

Kotler<sup>Philip</sup> Keller<sup>Kevin Lane</sup>

*Administração  
de Marketing*

12<sup>ª</sup> EDIÇÃO

A BÍBLIA DO MARKETING

**Kotler** <sup>Philip</sup> **Keller** <sup>Kevin Lane</sup>

# *Administração de Marketing*

12<sup>ª</sup> EDIÇÃO

**Tradução**

Mônica Rosenberg  
Cláudia Freire  
Brasil Ramos Fernandes

**Revisão Técnica**

Dilson Gabriel dos Santos  
Mestre e Doutor em Administração pela Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo  
Professor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo  
Coordenador do MBA Marketing da FIA (Fundação Instituto de Administração)



São Paulo

Brasil Argentina Colômbia Costa Rica Chile Espanha Guatemala México Peru Porto Rico Venezuela

# Sumário

Parte um	Conceitos e tarefas da administração de marketing	1
<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>MARKETING PARA O SÉCULO XXI</b>	<b>1</b>
	<b>A importância do marketing</b>	<b>2</b>
	<b>O escopo do marketing</b>	<b>4</b>
	O que é marketing?	4
	Troca e transações	5
	A que se aplica o marketing?	6
	Quem faz o marketing?	8
	Como as empresas e o marketing estão mudando	11
	<b>Orientações da empresa para o mercado</b>	<b>13</b>
	A orientação de produção	13
	A orientação de produto	13
	A orientação de vendas	13
	A orientação de marketing	14
	A orientação de marketing holístico	14
	<b>Conceitos, tendências e tarefas fundamentais de marketing</b>	<b>21</b>
	Conceitos centrais	21
	Mudanças na administração de marketing	25
	Tarefas de administração de marketing	26
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS E PLANOS DE MARKETING</b>	<b>33</b>
	<b>Marketing e valor para o cliente</b>	<b>34</b>
	O processo de entrega de valor	35
	A cadeia de valor	36
	Competências centrais	38
	Marketing holístico e valor para o cliente	39
	O papel central do planejamento estratégico	40
	<b>Planejamento estratégico corporativo e em nível de divisão</b>	<b>42</b>
	Definição da missão corporativa	43
	Definição do negócio	45
	Avaliação de oportunidades de crescimento	46
	Organização e cultura organizacional	48
	<b>Planejamento estratégico de unidades de negócios</b>	<b>49</b>
	A missão do negócio	50
	A análise SWOT	50
	O estabelecimento de metas	52
	A formulação de estratégias	54
	A elaboração e a implementação de programas	56
	O feedback e o controle	57
	<b>Planejamento de produto: a natureza e o conteúdo de um plano de marketing</b>	<b>58</b>
	Conteúdo do plano de marketing	59
Parte dois	Captura de oportunidades de marketing	69
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>COLETA DE INFORMAÇÕES E ANÁLISE DO AMBIENTE DE MARKETING</b>	<b>69</b>
	<b>Componentes de um moderno sistema de informações de marketing</b>	<b>70</b>
	<b>Sistema de registros internos e de inteligência de marketing</b>	<b>71</b>

O ciclo pedido-pagamento	72
Sistemas de informações de vendas	72
Bancos de dados, data warehouses e data mining	72
Sistema de inteligência de marketing	73
<b>Análise do macroambiente</b>	<b>76</b>
Necessidades e tendências	76
Identificação das principais forças	76
<b>Ambiente demográfico</b>	<b>78</b>
Crescimento da população mundial	78
Composição etária da população	79
Mercados étnicos e outros mercados	80
Graus de instrução	81
Padrões familiares	82
Movimentações geográficas da população	83
<b>Outros macroambientes importantes</b>	<b>84</b>
Ambiente econômico	84
Ambiente sociocultural	86
Ambiente natural	87
Ambiente tecnológico	90
Ambiente político-legal	91

## **CAPÍTULO 4 CONDUÇÃO DE PESQUISA DE MARKETING E PREVISÃO DA DEMANDA 97**

<b>Sistema de pesquisa de marketing</b>	<b>98</b>
<b>O processo de pesquisa de marketing</b>	<b>100</b>
Etapa 1: Definição do problema, das alternativas de decisão e dos objetivos da pesquisa	100
Etapa 2: Desenvolvimento do plano de pesquisa	101
Etapa 3: Coleta de informações	109
Etapa 4: Análise das informações	111
Etapa 5: Apresentação dos resultados	111
Etapa 6: Tomada de decisão	113
Superação das barreiras ao uso da pesquisa de marketing	114
<b>Avaliação da produtividade de marketing</b>	<b>114</b>
Indicadores de marketing	115
Como avaliar o desempenho do plano de marketing	117
Análise da lucratividade	120
Modelos de mix de marketing	123
<b>Previsão e mensuração da demanda</b>	<b>124</b>
As mensurações da demanda de mercado	124
Um vocabulário para a mensuração da demanda	126
Estimativa da demanda corrente	128
Estimativa da demanda futura	130

## **Parte três Conexão com os clientes 137**

## **CAPÍTULO 5 SATISFAÇÃO, VALOR E FIDELIDADE DO CLIENTE 137**

<b>Construção de valor, satisfação e fidelidade do cliente</b>	<b>138</b>
Valor percebido pelo cliente	139
Satisfação total do cliente	142
Medida de satisfação	143
Qualidade de produtos e serviços	145
Gestão da qualidade total	146
<b>Maximização do valor do cliente ao longo do tempo</b>	<b>146</b>
Lucratividade do cliente	147

Estimativa do valor do cliente ao longo do tempo	148
Valor do cliente	149
<b>Cultivo de relacionamentos com o cliente</b>	<b>150</b>
Gestão do relacionamento com o cliente (CRM)	151
Atração, retenção e aquisição de clientes	153
Construção de fidelidade	155
Redução da perda de clientes	157
Desenvolvimento de vínculos fortes com os clientes	158
<b>Banco de dados de clientes e database marketing</b>	<b>160</b>
Banco de dados de clientes	160
Data warehouses e data mining	161
Desvantagens do database marketing e do CRM	163
<b>CAPÍTULO 6 ANÁLISE DOS MERCADOS CONSUMIDORES</b>	<b>171</b>
<b>O que influencia o comportamento de compra?</b>	<b>172</b>
Fatores culturais	173
Fatores sociais	176
Fatores pessoais	179
<b>Principais fatores psicológicos</b>	<b>182</b>
Motivação: teorias de Freud, Maslow e Herzberg	183
Percepção	184
Aprendizagem	185
Memória	186
<b>O processo de decisão de compra: o modelo de cinco estágios</b>	<b>188</b>
Reconhecimento do problema	189
Busca de informações	189
Avaliação de alternativas	191
Decisão de compra	194
Comportamento pós-compra	196
<b>Outras teorias sobre o processo de decisão de compra</b>	<b>197</b>
Nível de envolvimento do consumidor	197
Heurísticas e vieses de decisão	198
Contabilidade mental	199
Identificando o processo de decisão de compra do consumidor	200
<b>CAPÍTULO 7 ANÁLISE DOS MERCADOS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>207</b>
<b>O que são as compras organizacionais?</b>	<b>208</b>
Mercado organizacional <i>versus</i> mercado consumidor	208
Situações de compra	211
Compra e venda de sistemas	213
<b>Participantes do processo de compra organizacional</b>	<b>213</b>
O centro de compras	213
Principais influências no centro de compras	214
Direcionando as decisões de compra	214
<b>O processo de seleção e compra</b>	<b>216</b>
Orientações de compra	216
Tipos de processo de compra	217
Organização e administração de compras	218
<b>Estágios do processo de compra</b>	<b>218</b>
Reconhecimento do problema	218
Descrição geral da necessidade e especificação do produto	220
Procura de fornecedores	220

e-procurement	221
Solicitação de propostas	223
Seleção do fornecedor	223
Especificação do pedido de rotina	225
Revisão do desempenho	226
<b>Gestão do relacionamento com o cliente B2B</b>	<b>226</b>
Benefícios da coordenação vertical	226
Relacionamentos organizacionais: riscos e oportunismo	228
<b>Mercados institucional e governamental</b>	<b>229</b>

## **CAPÍTULO 8 IDENTIFICAÇÃO DE SEGMENTOS DE MERCADO E SELEÇÃO DE MERCADOS-ALVO 235**

<b>Níveis de segmentação de mercado</b>	<b>236</b>
Marketing de segmento	237
Marketing de nicho	238
Marketing local	240
Customerização	242
<b>Segmentação dos mercados consumidores</b>	<b>243</b>
Segmentação geográfica	244
Segmentação demográfica	246
Segmentação psicográfica	249
Segmentação comportamental	251
<b>Bases para a segmentação do mercado organizacional</b>	<b>254</b>
Marketing para pequenas empresas	255
Segmentação sequencial	256
<b>Seleção do mercado-alvo</b>	<b>257</b>
Crterios para a segmentação efetiva	257
Avaliando e atendendo segmentos de mercado	258
Outras considerações	261

Parte quatro	Desenvolvimento de marcas fortes	267
--------------	----------------------------------	-----

## **CAPÍTULO 9 CRIAÇÃO DE BRAND EQUITY 267**

<b>O que é brand equity?</b>	<b>269</b>
O papel das marcas	269
O escopo do branding	269
Definição de brand equity	270
Brand equity: uma ponte	272
Modelos de brand equity	273
<b>A construção do brand equity</b>	<b>275</b>
A escolha dos elementos da marca	276
Desenvolvendo atividades de marketing holístico	277
O incentivo às associações secundárias	280
<b>A avaliação do brand equity</b>	<b>281</b>
Auditorias de marca	282
Rastreamento da marca	284
Avaliação da marca	284
<b>Gerenciamento do brand equity</b>	<b>286</b>
Reforço da marca	286
Revitalização da marca	288
Crise da marca	289
<b>Planejamento de uma estratégia de branding</b>	<b>290</b>
A decisão de branding: ter ou não ter uma marca?	291

Extensões de marca	292
Portfólios de marca	294
<b>CAPÍTULO 10</b>	<b>A BUSCA PELO POSICIONAMENTO DA MARCA</b>
<b>303</b>	<b>303</b>
<b>Desenvolvimento e comunicação da estratégia de posicionamento</b>	<b>304</b>
Estrutura de referência competitiva	305
Pontos de paridade e pontos de diferença	306
Estabelecimento de relação com a categoria	308
Escolha dos pontos de paridade e dos pontos de diferença	309
Criação de pontos de paridade e pontos de diferença	310
<b>Estratégias de diferenciação</b>	<b>312</b>
Diferenciação baseada no produto	313
Diferenciação baseada nos funcionários	314
Diferenciação baseada no canal	314
Diferenciação baseada na imagem	315
<b>Estratégias de marketing para o ciclo de vida do produto</b>	<b>316</b>
Os ciclos de vida do produto	316
Ciclos de vida de estilo, moda e modismos	317
Estratégias de marketing: o estágio de introdução e a vantagem da pioneira	318
Estratégias de marketing: o estágio de crescimento	320
Estratégias de marketing: o estágio de maturidade	320
Estratégias de marketing: o estágio de declínio	323
O conceito de ciclo de vida do produto: críticas	325
<b>Evolução do mercado</b>	<b>325</b>
<b>CAPÍTULO 11</b>	<b>COMO LIDAR COM A CONCORRÊNCIA</b>
<b>335</b>	<b>335</b>
<b>Forças competitivas</b>	<b>336</b>
<b>Identificação dos concorrentes</b>	<b>338</b>
Conceito setorial da concorrência	339
Conceito de mercado da concorrência	340
<b>Análise dos concorrentes</b>	<b>340</b>
Estratégias	341
Objetivos	341
Forças e fraquezas	342
Seleção de concorrentes	344
<b>Estratégias competitivas para líderes de mercado</b>	<b>344</b>
Expansão do mercado total	347
Defesa da participação de mercado	348
Expansão da participação de mercado	350
<b>Outras estratégias competitivas</b>	<b>351</b>
Estratégias de desafiante de mercado	351
Estratégias de seguidora de mercado	355
Estratégias de ocupante de nichos de mercado	357
<b>Busca de equilíbrio entre as orientações para o cliente e para o concorrente</b>	<b>360</b>
Empresas centradas no concorrente	360
Empresas centradas no cliente	360
Parte cinco	Desenvolvimento das ofertas ao mercado
<b>365</b>	<b>365</b>
<b>CAPÍTULO 12</b>	<b>DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE PRODUTO</b>
<b>365</b>	<b>365</b>
<b>Características e classificação dos produtos</b>	<b>366</b>
Níveis de produto: a hierarquia de valor para o cliente	366
Classificação de produtos	368

<b>Diferenciação</b>	<b>370</b>
Diferenciação de produto	370
Design: a força de integração	371
Diferenciação de serviços	372
<b>Relações entre produtos e marcas</b>	<b>374</b>
Hierarquia de produto	374
Sistemas e mix de produtos	374
Análise da linha de produtos	375
Extensão da linha de produtos	377
Determinação de preço do mix de produtos	381
Marcas combinadas e marcas de ingrediente	383
<b>Embalagem, rotulagem e garantias</b>	<b>385</b>
Embalagem	385
Rotulagem	387
Garantias	388

### **CAPÍTULO 13      DESENVOLVIMENTO E GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS      395**

<b>A natureza dos serviços</b>	<b>396</b>
Abrangência do setor de serviços	396
Categorias do mix de serviços	397
Características dos serviços	399
<b>Estratégias de marketing para empresas prestadoras de serviços</b>	<b>402</b>
Mudança do relacionamento com o cliente	402
Marketing holístico para serviços	405
<b>Gerenciamento da qualidade dos serviços</b>	<b>406</b>
Expectativas do cliente	406
Melhores práticas no gerenciamento da qualidade dos serviços	408
<b>Gerenciamento de marcas de serviços</b>	<b>416</b>
Gerenciamento da diferenciação	416
Desenvolvimento de estratégias de marca para serviços	417
<b>Gerenciamento dos serviços de suporte e assistência ao produto</b>	<b>419</b>
Identificando e satisfazendo as necessidades do cliente	419
Estratégia do serviço pós-venda	420

### **CAPÍTULO 14      DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS E ESTRATÉGIAS DE DETERMINAÇÃO DE PREÇOS      427**

<b>Estabelecimento de preço</b>	<b>428</b>
Como as empresas determinam preços	429
Definição de preço e psicologia do consumidor	429
<b>Estabelecimento do preço</b>	<b>433</b>
Passo 1: Seleção do objetivo da determinação de preços	434
Passo 2: Determinação da demanda	435
Passo 3: Estimativa de custos	437
Passo 4: Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes	440
Passo 5: Seleção de um método de determinação de preços	440
Passo 6: Seleção do preço final	445
<b>Adequação do preço</b>	<b>447</b>
Preço geográfico (dinheiro, permuta e escambo)	448
Preço com descontos e concessões	448
Preço promocional	450
Preço discriminatório (ou diferenciado)	450
<b>Iniciativas e respostas a mudanças de preços</b>	<b>453</b>



Iniciativas de redução de preços	453	
Iniciativas de aumento de preços	454	
Reações a mudanças de preço	455	
Reações às mudanças de preços dos concorrentes	457	
<b>Parte seis</b>	<b>Entrega de valor</b>	<b>463</b>
<b>CAPÍTULO 15</b>	<b>PROJETO E GERENCIAMENTO DE CANAIS E REDES DE VALOR</b>	<b>463</b>
<b>Canais de marketing e redes de valor</b>	<b>464</b>	
A importância dos canais	465	
Desenvolvimento de canal	465	
Redes de valor	467	
<b>O papel dos canais de marketing</b>	<b>468</b>	
Funções e fluxos do canal	469	
Níveis de canal	470	
Canais do setor de serviços	472	
<b>Decisões de projeto do canal</b>	<b>473</b>	
Análise dos níveis de produção de serviços desejados pelos clientes	473	
Estabelecimento de objetivos e limitações do canal	474	
Identificação das principais opções de canal	474	
Avaliação das principais opções	478	
<b>Decisões de gerenciamento do canal</b>	<b>479</b>	
Seleção dos membros do canal	480	
Treinamento dos membros do canal	480	
Motivação dos membros do canal	480	
Avaliação dos membros do canal	481	
Modificação dos arranjos de canal	481	
<b>Integração de canal e sistemas</b>	<b>483</b>	
Sistemas verticais de marketing	483	
Sistemas horizontais de marketing	484	
Sistema multicanal de marketing	484	
<b>Conflito, cooperação e concorrência</b>	<b>486</b>	
Tipos de conflito e concorrência	487	
Causas do conflito de canal	487	
Gerenciamento do conflito de canal	487	
Questões legais e éticas nas relações de canal	488	
<b>Marketing no e-commerce</b>	<b>489</b>	
Empresas inteiramente virtuais	489	
Empresas virtuais e reais	491	
<b>CAPÍTULO 16</b>	<b>GERENCIAMENTO DE VAREJO, ATACADO E LOGÍSTICA</b>	<b>499</b>
<b>Varejo</b>	<b>500</b>	
Tipos de varejista	501	
Novos modelos para o sucesso	503	
Decisões de marketing	505	
Tendências no varejo	513	
<b>Marcas próprias</b>	<b>514</b>	
Marcas da casa	515	
A ameaça da marca própria	516	
<b>Atacado</b>	<b>516</b>	
O crescimento do atacado e seus tipos	517	
Decisões de marketing dos atacadistas	517	
Tendências no atacado	519	

<b>Logística de mercado</b>	<b>519</b>
Sistemas logísticos integrados	521
Objetivos da logística de mercado	521
Decisões de logística de mercado	522
Lições organizacionais	524
<b>Parte sete</b>	<b>Comunicação do valor</b>
	<b>531</b>
<b>CAPÍTULO 17</b>	<b>GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING</b>
	<b>531</b>
<b>A função da comunicação de marketing</b>	<b>532</b>
Comunicação de marketing e brand equity	533
Modelos do processo de comunicação	536
<b>O desenvolvimento de uma comunicação eficaz</b>	<b>538</b>
Identificação do público-alvo	538
Determinação dos objetivos	540
Elaboração da comunicação	541
Seleção dos canais de comunicação	546
Estabelecimento do orçamento total de comunicação de marketing	550
<b>Decisão sobre o mix de comunicação de marketing</b>	<b>552</b>
Características do mix de comunicação de marketing	553
Fatores para estabelecimento do mix de comunicação de marketing	554
Mensuração dos resultados da comunicação	555
<b>Gerenciamento do processo de comunicação integrada de marketing</b>	<b>556</b>
Coordenação de meios	557
Implementação da comunicação integrada de marketing	559
<b>CAPÍTULO 18</b>	<b>GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO DE MASSA: PROPAGANDA, PROMOÇÃO DE VENDAS, EVENTOS E RELAÇÕES PÚBLICAS</b>
	<b>565</b>
<b>Desenvolvimento e gerenciamento de um programa de propaganda</b>	<b>566</b>
Estabelecimento dos objetivos	567
Determinação do orçamento de propaganda	567
Desenvolvimento da campanha de propaganda	568
<b>Decisão sobre a mídia e avaliação de sua eficácia</b>	<b>572</b>
Decisão sobre a cobertura, a frequência e o impacto	572
Escolha entre os principais tipos de mídia	573
Opções alternativas de propaganda	574
Seleção de veículos específicos	578
Decisão sobre o timing e alocação da mídia	579
Avaliação da eficácia da propaganda	581
<b>Promoção de vendas</b>	<b>583</b>
Objetivos	583
Propaganda <i>versus</i> promoção	585
Principais decisões	586
<b>Eventos e experiências</b>	<b>590</b>
Objetivos dos eventos	591
Principais decisões	592
<b>Relações públicas</b>	<b>593</b>
Relações públicas de marketing	593
Principais decisões em relações públicas de marketing	594
<b>CAPÍTULO 19</b>	<b>GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES PESSOAIS: MARKETING DIRETO E VENDAS PESSOAIS</b>
	<b>605</b>
<b>Marketing direto</b>	<b>606</b>
Benefícios do marketing direto	608

Mala direta	609	
Marketing de catálogo	612	
Telemarketing	613	
Outros meios no marketing de resposta direta	614	
<b>Marketing interativo</b>	<b>614</b>	
Benefícios do marketing interativo	615	
Planejamento de um site atraente	615	
Propaganda e promoção on-line	616	
Regras para o e-marketing	617	
<b>Planejamento da força de vendas</b>	<b>618</b>	
Objetivos e estratégia da força de vendas	619	
Estrutura da força de vendas	620	
Tamanho da força de vendas	620	
Remuneração da força de vendas	620	
<b>Gerenciamento da força de vendas</b>	<b>622</b>	
Recrutamento e seleção de vendedores	622	
Treinamento e supervisão de vendedores	623	
Produtividade dos vendedores	623	
Motivação dos vendedores	624	
Avaliação de vendedores	626	
<b>Princípios de venda pessoal</b>	<b>627</b>	
As seis etapas	627	
Negociação	629	
Marketing de relacionamento	630	
Parte oito	Sucesso de longo prazo	635
<b>CAPÍTULO 20</b>	<b>APRESENTAÇÃO DE NOVAS OFERTAS AO MERCADO</b>	<b>635</b>
<b>Desafios no desenvolvimento de novos produtos</b>	<b>636</b>	
<b>Arranjos organizacionais</b>	<b>640</b>	
Orçamento para o desenvolvimento de novos produtos	641	
Organização para o desenvolvimento de novos produtos	641	
<b>Gerenciamento do processo de desenvolvimento: idéias</b>	<b>643</b>	
Geração de idéias	643	
Seleção de idéias	647	
<b>Gerenciamento do processo de desenvolvimento: do conceito à estratégia</b>	<b>648</b>	
Desenvolvimento e teste do conceito	649	
Estratégia de marketing	652	
Análise do negócio	653	
<b>Gerenciamento do processo de desenvolvimento: do desenvolvimento à comercialização</b>	<b>655</b>	
Desenvolvimento do produto	655	
Teste de mercado	657	
Comercialização	659	
<b>O processo de adoção pelo consumidor</b>	<b>662</b>	
Etapas do processo de adoção	662	
Fatores que influenciam o processo de adoção	663	
<b>CAPÍTULO 21</b>	<b>PROJETO DE OFERTA AO MERCADO GLOBAL</b>	<b>669</b>
<b>Competição em nível global</b>	<b>670</b>	
<b>Decisão sobre o ingresso no mercado internacional</b>	<b>672</b>	
<b>Decisão sobre em que mercados ingressar</b>	<b>673</b>	
Decisão sobre em quantos mercados ingressar	673	
Mercados desenvolvidos <i>versus</i> mercados em desenvolvimento	674	

Zonas regionais de livre comércio	675
Avaliação de mercados potenciais	676
<b>Decisão sobre a maneira de ingressar no mercado</b>	<b>677</b>
Exportação indireta e direta	677
Utilização de uma estratégia global na Internet	678
Licenciamento	679
Joint-ventures	679
Investimento direto	680
<b>Decisão sobre o programa de marketing</b>	<b>680</b>
Produto	682
Comunicações	685
Preço	687
Canais de distribuição	688
<b>Efeitos do país de origem</b>	<b>690</b>
A construção da imagem do país	690
Percepções do consumidor sobre o país de origem	690
<b>Decisão sobre a organização de marketing</b>	<b>692</b>
Departamento de exportação	692
Divisão internacional	692
Organização global	693

## **CAPÍTULO 22 GERENCIAMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO DE MARKETING HOLÍSTICO 699**

<b>Tendências nas práticas do marketing</b>	<b>700</b>
<b>Marketing interno</b>	<b>701</b>
Organização do departamento de marketing	703
Relações do marketing com outros departamentos	708
Desenvolvimento de uma organização de marketing criativa	709
<b>Marketing socialmente responsável</b>	<b>712</b>
Responsabilidade social corporativa	712
Modelos de empresas socialmente responsáveis	714
Marketing de causas	714
Marketing social	717
<b>Implementação do marketing</b>	<b>720</b>
<b>Avaliação e controle</b>	<b>721</b>
Controle da eficiência	723
Controle estratégico	725
<b>O futuro do marketing</b>	<b>730</b>

## **CRÉDITOS DOS CASOS E DAS IMAGENS 738**

## **ÍNDICES 740**

---

# Prefácio

*Administração de marketing* é o principal texto de referência da área, porque seu conteúdo e organização refletem com consistência as mudanças ocorridas na teoria e na prática de marketing. Sua primeira edição, publicada em 1967, introduziu o conceito de que as empresas deveriam ser orientadas para o cliente e para o mercado. Mas havia pouca menção a tópicos que se tornaram fundamentais, como segmentação e posicionamento. Conceitos como brand equity, análise do valor do cliente, database marketing, e-commerce, redes de valor, canais híbridos, gerenciamento da cadeia de suprimentos e comunicação integrada de marketing nem faziam parte do vocabulário de marketing naquela época. As empresas agora vendem produtos e serviços por meio de uma grande variedade de canais diretos e indiretos. A propaganda de massa já não é tão eficiente quanto antes. As organizações estão explorando novas formas de comunicação, como a experiência, o entretenimento e o marketing viral. Os clientes estão cada vez mais dizendo às empresas que tipos de produtos ou serviços desejam e quando, onde e como querem adquiri-los.

Em resposta, as empresas passaram da gestão de produtos para a gestão de clientes, compilando bancos de dados sobre clientes individuais para que possam conhecê-los melhor e desenvolver ofertas e mensagens personalizadas. As empresas estão menos voltadas para a padronização de produtos e serviços e mais para a customização. Estão substituindo monólogos por diálogos com o cliente. Estão aprimorando seus métodos de mensuração da lucratividade do cliente e do valor do cliente ao longo do tempo. Estão interessadas em medir o retorno sobre o investimento em marketing e seu impacto no valor para o acionista. Também estão preocupadas com as implicações éticas e sociais de suas decisões de marketing.

À medida que as empresas mudam, a organização de marketing também se altera. O marketing não é mais um departamento responsável por um número limitado de tarefas — é uma iniciativa que envolve a empresa como um todo e direciona sua visão, sua missão e seu planejamento estratégico. As atividades de marketing incluem decisões sobre quem a empresa deseja ter como cliente; que necessidades deve satisfazer; que produtos e serviços deve oferecer; como deve definir seus preços; que informações deseja enviar e receber; que canais de distribuição deve usar, e que parcerias deve estabelecer. As ações de marketing só obtêm sucesso quando todos os departamentos da empresa trabalham juntos para atingir as metas: quando o departamento de engenharia projeta os produtos certos, o departamento financeiro disponibiliza os recursos necessários, o departamento de compras adquire materiais de qualidade, a produção fabrica produtos de qualidade no prazo e a contabilidade mede com precisão a lucratividade dos diversos clientes, produtos e áreas.

E, à medida que as técnicas e a organização de marketing mudam, este livro também o faz. A maior mudança nesta edição é a introdução de um co-autor. Kevin Lane Keller é um dos principais acadêmicos de marketing de sua geração. Ele tem conduzido pesquisas revolucionárias e é autor do livro de grande sucesso *Gestão estratégica de marcas*. Seu trabalho com executivos de marketing de empresas de todo o mundo colaborou para o aprimoramento desses profissionais. Keller traz novas idéias e perspectivas para esta edição de *Administração de marketing*.

De fato, este livro reflete um esforço colaborativo dos autores para criar a melhor edição já publicada de *Administração de marketing*. Foram conduzidas extensas seções de grupos de foco para se obter um entendimento profundo do curso e das necessidades dos professores em sala de aula. Com base nessa premissa, esta edição preservou os pontos fortes das edições anteriores e acrescentou novos materiais a uma nova organização, a fim de aprimorar a aprendizagem. Seu objetivo é ajudar empresas, grupos e pessoas a adaptar suas estratégias de marketing e gestão às realidades de mercado do século XXI.

## A 12ª edição

O marketing interessa a todos, independentemente do que se ofereça — bens, serviços, eventos, experiências, lugares, propriedades, organizações, informações ou idéias. Por ser a principal fonte de referência para estudantes e professores da área, *Administração de marketing* precisa manter-se atualizado. Os estudantes (e os professores) devem sentir que o livro lhes fala diretamente em termos de conteúdo e formato.

O sucesso de *Administração de marketing* pode ser atribuído a sua capacidade de maximizar três dimensões que caracterizam os melhores livros de marketing — profundidade, abrangência e relevância — e que são refletidas pelas seguintes questões:

- **Profundidade.** O livro apresenta um embasamento acadêmico sólido? Contém conceitos, modelos e estruturas teóricas importantes? Oferece orientação conceitual para solucionar problemas práticos?
- **Abrangência.** O livro abrange os tópicos certos? Confere a ênfase apropriada a cada um desses tópicos?
- **Relevância.** O livro envolve o leitor? É interessante? Apresenta exemplos atraentes?

Esta edição tem como base os pontos fortes das edições anteriores:

- **Orientação gerencial.** Este livro se concentra nas principais decisões enfrentadas pelos gerentes de marketing e pela alta administração em seus esforços para harmonizar os objetivos, as capacidades e os recursos da organização com as necessidades e as oportunidades do mercado.
- **Abordagem analítica.** Este livro apresenta ferramentas e estruturas conceituais para a análise de problemas recorrentes na administração de marketing. Casos e exemplos ilustram princípios, estratégias e práticas eficazes de marketing.
- **Perspectiva multidisciplinar.** Este livro se beneficia de importantes descobertas de várias disciplinas científicas — economia, ciência comportamental, teoria da administração e matemática — para oferecer conceitos e ferramentas fundamentais.
- **Aplicações universais.** Este livro aplica o pensamento estratégico ao espectro completo do marketing: produtos e serviços, mercados consumidor e organizacional, organizações com e sem fins lucrativos, empresas tanto nacionais e estrangeiras quanto pequenas e grandes, fabricantes e revendedores e setores de baixa e alta tecnologia.
- **Cobertura abrangente e equilibrada.** Este livro inclui todos os tópicos que um gerente de marketing bem informado precisa entender: as principais questões de marketing estratégico, tático e administrativo.

## Novos temas: marketing holístico

---

Um tema novo e importante nesta edição é o marketing holístico. O *marketing holístico* pode ser visto como o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências envolvidas no ambiente de marketing atual. O marketing holístico reconhece que 'tudo é importante' e que muitas vezes se faz necessária uma perspectiva abrangente e integrada. Existem quatro dimensões-chave no marketing holístico:

1. **Marketing interno:** assegura que todos na organização adotem os princípios de marketing apropriados, especialmente a alta gerência.
2. **Marketing integrado:** assegura que múltiplos meios para criar, entregar e comunicar valor sejam empregados e combinados da maneira ideal.
3. **Marketing de relacionamento:** estabelece relacionamentos profundos e multifacetados com clientes, membros de canal e outros parceiros de marketing.
4. **Marketing socialmente responsável:** entende os efeitos éticos, ambientais, legais e sociais do marketing.

Essas quatro dimensões são abordadas detalhadamente ao longo do livro.

## Organização

---

Esta edição manteve os principais tópicos da edição anterior, porém eles foram reorganizados em uma nova estrutura modular. O livro agora é composto por oito partes para permitir mais flexibilidade em sala de aula.

As mudanças mais significativas em termos de organização são:

- Uma nova parte sobre captura de oportunidades de marketing inclui dois capítulos voltados para pesquisa no início do livro (capítulos 3 e 4).
- Uma outra parte nova sobre sucesso de longo prazo reúne capítulos sobre novos produtos e mercados, assim como um capítulo revisado que conclui a obra no final do livro (capítulos 20 a 22).
- Os capítulos 16 e 17 estão agora mais alinhados em termos de comunicações pessoais e de massa.
- O tema plano de marketing foi atualizado e passou para o Capítulo 2, a fim de auxiliar os estudantes a conquistar habilidades concretas de marketing. Também foi criado um apêndice para esse capítulo, com um exemplo ilustrativo de um plano de marketing real.

## Mudanças capítulo a capítulo

Esta edição foi aperfeiçoada para apresentar exemplos clássicos e fundamentais com um foco mais objetivo e, ao mesmo tempo, abranger novos conceitos e idéias com mais profundidade. Alguns capítulos passaram por revisões mais extensas do que outros. Eis uma visão geral das mudanças nos capítulos:

- Capítulo 1, *Marketing para o século XXI*. Consolida o material dos dois primeiros capítulos da 11ª edição, introduzindo tópicos-chave de marketing, as mudanças já ocorridas e as que poderão ocorrer no futuro.
- Capítulo 2, *Desenvolvimento de estratégias e planos de marketing*. Aborda o conceito de marketing holístico e oferece detalhes sobre planos de marketing, incluindo um exemplo de plano de marketing real.
- Capítulo 3, *Coleta de informações e análise do ambiente de marketing*. Aborda a pesquisa de marketing sob uma perspectiva macroambiental.
- Capítulo 4, *Condução de pesquisa de marketing e previsão da demanda*. Está estruturado em termos de uma abordagem microambiental e inclui uma nova seção sobre produtividade de marketing.
- Capítulo 5, *Satisfação, valor e fidelidade do cliente*. Consolida temas de vários capítulos e introduz o conceito de valor do cliente.
- Capítulo 6, *Análise dos mercados consumidores*. Contém uma nova seção intitulada "Outras teorias sobre o processo de decisão de compra".
- Capítulo 7, *Análise dos mercados organizacionais*. Contém agora a seção "Gestão do relacionamento com o cliente B2B".
- Capítulo 8, *Identificação de segmentos de mercado e seleção de mercados-alvo*. Aborda novos aspectos sobre marketing local, marketing experimental e marketing para a geração Y.
- Capítulo 9, *Criação de brand equity*. Foi totalmente reformulado e ampliado para incluir conceitos importantes sobre criação, mensuração e gerenciamento do brand equity.
- Capítulo 10, *A busca pelo posicionamento da marca*. Apresenta uma abordagem atual sobre posicionamento, baseada nos conceitos de pontos de paridade e pontos de diferença.
- Capítulo 11, *Como lidar com a concorrência*. Inclui uma descrição atualizada sobre como aumentar o consumo de produtos.
- Capítulo 12, *Definição da estratégia de produto*. Foi reorganizado para abranger aspectos sobre fontes de diferenciação.
- Capítulo 13, *Desenvolvimento e gerenciamento de serviços*. Inclui uma seção nova sobre gerenciamento de marcas de serviços.
- Capítulo 14, *Desenvolvimento de programas e estratégias de determinação de preços*. Contém uma nova seção que trata da psicologia do consumidor no processo de determinação de preços.
- Capítulo 15, *Projeto e gerenciamento de canais e redes de valor*. Descreve o papel do comércio eletrônico nas práticas de marketing e inclui novo material sobre poder, conflitos e cooperação nos canais de marketing.
- Capítulo 16, *Gerenciamento de varejo, atacado e logística*. Traz informações relevantes sobre atividades comerciais e foi reorganizado para incluir marcas próprias.
- Capítulo 17, *Gerenciamento da comunicação integrada de marketing*. Traz uma seção sobre o papel das comunicações de marketing e informações sobre coordenação de mídia.
- Capítulo 18, *Gerenciamento da comunicação de massa: propaganda, promoção de vendas, eventos e relações públicas*. Inclui uma nova seção sobre eventos e experiências em marketing.
- Capítulo 19, *Gerenciamento das comunicações pessoais: marketing direto e vendas pessoais*. Traz novos aspectos sobre marketing interativo.
- Capítulo 20, *Apresentação de novas ofertas ao mercado*. Apresenta novidades sobre geração de idéias.
- Capítulo 21, *Projeto de oferta ao mercado global*. Aborda novos aspectos sobre os efeitos do país de origem.
- Capítulo 22, *Gerenciamento de uma organização de marketing holístico*. Contém seções novas que tratam do marketing social e do futuro do marketing.

Entre outros conceitos acrescentados ou abordados detalhadamente estão: princípios de gerenciamento de marca, marketing de causas, heurística de decisão do consumidor, envolvimento do consumidor, modelos de memória do consumidor, eventos e experiências, inovação e criatividade, técnicas de pesquisa qualitativa, indicadores de marketing, contabilidade mental, preços de referência e patrocínios. São citados vários sites como fontes de pesquisa, mas devido ao caráter dinâmico e mutável da Internet é possível que o leitor encontre dificuldade para acessá-los.

## Estrutura dos capítulos

---

**Introdução.** Um breve comentário e um resumo sobre marcas ou empresas importantes servem como ponto de partida para o desenvolvimento do tema do capítulo. Esses textos constituem excelentes tópicos para discussões.

**Novas idéias em marketing.** Esta seção traz textos que abordam tópicos de marketing importantes, os quais, em geral, ressaltam conclusões de pesquisas atuais. Entre esses textos estão: “Pequenas empresas, grandes vendas”, “Design: uma poderosa ferramenta de marketing”, “A febre das franquias”, “As novas oportunidades trazidas pelo m-commerce” e “Buzz marketing”.

**Lembretes de marketing.** Oferecem conselhos e orientações práticas para lidar com diversas decisões em todos os estágios do processo de administração de marketing. Entre essas dicas estão: “Como lidar com reclamações”, “Checklist para vendas por multicanal”, “O que as mulheres esperam do atendimento ao cliente”, “Como vender em tempos difíceis” e “Critérios de avaliação do anúncio impresso”.

**Exemplos.** Cada capítulo traz de 10 a 15 exemplos de empresas e situações reais que proporcionam uma vívida ilustração dos conceitos apresentados. Praticamente todos os exemplos de práticas de marketing apresentados nesta edição são novos. Eles abrangem uma ampla variedade de produtos, serviços e mercados. Muitos são acompanhados por imagens na forma de anúncios ou fotos de produtos.

**Aplicações.** Esta seção engloba dois tipos de exercício: Debate de marketing e Discussão de marketing. O Debate de marketing sugere pontos de vista opostos sobre um tópico importante apresentado no capítulo e pede que o leitor assuma uma posição. A Discussão de marketing identifica questões polêmicas de marketing e solicita uma opinião pessoal.

**Destaque de marketing.** Alguns capítulos contam com essa seção, cujos textos oferecem uma análise detalhada das empresas de maior sucesso do mundo, juntamente com questões para discussão.

## Materiais adicionais

No Companion Website deste livro ([www.prenhall.com/kotler\\_br](http://www.prenhall.com/kotler_br)), professores e estudantes têm acesso a diversos materiais adicionais que facilitam tanto a exposição das aulas como o processo de aprendizagem.

### Para os professores:

- *Manual do professor (em inglês):* esse material, dividido por capítulo, traz um resumo dos tópicos abordados, respostas para os exercícios da seção “Aplicações” e sugestões de exercícios, entre outras coisas.
- *Banco de testes (em inglês):* nesse banco de testes, os professores encontram questões abertas e exercícios de múltipla escolha, juntamente com suas respectivas respostas, para utilizar em sala de aula.
- *Transparências básicas em PowerPoint:* essas transparências trazem apenas as figuras e as tabelas do livro, o que faz delas ideais para professores que preferem personalizar seus slides.
- *Transparências completas em PowerPoint:* essas transparências incluem resumos e pontos-chave de cada capítulo, além de diversas figuras.

Esses materiais são de uso exclusivos dos professores e são protegidos por senha. Para ter acesso a eles, os professores que adotam o livro devem entrar em contato com seu representante Pearson ou enviar um e-mail para [universitarios@pearsoned.com](mailto:universitarios@pearsoned.com).

### Para os estudantes:

- *Exercícios de múltipla escolha:* com esses exercícios, os estudantes podem testar o conhecimento adquirido e se aprofundar ainda mais nos tópicos de marketing.
- *Textos adicionais:* estes textos, acompanhados de questões para discussão, permitem aos estudantes transferir para a prática todo o conhecimento transmitido pela teoria.

No Companion Website do livro são encontrados ainda um glossário com todos os termos-chave que aparecem na obra e um apêndice que, utilizando um exemplo de produto hipotético, fornece informações detalhadas sobre como desenvolver um plano de marketing e inclui uma série de exercícios a fim de auxiliar os estudantes a criar um plano de marketing formal.



---

# Edição Brasileira

Uma novidade nesta edição de **Administração de marketing** é a inclusão de textos que têm como foco o mercado brasileiro. Esses textos aparecem em duas seções: “Perspectiva brasileira” e “Panorama brasileiro”.

**Perspectiva brasileira.** Essa seção, que tem como objetivo apresentar o tema tratado no capítulo sob um ponto de vista brasileiro, conta com textos assinados por importantes personalidades dos meios acadêmico e profissional. Ela pode ser encontrada nos seguintes capítulos:

- Capítulo 9, Construindo marcas em mercados emergentes
- Capítulo 12, Design made in Brasil
- Capítulo 15, O processo de evolução dos canais de distribuição no Brasil: benefícios ou problemas para os fabricantes?
- Capítulo 16, O caso do Supermercado Luminar
- Capítulo 18, O “jeitinho” brasileiro das comunicações de marketing

**Panorama brasileiro.** Nessa seção, textos que têm como cenário o mercado brasileiro e como objetivo aproximar a teoria apresentada de nossa realidade são acompanhados por questões para discussão em sala de aula e para teste de conhecimento. Esses textos podem ser encontrados nos seguintes capítulos:

- Capítulo 3, Pão de queijo: ‘bão demais’ no mundo inteiro
- Capítulo 4, O ‘cartão de plástico’ está com os dias contados?
- Capítulo 5, A tecnologia comanda o CRM?
- Capítulo 6, Mulher moderna: bem-vinda ao século XXI
- Capítulo 9, Marcas próprias para a McCain
- Capítulo 10, O setor de telefonia móvel no Brasil e a marca Vivo
- Capítulo 11, Viagra e a concorrência
- Capítulo 12, Pierre Cardin
- Capítulo 13, Serviços bancários para universitários: o caso Banespa
- Capítulo 17, Comunicação integrada de marketing: um instrumento de revitalização de marca na Amex
- Capítulo 18, Skol Beats: um evento redondo
- Capítulo 19, Venda direta comanda a viabilização dos negócios na Natura
- Capítulo 21, H. Stern: o brilho das pedras

## Agradecimento dos editores brasileiros

Agradecemos a todos os que contribuíram para esta edição de *Administração de marketing*. Agradecemos especialmente ao professor Edson Crescitelli, que, entre várias contribuições, nos ajudou a entender melhor esta edição e os aspectos que fazem dela uma evolução da edição anterior, e ao professor Dilson Gabriel dos Santos, que acreditou no projeto e nos ofereceu apoio sempre que precisamos. Agradecemos também aos professores Carlos de Brito Pereira e Marcelo Pontes, cujos comentários e sugestões foram extremamente valiosos, e aos colaboradores que, sob a coordenação da professora Ana Akemi Ikeda, escreveram textos para a seção “Panorama brasileiro”: Alex Fornarazi, Daniela Motta Romeiro Khauaja, Fátima Cristina Trindade Bacellar, Geraldo Luciano Toledo, Guilherme de Farias Shiraishi, Janaina de Moura Engracia Giraldi, Luciana Oranges Cezarino, Rose Ogawa e Tania Modesto Veludo-de-Oliveira. Por fim, agradecemos aos destacados professores e profissionais que contribuíram para a seção “Perspectiva brasileira” — Nelson Blecher, Lincoln Seragini, Francisco Javier S.M. Alvarez, Nelson Barrizzelli e João De Simoni Soderini Ferracciú — e ao professor Douglas Zela, juntamente com seus alunos Edmund Kreuzscher Gumpl e Leandro Cezar Ayub Simas, pelas informações adicionais para o quadro “Destaque de marketing” da página 66. Ficamos orgulhosos em poder levar um pouco do conhecimento e da experiência desses brilhantes profissionais ao leitor de *Administração de marketing*.

# 1

## Marketing para o século XXI

**Neste capítulo, abordaremos  
as seguintes questões:**

- Por que o marketing é importante?
- Qual é o escopo do marketing?
- Quais são as orientações fundamentais do marketing?
- Como a administração de marketing mudou?
- Quais são as tarefas necessárias para a administração de marketing bem-sucedida?



A Time Square em Nova York: uma demonstração das muitas faces do marketing hoje.

O marketing está por toda parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações envolvem-se em um grande número de atividades que poderiam ser chamadas de marketing. O bom marketing tem se tornado um ingrediente cada vez mais indispensável para o sucesso nos negócios. E o marketing afeta profundamente nossa vida cotidiana. Ele está em tudo o que fazemos — das roupas que vestimos aos sites em que clicamos, passando pelos anúncios que vemos.

*Duas adolescentes entram em uma loja da Starbucks. Uma vai até o balconista, lhe entrega cupons que dão direito a dois expressos com leite e menta grátis e, por fim, compra alguns bolinhos. A outra se senta a uma mesa e abre seu PowerBook da Apple. Em poucos segundos, conecta-se à Internet, graças à parceria da Starbucks com a T-mobile para criar HotSpots sem fio nas mais de mil cafeterias da rede. Uma vez on-line, a garota consulta no Google o nome da banda que tocou a trilha sonora do filme que viu na noite anterior. Surgem vários sites e dois anúncios — um para ingressos para a turnê da banda e outro para o CD da trilha sonora e o DVD do filme na Amazon.com. Quando ela clica no anúncio da Amazon, o gigante das ferramentas de busca, o Google, ganha algum dinheiro (por meio de um programa de remuneração, ele recebe uma determinada quantia sempre que alguém clica no banner de um anunciante). Sua amiga retorna com os expressos. Ela está ansiosa para mostrar o presente de 16 anos que ganhou dos pais — um celular Samsung A220 vermelho-rubi criado por uma equipe de jovens designers coreanos após meses de pesquisa de mercado e grupos de discussão. O telefone parece um pequeno kit de maquiagem e fornece dicas de dieta e sobre como se vestir de acordo com cada ocasião e clima. O display se dobra como um espelho, e nele elas vêem o reflexo de um ônibus que exibe um anúncio gigantesco da nova série da HBO...*

O bom marketing não é acidental. Ele resulta de planejamento e execução cuidadosos. Em quase todos os setores, as práticas de marketing estão sendo continuamente refinadas e reformuladas para aumentar as chances de sucesso. Mas a excelência em marketing é rara e difícil de obter. O marketing é ao mesmo tempo uma 'arte' e uma 'ciência' — há uma tensão constante entre seu lado formal e seu lado criativo. O lado formal, que é mais fácil de aprender, ocupará a maior parte de nossa atenção neste livro mas também descreveremos como a criatividade e a paixão operam em muitas empresas. Este livro vai ajudar a melhorar sua compreensão do marketing e sua capacidade de tomar as decisões de marketing certas. Neste capítulo, deitamos os alicerces para nosso estudo, revendo vários conceitos, ferramentas, estruturas e questões importantes de marketing.

## A importância do marketing

O sucesso financeiro muitas vezes depende da habilidade de marketing. Finanças, operações, contabilidade e outras funções de negócios não terão sentido se não houver uma demanda para produtos e serviços suficiente para que a empresa obtenha lucro. Para que se alcance um resultado, alguém tem de colocar as coisas em andamento. Depois que os nomes com 'C' para altos executivos entraram na moda, como chief executive officer (CEO) para o diretor-presidente e chief financial officer (CFO) para o diretor financeiro, muitas empresas contrataram seu chief marketing officer (CMO), ou diretor de marketing, para colocar o marketing em pé de igualdade com as outras funções. Press releases de todo tipo de organização — de fabricantes de bens de consumo e empresas de seguro-saúde, passando por organizações



Uma garrafa de Utopias, a edição limitada e exclusiva da cerveja da Boston Beer. Com teor alcoólico de 25 por cento, ela justifica o título de 'cerveja mais forte do mundo'.

sem fins lucrativos e fabricantes de produtos industriais — alardeiam suas últimas conquistas em marketing e podem ser encontrados em seus sites. Nas publicações de negócios, incontáveis artigos são devotados a estratégias e táticas de marketing.

O marketing, no entanto, não é nada simples, e foi o calcanhar-de-aquiles de muitas empresas outrora prósperas. Empresas grandes e conhecidas, como Sears, Levi's, General Motors, Kodak e Xerox, após se defrontar com consumidores mais exigentes e novos concorrentes, tiveram de repensar seus modelos de negócios. Até mesmo líderes de mercado como Microsoft, Wal-Mart, Intel e Nike reconhecem que não podem se dar ao luxo de relaxar. Jack Welch, o brilhante ex-CEO da GE, não se cansava de prevenir sua empresa: "Mude ou morra".

Mas tomar as decisões corretas nem sempre é fácil. Os gerentes de marketing precisam tomar decisões importantes, como quais características incluir em um novo produto, a que preço oferecê-lo aos consumidores, onde vender seus produtos e quanto gastar em propaganda e vendas. E também devem tomar decisões mais detalhadas, como escolher as palavras e as cores para uma nova embalagem. (O Lembrete de Marketing "As perguntas mais frequentes do profissional de marketing" é um bom checklist para as perguntas feitas pelos gerentes de marketing, que serão totalmente examinadas neste livro.) As empresas sujeitas a maior risco são aquelas que não conseguem monitorar seus clientes e concorrentes com cuidado e aperfeiçoar sempre suas ofertas de valor. Essas empresas assumem uma visão de negócios de curto prazo, direcionada para vendas, e vão acabar por não satisfazer os acionistas, os funcionários, os fornecedores e os parceiros de canal. O marketing habilidoso é uma busca sem fim.

## BOSTON BEER COMPANY

Jim Koch, fundador da Boston Beer Company, fabricante da cerveja Samuel Adams — que se tornou uma das marcas 'artesaniais' mais vendidas —, começou em 1984 carregando garrafas de sua cerveja de bar em bar para persuadir os proprietários a oferecer o produto. Durante dez anos sua empresa não pôde contar com um orçamento para propaganda; Koch lançava mão da venda direta e promovia o produto pessoalmente. Seu trabalho duro compensou: hoje as vendas da Boston Beer, que lidera o mercado de cervejas artesanais, ultrapassam a marca dos 200 milhões de dólares. Como consequência, a empresa começou a gastar milhões de dólares em propaganda na televisão, a empregar dezenas de vendedores e a fazer pesquisa de marketing sofisticada. Para ela, ficou claro que o sucesso continuado requer estabelecer e gerenciar um departamento de marketing eficiente. Mas a paixão original e o desejo de avançar permanecem. Em 2002, a Boston Beer lançou em edição limitada uma cerveja exclusiva, a Samuel Adams Utopias. Com teor alcoólico de 25 por cento e custando cem dólares a garrafa, a Utopias reivindicou o título oficial de 'cerveja mais forte do mundo'. "Na Samuel Adams, estamos sempre inovando e criando novas idéias que possam abrir os horizontes e revolucionar as expectativas dos apreciadores de cerveja", disse Koch.<sup>1</sup>

## LEMBRETE DE MARKETING



## As perguntas mais frequentes do profissional de marketing

1. Como identificar e escolher o(s) segmento(s) de mercado correto(s)?
2. Como diferenciar nossas ofertas?
3. Como responder a clientes que compram com base em preço?
4. Como competir contra concorrentes que têm custo e preço mais baixos?
5. Até que ponto podemos customizar nossa oferta para cada cliente?
6. Como cultivar nosso negócio?
7. Como construir marcas mais sólidas?
8. Como reduzir o custo de aquisição de clientes?
9. Como manter a fidelidade de nossos clientes por mais tempo?
10. Como saber quais clientes são os mais importantes?
11. Como mensurar o retorno da propaganda, da promoção de vendas e das atividades de relações públicas?
12. Como aumentar a produtividade da força de vendas?
13. Como estabelecer múltiplos canais e gerenciar o conflito de canais?
14. Como fazer com que os outros departamentos da empresa sejam mais orientados para o cliente?

## O escopo do marketing

Para se preparar para trabalhar com marketing, você precisa entender o que é marketing, como ele funciona, a que se aplica e por quem é feito.

### O que é marketing?

O **marketing** envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele 'supre necessidades lucrativamente'. Quando a eBay percebeu que as pessoas não conseguiam localizar alguns dos itens que mais desejavam e criou um espaço para leilões on-line e quando a IKEA notou que as pessoas queriam bons móveis a preços substancialmente mais baixos e criou sua linha de móveis desmontáveis, elas mostraram sua capacidade de marketing, transformando uma necessidade particular ou social em uma oportunidade de negócios lucrativa.

A American Marketing Association oferece a seguinte definição: *o marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.*<sup>2</sup> Lidar com processos de troca exige boas doses de trabalho e habilidade. [A administração de marketing acontece quando pelo menos uma parte em uma relação de troca potencial procura maneiras de obter as respostas desejadas das outras partes. Vemos a **administração de marketing** como a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.]

Podemos estabelecer definições diferentes de marketing sob as perspectivas social e gerencial. Uma definição social mostra o papel do marketing na sociedade. Certo empresário disse que o papel do marketing é "fornecer um padrão de vida mais alto". Eis uma definição social que atende ao nosso objetivo: *marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros.* Como definição gerencial, o marketing muitas vezes é descrito como "a arte de vender produtos". De fato, as pessoas se surpreendem quando ouvem que a parte mais importante do marketing não é vender! Vendas são a ponta do iceberg do marketing. Peter Drucker, um dos principais teóricos da administração, apresenta assim a questão:

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou o serviço disponível.<sup>3</sup>

Quando a Sony projetou o PlayStation, quando a Gillette lançou a lâmina Mach III e quando a Toyota apresentou o automóvel Lexus, receberam uma enxurrada de pedidos porque haviam projetado o produto 'certo', com base numa cuidadosa lição de casa de marketing.



Os anúncios do Lexus e seu slogan (“The passionate pursuit of perfection” — “A busca apaixonada da perfeição”) expressam a filosofia de marketing da empresa: apenas o melhor é bom o suficiente para seus clientes.

## Troca e transações

Uma pessoa pode obter um produto de quatro maneiras. Ela pode produzir o produto — caçando, pescando ou colhendo frutos, por exemplo. Pode utilizar a força para obter o produto, assaltando ou roubando. Pode mendigar, como fazem os moradores de rua para conseguir comida. Ou então pode oferecer um produto, serviço ou dinheiro em troca de alguma coisa que deseja.

A **troca**, que é o conceito central do marketing, envolve a obtenção de um produto desejado de alguém oferecendo algo em troca. Para que o potencial de troca possa existir, cinco condições são essenciais:

1. Que existam pelo menos duas partes.
2. Que todas as partes possuam algo que possa ter valor para as outras partes.
3. Que todas as partes tenham capacidade de comunicação e de entrega.
4. Que todas as partes estejam livres para aceitar ou recusar a oferta de troca.
5. Que todas as partes acreditem ser adequado participar da negociação.

A efetivação ou não da troca depende de as duas partes concordarem com termos que deixarão ambas em uma situação melhor (ou, pelo menos, não em uma situação pior) do que antes. A troca é um processo de criação de valor, porque normalmente deixa as partes envolvidas em melhor situação.

Duas partes estão engajadas em uma troca se estiverem negociando — isto é, tentando chegar a condições aceitáveis para ambas. Quando se chega a um acordo, dizemos que ocorre uma **transação**. Uma transação é uma troca de valores entre duas ou mais partes: A dá X a B e recebe Y em troca. Smith vende um aparelho de TV a Jones, e Jones paga 400 dólares a Smith. Essa é uma transação monetária clássica. Mas as transações não exigem que o dinheiro seja um dos valores trocados. Uma transação de permuta envolve a troca de bens e serviços por outros bens e serviços — por exemplo, quando o advogado Jones prepara o testamento do médico Smith em troca de uma consulta médica.

Uma transação envolve várias dimensões: pelo menos duas coisas de valor, acordo no que diz respeito às condições, momento do acordo e local do acordo. Geralmente existe um sistema legal para apoiar e exigir o cumprimento do acordo por todas as partes. Sem uma legislação contratual, as pessoas poderiam ver as transações com certo grau de desconfiança, e todos sairiam perdendo.

Uma transação é diferente de uma transferência. Em uma **transferência**, A dá X a B, mas não recebe nada em troca. Presentes, subsídios e doações a obras de caridade são transferências. O comportamento de transferência também pode ser compreendido por meio do conceito de troca. Normalmente, quem transfere espera receber algo pelo presente concedido — por exemplo, gratidão ou uma mudança no comportamento do agraciado. Profissionais especializados na captação de recursos (*fund raisers*), por exemplo, oferecem benefícios aos doadores, como cartas de agradecimento, assinaturas de revistas e convites para eventos. Os profissionais de marketing têm ampliado o conceito de marketing para incluir, além do estudo do comportamento de transação, o estudo do comportamento de transferência.

Em um sentido mais amplo, os profissionais de marketing têm como objetivo provocar uma resposta comportamental da outra parte. Uma empresa deseja realizar uma venda, um candidato deseja um voto, uma igreja deseja um membro ativo, um grupo de ação social deseja a adoção acalorada de uma causa. O marketing consiste na tomada de ações que provoquem a reação desejada de um público-alvo.

Para realizar trocas bem-sucedidas, os profissionais de marketing analisam aquilo que cada uma das partes espera da transação. Simples situações de troca podem ser mapeadas por meio da identificação de dois participantes e do fluxo de desejos e ofertas existente entre eles. Suponha que a John Deere, líder mundial em equipamentos agrícolas, pesquise os benefícios que uma grande empresa agrícola deseja ao comprar tratores, plantadeiras e colheitadeiras. Esses benefícios incluem equipamentos de alta qualidade, preço justo, entrega pontual, boas condições de financiamento e peças de reposição e serviços de qualidade. Os itens na lista de desejos não têm a mesma importância e podem variar de um comprador para outro. Uma das tarefas da John Deere é descobrir a importância relativa desses diferentes desejos para o comprador.

A John Deere também tem uma lista de desejos. Deseja um bom preço pelo equipamento, pagamento pontual e propaganda boca a boca positiva. Se houver compatibilidade suficiente entre essas duas listas, existirá uma base para transação. A tarefa da John Deere é formular uma oferta que motive a empresa agrícola a comprar seus equipamentos. A empresa agrícola, por sua vez, poderá apresentar uma contra-oferta. Esse processo de negociação leva a condições aceitáveis por ambas as partes ou à decisão de não levar adiante as negociações.

## A que se aplica o marketing?

---

Os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias.

**BENS** Bens tangíveis ou produtos constituem a maior parte do esforço de produção e marketing da maioria dos países. A economia dos Estados Unidos sozinha produz e comercializa a cada ano bilhões de produtos frescos, enlatados, ensacados e congelados, além de milhões de carros, refrigeradores, televisores, máquinas e vários outros bens, que sustentam a economia moderna. E não são só as empresas que colocam bens no mercado; graças à Internet, até mesmo indivíduos podem comercializar produtos eficazmente.

**SERVIÇOS** À medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentra na produção de serviços. A atual economia dos Estados Unidos consiste em um mix de 70 por cento de serviços e 30 por cento de produtos. Entre os serviços estão aqueles prestados por empresas aéreas, hotéis, locadoras de automóveis, barbeiros, esteticistas e pessoal de manutenção e reparo, assim como aqueles prestados por profissionais que trabalham em uma empresa ou para ela, como contadores, advogados, engenheiros, médicos, programadores de software e consultores gerenciais. Muitas ofertas ao mercado consistem em um mix variável de bens e serviços. Em um restaurante fast-food, por exemplo, o cliente adquire tanto um produto como um serviço.

**EVENTOS** Em determinados períodos, empresas promovem eventos como grandes feiras setoriais, espetáculos artísticos e comemorações de aniversários. Eventos esportivos globais como os Jogos Olímpicos e a Copa do Mundo são promovidos agressivamente tanto para empresas como para o público-alvo desses eventos. Há toda uma categoria de profissionais que se encarregam de planejar reuniões e elaborar os detalhes de um evento, a fim de se certificar de que tudo sairá conforme o planejado.

**EXPERIÊNCIAS** Orquestrando diversos serviços e mercadorias, é possível criar, apresentar e comercializar experiências. O Magic Kingdom da Walt Disney World representa o marketing de experiência: os clientes visitam um reino de conto de fadas, um navio pirata e uma casa mal-assombrada. O mesmo acontece no Hard Rock Café, onde os clientes podem apreciar uma boa refeição ou ver uma banda em um show ao vivo. Há também mercado para experiências customizadas, como passar uma semana em um centro de treinamento de beisebol, jogando com grandes craques veteranos, reger a Orquestra Sinfônica de Chicago por cinco minutos ou escalar o monte Everest.<sup>4</sup>

**PESSOAS** O marketing de celebridades tornou-se um negócio importante. Hoje, toda estrela de cinema tem um agente, um empresário e ligações com uma agência de relações públicas. Artistas, músicos, presidentes de empresas, médicos, advogados e financistas bem-sucedidos, entre outros profissionais, estão buscando a ajuda de empresas de marketing de celebridades.<sup>5</sup> Algumas pessoas são particularmente hábeis em fazer seu marketing pessoal — pense em Madonna, Rolling Stones e Michael Jordan. O consultor Tom Peters, ele próprio um mestre do marketing pessoal, aconselha as pessoas a se tornarem uma 'marca'.

**LUGARES** Lugares — cidades, estados, regiões e países inteiros — competem ativamente para atrair turistas, fábricas, sedes de empresas e novos moradores.<sup>6</sup> Entre os profissionais de marketing de lugares estão especialistas em desenvolvimento econômico, agentes imobiliários, bancos comerciais, associações de negócios locais e agências de publicidade e de relações públicas. Para alimentar suas indústrias de alta tecnologia e favorecer o empreendedorismo, cidades como Indianápolis, Charlotte e Raleigh-Durham seduzem ativamente pessoas de 20 a 29 anos por meio de propaganda, relações públicas e outras comunicações. Louisville, no Kentucky, gasta anualmente um milhão de dólares em e-mails, eventos e abordagens de networking para convencer pessoas de 20 a 30 anos da qualidade de vida e de outras vantagens da cidade.

**PROPRIEDADES** Propriedades são direitos intangíveis de posse, tanto de imóveis como de bens financeiros (ações e títulos). Direitos de propriedade são comprados e vendidos, e isso leva a um esforço de marketing. Imobiliárias trabalham para proprietários de imóveis ou para quem as procura para comprar e vender imóveis residenciais ou comerciais. Já as instituições de investimentos e bancárias estão envolvidas no marketing de produtos e serviços financeiros, para pessoas tanto físicas como jurídicas.

**ORGANIZAÇÕES** As organizações trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público-alvo. Para tanto, investem em propaganda de identidade corporativa. A empresa holandesa de produtos eletrônicos Philips coloca em seus anúncios o slogan “Let’s make things better” (“Vamos fazer as coisas [ficarem] melhores”). No Reino Unido, o programa de marketing da Tesco, Um Pouquinho Já Ajuda, guindou-a à posição de principal rede de supermercados no país. Universidades, museus, grupos de teatro e organizações sem fins lucrativos usam o marketing para melhorar sua imagem pública e competir por público e recursos.

**INFORMAÇÕES** Informações podem ser produzidas e comercializadas como um produto. É essencialmente isso que escolas e universidades produzem e distribuem, mediante um preço, aos pais, aos alunos e às comunidades. Enciclopédias e grande parte dos livros de não-ficção vendem informações. Revistas, como a *Road and Track* e a *Byte*, fornecem informações sobre o universo dos carros e o dos computadores, respectivamente. A produção, a embalagem e a distribuição de informações constituem um dos principais setores econômicos da sociedade de hoje.<sup>7</sup> Até mesmo empresas que comercializam produtos físicos tentam agregar valor pelo uso da informação. O presidente da Siemens Medical Systems, Tom McCausland, por exemplo, disse: “[Nosso produto] não é necessariamente um aparelho de raios X ou de ressonância magnética, mas sim a informação. Nosso negócio é, na verdade, tecnologia de informação para a saúde, e nosso produto final é, na verdade, um registro eletrônico do paciente: informações sobre exames laboratoriais, patologia e medicamentos, assim como registros de voz”.<sup>8</sup>

**IDÉIAS** Toda oferta de marketing traz em sua essência uma idéia básica. Charles Revson, da Revlon, observou: “Na fábrica, fazemos cosméticos; na loja, vendemos esperança”. Produtos e serviços são plataformas para a entrega de algum conceito ou benefício. Os profissionais de marketing social estão sempre às voltas com a promoção de idéias como “Amigos não deixam amigos dirigirem alcoolizados” e “A vida em primeiro lugar”.



Este é o relógio que Stephen Hollingshead Jr. estava usando quando encontrou um motorista alcoolizado. Hora da morte: 18h55. O anúncio da campanha “Friends don’t let friends drive drunk” (“Amigos não deixam amigos dirigirem alcoolizados”) promove uma idéia, e não um produto.



## Quem faz o marketing?

**PROFISSIONAIS DE MARKETING E CLIENTES POTENCIAIS** Um **profissional de marketing** é alguém que busca uma resposta (atenção, compra, voto, doação) de outra parte, denominada **cliente potencial** (*prospect*). Se duas partes estão buscando vender algo uma para a outra, ambas são denominadas profissionais de marketing.

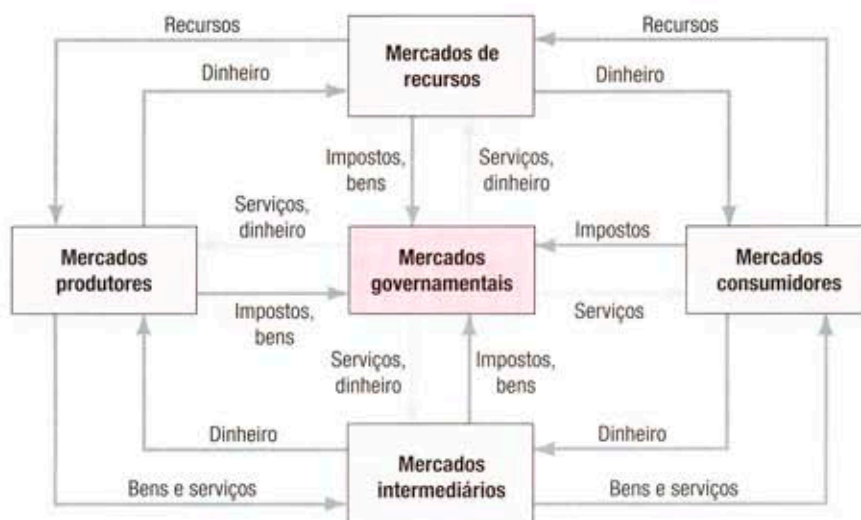
Os profissionais de marketing são treinados para estimular a demanda pelos produtos de uma empresa, mas essa é uma visão muito limitada das tarefas que desempenham. Assim como os profissionais de produção e logística são responsáveis por gerenciar o suprimento, os profissionais de marketing são responsáveis por gerenciar a demanda. Os gerentes de marketing buscam influenciar o nível, a oportunidade e a composição da demanda para atender aos objetivos da organização. São possíveis oito estados de demanda:

1. **Demanda negativa:** os consumidores não gostam do produto e podem até mesmo pagar para evitá-lo.
2. **Demanda inexistente:** os consumidores não conhecem o produto ou não estão interessados nele.
3. **Demanda latente:** os consumidores compartilham uma forte necessidade que não pode ser satisfeita por nenhum produto existente no mercado.
4. **Demanda em declínio:** os consumidores começam a comprar o produto com menos frequência ou deixam de comprá-lo.
5. **Demanda irregular:** as compras dos consumidores podem ser sazonais ou variar de acordo com o mês, a semana, o dia ou o horário.
6. **Demanda plena:** os consumidores compram adequadamente todos os produtos colocados no mercado.
7. **Demanda excessiva:** há mais consumidores interessados em comprar o produto do que produtos disponíveis.
8. **Demanda indesejada:** os consumidores se sentem atraídos por produtos que têm conseqüências sociais indesejadas.

Em cada caso, os profissionais de marketing devem identificar a(s) causa(s) subjacente(s) do estado de demanda e determinar um plano de ação para alterá-la para um estado mais desejado.

**MERCADOS** Antigamente, um 'mercado' era um local físico onde compradores e vendedores se reuniam para comprar e vender seus produtos. Hoje, os economistas descrevem um mercado como um conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinado produto ou classe de produto (mercado imobiliário ou de grãos, por exemplo). Esse tipo de mercado abunda nas economias modernas. A Figura 1.1 mostra cinco mercados básicos e os fluxos que os conectam. Os fabricantes vão aos mercados de recursos (mercados de matérias-primas, mercados de trabalho, mercados financeiros), obtêm os recursos e transformam-nos em bens e serviços; depois, vendem os produtos acabados a intermediários, que os vendem aos clientes finais. Os consumidores vendem seu trabalho e recebem dinheiro, com o qual pagam por bens e serviços. O governo recolhe impostos para comprar bens dos mercados de

**FIGURA 1.1** Estrutura de fluxos em uma moderna economia de troca



recursos, bem como dos fabricantes e dos intermediários, e usa esses bens e serviços para fornecer serviços públicos. A economia de cada nação e a economia global consistem, dessa forma, em conjuntos de mercados em complexa interação e vinculados entre si por processos de troca.

Por outro lado, os profissionais de marketing muitas vezes usam o termo **mercado** para abranger vários agrupamentos de clientes. Eles vêem os vendedores como o setor e os compradores como o mercado. Falam em mercados de necessidades (o mercado das pessoas que querem emagrecer), em mercados de produtos (o mercado de calçados), em mercados demográficos (o mercado jovem) e em mercados geográficos (o mercado francês); podem também expandir o conceito para cobrir outros mercados, como o mercado dos eleitores, o mercado de trabalho e o mercado dos doadores. A Figura 1.2 mostra o relacionamento entre setor e mercado. Vendedores e compradores conectam-se por quatro fluxos. Os vendedores enviam bens, serviços e comunicação (anúncios, mala direta) ao mercado; em troca, recebem dinheiro e informação (atitudes, dados de vendas). O fluxo interno mostra uma troca de dinheiro por bens e serviços, enquanto o externo mostra uma troca de informações.

**PRINCIPAIS MERCADOS DE CLIENTES** Os principais mercados de clientes são os seguintes: consumidor, organizacional, global e sem fins lucrativos.

**Mercado consumidor** Empresas que comercializam produtos e serviços de consumo em massa, como refrigerantes, cosméticos, passagens aéreas e equipamentos esportivos, investem parte significativa de seu tempo tentando estabelecer uma imagem de marca superior. Grande parte da solidez de uma marca depende do desenvolvimento de um produto superior, com uma embalagem adequada, disponível nos locais adequados e sustentado por propaganda contínua e serviço confiável. O mercado de consumo em constante mudança torna essa tarefa mais complexa (veja a seção Novas Idéias em Marketing “As novas capacidades do consumidor”).

**Mercado organizacional** Empresas que vendem bens e serviços para outras empresas deparam-se com profissionais de compras bem treinados e bem informados, que possuem técnicas para avaliar ofertas de vários concorrentes. Compradores organizacionais compram bens que permitem fabricar um produto ou podem ser revendidos para terceiros com lucro. As empresas que vendem esses bens devem demonstrar como eles ajudarão seus clientes a atingir receitas maiores ou custos menores. A propaganda desempenha um papel importante, mas um papel mais forte é desempenhado pela força de vendas, pelo preço e pela reputação da empresa no que se refere à confiabilidade e à qualidade.

**Mercado global** Empresas que vendem seus produtos e serviços no mercado global enfrentam decisões e desafios adicionais. Elas têm de decidir em que países entrar, como entrar em cada país (como exportador, licenciador de franquia, parceiro em joint-venture, fabricante sob contrato ou fabricante autônomo), como adaptar as características de seus produtos e serviços a cada um deles, como determinar preços para seus produtos em países diferentes e como adaptar suas comunicações a diferentes culturas. Essas decisões devem ser tomadas em face de diferentes exigências em relação a compra, negociação, propriedade e formas de uso dos bens, de diferentes culturas, línguas e sistemas jurídicos e políticos e de moedas cujo valor pode flutuar.

**Mercados sem fins lucrativos (terceiro setor e governamental)** Empresas que vendem seus produtos a organizações sem fins lucrativos, como igrejas, universidades, instituições de caridade ou órgãos públicos, precisam determinar seus preços com cautela, pois essas organizações têm poder de compra limitado. Preços mais baixos afetam as características e a qualidade dos bens e serviços que o fornecedor pode incluir em sua oferta. Muitas compras do governo exigem licitação, e, na ausência de fatores que justifiquem um preço mais elevado, é favorecida a proposta que apresenta o menor preço.

**LOCAIS DE MERCADO, ESPAÇOS DE MERCADO E METAMERCADOS** Hoje, podemos distinguir entre *local de mercado* (*marketplace*) e *espaço de mercado* (*marketspace*). O local de mercado é o espaço físico, como uma loja na qual se vão fazer compras; o espaço de mercado é digital, como um site na Internet pelo qual se podem fazer compras.<sup>9</sup>

**FIGURA 1.2** Um sistema simples de marketing

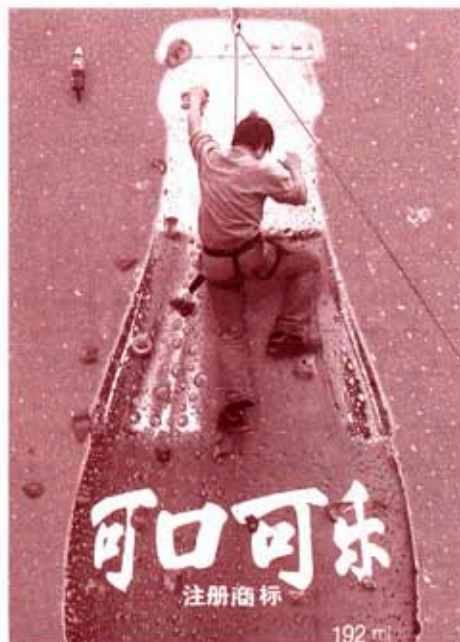


## As novas capacidades do consumidor

A revolução digital colocou nas mãos do consumidor e das empresas uma série de novas capacidades. Pare um pouco para pensar no que os consumidores têm hoje que não tinham antes:

- **Aumento substancial no poder de compra.** Os consumidores de hoje só precisam dar um clique para comparar os preços e os atributos de produtos concorrentes. Em questão de segundos, obtêm as respostas pela Internet. Não precisam ir pessoalmente às lojas, estacionar, esperar na fila nem conversar com vendedores. Os consumidores podem até mesmo propor quanto querem pagar por um quarto de hotel, uma passagem aérea, um aluguel, e ver se há fornecedores interessados. Compradores organizacionais podem fazer um leilão reverso em que os fornecedores concorrem para obter seu pedido. Além disso, os compradores podem unir-se e somar o valor de suas compras para conseguir maiores descontos por volume.
- **Maior variedade de bens e serviços disponíveis.** Hoje é possível comprar quase tudo pela Internet: móveis, máquinas de lavar, consultoria administrativa, conselhos médicos. A Amazon.com anuncia-se como a maior livraria do mundo, com mais de três milhões de livros — nenhuma livraria física consegue chegar nem próximo disso. Além disso, os compradores podem encomendar esses produtos de qualquer parte do mundo, o que permite grandes economias a pessoas que moram em países com oferta local muito limitada. Isso também significa que os compradores em países em que os preços são altos podem reduzir seus custos comprando em países com preços mais baixos.
- **Grande quantidade de informação sobre praticamente tudo.** As pessoas podem ler quase todos os jornais, de qualquer língua e de todas as partes do mundo. Podem acessar, on-line, enciclopédias, dicionários, informações médicas, críticas de filmes, relatórios de consumo e outras incontáveis fontes de informação.
- **Maior facilidade de interação para fazer e receber pedidos.** Os compradores de hoje podem fazer seus pedidos de casa, do escritório ou do telefone celular 24 horas por dia, sete dias por semana, e os pedidos serão entregues rapidamente em sua casa ou escritório.
- **Capacidade de comparar impressões quanto a produtos e serviços.** Os clientes podem entrar em uma sala de bate-papo que focaliza uma área de interesse comum e trocar informações e opiniões.

Mohan Sawhney propôs o conceito de *metamercado* para descrever um agrupamento de produtos e serviços complementares estreitamente relacionados uns com os outros na mente do consumidor, mas que se estendem por vários setores. O metamercado automotivo, por exemplo, consiste em fabricantes de automóveis, concessionárias de carros novos e usados, financeiras, seguradoras, oficinas, revendedores de autopeças, postos de atendimento, revistas especializadas em automóveis, anúncios classificados de carros em jornais e sites sobre carros na Internet. Ao comprar um carro, o comprador envolve-se em muitas partes desse metamercado, o que cria uma oportunidade para 'metamediários'



Marketing global: parede de alpinismo em um anúncio da Coca-Cola para atrair a atenção (e clientes) no primeiro China International Beverage Festival em Pequim, 2003.

ajudarem os compradores a se movimentar por esses grupos fisicamente separados. Um exemplo é o Edmund's (www.edmunds.com), um site em que é possível encontrar os preços oficiais de diferentes marcas e modelos de automóveis e navegar sem maiores dificuldades para outros sites, em busca do revendedor que ofereça o melhor preço ou financiamento, acessórios e carros usados a preços de ocasião. Os metamediários também podem servir a outros metamercados, como o de imóveis residenciais e o de serviços matrimoniais.<sup>10</sup>

## Como as empresas e o marketing estão mudando

Um livro recente intitulado *Beyond disruption* elogia empresas como Apple, Sony e TAG Heuer por atingirem um crescimento exponencial nas vendas mesmo em mercados bem estabelecidos e estagnados.<sup>11</sup> A explicação oferecida para essas histórias de sucesso é que tais empresas adotaram uma visão clara da direção adequada que suas marcas deveriam tomar, desafiando as convenções do marketing mediante a inovação em produtos, propaganda ou em algum outro aspecto do marketing. Outro livro recente, intitulado *Radical marketing (Marketing radical)* destaca empresas como Harley-Davidson, Virgin Atlantic Airways e Boston Beer por adotar uma abordagem de marketing diferente, focalizada em 'esticar' recursos limitados, manter contato próximo com os clientes e criar soluções mais satisfatórias para as necessidades deles (veja o Lembrete de Marketing "As dez regras do marketing radical").

Podemos dizer com certa segurança que 'o mercado não é mais o que era antes'. Ele está radicalmente diferente, em virtude de forças sociais importantes e algumas vezes interligadas que criaram novos comportamentos, oportunidades e desafios:

- **Mudança tecnológica.** A revolução digital criou uma Era da Informação. A Era Industrial caracterizou-se pela produção e pelo consumo em massa, por lojas abarrotadas de mercadorias, por anúncios onipresentes e por grandes descontos. A Era da Informação promete levar a níveis de produção mais precisos, a comunicações mais direcionadas e a uma determinação de preços em bases mais consistentes. Além disso, grande parte dos negócios de hoje é efetuada por meio de redes eletrônicas: intranets, extranets e a Internet.



### LEMBRETE DE MARKETING

#### As dez regras do marketing radical

Em seu livro *Radical marketing*, Sam Hill e Glenn Rifkin estabeleceram um conjunto de diretrizes que podem ajudar outras empresas a seguir o exemplo daquelas que praticam o marketing radical.

- 1. A função de marketing deve estar na mão do CEO.** Os CEOs de empresas que praticam o marketing radical nunca delegam a responsabilidade pelo marketing.
- 2. O departamento de marketing deve começar pequeno e horizontal e manter-se assim.** Os CEOs de empresas que fazem marketing radical não devem permitir que surjam camadas administrativas entre eles e o mercado.
- 3. Encontre-se pessoalmente com quem mais importa — o cliente.** Praticantes do marketing radical conhecem as vantagens da interação direta com os clientes.
- 4. Use a pesquisa de mercado com cautela.** Os praticantes do marketing radical preferem técnicas baseadas em uma maior proximidade com as pessoas.
- 5. Contrate missionários apaixonados, e não profissionais de marketing.** As empresas que praticam o marketing radical "não têm profissionais de marketing, têm missionários".
- 6. Ame e respeite os clientes como indivíduos, e não como números em uma planilha.** Os praticantes do marketing radical reconhecem que os principais clientes são responsáveis pela maior parte do sucesso de sua empresa.
- 7. Crie uma comunidade de consumidores.** Os praticantes do marketing radical "incentivam seus clientes a pensar em si próprios como uma comunidade e na marca como o agente unificador dessa comunidade".
- 8. Repense o mix de marketing.** Por exemplo, um praticante do marketing radical usa "propaganda de precisão cirúrgica", caracterizada por campanhas curtas e com alvos bem determinados.
- 9. Concorra com empresas maiores usando idéias de marketing diferentes e renovadas.** Os praticantes do marketing radical limitam, por exemplo, a distribuição a fim de fomentar fidelidade e compromisso entre distribuidores e clientes.
- 10. Seja fiel à marca.** Os praticantes do marketing radical "são obcecados pela integridade da marca e têm a qualidade como idéia fixa".



- **Transformação no varejo.** Pequenos varejistas estão sucumbindo ao poder crescente das grandes redes de varejo e dos 'dominadores de categoria' (*category killers*). Varejistas que possuem lojas físicas enfrentam a concorrência crescente de empresas de venda por catálogo, empresas de mala direta, anúncios diretos ao cliente veiculados em jornais, revistas e TV, programas de venda pela TV e e-commerce na Internet. Reagindo a isso, varejistas empreendedores estão incorporando atrações a suas lojas, como cafés, palestras, demonstrações e shows. Em vez de um sortimento de produtos, eles estão vendendo uma 'experiência'.
- **Desintermediação.** O sucesso fantástico das primeiras ponto-com — como AOL, Amazon, Yahoo, eBay, E\*TRADE e dezenas de outras que reduziram ou excluíram a intermediação na entrega de produtos e serviços — instilou o terror no coração de muitos fabricantes e varejistas bem estabelecidos. Em resposta a essa desintermediação, muitas empresas tradicionais iniciaram uma reintermediação e tornaram-se um misto de estabelecimento físico e on-line, agregando serviços on-line a suas ofertas normais. Muitos concorrentes 'mistos' mostraram-se mais poderosos que as empresas puramente digitais, pois dispunham de maior variedade de recursos com que trabalhar, além de marcas fortes e bem estabelecidas.

## Orientações da empresa para o mercado

Que filosofia deveria orientar os esforços de marketing de uma empresa? Que pesos relativos deveriam ser dados aos interesses da organização, dos clientes e da sociedade? É muito comum que esses interesses entrem em conflito. As cinco orientações concorrentes com base nas quais as organizações conduzem suas atividades de marketing são: orientação de produção, orientação de produto, orientação de vendas, orientação de marketing e orientação de marketing holístico.

### A orientação de produção

---

A orientação de produção é um dos conceitos mais antigos nas relações comerciais. Ela sustenta que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo. Gerentes de empresas orientadas para a produção concentram-se em alcançar alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa. Essa orientação tem sentido em países em desenvolvimento, como a China, onde o maior fabricante de PCs, a Legend, e o gigante dos eletrodomésticos Haier aproveitam a enorme quantidade de mão-de-obra barata para dominar o mercado. É um conceito também utilizado quando uma empresa deseja expandir o mercado.<sup>14</sup>

### A orientação de produto

---

A orientação de produto sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que oferecem qualidade e desempenho superiores ou que têm características inovadoras. Os gerentes em organizações que seguem essa linha concentram-se em fabricar produtos de qualidade e em aperfeiçoá-los ao longo do tempo. Entretanto, esses gerentes às vezes se vêem presos em um 'caso de amor' com seu produto e podem escorregar no mito da 'ratoeira melhor', acreditando que uma ratoeira melhor fará com que as pessoas se acotovelem à sua porta. Um produto novo ou aperfeiçoado não será necessariamente bem-sucedido, a menos que tenha o preço certo e seja distribuído, promovido e vendido de forma adequada.

### A orientação de vendas

---

A orientação de vendas parte do princípio de que os consumidores e as empresas, por vontade própria, normalmente não compram os produtos da organização em quantidade suficiente. A organização deve, portanto, empreender um esforço agressivo de vendas e promoção. A epítome da orientação de vendas pode ser encontrada nas idéias de Sergio Zyman, ex-vice-presidente de marketing da Coca-Cola: o objetivo do marketing é vender mais coisas para mais gente por mais dinheiro, a fim de se obter mais lucros.<sup>15</sup>

A orientação de vendas é praticada de maneira mais agressiva com produtos pouco procurados, que os compradores dificilmente pensam em comprar, como seguros, enciclopédias e jazigos funerários. Quando dispõe de excesso de capacidade, a maioria das empresas pratica a orientação de vendas. Seu objetivo é vender aquilo que fabrica, em vez de fabricar aquilo que o mercado quer. Mas o marketing fundamentado em venda agressiva esconde altos riscos. Ele pressupõe que clientes persuadidos a comprar um produto gostarão dele; caso isso não ocorra, imagina-se que esses clientes não vão devolvê-lo, não falarão mal dele, tampouco reclamarão a um órgão de defesa do consumidor — e talvez até voltem a comprá-lo.

## A orientação de marketing

A orientação de marketing surgiu em meados da década de 1950.<sup>16</sup> Aqui, em vez de uma filosofia de 'fazer-e-vender', voltada para o produto, passamos para uma filosofia de 'sentir-e-responder', centrada no cliente. Em vez de 'caçar', o marketing passa a 'plantar'. O que se precisa não é mais encontrar os clientes certos para seu produto, mas sim os produtos certos para seus clientes. A orientação de marketing afirma que a chave para atingir os objetivos organizacionais consiste em a empresa ser mais eficaz que os concorrentes na criação, na entrega e na comunicação de um valor superior (na opinião do cliente) a seus mercados-alvo escolhidos. Theodore Levitt, de Harvard, elaborou uma comparação perspicaz entre as orientações de vendas e de marketing:

A venda está voltada para as necessidades do vendedor; o marketing, para as necessidades do comprador. A venda preocupa-se com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de coisas associado a sua criação, entrega e consumo final.<sup>17</sup>

Vários pesquisadores descobriram que as empresas que acolhem a orientação de marketing alcançam desempenho superior.<sup>18</sup> Isso foi demonstrado pela primeira vez por empresas que praticavam uma *orientação de marketing reativo* — entender e suprir as necessidades expressas do cliente. Para alguns críticos, isso significa que as empresas desenvolveriam apenas inovações de baixo nível. Narver e colaboradores argumentam que a inovação de alto nível é possível se o foco estiver nas necessidades latentes do consumidor. Eles denominam isso *orientação de marketing proativo*.<sup>19</sup> Empresas como 3M, HP e Motorola têm como prática arraigada pesquisar ou imaginar necessidades latentes por meio de um processo de 'sondar-e-aprender'. Empresas que praticam as duas orientações estão implementando uma *orientação total ao mercado* e provavelmente serão mais bem-sucedidas.

### DIEBOLD

A Diebold, fabricante de caixas eletrônicas com faturamento de 1,9 bilhão de dólares, concentra-se não só no que seus clientes querem, mas também no que querem os clientes de seus clientes. Assim, essa empresa de North Canton, Ohio, além de desenvolver caixas com telas mais brilhantes ou fáceis de instalar, incorpora recursos avançados para o usuário final, como extratos bancários sob demanda, pagamento automático de contas e crédito instantâneo para depósitos — com ou sem um envelope de depósito. Com avanços como esses, os clientes da Diebold, principalmente instituições financeiras e varejistas, podem oferecer mais serviços a seus clientes fora do horário bancário.<sup>20</sup>

No caminho para se converter a uma orientação de marketing, a empresa enfrenta três obstáculos: resistência organizada, lentidão para aprender e rapidez em esquecer. Alguns departamentos da empresa (com frequência produção, financeiro e P&D) podem acreditar que uma função de marketing mais forte ameaça seu poder dentro da organização. A princípio, a função de marketing é vista como uma entre várias outras igualmente importantes em um relacionamento equilibrado, mas os profissionais de marketing argumentam que sua função é mais importante. Alguns entusiastas vão mais longe e dizem que o marketing é a função mais importante da empresa, pois sem clientes não há empresa. Profissionais de marketing mais esclarecidos elucidam a questão colocando o cliente no centro da empresa e defendem uma orientação para o cliente, em que todos os departamentos/funções trabalham juntos para responder a ele, servi-lo e satisfazê-lo.<sup>21</sup>

## A orientação de marketing holístico

Todo um conjunto de forças que apareceram na última década exige novas práticas de marketing e de negócios. Hoje, as empresas têm novas capacidades que podem transformar a maneira como sempre fizeram marketing (veja a seção Novas Idéias em Marketing "A vantagem da Internet"). As empresas precisam refletir profundamente sobre como operar e competir em um novo ambiente de marketing. Profissionais de marketing do século XXI reconhecem cada vez mais a necessidade de uma abordagem mais completa e coesa que transcenda as aplicações tradicionais da orientação de marketing. Veja o caso da Puma.

### PUMA

Graças ao marketing holístico, a alemã Puma deixou de ser uma herança sentimental dos anos 70 e se tornou uma das marcas de tênis mais cultuadas do momento. Múltiplas abordagens de marketing funcionam em sinergia para diferenciar a Puma como uma marca na crista da onda, capaz de ditar as tendências da moda. A Puma projeta produtos tendo em mente grupos distintos de consumidores — praticantes de snowboard, apreciadores de corridas de automóveis e



## NOVAS IDÉIAS EM MARKETING

### A vantagem da Internet

A Internet fornece às empresas de hoje uma série de novos recursos:

- As empresas podem operar um novo e poderoso canal de vendas e de informação, a Internet, obtendo um alcance geográfico ampliado para divulgar e promover seus negócios e produtos no mundo todo. Ao estabelecer um ou mais sites, uma empresa pode expor seus produtos e serviços, sua história, sua filosofia de negócios, suas oportunidades de trabalho e outras informações que possam interessar os visitantes. Diferentemente dos anúncios e folhetos do passado, a Internet permite transmitir uma quantidade quase ilimitada de informações.
- As empresas podem coletar informações mais completas e abrangentes sobre mercados, clientes atuais ou potenciais e concorrentes. Elas também podem efetuar uma pesquisa de marketing inovadora usando a Internet para montar grupos de discussão, enviar questionários e reunir dados primários de várias outras maneiras.
- As empresas podem facilitar e acelerar a comunicação interna entre seus funcionários usando a Internet como uma intranet privada. Os funcionários podem consultar uns aos outros, pedir conselhos e baixar ou carregar informações necessárias.
- As empresas podem manter comunicações bidirecionais com clientes atuais e potenciais, assim como realizar transações mais eficientes. A Internet facilita aos indivíduos enviar e-mails para empresas e obter respostas, e cada vez mais empresas estão hoje desenvolvendo extranets com fornecedores e distribuidores para enviar e receber informações, registrar pedidos e fazer pagamentos de forma mais eficiente.
- As empresas podem enviar anúncios, cupons, amostras e informações aos clientes que os requisitaram ou a autorizaram a enviá-los.
- As empresas podem customizar ofertas e serviços usando informações de bancos de dados sobre o número de visitantes em seu site e a frequência das visitas.
- As empresas podem aperfeiçoar seus processos de compras, recrutamento e treinamento, bem como as comunicações internas e externas. Podem obter economias substanciais usando a Internet para comparar os preços dos fornecedores e comprar materiais em leilões ou oferecendo os preços que concorda em pagar. As empresas também podem recrutar novos funcionários on-line. Muitas estão preparando produtos de treinamento pela Internet que possam ser baixados por funcionários, revendedores e agentes.
- As empresas podem melhorar a logística e as operações para obter economias substanciais e ao mesmo tempo melhorar a precisão e a qualidade do serviço. A Internet representa um modo mais rápido e preciso de as empresas trocarem informações, pedidos, transações e pagamentos umas com as outras, com seus parceiros de negócios e com seus clientes.

entusiastas da ioga, por exemplo —, com base em pesquisa de mercado feita por seus parceiros no varejo. A empresa não se esquece também do atleta de poltrona — seus dois modelos mais populares são o Mostro, um calçado de uso comum envolvido por uma sola protuberante, e o Speed Cat, um tênis baixo de 65 dólares inspirado nos calçados usados pelos corredores de Fórmula 1. Ela desencadeia a promoção boca a boca — o ‘marketing viral’ — por meio de promoções inteligentes, que vão desde firmar parcerias com o BMW/Mini, com a Terence Conran Design Shop e com a equipe olímpica jamaicana e de realizar eventos promocionais em sushi bars durante a Copa do Mundo de 2002, até vestir Serena Williams e apresentar produtos em programas de TV e filmes escolhidos a dedo. A abordagem está funcionando: as vendas da Puma aumentaram continuamente de 1994 a 2004, triplicando no período.<sup>22</sup>

O **marketing holístico** pode ser visto como o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos. Ele reconhece que no marketing ‘tudo é importante’ — o consumidor, os funcionários, outras empresas e a concorrência, assim como a sociedade como um todo — e que muitas vezes se faz necessária uma perspectiva abrangente e integrada. Os profissionais de marketing devem lidar com uma variedade de questões e certificar-se de que as decisões em uma área são coerentes com as decisões em outras.

O marketing holístico é, portanto, uma abordagem do marketing que tenciona reconhecer e harmonizar o escopo e as complexidades das atividades de marketing. A Figura 1.3 fornece uma visão geral dos quatro temas amplos que caracterizam o marketing holístico.



**FIGURA 1.3** Dimensões do marketing holístico

**MARKETING DE RELACIONAMENTO** Um dos principais objetivos do marketing é, cada vez mais, desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa. O **marketing de relacionamento** tem como meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com partes-chave — clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing —, a fim de conquistar ou manter negócios com elas.<sup>23</sup> Ele constrói fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes.

O marketing de relacionamento envolve cultivar o tipo certo de relacionamento com o grupo certo. O marketing, que deve executar não só a gestão do relacionamento com o cliente (*customer relationship management* — CRM), como também a gestão do relacionamento com os parceiros (*partner relationship management* — PRM), se constitui de quatro elementos principais: clientes, funcionários, parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas).

Em última instância, o resultado do marketing de relacionamento é a construção de um ativo insubstituível da empresa chamado rede de marketing. Uma **rede de marketing** consiste na empresa e naqueles que a apoiam (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências de propaganda e acadêmicos, entre outros), com quem ela construiu relacionamentos profissionais mutuamente compensadores. Cada vez mais, a concorrência não se dá entre empresas, mas entre redes de marketing, sendo o prêmio conferido à empresa que tiver construído a melhor rede. O princípio operacional é simples: construa uma rede de relacionamento efetiva com os principais públicos interessados e os lucros serão uma consequência.<sup>24</sup>

Para desenvolver relacionamentos fortes, é preciso entender as capacidades e os recursos dos diferentes grupos, assim como suas necessidades, metas e desejos. Hoje, um número crescente de empresas está moldando ofertas, serviços e mensagens específicos para clientes individuais. Essas empresas coletam informações sobre as transações anteriores de cada cliente, bem como seus dados demográficos e psicográficos e a preferência por meios de comunicação e distribuição. Com isso, esperam atingir um crescimento lucrativo ao capturar uma porção maior dos gastos de cada cliente; para tanto, conquistam a fidelidade desse cliente e mantêm o foco no valor que ele terá ao longo da vida.

A capacidade de uma empresa de lidar com cada um de seus clientes individualmente viabilizou-se mediante avanços na customização em massa, nos computadores, na Internet e em softwares de database marketing. A tecnologia da BMW permite aos compradores projetar seu próprio modelo a partir de 350 variações, 500 opções, 90 cores exteriores e 170 tipos de acabamento. A empresa afirma que 80 por cento dos automóveis comprados por clientes pessoa física na Europa e até 30 por cento nos Estados Unidos são feitos por encomenda. A poderosa rede de supermercados Tesco está ganhando vantagem sobre sua rival, a Sainsbury, por usar os dados de seu Clubcard para personalizar ofertas de acordo com os atributos individuais dos clientes.<sup>25</sup>

No entanto, a prática do marketing um-para-um (*one-to-one*) não é para qualquer empresa: o investimento necessário em coleta de informações, hardware e software pode superar os benefícios. Ela funciona melhor para empresas que normalmente reúnem uma grande quantidade de informações sobre clientes individuais e que têm em catálogo

uma grande quantidade de produtos, os quais podem ser comercializados por venda cruzada, exigem substituição ou atualização periódica ou são de alto valor.

Relacionamentos ricos e multifacetados com interessados-chave lançam as bases para um acordo mutuamente benéfico. Por exemplo: cansada de ver seus caminhões voltarem vazios 15 por cento das vezes ao fazerem entregas, a General Mills iniciou um programa com a Fort James e uma dezena de outras empresas para combinar rotas de remessa só de ida em um circuito integrado por todo o território dos Estados Unidos, usando uma equipe de caminhões contratados em conjunto. Como resultado, a General Mills reduziu o tempo de viagem sem carga de seus caminhões para 6 por cento, economizando 7 por cento em custos de logística.<sup>26</sup>

**MARKETING INTEGRADO** A tarefa do profissional de marketing é delinear atividades de marketing e montar programas de marketing totalmente integrados para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores. O programa de marketing consiste em numerosas decisões quanto às atividades de marketing de aumento de valor a serem usadas. As atividades de marketing podem assumir muitas formas. Uma maneira tradicional de descrevê-las é em termos do mix (ou composto) de marketing, que vem sendo definido como o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa usa para perseguir seus objetivos de marketing.<sup>27</sup> McCarthy classificou essas ferramentas em quatro grupos amplos que denominou os *4Ps do marketing*: produto, preço, praça (ou ponto-de-venda) e promoção (do inglês *product, price, place* e *promotion*).<sup>28</sup>

As variáveis específicas de marketing sob cada *P* são mostradas na Figura 1.4. Decisões de mix de marketing devem ser tomadas para que se exerça influência sobre os canais comerciais, bem como sobre os consumidores finais. A Figura 1.5 mostra a empresa preparando um mix de ofertas de produtos, serviços e preços, com a utilização de um mix de comunicação, formado por propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas, marketing direto e vendas pessoais — tudo com o objetivo de alcançar os canais de distribuição e os clientes-alvo.

A empresa pode alterar seu preço, o tamanho de sua força de vendas e suas despesas com propaganda no curto prazo. Mas ela só pode desenvolver novos produtos e modificar seus canais de distribuição no longo prazo. Dessa maneira, no curto prazo, a empresa geralmente realiza menos mudanças de mix de marketing de um período para outro do que a variedade de decisões de mix de marketing pode sugerir.

Observe que os 4Ps representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar compradores. Do ponto de vista de um comprador, cada ferramenta de marketing é projetada para oferecer um benefício ao cliente. Robert Lauterborn sugeriu que os 4Ps do vendedor correspondem aos 4Cs dos clientes.<sup>29</sup>

4Ps	4Cs
Produto	Cliente (solução para o)
Preço	Custo (para o cliente)
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

**FIGURA 1.4** Os 4Ps do mix de marketing



**FIGURA 1.5** Estratégia de mix de marketing

Empresas vencedoras serão as que conseguirem atender às necessidades dos clientes de maneira econômica e conveniente, com comunicação efetiva.

Dois temas fundamentais do marketing integrado são: (1) muitas atividades de marketing diferentes são empregadas para comunicar e entregar valor e (2) todas as atividades de marketing são coordenadas de modo que seus efeitos conjuntos sejam maximizados. Em outras palavras, o projeto e a implementação de qualquer atividade de marketing são feitos tendo em mente todas as outras atividades. As empresas devem integrar seus sistemas de gestão de demanda, de recursos e de redes.

Por exemplo, uma estratégia de comunicação integrada envolve a escolha de opções de comunicação que reforcem e complementem umas às outras. Um profissional de marketing deve empregar seletivamente a televisão, o rádio e a propaganda impressa, a assessoria de imprensa e os eventos e as relações públicas e as comunicações via site, a fim de que cada elemento dê sua contribuição e, ao mesmo tempo, melhore a eficácia dos outros. Aproveitando os boatos sobre o remake de *O massacre da serra elétrica*, seu filme cult de 1974, a New Line Cinema combinou comerciais de TV e trailers tradicionais com marketing interativo via Instant Messenger (da AOL) e bots (agentes robô) para ajudar a espalhar a notícia e fazer com que os adolescentes falassem do filme. Seu objetivo era criar uma comunicação boca a boca, isto é, induzir os teens a fazer o marketing para ela!<sup>30</sup> A estratégia integrada de canal envolve garantir que canais diretos (vendas on-line, por exemplo) e indiretos (vendas no varejo, por exemplo) trabalhem em sintonia para maximizar as vendas e o brand equity (patrimônio de marca).

**MARKETING INTERNO** O marketing holístico incorpora o *marketing interno*, que garante que todos na organização, especialmente a gerência sênior, acolham os princípios de marketing apropriados. O marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes. Profissionais de marketing inteligentes reconhecem que as atividades de marketing dentro da empresa podem ser tão importantes quanto as atividades de marketing dirigidas para fora da empresa — se não mais importantes. Não tem sentido prometer um serviço excelente antes que a equipe esteja pronta para fornecê-lo.

O marketing interno deve acontecer em dois níveis. Em um deles, as várias funções de marketing — força de vendas, propaganda, serviço ao cliente, gestão de produto, pesquisa de mercado — devem funcionar juntas. Infelizmente, é comum a força de vendas achar que os gerentes de produto estabelecem preços ou cotas de vendas 'altos demais'; é comum também o gerente de propaganda e o gerente de marca não concordarem quanto a uma campanha de propaganda. Todas essas funções de marketing devem ser coordenadas a partir do ponto de vista do cliente. O exemplo a seguir evidencia o problema de coordenação:

O diretor de marketing de uma importante companhia aérea europeia quer aumentar a participação de sua empresa no tráfego aéreo. Sua estratégia é obter maior satisfação do cliente fornecendo comida melhor, cabines mais limpas, tripulação mais bem treinada e tarifas mais baixas, mas ele não tem autoridade nessas questões. O departamento de *catering* seleciona fornecedores de alimentos que mantenham os custos baixos; o departamento de manutenção também usa serviços de limpeza que mantenham os custos baixos; o departamento de recursos huma-

nos contrata pessoas sem se preocupar se elas são naturalmente gentis ou simpáticas, e as tarifas são estabelecidas pelo departamento financeiro. Esses departamentos geralmente assumem o ponto de vista do custo de produção, portanto o diretor de marketing fica impedido de criar um mix de marketing integrado.

Em outro nível, o marketing deve ser acolhido pelos demais departamentos; eles também devem ‘pensar como cliente’. O marketing é menos um departamento que uma orientação da empresa. O pensamento de marketing deve estar difundido por toda a empresa (veja a Tabela 1.1). A Xerox chega a incluir, em cada descrição de cargo, uma explicação de como aquele cargo afeta o consumidor. Seus gerentes de produção sabem que visitas à fábrica podem ajudar a vender a um cliente potencial se a linha de produção parecer limpa e eficiente, ao passo que seus contadores sabem

**TABELA 1.1** Departamentos que são orientados para o cliente

#### **P&D**

- Dedicar tempo a encontrar-se com os clientes e ouvir seus problemas.
- Aprecia o envolvimento dos departamentos de marketing, produção e outros em cada novo projeto.
- Faz o benchmarking dos produtos concorrentes e procura soluções que sejam as melhores da categoria.
- Solicita reações e sugestões do cliente à medida que o projeto avança.
- Melhora e refina continuamente o produto a partir do feedback do mercado.

#### **Compras**

- Busca proativamente os melhores fornecedores.
- Constrói relações de longo prazo com menos fornecedores, porém mais confiáveis e de melhor qualidade.
- Não compromete a qualidade na busca de economias em preço.

#### **Produção**

- Convida clientes a visitar e conhecer a linha de produção.
- Visita as fábricas dos clientes.
- Está disposta a trabalhar fora de horário para cumprir prazos de entrega combinados.
- Busca continuamente maneiras de produzir bens mais rápido ou a custos mais baixos.
- Melhora continuamente a qualidade do produto, buscando o nível do ‘defeito zero’.
- Atende às solicitações de customização dos clientes sempre que possível.

#### **Marketing**

- Estuda as necessidades e os desejos dos clientes em segmentos de mercado bem definidos.
- Aloca esforços de marketing conforme o potencial de lucratividade de longo prazo dos segmentos-alvo.
- Desenvolve ofertas vitoriosas para cada segmento-alvo.
- Avalia continuamente a imagem da empresa e a satisfação do cliente.
- Coleta e avalia continuamente idéias para novos produtos, para o aperfeiçoamento de produtos e para serviços.
- Estimula todos os departamentos e funcionários da empresa a ser centrados no cliente.

#### **Vendas**

- Tem conhecimento especializado sobre o setor do cliente.
- Esforça-se para dar ao cliente ‘a melhor solução’.
- Só faz promessas que é capaz de cumprir.
- Transmite as necessidades e as idéias dos clientes para aqueles encarregados do desenvolvimento do produto.
- Atende os mesmos clientes por um longo período.

#### **Logística**

- Define um alto padrão para tempo de entrega e serviço e sempre o alcança.
- Opera um departamento de serviço ao cliente bem informado e amigável, capaz de responder a perguntas, lidar com queixas e resolver problemas de maneira oportuna e satisfatória.

#### **Contabilidade**

- Prepara relatórios periódicos de ‘lucratividade’ por produto, segmento de mercado, área geográfica (regiões, territórios de vendas), tamanho de pedido, canal e cliente individual.
- Prepara faturas adequadas às necessidades do cliente e responde às consultas dele com rapidez e cortesia.

(Continua)

(Continuação)

**Finanças**

- Entende e apóia os gastos de marketing (propaganda institucional, por exemplo) que proporcionam a preferência e a fidelidade do cliente no longo prazo.
- Adapta os pacotes financeiros às necessidades financeiras do cliente.
- Toma decisões rápidas quanto à possibilidade de oferecer crédito a um cliente.

**Relações públicas**

- Divulga notícias favoráveis sobre a empresa e controla os danos de notícias desfavoráveis.
- Funciona como cliente interno e defensor público para melhores políticas e práticas da empresa.

Fonte: Philip Kotler, *Kotler on marketing*. Nova York: Free Press, 1999, p. 21-22.

que as atitudes do consumidor são afetadas pela precisão da Xerox no faturamento e por sua rapidez em responder a ligações.

**MARKETING SOCIALMENTE RESPONSÁVEL** O marketing holístico incorpora o *marketing socialmente responsável* e a compreensão de preocupações mais abrangentes, assim como os contextos ético, ambiental, legal e social das atividades e dos programas de marketing. As causas e os efeitos do marketing vão claramente além da empresa e dos clientes para englobar a sociedade como um todo. A responsabilidade social também requer que muitos profissionais de marketing analisem cuidadosamente o papel que desempenham e poderiam desempenhar em termos de bem-estar social.

Será que as empresas que conseguem satisfazer por completo os desejos de seus clientes estão necessariamente agindo em prol dos melhores interesses de longo prazo dos clientes e da sociedade? Analise a crítica a seguir:

O setor de fast-food especializado em hambúrgueres oferece alimentos saborosos, porém pouco saudáveis. Hambúrgueres contêm alto teor de gordura, e esses restaurantes estimulam os clientes a consumir batatas fritas e tortas, dois produtos ricos em amido e gordura. Os produtos são apresentados em embalagens convenientes, o que leva a muito desperdício. Ao satisfazer os desejos dos clientes, tais restaurantes podem estar prejudicando a saúde desses mesmos clientes e causando problemas ambientais.

Reconhecendo essas críticas, empresas como o McDonald's adicionaram itens mais saudáveis a seu menu (saladas, por exemplo) e adotaram iniciativas de proteção ao ambiente (substituir embalagens de poliestireno por embalagens de papel e caixas de papelão reciclado, por exemplo). Recentemente, o McDonald's anunciou sua maior iniciativa ambiental até o momento. A McDonald's Corp., que compra mais de um milhão de toneladas de carne de frango, boi e porco para seus 30 mil restaurantes ao redor do mundo, exigiu que seus fornecedores eliminassem o uso, nos animais, de antibióticos que também são ministrados a seres humanos — especialmente quando essas drogas são usadas para acelerar o crescimento de frangos, de porcos e, com menos frequência, de bois. "Tivemos acesso a muitas evidências do declínio da eficácia de antibióticos na medicina humana", disse Bob Langert, diretor sênior de responsabilidade social do McDonald's. "Começamos a pensar no que poderíamos fazer a respeito."<sup>31</sup>

Situações como essa exigem um novo termo que amplie a orientação de marketing. Entre os termos sugeridos estão 'marketing humanista' e 'marketing ecológico'. Propomos chamá-lo de orientação de marketing societal. A *orientação de marketing societal* sustenta que a tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e satisfazê-los de maneira mais eficiente e eficaz que os concorrentes, de um modo que conserve ou aumente o bem-estar do consumidor e da sociedade como um todo.

A orientação de marketing societal convoca as empresas a incluir considerações éticas e sociais em suas práticas de marketing. Elas devem equilibrar, em um difícil malabarismo, os critérios freqüentemente conflitantes de lucros empresariais, satisfação do cliente e interesse público. A Tabela 1.2 mostra alguns diferentes tipos de iniciativas sociais corporativas, exemplificadas pelo McDonald's.

Vale assinalar que várias empresas — incluindo Body Shop, Ben & Jerry's e Patagonia — obtiveram ganhos notáveis em vendas e lucros ao adotar e praticar uma forma da orientação de marketing societal chamada *marketing de causas*. Pringle e Thompson definem essa atividade como aquela em que uma empresa que busca promover uma imagem, um produto ou um serviço para o mercado, constrói um relacionamento ou uma parceria com uma 'causa', ou certo número de 'causas', visando ao benefício mútuo.<sup>32</sup>

As empresas vêem o marketing de causas como uma oportunidade para melhorar sua reputação, aumentar a consciência de marca, aumentar a fidelidade do cliente e obter mais vendas e exposição na mídia. Elas acreditam que os clientes tenderão a procurar, cada vez mais, sinais de boa cidadania corporativa que vão além do fornecimento de benefícios racionais e emocionais. Uma das empresas mais bem-sucedidas em adotar o marketing de causas é a Avon.

**TABELA 1.2** Iniciativas sociais corporativas

Tipo	Descrição	Exemplo
Marketing social corporativo	Apóia campanhas de mudança de comportamento.	Promoção, por parte do McDonald's, de uma campanha estadual de imunização infantil em Oklahoma.
Marketing de causas	Promove questões sociais por meio de esforços como patrocínios, acordos de licenciamento e propaganda.	O patrocínio de Forest (um gorila) pelo McDonald's no zoológico de Sydney — um compromisso de patrocínio de dez anos, destinado a preservar essa espécie ameaçada.
Marketing relacionado a causas	Doa uma porcentagem das receitas a uma causa específica, com base na receita obtida durante o período anunciado de apoio.	Parte da renda de cada Big Mac vendido durante o McDia Feliz é destinada a instituições de caridade para crianças do Instituto Ronald McDonald.
Filantropia corporativa	Oferece dinheiro, bens ou tempo para ajudar organizações sem fins lucrativos, grupos ou indivíduos.	As contribuições do McDonald's à Casa Ronald McDonald.
Envolvimento empresarial na comunidade	Fornecer produtos ou serviços voluntários à comunidade.	O fornecimento de alimentos, pelo McDonald's, aos bombeiros que combatiam, em dezembro de 1997, incêndios nas florestas australianas.
Práticas de negócios socialmente responsáveis	Adapta e conduz práticas de negócios que protejam o ambiente, os seres humanos e os animais.	A exigência do McDonald's de que os fornecedores aumentassem o espaço físico das galinhas poedeiras nas fazendas de produção.

Fonte: Philip Kotler e Nancy Lee, *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Nova York: Wiley, 2004.

## A CAMINHADA DA AVON CONTRA O CÂNCER DE MAMA

A Caminhada da Avon contra o Câncer de Mama é um dos muitos projetos da Avon Foundation Breast Cancer Crusade, uma iniciativa global da Avon Products, Inc. lançada nos Estados Unidos em 1993. Sua missão é propiciar o acesso das mulheres a cuidados médicos e à cura do câncer de mama, especialmente para aquelas com menos acesso ao atendimento médico, fornecendo recursos para informação, exames e diagnósticos, tratamento, serviços de apoio e pesquisa científica. No mundo inteiro, a Avon é a maior apoiadora empresarial da causa do câncer de mama, tendo gerado mais de 250 milhões de dólares desde o primeiro programa, em 1992. A Avon Breast Cancer Crusade angaria fundos para cumprir essa missão por meio de muitos programas: vendas de produtos especiais pelas quase 600 mil representantes de vendas independentes da Avon só nos Estados Unidos, shows, caminhadas, corridas e outros eventos especiais ao redor do mundo, além de campanhas de arrecadação direta on-line e da Caminhada da Avon contra o Câncer de Mama.

## Conceitos, tendências e tarefas fundamentais de marketing

Para compreender a função de marketing, precisamos entender certos conceitos e tarefas, assim como as tendências atuais.

### Conceitos centrais

Um conjunto principal de conceitos estabelece a base para a administração de marketing e para uma orientação de marketing holístico.

**NECESSIDADES, DESEJOS E DEMANDAS** O profissional de marketing deve tentar entender as necessidades, os desejos e as demandas do mercado-alvo. *Necessidades* são os requisitos humanos básicos. Para sobreviver, as pessoas precisam de comida, ar, água, roupas e abrigo. Elas também têm fortes necessidades de recreação, instrução e diversão. Essas necessidades tornam-se *desejos* quando direcionadas a objetos específicos que possam satisfazê-las. Um brasileiro precisa de alimento e pode querer um filé com fritas e refrigerante. Já um habitante das Ilhas Maurício precisa de alimento e pode querer manga, arroz e lentilhas. Os desejos são moldados pela sociedade de cada um. *Demandas* são desejos por produtos específicos apoiados pela capacidade de comprá-los. Muita gente quer um Mercedes, mas poucos podem comprar um ou estão dispostos a isso. As empresas devem mensurar não só quantas pessoas querem seu produto, mas também quantas estariam realmente dispostas a comprá-lo e teriam condições para isso.

Essas diferenciações lançam uma nova luz sobre a crítica freqüente de que ‘o marketing cria necessidades’ ou ‘o marketing faz as pessoas comprarem coisas que não querem’. O marketing não cria necessidades: as necessidades existem antes dele. O marketing, juntamente com outros fatores sociais, influencia os desejos. Os profissionais de marketing podem promover a idéia de que um Mercedes vai satisfazer a necessidade de status social de uma pessoa, mas não criam a necessidade de status social.

Entender as necessidades e os desejos do consumidor nem sempre é simples. Alguns clientes têm necessidades de que nem sempre estão cientes, não conseguem expressá-las ou usam palavras que requerem interpretação. O que o cliente quer dizer quando pede um cortador de grama ‘poderoso’, um torno ‘rápido’, um maiô ‘atraente’ ou um hotel ‘relaxante’? Pense em um cliente que deseja um ‘carro barato’. O profissional de marketing precisa pesquisar mais a fundo. Podemos distinguir cinco tipos de necessidade:

1. Necessidades declaradas (o cliente quer um carro econômico).
2. Necessidades reais (o cliente quer um carro cujo custo de manutenção seja baixo, e não seu preço inicial).
3. Necessidades não declaradas (o cliente espera um bom atendimento por parte do revendedor).
4. Necessidades de ‘algo mais’ (o cliente gostaria que o revendedor incluísse um computador de bordo).
5. Necessidades secretas (o cliente quer ser visto pelos amigos como um consumidor inteligente).

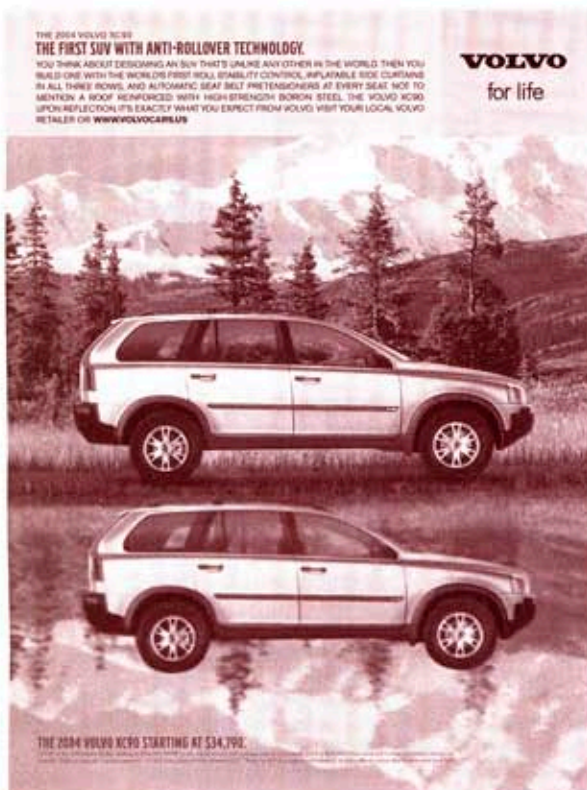
Responder apenas à necessidade declarada pode não ser o bastante para o cliente. Muitos clientes não sabem o que querem em um produto. Os consumidores não sabiam muita coisa sobre telefones celulares quando estes foram colocados no mercado; a Nokia e a Ericsson lutaram então para moldar as percepções dos consumidores em relação a eles. Os clientes estavam dispostos a aprender e as empresas criaram estratégias para moldar seus desejos. Como disse Carpenter, “simplesmente dar aos clientes o que eles querem já não basta — para obter vantagem competitiva, as empresas devem ajudar os clientes a descobrir o que querem”.<sup>33</sup>

Antigamente, ‘responder às necessidades do cliente’ significava estudar as necessidades dele e fazer um produto que atendesse, na média, a tais necessidades; algumas empresas de hoje, no entanto, respondem às necessidades individuais de *cada* cliente. A Dell Computer não prepara um computador perfeito para seu mercado-alvo. Ela fornece plataformas de produto em que cada cliente customiza os recursos que deseja no computador. Essa filosofia de ‘sentir-e-responder’ representa um distanciamento e tanto da antiga filosofia de ‘fazer-e-vender’.

**MERCADOS-ALVO, POSICIONAMENTO E SEGMENTAÇÃO** Uma empresa raramente pode satisfazer a todos em um mercado. Nem todos gostam do mesmo cereal, quarto de hotel, restaurante, automóvel, curso ou filme. Portanto, os profissionais de marketing começam dividindo o mercado em segmentos. Após examinar diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais entre os compradores, eles identificam e descrevem grupos distintos, que podem preferir ou exigir vários mixes diferentes de produtos ou serviços. Então, decidem quais segmentos apresentam a maior oportunidade — quais são seus *mercados-alvo*. Para cada mercado-alvo escolhido, a empresa desenvolve uma *oferta de mercado*. A oferta é *posicionada*, na cabeça dos compradores-alvo, como algo que fornece um ou mais benefícios centrais. Por exemplo, a Volvo desenvolve carros para compradores cuja maior preocupação é a segurança proporcionada pelo veículo. A Volvo, portanto, posiciona seu carro como o mais seguro que o cliente poderá comprar. As empresas são mais bem-sucedidas quando escolhem seu mercado-alvo cuidadosamente e preparam programas de marketing sob medida para ele.

**OFERTAS E MARCAS** As empresas atendem a necessidades emitindo uma proposta de valor — um conjunto de benefícios que oferecem aos clientes para satisfazer suas necessidades. A proposta de valor intangível é materializada por uma *oferta*, que pode ser uma combinação de produtos, serviços, informações e experiências.

Uma *marca* é uma oferta de uma fonte conhecida. Uma marca como McDonald’s, por exemplo, propicia muitas associações na mente das pessoas: hambúrgueres, diversão, crianças, fast-food, conveniência e arcos amarelos. Essas associações formam a imagem da marca. Todas as empresas lutam para estabelecer uma marca sólida — isto é, uma imagem de marca exclusiva, forte e favorável.



Posicionamento: “O primeiro utilitário com tecnologia antiderrapagem”. O anúncio da Volvo enfoca o benefício central da empresa: a segurança.

**VALOR E SATISFAÇÃO** A oferta será bem-sucedida se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O comprador escolhe entre diferentes ofertas considerando qual parece proporcionar o maior valor. O *valor* reflete os benefícios e os custos tangíveis e intangíveis percebidos pelo consumidor. De maneira primária, o valor pode ser visto como uma combinação de qualidade, serviço e preço, denominada a ‘tríade do valor para o cliente’. O valor aumenta com a qualidade e o serviço e reduz com o preço, embora outros fatores também possam desempenhar um papel importante.

Valor é um conceito fundamental do marketing. O marketing pode ser visto como a identificação, a criação, a comunicação, a entrega e o monitoramento do valor para o cliente. A *satisfação* reflete os julgamentos comparativos de uma pessoa do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação a suas expectativas. Se o desempenho fica aquém das expectativas, o cliente fica insatisfeito e desapontado. Se o desempenho alcança as expectativas, o cliente fica satisfeito. Se o desempenho supera as expectativas, o cliente fica altamente satisfeito ou encantado.

**CANAIS DE MARKETING** Para atingir um mercado-alvo, a empresa usa três tipos de canal de marketing. Entre os *canais de comunicação* que transmitem mensagens de compradores-alvo e para eles estão jornais, revistas, rádio, televisão, correio, telefone, outdoors, cartazes, folhetos, CDs, fitas cassete e a Internet. Além dessas vias, a comunicação se dá por intermédio de expressões faciais e roupas, da aparência das lojas e de muitos outros meios. As empresas tentam disponibilizar cada vez mais canais bidirecionais (e-mail e números de discagem gratuita) para contrabalançar os canais unidirecionais mais comuns (como anúncios).

A empresa usa *canais de distribuição* para apresentar, vender ou entregar produtos físicos ou serviços ao comprador ou usuário. Fazem parte desses canais os distribuidores, os atacadistas, os varejistas e os agentes.

A empresa também usa *canais de serviços* para efetuar transações com compradores potenciais. Entre os canais de serviços estão armazéns, transportadoras, bancos e companhias de seguros, que facilitam as transações. É claro que as empresas enfrentam um problema de projeto na escolha do melhor mix de canais de comunicação, distribuição e serviços para suas ofertas.

**CADEIA DE SUPRIMENTO** Enquanto os canais de marketing ligam a empresa aos compradores-alvo, a cadeia de suprimento (*supply chain*) é um canal mais longo, que se estende das matérias-primas aos componentes dos produtos finais — que são levados aos compradores finais. A cadeia de suprimento para bolsas femininas começa com o couro, passando pelas operações de curtume, corte e produção, e chega aos canais de marketing, que levam o produto final às clientes. A cadeia de suprimento representa um *sistema de entrega de valor*. Cada empresa tem direito a apenas determinada porcentagem do valor total gerado pela cadeia. Quando uma empresa adquire concorrentes ou passa para um estágio superior ou inferior na cadeia produtiva, seu objetivo é capturar um percentual maior do valor da cadeia de suprimento.



**CONCORRÊNCIA** A concorrência inclui todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar. Suponha que uma empresa automobilística planeje comprar aço para a produção de seus carros. Há vários níveis possíveis de concorrentes. Ela pode comprar aço da U.S. Steel ou de outras siderúrgicas integradas nos Estados Unidos (Bethlehem, por exemplo) ou em outros países (como Japão ou Coréia); procurar uma pequena siderúrgica como a Nucor para comprar aço com economia de custos; comprar alumínio (da Alcoa, por exemplo) para determinadas partes do carro a fim de reduzir seu peso; comprar plásticos especiais (da GE Plastics, por exemplo) para os pára-choques, em vez de aço. Obviamente, a U.S. Steel estaria pensando em concorrência em termos demasiadamente restritos se considerasse apenas as outras siderúrgicas integradas. Na verdade, no longo prazo é mais provável que ela seja afetada pela concorrência de produtos substitutos do que por suas rivais imediatas. A empresa deve levar em conta ainda se fabricará produtos substitutos ou se ficará apenas naquelas áreas em que o uso do aço proporciona um desempenho superior.

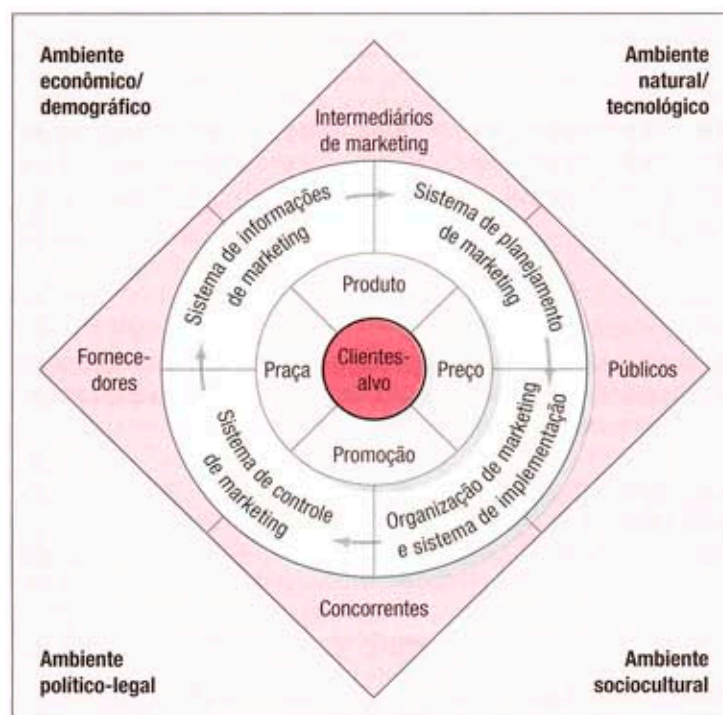
**AMBIENTE DE MARKETING** A concorrência representa apenas uma das forças no ambiente em que a empresa opera. O ambiente de marketing é constituído pelo ambiente de tarefa e o ambiente geral.

O *ambiente de tarefa* inclui os participantes imediatos envolvidos na produção, distribuição e promoção da oferta. Os participantes principais são a empresa, os fornecedores, os distribuidores, os revendedores e os clientes-alvo. Incluídos no grupo de fornecedores estão os de materiais e de serviços, como institutos de pesquisa de marketing, agências de propaganda, bancos, seguradoras, transportadoras e empresas de telecomunicações. Entre os distribuidores e revendedores estão agentes, corretores, representantes de fabricantes e todos aqueles que facilitam a busca de clientes e as vendas a eles.

O *ambiente geral* é formado por seis componentes: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural (meio ambiente), ambiente tecnológico, ambiente político-legal e ambiente sociocultural. Todos contêm forças que podem produzir um impacto relevante sobre os participantes do ambiente de tarefa. Participantes do mercado devem prestar muita atenção nas tendências e nos acontecimentos desses ambientes e realizar ajustes oportunos em suas estratégias de marketing.

**PLANEJAMENTO DE MARKETING** Na prática, o marketing segue um processo lógico. O processo de planejamento de marketing consiste em analisar oportunidades de marketing, selecionar mercados-alvo, projetar estratégias de marketing, desenvolver programas de marketing e gerenciar o esforço de marketing. A Figura 1.6 apresenta um resumo do processo de marketing e das forças que moldam a estratégia de marketing da empresa.

**FIGURA 1.6** Fatores que influenciam a estratégia de marketing da empresa



## Mudanças na administração de marketing

Várias tendências e forças importantes estão propiciando um novo conjunto de crenças e práticas por parte das empresas. Os profissionais de marketing estão fundamentalmente repensando suas filosofias, concepções e ferramentas. Veremos a seguir 14 grandes mudanças na administração de marketing executadas por empresas inteligentes no século XXI. Esses temas principais serão examinados ao longo deste livro, a fim de ajudar empresas e profissionais de marketing a navegar com segurança pelos mares agitados porém promissores que se abrem diante deles. Serão bem-sucedidas as empresas que conseguirem mudar seu marketing no mesmo ritmo das mudanças de seu mercado — real ou virtual.

**DO MARKETING FAZ O MARKETING PARA TODOS FAZEM O MARKETING** Em geral, as empresas estabelecem um departamento de marketing que se responsabiliza pela criação e pela entrega de valor para o cliente. No entanto, como observou o falecido David Packard, da Hewlett-Packard, “o marketing é importante demais para que o deixemos com o departamento de marketing”. As empresas agora sabem que o marketing não é feito apenas pelo pessoal de marketing, de vendas e de atendimento ao cliente — cada funcionário tem um impacto sobre o cliente e deve vê-lo como a fonte de prosperidade da empresa. Conseqüentemente, as empresas estão começando a enfatizar o trabalho em equipe interdepartamental para gerenciar processos-chave. Também se está dando maior ênfase à gestão integrada e contínua de processos de negócios essenciais, como o desenvolvimento de novos produtos, a aquisição e a retenção de clientes e o preenchimento de pedidos.

**DA ORGANIZAÇÃO POR UNIDADES DE PRODUTO PARA A ORGANIZAÇÃO POR SEGMENTOS DE CLIENTES** Algumas empresas estão deixando de ser centradas unicamente em produtos, com gerentes de produto e divisões de produto para gerenciá-los, para serem mais centradas em segmentos de clientes. No final de 1999, o Royal Bank of Canada reorganizou-se ao redor de segmentos de clientes, não de produtos ou territórios. Ao estudar cuidadosamente esses segmentos, o Royal Bank desenvolveu vários e lucrativos produtos e serviços novos, como os voltados para hipotecas e quitações. Isso fez com que sua receita aumentasse em um bilhão de dólares nos três anos seguintes e o preço de suas ações subisse 100 por cento em meio a um período de queda geral no mercado de ações.<sup>34</sup>

**DO FAZER TUDO PARA COMPRAR MAIS BENS E SERVIÇOS DE OUTRAS FONTES** Mais empresas estão optando por possuir marcas, em vez de patrimônios ativos físicos, e cada vez com maior frequência estão subcontratando atividades de empresas terceirizadas. Sua máxima: terceirizar tudo o que outros possam fazer melhor e mais barato, mas reter as atividades essenciais.

**DO USO DE MUITOS FORNECEDORES PARA O TRABALHO COM MENOS FORNECEDORES EM SISTEMA DE ‘PARCERIA’** As empresas estão aprofundando acordos de parceria com fornecedores e distribuidores importantes. Essas empresas deixaram de pensar nos intermediários como clientes e passaram a tratá-los como parceiros na entrega de valor para os clientes finais.

**DA DEPENDÊNCIA DE VELHAS POSIÇÕES DE MERCADO PARA O DESCOBRIMENTO DE NOVAS** Em mercados altamente competitivos, as empresas devem sempre avançar com programas de marketing, produtos e serviços inovadores em sintonia com as necessidades dos clientes. As empresas devem sempre buscar novas vantagens, em vez de simplesmente depender de suas potencialidades do passado.

**DA ÊNFASE EM ATIVOS TANGÍVEIS PARA A ÊNFASE EM ATIVOS INTANGÍVEIS** As empresas reconhecem que grande parte de seu valor de mercado provém de ativos intangíveis, em especial suas marcas, sua base de clientes, seus funcionários, suas relações com fornecedores e distribuidores e seu capital intelectual.

**DA CONSTRUÇÃO DE MARCAS POR MEIO DA PROPAGANDA PARA A CONSTRUÇÃO DE MARCAS POR MEIO DO DESEMPENHO E DAS COMUNICAÇÕES INTEGRADAS** Os profissionais de marketing estão deixando de apoiar-se demais em uma única ferramenta de comunicação, como a propaganda ou a força de vendas, e passando a mesclar várias ferramentas para entregar uma imagem de marca consistente aos clientes em cada contato.

**DA ATRAÇÃO DE CLIENTES POR MEIO DE LOJAS E VENDEDORES PARA A DISPONIBILIZAÇÃO DOS PRODUTOS ON-LINE** Os consumidores podem acessar fotografias dos produtos, ler as especificações, pesquisar os melhores preços e termos entre os vendedores on-line e clicar para pedir e pagar. A compra business-to-business está crescendo rápido na Internet. A venda pessoal também pode, cada vez mais, ser conduzida eletronicamente, com a possibilidade de comprador e vendedor verem um ao outro em tempo real na tela de seus computadores.

**DA VENDA PARA TODOS PARA A TENTATIVA DE SER A MELHOR EMPRESA A ATENDER MERCADOS-ALVO BEM DEFINIDOS** A concentração em mercados-alvo é facilitada pela proliferação de revistas, canais de TV e grupos de discussão na Internet dedicados a interesses especiais. As empresas também estão investindo pesado em sistemas de informações como a chave para baixar custos e obter uma vantagem competitiva. Elas reúnem informações sobre as compras, preferências, características demográficas e lucratividade de clientes individuais.

### DO FOCO EM TRANSAÇÕES LUCRATIVAS PARA O FOCO NO VALOR DO CLIENTE AO LONGO DO TEMPO

Normalmente, as empresas têm como objetivo obter lucro em cada transação. Agora, estão concentrando seu foco nos clientes, produtos e canais mais lucrativos. Elas estimam o valor do cliente individual ao longo do tempo e projetam ofertas e preços de modo que obtenham lucro durante o ciclo de vida desse cliente. As empresas têm colocado muito mais ênfase na retenção de clientes. Atrair um novo cliente pode custar cinco vezes mais que se esforçar para reter os já existentes.

**DO FOCO DE OBTENÇÃO DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO PARA UM FOCO DE CONSTRUÇÃO DE PARTICIPAÇÃO NO CLIENTE** Um banco tenta aumentar sua participação na carteira de um cliente; um supermercado tenta capturar uma porção maior do 'estômago' do cliente. As empresas obtêm participação no cliente oferecendo uma variedade maior de produtos a clientes existentes. Elas treinam seus funcionários em *cross-selling* (venda cruzada) e *up-selling* (venda incremental).

**DE LOCAL PARA 'GLOCAL' (AO MESMO TEMPO GLOBAL E LOCAL)** As empresas estão adotando uma combinação de centralização e descentralização para equilibrar melhor a adaptação local e a padronização global. A meta é incentivar a iniciativa e o 'intrapreendedorismo' no âmbito local, ao mesmo tempo que se conservam as diretrizes e os padrões globais necessários.<sup>35</sup>

**DO FOCO NO RESULTADO FINANCEIRO PARA O FOCO NO RESULTADO DE MARKETING** A alta gerência vai além das simples receitas de vendas, examinando os resultados de marketing para interpretar o que acontece com a participação de mercado, com a taxa de perda de clientes, com a satisfação do cliente, com a qualidade do produto e com outras medidas. Ela sabe que mudanças nos indicadores de marketing predizem mudanças nos resultados financeiros.

**DO FOCO NOS ACIONISTAS PARA O FOCO NOS INTERESSADOS** A alta gerência respeita a importância de criar prosperidade para todos os parceiros de negócios e clientes. Esses gerentes desenvolvem políticas e estratégias a fim de equilibrar os retornos para todos os interessados.

## Tarefas de administração de marketing

Esses e outros conceitos essenciais respaldam uma série de tarefas que constituem a administração de marketing bem-sucedida. Usaremos a seguinte situação para ilustrar tais tarefas no contexto do plano do livro.

A Zeus, Inc. (nome alterado) opera em vários setores, incluindo os de produtos químicos, câmeras e filmes. A empresa está organizada em unidades estratégicas de negócios (UENs). A administração está analisando o que deve fazer com sua divisão de câmeras Atlas. Atualmente, a Atlas produz uma variedade de câmeras de 35 mm e digitais. O mercado para câmeras está fortemente competitivo. Embora a Atlas tenha boa participação de mercado e gere muita receita para a empresa, o mercado de 35 mm em si cresce muito lentamente e sua participação de mercado está declinando. No segmento de câmeras digitais, de crescimento mais rápido, a Atlas enfrenta forte concorrência e tem se mostrado lenta na obtenção de vendas. A administração da Zeus quer que o grupo de marketing da Atlas desenvolva um forte plano para a divisão, capaz de virar o jogo. A gerência de marketing precisa apresentar um plano de marketing convincente, vendê-lo para a administração e depois implementá-lo e controlá-lo.

**DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS E PLANOS DE MARKETING** A primeira tarefa da Atlas é identificar suas oportunidades reais de longo prazo, dadas sua experiência de mercado e suas competências essenciais (veja o Capítulo 2). A Atlas pode projetar suas câmeras com recursos melhores. Também pode optar por criar uma linha de câmeras de vídeo ou usar sua competência essencial em óptica para projetar uma linha de binóculos e telescópios. Qualquer que seja a direção escolhida, ela deve desenvolver planos de marketing concretos que especifiquem as estratégias e táticas de marketing capazes de fazê-la avançar.

**CAPTURE DE OPORTUNIDADES DE MARKETING** Para entender o que acontece dentro e fora da empresa, a Atlas precisa de um sistema de informações de marketing confiável; ela terá de monitorar de perto seu ambiente de marketing. O microambiente da Atlas consiste em todos os participantes que afetam a capacidade da empresa de produzir e vender câmeras — fornecedores, intermediários de marketing, clientes e concorrentes. Seu macroambiente consiste em forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, político-legais e socioculturais que afetam as vendas e os lucros (veja o Capítulo 3).

A Atlas também precisa de um sistema confiável de pesquisa de marketing. A pesquisa de marketing é uma ferramenta de marketing indispensável para estudar os desejos e o comportamento do consumidor, assim como o tamanho real e potencial do mercado. Uma parte importante da coleta de informações sobre o ambiente é a mensuração do potencial de marketing e a previsão da demanda futura. Para transformar a estratégia de marketing em programas de marketing, os gerentes de marketing precisam tomar decisões básicas sobre gastos, atividades e alocação de marketing.<sup>36</sup>

Que quantia seria suficiente para apoiar as duas ou três linhas de câmeras da Atlas? As vendas deveriam ser diretas ou por intermédio de distribuidor? A propaganda deveria ser por mala direta ou em revistas especializadas? Que diferença haveria entre mercados de diferentes regiões do país? Para fazer essas alocações, os gerentes de marketing podem usar funções estatísticas que mostram como as vendas e os lucros seriam afetados pela quantia gasta em cada aplicação (veja o Capítulo 4).

**CONEXÃO COM OS CLIENTES** A Atlas deve estudar qual a melhor maneira de criar valor para seus mercados-alvo selecionados e desenvolver relacionamentos de longo prazo fortes e lucrativos com os clientes (veja o Capítulo 5). Para isso, ela precisa entender os mercados consumidores (veja o Capítulo 6). Quantas famílias planejam comprar câmeras? Quem compra e por quê? O que procuram em termos de recursos e preços? Onde compram? Quais são suas imagens de diferentes marcas? Em que o segmento digital difere do segmento de 35 mm? A Atlas também vende câmeras para mercados organizacionais, incluindo grandes corporações, empresas profissionais, varejistas e órgãos governamentais (veja o Capítulo 7). Agentes ou comitês de compra tomam as decisões. A Atlas precisa compreender profundamente como compram os compradores organizacionais e necessita de uma força de vendas bem treinada na apresentação dos benefícios dos produtos.

A Atlas não vai querer atingir todos os clientes possíveis. A moderna prática de marketing propõe dividir o mercado em segmentos principais, avaliar cada um deles e focalizar aqueles que a empresa pode atender melhor (veja o Capítulo 8).

**DESENVOLVIMENTO DE MARCAS FORTES** A Atlas precisa conhecer as forças e as fraquezas da marca Zeus entre os clientes (veja o Capítulo 9). Será que ela é tão fortemente associada a certas tecnologias que não poderia ser usada para identificar novos produtos em categorias relacionadas? Sua herança de filmes 35 mm pode ser negativa no mercado de câmeras digitais? Suponha que a Atlas decida concentrar seu foco no mercado de consumo e desenvolva uma estratégia de posicionamento (veja o Capítulo 10). Será que ela deveria posicionar suas câmeras como a marca 'Cadillac'? Ou seja, será que deveria oferecer câmeras superiores a um preço mais elevado, com excelente serviço e forte propaganda? Ou deveria construir uma câmera simples e barata, direcionada a consumidores mais preocupados com o preço? Ou, ainda, deveria desenvolver uma câmera de qualidade e preço medianos? Depois do lançamento, a estratégia de produto precisará de modificações em diferentes estágios do ciclo de vida do produto: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Além disso, a escolha da estratégia depende de a empresa ser líder de mercado, desafiadora, seguidora ou exploradora de nicho. Ademais, a Atlas deve prestar muita atenção nos concorrentes (veja o Capítulo 11), antecipando suas ações e sabendo como reagir de maneira rápida e decisiva. Ela pode igualmente querer partir para ações surpreendentes; nesse caso, deve tentar prever como seus concorrentes reagirão.

**DESENVOLVIMENTO DAS OFERTAS AO MERCADO** No cerne do programa de marketing está o produto — a oferta tangível da empresa ao mercado, que inclui a qualidade, o design, os recursos e a embalagem (veja o Capítulo 12). Como parte de sua oferta de produto, a Atlas pode proporcionar vários serviços, como leasing, entrega, manutenção e treinamento (veja o Capítulo 13). Esses serviços de apoio podem fornecer uma vantagem competitiva no mercado global.

Uma decisão crucial de marketing relaciona-se ao preço (veja o Capítulo 14). A Atlas tem de tomar decisões quanto a preços no atacado e no varejo, bem como sobre descontos, bonificações e condições de crédito. Seu preço deve ser proporcional ao valor percebido da oferta; caso contrário, os clientes podem voltar-se para produtos concorrentes.

**ENTREGA DE VALOR** A Atlas também deve determinar como entregar adequadamente ao mercado-alvo o valor representado por esses produtos e serviços. As atividades de canal são aquelas que a empresa executa para tornar o produto acessível e disponível a clientes-alvo (veja o Capítulo 15). A Atlas precisa identificar, recrutar e interligar vários facilitadores de marketing que possam levar seus produtos ou serviços com eficiência ao mercado-alvo. Ela precisa conhecer os vários tipos de varejistas, atacadistas e empresas de distribuição física e como eles tomam suas decisões (veja o Capítulo 16).

**COMUNICAÇÃO DO VALOR** A Atlas também precisa comunicar adequadamente ao mercado-alvo o valor agregado a seus produtos e serviços. As atividades de comunicação de marketing são os meios pelos quais as empresas tentam informar, persuadir e lembrar os clientes — direta ou indiretamente — das marcas que vendem. A Atlas precisa desenvolver um programa de comunicação integrada de marketing que maximize a contribuição individual e coletiva de todas as atividades de comunicação (veja o Capítulo 17). Deve ainda instalar programas de comunicação de massa compostos por propaganda, promoção de vendas, eventos e relações públicas (veja o Capítulo 18). E precisa estabelecer comunicações mais pessoais na forma de marketing direto e interativo, além de contratar, treinar e motivar profissionais de vendas (veja o Capítulo 19).

**SUCESSO DE LONGO PRAZO** A Atlas também deve adotar uma perspectiva de longo prazo em relação a seus produtos e marcas e a como seus lucros poderiam ser ampliados. Com base em seu posicionamento de produto, deve

iniciar o desenvolvimento, o teste e o lançamento de produtos (veja o Capítulo 20). A estratégia deverá igualmente levar em conta as oportunidades e as ameaças globais, em constante mudança (veja o Capítulo 21).

Por fim, a Atlas deve organizar seus recursos de marketing e implementar e controlar o plano de marketing. A empresa deve construir uma organização de marketing capaz de implementar o plano de marketing (veja o Capítulo 22). Como sempre pode haver surpresas e decepções durante a implementação desse planos, a Atlas precisará de feedback e controle. Os processos de avaliação e controle de marketing são necessários para entender a eficiência e a eficácia das atividades de marketing e como as duas podem ser melhoradas.

---

## Resumo

1. Do ponto de vista gerencial, o marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. A administração de marketing é a arte e a ciência de escolher mercados-alvo e obter, manter e multiplicar clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.
2. Profissionais de marketing são hábeis em gerenciar a demanda: procuram influenciar seu nível, oportunidade e composição. Esses profissionais envolvem-se com bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias. Eles também operam em quatro mercados diferentes: consumidor, organizacional, global e sem fins lucrativos.
3. As empresas enfrentam hoje muitos desafios e oportunidades, entre eles a globalização, a mudança tecnológica e a desregulamentação. Sua resposta a isso é alterar fundamentalmente a maneira como fazem marketing.
4. Há cinco orientações concorrentes sob as quais as empresas podem fazer negócios: a orientação de produção, a orientação de produto, a orientação de vendas, a orientação de marketing e a orientação de marketing holístico. As três primeiras têm uso muito limitado hoje em dia.
5. A orientação de marketing holístico baseia-se no desenvolvimento, no projeto e na implementação de programas, processos e atividades de marketing que reconheçam sua amplitude e suas interdependências. O marketing holístico reconhece que 'tudo é importante' no marketing e que muitas vezes é necessária uma perspectiva ampla e integrada. Quatro dos componentes do marketing holístico são o marketing de relacionamento, o marketing integrado, o marketing interno e o marketing socialmente responsável.
6. A administração de marketing vem sofrendo inúmeras mudanças nos últimos anos, à medida que as empresas buscam a excelência de marketing.
7. Entre as tarefas necessárias para a administração de marketing bem-sucedida, estão o desenvolvimento de estratégias e planos de marketing, a conexão com os clientes, a construção de marcas fortes, o desenvolvimento das ofertas ao mercado, a entrega e a comunicação de valor, a captura de oportunidades de marketing e do desempenho e, por fim, a obtenção de um crescimento de longo prazo bem-sucedido.

---

## Aplicações

### Debate de marketing O marketing cria ou satisfaz necessidades?

Em geral, o marketing vem sendo definido como algo que satisfaz os desejos e as necessidades dos clientes. Alguns críticos, contudo, sustentam que ele vai muito além disso e cria necessidades e desejos. De acordo com esses opositores, os profissionais de marketing incentivam o consumidor a gastar: mais dinheiro do que deveria em bens e serviços de que não precisa.

**Assuma uma posição:** o marketing molda as necessidades e os desejos do consumidor? Ou o marketing simplesmente reflete as necessidades e os desejos do consumidor?

### Discussão de marketing

Considere as amplas mudanças no marketing. Você vê alguns temas emergindo dessas mudanças? Esses temas podem estar relacionados às principais forças sociais? Que força contribuiu com que mudança?



## Coca-Cola

### DESTAQUE DE MARKETING

A Coca-Cola é a marca mais conhecida da história. A cada dia, pessoas em 200 países ao redor do mundo bebem o equivalente a 1,2 bilhão de latas desse refrigerante.

O marketing para o século XXI significa alavancar os princípios de marketing duradouros que funcionam e, ao mesmo tempo, inventar novas maneiras de continuar relevante. Fundada em 1883, a Coca-Cola vem conseguindo manter sua marca relevante há mais de cem anos. Suas receitas em 2003 ultrapassaram 21 bilhões de dólares.

O primeiro presidente da Coca-Cola, Asa Candler, instituiu muitas das táticas de marketing que são hoje princípios fortemente sedimentados. Para conquistar novos clientes, ele imprimia cupons que permitiam experimentar o refrigerante gratuitamente. E, para favorecer o reconhecimento da marca, distribuía relógios, calendários e balanças com o logo da Coca-Cola aos farmacêuticos que vendiam a bebida. Também foi ele quem contratou a primeira celebridade da empresa, a cantora de ópera Hilda Clark, na década de 1890.

A Coca-Cola se expandiu igualmente para vários países. Durante a Segunda Guerra Mundial, quando o Exército dos Estados Unidos enviava o refrigerante aos soldados na Europa e na Ásia, a Coca-Cola cimentou sua imagem de ‘a bebida norte-americana’. Com o tempo, entretanto, a empresa percebeu que precisaria de certa adaptação em cada país. Assim, embora use seu característico logotipo vermelho e branco em todo o mundo, ela utiliza agências de propaganda diferentes em cada país, para que a marca tenha um toque local. Por exemplo, os anúncios da Coca-Cola na Espanha mostram o produto como algo para misturar com vinho, refletindo o uso do produto naquele país.

A Coca-Cola também vende uma variedade de refrigerantes de diferentes sabores em diferentes países. Visitantes do museu da empresa em Atlanta podem experimentá-los — há de tudo, de refrigerante de melancia fresca (China) a um de ervas muito amargo (Itália), passando por um outro de gengibre (África do Sul). Em 2004, foi lançada no Japão uma bebida carbonatada com sabor de cerveja.

Hoje, dois terços da receita da Coca-Cola são provenientes de fora dos Estados Unidos. De fato, é mais fácil enumerar os países onde a Coca-Cola não está: Mianmã, Cuba e Síria. Em todo o resto — inclusive em mercados difíceis como Paquistão, Camboja, Libéria, Zimbábue e Colômbia —, a Coca-Cola é um gênero de primeira necessidade amado pelos consumidores. Na verdade, a marca é tão forte e estabelecida que nem mesmo os sentimentos antiamericanos despertados após os atentados de 11 de setembro afetaram suas vendas — a avaliação da marca Coca-Cola aumentou de 68,95 bilhões de dólares em agosto de 2001 para 70,45 bilhões de dólares em agosto de 2003 (o valor da marca rival Pepsi-Cola é de meros 11,78 bilhões de dólares). A Coca-Cola continua a ser a principal marca global, tendo ficado em 2003 novamente em primeiro lugar na Global Brand Scorecard da *Business Week*.

Apesar de seu poder, o marketing da Coca-Cola precisa evoluir continuamente. A eficácia dos comerciais de TV, por exemplo, está declinando devido à fragmentação da mídia. Anúncios no horário nobre que atingiam 70 por cento dos norte-americanos na década de 1960 atingiam somente 15 por cento deles em 2004. Diante disso, ela está desviando dinheiro antes usado em televisão para atividades mais experimentais; está, por exemplo, testando em shopping centers uma área de reunião para adolescentes chamada Coke Red Lounge. Nessa sala, além de ter acesso a videoclipes e videogames exclusivos, os jovens podem comprar Coca-Cola em uma máquina transparente. No Reino Unido, o site [mycokemusic.com](http://mycokemusic.com) permite aos internautas baixar legalmente mais de 250 mil canções.

Chris Lowe, um executivo de marketing da Coca-Cola, explica como a empresa permanece no topo: “Você não pode jamais trair os valores essenciais da marca, mas pode trabalhar para fazer com que esses valores pareçam renovados e relevantes. Se não conseguir comunicar-se com as pessoas de hoje, vai se tornar um velho ícone”. Lowe descreve os passos para gerar uma campanha sempre renovada: “Há a estratégia de comunicação que você quer transmitir. É preciso testar sua validade e seu impacto entre os consumidores. Então você pega aquele significado essencial da marca e faz com que ganhe vida por meio da propaganda. Depois, você o leva de volta aos consumidores e o testa novamente”.

Ainda não se conhecem os resultados da última mudança no marketing da Coca-Cola, mas em 2003 o presidente da empresa, Douglas Daft, disse aos investidores que a Coca-Cola Co. tinha “o que pode ser considerado o mais forte e difuso sistema de marketing e distribuição do mundo”. E, como a Coca-Cola foi o primeiro refrigerante bebido no espaço, talvez até mesmo o céu não seja o limite.

#### Questões para discussão

1. Quais são os fatores-chave para o sucesso da Coca-Cola?

(Continua)

(Continuação)

2. Em que pontos a Coca-Cola está vulnerável? Com o que deveria tomar cuidado?
3. Que recomendações você faria aos executivos de marketing da Coca-Cola?

Fontes: Dean Faust, "Coke: wooing the TiVo generation", *Business Week*, 1<sup>o</sup> mar. 2004, p. 77; Paul Klebnikov, "Coke's sinful world", *Forbes*, 22 dez. 2003, p. 86; "Coca-Cola Japan to debut beer-flavored soda next month", *AsiaPulse News*, 13 fev. 2004; "How Coke moulded our view of Santa Claus to fuel winter sales", *Marketing*, 18 dez. 2003; Gerry Khermouch e Diane Brady, "The top 100 brands", *Business Week*, 4 ago. 2003; Fara Warner, "Chris Lowe time to get real", *Fast Company*, abr. 2003; [www.coca-cola.com](http://www.coca-cola.com).

## Notas

- 1 Sam Hill e Glenn Rifkin, *Radical marketing*. Nova York: Harper-Business, 1999; Gerry Kermouch, "Keeping the froth on Sam Adams", *Business Week*, 1<sup>o</sup> set. 2003, p. 54-56.
- 2 American Marketing Association, 2004.
- 3 Peter Drucker, *Management: tasks, responsibilities, practices*. Nova York: Harper and Row, 1973, p. 64-65.
- 4 Philip Kotler, "Dream vacations: the booming market for designed experiences", *The Futurist*, out. 1984, p. 7-13; B. Joseph Pine II e James Gilmore, *The experience economy*. Boston: Harvard Business School Press, 1999; Bernd Schmitt, *Experience marketing*. Nova York: Free Press, 1999.
- 5 Irving J. Rein, Philip Kotler e Martin Stoller, *High visibility*. Chicago: NTC Publishers, 1998.
- 6 Philip Kotler, Irving J. Rein e Donald Haider, *Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. Nova York: Free Press, 1993; Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein e Donald H. Haider, *Marketing places in Europe: attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*. Londres: Financial Times Prentice Hall, 1999. *Marketing places Europe*. Londres: Financial Times Prentice Hall, 1999.
- 7 Carl Shapiro e Hal R. Varian, "Versioning: the smart way to sell information", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1998, p. 106-114.
- 8 John R. Brandt, "Dare to be different", *Chief Executive*, maio 2003, p. 34-38.
- 9 Jeffrey Rayport e John Sviokla, "Managing in the marketspace", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1994, p. 141-150. Veja também, dos mesmos autores, "Exploring the virtual value chain", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1995, p. 75-85.
- 10 Mohan Sawhney, *Seven steps to nirvana*. Nova York: McGraw-Hill, 2001.
- 11 Jean-Marie Dru, *Beyond disruption: changing the rules in the marketplace*. Nova York: John Wiley & Sons, 2002; Sam Hill e Glenn Rifkin, *Radical marketing*. Nova York: HarperBusiness, 1999.
- 12 Scott Kirsner, "5 tech innovators", *Fast Company*, dez. 2003, p. 93-100.
- 13 Adam Lashinsky, "Shoutout in gadget land", *Fortune*, 10 nov. 2003, p. 77-86.
- 14 Gerry Khermouch, "Breaking into the name game", *Business Week*, 7 abr. 2003, p. 54; "China's challenge", *Marketing Week*, 2 out. 2003, p. 22-24.
- 15 Bruce I. Newman (org.), *Handbook of political marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1999; Bruce I. Newman, *The mass marketing of politics*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1999.
- 16 John B. McKitterick, "What is the marketing management concept?" In: Frank M. Bass (org.), *The frontiers of marketing thought and action*. Chicago: American Marketing Association, 1957, p. 71-82; Fred J. Borch, "The marketing philosophy as a way of business life", *The marketing concept: its meaning to management* (série de marketing, nº 99). Nova York: American Management Association, 1957, p. 3-5; Robert J. Keith, "The marketing revolution", *Journal of Marketing*, jan. 1960, p. 35-38.
- 17 Levitt, "Marketing myopia", *Harvard Business Review*, jul./ago. 1960, p. 50.
- 18 Ajay K. Kohli e Bernard J. Jaworski, "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, abr. 1990, p. 1-18; John C. Narver e Stanley F. Slater, "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, out. 1990, p. 20-35; Stanley F. Slater e John C. Narver, "Market orientation, customer value, and superior performance", *Business Horizons*, mar./abr. 1994, p. 22-28; A. Pelham e D. Wilson, "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of business performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, nº 1, 1996, p. 27-43; Rohit Deshpande e John U. Farley, "Measuring market orientation: generalization and synthesis", *Journal of Market-Focused Management*, 2, 1998, p. 213-232.
- 19 John C. Narver, Stanley F. Slater e Douglas L. MacLachlan, "Total market orientation, business performance, and innovation", Marketing Science Institute, relatório nº 00-116, 2000, p. 1-34. Veja também Ken Matsuno e John T. Mentzer, "The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship", *Journal of Marketing*, out. 2000, p. 1-16.
- 20 John R. Brandt, "Dare to be different", *Chief Executive*, maio 2003, p. 34-38.
- 21 Christian Homburg, John P. Workman Jr. e Harley Krohmen, "Marketings influence within the firm", *Journal of Marketing*, jan. 1999, p. 1-15.
- 22 Jochen Zeitz, "This shoe's one cool cat", *Brandweek*, 20 out. 2003, p. M58-M61; Kevin J. O'Brien, "Focusing on armchair athletes, Puma becomes a leader", *New York Times*, 12 mar. 2004.
- 23 Evert Gummesson, *Total relationship marketing*. Boston: Butterworth-Heinemann, 1999; Regis McKenna, *Relationship marketing*. Reading: Addison Wesley, 1991; Martin Christopher, Adrian Payne e David Ballantyne, *Relationship marketing: bringing quality, customer service, and marketing together*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1991.
- 24 James C. Anderson, Hakan Hakansson e Jan Johanson, "Dyadic business relationships within a business network context", *Journal of Marketing*, 15 out. 1994, p. 1-15.
- 25 Laura Mazur, "Personal touch is now crucial to growing profits", *Marketing*, 27 nov. 2003, p. 18.
- 26 Kim Cross, "Fill it to the brim", *Business 2.0*, 6 mar. 2001, p. 36-38.
- 27 Neil H. Borden, "The concept of the marketing mix", *Journal of Advertising Research*, 4, jun., p. 2-7. Para outra estrutura,

- veja George S. Day, "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, 58, nº 4, out. 1994, p. 37-52.
- 28 E. Jerome McCarthy, *Basic marketing: a managerial approach*, 12 ed. Homewood: Irwin, 1996. Duas classificações alternativas são levadas em conta. Frey propôs que todas as variáveis de decisão de marketing pudessem ser divididas em dois fatores: oferta (produto, embalagem, marca, preço e serviço) e métodos e ferramentas (canais de distribuição, vendas pessoais, propaganda, promoção de vendas e assessoria de imprensa). Veja Albert W. Frey, *Advertising*, 3 ed. Nova York: Ronald Press, 1961, p. 30. Lazer e Kelly propuseram uma classificação de três fatores: mix de bens e serviços, mix de distribuição e mix de comunicação. Veja William Lazer e Eugene J. Kelly, *Managerial marketing: perspectives and viewpoints*, ed. rev. Homewood: Irwin, 1962, p. 413.
- 29 Robert Lauterborn, "New marketing litany: 4P's passe; C-words take over", *Advertising Age*, 1º out. 1990, p. 26.
- 30 Gregory Solman, "Trailers, bots and emails tout gory movies to teens", *Adweek*, 6 out. 2003, p. 10.
- 31 William Greider, "Victory at McDonald's", *The Nation*, 18 ago. 2003.
- 32 Hanish Pringle e Marjorie Thompson, *Brand soul: how cause-related marketing builds brands*. Nova York: John Wiley & Sons, 1999; Richard Earle, *The art of cause marketing*. Lincolnwood: NTC, 2000.
- 33 Conversa privada com Carpenter.
- 34 Larry Selden e Geoffrey Colvin, *Angel customers & demon customers*. Penguin, 2003.
- 35 Goran Svensson, "Beyond global marketing and the globalization of marketing activities", *Management Decision*, 40, nº 6, 2002, p. 574-583.
- 36 Jonathan Glancey, "The private world of the Walkman", *The Guardian*, 11 out. 1999.





# 2

## Desenvolvimento de estratégias e planos de marketing

**Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:**

- Como o marketing afeta o valor para o cliente?
- Como o planejamento estratégico é realizado nos diferentes níveis da organização?
- Do que se constitui um plano de marketing?



Loja H&M em Bruxelas, na Bélgica.

Um ingrediente-chave do processo de administração de marketing são estratégias e planos criativos e criteriosos que possam guiar as atividades de marketing. Desenvolver a estratégia de marketing certa ao longo do tempo requer uma combinação de disciplina e flexibilidade. As empresas devem se ater a uma estratégia, mas devem encontrar também novas maneiras de aprimorá-la constantemente.<sup>1</sup> A estratégia de marketing requer igualmente um entendimento claro de como o marketing funciona.<sup>2</sup>

Entre em uma boutique do Soho em Nova York e você verá camisetas da moda sendo vendidas por 250 dólares. Entre em uma loja da H&M e você encontrará uma versão do mesmo estilo de camiseta por 25 dólares. Fundada há 55 anos como uma empresa sueca de roupas populares, a H&M — de Hennes e Mauritz — transformou-se em um colosso do vestuário com 950 lojas em 19 países e um ambicioso plano de expansão de cem lojas por ano. A razão pela qual a H&M chegou a esse ponto enquanto tantas outras — como a outrora descolada varejista italiana Benetton — tropeçaram é que a empresa tem uma missão clara, assim como estratégias de marketing criativas e planos concretos para cumpri-la. “O conceito de nosso negócio é proporcionar ao cliente um valor imbatível, oferecendo moda e qualidade pelo melhor preço”: essa é a missão da H&M, expressa no site da empresa. Nada poderia ser mais simples. Entretanto, cumpri-la requer um conjunto de atividades de marketing bem coordenadas. Por exemplo, na H&M um produto leva em média três meses para ir da prancheta do designer à prateleira da loja, e esse ‘tempo de comercialização’ cai para três semanas se o produto for de ‘alta moda’. A H&M consegue disponibilizar os produtos de forma rápida e barata por:

- ter poucos intermediários e não possuir fábricas;
- comprar grandes volumes;
- ter sólida experiência na indústria do vestuário;
- ter um grande conhecimento de quais bens devem ser adquiridos em quais mercados;
- ter sistemas de distribuição eficientes;
- ter custos bem administrados em cada estágio.

Este capítulo começa examinando algumas das implicações do marketing estratégico envolvidas na criação de valor para o cliente. Em seguida, oferece diversas perspectivas sobre planejamento e descreve como traçar um plano de marketing formal.

## Marketing e valor para o cliente

[Fazer marketing significa satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes. O dever de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente mediante lucro. Em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa só pode vencer ajustando o processo de entrega de valor e selecionando, proporcionando e comunicando um valor superior.]

## O processo de entrega de valor

A visão tradicional de marketing é de que a empresa faz alguma coisa e então a vende, como mostra a Figura 2.1(a). Nessa perspectiva, o marketing acontece na segunda metade do processo de valor. A empresa sabe o que fazer e sabe que o mercado comprará unidades suficientes para lhe dar lucro. As organizações que aceitam essa visão têm mais chances de ser bem-sucedidas em economias caracterizadas pela escassez de bens, em que os consumidores não fazem questão de qualidade, recursos ou estilo — é o caso, por exemplo, dos itens de primeira necessidade nos mercados emergentes.

Mas essa visão tradicional do processo de negócios não funciona em economias mais competitivas, em que as pessoas têm várias opções. O ‘mercado de massa’ vem se dividindo em numerosos micromercados, cada qual com seus próprios desejos, percepções, preferências e critérios de compra. O concorrente inteligente deve, portanto, projetar a oferta para mercados-alvo bem definidos. Essa crença está no âmago da nova visão dos processos de negócios, que coloca o marketing no início do processo de planejamento. Você pode constatar isso no shopping center de seu bairro. Na luta pelo crescimento, redes de varejo estão criando spin-offs com apelo dirigido a micromercados cada vez menores.

### SPIN-OFFS

A Gymboree, uma rede com 530 lojas, vende roupas infantis para pais com alto poder aquisitivo. Como o número de pais que ganham mais de 65 mil dólares por ano não é suficiente para justificar a abertura de muitas lojas, a Gymboree criou a Janie and Jack, uma rede que vende presentes de luxo para bebês. Por sua vez, a Hot Topic, uma cadeia que vende roupas inspiradas em bandas de rock para adolescentes, lançou recentemente a Torrid para proporcionar aos adolescentes ‘tamanho grande’ as mesmas opções de moda. Processo parecido aconteceu com a rede de roupas femininas Ann Taylor, que lançou a Ann Taylor Loft, uma moda com preços mais acessíveis, e a Chico’s, uma cadeia dirigida a mulheres na faixa dos 40 e 50 anos, além da Pazo, para mulheres ligeiramente mais jovens que trabalham fora.<sup>3</sup>

Em vez de enfatizar a fabricação e a venda, as empresas se vêem como parte de uma seqüência de criação e entrega de valor.

A Figura 2.1(b) ilustra essa seqüência. O processo consiste em três partes. A primeira etapa, *selecionar o valor*, representa a ‘lição de casa’ que o marketing deve fazer antes que qualquer produto exista. A equipe de marketing deve segmentar o mercado, selecionar o mercado-alvo adequado e desenvolver o posicionamento do valor da oferta. A fórmula ‘segmentação, seleção de alvo (*targeting*), posicionamento’ é a essência do marketing estratégico. Uma vez que a unidade de negócios tenha selecionado o valor, a segunda etapa é *fornecer o valor*. O marketing deve determinar as características específicas, o preço e a distribuição do produto. A tarefa da terceira etapa é *comunicar o valor*, o que será feito por meio da força de vendas, da promoção de vendas, da propaganda e de outras ferramentas promocionais para informar o mercado sobre o produto. Cada uma dessas etapas acarreta custos.

**FIGURA 2.1** Duas maneiras de ver o processo de entrega de valor



Fonte: Michael J. Lanning e Edward G. Michaels, “A business is a value delivery system”, relatório interno da McKinsey, 41, jun. 1988. Copyright © by McKinsey & Co., Inc.

## NIKE

Críticos da Nike frequentemente reclamam que os calçados da marca custam pouco para ser fabricados, mas saem caro para o consumidor. É verdade: os custos de matéria-prima e manufatura envolvidos na produção dos tênis são relativamente baixos — mas vender o produto ao consumidor é que sai caro. Os custos com materiais, mão-de-obra, expedição, equipamentos, tarifas de importação e fornecedores geralmente totalizam menos que 25 dólares por par. A remuneração da força de vendas, dos distribuidores, da alta administração e dos promotores, assim como as despesas com propaganda e P&D, acrescenta cerca de 15 dólares ao total. A Nike vende seu produto para os varejistas com um lucro de 7 dólares. Portanto, o varejista paga aproximadamente 47 dólares para colocar um par de tênis Nike na prateleira. Quando são adicionados os custos indiretos do varejista (geralmente 30 dólares, incluindo pessoal, aluguel e equipamentos), juntamente com seu lucro de 10 dólares, um Nike passa a custar mais de 80 dólares para o consumidor.

Como mostra a Figura 2.1(b), o processo de marketing começa antes da existência de um produto e continua enquanto ele é desenvolvido e depois que se torna disponível. Os japoneses elaboraram um pouco mais essa visão, com os seguintes conceitos:

- **Tempo zero de feedback do cliente.** O feedback do cliente deve ser continuamente coletado após a compra, para saber como melhorar o produto e seu marketing.
- **Tempo zero de melhoria do produto.** A empresa deve avaliar todas as idéias de melhoria oferecidas por clientes e funcionários e introduzir os aperfeiçoamentos de maior valor e mais viáveis o mais rápido possível.
- **Tempo zero de compra.** A empresa deve receber as peças e os suprimentos necessários mediante acordos just-in-time com os fornecedores. Ela pode reduzir custos diminuindo estoques.
- **Tempo zero de ajuste.** A empresa deve ser capaz de fabricar qualquer um de seus produtos assim que encomendado, sem enfrentar altos custos ou tempo de ajuste.
- **Defeito zero.** Os produtos devem ser de alta qualidade e isentos de defeitos.

Nirmalya Kumar apresentou a seguinte abordagem de marketing: (1) definir o *segmento de valor* ou os clientes (e suas necessidades), (2) definir o *plano de valor* e (3) definir a *rede de valor* que entregará o serviço prometido.<sup>4</sup> Já Frederick Webster, da Universidade de Dartmouth, vê o marketing em termos de: (1) *processos de definição de valor* (pesquisa de mercado e auto-análise da empresa, por exemplo), (2) *processos de desenvolvimento de valor* (desenvolvimento de novos produtos, estratégia de busca de recursos e seleção de fornecedores, por exemplo) e (3) *processos de entrega de valor* (por exemplo, gerência da propaganda e da distribuição).<sup>5</sup>

## A cadeia de valor

Michael Porter, de Harvard, propôs a **cadeia de valor** como uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais se pode criar mais valor para o cliente (veja a Figura 2.2).<sup>6</sup> De acordo com esse modelo, toda empresa consiste em uma síntese de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um produto. A cadeia de valor identifica nove atividades estrategicamente relevantes que criam valor e custo em determinado negócio. Essas nove atividades criadoras de valor consistem em cinco atividades principais e quatro atividades de apoio.

As *atividades principais* incluem levar materiais para dentro da empresa (logística interna), convertê-los em produtos finais (operações), expedir os produtos finais (logística externa), comercializá-los (marketing e vendas) e prestar-lhes assistência técnica (serviço). As *atividades de apoio* — aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresa — são realizadas em determinados departamentos, mas não apenas neles. Outros departamentos podem ter de realizar algumas atividades de aquisição e contratação de pessoal, por exemplo. A infra-estrutura da empresa abrange os custos de administração geral, planejamento, finanças, contabilidade e assuntos jurídicos e governamentais.



Par de tênis Nike.

**FIGURA 2.2** A cadeia de valor genérico

Fonte: Michael E. Porter, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Copyright © 1985 by Michael E. Porter. Reproduzido com permissão da Free Press, um selo editorial da Simon & Schuster.

A tarefa da empresa é examinar seus custos e seu desempenho em toda atividade que gera valor e buscar meios de melhorá-los. A empresa deve ter os custos e o desempenho de seus concorrentes como padrões de referência com os quais comparar os seus. E deve ir além, estudando as 'melhores práticas' empregadas pelas melhores empresas do mundo.<sup>7</sup>

O sucesso da empresa depende não apenas do grau de excelência com que cada departamento desempenha seu trabalho, mas também do grau de excelência com que as diversas atividades departamentais são coordenadas para conduzir os *processos centrais de negócios*, que são:<sup>8</sup>

- **Processo de compreensão do mercado.** Todas as atividades relacionadas à coleta de informações sobre o mercado, sua disseminação e utilização pela organização.
- **Processo de realização de uma nova oferta.** Todas as atividades relacionadas à pesquisa, ao desenvolvimento e ao lançamento de produtos de alta qualidade, com rapidez e dentro do orçamento.
- **Processo de aquisição de clientes.** Todas as atividades relacionadas à definição de mercados-alvo e à prospecção de novos clientes.
- **Processo de gerência de relacionamento com os clientes.** Todas as atividades relacionadas à melhoria do entendimento e do relacionamento com o cliente e à oferta de melhores produtos.
- **Processo de gerência do processo do pedido.** Todas as atividades relacionadas ao recebimento e à aprovação de pedidos, à expedição pontual de mercadorias e ao recebimento de pagamento.

Empresas sólidas desenvolvem capacidades superiores no gerenciamento desses processos centrais. Um dos principais pontos fortes do Wal-Mart, por exemplo, é sua eficiência na reposição de mercadorias. À medida que as lojas do Wal-Mart vendem suas mercadorias, informações sobre vendas fluem por computador não apenas para a sede da empresa, mas também para os fornecedores, que despacham novas mercadorias quase ao mesmo tempo que elas saem das prateleiras.<sup>9</sup> A idéia é gerenciar o fluxo, não o estoque. O Wal-Mart repassou essa responsabilidade para seus principais fornecedores em um sistema conhecido como VMI (*vendor-managed inventories* — gerenciamento de estoques pelo fornecedor).

Muitas empresas sólidas também estão recorrendo à reengenharia de seus negócios, com a criação de equipes multidisciplinares responsáveis pelo gerenciamento de cada processo.<sup>10</sup> Na Xerox, um grupo voltado para o cliente une vendas, expedição, instalação, atendimento e cobrança de maneira que essas atividades fluem harmoniosamente de um departamento para outro. As empresas de sucesso serão aquelas que alcançarem uma excelente capacidade de gerir seus processos centrais de negócios por intermédio de equipes multidisciplinares. Empresas como a AT&T, a Polaroid e a Motorola reorganizaram sua força de trabalho em equipes multidisciplinares. Esse tipo de equipe também é encontrado em empresas sem fins lucrativos e órgãos governamentais. Com elas, a rede de drogarias Rite Aid pretende passar do terceiro para o primeiro lugar em seu segmento. A empresa criou equipes focadas em vendas e crescimento marginal, excelência operacional, otimização de mercado, melhoria contínua da cadeia de suprimento e controle de custos contínuo.<sup>11</sup>

Para ter sucesso, a empresa deve igualmente buscar vantagens competitivas fora de suas operações, nas cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e clientes. Atualmente, muitas empresas têm formado parcerias com fornecedores e distribuidores para criar uma **rede de entrega de valor** superior (também denominada **cadeia de suprimento**).<sup>12</sup>

## BAILEY CONTROLS

Sediada em Ohio, a Bailey Controls fatura 300 milhões de dólares por ano fornecendo sistemas de controle para grandes fábricas. Em sua visão, certos fornecedores são como departamentos internos. Há pouco tempo, a empresa conectou dois fornecedores diretamente a seu sistema de gerenciamento de estoques. Toda semana, a Bailey envia à Future Electronics, de Montreal, por meio eletrônico, suas mais recentes previsões dos materiais de que necessitará nos próximos seis meses. Sempre que o estoque de uma peça cai abaixo de determinado nível, um funcionário da Bailey passa um leitor pelo código de barras do produto, avisando instantaneamente à Future que ela precisa enviar peças de imediato. Embora acordos como esse transfiram o custo do gerenciamento do estoque para os fornecedores, estes esperam que os custos sejam mais do que compensados pelo ganho em volume. É uma parceria em que ambas as partes saem ganhando.

## Competências centrais

Para realizar seus processos centrais de negócios, uma empresa necessita de recursos — mão-de-obra, materiais, equipamentos, informações e energia. Tradicionalmente, as empresas são proprietárias e controladoras da maioria dos recursos, mas essa situação está mudando. Hoje, muitas delas terceirizam recursos menos essenciais, quando estes podem ser adquiridos fora da organização com melhor qualidade ou a custos mais baixos. Entre os recursos frequentemente terceirizados estão os serviços de limpeza, de jardinagem e de gerenciamento de frota. A Kodak chegou a entregar a gestão de seu departamento de processamento de dados para a IBM.

A chave, portanto, é reter a propriedade dos recursos e das competências centrais (*core competencies*), que constituem a essência do negócio, e cuidar deles. A Nike, por exemplo, não fabrica seus tênis, porque alguns fabricantes orientais são mais competentes nessa tarefa, mas cuida de sua superioridade no design e na comercialização de calçados, suas duas competências centrais. Podemos dizer que uma **competência central** possui três características: (1) é uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que contribui de maneira significativa para os benefícios percebidos pelos clientes, (2) tem aplicações em uma grande variedade de mercados e (3) é difícil de ser imitada pelos concorrentes.<sup>13</sup>

A vantagem competitiva também acaba nas mãos das empresas com capacidades distintivas. Enquanto as competências centrais tendem a ser concernentes a áreas específicas de especialidades técnicas e de produção, as *capacidades distintivas* tendem a descrever a excelência em processos de negócios mais amplos. Considere a Netflix, o primeiro serviço de aluguel de DVDs on-line dos Estados Unidos, com sede no Vale do Silício.<sup>14</sup>

## NETFLIX

Em 1997, quando a maioria das pessoas ainda tinha dificuldade de programar seu videocassete, o fundador da Netflix, Reed Hastings, convenceu-se de que os DVDs seriam o meio de exibição de filmes no futuro. Ele levantou 120 milhões de dólares, atraiu centenas de milhares de clientes e abriu o capital da empresa em 2002, ganhando outros 90 milhões de dólares. A Netflix tem capacidades distintivas que podem mantê-la na liderança, mesmo com concorrentes como a Blockbuster e o Wal-Mart tentando invadir seu território. Um de seus investidores diz que ela é, na verdade, uma empresa de software sofisticada sob a máscara de uma locadora de DVDs. A Netflix refinou seu software e seu sistema de controle de estoque a um nível tal que novos pedidos são gerados automaticamente, ao mesmo tempo que pedidos mais antigos estão retornando. Além disso, antes de informar a um cliente que o filme que deseja não está disponível, os atendentes da Netflix podem consultar todos os 12 centros de distribuição da empresa.

George Day vê as organizações impulsionadas pelo mercado como excelentes em três capacidades distintivas: inteligência de mercado, proximidade do cliente e vínculo com o canal de distribuição.<sup>15</sup>

Em última instância, a vantagem competitiva deriva da capacidade que uma empresa tem de incluir suas competências centrais e suas capacidades distintivas em 'sistemas de atividades' estreitamente interligados. Os concorrentes consideram difícil imitar empresas como a Southwest Airlines, a Dell e a IKEA porque não conseguem copiar seus sistemas de atividades.

## Marketing holístico e valor para o cliente

Uma orientação de marketing holístico também pode nos ajudar a entender o processo de captura de valor para o cliente. Para o marketing holístico, esse processo “integra as atividades de exploração de valor, criação de valor e entrega de valor com a finalidade de construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios e prósperos entre os principais interessados”.<sup>16</sup> De acordo com essa visão, os profissionais de marketing holístico obtêm sucesso gerenciando uma cadeia de valor superior que proporciona altos níveis de qualidade, atendimento e agilidade. Esses profissionais alcançam crescimento lucrativo expandindo a participação dos clientes, construindo a fidelidade do cliente e conquistando o valor do cliente ao longo do tempo. A Figura 2.3, que ilustra a estrutura do marketing holístico, mostra como a interação entre os participantes relevantes (clientes, empresa e colaboradores) e as atividades baseadas em valor (exploração de valor, criação de valor e entrega de valor) ajuda a criar, manter e renovar o valor para o cliente.

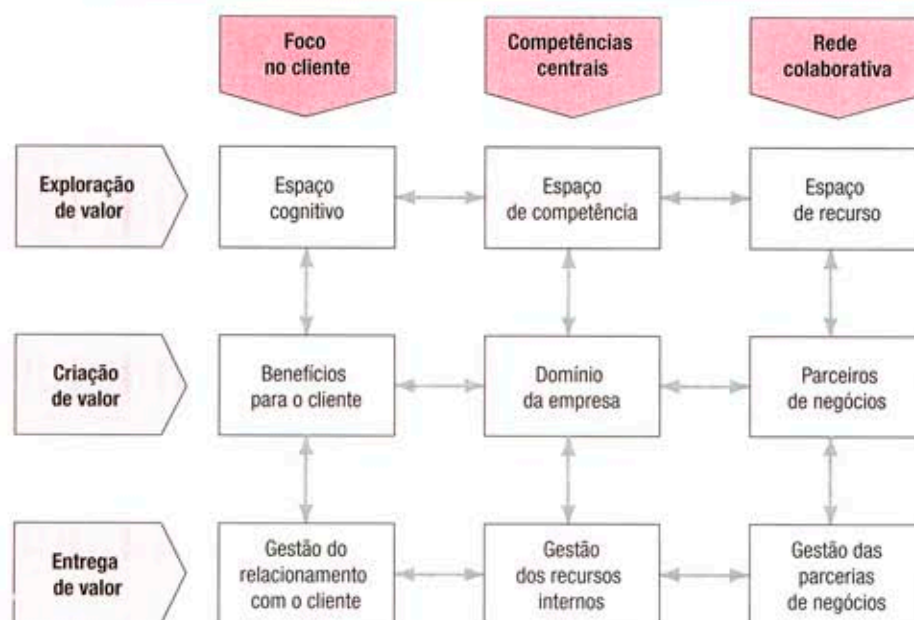
O desenho da estrutura de marketing holístico visa tratar de três questões básicas:

- 1. Exploração de valor:** como uma empresa pode identificar novas oportunidades de valor?
- 2. Criação de valor:** como uma empresa pode criar eficientemente ofertas de valor mais promissoras?
- 3. Entrega de valor:** como uma empresa pode usar suas capacidades e sua infra-estrutura para entregar as novas ofertas de valor com mais eficiência?

**EXPLORAÇÃO DE VALOR** Como o valor flui dentro de mercados e entre eles — os quais, em sua essência, são dinâmicos e competitivos —, as empresas necessitam de uma estratégia de valor bem definida. Para desenvolver uma estratégia como essa, é preciso entender a relação e a interação entre três espaços: (1) o espaço cognitivo do cliente; (2) o espaço de competência da empresa, e (3) o espaço de recurso do colaborador. O *espaço cognitivo* do cliente reflete as necessidades existentes e latentes e inclui dimensões como necessidade de participação, estabilidade, liberdade e mudança.<sup>17</sup> O *espaço de competência* da empresa pode ser descrito em termos de amplitude (escopo do negócio abrangente *versus* focado) e profundidade (capacidades físicas *versus* baseadas em conhecimento). O *espaço de recurso* do colaborador envolve parcerias horizontais, em que as empresas escolhem parceiros segundo sua habilidade de explorar oportunidades de mercado relacionadas, e parcerias verticais, em que as empresas escolhem parceiros segundo sua habilidade de criar valor.

**CRIAÇÃO DE VALOR** Para explorar uma oportunidade de valor, a empresa precisa de competências relacionadas à criação de valor. Os profissionais de marketing precisam identificar novos benefícios para o cliente sob o ponto de vista deste; utilizar competências centrais do domínio de sua empresa; selecionar e administrar parceiros de negócios de sua

**FIGURA 2.3** A estrutura do marketing holístico





rede colaborativa. Para desenvolver novos benefícios para o cliente, os profissionais de marketing precisam entender as necessidades, os desejos e as preocupações do cliente. Eles também devem observar quem os clientes admiram, com quem interagem e quem os influencia.

Talvez seja necessário realinhar o negócio para maximizar suas competências centrais. Isso envolve três etapas: (1) (re)definir o conceito do negócio (a 'grande idéia'), (2) (re)modelar o escopo do negócio (as linhas do negócio) e (3) (re)posicionar a identidade de marca da empresa (como os clientes devem vê-la). Isso é o que a Kodak está fazendo à medida que as vendas baseadas na sua competência central — produção de filmes, câmeras, papel e revelação de fotos — vêm caindo e os consumidores estão substituindo as câmeras que utilizam filmes por equipamentos, produtos e serviços digitais cada vez mais baratos. Em 25 de setembro de 2003, o CEO Daniel A. Carp revelou aos acionistas a nova estratégia da empresa. Ele anunciou que a Kodak estava "determinada a vencer nesses novos mercados digitais". Para conseguir isso, a empresa planeja expandir sua linha de câmeras, impressoras e outros equipamentos digitais para os consumidores, que atualmente usam a Internet para transmitir e exibir suas imagens digitais. A Kodak também está se empenhando para fornecer equipamentos profissionais de impressão colorida sob demanda; além disso, quer aumentar sua participação de mercado no lucrativo segmento de imagens médicas e no de serviços de informações.<sup>18</sup>

**ENTREGA DE VALOR** Muitas vezes, entregar valor significa fazer investimentos substanciais em infra-estrutura e capacidades. A empresa deve ganhar proficiência na gestão do relacionamento com o cliente, na gestão dos recursos internos e na gestão das parcerias de negócios. A *gestão do relacionamento com o cliente* permite à empresa descobrir quem são seus clientes, como se comportam e do que precisam ou desejam. Também possibilita que ela responda de forma apropriada, coerente e rápida a diferentes oportunidades de atrair e reter clientes. Para responder com eficiência, é necessária a *gestão dos recursos internos*, a fim de integrar os principais processos do negócio (processamento de pedidos, contabilidade, folha de pagamento e produção, por exemplo) em uma única família de módulos de software. Por fim, a *gestão das parcerias de negócios* permite que a empresa administre relacionamentos complexos com seus parceiros para obter, processar e entregar produtos.

## O papel central do planejamento estratégico

Uma administração de marketing bem-sucedida requer, portanto, determinadas capacidades, como entender o valor para o cliente, criar valor para o cliente, entregar valor para o cliente e sustentar o valor para o cliente. A seção *Novas Idéias em Marketing "Visões de CEOs sobre marketing"* aborda algumas prioridades importantes da alta administração na melhoria da administração de marketing. Algumas empresas norte-americanas se destacam por sua excelência em marketing (Procter & Gamble, Southwest Airlines, Nike, Disney, Nordstrom, Wal-Mart, McDonald's, Marriott Hotels), além de diversas japonesas (Sony, Toyota, Canon) e européias (IKEA, Club Med, Bang & Olufsen, Electrolux, Nokia, Lego, Tesco). Essas empresas têm foco no cliente e estão organizadas para responder eficientemente às constantes mudanças nas necessidades dele. Todas possuem departamentos de marketing recheados de profissionais competentes e seus demais departamentos — produção, financeiro, pesquisa e desenvolvimento, compras — também aceitam o conceito de que o cliente é o rei. (Veja a seção *Novas Idéias em Marketing "Fatores-chave para a liderança de mercado no longo prazo"*, na página 42.)

O processo de criar, entregar e comunicar valor requer muitas atividades de marketing diferentes. Para assegurar que sejam selecionadas e executadas as atividades corretas, é essencial que exista um planejamento estratégico. O planejamento estratégico exige ações em três áreas-chave. A primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos. A segunda envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento do mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado. A terceira é estabelecer uma estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo.]

O marketing desempenha um papel fundamental nesse processo. Na Samsung Electronics America, o marketing estratégico é uma verdadeira religião. Quando os executivos, os engenheiros, os profissionais de marketing e os projetistas da Samsung cogitam novos produtos, devem responder a uma pergunta fundamental: "Isso é uau?" E, se 'uau' é o mantra da empresa, o sacerdote é Peter Weedfald, o vice-presidente de marketing estratégico. Marketing, propaganda, relações com clientes e parceiros, pesquisa, centro de informações do cliente, comércios B2B e B2C — tudo isso é da alçada dele. Ele é responsável pela elaboração de estratégias de marketing que atingem cinco divisões diferentes: eletrônicos, tecnologia da informação, telecomunicações, semicondutores e eletrodomésticos. Ao contrário de muitas outras empresas, como a Sony, em que cada divisão tem sua própria estratégia de marketing, a Samsung unifica sua estratégia para todas as cinco divisões. "Na maioria das empresas", diz Weedfald, "há um vice-presidente de CRM [gestão de relacionamento com o cliente] que nem mesmo conversa com o responsável pelos comerciais de TV... Estamos holisticamente unificados desde o marketing global na Coreia até os três últimos passos de venda". É nos três últimos passos de venda que entra o 'uau', quando o consumidor está a um palmo de distância do produto — literalmente, na loja ou on-line.<sup>19</sup>



## Visões de CEOs sobre marketing

O marketing enfrenta diversos desafios no século XXI. Com base em um extenso estudo realizado em 2002, a McKinsey identificou três desafios principais a partir das diferenças de opinião entre CEOs (diretores-presidentes) e seus CMOs (diretores de marketing).

- **Fazer mais com menos.** Os CEOs precisam e esperam que todas as áreas de suas organizações sejam mais eficientes. Os CMOs sinalizam que prevêem um aumento em seus orçamentos.
- **Impulsionar o desenvolvimento de novos negócios.** Os CEOs querem que o marketing desempenhe um papel mais ativo para impulsionar o desenvolvimento de novos negócios — não apenas novos produtos, como também novos mercados, canais e linhas de negócios. Os CMOs citaram o desenvolvimento de novos produtos como sua principal preocupação.
- **Tornar-se um parceiro total do negócio.** Os CEOs esperam que o marketing se torne um parceiro mais central da empresa, capaz de ajudar a impulsionar os lucros. Os CMOs não estão certos de que seus grupos tenham as habilidades necessárias para isso.

Segundo a McKinsey, para preencher essas lacunas será preciso alterar os gastos, a capacidade de organização e a cultura de muitos profissionais de marketing. Para moderar a pressão resultante do aumento da receita e simultaneamente da redução de custos de marketing como um percentual das vendas, oferecem-se três recomendações:

1. Vincular as prioridades de gastos ao potencial de lucro, com base, por exemplo, na medição do volume e na previsão da taxa de crescimento dos clientes atuais — e não no histórico de desempenho.
2. Focar os gastos nos prós das marcas (características e benefícios verdadeiramente importantes para os clientes), e não nos prês (características e benefícios que são pré-requisitos para uma marca permanecer no jogo).
3. Entender melhor como os clientes obtêm informações sobre o produto e tomam decisões de compra.

Com base em pesquisas sobre empresas que desenvolvem grandes idéias com sucesso, a McKinsey identificou ainda três características que ajudam a posicionar os profissionais de marketing como líderes de desenvolvimento de negócios:

1. Forçar uma visão mais abrangente ao definir o negócio, os ativos e as competências.
2. Combinar múltiplas perspectivas — por exemplo, usar perfis de determinação e necessidade assim como segmentos baseados em comportamento — para identificar oportunidades de mercado e iniciativas de sucesso.
3. Focar na geração de idéias, por meio de uma combinação entre visão de marketing e análise do negócio — mas identificar necessidades lucrativas não satisfeitas antes de idealizar soluções criativas.

Por fim, a McKinsey oferece duas recomendações para solucionar as preocupações dos CEOs sobre o papel e o desempenho do marketing:

1. Os profissionais de marketing devem testar e desenvolver programas mais rapidamente, à medida que aprimoram processos de planejamento e abordagens de pesquisa.
2. Os profissionais de marketing devem avaliar com mais eficácia o impacto sobre o desempenho e o lucro dos investimentos na arena do marketing em expansão (tecnologia de CRM, patrocínios, marketing na Internet e boca-a-boca, por exemplo).

Fonte: David Court, Tom French e Gary Singer, "How the CEO sees marketing", *Advertising Age*, 3 mar. 2003, p. 28.

Para entender a administração de marketing, é preciso entender o planejamento estratégico. A maioria das grandes empresas se organiza em quatro níveis: nível corporativo, nível de divisão, nível de unidade de negócios e nível de produto. A matriz da empresa é responsável pelo projeto de um plano estratégico corporativo para orientar toda a empresa; toma decisões sobre a quantidade de recursos a serem alocados para cada divisão, assim como sobre quais negócios iniciar ou eliminar. Cada divisão estabelece um plano cobrindo a alocação de recursos para cada unidade de negócios dentro dela. Cada unidade de negócios desenvolve um plano estratégico que a leve a um futuro lucrativo. Por fim, cada nível de produto (linha de produto, marca) dentro de uma unidade de negócios desenvolve um plano de marketing para atingir seus objetivos em seu mercado.

□ O plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de vendas e serviços. □



## Fatores-chave para a liderança de mercado no longo prazo

A questão sobre o que é importante para o sucesso de empresas duradouras foi abordada em um estudo conduzido durante seis anos por Collins e Porras, mais tarde transformado no livro *Built to last (Feitas para durar)*. Em cada um dos 18 setores que estudaram, esses pesquisadores de Stanford identificaram duas empresas — a uma delas chamaram ‘empresa visionária’, e à outra, ‘empresa de comparação’. As empresas visionárias eram reconhecidas como líderes do setor e largamente admiradas. Elas estabeleciam metas ambiciosas, comunicavam essas metas aos funcionários e buscavam um propósito maior além de ganhar dinheiro. E também apresentavam um desempenho consideravelmente superior em relação às empresas de comparação. Entre elas estavam a General Electric, a Hewlett-Packard e a Boeing. As respectivas empresas de comparação eram a Westinghouse, a Texas Instruments e a McDonnell Douglas.

Os autores identificaram três aspectos comuns entre as 18 líderes de mercado. Primeiro, as empresas visionárias mantêm um conjunto distintivo de valores do qual não se desviam. Assim, a IBM se atém aos princípios de respeito ao indivíduo, satisfação do cliente e melhoria contínua da qualidade ao longo de sua história, enquanto a Johnson & Johnson se atém ao princípio de que sua primeira responsabilidade é com os clientes, a segunda com os funcionários, a terceira com a comunidade e a quarta com os acionistas. O segundo aspecto em comum é que as empresas visionárias expressam sua finalidade em termos claros. A Xerox quer melhorar a ‘produtividade do escritório’ e a Monsanto quer ‘ajudar a acabar com a fome no mundo’. De acordo com Collins e Porras, a principal finalidade de uma empresa não deve ser confundida com metas ou estratégias específicas nem ser simplesmente uma descrição da linha de produto. O terceiro aspecto em comum é que as empresas visionárias desenvolveram uma visão de seu futuro e agem para implementá-la. A IBM está trabalhando para estabelecer sua liderança como uma empresa ‘centrada em rede’, e não simplesmente como a maior fabricante de computadores.

Em seu livro seguinte, *Good to great*, Collins proporcionou uma visão adicional sobre como manter a liderança. Ele definiu uma transição de ‘bom a excelente’ como um período de dez anos de inércia, seguido de 15 anos de crescimento nos lucros. Examinando cada empresa já relacionada nas 500 melhores da revista *Fortune* — aproximadamente 1.400 —, ele identificou 11 que atendiam a esse critério: Abbott, Circuit City, Fannie Mae, Gillette, Kimberly-Clark, Kroger, Nucor, Philip Morris, Pitney Bowes, Walgreen’s e Wells Fargo. O contraste entre essas 11 empresas e suas respectivas empresas de comparação levou novamente a conclusões claras. Embora todas as empresas que alcançaram a excelência fossem de setores diferentes, ele constatou que fazer a transição de bom para excelente não requeria um CEO proeminente de fora, tecnologia de ponta ou mesmo uma estratégia de negócios bem afinada. Em vez disso, uma cultura corporativa que identificasse e levasse pessoas disciplinadas a pensar e agir disciplinadamente foi considerada a chave para a excelência. Líderes com um misto de humildade pessoal e integridade profissional eram os mais eficientes, e as empresas capazes de passar de boas a excelentes eram guiadas por valores e finalidades centrais que iam além de simplesmente ganhar dinheiro.

*Fontes:* James C. Collins e Jerry I. Porras, *Built to last: successful habits of visionary companies*. Nova York: HarperBusiness, 1994; F. G. Rodgers e Robert L. Shook, *The IBM way: insights into the world's most successful marketing organization*. Nova York: Harper and Row, 1986; James C. Collins, *Good to great: why some companies make the leap... and others don't*. Nova York: HarperCollins, 2001.



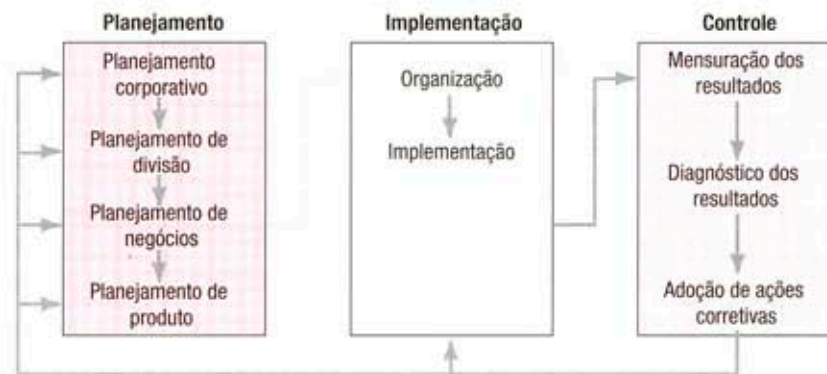
Atualmente, os planos de marketing são desenvolvidos por equipes, com contribuições e aprovação de cada departamento importante, e então implementados nos níveis apropriados da organização. Os resultados são monitorados e, quando necessário, efetuam-se ações corretivas. O ciclo completo de planejamento, implementação e controle é apresentado na Figura 2.4. A seguir examinamos o planejamento em cada um dos quatro níveis da organização.

## Planejamento estratégico corporativo e em nível de divisão

Ao estabelecer declarações de missão, políticas, estratégias e metas, a matriz determina a estrutura dentro da qual as divisões e as unidades de negócios preparam seus planos. Algumas corporações dão muita liberdade a cada unidade de negócios para instituir suas metas e estratégias de vendas e lucro. Outras estabelecem as metas para as UENs, mas permitem que elas desenvolvam suas próprias estratégias. Outras ainda estabelecem as metas e participam do desenvolvimento das estratégias de cada unidade de negócios.<sup>20</sup>

Em âmbito corporativo são realizadas quatro atividades de planejamento:

1. Definição da missão corporativa.

**FIGURA 2.4** Processo de planejamento, implementação e controle estratégicos

2. Estabelecimento das unidades estratégicas de negócios (UENs).
3. Alocação de recursos a cada UEN.
4. Avaliação de oportunidades de crescimento.

## Definição da missão corporativa

Uma organização existe para realizar alguma coisa: fabricar automóveis, emprestar dinheiro, fornecer acomodação para uma noite etc. Em geral, quando o negócio é iniciado, sua missão ou seu objetivo específico é claro. Com o tempo, a missão pode mudar para aproveitar novas oportunidades ou responder a mudanças nas condições do mercado. A Amazon.com mudou sua missão: a empresa, que queria ser a maior livraria on-line do mundo, agora quer se tornar a maior loja on-line do mundo. A missão da eBay, que era ser leiloeiro on-line para colecionadores, se tornou ser leiloeiro on-line de todos os tipos de bens.

Para definir sua missão, a empresa deve responder às perguntas fundamentais de Peter Drucker:<sup>21</sup> Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? Qual será nosso negócio? Como deveria ser nosso negócio? Essas perguntas aparentemente simples estão entre as mais difíceis a que a empresa terá de responder. As empresas bem-sucedidas fazem essas perguntas continuamente e respondem a elas com seriedade e minúcia. A empresa deve redefinir sua missão quando esta perde credibilidade ou já não define mais um curso ideal para o crescimento.<sup>22</sup>

As organizações desenvolvem **declarações de missão** que devem ser compartilhadas com gerentes, com funcionários e (em muitos casos) com clientes. Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. Ela orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar com independência, embora coletivamente, para alcançar as metas da organização.

As melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão, uma espécie de 'sonho impossível' que proporciona à empresa um direcionamento para os próximos 10 a 20 anos. Akio Morita, ex-presidente da Sony, queria que todos tivessem acesso a um 'aparelho de som pessoal'; assim, sua empresa criou o Walkman e o Discman. Fred Smith queria entregar a correspondência em qualquer lugar nos Estados Unidos antes das 10h30 da manhã seguinte; assim, criou a Federal Express. A Tabela 2.1 traz três exemplos de declarações de missão.

Boas declarações de missão têm três características principais. Em primeiro lugar, concentram-se em um número limitado de metas. A declaração "Queremos fabricar produtos da mais alta qualidade, oferecer os melhores serviços, conseguir a mais ampla distribuição e vender aos preços mais baixos" é muito pretensiosa. Em segundo lugar, as declarações de missão enfatizam as principais políticas e valores que a empresa pretende honrar. Elas estreitam a faixa de discernimento exigida para cada indivíduo, possibilitando aos funcionários atuar com consistência em questões importantes. Em terceiro lugar, definem as principais esferas competitivas dentro das quais a empresa operará:

- **Esfera setorial.** A gama de setores em que a empresa operará. Algumas permanecerão em um único setor; outras, apenas em um conjunto de setores relacionados; outras ainda no setor de bens organizacionais, de bens de consumo ou de serviços, e haverá também as que atuarão em qualquer setor. A DuPont, por exemplo, prefere operar no mercado organizacional, ao passo que a Dow está disposta a operar nos mercados organizacional e de consumo. Já a 3M procura entrar em praticamente qualquer setor em que possa ganhar dinheiro.
- **Esfera de produtos e aplicações.** A gama de produtos e aplicações fornecida por uma empresa. A St. Judas Medical pretende "atender médicos em todo o mundo com produtos de alta qualidade para a saúde cardiovascular".

**TABELA 2.1** Exemplos de declaração de missão

**Rubbermaid Commercial Products, Inc.**

“Nossa visão é ser a líder global em participação de mercado em cada um dos mercados em que atuamos. Podemos conseguir essa posição de liderança fornecendo a nossos clientes, distribuidores e usuários finais produtos inovadores, de alta qualidade, baratos e que respeitem o meio ambiente. Agregaremos valor a esses produtos ao oferecer ao cliente um atendimento memorável, mediante nosso compromisso total com sua satisfação.”

**Motorola**

“O propósito da Motorola é atender de maneira honrosa às necessidades da comunidade, fornecendo produtos e serviços de qualidade superior a um preço justo, e fazê-lo de modo que obtenha um lucro adequado, para possibilitar o crescimento da empresa como um todo e, com isso, permitir que nossos funcionários e acionistas alcancem objetivos pessoais razoáveis.”

**eBay**

“Ajudamos as pessoas a negociar praticamente tudo o que existe na face da Terra. Continuaremos a aprimorar a experiência em transações on-line de todos — de colecionadores, representantes e pequenas empresas, bem como de pessoas que buscam itens singulares, caçam pechinchas, vendem oportunidades ou apenas navegam.”

- **Esfera de competências.** A gama de competências centrais, como as tecnológicas, que uma empresa dominará e nas quais baseará seus negócios. A NEC japonesa formou suas competências centrais em computação, comunicações e componentes. Essas competências apóiam a produção de laptops, aparelhos de televisão e telefones portáteis.
- **Esfera de segmento de mercado.** O tipo de mercado ou de clientes que a empresa atenderá. Algumas podem concentrar-se no mercado de maior poder aquisitivo. A Porsche, por exemplo, só fabrica carros caros e licencia sua marca para óculos escuros e outros acessórios de alta qualidade. A Gerber especializou-se em produtos para bebês.
- **Esfera vertical.** O número de níveis de canais de que a empresa participará, das matérias-primas até o produto final e a distribuição. Em um extremo estão as organizações com grande esfera vertical — a Ford, em certa época, chegou a ter suas próprias plantações de borracha, fazendas de criação de ovelhas, fábricas de produção de vidro e siderúrgicas. No outro extremo ficam as empresas com pouca ou nenhuma integração vertical. Essas ‘corporações virtuais’ consistem em uma pessoa — com um telefone, um fax, um computador e uma mesa — que terceiriza todos os serviços, incluindo o projeto, a fabricação, o marketing e a distribuição física.<sup>23</sup>
- **Esfera geográfica.** A gama de regiões, países ou grupos de países em que a organização atuará. Em um extremo estão as que operam em uma cidade ou estado específico. No outro, estão multinacionais globais como a Unilever e a Caterpillar, presentes em quase todos os países do mundo.

**LA CONFIANCE NE S'ACHÈTE PAS. CAT. ELLE SE CONSTRUIT JOUR APRES JOUR.**

PASCAL SAIT TRÈS BIEN QUE SES CLIENTS N'ACCEPTERONT AUCUNE EXCUSE. IL EST DANS LE MÉTIER DEPUIS SUFFISAMMENT LONGTEMPS POUR SAVOIR QUE L'IMPORTANT, C'EST DE BIEN FAIRE SON TRAVAIL, DANS LES DÉLAIS ET EN RESPECTANT LE BUDGET. ON DIT DE LUI QUE C'EST UN PERFECTIONNISTE. IL RETORQUE QU'IL ESSAIE SIMPLEMENT D'ÊTRE UN BON PROFESSIONNEL. ET C'EST BIEN POURQUOI SES CLIENTS LUI SONT FIDÈLES. RIEN DE SURPRENANT DONC SI PASCAL UTILISE CAT.

CATERPILLAR CONNEXITY EQUIPMENT RANGE  
© 2008 Caterpillar. Tous droits réservés. Caterpillar, le logo de la chenille et les autres marques sont des marques de Caterpillar. Toutes les autres marques sont des marques de leurs propriétaires respectifs. Pour plus d'informations, contactez votre revendeur Caterpillar ou votre représentant local. Site Web: www.caterpillar.com

Professionals rely on Cat

Um anúncio da Caterpillar (CAT) em francês voltado para a confiança dos usuários nos produtos da empresa. “Pascal sabe muito bem que seus clientes não aceitariam nenhuma desculpa. Ele está no mercado tempo suficiente para saber que o importante é fazer bem o trabalho, sem atrasos e respeitando o orçamento. As pessoas falam que Pascal é perfeccionista. Ele responde dizendo que é apenas um bom profissional e que o é porque seus clientes dependem dele... Pascal usa CAT.” Multinacionais como a Caterpillar operam em praticamente todos os países do mundo.

## Definição do negócio

A maioria das empresas opera vários negócios e freqüentemente os define em termos de produtos: estão no ‘negócio de automóveis’ ou no ‘negócio de vestuário’. Levitt, no entanto, demonstrou que definir um negócio pelo mercado em que ele atua é melhor que defini-lo por seus produtos.<sup>24</sup> Um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente, e não como um processo de produção de mercadorias. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos. O transporte é uma necessidade: o cavalo e a carruagem, o automóvel, o trem, o avião e o caminhão são produtos que atendem a essa necessidade.

Levitt incentivou as empresas a redefinir seu negócio em relação a necessidades, e não a produtos. A Pitney-Bowes Inc., tradicional fabricante de franqueadoras postais, está fazendo exatamente isso. Com a obsolescência da correspondência em papel, a Pitney-Bowes não pode mais se permitir ser definida por seu produto principal, embora atualmente detenha 80 por cento do mercado norte-americano e 62 por cento do mercado global de franqueadoras postais. A empresa está se redefinindo como prestadora de serviços, líder em um setor muito mais amplo: o gerenciamento de correspondências e documentos. Com seus vários engenheiros, criptógrafos e até antropólogos empresariais, além de 2.300 patentes e diversos laboratórios, a Pitney-Bowes está bem posicionada para ajudar as empresas a organizar suas comunicações. Em uma nova série de anúncios em publicações de negócios como a *Fortune*, a Pitney-Bowes está divulgando sua nova missão. Um deles, por exemplo, apregoa que “Podemos gerar mudanças notáveis por toda sua empresa, incluindo um aumento significativo nos lucros. Um bom exemplo disso é a BP. Nossa solução para o gerenciamento de documentos os ajudou a reduzir os ciclos de cobrança e agilizou o recebimento de contas a receber, disponibilizando milhões em capital de giro”. O slogan deles é: “Pitney-Bowes: estruturando o fluxo de comunicações”.<sup>25</sup>

A IBM também se redefiniu: de fabricante de hardware e software passou a ‘formadora de redes’. A Tabela 2.2 apresenta diversos exemplos de empresas que passaram a definir seus negócios tendo como referência um mercado, e não um produto. Ela destaca a diferença entre uma definição de mercado-alvo e uma definição de mercado estratégico. Uma *definição de mercado-alvo* tende a focar a venda de um produto ou serviço. O mercado-alvo da Pepsi pode ser definido como todos os que bebem refrigerantes do tipo cola; seus concorrentes seriam, portanto, outras empresas que fabricam refrigerantes desse tipo. Uma *definição de mercado estratégico* seria: todos os que bebem algo para matar a sede. Subitamente, a concorrência da Pepsi passaria a incluir empresas que fabricam outros tipos de refrigerante, água mineral, suco, chá e café. Para tornar-se mais competitiva, a Pepsi poderia, então, decidir vender outros tipos de bebida cuja taxa de crescimento parecesse promissora.

Um negócio pode ser definido em três dimensões: grupos de clientes, necessidades de clientes e tecnologia.<sup>26</sup> Imaginemos, por exemplo, uma pequena empresa que defina seu negócio assim: projetos de sistemas de iluminação incandescente para estúdios de televisão. Seu grupo de clientes são os estúdios de televisão, a necessidade deles é a iluminação e a tecnologia é a iluminação incandescente. A empresa pode querer expandir-se para outros negócios. Pode, por exemplo, fornecer iluminação para outros grupos de clientes, como residências, fábricas e escritórios. Pode também fornecer serviços igualmente necessários a estúdios de televisão, como aquecimento, ventilação ou condicionamento de ar, ou então desenvolver outras tecnologias de iluminação para esses estúdios, como luzes infravermelhas ou ultravioleta.

**TABELA 2.2**

Definição de um negócio por produto e por mercado

Empresa	Definição por produto	Definição por mercado
Missouri-Pacific Railroad	Operamos uma ferrovia	Transportamos pessoas e mercadorias
Xerox	Fabricamos copiadoras	Ajudamos a aumentar a produtividade dos escritórios
Standard Oil	Vendemos gasolina	Fornecemos energia
Columbia Pictures	Fazemos filmes	Promovemos entretenimento
Encyclopaedia Britannica	Vendemos enciclopédias	Distribuimos informação
Carrier	Fabricamos aparelhos de ar-condicionado e aquecedores	Fornecemos controle climático residencial

Empresas maiores normalmente administram negócios diferentes, e cada um exige uma estratégia própria. A General Electric classificou seus negócios em 49 **unidades estratégicas de negócios (UENs)** diferentes. Cada UEN tem três características:

1. É um negócio isolado ou um conjunto de negócios relacionados que pode ser planejado separadamente do restante da empresa.
2. Tem seu próprio grupo de concorrentes.
3. Tem um gerente responsável pelo planejamento estratégico e pelo desempenho, a quem cabe o controle da maioria dos fatores que afetam os lucros.

Após identificar as unidades estratégicas de negócios da empresa, é possível desenvolver estratégias separadas e alocar adequadamente os recursos. A alta administração sabe que seu portfólio de negócios costuma incluir alguns 'antigos sucessos', ao lado das 'promessas para o amanhã'. Ela não pode, entretanto, basear-se apenas em impressões; precisa de ferramentas analíticas para classificar seus negócios de acordo com o potencial de lucros.<sup>27</sup>

## Avaliação de oportunidades de crescimento

A avaliação de oportunidades de crescimento envolve o planejamento de novos negócios, assim como a redução ou a extinção de negócios superados. Os planos da empresa para seus negócios lhe permitem projetar as vendas totais e os lucros. Se há uma lacuna de planejamento estratégico entre as vendas desejadas futuras e as vendas projetadas, a administração corporativa tem de desenvolver ou adquirir novos negócios para preenchê-la.

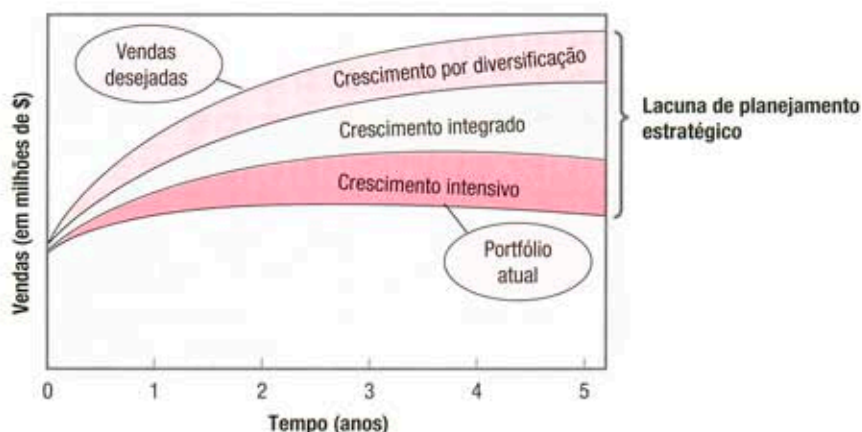
A Figura 2.5 ilustra essa lacuna de planejamento estratégico no caso de um grande fabricante de CDs graváveis — os CD-Rs —, aqui chamado de Musicale (nome fictício). A curva inferior projeta as vendas esperadas ao longo dos próximos cinco anos para o portfólio atual de negócios da empresa. A curva superior descreve as vendas desejadas ao longo dos próximos cinco anos. Evidentemente, a empresa quer crescer muito mais rápido do que seus negócios atuais permitem. Como ela pode preencher essa lacuna de planejamento estratégico?

A primeira opção é identificar oportunidades para conseguir crescimento adicional dentro dos negócios atuais (oportunidades de crescimento intensivo). A segunda é identificar oportunidades para construir ou adquirir negócios relacionados aos atuais (oportunidades de crescimento integrado). A terceira é identificar oportunidades para agregar negócios atraentes não relacionados aos atuais (oportunidades de crescimento por diversificação).

**CRESCIMENTO INTENSIVO** O primeiro curso de ação da gerência corporativa deve ser analisar como o desempenho dos negócios existentes pode melhorar. Ansoff propôs uma estrutura útil para detectar novas oportunidades de crescimento intensivo, denominada 'matriz de expansão produto-mercado' (veja a Figura 2.6).<sup>28</sup>

Em primeiro lugar, a empresa verifica se pode ter maior participação de mercado com seus produtos atuais e em seus mercados atuais (estratégia de penetração no mercado). Examina, a seguir, se pode encontrar ou desenvolver novos mercados para seus produtos atuais (estratégia de desenvolvimento de mercados). Avalia então se pode desenvolver novos produtos de interesse potencial para seus mercados atuais (estratégia de desenvolvimento de produtos). Posteriormente, verifica também oportunidades de desenvolver novos produtos para novos mercados (estratégia de diversificação).

**FIGURA 2.5** Lacuna de planejamento estratégico



**FIGURA 2.6** Estratégias de crescimento intensivo: a matriz de expansão produto–mercado de Ansoff

	Produtos atuais	Novos produtos
Mercados atuais	1. Estratégia de penetração no mercado	3. Estratégia de desenvolvimento de produtos
Novos mercados	2. Estratégia de desenvolvimento de mercados	(Estratégia de diversificação)

Fonte: Adaptado de Igor Ansoff, "Strategies for diversification", *Harvard Business Review*, set./out. 1957, p. 114. Copyright © 1957 by presidente e membros da Harvard College. Reproduzido com permissão. Todos os direitos reservados.

## STARBUCKS

A Starbucks é uma empresa que cresceu de várias maneiras diferentes. Em 1982, quando Howard Schultz, seu CEO até 2000, assumiu o posto, reconheceu a existência de um mercado potencial para cafeterias que prestassem serviço requintado. Essa se tornou a estratégia de penetração no mercado da Starbucks; com ela, a empresa obteve uma base de clientes fiéis em Seattle. A estratégia de desenvolvimento de mercados marcou a segunda fase de seu crescimento: a Starbucks aplicou a mesma fórmula de sucesso que havia funcionado tão bem em Seattle em outras cidades na costa noroeste do Pacífico, em seguida em toda a América do Norte e finalmente em âmbito global. Uma vez estabelecida sua presença em milhares de cidades ao redor do mundo, a Starbucks tentou aumentar o volume de compras dos clientes existentes com uma estratégia de desenvolvimento de produtos que resultou em mudanças de layout para apresentação de novas promoções nas lojas, incluindo CDs de coletâneas, o cartão Starbucks Duetto Visa, que permite aos clientes acumular pontos ao comprar na rede de cafeterias, e, por meio de um acordo com a T-Mobile, acesso sem fio à Internet em milhares de HotSpots Starbucks. Por fim, a empresa buscou diversificação oferecendo hoje em suas lojas bebidas da marca Frappuccino®, sorvetes da Starbucks e chás da marca Tazo®.<sup>29</sup>

Como a Musicale pode utilizar as estratégias de crescimento intensivo mencionadas para aumentar suas vendas? Ela pode incentivar seus clientes a comprar mais. Essa estratégia funcionará se a Musicale conseguir mostrar a eles os benefícios de usar CD-Rs com mais frequência para a gravação de música ou o armazenamento de dados. A Musicale também pode atrair clientes da concorrência, o que dará resultado se houver pontos fracos relevantes no produto ou nos programas de marketing dos concorrentes. Por último, pode convencer os não-usuários de CD-Rs a começar a utilizá-los, o que funcionará se muitas pessoas ainda não souberem gravar CDs.

A administração pode ainda considerar as possibilidades de novos produtos. A Musicale poderia desenvolver novas características para as mercadorias que produz, como maior capacidade de armazenamento de dados ou durabilidade. Poderia igualmente desenvolver produtos com diferentes níveis de qualidade ou pesquisar uma tecnologia alternativa, como a fita digital (DAT).

Examinando essas estratégias de crescimento intensivo, a administração pode descobrir várias maneiras de crescer. Contudo, esse crescimento pode não ser suficiente. Então, a gerência deve avaliar também oportunidades de crescimento integrado.

**CRESCIMENTO INTEGRADO** As vendas e os lucros de um negócio podem ser aumentados pela integração com o setor do qual ele faz parte. Essa integração pode ser uma retrointegração, uma integração à frente ou uma integração horizontal. Por exemplo, a gigante dos medicamentos Merck foi além de apenas desenvolver e vender produtos farmacêuticos. Adquiriu a Medco, um distribuidor de fármacos por catálogo, e formou uma joint-venture com a DuPont para ampliar sua divisão de pesquisa básica e outra com a Johnson & Johnson para levar alguns de seus produtos ao mercado de medicamentos de venda livre.

As empresas de mídia há muito enfatizam os benefícios do crescimento integrado. Veja como Tim Goodman, autor de livros de negócios, explica os frutos que a NBC pode colher de sua fusão com a Vivendi Universal Entertainment, que a transformou na NBC Universal. O exemplo é sem dúvida exagerado, mas engloba todas as possibilidades inerentes a essa estratégia de crescimento:<sup>30</sup>

[Quando] o sucesso *Seabiscuit — Alma de herói* (produzido pela Universal Pictures) chegasse à televisão, seria exibido no canal Bravo (da rede NBC) ou no USA Network (da Universal), seguido da inevitável tentativa de transformar o filme em uma série de TV (pela Universal Television Group); o piloto seria repassado para a NBC, que abortaria



o projeto, o qual depois seria ressuscitado na série *Brilliant but canceled*, do canal a cabo Trio (da Universal), onde seu status de *cult* resultaria em uma versão em espanhol exibida no canal Telemundo (da NBC) e na criação de uma atração para o parque de diversões da Universal Studios.

Como a Musicale pode alcançar um crescimento integrado? Ela pode adquirir um ou mais de seus fornecedores (como os fabricantes de materiais plásticos), para obter maior controle ou gerar mais lucros (retrointegração). Também pode adquirir alguns atacadistas ou revendedores, especialmente se altamente lucrativos (integração à frente). Por último, seria possível comprar um ou mais concorrentes, desde que o governo não impedisse esse tipo de negócio (integração horizontal). Essas novas fontes, no entanto, podem ainda não fornecer o volume desejado de vendas. Nesse caso, a empresa deve examinar as possibilidades de diversificação.

**CRESCIMENTO POR DIVERSIFICAÇÃO** O crescimento por diversificação tem sentido quando existem boas oportunidades além dos negócios atuais. Uma empresa está diante de uma boa oportunidade quando tem a composição de forças necessária para ser bem-sucedida em um setor altamente atraente. Por exemplo, com origem na produção de filmes, a Walt Disney Company diversificou: ela licencia seus personagens para uso em bens de consumo, ingressou no setor televisivo com um canal próprio, o Disney Channel, e com a aquisição das redes ABC e ESPN e desenvolveu parques temáticos e hotéis.

São possíveis vários tipos de diversificação. Em primeiro lugar, a empresa pode procurar novos produtos, com melhorias tecnológicas e/ou de mercado com as linhas existentes, mesmo que esses novos produtos interessem a um grupo diferente de clientes (estratégia de diversificação concêntrica). Assim, a Musicale poderia começar a fabricar discos laser, porque sabe como produzir CDs. Em segundo lugar, a empresa pode procurar novos produtos que interessem os clientes, mesmo que não tenham relação tecnológica com a linha atual (estratégia de diversificação horizontal). A Musicale poderia, assim, produzir estojos para CDs, mesmo que isso exigisse um processo de fabricação diferente. Por último, a empresa pode procurar novos negócios sem relação com a tecnologia, com os produtos ou com os mercados atuais (estratégia de diversificação conglomerada). Nesse caso, a Musicale poderia investir na produção de aplicativos ou agendas.

**DOWNSIZING DE NEGÓCIOS ANTIGOS** As empresas, além de desenvolver novos negócios, precisam enxugar, 'colher' (maximizar o retorno de caixa no curto prazo) ou mesmo abandonar negócios antigos, exauridos, a fim de liberar recursos e reduzir custos. Negócios fracos exigem demasiada atenção gerencial. Os gerentes devem manter o foco nas oportunidades de crescimento, sem gastar energia e recursos na tentativa de salvar moribundos. Em 2002, após anos de vendas estagnadas, a Heinz vendeu seus alimentos para animais domésticos 9-Lives e Kibbles 'n Bits, seu atum StarKist, sua sopa College Inn e seu alimento infantil All-in-One para a Del Monte, com o objetivo de se concentrar em seus negócios principais: ketchup, molhos e comidas congeladas.

## BLUE CROSS/BLUE SHIELD

William Van Faasen, CEO da Blue Cross/Blue Shield de Massachusetts, aconselha: "Se a coisa não for fundamental para seu negócio, se não estiver agregando valor para seus clientes, se não estiver incrementando os resultados, livre-se dela". O próprio Van Faasen aprendeu essa lição em 1996, quando a Blue Cross/Blue Shield estava engajada em diversas atividades periféricas — desde centros médicos até empreendimentos de biotecnologia — que vinham arruinando seu demonstrativo financeiro. Nessa mesma época, o surgimento da saúde gerenciada causou uma reviravolta nos preços. No princípio, a empresa definiu preços muito baixos para seus serviços, depois os elevou agressivamente e perdeu participação de mercado. O resultado foi um prejuízo de 100 milhões de dólares em 1995, que serviu como um alerta para a Blue Cross/Blue Shield criar uma estratégia clara e focada. Assim, a empresa rapidamente deixou para trás atividades que exauriam recursos ou que não estavam alinhadas com seu negócio principal.<sup>31</sup>

## Organização e cultura organizacional

O planejamento estratégico é realizado dentro do contexto da organização. A **organização** de uma empresa consiste em sua estrutura, suas políticas e sua cultura, que podem se tornar disfuncionais em um ambiente de negócios em rápida transformação. Enquanto a estrutura e as políticas podem ser alteradas (com dificuldade), a cultura da empresa é quase impossível de ser mudada. Muitas vezes, porém, mudar a cultura corporativa é a chave para implementar uma estratégia de sucesso.

O que é exatamente uma **cultura corporativa**? A maioria dos executivos teria dificuldades para encontrar palavras que descrevessem esse conceito impreciso, que alguns definem como "a experiência, as histórias, as convicções e as normas compartilhadas que caracterizam uma empresa". Entretanto, basta entrar em qualquer empresa e a primeira coisa que você nota é a cultura corporativa — a maneira como as pessoas se vestem, como se dirigem umas às outras e como cumprimentam os clientes.

Às vezes essa cultura se desenvolve de forma orgânica e é transmitida aos funcionários diretamente pela personalidade e pelos hábitos do CEO. É o caso da gigante da informática, a Microsoft, que começou por uma iniciativa empreendedora de Bill Gates. Apesar de ter crescido e se tornado uma empresa de 32 bilhões de dólares, a Microsoft não perdeu a cultura empreendedora perpetuada por seu fundador. De fato, a maioria pensa que a cultura ultracompetitiva da Microsoft é a grande chave de seu sucesso e de seu muito criticado domínio no setor de informática.<sup>32</sup>

O que acontece quando empresas empreendedoras crescem e precisam criar uma estrutura mais rígida? Foi o caso da Yahoo! Inc. Em 2001, quando esse ícone da Internet estava afundando, o novo CEO Terry Semel impôs uma cultura mais conservadora e regrada na informal start-up (em início de operação) da Internet. Na nova Yahoo!, a ordem tomou o lugar da espontaneidade. Se antes a implementação de novas iniciativas tinha como ponto de partida descontraídas sessões de brainstorming e certa ousadia, agora se baseia em testes e análises formais. Idéias são levadas adiante ou abandonadas em reuniões, geralmente semanais, de um grupo chamado Conselho de Produto. O grupo analisa planos de negócios para assegurar que todos os novos projetos trarão benefícios aos negócios existentes da Yahoo!<sup>33</sup>

O que acontece quando culturas conflitantes se defrontam em uma joint-venture ou em uma fusão? Em um estudo realizado pela Coopers & Lybrand com cem empresas envolvidas em fusões fracassadas ou problemáticas, 855 executivos entrevistados declararam que o maior problema havia sido a diferença no estilo e nas práticas de gestão.<sup>34</sup> E certamente foi essa a pedra no caminho quando a alemã Daimler se fundiu com a norte-americana Chrysler, em 1998.

## DAIMLERCHRYSLER

A DaimlerChrysler nasceu em 1998, como resultado da fusão entre a Daimler-Benz AG e a Chrysler Corp. Segundo executivos das duas empresas, um leque de sinergias possibilitaria à DaimlerChrysler construir harmoniosamente um império global. Diferenças fundamentais na forma como as duas corporações conduziam seus negócios, entretanto, contribuíram para a saída precoce de executivos, a queda no preço das ações, a reestruturação da alta administração e, inclusive, prejuízos consideráveis amargados pela montadora norte-americana. Os estilos das corporações eram conflitantes: a Daimler preferia um estilo de gestão clássico, centrado na alta administração, enquanto a Chrysler permitia que a tomada de decisão se desse em escalões inferiores de gerência.<sup>35</sup>

Empresas bem-sucedidas podem ter de adotar uma nova visão sobre como elaborar suas estratégias. De acordo com a visão tradicional, a diretoria elabora a estratégia e a delega aos escalões inferiores. Gary Hamel, contudo, garante que idéias criativas sobre estratégia existem em muitos lugares dentro da empresa.<sup>36</sup> A alta administração deve identificar e estimular novas idéias em três grupos que tendem a ser mal representados na formulação de estratégias: funcionários jovens com potencial, funcionários distanciados da sede e funcionários novos no setor. Esses três grupos são capazes de desafiar a ortodoxia corporativa e estimular novas idéias.

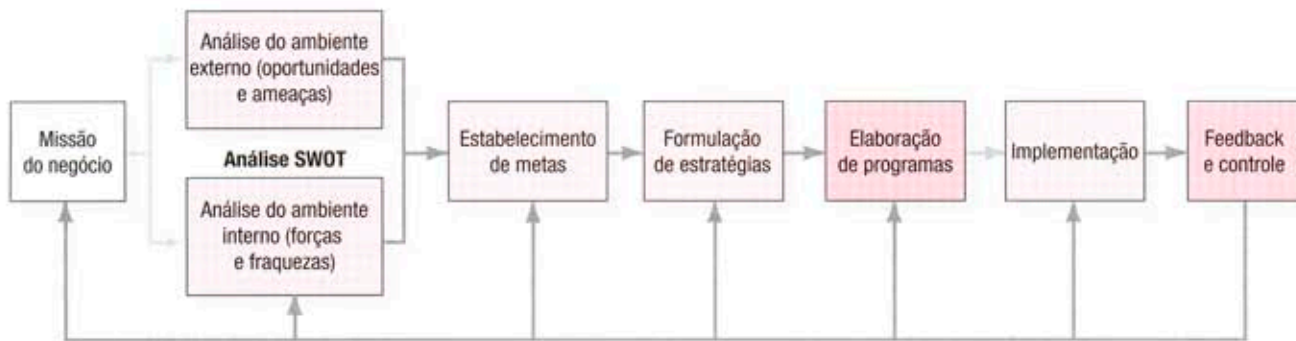
## NOKIA

Gigante finlandesa da telefonia móvel, a Nokia tem conseguido manter sua liderança no setor, com vendas anuais na casa dos 30,8 bilhões de dólares, operação em 130 países e uma participação global de mercado de 38 por cento. Para tanto, ela implementa uma cultura de inovação em todos os níveis da empresa, por meio de pequenas e ágeis unidades de criação que permitem que novas idéias cheguem ao topo a partir de todos os escalões. Assim, as inovações podem vir tanto de um projetista novato como de um engenheiro experiente. Um exemplo de como a empresa fundamenta sua cultura pode ser observado em sua lanchonete, onde os funcionários assistem a uma apresentação de slides enquanto comem. E não é uma apresentação qualquer: trata-se de fotos tiradas com celulares por alguns dos 1.500 funcionários da empresa. Tudo faz parte de um concurso interno que premia a criatividade do quadro de pessoal. A Nokia tem até uma palavra-chave para sua cultura de inovação contínua: 'renovação'.<sup>37</sup>

Antes de preparar a estratégia, é preciso identificar diferentes visões do futuro e selecioná-las. O grupo Royal Dutch/Shell foi pioneiro nessa análise de cenário. Uma **análise de cenário** consiste no desenvolvimento de uma representação plausível do possível futuro de uma empresa, tendo como base diversas suposições sobre as forças que impulsionam o mercado e as diferentes incertezas a ele inerentes. Os administradores devem refletir a respeito de cada cenário com a pergunta: "O que faremos se isso acontecer?" Depois devem eleger o cenário mais provável e, à medida que o tempo for passando, ficar atentos a indícios que possam confirmá-lo ou refutá-lo.<sup>38</sup>

## Planejamento estratégico de unidades de negócios

O planejamento estratégico de unidades de negócios consiste nas etapas representadas na Figura 2.7. Examinaremos cada uma delas.

**FIGURA 2.7** O processo de planejamento estratégico de unidades de negócios

## A missão do negócio

Cada unidade de negócios precisa definir sua missão específica dentro da missão corporativa. Assim, uma empresa fabricante de equipamentos para iluminação de estúdios poderia definir sua missão como: “A empresa tem como alvo os principais estúdios de televisão e pretende se tornar a primeira opção para o fornecimento de tecnologias de iluminação que representem as soluções mais avançadas e confiáveis de iluminação de estúdios”. Observe que essa missão não prevê negócios com pequenos estúdios, nem a oferta de menores preços ou de produtos que não sejam de iluminação.

## A análise SWOT

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada *análise SWOT* (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno.

**ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO (OPORTUNIDADES E AMEAÇAS)** Uma unidade de negócios tem de monitorar importantes *forças macroambientais* (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos *agentes microambientais* (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros. Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. Já a administração precisa identificar as oportunidades e as ameaças associadas a cada tendência ou acontecimento.

Um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades. Sob muitos aspectos, um bom marketing é a arte de encontrar, desenvolver e lucrar a partir de oportunidades.<sup>39</sup> Uma **oportunidade de marketing** existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de determinado segmento. Existem três fontes principais de oportunidades de mercado.<sup>40</sup> A primeira é oferecer algo cuja oferta seja escassa. Isso requer pouco talento em marketing, visto que a necessidade é bastante óbvia. A segunda é oferecer um produto ou serviço existente de uma maneira nova ou superior. Existem vários modos de descobrir possíveis melhorias para produtos ou serviços: pedindo sugestões aos consumidores (*método da detecção de problema*), pedindo aos consumidores que imaginem uma versão ideal do produto ou serviço (*método ideal*) e pedindo aos consumidores que descrevam como adquirem, usam e descartam um produto (*método da cadeia de consumo*). A terceira fonte em geral leva a um produto ou serviço totalmente novo.

## SEGWAY

Atender a uma necessidade com um produto ou serviço novo talvez seja o caminho mais recompensador — quando você acerta —, mas é também o mais arriscado, como a Segway LLC descobriu. Quando Dean Kamen criou o Segway Human Transporter, um patinete motorizado de cinco mil dólares, esperava que o produto se tornasse uma alternativa popular e pouco poluente de andar a pé. Até o momento, entretanto, esse dispendioso produto ainda não encontrou seu mercado, em parte porque conflita com uma *força macroambiental* poderosa — a preocupação atual com a obesidade e o benefício que caminhar traz para a saúde. A empresa talvez tenha mais sucesso se observar como *agentes microambientais* — tais como órgãos governamentais locais e o Exército — podem se beneficiar do produto. Relatórios iniciais indicam que o Segway foi bem recebido em alguns órgãos governamentais: a companhia de abastecimento de água de Seattle vem testando o patinete com seu pessoal de leitura de relógios e, em Los Angeles, os policiais do Departamento de Transportes Metropolitanos o consideraram um veículo útil.<sup>41</sup>

As oportunidades podem assumir várias formas, e os profissionais de marketing devem ser bons em identificá-las. Considere o seguinte:

- Uma empresa pode se beneficiar de uma tendência de convergência entre setores e lançar produtos ou serviços híbridos que sejam novos para o mercado. Exemplo: ao menos cinco dos principais fabricantes de telefone celular lançaram modelos com câmera digital.
- Uma empresa pode tornar um processo de compra mais conveniente ou eficiente. Exemplo: os consumidores agora podem usar a Internet para encontrar, com apenas alguns cliques, uma diversidade infindável de livros e comprá-los pelo melhor preço.
- Uma empresa pode atender à necessidade de mais informações e orientação. Exemplo: a Guru.com ajuda a encontrar profissionais especializados em uma ampla gama de áreas.
- Uma empresa pode personalizar um produto ou serviço oferecido até então somente de forma padronizada. Exemplo: o site Reflect.com, da P&G, oferece produtos personalizados para a pele e o cabelo, de acordo com as necessidades específicas de cada cliente.
- Uma empresa pode lançar um recurso. Exemplo: os consumidores agora podem criar e editar filmes digitais com o novo iMac e carregá-los em um servidor Web Apple para compartilhar com amigos no mundo inteiro.
- Uma empresa pode conseguir entregar um produto ou serviço mais rapidamente. Exemplo: a FedEx descobriu uma maneira de entregar correspondências e encomendas mais rapidamente que os correios.
- Uma empresa pode conseguir oferecer um produto a um preço muito mais baixo. Exemplo: laboratórios farmacêuticos criaram versões genéricas de medicamentos antes vendidos com nomes comerciais.

As empresas podem usar a **análise de oportunidades de mercado (AOM)** para determinar a atratividade e a probabilidade de sucesso de uma oportunidade:

1. Os benefícios envolvidos na oportunidade podem ser articulados convincentemente para um ou mais mercados-alvo definidos?
2. É possível identificar e alcançar o(s) mercado(s)-alvo por meio de mídia e canais de comercialização eficientes em termos de custo?
3. A empresa possui ou tem acesso a capacidades e recursos fundamentais necessários para proporcionar os benefícios ao cliente?
4. A empresa consegue proporcionar esses benefícios melhor do que qualquer um de seus concorrentes atuais ou potenciais?
5. A taxa de retorno sobre o investimento será igual ou superior ao percentual estipulado pela empresa?

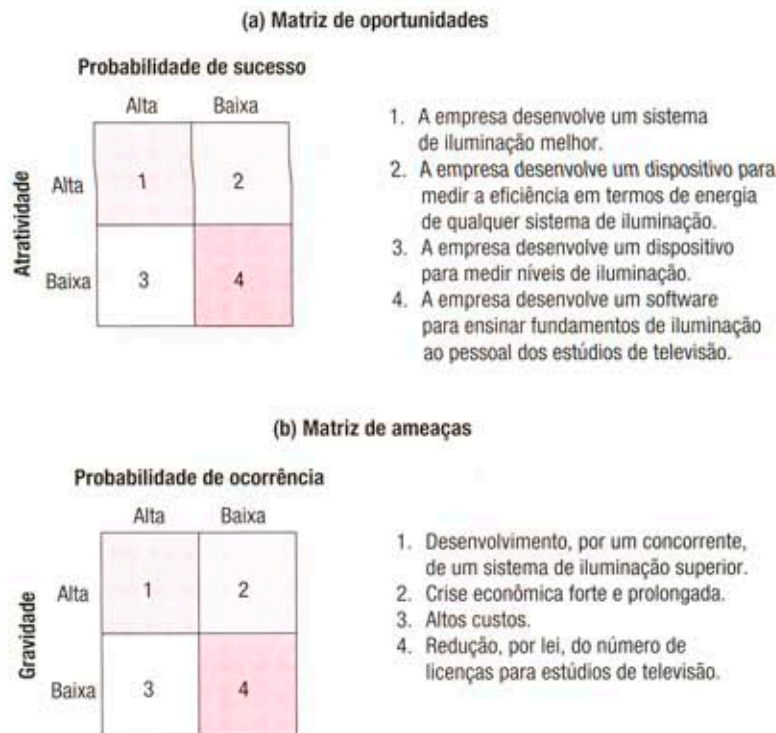
Na matriz de oportunidades da Figura 2.8(a), as melhores oportunidades de marketing para a empresa fabricante de equipamentos para iluminação estão relacionadas na célula superior esquerda (1); são essas que a gerência deve perseguir. As oportunidades na célula inferior direita (4) são muito pequenas para serem levadas em consideração. As das células superior direita (2) e inferior esquerda (3) devem ser monitoradas, para o caso de a atratividade e a probabilidade de sucesso de alguma delas melhorarem.

Alguns acontecimentos no ambiente externo representam ameaças. Uma **ameaça ambiental** é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que acarretaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, a deterioração das vendas ou dos lucros. As ameaças devem ser classificadas de acordo com sua *gravidade e probabilidade de ocorrência*. A Figura 2.8(b) ilustra a matriz de ameaças que a empresa fabricante de equipamentos para iluminação de estúdios enfrenta. As ameaças localizadas na célula superior esquerda são importantes, porque podem prejudicar seriamente a empresa e têm alta probabilidade de ocorrência. Para lidar com elas, é preciso preparar planos de contingência que detalhem as mudanças possíveis antes das ameaças ou durante elas. As ameaças que se encontram na célula inferior direita são muito pequenas e podem ser ignoradas. As ameaças nas células superior direita e inferior esquerda não exigem planos de contingência, mas requerem monitoramento cuidadoso, para o caso de se tornarem mais graves.

Depois de identificar as principais ameaças e oportunidades que uma unidade enfrenta, a gerência pode caracterizar a atratividade global do negócio.

**ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO (FORÇAS E FRAQUEZAS)** Uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Para tanto, pode utilizar um formulário como o apresentado no Lembrete de Marketing “Lista de verificação para análise de forças/fraquezas”, na página 53.

É evidente que o negócio não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças. Os gerentes da Texas Instruments, por exemplo, dividem-se entre aqueles que querem que a organização se atenha

**FIGURA 2.8** Matriz de oportunidades e de ameaças

aos produtos eletrônicos industriais (setor em que ela tem clara superioridade) e aqueles que pretendem continuar a lançar produtos eletrônicos de consumo (setor em que lhe faltam algumas forças de marketing necessárias).

Algumas vezes um negócio tem um desempenho ruim não porque faltem a seus departamentos as forças necessárias, mas porque eles não trabalham em conjunto, como uma equipe. Em uma importante empresa de produtos eletrônicos, os engenheiros vêem o pessoal de vendas como 'engenheiros frustrados', e os vendedores vêem o pessoal de atendimento ao cliente como 'vendedores frustrados'. Portanto, ao examinar o ambiente interno é muito importante avaliar as relações de trabalho interdepartamentais. É exatamente isso que a Honeywell faz.

## HONEYWELL

Todos os anos, a empresa pede a cada departamento que classifique suas forças e fraquezas, bem como as dos departamentos com os quais interage. A idéia é ver cada um deles como 'fornecedor' de alguns outros e 'cliente' de outros tantos. Assim, se os engenheiros subestimarem com freqüência o custo e o prazo de desenvolvimento de novos produtos, seus 'clientes internos' (produção, finanças e vendas) serão afetados.

Segundo George Stalk, um importante consultor de gestão, empresas vencedoras são aquelas que alcançaram a superioridade nas habilidades internas, e não apenas nas competências centrais.<sup>42</sup> Toda organização precisa gerenciar alguns processos básicos, como o desenvolvimento de novos produtos, a geração de vendas e o atendimento de pedidos. Cada processo cria valor e exige um trabalho interdepartamental, de equipe. Embora cada departamento possa ter competências centrais específicas, o desafio é desenvolver uma capacidade competitiva superior no gerenciamento dos processos-chave da empresa. Stalk chama isso de *concorrência baseada em capacidades*.

## O estabelecimento de metas

Depois de ter realizado uma análise SWOT, a empresa pode estabelecer metas específicas para o período de planejamento. Essa etapa do processo é denominada **estabelecimento de metas**. Os gerentes utilizam o termo *metas* para descrever objetivos em termos de magnitude e prazo.

A maioria das unidades de negócios procura um conjunto de objetivos que incluem lucratividade, crescimento das vendas, aumento na participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação. A unidade de negócios esta-

## LEMBRETE DE MARKETING

## Lista de verificação para análise de forças/fraquezas

	Desempenho					Importância		
	Força maior	Força menor	Neutro	Fraqueza menor	Fraqueza maior	Alta	Média	Pouca
<b>Marketing</b>								
1. Reputação da empresa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. Participação de mercado	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. Satisfação do cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. Retenção do cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Qualidade do produto	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6. Qualidade do serviço	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. Eficiência na determinação do preço	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
8. Eficiência na distribuição	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
9. Eficiência nas promoções	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
10. Eficiência da força de vendas	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
11. Eficiência das inovações	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
12. Cobertura geográfica	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Finanças</b>								
13. Custo ou disponibilidade de capital	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
14. Fluxo de caixa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
15. Estabilidade financeira	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Produção</b>								
16. Instalações	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
17. Economias de escala	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
18. Capacidade	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
19. Força de trabalho capaz e dedicada	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
20. Capacidade de produzir no prazo	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
21. Habilidades técnicas de fabricação	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Organização</b>								
22. Liderança visionária e capaz	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
23. Funcionários dedicados	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
24. Orientação empreendedora	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
25. Flexibilidade ou boa capacidade de resposta	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

belece esses objetivos e então pratica a administração por objetivos (APO). Para que um sistema APO funcione, os vários objetivos da unidade devem atender quatro critérios:

**1. Os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos importante.**

O objetivo principal de uma unidade de negócios para um período pode, por exemplo, ser aumentar a taxa de retorno sobre o investimento. Isso pode ser conseguido aumentando o nível de lucros e/ou reduzindo as despesas. As receitas podem crescer quando se ampliam a participação de mercado e/ou os preços. Agindo dessa maneira, o negócio pode migrar de objetivos amplos para objetivos específicos, voltados a departamentos e pessoas específicos.

2. **Sempre que possível, os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente.** O objetivo 'aumentar o retorno sobre o investimento' será mais bem definido se for modificado para 'aumentar a taxa de retorno para 15 por cento em dois anos'.
3. **As metas devem ser realistas.** Elas devem surgir de uma análise das oportunidades e das forças da unidade de negócios, não de meros anseios.
4. **Os objetivos devem ser consistentes.** Não é possível maximizar as vendas e os lucros simultaneamente.

Outras escolhas importantes são lucros de curto prazo *versus* crescimento de longo prazo, penetração profunda em mercados existentes *versus* desenvolvimento de novos mercados, metas de lucro *versus* metas sem lucro, alto crescimento *versus* baixo risco. Cada opção exige uma estratégia de marketing diferente.

Muitos acreditam que adotar uma meta de forte crescimento na participação de mercado significa renunciar a bons lucros no curto prazo. Durante anos, a Compaq definiu seus preços de forma agressiva para ganhar participação de mercado no segmento de computadores. Só depois a empresa decidiu parar de crescer e foi buscar lucratividade. Charan e Tichy, entretanto, acreditam que a maioria das empresas pode expandir seu negócio com lucratividade.<sup>43</sup> Eles citam histórias de sucesso como a da GE Medical, da Allied Signal, do Citibank e da GE Capital, todas beneficiadas por um crescimento lucrativo. Assim, algumas 'escolhas' podem não ser escolhas de fato.

## A formulação de estratégias

As metas indicam aquilo que a unidade de negócios deseja alcançar; **estratégia** é um plano de ação para chegar lá. Para atingir suas metas, todos os negócios devem preparar estratégias, as quais consistem em uma *estratégia de marketing*, uma *estratégia de tecnologia* e uma *estratégia de busca de recursos* compatíveis.

**ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER** Michael Porter propôs três estratégias genéricas que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico: liderança total em custos, diferenciação e foco.<sup>44</sup>

- **Liderança total em custos.** Nesse caso, a empresa se esforça para conseguir os menores custos de produção e de distribuição, de modo que possa oferecer preços mais baixos que os dos concorrentes e obter uma grande participação de mercado. As empresas que seguem essa estratégia precisam ser boas em engenharia, compras, fabricação e distribuição física. Já de habilidades em marketing não precisam tanto. O problema, aqui, é que outras empresas surgirão, com custos menores, e prejudicarão aquela que fundamentou todo o seu futuro nos baixos custos.
- **Diferenciação.** Nesse caso, o negócio se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado. Pode-se lutar para ser líder na assistência técnica, na qualidade, no estilo ou na tecnologia, mas não é possível ser líder em todas as frentes. Cada empresa cultiva as forças que contribuirão para a diferenciação pretendida. Assim, aquela que busca liderança em qualidade deve utilizar os melhores componentes, montá-los com habilidade, inspecioná-los com cuidado e comunicar efetivamente sua qualidade.
- **Foco.** Nesse caso, o negócio concentra-se em um ou mais segmentos estreitos de mercado. A empresa acaba por conhecê-los intimamente e busca a liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento-alvo.

O setor de agências de viagens on-line proporciona um bom exemplo desses três tipos de estratégia: a Travelocity está adotando uma estratégia de diferenciação ao oferecer o leque mais abrangente de serviços ao viajante. Uma de suas concorrentes, por sua vez, está oferecendo a tarifa mais barata, ou seja, adotou uma estratégia de baixo custo, e outra está oferecendo promoções de última hora — isto é, adotou uma estratégia de nicho, focada nos consumidores que têm flexibilidade para viajar de imediato.

De acordo com Porter, as organizações que adotam a mesma estratégia, direcionada para um mesmo mercado-alvo, constituem um **grupo estratégico**. A empresa que melhor seguir a estratégia adotada conseguirá os maiores lucros. Aquelas que não têm uma estratégia clara — que 'ficam em cima do muro' — apresentam o pior desempenho. *A fabricante de veículos pesados International Harvester saiu do ramo de máquinas agrícolas porque não se destacou como a empresa de menor custo, de maior valor percebido ou de melhor atendimento a algum segmento de mercado.* Porter traçou uma distinção entre eficácia operacional e estratégia.<sup>45</sup>

Muitas empresas acreditam que podem estabelecer uma vantagem competitiva de longo prazo realizando atividades similares às de seus concorrentes, mas de modo superior. Hoje, no entanto, a concorrência é capaz de copiar em pouco tempo a empresa operacionalmente eficaz, mediante a utilização de benchmarking e de outras ferramentas. Porter define estratégia como "a criação de uma posição única e valiosa envolvendo um diferente conjunto de atividades". Uma organização estrategicamente posicionada "realiza atividades diferentes das de suas rivais ou realiza atividades similares de maneiras diferentes". Empresas como IKEA, Southwest Airlines, Dell Computer, Saturn e Home Depot con-

duzem seus negócios de forma muito diferente de seus concorrentes, e esses concorrentes consideram difícil copiá-las e sincronizar as várias atividades que uma empresa estrategicamente diferenciada realiza.

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS** As empresas estão descobrindo que precisam de parceiros estratégicos se quiserem ser efetivas. Até mesmo para corporações gigantes — AT&T, IBM, Philips, Siemens — é difícil alcançar a liderança, nacional ou globalmente, sem constituir alianças com empresas locais ou multinacionais que complementem ou alavanquem suas capacidades e recursos.

O simples ato de fazer negócios em outro país pode exigir que a organização licencie seu produto, componha uma joint-venture com uma empresa local ou compre de fornecedores locais para atender a exigências de 'conteúdo nacional'. Como resultado, muitas estão desenvolvendo rapidamente redes estratégicas globais. E a vitória será daquelas que construírem a melhor rede global. A Star Alliance, por exemplo, reúne 16 companhias aéreas — Lufthansa, United Airlines, Mexicana, Air Canada, ANA, Austrian Airlines, British Midland, Singapore Airlines, Tyrolean, Lauda, SAS, Thai Airways, Varig, Air New Zealand, Asiana Airlines and Spanair — em uma enorme parceria global que permite conexões praticamente perfeitas para cerca de 700 destinos.

Muitas alianças estratégicas tomam a forma de alianças de marketing. Essas alianças podem ser divididas em quatro categorias principais.

1. **Alianças de produtos ou serviços.** Uma empresa licencia outra para fabricar seu produto ou duas empresas comercializam conjuntamente produtos complementares ou um novo produto. Por exemplo, a H&R Block e a Hyatt Legal Services — duas empresas de serviços — juntaram-se em uma aliança de marketing.
2. **Alianças promocionais.** Uma empresa concorda em promover um produto ou serviço de outra. O McDonald's, por exemplo, associou-se à Disney para oferecer produtos relacionados a filmes da Disney como parte de seu menu para crianças.
3. **Alianças de logística.** Uma organização pode oferecer serviços de logística para o produto de outra empresa. A Abbott Laboratories, por exemplo, estoca e fornece os produtos médicos e cirúrgicos da 3M para hospitais em todo o território norte-americano.
4. **Colaboração em preços.** Uma ou mais empresas podem formar uma colaboração especial para a determinação de preços. É comum hotéis e locadoras de automóveis oferecerem descontos mútuos, por exemplo.

As organizações precisam de criatividade para encontrar parceiros que possam complementar suas forças e compensar suas fraquezas. Alianças bem gerenciadas permitem obter um impacto de vendas maior a um custo menor. Para manter prósperas suas alianças estratégicas, as corporações começaram a desenvolver estruturas organizacionais de apoio e acabaram por ver a capacidade de formar e administrar parcerias como uma habilidade central (denominada **gestão de relacionamento de alianças**).<sup>46</sup>

Empresas do setor farmacêutico e do setor de biotecnologia estão fazendo das alianças uma competência central. Nas décadas de 1980 e 1990 as empresas farmacêuticas e de biotecnologia estavam integradas verticalmente, realizando as atividades de pesquisa, desenvolvimento e marketing e vendas de maneira separada. Agora estão unindo e alavancando suas forças. Por exemplo, o Erbitux, um novo medicamento para o tratamento de câncer colorretal, é resultado de uma aliança. O medicamento foi descoberto originalmente nos laboratórios da empresa de biotecnologia ImClone Systems, mas será comercializada por meio da aliança da ImClone com o gigante farmacêutico Bristol-Meyers Squibb.<sup>47</sup>



Evento da Star Alliance, que reúne 16 companhias aéreas, as quais cobrem a maior parte do mundo.



## A elaboração e a implementação de programas

Depois de desenvolver suas estratégias, a unidade de negócios deve elaborar programas detalhados de apoio. A melhor estratégia de marketing pode ser arruinada por uma implementação ineficiente. Se a empresa decidiu obter a liderança tecnológica, deve planejar programas para reforçar o departamento de P&D, reunir dados tecnológicos importantes, desenvolver produtos de ponta, treinar a força de vendas técnicas e produzir anúncios para comunicar essa liderança.

Uma vez elaborados os programas, o pessoal de marketing deve estimar seus custos. Surgem perguntas. Vale a pena participar de determinada feira de negócios? A contratação de outro vendedor contribuirá para os resultados? O programa de custeio baseado em atividades (*activity-based cost* — ABC) deve ser aplicado a cada programa de marketing com vistas a determinar a probabilidade de produzir resultados bons o suficiente para justificar o custo.<sup>48</sup>

Ao implementar uma estratégia, as organizações não podem esquecer seus 'públicos interessados' nem as necessidades deles. Tradicionalmente, a maioria das empresas sempre esteve focada nos acionistas. Hoje, porém, estão reconhecendo que, se não derem atenção aos demais públicos interessados — clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores —, jamais alcançarão lucros suficientes para os acionistas. Uma empresa pode ter como alvo entregar níveis de satisfação acima do mínimo a diferentes públicos. Ela pode, por exemplo, tentar encantar os clientes, sair-se bem com os funcionários e entregar um nível mínimo de satisfação aos fornecedores. Ao determinar tais níveis, ela deve ter o cuidado de não violar o senso de justiça de cada um dos públicos interessados no que diz respeito ao tratamento que recebem.<sup>49</sup>

Existe um relacionamento dinâmico ligando os públicos interessados. Uma empresa inteligente cria um alto nível de satisfação para os funcionários, o que leva a um esforço maior, que por sua vez leva a produtos e serviços de melhor qualidade, o que resulta em maior satisfação do cliente, o que acarreta negócios mais regulares, que levam a maiores taxas de crescimento e lucros, que geram alto nível de satisfação dos acionistas, que leva a mais investimentos, e assim por diante. Esse é o ciclo virtuoso que implica lucros e crescimento. A seção Novas Idéias em Marketing "Contribuição do marketing para a entrega de valor ao acionista" destaca a crescente importância da visão correta de resultados para as despesas de marketing.

### NOVAS IDÉIAS EM MARKETING



#### Contribuição do marketing para a entrega de valor ao acionista

As empresas normalmente focam a maximização do lucro, e não a maximização do valor entregue ao acionista. Doyle, em seu livro *Value-based marketing*, argumenta que a maximização do lucro leva a um planejamento de curto prazo e a um investimento insuficiente em marketing. Leva à focalização do aumento das vendas, da participação de mercado e do lucro presente. Leva à redução de custos e à liquidação de ativos para produzir melhorias rápidas nos ganhos. E acaba com a competitividade de longo prazo da empresa, que deixa de investir em novas oportunidades de mercado.

As empresas normalmente medem o desempenho de seu lucro com base no ROI (retorno sobre o investimento, calculado pela divisão do lucro pelo valor investido). Isso gera dois problemas:

1. Os lucros são medidos arbitrariamente e estão sujeitos à manipulação. O fluxo de caixa é mais importante do que eles. Como observou alguém: "O lucro é uma questão de opinião; o caixa é um fato".
2. O investimento ignora o valor real da empresa. O valor de uma empresa reside mais em seus ativos intangíveis de marketing — marcas, conhecimento do mercado, relacionamento com o cliente e relacionamento com os parceiros — do que em seu balanço. Esses ativos são o motor dos lucros de longo prazo.

Para Doyle, o marketing não amadurecerá como profissão enquanto não conseguir demonstrar seu impacto sobre o valor para o acionista — o valor de mercado da empresa menos suas dívidas. O valor de mercado é o preço da ação multiplicado pelo número de ações vendidas. O preço da ação reflete a estimativa dos investidores sobre o valor presente dos ganhos futuros de uma empresa. Ao definir uma estratégia de marketing, Doyle acha que a administração deve aplicar a análise do valor para o acionista (AVA) para identificar que curso de ação será capaz de maximizar o valor para o acionista.

Se os argumentos de Doyle forem aceitos, o marketing finalmente receberá a atenção merecida da diretoria. Em vez de enxergá-lo como uma função específica que visa ao aumento nas vendas ou na participação de mercado, a alta administração o verá como parte integral do processo de gestão como um todo. Enfim, julgará o marketing por quanto ele contribui para a entrega de valor ao acionista.

De acordo com a McKinsey & Company, a estratégia é apenas um dos sete elementos, dos 7Ss, de uma gestão bem-sucedida.<sup>50</sup> Os três primeiros elementos — estratégia (*strategy*), estrutura (*structure*) e sistemas (*systems*) — são considerados o ‘hardware’ do sucesso. Os quatro seguintes — estilo (*style*), habilidades (*skills*), equipe (*staff*) e valores compartilhados (*shared values*) — são o ‘software’.

O primeiro elemento do ‘software’, o *estilo*, significa que os funcionários da empresa compartilham um modo comum de pensamento e comportamento. Os funcionários do McDonald’s, por exemplo, sorriem para o cliente, e os da IBM são muito profissionais no atendimento. O segundo, *habilidades*, significa que os funcionários possuem as habilidades necessárias para conduzir a estratégia da empresa. O terceiro, *equipe*, indica que a empresa contratou pessoas capazes, treinou-as bem e designou-as para os postos certos. O quarto, *valores compartilhados*, revela que os funcionários se orientam pelos mesmos valores. Quando esses elementos estão presentes, as organizações costumam ser mais bem-sucedidas na implementação de estratégias.<sup>51</sup>

Outro estudo de práticas de gestão constatou que um desempenho superior ao longo do tempo depende de uma execução sem falhas, de uma cultura corporativa baseada em grandes aspirações, de uma estrutura flexível e responsiva e de uma estratégia clara e focada.<sup>52</sup>

## O feedback e o controle

À medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo. Alguns ambientes permanecem razoavelmente estáveis de ano para ano. Outros evoluem lentamente, de maneira bastante previsível. Outros, ainda, mudam rápido, de modo imprevisível e por vezes violenta. A empresa, no entanto, pode ter certeza de uma coisa: o mercado vai mudar. E, quando isso acontecer, será necessário analisar e revisar a implementação, os programas, as estratégias ou até mesmo os objetivos.

A adequação estratégica entre uma empresa e o ambiente sofrerá um desgaste inevitável porque o mercado muda mais rapidamente do que os 7Ss. Assim, uma organização pode permanecer eficiente enquanto perde efetividade. Peter Drucker destacou que é mais importante ‘fazer as coisas certas’ (efetividade) do que ‘fazer as coisas da maneira certa’ (eficiência). As empresas mais bem-sucedidas fazem as duas coisas muito bem.

Quando uma organização não consegue responder a uma alteração do ambiente, fica cada vez mais difícil reaver a posição perdida. Veja o que aconteceu com a Lotus Development Corporation. Seu software Lotus 1-2-3 já foi líder no mundo, mas agora sua participação no mercado caiu tanto que os analistas nem se preocupam em acompanhá-la.

### LOTUS

As vendas do PC IBM original foram impulsionadas pelo Lotus 1-2-3, que combinou uma planilha de contabilidade com um programa que podia transformar colunas de números em gráficos. A Lotus, contudo, não conseguiu acompanhar a velocidade da evolução do microcomputador. Chegou tarde para comercializar uma versão do 1-2-3 para o Macintosh da Apple e permitiu que o Excel, da Microsoft, tomasse conta do mercado. Estava novamente atrasada quando o Microsoft Windows decolou e quando o mercado se voltou para pacotes de aplicativos. Após sua aquisição pela IBM em 1995, a Lotus investiu na crescente popularidade de sistemas de e-mail corporativo com seu software Notes, mas a capacidade da Microsoft de unir aplicativos a sistemas operacionais lhe proporcionou uma vantagem competitiva imbatível. Hoje, a empresa trabalha com a Microsoft para garantir que seu novo software Smart Suite funcione da melhor maneira possível no Windows.<sup>53</sup>

As empresas, principalmente as maiores, estão sujeitas à inércia. A inércia tem prejudicado o gigante do setor de alimentos Kraft Foods Inc., uma empresa renomada por sua competência para criar extensões de linha.

### KRAFT

Enquanto estava ocupada lançando produtos como a gelatina Jell-O em taças, os biscoitos Mini Oreos e os cookies Ooey Goey Warm N’ Chewy Chips Ahoy!, a Kraft perdeu algumas oportunidades importantes nos supermercados. À medida que estes ofereciam bolachas e salgadinhos de marca própria com descontos consideráveis, a Kraft era cada vez mais percebida como uma marca cara. E mais: a empresa negligenciou a tendência a produtos mais saudáveis, com ingredientes orgânicos e menos gordura. Comparada a marcas como Stonyfield Farm, Starbucks e SilkSoy, a Kraft ganhou uma imagem de fabricante careiro de alimentos industrializados nocivos à saúde — e será difícil se livrar dessa fama.<sup>54</sup>

As organizações se estabelecem como máquinas eficientes, e é difícil mudar uma parte sem ajustar o restante. No entanto, elas podem ser alteradas por lideranças vigorosas, de preferência antes da crise. O segredo para a saúde organizacional é estar disposto a examinar o ambiente em constante alteração e, diante disso, adotar comportamentos e metas novos e adequados.

## Planejamento de produto: a natureza e o conteúdo de um plano de marketing

Para cumprir suas responsabilidades, os gerentes de marketing seguem um processo de marketing. Trabalhando de acordo com planos estabelecidos por pessoas em níveis superiores ao deles, os gerentes de produto elaboram um plano de marketing para produtos individuais, linhas de produtos, marcas, canais ou grupos de clientes. Cada nível de produto (linha de produtos, marca) deve desenvolver um plano de marketing para atingir suas metas. Um **plano de marketing** é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos.<sup>55</sup> Contém diretrizes táticas para os programas de marketing e para a alocação de fundos ao longo do período do planejamento.<sup>56</sup> O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing.

Os planos de marketing estão se tornando mais voltados para o cliente e os concorrentes. Além disso, estão mais bem elaborados e mais realistas do que no passado. Desenvolvidos em grupo, eles extraem mais informações de profissionais em todas as funções. Os executivos de marketing, cada vez mais, vêem-se em primeiro lugar como gerentes e depois como especialistas. O planejamento está se tornando um processo contínuo para responder a mudanças rápidas nas condições do mercado.

### SONY

O plano original da Sony era vender dez milhões de PlayStation 2 no mundo todo no ano do lançamento. O plano de marketing incluía uma campanha promocional pré-vendas agressiva para criar demanda e ofuscar os consoles concorrentes, como o da Nintendo e de outros rivais. A Sony lançou seu produto inicialmente no Japão, onde a campanha sensacionalista causou um frenesi de compras com vendas de quase um milhão de unidades nos três primeiros dias. Entretanto, uma escassez imprevista de componentes impediu que a empresa montasse unidades suficientes para cumprir o cronograma. Com isso, a Sony foi forçada a rever seu plano de marketing, retardando o lançamento no mercado europeu e reduzindo o número de unidades de PlayStation 2 despachadas para as lojas na Europa e nos Estados Unidos. Esse atraso, por sua vez, impediu que a empresa alcançasse as metas corporativas de vendas e lucro estipuladas para aquele ano.<sup>57</sup>

Ao mesmo tempo, o processo e o conteúdo relativos ao plano de marketing variam consideravelmente entre as empresas. O plano recebe nomes variados como 'plano de negócios', 'plano de marketing' e algumas vezes 'plano de batalha'. A maioria dos planos de marketing é anual. Eles variam também de tamanho, podendo conter de menos de cinco a mais de 50 páginas. Algumas empresas levam seus planos muito a sério, enquanto outras os vêem apenas como roteiro de ação. Eisenhower certa vez observou: "Nos preparativos para uma batalha sempre considerei os planos inúteis, mas o planejamento indispensável". Os problemas mais frequentes dos planos de marketing atuais, de acordo com os executivos de marketing, são falta de realismo, análise competitiva insuficiente e foco no curto prazo. (Veja o Lembrete de Marketing "Critérios do plano de marketing", que traz um roteiro de perguntas a serem feitas durante o desenvolvimento dos planos de marketing.)

Mas como é, afinal, um plano de marketing? O que ele contém?

## LEMBRETE DE MARKETING

### Critérios do plano de marketing

Estas são algumas perguntas que você deve fazer para avaliar um plano de marketing.

1. **O plano é simples?** É fácil de entender e executar? Comunica seu conteúdo com facilidade e praticidade?
2. **O plano é específico?** Seus objetivos são concretos e mensuráveis? Inclui ações e atividades específicas, cada uma delas com datas de conclusão determinadas, pessoas responsáveis determinadas e orçamentos determinados?
3. **O plano é realista?** As metas de vendas, despesas e datas são realistas? Foi realizada uma autocrítica franca e honesta para levantar possíveis problemas e objeções?
4. **O plano é completo?** Inclui todos os elementos necessários?

## Conteúdo do plano de marketing

- **Resumo executivo e sumário.** O plano de marketing deve ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações. O resumo executivo permite que a alta administração compreenda o direcionamento geral do plano. Um sumário deve se seguir a esse resumo, delineando o restante do plano com seus fundamentos e detalhes operacionais.
- **Análise da situação.** Essa seção apresenta os antecedentes relevantes quanto a vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e quanto às várias forças que atuam no macroambiente. Como o mercado está definido, qual é seu tamanho e com que velocidade está crescendo? Quais são as tendências relevantes que o influenciam? Qual é a oferta de produtos e quais são os problemas críticos que a empresa enfrenta? Informações históricas pertinentes podem ser incluídas para proporcionar contexto. Tais informações são usadas na condução de uma análise SWOT (oportunidades/ameaças, forças/fraquezas).
- **Estratégia de marketing.** Aqui o gerente de produto define a missão e os objetivos financeiros e de marketing do plano. Define, também, quais grupos e necessidades o produto deve satisfazer. Em seguida, estabelece o posicionamento competitivo da linha de produtos, que orientará o plano de ação para alcançar os objetivos. Tudo isso é feito com informações prestadas por outras áreas organizacionais, como compras, produção, vendas, finanças e recursos humanos; assim, assegura-se que a empresa proporcionará o suporte apropriado para uma implementação eficaz. A estratégia de marketing deve ser específica no que diz respeito ao tipo de estratégia de branding e de cliente a ser empregada.
- **Projeções financeiras.** Projeções financeiras incluem previsão de vendas e de despesas e uma análise do ponto de equilíbrio. No lado da receita, elas mostram a previsão de volume de vendas por mês e por categoria de produto. No lado das despesas, mostram a previsão dos custos de marketing, desdobrados em categorias. A análise do ponto de equilíbrio mostra quantas unidades devem ser vendidas mensalmente para compensar os custos fixos mensais e os custos variáveis médios por unidade.
- **Controles.** A última seção do plano de marketing descreve os controles para o seu monitoramento. As metas e o orçamento são especificados detalhadamente para cada mês ou trimestre. A alta administração pode analisar os resultados a cada período e tomar as ações corretivas cabíveis. Algumas medições internas e externas serão necessárias para avaliar o progresso e sugerir possíveis modificações. Algumas organizações incluem planos de contingência que descrevem as atitudes que a gerência tomaria em resposta a eventos adversos específicos, como guerras de preço ou greves.

### Exemplo de plano de marketing

#### Pegasus Sports International\*

#### 1.0 Resumo executivo

A Pegasus Sports International fabrica acessórios para patinação. Além disso, em parceria com uma loja de patins local, está desenvolvendo o SkateTours, um serviço que leva os clientes para uma tarde de patinação in-line, com direito a alguns dos acessórios da Pegasus, como o SkateSails. O mercado de acessórios para patins tem sido largamente ignorado. Embora existam vários grandes fabricantes de patins, o mercado de acessórios não vem recebendo a mesma atenção. Isso proporciona à Pegasus uma oportunidade extraordinária de crescimento. Prática em ascensão, a patinação é vista hoje ainda como uma atividade recreativa. Existe, entretanto, um número crescente de competições que a envolvem, incluindo esportes em equipe, como o hóquei, ou individuais, como corridas de patins. A Pegasus está empenhada em ampliar esses mercados, assim como em desenvolver um mercado de transporte por patins, visando a um uso mais utilitário. Vá-

rios produtos por ela desenvolvidos estão com pedido de patente requerido, e pesquisas de mercado indicam que existe grande demanda por eles. Assim, a Pegasus alcançará rapidamente uma penetração significativa de mercado graças a um modelo de negócios sólido, um planejamento de longo prazo e uma equipe administrativa forte, capaz de concretizar essa oportunidade. Os três diretores da equipe administrativa têm mais de 30 anos de experiência pessoal e no setor. Essa extensa experiência proporciona à empresa informações empíricas, assim como o desejo de oferecer ao mercado de patins os tão necessários acessórios. Inicialmente, os produtos serão vendidos pela Internet. Essa abordagem 'à la Dell', direto ao consumidor, permitirá à Pegasus alcançar margens maiores e um relacionamento estreito com os clientes, trunfo essencial para fabricar produtos com uma demanda real de mercado. Até o fim do ano, a Pegasus terá desenvolvido também relacionamentos com diferentes lojas de patins e começará a vender alguns de seus produtos por intermédio de varejistas.

\* Este exemplo foi fornecido pela Palo Alto Software, Inc. Você pode encontrar planos de marketing mais detalhados em [www.mplans.com](http://www.mplans.com) (em inglês).

## 2.0 Análise da situação

A Pegasus está em seu primeiro ano de operação. Seus produtos foram bem recebidos e o marketing será a chave para desenvolver a marca e o conhecimento do produto, assim como para o crescimento da base de clientes. A Pegasus International oferece diversos acessórios para patinação, dirigidos ao crescente setor de patins in-line.

### 2.1 Resumo do mercado

A empresa possui boas informações sobre o mercado e sabe bastante sobre os atributos comuns do cliente mais almejado. Essas informações serão aproveitadas para entender melhor o público e suas necessidades específicas, bem como para saber como se comunicar melhor com ele.

#### Mercados-alvo

Recreação  
Condicionamento físico  
Velocidade  
Hóquei  
Esporte radical

#### 2.1.1 Demografia do mercado

O perfil do cliente típico da Pegasus está enquadrado dentro dos seguintes fatores geográficos, demográficos e comportamentais:

#### Fatores geográficos

- A Pegasus não definiu uma área geográfica como alvo. Com base no amplo alcance da Internet e em múltiplos serviços de entrega, ela pode atender tanto clientes domésticos como internacionais.
- A população-alvo estimada é de 31 milhões de usuários.

#### Fatores demográficos

- Tanto homens como mulheres são usuários, em proporção praticamente equivalente.

- Idade entre 13 e 46 anos, com 48 por cento dos usuários concentrados entre 23 e 34 anos. Os usuários que visam à recreação estão dispersos por uma faixa mais ampla de idade, indo desde jovens até adultos ativos. Os usuários que visam ao condicionamento físico têm em média de 20 a 40 anos. Os usuários que visam à velocidade têm entre 25 e 30 anos. A idade do segmento de jogadores de hóquei e do segmento de esporte radical vai de 16 a 25 anos.
- Dentre os usuários com mais de 20 anos, 65 por cento estudaram apenas até o ensino médio ou o curso técnico.
- Os usuários adultos têm renda média anual de 47 mil dólares.

#### Fatores comportamentais

- Usuários que praticam esporte sem visar a uma vida mais saudável, mas sim a uma atividade recreativa.
- Usuários que gastam dinheiro em acessórios, geralmente equipamentos esportivos.
- Usuários com estilo de vida ativo, que inclui algum tipo de atividade de lazer no mínimo de duas a três vezes por semana.

#### 2.1.2 Necessidades do mercado

A Pegasus está proporcionando à comunidade de patinadores uma ampla gama de acessórios para todas as atividades que envolvem patinação. Seu objetivo é oferecer os seguintes benefícios para seus clientes:

- **Artigos de qualidade.** Os clientes trabalham duro para ganhar seu dinheiro e não gostariam de desperdiçá-lo em produtos descartáveis que durem apenas um ou dois anos.
- **Design criterioso.** O mercado de patinação não dispõe de produtos elaborados que atendam às necessidades dos praticantes. A experiência da Pegasus no setor e a dedicação pessoal ao esporte proporcionarão à empresa as informações necessárias para fabricar produtos com design criterioso.

**TABELA 2.1** Projeção de mercado-alvo

Clientes potenciais	Crescimento	Projeção de mercado-alvo					CMPR*
		2003	2004	2005	2006	2007	
Recreação	10%	19.142.500	21.056.750	23.162.425	25.478.668	28.026.535	10,00%
Condicionamento físico	15%	6.820.000	7.843.000	9.019.450	10.372.368	11.928.223	15,00%
Velocidade	10%	387.500	426.250	468.875	515.763	567.339	10,00%
Hóquei	6%	2.480.000	2.628.800	2.786.528	2.953.720	3.130.943	6,00%
Esporte radical	4%	2.170.000	2.256.800	2.347.072	2.440.955	2.538.593	4,00%
Total	10,48%	31.000.000	34.211.600	37.784.350	41.761.474	46.191.633	10,48%

\* Crescimento médio projetado

- **Atendimento ao cliente.** Só com um atendimento exemplar é possível construir um negócio sustentável, com uma base de clientes fiéis.

### 2.1.3 Tendências do mercado

A Pegasus vai se distinguir por comercializar produtos até então não disponíveis. A ênfase do mercado, até o momento, tem sido em vender patins e algumas poucas peças de reposição. Como o mercado de patinadores não está restrito a um único país, continente ou faixa etária, existe um mercado global. A Pegasus possui produtos para praticamente todos os grupos de patinadores. O segmento de crescimento mais rápido é o de pessoas que adotaram a prática com o objetivo de aprimorar seu condicionamento físico. Portanto, o marketing está sendo direcionado para esse grupo. O BladeBoots permitirá que os usuários entrem em estabelecimentos sem precisar tirar seus patins. O segmento-alvo do BladeBoots é o maior deles, o de patinação para recreação. Os SkateAids, por outro lado, são voltados para todos os patinadores.

O skatesailing (patinação à vela) também impulsionará a patinação. Trata-se, basicamente, de um esporte para o patinador de nível médio a avançado. Seu potencial de crescimento é tremendo. As velas fabricadas pela Pegasus foram vendidas na Europa, seguindo um padrão semelhante ao do windsurfe — esporte que surgiu em Santa Monica, na Califórnia, mas não deslançou até ganhar popularidade na Europa.

Outra tendência é a patinação em grupo. Um número cada vez maior de grupos se reúne no mundo inteiro para andar de patins. Em São Francisco, por exemplo, há um grupo de patinação noturna que reúne centenas de pessoas. As tendências de mercado mostram um crescimento contínuo em todas as modalidades da patinação.

### 2.1.4 Crescimento do mercado

Com o preço dos patins caindo devido à existência de muitas empresas concorrentes, o mercado apresentou um crescimento estável no mundo, passando de 22,5 milhões de unidades vendidas em 1999 para mais de 31 milhões em 2002. A estimativa de vendas para 2003 é de 35 milhões de unidades. Um número crescente de pessoas está descobrindo — ou em muitos casos redescobrando — os benefícios para a saúde e a diversão proporcionados pela patinação.

## 2.2 Análise SWOT

A análise SWOT abaixo captura as principais forças e fraquezas da empresa, bem como descreve as oportunidades e ameaças que se apresentam à Pegasus:

### 2.2.1 Forças

- Experiência e profundo conhecimento do setor.
- Projetistas de produto criativos, porém práticos.
- Utilização de um modelo de negócios altamente eficiente, baseado na venda e na distribuição diretas ao cliente.

### 2.2.2 Fraquezas

- A necessidade de recorrer a capital externo para promover o crescimento do negócio.
- A falta de varejistas que possam trabalhar diretamente com o cliente para gerar conhecimento de marca e de produto.
- A dificuldade de desenvolver conhecimento de marca por se tratar de uma empresa start-up.

### 2.2.3 Oportunidades

- Participação em um setor em crescimento.
- Redução nos custos do produto graças à economia de escala.
- Possibilidade de alavancar os esforços de marketing de outros participantes do setor para ajudar no crescimento do mercado em geral.

### 2.2.4 Ameaças

- Concorrência futura/potencial de um participante já estabelecido no mercado.
- Uma retração na economia que possa ter efeito negativo sobre o modo como as pessoas gastam suas economias em produtos para esportes ou lazer.
- A publicação de um estudo que coloca em questão a segurança na prática do esporte ou a impossibilidade de prevenir traumatismos graves causados por ele.

## 2.3 Concorrência

A Pegasus Sports International está formando seu próprio mercado. Embora existam algumas empresas que fabricam as velas e os *foils* que os patinadores vêm utilizando, a Pegasus é a única cujos produtos são de fato projetados por patinadores e para eles. As velas fabricadas pelos concorrentes não são desenhadas especificamente para patinação, mas para windsurfe ou skateboard. No caso dos *foils*, o armazenamento e o transporte não são práticos. Existem diversos concorrentes indiretos, que são os fabricantes de patins em si. Após muitos anos no mercado, essas empresas podem acabar tornando-se concorrentes diretos, produzindo acessórios para os patins que fabricam.

## 2.4 Produtos

Hoje, a Pegasus Sports International oferece diversos produtos:

- O primeiro produto desenvolvido foi o BladeBoots, uma capa para as rodas e para a estrutura de patins in-line, que permite aos praticantes entrar em lugares onde normalmente não é permitido seu uso. O BladeBoots vem com uma pequena bolsa e um cinto que se convertem em uma excelente sacola para carregar patins.
- O segundo produto é o SkateSails. As velas são desenhadas especificamente para patinação. O feedback que a Pegasus tem recebido dos patinadores indica que

o skatesailing pode se tornar um esporte muito popular. O processo de registro de marca desse produto está em andamento.

- O terceiro produto, o SkateAid, terá sua produção iniciada em dezembro. Outras idéias para produtos estão sendo desenvolvidas, mas não serão reveladas antes que a Pegasus possa protegê-las com um pedido de patente.

## 2.5 Fatores-chave para o sucesso

O fator-chave para o sucesso é desenhar e fabricar produtos que atendam à demanda do mercado. Além disso, a Pegasus deve garantir a satisfação total do cliente. Caso esses fatores se concretizem, a Pegasus vai se tornar uma empresa lucrativa e sustentável.

## 2.6 Questões fundamentais

Sendo uma start-up, a Pegasus ainda está em seus estágios iniciais. As questões fundamentais para ela são:

- Estabelecer-se como a empresa líder em acessórios para patinação.
- Buscar o crescimento controlado — isto é, os gastos com folha de pagamento nunca devem exceder a base de receita. Isso ajudará a proteger a empresa contra recessões.
- Monitorar constantemente a satisfação do cliente, assegurando que a estratégia de crescimento jamais comprometa a qualidade do atendimento e os níveis de satisfação.

## 3.0 Estratégia de marketing

O segredo para uma estratégia de marketing eficiente é focar os segmentos de velocidade, condicionamento físico e recreação. A Pegasus pode cobrir cerca de 80 por cento do mercado de patinação porque fabrica produtos dirigidos a todos os segmentos. Ela consegue atender os diferentes segmentos porque, embora cada um deles seja distinto em termos de usuários e equipamentos, seus produtos são úteis para todos.

### 3.1 Missão

A missão da Pegasus Sports International é oferecer ao cliente os melhores acessórios para patinação disponíveis no mercado. “Nós existimos para atrair e manter clientes. A adoção rigorosa desse lema garantirá nosso sucesso. Nossos serviços e produtos superarão as expectativas dos clientes.”

### 3.2 Objetivos de marketing

- Manter um forte crescimento positivo em cada trimestre (apesar dos padrões de vendas sazonais).
- Alcançar um aumento contínuo de penetração no mercado.

- Reduzir os custos de aquisição do cliente em 1,5 por cento por trimestre.

### 3.3 Objetivos financeiros

- Aumentar a margem de lucro em 1 por cento por trimestre devido à eficiência e a ganhos com economia de escala.
- Manter um orçamento significativo de pesquisa e desenvolvimento (como um percentual das vendas) para incentivar o desenvolvimento de novos produtos.
- Alcançar uma taxa de crescimento da ordem de dois ou três dígitos nos primeiros três anos.

### 3.4 Mercados-alvo

Sendo a patinação um mercado mundial com mais de 31 milhões de praticantes e crescimento contínuo, a estatística fornecida pela Sporting Goods Manufacturers Association, associação de fabricantes de artigos esportivos dos Estados Unidos, demonstra que o nicho já está criado. A meta da Pegasus é expandir esse mercado promovendo o skatesailing, um novo esporte popular tanto em Santa Monica como em Venice, na Califórnia. A mesma pesquisa indica que, atualmente, a patinação tem mais participação do que o futebol americano, o softball, o esqui e o snowboarding juntos. A participação da patinação subdividida em categorias é: 1+ por cento velocidade (em crescimento), 8 por cento hóquei (em declínio), 7 por cento esporte radical (em declínio), 22 por cento condicionamento físico (cerca de 7 milhões de pessoas — é a categoria de crescimento mais rápido) e 61 por cento recreação (iniciantes). Os produtos da Pegasus focam os segmentos de condicionamento físico e recreação, porque são os de maior crescimento. Esses grupos estão se voltando para a saúde e para a prática de exercícios e, juntos, podem chegar facilmente a 85 por cento (ou 26 milhões) do mercado nos próximos cinco anos.

### 3.5 Posicionamento

A Pegasus vai se posicionar como a empresa líder em acessórios para patinação. Esse posicionamento será alcançado pela alavancagem de sua vantagem competitiva: experiência no setor e paixão pelo esporte. A Pegasus é uma empresa de artigos para patinação formada por patinadores e para eles. Sua administração pode usar a vasta experiência e a paixão pessoal pelo esporte para desenvolver acessórios inovadores, úteis para uma ampla gama de praticantes.

### 3.6 Estratégias

O objetivo único é posicionar a Pegasus como a fabricante líder de acessórios para patinação, atendendo tanto o mercado doméstico como o internacional. A estratégia de marketing buscará de início criar um conhecimento do cliente sobre os produtos e serviços oferecidos e, depois, desenvolver uma base de clientes. A mensagem que a Pe-

gasus pretende transmitir é de que oferece os mais úteis e bem desenhados acessórios para patinação. Essa mensagem será comunicada por diversos meios. Primeiro pelo próprio site da empresa, onde os consumidores encontrarão muitas informações sobre os produtos e poderão fazer pedidos. Para transmitir a percepção de profissionalismo e utilidade dos produtos e serviços da Pegasus, muito dinheiro e tempo serão investidos nesse site.

Depois, a Pegasus pretende usar anúncios publicados em várias revistas do setor. Existem diversas publicações especializadas, destinadas a promover o setor de patinação como um todo. Adicionalmente, alguns periódicos menores atendem segmentos específicos do setor de patinação. Por último serão utilizados folhetos promocionais de vendas. Os dois meios anteriores criarão demanda para os folhetos, que serão então enviados aos clientes. O custo dos folhetos será pequeno porque serão utilizadas as informações já compiladas no site.

### 3.7 Mix de marketing

O mix de marketing da Pegasus compõe-se das seguintes abordagens de determinação de preço, distribuição, propaganda e promoção e atendimento ao cliente:

- **Determinação de preço.** Será baseada em um preço por produto no varejo.
- **Distribuição.** Inicialmente, a Pegasus utilizará um modelo de distribuição direto ao consumidor. Com o tempo, usará varejistas também.
- **Propaganda e promoção.** Diversos métodos serão empregados no esforço promocional.
- **Atendimento ao cliente.** A Pegasus se empenhará para alcançar níveis de referência no atendimento ao cliente.

### 3.8 Pesquisa de marketing

A Pegasus tem a sorte de estar localizada no centro do mundo da patinação: Venice, Califórnia. Para tirar o melhor proveito disso, ela pode trabalhar com muitos dos diferentes patinadores que vivem na região. De fato, a Pegasus testou todos os seus produtos não só com seus diretores, que são exímios patinadores, mas também com muitos outros praticantes dedicados e alguns 'novatos' de Venice. Esse extenso teste de produto com uma ampla variedade de usuários proporcionou um feedback valioso, que levou a diversos aprimoramentos de design.

### 4.0 Projeções financeiras

Esta seção oferecerá uma visão financeira da Pegasus em relação às atividades de marketing. A empresa lançará mão de análise do ponto de equilíbrio, previsão de vendas e previsão de despesas e mostrará como essas atividades se incluem na estratégia de marketing.

## 4.1 Análise do ponto de equilíbrio

Segundo essa análise, serão necessários 7.760 dólares mensais em receita de vendas para alcançar o ponto de equilíbrio.



Ponto de equilíbrio = onde a linha intercepta o 0.

**TABELA 4.1** Análise do ponto de equilíbrio

Análise do ponto de equilíbrio:	
Ponto de equilíbrio de unidades por mês	62
Ponto de equilíbrio de vendas por mês	\$ 7.760
Suposições:	
Receita média por unidade	\$ 125,62
Custos variáveis médios por unidade	\$ 22,61
Custos fixos estimados por mês	\$ 6.363

## 4.2 Previsão de vendas

A Pegasus considera os números da previsão de vendas conservadores. Ela vai aumentar consistentemente as vendas conforme o orçamento de propaganda permitir. Embora a projeção de mercado-alvo (Tabela 2.1) tenha subdividido os clientes potenciais em diversos grupos, a previsão de vendas os agrupa em duas categorias: recreação e competição. Reduzir o número de categorias permite ao leitor compreender rapidamente a informação, tornando o gráfico mais funcional.

### Previsão de vendas mensal

**TABELA 4.2** Previsão de vendas

Previsão de vendas			
Vendas	2003	2004	2005
Recreação	\$ 455.740	\$ 598.877	\$ 687.765
Competição	\$ 72.918	\$ 95.820	\$ 110.042
Vendas totais	\$ 528.658	\$ 694.697	\$ 797.807
Custo direto das vendas	2003	2004	2005
Recreação	\$ 82.033	\$ 107.798	\$ 123.798
Competição	\$ 13.125	\$ 17.248	\$ 19.808
Custo subtotal das vendas	\$ 95.159	\$ 125.046	\$ 143.605



### 4.3 Previsão de despesas

A previsão de despesas será usada como ferramenta para, por um lado, manter o departamento dentro da meta e, por outro, indicar a necessidade de correções ou modificações para a implementação adequada do plano de marketing.

#### Orçamento de despesas mensal

**TABELA 4.3** Orçamento de despesas de marketing

Orçamento de despesas de marketing	2003	2004	2005
Site	\$ 25.000	\$ 8.000	\$ 10.000
Propaganda	\$ 8.050	\$ 15.000	\$ 20.000
Material impresso	\$ 1.725	\$ 2.000	\$ 3.000
Vendas totais e despesas de marketing	\$ 34.775	\$ 25.000	\$ 33.000
Porcentagem das vendas	6,58%	3,60%	4,14%
Margem de contribuição	\$ 398.725	\$ 544.652	\$ 621.202
Margem de contribuição/Vendas	75,42%	78,40%	77,86%

### 5.0 Controles

A finalidade do plano de marketing da Pegasus é servir como um guia para a organização. As seguintes áreas serão monitoradas para medir o desempenho:

- Receita: mensal e anual.
- Despesas: mensais e anuais.
- Satisfação do cliente.
- Desenvolvimento de novos produtos.

### 5.1 Implementação

Os marcos descritos abaixo identificam os principais programas de marketing. É importante atingir cada um dentro do prazo e do orçamento.

### 5.2 Organização de marketing

Stan Blade será o responsável pelas atividades de marketing.

### 5.3 Plano de contingência

#### Dificuldades e riscos

- Problemas para gerar visibilidade — o preço pago por ser uma start-up baseada na Internet.
- A entrada no mercado de um concorrente já estabelecido no setor.

#### As piores situações de risco

- Chegar à conclusão de que o negócio não consegue se sustentar de forma contínua.
- Descobrir que é necessário liquidar equipamentos ou capital intelectual para cobrir passivos.

**TABELA 5.1** Marcos

Marcos	Plano					
	Marco	Data de início	Data de término	Orçamento	Líder	Departamento
Conclusão do plano de marketing		01/01/03	01/02/03	\$ 0	Stan	Marketing
Conclusão do site		01/01/03	15/03/03	\$ 20.400	Externo	Marketing
Campanha de publicidade (1)		01/01/03	30/06/03	\$ 3.500	Stan	Marketing
Campanha de publicidade (2)		01/03/99	30/12/03	\$ 4.550	Stan	Marketing
Desenvolvimento do canal de varejo		01/01/03	30/11/03	\$ 0	Stan	Marketing
Total				\$ 28.450		

## Resumo

1. O processo de entrega de valor envolve escolher (ou identificar), oferecer (ou entregar) e comunicar um valor superior. A cadeia de valor é uma ferramenta para identificar atividades-chave que criam valor e custos em negócios específicos.
2. Empresas sólidas desenvolvem capacidades superiores de gerenciar processos centrais, como desenvolvimento de novos produtos, gerenciamento de estoques ou atração e retenção de clientes. Gerenciar efetivamente esses processos centrais significa criar uma rede de marketing por meio da qual a empresa trabalha estreitamente em conjunto com todas as partes das cadeias de produção e distribuição, desde fornecedores de matérias-primas até distribuidores no varejo. Não há mais concorrência entre empresas, e sim entre redes de marketing.
3. Sob determinado ponto de vista, o marketing holístico maximiza a exploração de valor ao compreender os relacionamentos entre o espaço cognitivo do cliente, o espaço de competência da empresa e o espaço de recurso do colaborador; maximiza a criação de valor ao identificar novos benefícios para o cliente do ponto de vista dele, utilizando competências centrais do domínio do negócio e selecionando e gerenciando parceiros de sua rede de colaboradores, e maximiza a entrega de valor ao se tornar proficiente na gestão do relacionamento com o cliente, na gestão dos recursos internos e na gestão das alianças de negócios.
4. O planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolvimento e manutenção de uma adequação viável entre objetivos, habilidades e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado em constante mudança. O propósito do planejamento estratégico é dar forma a negócios e produtos da empresa, de modo que possam gerar os lucros e o crescimento almejados. O planejamento estratégico ocorre em quatro níveis: corporativo, de divisão, de unidade de negócios e de produto.
5. A matriz corporativa é a responsável por colocar em movimento o processo de planejamento estratégico. A estratégia corporativa estabelece a estrutura dentro da qual as divisões e as unidades de negócios preparam seus planos estratégicos. O estabelecimento de uma estratégia corporativa dá origem a quatro atividades: a definição da missão corporativa, a criação de unidades estratégicas de negócios (UENs), a alocação de recursos para cada UEN com base na atratividade do mercado e na força do negócio e o planejamento de novos negócios concomitante ao downsizing de negócios antigos.
6. O planejamento estratégico para negócios individuais dá origem às seguintes atividades: definição da missão do negócio, análise das oportunidades e das ameaças externas, análise das forças e das fraquezas internas, estabelecimento de metas, formulação de estratégias, elaboração de programas de apoio, implementação dos programas, coleta de feedback e exercício de controle.
7. Em uma unidade de negócios, cada nível de produto deve desenvolver um plano de marketing para atingir suas metas. Esse plano é um dos produtos mais importantes do processo de marketing.

## Aplicações

### Debate de marketing Para que serve uma declaração de missão?

Praticamente todas as empresas possuem uma declaração de missão para ajudar a orientar e inspirar os funcionários, assim como para indicar o que é importante para elas e para aqueles fora delas. Em geral, tais declarações são fruto de muita deliberação e discussão. Por outro lado, alguns críticos alegam que às vezes faltam a elas determinação e especificidade. Os críticos também afirmam que, em muitos casos, as declarações não variam muito de uma empresa para outra e fazem sempre as mesmas promessas vazias.

**Assuma uma posição:** a declaração de missão é essencial ao sucesso de uma organização de marketing ou raramente proporciona um valor de marketing útil?

### Discussão de marketing

Considere a cadeia de valor de Porter e o modelo de orientação de marketing holístico. Que implicações eles têm no planejamento de marketing? Como você estruturaria um plano de marketing para incorporar alguns dos conceitos previstos por essas propostas?



A Nike largou na pista em 1962. Originalmente conhecida como Blue Ribbon Sports, a empresa se dedicava a oferecer calçados de alta qualidade para corrida, desenhados especialmente para atletas e por eles. Seu fundador, Philip Knight, acreditava que era possível fabricar tênis de corrida de alta tecnologia a preços competitivos se eles fossem importados. O compromisso da empresa em desenhar calçados inovadores para atletas sérios ajudou a cultivar essa imagem entre os consumidores norte-americanos. Em 1980, a Nike já havia se tornado a empresa número um em tênis nos Estados Unidos.

Desde o princípio, suas campanhas de marketing apresentavam atletas vencedores como porta-vozes da empresa. O primeiro deles foi o corredor Steve Prefontaine, em 1973. O comportamento irreverente do fundista combinava com o espírito da marca. Campanhas de marketing com atletas vencedores faziam sentido: a Nike percebeu que havia uma 'pirâmide de influência' — viu que as escolhas de produto e marca eram influenciadas pelas preferências e pelo comportamento de uma pequena parcela de atletas famosos. Usar atletas profissionais nas campanhas publicitárias era uma tática ao mesmo tempo eficiente e eficaz.

Em 1985, a empresa contratou o então novato Michael Jordan como garoto-propaganda. Jordan ainda estava no início de carreira, mas era a personificação do desempenho superior. E a Nike acertou em cheio com sua aposta: a linha Air Jordan de tênis para basquete voou das prateleiras, com vendas superiores a cem milhões de dólares somente no primeiro ano. Jordan também ajudou a construir a imagem psicológica da marca. Nas palavras de Phil Knight: "Os esportes são o coração da cultura norte-americana, portanto já existe muita emoção em torno disso. Emoções sempre são muito difíceis de explicar, mas há algo de inspirador em ver os atletas dar o máximo de si em termos de desempenho. Você não pode explicar muita coisa em 60 segundos; mas, quando mostra Michael Jordan, nem precisa".

Em 1988, a Nike veiculou os primeiros anúncios da campanha "Just do it" ("Apenas faça"). Um esforço concentrado de 20 milhões em propaganda durante um mês — estimulando sutilmente os norte-americanos a praticar esportes — apresentou 12 comerciais de TV. A campanha desafiou uma geração de fãs de atletas a buscar suas próprias metas; era uma manifestação natural das crenças da Nike: conquistar a autoconfiança por meio do esporte. A campanha apresentava tanto celebridades como pessoas comuns. Um dos anúncios com pessoas comuns mostrou Walt Stack, um maratonista de 80 anos, atravessando a ponte Golden Gate como parte de seu exercício matinal. Esse comercial mostrava Stack sem camisa, correndo numa manhã gelada. Falando para a câmera enquanto corria, o senhor dizia: "As pessoas me perguntam como não fico batendo os dentes quando está frio"; dando uma pausa, ele completava sem rodeios: "Deixo-os no armário".

Quando a Nike começou a se expandir para a Europa, descobriu que seus anúncios no estilo norte-americano pareciam muito agressivos. A marca era percebida como algo extremamente ligado à moda. A empresa percebeu, então, que precisava 'autenticar' a imagem de sua marca na Europa da mesma forma como havia feito nos Estados Unidos. Isso significava criar credibilidade e dar relevância aos esportes europeus, em especial ao futebol. Diante disso, ela se envolveu ativamente no patrocínio de ligas de futebol juvenil, de clubes locais e de seleções nacionais. Para a coisa parecer autêntica, era preciso que os consumidores vissem o produto sendo usado por atletas, sobretudo os que venciam. A grande virada veio em 1996, quando a Nike passou a patrocinar a seleção brasileira. A empresa começou a patrocinar outros times de destaque e, em 2003, a receita no exterior pela primeira vez superou a da matriz norte-americana. Naquele ano, a Nike também ultrapassou pela primeira vez a marca dos dez bilhões de dólares em vendas.

Hoje a empresa domina o mercado de calçados esportivos. Nove dos dez tênis para basquete mais vendidos, por exemplo, são da Nike. Ela lança centenas de modelos a cada ano para 30 esportes — em média um estilo novo de calçado para cada dia do ano. De fato, o símbolo da empresa está em toda parte: de relógios a tacos de golfe e toucas de natação.

### Questões para discussão

1. Quais são os fatores-chave para o sucesso da Nike?
2. Em que pontos a Nike está vulnerável? Com o que deveria tomar cuidado?
3. Que recomendações você faria aos executivos de marketing da Nike?

## Notas

- 1 Keith H. Hammonds, "Michael Porter's big ideas", *Fast Company*, mar. 2001, p. 150-154.
- 2 <http://www.H&M.com>; Eric Sylvers, "Cut-rate Swedish retailers enters the Italian market", *New York Times*, 27 ago. 2003, p. W1.
- 3 Louise Lee, "Thinking small at the mall", *Business Week*, 26 maio 2003, p. 94-95.
- 4 Nirmalya Kumar, *Marketing as strategy: the CEO's agenda for driving growth and innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- 5 Frederick E. Webster Jr., "The future role of marketing in the organization". In: Donald R. Lehmann e Katherine Jocz (orgs.), *Reflections on the futures of marketing*. Cambridge: Marketing Science Institute, 1997, p. 39-66.
- 6 Michael E. Porter, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nova York: Free Press, 1985.
- 7 Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly e Charles Kettelman, *Best practices: building your business with customer-focused solutions*. Nova York: Simon and Schuster, 1998.
- 8 Hammer e Champy, *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. Nova York: Harper Business, 1993.
- 9 George Stalk, "Competing on capability: the new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, mar./abr. 1992, p. 57-69; Benson P. Shapiro, V. Kasturi Rangan e John J. Sviokla, "Staple yourself to an order", *Harvard Business Review*, jul./ago. 1992, p. 113-122.
- 10 Jon R. Katzenbach e Douglas K. Smith, *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press, 1993; Hammer e Champy, *Reengineering the corporation*.
- 11 Michael Johnsen, "Profiting from a first-place focus", *Drug Store News*, 20 jan. 2003, p. 26.
- 12 Myron Magnet, "The new golden rule of business", *Fortune*, 28 nov. 1994, p. 60-64.
- 13 C. K. Prahalad e Gary Hamel, "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, maio/jun. 1990, p. 79-91.
- 14 Alan Cohen, "The great race", *Fortune Small Business*, dez. 2002/jan. 2003, p. 42-48.
- 15 George S. Day, "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, out. 1994, p. 38.
- 16 *Pew Internet and American life project survey*, nov./dez. 2000.
- 17 Kasuaki Ushikubo, "A method of structure analysis for developing product concepts and its applications", *European Research*, 14, nº 4, 1986, p. 174-175.
- 18 Jesus Sanchez, "Kodak cuts dividend; shifts strategy", *Los Angeles Times*, 26 set. 2003, p. C3.
- 19 Susan Kuchinskas, "The tao of wow", *Adweek Magazine Technology Marketing*, jun. 2003, p. 10.
- 20 Yoram J. Wind, Vijay Mahajan e Robert E. Gunther, *Convergence marketing: strategies for reaching the new hybrid consumer*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.
- 21 Peter Drucker, *Management: tasks, responsibilities and practices*. Nova York: Harper and Row, 1973, capítulo 7.
- 22 Ralph A. Oliva, "Nowhere to hide", *Marketing Management*, jul./ago. 2001, p. 44-46.
- 23 *Pew Internet and American life project survey*, nov./dez. 2000.
- 24 Chuck Martin, *Net future*. Nova York: McGraw-Hill, 1999.
- 25 Leah Nathans Spiro, "Pitney goes for growth", *Chief Executive*, out. 2003, p. 38-42.
- 26 Jeffrey F. Rayport e Bernard J. Jaworski, *e-commerce*. Nova York: McGraw-Hill, 2001, p. 116.
- 27 Tilman Kemmler, Monika Kubicová, Robert Musslewhite e Rodney Prezeau, "e-performance II — the good, the bad, and the merely average", exclusivo para *mckinseyquarterly.com*, 2001.
- 28 A mesma matriz pode ser expandida para nove células, com a adição de produtos e mercados modificados. Veja S. J. Johnson e Conrad Jones, "How to organize for new products", *Harvard Business Review*, maio/jun. 1957, p. 49-62.
- 29 [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com); Howard Schultz, *Pour your heart into it*. Nova York: Hyperion, 1997; Andy Serwer, "Hot Starbucks to go", *Fortune*, 26 jan. 2004, p. 60-74.
- 30 Tim Goodman, "NBC everywhere?", *San Francisco Chronicle*, 4 set. 2003, p. E1.
- 31 Catherine Fredman, "Smart people, stupid choices", *Chief Executive*, ago./set. 2002, p. 64-68.
- 32 "Business: Microsoft's contradiction", *Economist*, 31 jan. 1998, p. 65-67; Andrew J. Glass, "Microsoft pushes forward, playing to win the market", *Atlanta Constitution*, 24 jun. 1998, p. D12.
- 33 Ben Elgin, "Yahoo! act two", *Business Week*, 2 jun. 2003, p. 70-76.
- 34 Daniel Howe, "Note to DaimlerChrysler: it's not a small world after all", *Detroit News*, 19 maio 1998, p. B4; Bill Vlasic, "The first global car colossus", *Business Week*, 18 maio 1998, p. 40-43; Pamela Harper, "Business 'cultures' at war", *Electronic News*, 3 ago. 1998, p. 50, 55.
- 35 Bill Vlasic e Bradley Stertz, "Taken for a ride", *Business Week*, 5 jun. 2000; Jeffrey Ball e Scott Miller, "DaimlerChrysler isn't living up to its promise", *Wall Street Journal*, 26 jul. 2000; Eric Reguly, "Daimler, Chrysler still a culture clash", *The Globe and Mail*, 30 jan. 2001.
- 36 E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: a managerial approach*, 12 ed. Homewood: Irwin, 1996.
- 37 Ian Wylie, "Calling for a renewable future", *Fast Company*, maio 2003, p. 46-48.
- 38 Paul J. H. Shoemaker, "Scenario planning: a tool for strategic thinking", *Sloan Management Review*, inverno 1995, p. 25-40.
- 39 Philip Kotler, *Kotler on marketing*. Nova York: Free Press, 1999.
- 40 Philip Kotler, *Kotler on marketing*.
- 41 Eric A. Taub, "Drawing stares and the police but not many buyers", *New York Times*, 9 ago. 2003, p. C1; Faith Keenan, "Is Segway going anywhere?", *Business Week*, 27 jan. 2003, p. 42.
- 42 George Stalk, Philip Evans e Lawrence E. Shulman, "Competing capabilities: the new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, mar./abr. 1992, p. 57-69.
- 43 Ram Charan e Noel M. Tichy, *Every business is a growth business: how your company can prosper year after year*. Nova York: Times Business, Random House, 1998.
- 44 Michael E. Porter, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nova York: Free Press, 1980, Capítulo 2.
- 45 Michael E. Porter, "What is strategy?", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1996, p. 61-78.
- 46 Para mais informações sobre alianças estratégicas, veja Peter Lorang e Johan Roos, *Strategic alliances: formation, implementation and evolution*. Cambridge: Blackwell, 1992; Jordan D. Lewis, *Partnerships for profit: structuring and managing strategic alliances*. Nova York: Free Press, 1990; John R. Harbison e Peter Pekar Jr., *Smart alliances: a practical guide to repeatable success*. São Francisco: Jossey-Bass, 1998; *Harvard Business Re-*

- view on strategic alliances. Cambridge: Harvard Business School Press, 2002.
- 47 "Trends report: looking for the pharmaceutical-biotechnology alliance creates a win-win", *Health and Medicine Week*, 29 dez. 2003, p. 726.
- 48 Robin Cooper e Robert S. Kaplan, "Profit priorities from activity-based costing", *Harvard Business Review*, maio/jun. 1991, p. 130-135.
- 49 Robert S. Kaplan e David P. Norton, *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996, como uma ferramenta para monitorar a satisfação dos acionistas.
- 50 Thomas J. Peters e Robert H. Waterman Jr., *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. Nova York: Harper and Row, 1982, p. 9-12.
- 51 Terrence E. Deal e Allan A. Kennedy, *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison Wesley, 1982;
- "Corporate culture", *Business Week*, 27 out. 1980, p. 148-160; Stanley M. Davis, *Managing corporate culture*. Cambridge: Ballinger, 1984; John P. Kotter e James L. Heskett, *Corporate culture and performance*. Nova York: Free Press, 1992.
- 52 Nitin Nohria, William Joyce e Bruce Roberson, "What really works", *Harvard Business Review*, 81, nº 7, 2003, p. 42-53.
- 53 Lawrence M. Fisher, "With a new smart suite, Lotus catches its rivals' success", *New York Times*, 15 jun. 1998, p. 6.
- 54 Sarah Ellison, "Kraft's stale strategy: endless extensions of Oreos, Chips-Ahoy and Jell-O Brands created a new-product void", *Wall Street Journal*, 18 dez. 2003, p. B1.
- 55 Marian Burk Wood, *The marketing plan: a handbook*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.
- 56 Donald R. Lehmann e Russell S. Winer, *Product management*, 3 ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2001.
- 57 Reproduzido de Marian Burk Wood, *The marketing plan: a handbook*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

# 3

## Coleta de informações e análise do ambiente de marketing

**Neste capítulo, abordaremos  
as seguintes questões:**

- Quais são os componentes de um moderno sistema de informações de marketing?
- O que são registros internos úteis?
- O que um sistema de inteligência de marketing envolve?
- Quais são os métodos-chave para rastrear e identificar as oportunidades no macroambiente?
- Quais são as principais tendências macroambientais?

**WAKE UP TO ATKINS™**

**ATKINS**  
**Morning Start**  
**Crunchy Almonds**  
**Morning Start**  
**Apple Cinnamon**

Fourteen studies in the last ten years have shown that the Atkins Lifestyle may be a better way for America to prevent a healthy weight. Now there are new new products available to help make it easy and enjoyable. Use our new Morning Start Cereal and Breakfast Bars each with no more than five grams of net carbs per serving.

LOOK FOR THE RED "A"

ATKINS

Anúncio de produtos da Atkins Nutritional voltados para o café-da-manhã.

O desenvolvimento e a implementação de um plano de marketing envolve diversas decisões. Tomar essas decisões é tanto uma ciência como uma arte. Para criar o clima de entendimento e inspiração necessário ao processo de tomada de decisão de marketing, as empresas devem possuir informações abrangentes e atualizadas sobre as tendências macroambientais e os efeitos microambientais específicos a seu negócio. Os profissionais de marketing holístico reconhecem que o ambiente de marketing apresenta constantemente novas oportunidades e ameaças e entendem a importância do monitoramento desse ambiente e da adaptação contínua a ele.

Nos Estados Unidos, os Centros de Controle e Prevenção de Doenças (Centers for Disease Control and Prevention — CDC) já classificam oficialmente a obesidade como uma epidemia: 30 por cento dos adultos norte-americanos são considerados obesos, e a obesidade entre crianças de 6 a 11 anos quadruplicou desde a década de 1970. A obesidade é causada por vários fatores — maus hábitos alimentares, falta de exercício físico e estilo de vida sedentário —, mas a vigilância sobre o setor de 200 bilhões de dólares dos alimentos industrializados está crescendo, e as empresas têm respondido a isso de várias formas. A Frito-Lay reformulou toda sua linha de salgadinhos para eliminar a gordura trans. A Nestlé vem buscando crescer no segmento de produtos enriquecidos com alto valor nutricional — a empresa comercializa uma barra de cereais matinais chamada Nesvital com carboidratos que são absorvidos rapidamente e proporcionam uma sensação de saciedade imediata. Já a febre do baixo teor de carboidratos impulsionou as vendas de produtos como as cervejas Michelob Ultra e Miller Lite (esta alardeou que continha metade dos carboidratos da líder na categoria, a Bud Light) e toda uma linha de produtos da Atkins Nutritional.<sup>1</sup>

O setor de alimentos não está sozinho no que diz respeito a adaptações. A queda nas vendas do setor de vestuário tem sido atribuída em parte à ineficiência em criar estilos e tamanhos de roupas capazes de refletir a ampla variedade de tipos físicos e culturas.<sup>2</sup> Neste capítulo, examinamos como as empresas podem desenvolver processos para rastrear tendências. Também identificamos diversas tendências macroambientais. O Capítulo 4, por sua vez, examina como os profissionais de marketing podem conduzir pesquisas mais customizadas para abordar questões ou problemas específicos de marketing.

## Componentes de um moderno sistema de informações de marketing

Em uma empresa, a responsabilidade maior de identificar mudanças significativas no mercado é dos profissionais de marketing. Mais do que qualquer outro grupo, são eles que devem rastrear tendências e buscar oportunidades. Embora todo gerente em uma organização precise observar o ambiente externo, os profissionais de marketing têm duas vantagens: usam métodos consistentes para coletar informações e passam mais tempo interagindo com clientes e observando a concorrência.

Algumas empresas desenvolveram sistemas de informações de marketing que oferecem à administração dados detalhados sobre as necessidades, as preferências e o comportamento do comprador.

## DUPONT

Com o objetivo de oferecer informações para sua unidade Dacron Polyester — que fornece enchimento para fabricantes de travesseiros e comercializa sua própria marca, a Comforel —, a DuPont conduziu um estudo de marketing para detectar o comportamento do consumidor quanto a travesseiros. A empresa constatou que um de seus desafios é o fato de as pessoas não se desfazerem de seus travesseiros antigos: 37 por cento da amostragem descreveu o relacionamento com seu travesseiro como ‘um casamento de muitos anos’, enquanto outros 13 por cento o caracterizaram como um ‘amigo de infância’. Segundo a pesquisa, as pessoas podem ser classificadas em diferentes grupos conforme seu comportamento quanto aos travesseiros: há aquelas que os empilham (23 por cento), as que os afofam (20 por cento), as que os enrolam ou dobram (16 por cento), as que os abraçam (16 por cento) e as que os amassam até ficarem com um formato mais confortável (10 por cento). As mulheres são mais propensas a afofar, e os homens, a dobrar. A predominância de pessoas que empilham o travesseiro levou a empresa a vender embalagens com duas unidades do produto. Ela passou a comercializar também travesseiros com diferentes níveis de maciez e firmeza.<sup>3</sup>

Os profissionais de marketing também detêm muitas informações sobre padrões de consumo em outros países. Por exemplo: na Europa Ocidental, em uma análise *per capita*, constatou-se que os suíços são os que mais consomem chocolate, os gregos os que mais comem queijo, os irlandeses os que mais tomam chá e os austríacos os que mais fumam.

Entretanto, em muitas empresas, falta sofisticação em relação às informações. Em muitas delas, não há um departamento de pesquisa de marketing. Outras têm departamentos que se limitam a fazer projeções rotineiras, analisar vendas e ocasionalmente conduzir estudos. Além disso, muitos gerentes se queixam de não saber onde estão as informações essenciais dentro da empresa; de obter muito mais informações do que podem usar e muito menos do que realmente precisariam; de obter as informações importantes quando já é tarde demais; de duvidar da precisão delas. Na sociedade atual, baseada na informação, empresas com melhores sistemas de informações obtêm vantagem competitiva. Elas podem escolher melhor seus mercados, desenvolver melhores ofertas e executar melhor seu planejamento de marketing.

Toda empresa deve organizar e manter um fluxo contínuo de informações para seus gerentes de marketing. As empresas estudam as necessidades de informações de seus gerentes e projetam seus sistemas de informações de marketing a fim de satisfazê-las. Um **sistema de informações de marketing (SIM)** é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos dedicados a coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias de maneira precisa e oportuna para aqueles que tomam as decisões de marketing. O sistema é desenvolvido a partir de registros internos da empresa, atividades de inteligência de marketing e pesquisa de marketing. Os dois primeiros tópicos são discutidos aqui; o último será analisado no próximo capítulo.

O sistema de informações de marketing da empresa deve representar o cruzamento entre o que os administradores pensam que precisam, o que eles realmente necessitam e o que é economicamente viável. Um comitê interno de SIM pode entrevistar um grupo representativo de gerentes de marketing para descobrir suas necessidades de informação. Nesse sentido, a Tabela 3.1 apresenta algumas perguntas úteis.

## Sistema de registros internos e de inteligência de marketing

Os gerentes de marketing dependem de seus registros internos de pedidos, vendas, preços, custos, níveis de estoque, contas a receber, contas a pagar etc. É por meio da análise dessas informações que eles podem identificar oportunidades e problemas importantes.

**TABELA 3.1** Necessidade de informações

1. Que decisões você toma regularmente?
2. De que informações você precisa para tomar essas decisões?
3. Que informações você obtém regularmente?
4. Que estudos especiais você solicita periodicamente?
5. Que informações você quer e não está obtendo agora?
6. Que informações você gostaria de obter diariamente? Semanalmente? Mensalmente? Anualmente?
7. Quais revistas ou relatórios comerciais você gostaria de consultar regularmente?
8. Sobre quais assuntos você gostaria que o mantivessem informado?
9. Qual programa de análise de dados você deseja?
10. Quais são as quatro principais melhorias que deveriam ser feitas no sistema de informações de marketing atualmente em uso?



## O ciclo pedido–pagamento

O núcleo do sistema de registros internos é o ciclo pedido–pagamento. Os vendedores, os distribuidores e os clientes enviam pedidos à empresa. O departamento de vendas prepara as faturas e transmite cópias para vários outros departamentos. Itens que estão faltando no estoque são encomendados. Os itens expedidos são acompanhados por documentação de embarque e de cobrança, que é enviada a vários departamentos.

Hoje em dia as empresas precisam realizar esses passos com rapidez e precisão. Os clientes preferem as empresas que prometem entrega rápida. Clientes e vendedores emitem seus pedidos por fax ou e-mail. Armazéns computadorizados atendem a esses pedidos rapidamente. O departamento de cobrança envia as faturas o mais rápido possível. Um número cada vez maior de empresas está usando a Internet e intranets para aumentar a velocidade, a precisão e a eficiência desse ciclo pedido–pagamento.

## Sistemas de informações de vendas

Os gerentes de marketing precisam receber relatórios de vendas atualizados a todo instante. O Wal-Mart, por exemplo, dispõe de dados sobre as vendas totais de cada produto, e por loja. Isso permite à empresa transmitir pedidos à noite aos fornecedores para reposição de estoque. O Wal-Mart compartilha seus dados de vendas com grandes fornecedores como a P&G, da qual espera a reposição dos estoques das lojas de forma regular. Na verdade, o Wal-Mart delegou o gerenciamento de seu estoque à P&G.<sup>4</sup>

As empresas devem interpretar cuidadosamente os dados sobre vendas para não tirar conclusões erradas. Michael Dell deu o seguinte exemplo: “Há três Mustangs amarelos parados no pátio de uma revendedora e o cliente quer um vermelho. O vendedor convence o cliente a comprar um Mustang amarelo. Então o Mustang amarelo é vendido e isso envia o seguinte sinal à fábrica: Ei, as pessoas querem Mustangs amarelos”.

Dispositivos tecnológicos estão revolucionando os sistemas de informações de vendas e permitindo que os representantes tenham informações instantâneas. Quando visitavam uma das 10 mil lojas de artigos de golfe nos Estados Unidos, os vendedores da TaylorMade costumavam gastar até duas horas contando os tacos do estoque antes de preencher os pedidos à mão. Desde que a empresa lhes deu um handheld com leitor de código de barras e acesso à Internet, eles simplesmente apontam o aparelhinho para o código de barras e contabilizam automaticamente o estoque. Usando as duas horas economizadas para focar no aumento das vendas a clientes varejistas, os vendedores melhoraram sua produtividade em 20 por cento.<sup>5</sup>

## Bancos de dados, data warehouses e data mining

Atualmente, as empresas organizam suas informações em bancos de dados — banco de dados de clientes, banco de dados de produtos, banco de dados de vendedores — e, depois, combinam as informações desses diferentes bancos. O banco de dados de clientes, por exemplo, contém nome, endereço, histórico de transações e, em alguns casos, até dados demográficos e psicográficos (atividades, interesses e opiniões). Em vez de encaminhar uma mala direta com uma nova oferta indiscriminadamente para todos os clientes de seu banco de dados, a empresa pode pontuá-los de acordo com a data mais recente, a frequência e o valor monetário de suas compras e enviar a oferta apenas para aqueles com maior pontuação. Além de economizar nos gastos com correspondência, isso geralmente resulta em um índice de resposta de dois dígitos.

### PIZZA HUT

A Pizza Hut alega possuir o maior data warehouse de clientes de fast-food do mundo, com 40 milhões de domicílios nos Estados Unidos — algo entre 40 e 50 por cento do mercado norte-americano. Os milhões de registros de clientes são reunidos a partir de transações realizadas nos restaurantes. A Pizza Hut pode esmiuçar dados com base no sabor favorito e na data do último pedido. Pode também levar em conta se é pedida uma salada junto com a pizza de pepperoni. Usando o software Teradata Warehouse Miner, a empresa consegue não só reduzir os gastos com duplicidade de correspondência em suas campanhas de mala direta, como também direcionar seu marketing para identificar os melhores cupons de ofertas para cada cliente e prever o sucesso das campanhas.<sup>6</sup>

As empresas armazenam esses dados e os disponibilizam aos executivos. Além disso, contratando analistas com experiência em métodos estatísticos sofisticados, podem realizar um data mining, ou seja, ‘garimpar’ os dados, e obter uma visão atualizada de segmentos de cliente negligenciados, tendências recentes de consumo e outras informações úteis. As informações sobre os clientes podem ser cruzadas com informações sobre os produtos e a força de vendas para fornecer visões ainda mais profundas. As empresas estão usando softwares de integração dos dados do negócio para ge-

reenciar diferentes bancos de dados de forma eficiente e eficaz (veja a seção Novas Idéias em Marketing “Softwares de integração dos dados do negócio: colocando os dados para funcionar”).

Usando uma tecnologia própria, o banco norte-americano Wells Fargo desenvolveu um recurso para rastrear e analisar cada transação realizada por seus 10 milhões de correntistas de varejo — seja nos caixas eletrônicos, nas agências ou on-line. Quando os dados das transações são combinados com informações pessoais fornecidas pelos clientes, o Wells Fargo pode elaborar ofertas voltadas aos diferentes eventos da vida de um cliente. Como resultado, enquanto a média do setor é de 2,2 produtos por cliente, a do Wells Fargo é de 4.<sup>7</sup>

## Sistema de inteligência de marketing

Enquanto o sistema de registros internos fornece dados sobre *resultados*, o **sistema de inteligência de marketing** fornece dados sobre *eventos*. Um sistema de inteligência de marketing é um conjunto de procedimentos e fontes usado por administradores para obter informações diárias sobre eventos no ambiente de marketing. Os gerentes de marketing coletam informações de marketing lendo livros, jornais e publicações setoriais, conversando com clientes, fornecedores e distribuidores e participando de reuniões com administradores de outras empresas.

Uma empresa pode tomar várias medidas para melhorar sua inteligência de marketing.

- **A empresa pode treinar e motivar o pessoal de vendas para que localize e relate novos acontecimentos.** Os vendedores têm condições de obter informações que não poderiam ser obtidas por outros meios. Entre-



### NOVAS IDÉIAS EM MARKETING

#### Softwares de integração dos dados do negócio: colocando os dados para funcionar

Na década de 1990, as empresas gastaram bilhões implementando bancos de dados e data warehouses gigantes e, em seguida, somas enormes com consultores que tentavam dar sentido a toda essa informação. Um grande varejista possui hoje cerca de 80 terabytes de informações armazenadas — o equivalente a 16 milhões de fotos digitais ou 512 quilômetros de estantes de livros. O Wal-Mart possui impressionantes 285 terabytes de informações em seu data warehouse.

Mas os dados só têm valor se puderem ser utilizados. Como compara um analista, “é como ter uma conta de milhões no banco sem poder sacá-los no caixa. Se você não pode tirar o dinheiro e aproveitá-lo, então ele não tem utilidade”. Os softwares de integração dos dados do negócio (*business integration software* — softwares BI) são destinados a analisar e interpretar grandes quantidades de dados. Aplicações típicas de integração dos dados do negócio selecionam informações de bancos de dados gigantes e as colocam em ‘data marts’ — grupos menores de informações. Desdobrar os dados dessa forma ajuda a difundir as informações mais facilmente pela organização.

Veja como um software de integração dos dados do negócio permite que a Ben & Jerry’s monitore um lote de sorvete desde sua produção até seu consumo. Na fábrica da Ben & Jerry’s em Burlington, Vermont, nos Estados Unidos, cada lote de sorvete produzido recebe um número de registro que é inserido em um banco de dados Oracle. Por meio de um software desenvolvido pela Business Objects, a equipe de vendas pode ver quais sabores estão gerando mais vendas. Além disso, o pessoal do financeiro pode registrar as vendas e fazer a contabilidade mais rapidamente, ao passo que o departamento de atendimento ao consumidor pode comparar os lotes produzidos com os cerca de 225 telefonemas e e-mails que a empresa recebe semanalmente para certificar-se de que não existem problemas sistemáticos com nenhum ingrediente em particular.

Um software BI é relativamente barato e fácil de instalar, e os resultados aparecem rapidamente. A Sesame Workshop instalou um deles em 2003 para monitorar as vendas dos bonecos Elmo nas festas de fim de ano e conseguiu reduzir em um terço as devoluções resultantes de vendas em consignação. A Red Robin Gourmet Burgers, uma cadeia presente em 196 localidades, usou um software BI para refinar seu marketing e suas operações. Descobriu que estava desperdiçando milhares de embalagens de molho não utilizadas. Por muito tempo, a Staples destinou espaço a móveis diferenciados. Com um software BI, descobriu que itens menores eram mais lucrativos. Sucessos como esses explicam por que o mercado para os softwares de integração dos dados do negócio deve chegar a 7,5 bilhões em 2006.

tanto, muitas vezes eles deixam de repassar essas informações. A empresa precisa 'vender' à sua força de vendas a importância que ela tem como coletora de informações. Além disso, os representantes precisam saber que tipo de informações devem enviar e para quais gerentes. A Grace Performance Chemicals, uma divisão da W. R. Grace, fornece materiais e produtos químicos para os setores de construção e embalagens. Seus vendedores foram instruídos a observar de que formas inovadoras os clientes usam os produtos para sugerir idéias de novos produtos. Por exemplo, alguns clientes estão usando os materiais impermeabilizantes da Grace para isolamento acústico de carros e para vedar botas e barracas. No total, surgiram sete idéias de novos produtos, que valerão milhões em vendas para a empresa.<sup>8</sup>

- **A empresa pode motivar distribuidores, revendedores e outros intermediários a repassar informações importantes.** Muitas empresas contratam especialistas para coletar informações de marketing. Empresas que oferecem serviços muitas vezes mandam 'compradores misteriosos' às suas lojas para avaliar como os funcionários tratam os clientes. Os compradores misteriosos enviados pelo McDonald's, por exemplo, descobriram que apenas 46 por cento dos restaurantes da rede nos Estados Unidos cumpriam os padrões de rapidez no atendimento, o que forçou a empresa a repensar seus processos e seu treinamento.<sup>9</sup> Varejistas também usam compradores misteriosos. A loja de departamentos Neiman Marcus contratou uma agência especializada nessa tarefa para visitar constantemente suas filiais nos Estados Unidos. Com isso, constatou que as lojas com o melhor atendimento quase sempre tinham as melhores vendas. Os compradores misteriosos fornecem um relatório sobre o atendimento dos vendedores com base em perguntas como: quanto tempo demorou para que alguém de vendas o cumprimentasse? O profissional que o cumprimentou agiu como se estivesse interessado em fechar negócio com você? Ele conhecia os produtos da loja?<sup>10</sup>
- **A empresa pode conhecer melhor a concorrência.** A empresa pode comprar produtos dos concorrentes; comparecer a inaugurações e demonstrações; ler os relatórios publicados do concorrente; comparecer a reuniões de acionistas e conversar com funcionários, revendedores, distribuidores, fornecedores e transportadores. Pode ainda buscar anúncios dos concorrentes e ler notícias sobre eles. A Cognos, empresa desenvolvedora de software, criou um site interno chamado Street Fighter no qual qualquer um de seus três mil funcionários pode apresentar notícias sobre concorrentes e ganhar prêmios.<sup>11</sup> Entretanto, a busca por informações sobre concorrentes deve ser feita de forma legal e ética. A Procter & Gamble pagou uma indenização multimilionária à Unilever quando se descobriu que alguns consultores externos, contratados pela P&G como parte de um programa corporativo para conhecer melhor os produtos para cabelo da Unilever, envolveram-se em uma prática empresarial antiética.<sup>12</sup>
- **A empresa pode criar um painel consultivo de clientes.** Entre os membros desse painel podem estar clientes representativos ou de grande porte, assim como os mais francos ou mais experientes. Muitas faculdades de administração possuem painéis formados por ex-alunos que oferecem um feedback valioso sobre seu currículo.
- **A empresa pode tirar proveito de fontes de dados governamentais.** O censo realizado nos Estados Unidos em 2000 fornece uma visão detalhada da movimentação populacional, dos grupos demográficos, das migrações regionais e das mudanças na estrutura familiar dos 281.421.906 habitantes desse país. A empresa de pesquisa demográfica Claritas faz uma referência cruzada entre os resultados do censo, de levantamentos com consumidores e de suas próprias pesquisas para clientes como Procter & Gamble, Dow Jones e Ford Motor. Em parceria com empresas que fornecem o endereço e o telefone de clientes, a Claritas pode ajudar organizações a selecionar e adquirir listas de mala direta para grupos específicos.<sup>13</sup>
- **A empresa pode comprar informações de fornecedores externos.** Institutos de pesquisa renomados, como a A. C. Nielsen Company e a Information Resources (veja a Tabela 3.2), compilam e armazenam dados de painéis de clientes para empresas a um custo muito menor do que elas teriam se fizessem o trabalho por conta própria. A Biz360, por exemplo, especializou-se em bancos de dados que fornecem relatórios de sete mil fontes sobre a extensão e a natureza da cobertura de mídia que as empresas vêm recebendo.<sup>14</sup>
- **A empresa pode oferecer ao cliente sistemas de feedback on-line e, assim, coletar informações de marketing.** O feedback on-line dado por clientes facilita a coleta e a disseminação de informações em escala global, geralmente a um baixo custo. Graças aos fóruns de consumidores, a avaliação de um cliente sobre um produto ou um fornecedor pode ser distribuída para um grande número de outros compradores potenciais e, é claro, para empresas em busca de informações sobre a concorrência. Os canais atuais de feedback incluem *message boards* (quadros de avisos); fóruns de discussão sobre um tema específico, que permitem aos usuários divulgar informações novas e acompanhar as já existentes; fóruns de discussão geral, que são mais como *bulletin boards* (boletins informativos); fóruns de opinião, que apresentam análises mais profundas e extensas, e salas de bate-papo. Embora as salas de bate-papo tenham a vantagem de permitir que os usuários compartilhem suas experiências e impressões, sua natureza desestruturada torna difícil para os profissionais de marketing encontrar mensagens relevantes. Para solucionar esse problema, muitas empresas adotaram sistemas estruturados, como os fóruns de discussão para clientes ou de críticas feitas por clientes. No Lembrete de Marketing "Clique na concorrência", você encontrará um resumo das principais categorias de sistemas estruturados de feedback on-line.<sup>15</sup>

**TABELA 3.2** Fontes de dados secundários

- *Nielsen Company*: dados sobre produtos e marcas vendidos por lojas de varejo (Retail Index Services), dados de compra dos supermercados (Scantrack), dados de audiências de televisão (Media Research Services), dados de circulação de revistas (Neodata Services, Inc.) e outros.
- *MRCA Information Services*: dados sobre compras semanais de produtos de consumo feitas por famílias (National Consumer Panel) e dados sobre consumo de alimentos em casa (National Menu Census).
- *Information Resources*: dados de compra em supermercados (InfoScan) e dados sobre o impacto de promoções em supermercados (PromotioScan).
- *SAMI/Burke*: relatórios de transferências de mercadorias de armazéns para lojas de produtos alimentícios em setores selecionados de mercado (SAMI Reports) e dados de compra em supermercados (Samscam).
- *Simmons Market Research Bureau (Grupo MRB)*: relatórios anuais cobrindo mercados de televisão, artigos esportivos e remédios com marcas comerciais com dados demográficos por sexo, renda, idade e preferência de marca (mercados seletivos e a mídia que os atinge).
- *Outros institutos de pesquisa comercial que enviam dados para assinantes são*: Audit Bureau of Circulation; Arbitron, Audits and Surveys; Dun & Bradstreet; National Family Opinion; Standard Rate & Data Service, e Starch.



## LEMBRETE DE MARKETING

### Clique na concorrência

Os profissionais de marketing podem usar a Internet de quatro maneiras principais; graças a elas, podem encontrar informações relevantes sobre os pontos fortes e fracos dos concorrentes, comentários resumidos e uma avaliação geral do desempenho de um produto, serviço ou fornecedor.

- **Fóruns independentes de críticas do consumidor sobre bens e serviços.** Entre esses fóruns estão sites como o Epinions.com, o Rateital.com, o Consumerreview.com e o Bizrate.com. O Bizrate.com combina o feedback do consumidor advindo de duas fontes: seus 1,2 milhão de membros, que oferecem voluntariamente classificações e feedback para ajudar outros compradores, e resultados de levantamentos sobre a qualidade de serviços das lojas inscritas no Bizrate. Esses sites têm a vantagem de não estar ligados a fornecedores de bens e serviços, o que aumenta sua imparcialidade.
- **Sites de feedback pertencentes a distribuidores e agentes de vendas.** Esses sites oferecem críticas positivas e negativas sobre produtos ou serviços, mas foram criados pelas próprias lojas e distribuidores. Por exemplo, a Amazon.com, oferece uma oportunidade de feedback interativo por meio da qual compradores, leitores, editores e outros podem opinar sobre todos os produtos listados no site, especialmente livros. O Elance.com é um provedor de serviços profissionais on-line que permite aos contratantes descrever seu nível de satisfação com os contratados e oferecer detalhes sobre sua experiência.
- **Sites que oferecem críticas de clientes e opiniões de especialistas.** Esse tipo de site concentra-se em serviços financeiros e produtos de tecnologia de ponta que requerem conhecimento profissional. O Zdnet.com, um consultor on-line de produtos de tecnologia, oferece comentários de clientes e avaliações baseadas em facilidade de uso, características e estabilidade, juntamente com críticas de especialistas. O Zdnet resume o número de avaliações positivas e negativas e o número total de downloads de cada software durante determinado período (geralmente uma semana ou um mês). A vantagem desse tipo de site de avaliação reside no fato de que o fornecedor de um produto pode comparar a opinião de especialistas e consumidores.
- **Sites de reclamações de clientes.** Esses fóruns destinam-se principalmente a clientes insatisfeitos. Na maioria deles, os responsáveis tendem a oferecer comentários positivos devido a incentivos financeiros e à possibilidade de serem processados por calúnia e difamação. Em contrapartida, alguns sites oferecem um fórum de reclamações com um moderador. Por exemplo, o Planetfeedback.com permite que os clientes divulguem experiências desagradáveis com empresas específicas. Outro site, o Complaints.com, é dedicado a clientes que querem expor suas frustrações com determinadas empresas ou seus produtos.

Para algumas empresas, a ordem é fazer circular as informações de marketing. A equipe pesquisa na Internet e nas principais publicações, resume as notícias relevantes e as publica em um boletim dirigido aos gerentes de marketing. Assim, essa equipe compila e arquiva as informações relevantes e dá assistência aos gerentes na avaliação das novas informações.

## Análise do macroambiente

As empresas bem-sucedidas reconhecem as necessidades e as tendências não atendidas e tomam medidas para lucrar com elas. Qualquer um ganharia uma fortuna se conseguisse descobrir a cura do câncer, curar doenças mentais com química, desenvolver alimentos nutritivos e saborosos que não engordassem ou inventar carros elétricos práticos e casas baratas de construir.

### Necessidades e tendências

Pessoas e empresas empreendedoras conseguem criar novas soluções para necessidades não atendidas. A FedEx foi criada para atender à necessidade de entrega de encomendas em 24 horas. A Dockers foi criada para atender às necessidades dos baby-boomers que não conseguiam mais usar seus jeans — ou entrar neles! — e queriam calças mais confortáveis. A Amazon foi criada para oferecer mais opções e informações de livros e outros produtos.

Podemos fazer uma distinção entre modismos, tendências e megatendências. Um **modismo** é “imprevisível, de curta duração e não tem significado social, econômico e político”. Uma empresa pode faturar com modismos como o bichinho virtual Tamagoshi, mas isso é mais uma questão de sorte e senso de oportunidade do que de outra coisa.<sup>16</sup>

Já uma **tendência** é um direcionamento ou uma seqüência de eventos com certa força e durabilidade. Mais previsíveis e duradouras, as tendências revelam como será o futuro e oferecem muitas oportunidades. Por exemplo, o percentual de pessoas que valorizam o bem-estar físico aumentou nos últimos anos de maneira consistente, especialmente no grupo com faixa etária abaixo dos 30 anos, de mulheres jovens e com alto poder aquisitivo e das pessoas que vivem no Ocidente. Empresas de alimentos saudáveis e equipamentos de ginástica suprem essa tendência com produtos e comunicações apropriados.

Por fim, as **megatendências** têm sido descritas como “grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que se formam lentamente e, uma vez estabelecidas, nos influenciam por algum tempo — de sete a dez anos, no mínimo”.<sup>17</sup> Na seção Novas Idéias em Marketing “Dez megatendências que modelam o cenário do consumo norteamericano”, conheça as megatendências nos Estados Unidos para os próximos dez anos ou mais.

As tendências e as megatendências merecem cuidadosa atenção dos profissionais de marketing. Um novo produto ou programa de marketing provavelmente terá mais sucesso se estiver em concordância com fortes tendências, e não contra elas. No entanto, detectar uma nova oportunidade de mercado não garante seu sucesso, mesmo que ela seja tecnicamente viável. Algumas empresas, por exemplo, criaram ‘livros eletrônicos’ portáteis, nos quais é possível inserir diferentes livros em disco para leitura. Mas talvez não haja um número suficiente de pessoas interessadas em ler um livro em uma tela de computador ou dispostas a pagar o preço pedido. É isso que torna a pesquisa de mercado necessária — ela determina o potencial de lucros de cada oportunidade.

Para ajudar as organizações a identificar mudanças culturais que possam trazer novas oportunidades ou ameaças, várias empresas oferecem previsões socioculturais. A Yankelovich Monitor, por exemplo, entrevista 2.500 pessoas anualmente nos Estados Unidos e já identificou 35 tendências sociais desde 1971, como a ‘antigrandeza’, o ‘misticismo’, o ‘viver o presente’, o ‘despojamento’ e a ‘sensibilidade’. O estudo, publicado todo ano pela Yankelovich, descreve o percentual da população que compartilha o mesmo comportamento e o percentual que não o faz.

### Identificação das principais forças

As empresas e seus fornecedores, intermediários de marketing, clientes, concorrentes e público operam em um macroambiente de forças e tendências que dão forma a oportunidades e impõem ameaças. Essas forças representam ‘fatores não controláveis’ que a empresa precisa monitorar e aos quais precisa reagir. Na arena econômica, as empresas e os consumidores são cada vez mais afetados por forças globais (veja a Tabela 3.3, na página 78).

O início do século XXI trouxe novos problemas: um declínio acentuado no mercado de ações — que afetou a poupança, os investimentos e os fundos de pensão —, o aumento do desemprego, escândalos corporativos e, é claro, a intensificação do terrorismo. Esses eventos foram acompanhados pela continuidade de outras tendências já existentes que influenciaram profundamente o cenário global.

Em um cenário global em rápida alteração, a empresa deve monitorar seis forças importantes: a demográfica, a econômica, a natural, a tecnológica, a político-legal e a sociocultural. Tais forças serão descritas separadamente, embora



## Dez megatendências que modelam o cenário do consumo norte-americano

- **Envelhecimento dos baby-boomers.** O processo de envelhecimento da geração pós-guerra está criando um impacto no consumo que não poderá ser negligenciado. Isso porque, ao contrário de seus pais e avós, essas pessoas estão decididas a retardar o processo de envelhecimento e continuarão a ganhar e gastar.
- **Retardamento da aposentadoria.** A geração pós-guerra retardou todas as transições entre as fases da vida, tais como casar e ter filhos. Portanto é muito provável que também retardem sua aposentadoria. O U.S. Bureau of Labor Statistics, órgão responsável por estatísticas na área trabalhista dos Estados Unidos, prevê que, entre 2000 e 2010, haverá um aumento de 33 por cento no número de pessoas de 65 a 74 anos na força de trabalho.
- **A natureza em mutação do trabalho.** Mais da metade de todos os trabalhadores norte-americanos atua em funções de gerência, em profissões liberais ou outras ocupações relacionadas e em vendas ou outros cargos administrativos.
- **Maior grau de instrução, especialmente entre mulheres.** Com tantas funções exigindo qualificação intelectual, o número de alunos no ensino superior está aumentando. Embora a proporção dos dois sexos no final do ensino médio seja semelhante, as mulheres estão mais propensas a ingressar na faculdade. Logo, no longo prazo, pessoas com diploma universitário terão renda maior, e as mulheres aumentarão seu poder aquisitivo.
- **Escassez de mão-de-obra.** Embora as áreas nobres nos arredores das cidades necessitem de mais mão-de-obra no segmento de serviços, poucas pessoas têm condições econômicas de morar nelas. Essas áreas recorrerão à automação de serviços ou, cada vez mais, confiarão essas atividades a profissionais menos qualificados.
- **Aumento da imigração.** Com base no censo de 2000, estimou-se que 40 por cento do crescimento populacional nos Estados Unidos se deveu à imigração. Enquanto os norte-americanos envelhecem, o crescimento populacional por nascimentos será superado pelo crescimento resultante da imigração.
- **Crescente influência latina.** A população de latino-americanos nos Estados Unidos, atualmente a maior minoria do país, com 35 milhões de pessoas, deve crescer 35 por cento nesta década. Embora os domicílios de latino-americanos representassem apenas 9 por cento dos domicílios norte-americanos em 2000, foram responsáveis por 20 por cento dos 4 milhões de nascimentos naquele ano.
- **Mudanças nas tendências de natalidade.** Existem três minitendências: (1) o aumento de mulheres que retardam a maternidade — mulheres com alto poder aquisitivo que têm o primeiro filho aos 35 anos ou mais, (2) o declínio da gravidez na adolescência e (3) o crescimento da diversidade entre as crianças. Cerca de dois terços das mulheres em idade fértil são brancas de origem não latina, mas elas foram responsáveis por menos da metade (43,5 por cento) dos nascimentos em 2000.
- **Aumento das diferenças entre as regiões norte-americanas.** Essa tendência tem dois elementos. Há uma crescente diferença demográfica entre cidades, subúrbios e áreas rurais, juntamente com um aumento na distinção entre mercados de consumo regionais. Por exemplo, o baixíssimo crescimento da população na Nova Inglaterra resultou em uma idade média da população de 37,1 anos, comparada a uma idade média de 32,3 anos no Texas e de 33,3 na Califórnia. Indivíduos brancos não latino-americanos constituem 84 por cento da população total na Nova Inglaterra, mas apenas 53 por cento da população na região Oeste.
- **Mudança da pirâmide etária.** No futuro, a diferença entre o número de pessoas em uma faixa etária e a seguinte será muito menor. Na próxima década, a tendência é de que haja apenas uma ligeira mudança, de 1 por cento ou menos ao ano, no número de consumidores em cada faixa etária abaixo dos 35 anos.

Fonte: Adaptado de Peter Francese, "Top trends for 2003", *American Demographics*, dez. 2002/jan. 2003, p. 48-51.

os profissionais de marketing devam prestar atenção em suas interações causais, porque elas levarão a novas oportunidades e ameaças. O explosivo crescimento populacional (força demográfica), por exemplo, acarreta o esgotamento mais rápido de recursos e níveis mais elevados de poluição (força natural), o que faz os consumidores exigirem mais leis (força político-legal). As restrições estimulam novos produtos e soluções tecnológicas (força tecnológica) que, se forem acessíveis (força econômica), podem mudar atitudes e comportamentos (força sociocultural).

**TABELA 3.3** Forças globais que afetam o marketing

1. A substancial aceleração do transporte, das comunicações e das transações financeiras internacionais, que estão levando ao rápido crescimento do comércio mundial e dos investimentos, especialmente do comércio tripolar (América do Norte, Europa Ocidental e Oriente Médio).
2. O movimento da capacidade e das habilidades de manufatura em direção a países de menor custo.
3. A ascensão de blocos econômicos como a União Européia e o Nafta.
4. Os grandes problemas de dívidas de vários países, juntamente com a crescente fragilidade do sistema financeiro internacional.
5. O aumento das trocas e das negociações com condições para favorecer as transações internacionais.
6. O movimento em direção a economias de mercado em países antes socialistas, em conjução com a rápida privatização de empresas estatais.
7. A rápida disseminação dos estilos de vida globalizados.
8. A gradual abertura de novos e importantes mercados, como a China, a Índia, a Europa Oriental, os países árabes e a América Latina.
9. A crescente estratégia das multinacionais de transcender suas características locais e nacionais e se tornar empresas transnacionais.
10. O crescente número de alianças estratégicas entre corporações de diferentes países — companhias aéreas, por exemplo.
11. Os crescentes conflitos étnicos e religiosos em alguns países e regiões.
12. O crescimento de marcas globais de automóveis, alimentos, roupas, aparelhos eletrônicos etc.

## Ambiente demográfico

As tendências demográficas são indicadores altamente confiáveis no curto e médio prazos. Há pouca desculpa para uma empresa ser pega de surpresa por eventos demográficos. A Singer Company já devia saber há um bom tempo que seu negócio de máquinas de costura seria prejudicado pela tendência de famílias menores e de mais mulheres trabalhando fora de casa; entretanto, foi lenta na sua resposta.

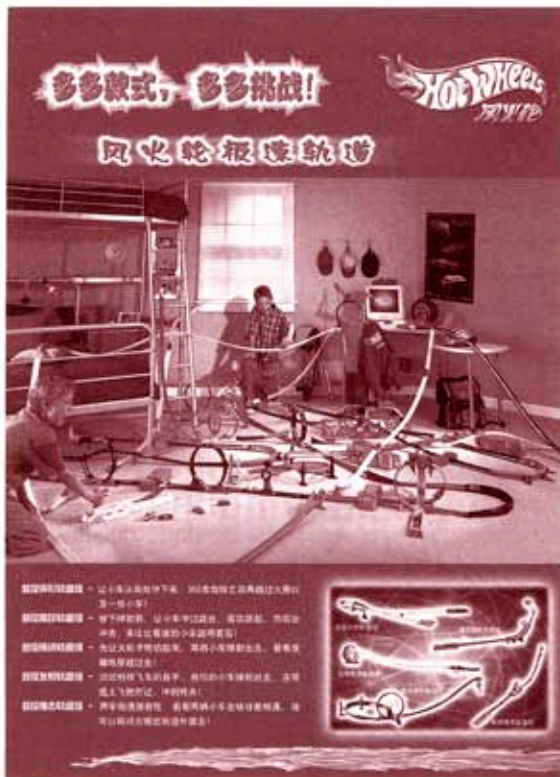
A principal força demográfica que os profissionais de marketing monitoram é a *população*. Afinal, os mercados são compostos de pessoas. Entre os aspectos de extremo interesse para os profissionais de marketing estão o tamanho e a taxa de crescimento da população de diferentes cidades, regiões e países; a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica; os graus de instrução; os padrões familiares, e as características das diferentes regiões, bem como as movimentações entre elas.

## Crescimento da população mundial

A população mundial está apresentando um crescimento ‘explosivo’: totalizou 6,1 bilhões de pessoas em 2000 e ultrapassará 7,9 bilhões em 2025.<sup>18</sup> Eis um cenário interessante:

Se o mundo fosse uma aldeia com 1.000 habitantes, consistiria de 520 mulheres e 480 homens, 330 crianças e 60 pessoas com mais de 65 anos, 10 pessoas com diploma universitário e 335 analfabetos. A população da aldeia seria formada por 52 norte-americanos, 55 russos, 84 latino-americanos, 95 europeus, 124 africanos e 584 asiáticos. A comunicação seria difícil porque 165 pessoas falaria mandarim, 86 inglês, 83 hindi-urdu, 64 espanhol, 58 russo, 37 árabe e o restante falaria um outro dos mais de 200 idiomas existentes. O mundo seria composto por 329 cristãos, 178 muçulmanos, 132 hindus, 62 budistas, 3 judeus, 167 laicos, 45 ateus e 86 pessoas de outras religiões.<sup>19</sup>

A explosão da população mundial tem sido uma fonte de grandes preocupações. O crescimento populacional e o consumo descontrolado podem acabar resultando na falta de alimentos, no esgotamento de importantes minerais, na superpopulação, na poluição e em uma pior qualidade de vida. Além disso, o crescimento populacional é maior nos países e nas comunidades menos favorecidas economicamente. As regiões menos desenvolvidas do mundo respondem atualmente por 76 por cento da população mundial e estão crescendo 2 por cento ao ano, ao passo que a população em países mais desenvolvidos está crescendo apenas 0,6 por cento ao ano. Nos países em desenvolvimento, a taxa de mortalidade está caindo como resultado da medicina moderna, mas a taxa de natalidade está se mantendo razoavelmente estável. Nesses países, é quase impossível alimentar, vestir e educar os filhos e, ao mesmo tempo, oferecer à família um padrão de vida ascendente.



Anúncio da Mattel na China para os produtos Hot Wheels com o slogan: "Pistas Hot Wheels: grande variedade, grande desafio!"

O aumento explosivo da população mundial tem importantes implicações para os negócios. Crescimento populacional não significa crescimento de mercados, a menos que esses mercados tenham poder de compra suficiente. As empresas que analisam cuidadosamente seus mercados podem, no entanto, descobrir oportunidades importantes. Na China, por exemplo, o governo aprovou leis que proíbem as famílias de ter mais de um filho, com o objetivo de conter o alto crescimento da população. Uma consequência dessas leis: as crianças estão recebendo atenção e sendo mimadas como nunca. Chamadas em seu país de 'pequenos imperadores', as crianças chinesas ganham de tudo, de doces a computadores. É o resultado da chamada 'síndrome dos seis bolsos': em média, seis adultos — entre pais, avós, bisavós, tios e tias — satisfazem os caprichos de uma única criança. Essa tendência incentivou empresas como a japonesa Bandai Company (famosa por seus Power Rangers), a dinamarquesa Lego Group e a norte-americana Mattel a entrar no mercado chinês.<sup>20</sup>

## Composição etária da população

As populações variam em sua composição etária. Em um extremo está o México, um país com uma população muito jovem e com rápido crescimento populacional. No outro extremo está o Japão, um país com uma das populações mais idosas do mundo. Leite, fraldas, material escolar e brinquedos são produtos muito importantes no México; já a população japonesa consome muito mais produtos para adultos.

Entretanto, a tendência global é de envelhecimento da população. Segundo um levantamento da revista *Economist*, neste século, a população de idosos será a maior já registrada. Em pouco tempo, o número de pessoas com 60 anos ou mais ultrapassará a proporção daquelas com menos de cinco anos, e é pouco provável que no futuro haja novamente mais crianças do que idosos. É o começo do que os japoneses estão chamando de 'o século de prata'. O envelhecimento da população é influenciado por outra tendência: a queda generalizada do índice de natalidade. Na maioria dos países, o número de nascimentos não é suficiente para repor o número de pessoas que falecem. O resultado disso é uma população ativa menor para substituir aqueles que se aposentam. Dentro de uma década, muitos países — Japão, Estados Unidos e países da Europa, por exemplo — enfrentarão o sério problema de sustentar uma população idosa muito maior.<sup>21</sup>

A população pode ser subdividida em seis grupos de faixa etária: pré-escolares, crianças em idade escolar, adolescentes, adultos jovens (25 a 40 anos), adultos de meia-idade (40 a 65 anos) e idosos (mais de 65 anos). Para os profissionais de marketing, as faixas etárias com mais indivíduos definem o ambiente de marketing. Nos Estados Unidos, a geração pós-guerra ou dos baby-boomers — as 78 milhões de pessoas nascidas entre 1946 e 1964 — é uma das forças mais poderosas do mercado. Os baby-boomers têm fixação por sua juventude, não por sua idade.



Com muitos baby-boomers acima dos 50 anos e os mais jovens chegando aos 40, a demanda por produtos para deter os efeitos do tempo explodiu. De acordo com um levantamento, metade dos baby-boomers sente-se deprimida por não ser mais considerada jovem, e cerca de um em cada cinco deles resiste ativamente ao envelhecimento. Em 2010, o grupo com mais de 40 anos, que atualmente detém três quartos da riqueza dos Estados Unidos, será 60 por cento maior que o grupo entre 18 e 39 anos. Como essas pessoas procuram pela fonte da juventude, as matrículas nas academias, assim como a venda de tinturas para cabelos e produtos contra a calvície, equipamentos de ginástica residenciais, suplementos nutricionais e alimentos orgânicos, dispararam.<sup>22</sup>

A geração dos baby-boomers cresceu vendo propaganda na televisão e por isso constitui um mercado mais fácil de ser atingido que o das 45 milhões de pessoas nascidas entre 1965 e 1976 — a chamada 'geração X' (ou 'geração sombra', 'vinte-e-poucos' e 'baby-busters').<sup>23</sup> Embora os integrantes da geração X sejam céticos em relação ao marketing agressivo que promete mais do que pode oferecer, algumas empresas têm conseguido vencer essa barreira.

## VOLKSWAGEN

Graças em parte a uma campanha publicitária denominada "Procuram-se motoristas", voltada para aqueles que gostam de diversão ou que possuem espírito jovem, as vendas da Volkswagen nos Estados Unidos dispararam: de menos de 50 mil carros em 1993, passaram para mais de 300 mil uma década mais tarde. Em vez de apelar para o mercado de massa, a empresa foi atrás de uma população jovem, disposta a gastar um pouco mais em um Volkswagen devido à engenharia alemã, a uma imagem esportiva e à versatilidade do carro. A locução no início do anúncio na TV não deixa dúvidas quanto ao público-alvo: "Na estrada da vida, existem passageiros e motoristas".<sup>24</sup>

No fim, tanto a geração pós-guerra como a geração X estarão passando a tocha para o mais recente grupo demográfico, a geração Y, isto é, os nascidos entre 1977 e 1994. Totalizando agora 72 milhões de pessoas nos Estados Unidos, esse grupo é quase igual em tamanho ao da geração pós-guerra. Uma característica distinta dessa faixa etária é sua absoluta fluência e facilidade com computadores e com a Internet. Foi por isso que Don Tapscott os batizou de 'geração Net'. Ele explica que "para eles, a tecnologia digital não é mais intimidante que um videocassete ou uma torradeira".<sup>25</sup>

## Mercados étnicos e outros mercados

Os países também variam em sua composição étnica e racial. Em um extremo está o Japão, onde quase todos são japoneses; no outro estão os Estados Unidos, com pessoas de praticamente todos os países. Embora se acreditasse que os Estados Unidos fossem um 'caldeirão de raças', há crescentes sinais de que tal mistura não ocorreu. As pessoas acham hoje que os Estados Unidos parecem mais um 'prato de salada', em que os grupos étnicos mantêm suas diferenças étnicas e culturais, além de morar em bairros diferentes.

Segundo o censo de 2000, os norte-americanos de origem anglo-saxônica constituem 72 por cento da população (276,2 milhões de pessoas). Os afro-americanos respondem por 13 por cento, e os latino-americanos, por outros 11 por cento. A população latino-americana tem crescido rapidamente, sendo maiores os subgrupos de ascendência mexicana (5,4 por cento), porto-riquenha (1,1 por cento) e cubana (0,4 por cento). Os de ascendência asiática constituem 3,8 por cento da população norte-americana, e os chineses são o maior grupo, seguidos pelos filipinos, japoneses, indianos e coreanos, nessa ordem. Os consumidores latino-americanos e asiáticos concentram-se nas regiões ocidental e meridional do país, embora esteja ocorrendo certa dispersão. Além disso, há cerca de 25 milhões de pessoas vivendo nos Estados Unidos — mais de 9 por cento da população — que nasceram em outros países.

Uma megatendência que vem sendo observada — o aumento da porcentagem de latino-americanos na população total — representa uma mudança importante no centro de gravidade dos Estados Unidos. Na década passada, metade dos novos trabalhadores era de origem latino-americana e, dentro de duas gerações, eles serão 25 por cento da força de trabalho. Apesar da renda familiar ainda baixa, o poder de compra dos latino-americanos está crescendo vertiginosamente. A renda disponível saltou 29 por cento desde 2001, chegando a 652 bilhões em 2004 — um ritmo de crescimento duas vezes maior que o do resto da população. Os latino-americanos têm um impacto significativo no que os norte-americanos comem, nas roupas que vestem, na música que ouvem e nos carros que compram. As empresas estão se empenhando para refinar seus produtos e seu marketing para atingir esse grupo de consumo, marcado por tão rápido crescimento e por tamanha influência:<sup>26</sup>

- **Procter & Gamble.** Em 2000, a empresa formou uma equipe bilingüe composta por 65 pessoas para melhorar seu foco nos consumidores latino-americanos. Agora a P&G está desenvolvendo produtos sob medida para esse público. Por exemplo: depois de descobrir que 57 por cento dos latino-americanos gostam de cheirar os produtos que compram, a empresa criou uma nova versão de seu detergente Gain, com um novo aroma.
- **Kroger.** A maior rede varejista de alimentos dos Estados Unidos gastou 1,8 milhão de dólares para transformar sua loja de aproximadamente 5.500 metros quadrados em Houston num supermercado voltado ao público la-

tino-americano, com sinalização em espanhol e produtos como folha de bananeira e cacau mexicano. A empresa também expandiu a linha de produtos de uma de suas marcas próprias, a Buena Comida, que agora conta com 105 itens diferentes.

- **PacifiCare Health Systems.** Quando essa empresa de seguro-saúde sediada em Cypress, na Califórnia, descobriu que 20 por cento de seus três mil segurados eram latino-americanos, criou uma nova unidade, a Latino Health Solutions. A unidade vende planos de saúde em espanhol, encaminha segurados latino-americanos para médicos que falam espanhol e traduz documentos para os trabalhadores latino-americanos.

Os grupos étnicos possuem preferências e hábitos de compras específicos. Várias empresas de alimentos, vestuário e móveis dirigem seus produtos e promoções para um ou mais desses grupos.<sup>27</sup> A Charles Schwab, líder em serviços financeiros, atende norte-americanos de origem asiática com um programa de marketing cuidadosamente direcionado.<sup>28</sup>

## CHARLES SCHWAB

Após o censo de 1990, a norte-americana Charles Schwab, uma empresa de São Francisco, reconheceu o crescente poder do consumidor de origem asiática. Atualmente, ela emprega mais de 300 pessoas que falam chinês, coreano e vietnamita em call centers voltados especificamente para esses consumidores. Além disso, possui um site em chinês que oferece negociações e notícias on-line. Catorze agências da Schwab estão em bairros com população predominantemente asiática nas costas Leste e Oeste dos Estados Unidos. A empresa também anuncia em canais de TV, jornais e outdoors voltados para esse público.

Apesar de tudo, os profissionais de marketing devem ser cuidadosos para não generalizar demais os grupos étnicos. Em todos eles há consumidores extremamente diferentes entre si. “Não há na realidade um mercado asiático”, diz Greg Macabenta, cuja agência de propaganda étnica é especializada no mercado filipino. Macabenta enfatiza que os cinco principais grupos asiáticos têm características muito específicas, falam línguas diferentes, consomem alimentos diferentes, praticam religiões diferentes e representam culturas nacionais muito distintas.<sup>29</sup>

A diversidade vai muito além do mercado étnico. Mais de 50 milhões de norte-americanos possuem algum tipo de deficiência física e constituem um mercado para empresas de entrega em domicílio, como a Peapod, e para vários serviços de saúde.

## Graus de instrução

A população de qualquer sociedade divide-se em cinco graus de instrução: analfabetos, pessoas com ensino médio incompleto, pessoas com ensino médio completo, pessoas com diploma universitário e pós-graduados. No Japão, 99 por cento da população é alfabetizada, ao passo que nos Estados Unidos cerca de 10 a 15 por cento da população é analfabeta funcional. Os Estados Unidos, no entanto, têm uma das maiores porcentagens de cidadãos com diploma universitário do mundo — em torno de 36 por cento. O elevado número de pessoas instruídas indica uma grande demanda por livros, revistas e viagens de qualidade.

## UNIVERSIDADES COMO MARCAS INSTITUCIONAIS

O alto de nível de instrução nos Estados Unidos resultou tanto em um aumento da ênfase no marketing para estudantes universitários como em um crescente marketing de faculdades e universidades, que busca defini-las como verdadeiras ‘grifes’. A competição acirrada pelos melhores alunos e a preocupação com sua reputação estão levando essas

The screenshot shows the Chinese homepage of Charles Schwab. At the top, there's a navigation bar with links like '登錄上網' (Log in), '開戶申請' (Open account), and '聯絡我們' (Contact us). Below that, there are several menu items: '首頁' (Home), '理財精選計劃' (Selected financial plans), '活躍投資者' (Active investors), '市場研究與講座' (Market research and seminars), '規劃人生' (Life planning), and '美國境外居民' (Residents outside the US). The main content area features a large banner with a line graph and the text '參加嘉信講座·增添投資信心 並獲免費初步投資諮詢' (Attend Charles Schwab seminars, increase investment confidence, and receive free initial investment consultation). Below the banner, there are two columns of text: '嘉信服務精選' (Selected Charles Schwab services) and '嘉信投資觀點' (Charles Schwab investment perspectives).

A home page do site em chinês da Charles Schwab. Os clientes que preferirem podem realizar transações, fazer pesquisas e ter acesso às últimas notícias em chinês.

instituições a criar uma imagem de marca. Ninguém discute a força do nome 'Harvard' como símbolo de excelência educacional e proeminência. Entretanto, as pressões orçamentárias — devidas aos descontos nas mensalidades e à pesquisa que potenciais alunos e seus pais fazem hoje entre as instituições — estão estimulando faculdades menos renomadas a adotar uma abordagem de marketing orientado para o mercado. A Georgia Tech, por exemplo, define-se como a 'universidade de tecnologia do século XXI', enfocando seus programas de qualidade, pesquisa de ponta e alto índice de transferência de tecnologia. Já a Clark University, de Worcester, Massachusetts, enfatiza seu tamanho (a Clark é uma das menores dentre as principais universidades de pesquisa), seu histórico de inovação e seu corpo discente composto por pessoas apaixonadas pelo que estudam.<sup>30</sup>

## Padrões familiares

O 'lar tradicional' consiste em marido, mulher e filhos (e algumas vezes avós). No entanto, atualmente nos Estados Unidos uma em cada oito residências é 'diferente' ou 'não tradicional'. Há solteiros que vivem sozinhos, casais homo ou heterossexuais que apenas moram juntos, famílias com um único adulto, casais sem filhos e casais que já não vivem com os filhos. Um número maior de pessoas está se separando, prefere não se casar, casa-se mais tarde ou se casa sem a intenção de ter filhos. Cada grupo tem suas necessidades e hábitos de compra. As pessoas solteiras, separadas ou viúvas precisam de apartamentos menores e de eletrodomésticos e móveis mais baratos e menores, assim como de alimentos embalados em porções menores. Os profissionais de marketing devem levar cada vez mais em consideração as necessidades específicas de lares não tradicionais. Isso porque o número deles está subindo mais rapidamente que o de tradicionais.

Os lares com casais casados — a composição dominante desde a formação dos Estados Unidos — vêm diminuindo sua representação: na década de 1950, respondiam por cerca de 80 por cento e, hoje, são aproximadamente 50 por cento. Os norte-americanos estão retardando o casamento mais do que nunca, morando juntos com mais frequência, formando mais casais do mesmo sexo e casando menos após uma separação. Em 2010, perto de 30 por cento dos lares será habitado por alguém que vive sozinho. Atualmente, um número recorde de crianças — 33 por cento — é filho de pais solteiros, em sua maioria mães desempregadas. Mas há também solteiros com alto poder aquisitivo que gastam mais consigo do que famílias de lares tradicionais. É por isso que produtos como o George Foreman Grill, voltado para pessoas que vivem sozinhas e valorizam a conveniência, podem ter sucesso.<sup>31</sup>

Um estudo conduzido pelo Cava Research Group, da Universidade de Leeds, no Reino Unido, enfatiza que ser solteiro não necessariamente significa ser 'sozinho'. Os pesquisadores entrevistaram centenas de pessoas entre 25 e 60 anos e concluíram que "os amigos são a nova família". Eles observaram uma crescente tendência entre as pessoas na faixa dos 20 anos de viver comunalmente, formando 'neotribos'. No outro extremo, pessoas mais velhas divorciadas estão concentrando sua vida nos filhos e nos amigos e mantendo relacionamentos amorosos em casas separadas. Essa ênfase na amizade pode influenciar as empresas em tudo, do público-alvo que escolhem a como criam suas mensagens de marketing. Viagens com amigos ou em grupo, por exemplo, atraem hoje uma diversidade maior de solteiros do que de universitários em férias ou aposentados.<sup>32</sup> E os serviços on-line estão reconhecendo essa tendência.

## FRIENDSTER.COM

Fundada em Sunnyvale, na Califórnia, em 2003, a Friendster conecta pessoas em busca de namoro, amizade, fins comerciais ou simplesmente do velho voyeurismo on-line. A empresa foi criada depois que seu fundador experimentou um serviço de encontros on-line e descobriu que não "gostava de conversar com gente estranha ao acaso". A premissa da Friendster é que é melhor conhecer pessoas por meio de alguém que você já conheça. É a velha estratégia do amigo do amigo para conhecer gente nova e namorar. Os usuários podem pesquisar os perfis dos amigos de seus amigos em seu círculo de conhecidos. Com apenas 20 amigos, um usuário pode se conectar com 50 mil pessoas ou mais. Os perfis incluem fotos, livros favoritos e outros interesses, juntamente com a fotografia dos amigos na rede. Quando os usuários encontram alguém interessante, podem ver por meio de quem está conectado e escrever uma mensagem. O site, grátis para membros, tem cerca de sete milhões de usuários e serviu de inspiração para uma série de redes de contato social on-line, como o Tribe, o Rise e o Orkut do Google.<sup>33</sup>

O mercado gay, em particular, é extremamente lucrativo. Acadêmicos e especialistas em marketing estimam que a população de gays e lésbicas representa cerca de 4 a 8 por cento da população total dos Estados Unidos, com um percentual ainda maior nas áreas urbanas.<sup>34</sup> Comparados com o norte-americano médio, os pesquisados que se classificam como homossexuais têm uma probabilidade dez vezes maior de exercer funções bem remuneradas, duas vezes maior de ter uma casa de veraneio e oito vezes maior de possuir um laptop, além de o dobro de chances de ter ações de empresas.<sup>35</sup> Organizações como a Absolut, a American Express, a IKEA, a Procter & Gamble e a Subaru já reconheceram o potencial desse mercado, assim como o do mercado de lares não tradicionais como um todo.

## GAY.COM

Os homossexuais são o grupo perfeito de consumidores on-line. Isso porque, segundo um estudo recente da Forrester Research, eles passam dez vezes mais tempo on-line do que o usuário médio da Internet. Assim, não é de surpreender o fato de que o site norte-americano líder em atingir homens solteiros com renda superior a 75 mil dólares anuais *não* seja o CNN Sports, mas o Gay.com. Esse site atrai anunciantes de porte como American Airlines, Viacom, Procter & Gamble, General Motors e IBM. Inteligentes, essas empresas sabem que os homossexuais estão entre os consumidores mais fiéis a marcas e que 87 por cento deles estão mais propensos a fazer negócios com empresas dirigidas especificamente a seu segmento. É por isso que a PlanetOutPartners, dona do Gay.com, adotou uma abordagem agressiva para atrair anunciantes. Ela passou a usar a seguinte mensagem: “Uma família de classe média gasta mais de um milhão de dólares para criar um filho até os 22 anos. Alguns homossexuais têm filhos. A maioria deles não. Onde então eles gastam o dinheiro que têm? Em seus produtos”.<sup>36</sup>

## Movimentações geográficas da população

Vivemos um período de grandes movimentos migratórios internos e entre países. Empresas e empreendedores com visão do futuro estão aproveitando o crescimento da população de imigrantes e comercializando seus produtos especificamente para eles.

O movimento populacional também acontece quando pessoas migram de áreas rurais para urbanas. Embora os Estados Unidos tenham experimentado um retorno ao campo na década de 1990, à medida que regiões não metropolitanas passaram a atrair um grande número de refugiados urbanos, no século XXI os norte-americanos têm assistido novamente a um crescimento acelerado dos mercados urbanos, devido à diminuição da taxa de mortalidade e ao rápido crescimento da imigração.<sup>37</sup>

A localização influi nas preferências por bens e serviços. Nos Estados Unidos, a migração para os estados do chamado ‘Cinturão do Sol’ diminuiu a demanda por roupas mais quentes e equipamentos de calefação doméstica, ao passo que fez crescer a demanda por aparelhos de ar-condicionado. Aqueles que vivem em grandes cidades como Nova York, Chicago e São Francisco respondem pela maioria das vendas de dispendiosos casacos, perfumes, malas para viagem e obras de arte. Essas cidades também favorecem a exibição de óperas, balés e outras formas de cultura. Os norte-americanos que vivem em áreas nobres nos arredores das cidades não vão a tantos eventos culturais, vivem mais ao ar livre e têm maior contato com os vizinhos; além disso, sua renda é mais alta, e as famílias, mais jovens. Quem vive nessas áreas compra vans, ferramentas domésticas, móveis para jardins, acessórios de jardinagem e equipamentos para churrasco. Há ainda diferenças regionais: as pessoas em Seattle compram mais escovas de dente *per capita* que as de qualquer outra cidade norte-americana; os habitantes de Salt Lake City comem mais doces; os moradores de Nova Orleans consomem mais ketchup, e os de Miami tomam mais suco de ameixa.

Nos Estados Unidos, o crescimento das áreas nobres nos arredores das cidades e uma certa aversão pela necessidade de locomover-se até o trabalho ajudaram as empresas que atendem o segmento Soho (*small office-home office* — escritório pequeno-escritório domiciliar). Aproximadamente 40 milhões de norte-americanos estão trabalhando em casa com a ajuda de dispositivos como computadores, telefones celulares e aparelhos de fax. Os fabricantes de móveis fáceis de montar encontrariam uma ampla base de consumidores entre os antigos moradores urbanos que mudaram de vida e estabeleceram escritórios em pequenas cidades ou que ‘teletrabalham’ para grandes empresas. A Kinko’s Copy Centers é uma das empresas que estão se adaptando para atrair o segmento Soho.

## KINKO'S COPY CENTERS

Fundada nos anos 70 como uma copiadora em uma universidade, a Kinko’s está se reinventando e se posicionando como o escritório bem equipado que todo mundo precisa ter fora de casa. Suas 1.200 lojas dentro e fora dos Estados Unidos, que antes só abrigavam copiadoras, agora estão equipadas com fax, impressoras ultra-rápidas e redes de computadores com acesso de banda larga à Internet. Atualmente, a Kinko’s é uma empresa de dois bilhões de dólares que oferece uma gama inigualável de serviços de escritório. O cliente pode fazer todas as tarefas de escritório em uma loja da rede: tirar cópias, enviar e receber fax, usar vários programas no computador, acessar a Internet, encomendar material de escritório e outros suprimentos e até realizar uma teleconferência. E, à medida que mais pessoas trabalham em casa, a Kinko’s também oferece uma oportunidade de escapar do isolamento do escritório domiciliar. A aquisição da Kinko’s pela FedEx, no início de 2004, resultou em uma integração maior com o serviço pioneiro de entrega rápida.<sup>38</sup>

As empresas, além disso, estão prestando atenção em para onde as pessoas estão indo. Cerca de um em cada dois norte-americanos com mais de cinco anos (120 milhões) mudou-se pelo menos uma vez entre 1995 e 2000, segundo um relatório do censo de 2000 nos Estados Unidos. Uma análise estado por estado do relatório mostra claramente que

a mudança ocorreu do Centro-Oeste e do Noroeste do país em direção aos estados do Cinturão do Sol.<sup>39</sup> Da Virgínia à Flórida, passando por Texas, Nevada e Arizona, os estados 'quentes' estão atraindo mais errantes. Uma faceta interessante dessa tendência é que os estados do Cinturão do Sol não são mais considerados apenas paraísos dos aposentados, mas opções igualmente atraentes para jovens. Naples, na Flórida, é um exemplo disso.

## NAPLES, FLÓRIDA

O censo mais recente dos Estados Unidos constatou que Naples, uma cidade de 21 mil habitantes na Flórida, e sua vizinha região de Collier estão ganhando habitantes jovens, solteiros e com diploma universitário mais rapidamente do que qualquer outra parte dos Estados Unidos. No passado, os jovens iam a Naples apenas para visitar os pais aposentados ou para ajudá-los na mudança. Além de atraídos pelo clima agradável — Naples tem 333 dias de sol por ano e uma temperatura média de 24°C —, os jovens são seduzidos pelas oportunidades de emprego. Há trabalho em empresas voltadas às necessidades dos veranistas e aposentados ricos, assim como novos empreendimentos de tecnologia com sede em Naples e no entorno que conquistaram clientes e reconhecimento nacional e internacional. Empreendedores, muitos relativamente jovens, estão se mudando para Naples e adjacências para fundar novas empresas de telecomunicações, software, marketing e de outros segmentos. Os jovens estão se perguntando: “Por que esperar até a aposentadoria? Quero qualidade de vida já!”<sup>40</sup>

## Outros macroambientes importantes

Outras forças macroambientais afetam profundamente o destino das empresas. Nesta seção examinaremos os acontecimentos nos ambientes econômico, sociocultural, natural, tecnológico e político-legal.

### Ambiente econômico

Para que existam mercados, é preciso que haja pessoas e poder de compra. O poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito. Os profissionais de marketing devem estar atentos às principais tendências na renda e nos padrões de consumo porque elas podem ter um forte impacto nos negócios, especialmente no caso de produtos dirigidos a consumidores de alto poder aquisitivo e sensíveis ao preço.

**DISTRIBUIÇÃO DE RENDA** Os países variam muito em termos de nível e distribuição de renda e em termos de estrutura industrial. Há quatro tipos de estrutura industrial: *economias de subsistência* (poucas oportunidades para os profissionais de marketing); *economias de exportação de matérias-primas*, como o Zaire (cobre) e a Arábia Saudita (petróleo), que são bons mercados para equipamentos e ferramentas de extração, assim como para artigos de luxo destinados aos ricos; *economias em fase de industrialização*, como a Índia, o Egito e as Filipinas, onde uma nova classe rica e uma classe média em crescimento demandam novos tipos de bens, e *economias industrializadas*, que são mercados férteis para todos os tipos de bens.

Em uma economia global os profissionais de marketing precisam estar atentos a mudanças na distribuição de renda no mundo, especialmente nos países em que os níveis de riqueza estão aumentando.

### ÍNDIA

Com sua fatura de mão-de-obra barata, inteligente e que fala inglês, a Índia está abocanhando funções de programação e call center antes desempenhadas por norte-americanos em uma onda de terceirização que não dá sinais de desaceleração. Até 2008, serviços de TI e de suporte na Índia crescerão cinco vezes, atingindo 57 bilhões em exportações anuais, empregando quatro milhões de pessoas e representando 7 por cento do PIB do país. Embora a ascensão da Índia signifique inevitavelmente perda de emprego e angústia para profissionais norte-americanos qualificados, também significa um mercado maior para bens dos Estados Unidos e de outros países ocidentais — e angústia para as famílias indianas tradicionais. Além do treinamento para aprender sobre os diferentes sotaques e aspectos geográficos do povo norte-americano, as legiões de funcionários de call center na Índia estão absorvendo novas idéias sobre família, bens materiais e relacionamentos amorosos. “Chamo esses jovens de ‘filhos da liberalização’”, diz Rama Bijapurkar, um consultor de marketing de Bombaim. “Essa geração anseia pela realização pessoal.” Os filhos da liberalização estão questionando tradições conservadoras, como casamentos arranjados e proibição de beijos em público. Eles querem assistir a filmes de Hollywood, ouvir música ocidental, conversar no celular, comprar com cartão de crédito — em vez de poupar — e comer fora em restaurantes ou cafés. E eles vêm sendo insistentemente assediados por empresas que esperaram para ver a Índia desenvolver um estilo ocidental de classes de consumo.<sup>41</sup>

Os profissionais de marketing costumam distinguir os países de acordo com cinco padrões de distribuição de renda: (1) rendas muito baixas; (2) rendas em sua maioria baixas; (3) rendas muito altas e muito baixas; (4) rendas baixa, média e alta, e (5) rendas em sua maioria médias. Vejamos o mercado do Lamborghini, um automóvel que custa mais de 150 mil dólares. O mercado seria muito pequeno em países com padrões de renda do tipo 1 ou 2. Um dos maiores mercados do Lamborghini é Portugal (padrão de renda tipo 3) — um dos países mais pobres da Europa Ocidental, mas com famílias com poder aquisitivo suficiente para comprar carros muito caros.

Nas últimas três décadas nos Estados Unidos, os ricos ficaram mais ricos, a classe média encolheu e os pobres continuaram pobres. De 1973 a 1999, a renda dos 5 por cento mais ricos da população aumentou 65 por cento, contra um aumento de 11 por cento para a população com padrão de renda média durante o mesmo período. Isso está gerando uma polarização do mercado norte-americano, com pessoas ricas comprando artigos caros e pessoas da classe trabalhadora gastando com mais cautela, comprando em lojas de descontos e preferindo marcas menos caras. Os varejistas convencionais que oferecem mercadorias de preço médio são os mais vulneráveis a tais mudanças. As empresas atentas a essa tendência, que adaptam seus produtos e esforços de venda a esses dois Estados Unidos tão diferentes, têm muito a ganhar.<sup>42</sup>

## GAP

A GAP adota uma estratégia de mercado segmentado, com três padrões de loja de roupas: a Banana Republic no segmento de luxo, a GAP no segmento de preços médios e a Old Navy no segmento de preços baixos. Os jeans são vendidos por 70 dólares nas lojas da Banana Republic e por 50 dólares nas lojas da GAP, ao passo que na Old Navy custam menos de 25 dólares. Cada loja tem visual, linha de roupas e propaganda próprias. Essa estratégia de segmentação ajudou a

□ GAP a duplicar seu negócio entre 1996 e 2003: de 7 bilhões de dólares, ela passou a valer 14 bilhões.<sup>43</sup>

**POUPANÇA, ENDIVIDAMENTO E DISPONIBILIDADE DE CRÉDITO** A poupança, o endividamento e a disponibilidade de crédito dos consumidores são fatores que influenciam seus gastos. Os consumidores norte-americanos têm um elevado índice endividamento/renda, o que reduz gastos adicionais com habitação e outros itens muito caros. Há uma grande disponibilidade de crédito nos Estados Unidos, mas as taxas de juros são muito altas, especialmente para as pessoas de baixa renda. A Internet pode ser de grande ajuda nesse caso: consumidores em busca de financiamento imobiliário podem preencher um formulário de solicitação no site [lendingtree.com](http://lendingtree.com) e, em 48 horas, receber várias propostas de diferentes bancos.

**TERCEIRIZAÇÃO E LIVRE COMÉRCIO** Nos países ricos, uma questão econômica de crescente importância é a migração de empregos na manufatura e nos serviços para o exterior. Para muitas empresas, a terceirização é uma necessidade competitiva; mas, para muitos trabalhadores nacionais, ela é uma causa de desemprego. Em dezembro de 2003, por exemplo, a IBM decidiu transferir para a Índia e para a China os postos de trabalho de cerca de 5 mil programadores. A GE levou muito de sua pesquisa e desenvolvimento para o exterior. A Microsoft, a Dell, a American Express, praticamente todas as grandes multinacionais norte-americanas, da Accenture ao Yahoo!, já terceirizaram funções no exterior ou estão pensando em fazê-lo.

A economia é substancial, com uma redução de 20 a 70 por cento no custo de mão-de-obra, considerando-se um trabalho da mesma qualidade. Entretanto, além do ganho para os empregadores e da destituição de profissionais nacionais qualificados no curto prazo, há uma perspectiva assustadora no longo prazo. O êxodo do trabalho de programação, em especial, deixa em dúvida o futuro do domínio tecnológico dos Estados Unidos. Muitos questionam se o país continuará a liderar o setor na medida em que a programação de software se espalha pelo mundo, da Índia à Bulgária. Em Bombaim, por exemplo, há acesso de banda larga à Internet, uma universidade de primeira linha e empresas de capital de risco — todos os ingredientes necessários para produzir inovações tecnológicas de porte.<sup>44</sup>

Além da questão da mão-de-obra, os defensores e críticos do livre comércio discutem os méritos das tarifas protecionistas.

## CAFÉ COM O SELO FAIR TRADE

O grupo ativista Global Exchange, uma organização de direitos humanos dedicada a promover justiça ambiental, política e social ao redor do mundo, pressionou o setor cafeeiro a aderir ao café produzido com o certificado Fair Trade (comércio justo). Pelo sistema Fair Trade, mais de 500 mil agricultores em todo o mundo produzem e vendem cerca de 85 mil toneladas de café por ano. Mais de 100 marcas de café com o selo Fair Trade são comercializadas no mundo em aproximadamente 35 mil pontos-de-venda (7 mil só nos Estados Unidos). Para obter essa certificação, o importador deve atender a critérios internacionais rígidos, como respeitar o preço mínimo convencionado por saca de café. Dada a visibilidade da Starbucks, o Global Exchange a escolheu como participante-chave da rede. Assim, como parte de uma iniciativa de responsabilidade social da empresa, uma campanha mobilizadora levou à introdução do café com o

□ certificado Fair Trade em mais de 2.300 lojas da Starbucks.<sup>45</sup>

## Ambiente sociocultural

De acordo com as preferências e os gostos das pessoas, o poder de compra é direcionado para determinados bens e serviços em detrimento de outros. A sociedade molda crenças, valores e normas que definem, em grande parte, esses gostos e preferências. As pessoas absorvem, quase que inconscientemente, a visão de mundo que define seu relacionamento consigo mesmas, com outras pessoas, com organizações, com a sociedade, com a natureza e com o universo.

- **Visões de si mesmas.** As pessoas dão diferentes valores à autogratisação. Nos Estados Unidos, durante as décadas de 1960 e 1970, os que 'valorizavam o prazer' buscavam o divertimento, a mudança e a fuga. Outros procuravam a 'auto-realização'. Para se expressar, as pessoas consumiam produtos, marcas e serviços. Elas compravam carros, faziam viagens de férias espetaculares e dedicavam mais tempo a atividades saudáveis (corridas, tênis), à introspecção, às artes e ao artesanato (veja um perfil atualizado do lazer norte-americano na Tabela 3.4). Hoje, em contrapartida, algumas pessoas possuem comportamentos e ambições mais conservadores. Os profissionais de marketing devem reconhecer que existem muitos grupos com visões diferentes de si mesmos.
- **Visões das outras pessoas.** As pessoas estão preocupadas com os sem-teto, os crimes, as vítimas e outros problemas sociais. Elas gostariam de viver em uma sociedade mais humana. Ao mesmo tempo, estão procurando seus 'semelhantes' e evitando estranhos. Desejam manter relacionamentos sérios e longos com poucos. Essas tendências pressagiam um mercado crescente para produtos e serviços de suporte social que promovam relações diretas entre seres humanos, como spas, cruzeiros e atividades religiosas. Elas sugerem também um mercado crescente para 'substitutos sociais' — coisas que permitam aos que estão sozinhos se sentir como se não estivessem, como televisão, videogames e salas de bate-papo na Internet.
- **Visões das organizações.** As pessoas têm atitudes variadas em relação a corporações, órgãos governamentais, sindicatos e outras organizações. A maioria delas deseja trabalhar para essas organizações. No entanto, tem havido um declínio geral na fidelidade organizacional. A onda maciça de reestruturações e escândalos corporativos como os da Enron, WorldCom e Tyco deu origem à descrença e à desconfiança.<sup>46</sup> Muitos hoje vêem o trabalho não como uma fonte de satisfação, mas como uma tarefa necessária para ganhar dinheiro e poder desfrutá-lo nas horas de lazer. Esse cenário tem várias implicações para o marketing. As empresas precisam encontrar novas maneiras de recuperar a confiança dos consumidores e de seus funcionários. Ao mesmo tempo, precisam se certificar de que estão agindo corretamente e de que estão enviando mensagens honestas aos consumidores.
- **Visões da sociedade.** Os indivíduos têm atitudes variadas em relação à sociedade. Alguns a defendem (preservadores), alguns a fazem funcionar (realizadores), outros extraem dela o que podem (exploradores), alguns querem mudá-la (transformadores), alguns procuram algo mais profundo (idealistas) e outros querem abandoná-la (escapistas).<sup>47</sup> Os padrões de consumo freqüentemente refletem a atitude social. Os realizadores tendem a se tornar pessoas bem posicionadas, que se alimentam, vestem e vivem bem. Os transformadores em geral vivem mais modestamente, dirigem carros mais modestos e usam roupas mais simples. Já os escapistas e os idealistas constituem o principal mercado para o cinema, a música, o surfe e o acampamento.

**TABELA 3.4** Atividades de lazer mais populares nos Estados Unidos (percentual de adultos que as praticam)

Caminhada	59 por cento
Jardinagem	45 por cento
Natação	35 por cento
Fotografia	26 por cento
Ciclismo	25 por cento
Pesca	23 por cento
Boliche	21 por cento
Acampamento	21 por cento
Corrida	18 por cento
Musculação	17 por cento
Golfe	16 por cento
Educação continuada	16 por cento
Excursionismo	14 por cento
Passeios de lancha	9 por cento

- **Visão da natureza.** As pessoas têm atitudes variadas em relação à natureza. Algumas se sentem subjugadas por ela, outras se sentem em harmonia com ela e outras procuram dominá-la. Uma tendência de longo prazo tem sido o crescente domínio da humanidade sobre a natureza por meio da tecnologia. Mais recentemente, as pessoas acordaram para a fragilidade dela e para seus recursos finitos. Hoje, reconhecem que a natureza pode ser destruída pelas atividades humanas. As empresas responderam ao crescente interesse por acampamentos, caminhadas, passeios de barco e pesca passando a fabricar botas de caminhada, artigos para acampamento e outros equipamentos. Por sua vez, as operadoras de turismo estão oferecendo mais pacotes de viagens para lugares inexplorados como a Antártida.
- **Visões do universo.** As pessoas têm crenças diferentes em relação à origem do universo e a seu lugar nele. A maioria dos norte-americanos é monoteísta, embora a convicção e a prática religiosa estejam desaparecendo com o decorrer dos anos. Alguns movimentos evangélicos estão conseguindo levar as pessoas de volta à religião institucionalizada, enquanto outros impulsos religiosos têm se direcionado para religiões orientais, para o misticismo, para o ocultismo e para o desenvolvimento do potencial humano.

À medida que os indivíduos perdem sua orientação religiosa, passam a procurar a auto-satisfação e a gratificação imediatas. Ao mesmo tempo, cada tendência parece dar origem a uma contratendência, como mostra o crescimento mundial do fundamentalismo religioso. Outras características interessantes para profissionais de marketing são a persistência dos valores culturais centrais, a existência de subculturas e as mudanças dos valores culturais secundários ao longo do tempo.

**A PERSISTÊNCIA DOS VALORES CULTURAIS CENTRAIS** As pessoas que vivem em determinada sociedade tendem a preservar muitas *crenças e valores centrais*. Os norte-americanos, em sua maioria, ainda acreditam no trabalho, em se casar, em fazer caridade e em ser honestos. As crenças e os valores centrais são transmitidos de pais para filhos e reforçados por importantes instituições sociais — escolas, igrejas, empresas e governo. As *crenças e os valores secundários* são mais abertos à mudança. Acreditar na instituição do casamento é uma crença central; acreditar que as pessoas devem se casar cedo é uma crença secundária. Assim, os profissionais de marketing que tentam promover o planejamento familiar poderiam se sair melhor argumentando que as pessoas devem se casar mais tarde, em vez de dizer que não devem se casar.

Os profissionais de marketing têm alguma chance de mudar os valores secundários, mas pouco podem fazer contra os valores centrais. A organização sem fins lucrativos MADD (Mothers Against Drunk Drivers — mães contra motoristas bêbados) não tenta impedir a venda de bebidas alcoólicas. Em vez disso, ela promove a idéia do grupo escolher um dos amigos que não vai beber para dirigir. A MADD também defende a idéia de aumentar a idade com que os jovens podem consumir bebidas alcoólicas.

**A EXISTÊNCIA DE SUBCULTURAS** Toda sociedade contém **subculturas** — grupos com valores compartilhados que surgem das experiências de vida ou de circunstâncias especiais. Membros de subculturas compartilham crenças, preferências e comportamentos. Na medida em que esses subgrupos culturais expressam diferentes desejos e comportamentos de consumo, os profissionais de marketing podem selecionar grupos específicos como mercados-alvo.

Quando tomam subculturas como alvo, as empresas às vezes colhem recompensas inesperadas. Os profissionais de marketing sempre adoraram os adolescentes, por exemplo, porque são eles que determinam as tendências de uma sociedade no que diz respeito à moda, à música, ao entretenimento, a idéias e a atitudes. Os profissionais de marketing também sabem que, se atraírem alguém quando adolescente, há uma boa probabilidade de manter essa pessoa como cliente pelos próximos anos. A Frito-Lay, que realiza 15 por cento de suas vendas entre adolescentes, tem observado um aumento no consumo de salgadinhos por adultos. “Achamos que é porque eles estão conosco desde a adolescência”, diz um diretor de marketing da empresa.<sup>48</sup>

**AS MUDANÇAS DOS VALORES CULTURAIS SECUNDÁRIOS AO LONGO DO TEMPO** Mudanças culturais acontecem, embora os valores centrais sejam muito persistentes. Nos anos 60, os hippies, os Beatles, Elvis Presley e outros fenômenos culturais tiveram um importante impacto nos estilos de penteado, nas roupas, no comportamento sexual e nas metas de vida dos jovens. Os jovens de hoje são influenciados por novos heróis ou modismos, como o vocalista Bono Vox, da banda U2.

## Ambiente natural

A deterioração do ambiente natural é uma importante preocupação global. Em muitas cidades do mundo, a poluição do ar e da água atingiu níveis perigosos. Existe uma grande preocupação com o efeito estufa, causado pela queima de combustíveis fósseis, com a diminuição da camada de ozônio devido a certos produtos químicos e com a crescente escassez de água. Na Europa Ocidental, grupos de ambientalistas fazem forte pressão para que ações públicas sejam tomadas a fim de reduzir a poluição industrial. Nos Estados Unidos, vários especialistas documentaram a deterioração ecológica e grupos de vigilância como o Sierra Club e o Friends of the Earth levaram essas preocupações para a esfera das ações social e política.



Como resultado, as novas regulamentações atingiram duramente certos setores. As siderúrgicas e as empresas de serviços públicos tiveram de investir bilhões de dólares em equipamentos de controle de poluição e em combustíveis menos nocivos ao meio ambiente. A indústria automobilística precisou introduzir dispendiosos controles de emissão de poluentes nos carros. A indústria de sabão teve de fabricar produtos mais biodegradáveis. A principal esperança é que as empresas adotem práticas que protejam o meio ambiente. Grandes oportunidades aguardam por empresas e profissionais de marketing que consigam criar novas soluções, capazes de conciliar prosperidade e proteção ambiental.

Os consumidores parecem contraditórios quanto à preservação do ambiente. Um estudo mostrou que, embora 80 por cento dos consumidores norte-americanos tenham declarado que o fato de um produto ser ou não seguro para o meio ambiente influencia sua decisão de compra, apenas pouco mais da metade afirmou que compra produtos recicláveis ou biodegradáveis.<sup>49</sup> Para aumentar o consumo de produtos ecológicos, é preciso romper hábitos de fidelidade do consumidor, vencer seu ceticismo quanto aos motivos subjacentes à introdução de produtos ecológicos e quanto ao nível de qualidade desses produtos e mudar a atitude do consumidor sobre seu papel na proteção ambiental. (Veja a seção *Novas Idéias em Marketing "Marketing verde"*.)

As empresas precisam estar conscientes das ameaças e das oportunidades associadas a quatro tendências do ambiente natural: a escassez de matérias-primas, especialmente de água, o custo mais elevado de energia, os níveis mais altos de poluição e a mudança no papel dos governos.

**A ESCASSEZ DE MATÉRIAS-PRIMAS** As matérias-primas da Terra podem ser classificadas em infinitas, finitas mas renováveis e finitas mas não renováveis. A exploração dos *recursos infinitos*, como o ar e a água, está se tornando um problema. A escassez de água já é um tema político, e o perigo não é mais uma questão de longo prazo. *Recursos finitos mas renováveis*, como florestas e alimentos, devem ser utilizados de maneira sensata. Exige-se que as empresas de extração de madeira façam reflorestamento, a fim de proteger o solo e assegurar madeira suficiente para atender à demanda futura. Como as áreas de terra arável são fixas e as áreas urbanas estão constantemente avançando sobre os limites das zonas rurais, o suprimento de alimentos também pode ser um problema importante. Os *recursos finitos mas não renováveis* — petróleo, carvão, platina, zinco, prata — passam a representar um problema sério, à medida que o esgotamento se aproxima. Os fabricantes de produtos que necessitam desses minerais cada vez mais escassos enfrentam substanciais aumentos de custos. Ao mesmo tempo, as empresas dedicadas a pesquisa e desenvolvimento têm uma excelente oportunidade para desenvolver materiais alternativos.

**O AUMENTO DO CUSTO DA ENERGIA** O petróleo, um recurso finito mas não renovável, criou sérios problemas para a economia mundial. Em maio de 2004, o preço do barril ultrapassou os 40 dólares, reforçando a necessidade de formas alternativas de energia. As empresas estão buscando meios práticos para utilizar as energias solar, nuclear, eólica e outras. Só no campo da energia solar, centenas de empresas lançaram produtos para aquecer residências e para outros fins. Há ainda empresas engajadas na fabricação de um automóvel elétrico prático — e a vencedora pode faturar bilhões. Veículos híbridos, como o Toyota Prius, eleito o Carro do Ano de 2004 pela revista *Motor Trend*, já estão disponíveis.

**AS PRESSÕES ANTIPOLUIÇÃO** Algumas atividades industriais inevitavelmente prejudicarão o ambiente natural. Consideremos os perigosos níveis de mercúrio no oceano, a quantidade de DDT e de outros poluentes químicos no solo e nas fontes de alimentos e o acúmulo de garrafas, plásticos e outros materiais no meio ambiente. Um grande mercado foi criado para encontrar soluções que controlem a poluição, como filtros de gases, centros de reciclagem e sistemas de aterros sanitários. Sua existência leva à pesquisa de maneiras alternativas de produzir e embalar mercadorias. A 3M opera um programa denominado Prevenção da Poluição Compensa, que levou a uma substancial redução na poluição e nos custos. A Dow construiu uma nova fábrica de etileno em Alberta que utiliza 40 por cento menos energia e despeja 97 por cento menos efluentes. A AT&T utiliza um conjunto especial de softwares para selecionar os materiais menos agressivos ao meio ambiente, reduzir o descarte de detritos perigosos, diminuir o uso de energia e melhorar a reciclagem de produtos em suas operações.<sup>50</sup>

**A MUDANÇA NO PAPEL DOS GOVERNOS** Alguns governos estão mais preocupados em preservar o ambiente e se esforçam mais para isso do que outros. O governo alemão, por exemplo, busca vigorosamente a qualidade ambiental, em parte devido ao forte movimento ambientalista na Alemanha e à devastação ecológica ocorrida na antiga Alemanha Oriental. Muitos países pobres fazem pouco para controlar a poluição, em grande parte porque não dispõem dos recursos ou da vontade política exigidos. É do interesse dos países mais ricos ajudar os mais pobres a controlar sua poluição, mas nem mesmo os mais ricos contam com os recursos necessários.



## Marketing verde

Embora as questões ambientais venham há muito influenciando as práticas de marketing, especialmente na Europa, sua relevância aumentou de fato na última década. Graças à ampla divulgação das atividades do Dia do Planeta Terra nos Estados Unidos, em abril de 1990 nasceu o movimento 'marketing verde'. Houve uma explosão de produtos e programas de marketing 'ecologicamente corretos', ao mesmo tempo que um número cada vez maior de empresas procurava capitalizar a crescente sensibilidade do consumidor a questões ambientais.

Sob uma perspectiva do branding, entretanto, os programas de 'marketing verde' não foram um sucesso absoluto. Por exemplo, em 1994, a Philips Electronics NV chamou sua lâmpada fluorescente, ecologicamente correta, com baixo consumo de energia, de 'Earthlight' (luz da Terra). Sem sucesso nas vendas, o produto foi repaginado em 2000 e se transformou na lâmpada 'Marathon', conveniente e com sete anos de vida útil. Desde então as vendas do produto cresceram 7 por cento ao ano. Enfrentando um declínio nas vendas, a Ben & Jerry's eliminou de sua linha de sorvetes o sabor 'Rainforest Crunch', lançado no Dia do Planeta Terra de 1990 para divulgar a preservação do ambiente e as nozes de árvores tropicais. Apesar de um esforço de marketing concentrado, a Green Mountain Energy teve dificuldades para vender eletricidade de usinas ecologicamente corretas.

Muitas outras empresas tentaram e fracassaram em esforços de vendas de produtos 'verdes' na última década. Que obstáculos esse movimento encontrou?

- **Superexposição e falta de credibilidade.** Tantas empresas alegaram ser ecologicamente corretas que o público se tornou cético quanto à validade dessas afirmações. Investigações governamentais sobre alegações 'ambientalistas' de algumas empresas (sacos de lixo biodegradáveis, por exemplo) e reportagens sobre condutas anticológicas por parte de outras aumentaram as dúvidas dos consumidores. Hoje, para muitos, a postura ambientalista das empresas não passa de estratégia de marketing.
- **Comportamento do consumidor.** Estudos mostraram que, no geral, os consumidores não estão dispostos a pagar mais por benefícios ambientais, embora alguns segmentos de mercado estejam. A maioria dos consumidores não parece disposta a abrir mão dos benefícios de outras alternativas em prol dos produtos 'verdes'. Alguns, por exemplo, não gostam da qualidade, da aparência ou da textura do papel reciclado ou dos produtos de limpeza 'verdes'. E outros não estão dispostos a abrir mão da conveniência de produtos descartáveis como fraldas.
- **Implementação ineficiente.** Ao adotar uma orientação de marketing verde, muitas empresas implementaram mal seu programa de marketing. Projetos falhos em termos de valor ambiental, preço elevado e promoção inadequada dos produtos levaram ao fracasso. Alguns anúncios não conseguiram criar uma conexão entre o que a empresa estava fazendo pelo ambiente e como isso afetava os consumidores individualmente.

Para superar esses obstáculos e certificar-se de que iniciativas ecológicas sejam implementadas corretamente, algumas empresas recomendam recorrer à ajuda de um 'campeão verde' — um ambientalista que trabalha internamente para tornar as empresas mais ecológicas. Jean Palmateer, uma engenheira ambiental, é 'campeã verde' da DePuy Orthopaedics, uma divisão da Johnson & Johnson. Ela recomenda a personalização do problema para atingir metas abrangentes. Por exemplo, quando Palmateer quis manter limpos os tanques de despejo do fabricante de próteses ortopédicas, ela disse aos funcionários que uma boa manutenção dos tanques não só preservaria o planeta, como também evitaria que eles fossem chamados às três horas da manhã para desentupir o sistema. Agora os tanques estão mais limpos e os funcionários dormem melhor.

Entretanto, ao longo dos anos houve alguns sucessos notáveis de marketing verde. Uma campanha publicitária de alta visibilidade da Chevron, tentou transformar a imagem negativa que os consumidores tinham das empresas petrolíferas e do efeito delas sobre o meio ambiente. Para tanto, descrevia programas específicos da Chevron destinados a salvar florestas, preservar costas marítimas etc.

O McDonald's lançou diversas iniciativas ambientais ao longo dos anos, tais como saquinhos para viagem de papel escuro (feito de fibra virgem) e a substituição das embalagens de poliestireno dos sanduíches por folhas de papel ou caixas leves e recicláveis. Graças a esses esforços para reduzir o desperdício, a rede de lanchonetes recebeu o prêmio EPA WasteWise Partner of the Year: (1) conservou 3.200 toneladas de papel e papel-cartão, ao substituir as embalagens dos sanduíches por invólucros de uma única folha; (2) eliminou 1.100 toneladas de materiais de papel-cartão que seriam usados para embalagens para viagem, substituindo-os por papéis de menor gramatura, e (3) investiu 355 milhões de dólares em embalagens recicláveis.

*Fontes:* Jacquelyn Ottman, *Green marketing: opportunity for innovation*, 2 ed. Chicago: NTC/Contemporary Publishing Company, 1998; Geoffrey Fowler, "Green' sales pitch isn't moving many products", *Wall Street Journal*, 6 mar. 2002, p. B4; Lynn J. Cook, "Our electrons are greener", *Forbes*, 23 jun. 2003, p. 101; Kevin Lane Keller, *Strategic brand management*, 2 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003; Maggie Jackson, "Earth-friendly company changes come from one 'green champion' at a time", *Boston Globe*, 9 maio 2004, p. G1.

## Ambiente tecnológico

Uma das forças que mais afetam a vida das pessoas é a tecnologia. A tecnologia gerou maravilhas como a penicilina, a cirurgia cardíaca e a pílula anticoncepcional. Gerou também horrores como a bomba de hidrogênio, o gás asfixiante e a submetralhadora. Gerou ainda benefícios duvidosos, como o automóvel e os videogames.

Cada nova tecnologia é uma força de 'destruição criativa'. Os transistores derrubaram a indústria de válvulas, a xerografia derrubou a indústria de papel-carbono, os automóveis prejudicaram as estradas de ferro e a televisão prejudicou os jornais. Em vez de migrar para as novas tecnologias, muitas empresas antigas lutaram contra elas ou as desprezaram, e seus negócios minguaram. Entretanto, está na essência do capitalismo de mercado ser dinâmico e tolerar a destruição criativa da tecnologia como preço do progresso.

Tomem cuidado, Dell, HP, Apple e Microsoft: segundo alguns observadores, telefones celulares 'inteligentes' acabarão eliminando o PC.

### TELEFONES INTELIGENTES

"Um dia, 2 ou 3 bilhões de pessoas terão telefone celular, e nenhuma delas terá mais um PC", diz Jeff Hawkins, inventor do Palm Pilot e diretor executivo de tecnologia da PalmOne. "O telefone celular se tornará sua vida digital", prevê Hawkins. Após um começo lento, o celular tornou-se mais onipresente — há 1,5 bilhão deles no mundo atualmente — e mais inteligente. Os telefones mais sofisticados hoje já têm poder de processamento semelhante a um PC de meados da década de 1990 e consomem cem vezes menos energia. É possível enviar e-mails, navegar na Web, tirar fotos e jogar videogames em um celular. Segundo Hawkins, dentro de uma década todos os telefones serão móveis e capazes de receber sinais de voz e da Internet por banda larga, e as contas cairão significativamente, à medida que as companhias telefônicas recuperarem seu investimento em novas redes. Entre os novos modelos de celular estão o Treo600 da Palm, com um teclado minúsculo, uma câmera digital e slots para expansão de memória, e o MPx, da Motorola, que apresenta 'dobradilha dupla': o flip abre em duas direções e, assim, o celular pode ser usado como um telefone convencional ou como um dispositivo de e-mail dotado de teclado expansível.<sup>51</sup>

A taxa de crescimento da economia é afetada pelo número de novas tecnologias importantes que são desenvolvidas. Infelizmente, as descobertas tecnológicas não surgem de maneira uniforme ao longo do tempo — a indústria ferroviária gerou muitos investimentos no setor de transportes, que foram declinando até o surgimento da indústria automobilística. Mais tarde, o rádio atraiu muitos investimentos no setor de comunicação, que foram declinando até o advento da televisão. No intervalo entre grandes inovações, a economia pode estagnar. Nesse período, inovações menos importantes preenchem a lacuna: café embalado a vácuo, xampu e condicionador dois em um, desodorantes antitranspirantes e assim por diante. Elas envolvem menos riscos, mas também desviam os esforços de pesquisas revolucionárias.

Uma nova tecnologia cria conseqüências de longo prazo nem sempre previsíveis. Com a pílula anticoncepcional, por exemplo, as famílias ficaram menores, um número maior de mulheres casadas começou a trabalhar fora e as rendas discricionárias aumentaram — resultando em maiores gastos com viagens de férias, bens duráveis e produtos supérfluos.

O profissional de marketing deve acompanhar as seguintes tendências em tecnologia: a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, as oportunidades ilimitadas para a inovação, as variações nos orçamentos de P&D e a regulamentação mais rigorosa.

**A ACELERAÇÃO DO RITMO DAS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS** Muitos dos produtos de hoje não existiam 40 anos atrás. John F. Kennedy não conheceu os computadores pessoais, os relógios digitais, os videocassetes, os aparelhos de fax e a Internet. E o ritmo da mudança tecnológica não está diminuindo. O projeto do Genoma Humano é um prenúncio do 'século da biologia', à medida que profissionais de biotecnologia criam novas curas para enfermidades, novos alimentos e novos materiais. Pesquisadores no campo da eletrônica estão criando chips mais inteligentes para permitir que nossos carros, lares e escritórios respondam com rapidez a situações de mudança. A combinação entre computador pessoal, scanner, fax, copiadora, telefone móvel, Internet e e-mail vem possibilitando o teletrabalho — ou seja, em vez de ir para o escritório, as pessoas trabalham em casa. Talvez essa tendência reduza a poluição proveniente de automóveis, uma mais a família e propicie mais entretenimento e atividades no ambiente doméstico.

Mais idéias estão sendo testadas para o desenvolvimento de novas tecnologias, e o intervalo de tempo entre as novas idéias e sua implementação está diminuindo rapidamente, assim como o tempo entre o lançamento de um produto e o pico de produção. Noventa por cento de todos os cientistas que já viveram ainda estão entre nós, e a tecnologia alimenta-se de suas descobertas.

**AS OPORTUNIDADES ILIMITADAS PARA A INOVAÇÃO** Atualmente, os cientistas estão trabalhando em uma gama espantosa de novas tecnologias que revolucionarão os produtos e os processos de produção. Alguns dos trabalhos mais empolgantes estão sendo realizados nas áreas de biotecnologia, computação, microeletrônica, telecomunicações,

robótica e desenvolvimento de novos materiais. Os pesquisadores estão trabalhando na cura da Aids, em pílulas da felicidade, analgésicos, anticoncepcionais totalmente seguros e alimentos que não engordem. Eles estão projetando robôs para combate a incêndios, exploração submarina e enfermagem domiciliar. Além disso, estão fazendo pesquisas que *podem* tornar possível a fabricação de produtos como pequenos carros voadores, televisores com imagem tridimensional e colônias espaciais. Em todos os casos, o desafio é desenvolver versões mais acessíveis desses produtos.

## SAMSUNG

Em uma iniciativa ambiciosa, a Samsung lançou a casa digital. Ela implementou em 6 mil residências coreanas um sistema de rede que conecta fogão, geladeira, câmeras de segurança e monitores de tela plana via Internet. A Samsung tem planos de exportar o projeto. A casa digital nos Estados Unidos custará de 2 mil a 10 mil dólares, tornando sua adoção acessível. Contudo, além de superar alguns problemas técnicos, a Samsung precisa convencer os consumidores que se preocupam com a complexidade ou duvidam da necessidade de tais produtos. Mas os especialistas acreditam que a proliferação do acesso à banda larga vai impulsionar a adoção da casa digital, na medida em que os consumidores estão se familiarizando com a mídia digital e interagindo com mais dispositivos.<sup>52</sup>

As empresas também estão utilizando o poder da *realidade virtual* — a combinação de tecnologias que permitem aos usuários vivenciar ambientes tridimensionais gerados por computador com recursos de som, visão e tato. A realidade virtual já foi aplicada para captar as reações de consumidores a novos projetos de automóveis, layouts de cozinhas, projetos de fachadas de casas e outras ofertas potenciais.

**AS VARIAÇÕES NOS ORÇAMENTOS DE P&D** Embora os Estados Unidos sejam líderes mundiais em gastos com P&D, uma crescente parcela desses investimentos está sendo destinada ao desenvolvimento em vez de à pesquisa, o que levanta preocupações quanto à sua capacidade de manter a liderança em ciências básicas. Muitas empresas contentam-se em usar seu dinheiro para copiar produtos concorrentes ou em fazer pequenas melhorias nas especificações e no estilo dos produtos. Até mesmo empresas que desenvolvem pesquisa básica, como a DuPont, a Bell Laboratories e a Pfizer, estão agindo com cautela. E cada vez mais a pesquisa direcionada para grandes inovações está sendo conduzida por um consórcio de empresas, e não por uma única desbravadora.

**A REGULAMENTAÇÃO DA MUDANÇA TECNOLÓGICA** À medida que os produtos se tornam mais complexos, é necessário garantir a segurança dos compradores e usuários. Em consequência, os órgãos governamentais têm mais poder para investigar e proibir produtos potencialmente inseguros. Nos Estados Unidos, antes de ser comercializados, todos os remédios devem ser aprovados pela Food and Drug Administration (FDA), a agência de regulamentação de remédios e alimentos. As normas para as áreas de alimentos, automóveis, vestuários, aparelhos elétricos e construção também estão mais restritivas. Os profissionais de marketing devem estar cientes dessas regulamentações ao propor, desenvolver e lançar produtos.

## Ambiente político-legal

As decisões de marketing são fortemente afetadas por mudanças no ambiente político-legal. Esse ambiente é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos. Às vezes, essas leis criam novas oportunidades de negócios. As leis que tornam a reciclagem obrigatória, por exemplo, deram um grande incentivo à indústria de reciclagem e incitaram a criação de dezenas de novas empresas que fabricam produtos a partir de materiais reciclados. Duas das principais tendências nesse ambiente são: o aumento da legislação que regulariza os negócios e o crescimento de grupos de interesse especiais.



A GreenDisk é uma empresa que fabrica disquetes reciclados de alta qualidade.

**O AUMENTO DA LEGISLAÇÃO QUE REGULARIZA OS NEGÓCIOS** A legislação que regulariza os negócios tem três propósitos centrais: proteger as empresas da concorrência desleal, proteger os consumidores de práticas de negócio desleais e proteger os interesses da sociedade do comportamento desenfreado das empresas. Nesse sentido, um importante objetivo dessa legislação é cobrar das empresas os custos sociais gerados por seus produtos ou processos de produção. A grande preocupação quanto à legislação industrial e comercial é: em que ponto os custos da regulamentação são maiores que os benefícios?

As leis nem sempre são aplicadas com critério: tanto os legisladores como os que asseguram o cumprimento da lei podem ser negligentes ou excessivamente zelosos. Embora cada nova lei possa ter uma justificativa legítima, a legislação pode ter o efeito imprevisto de minar iniciativas e retardar o crescimento econômico.

Ao longo dos anos, a legislação que afeta as empresas se tornou mais complexa. A Comissão Européia tem trabalhado ativamente no estabelecimento de uma nova legislação para abranger o comportamento da concorrência, os padrões de produtos, as responsabilidades pelos produtos e as transações comerciais entre os 25 países que fazem parte da União Européia. Os Estados Unidos têm muitas leis relativas a questões como concorrência, segurança dos produtos e responsabilidade por eles, bem como a práticas leais de comércio e crédito. Eles também dispõem de leis relativas à embalagem e ao conteúdo de rótulos.<sup>53</sup>

Mas vários países foram mais longe que os Estados Unidos na aprovação de uma poderosa legislação de proteção aos consumidores. A Noruega proíbe várias formas de promoção de vendas — cupons, concursos e prêmios — por considerá-las instrumentos inadequados ou 'desleais' para a promoção de produtos. A Tailândia exige que as empresas alimentícias que vendem marcas tradicionais vendam também marcas de baixo custo, de modo que os consumidores de baixa renda possam encontrar produtos mais em conta. Na Índia, as empresas de alimentos precisam de aprovação especial para lançar marcas que dupliquem o que já existe no mercado, como um outro refrigerante de cola ou uma outra marca de arroz.

Os profissionais de marketing precisam saber a fundo como funcionam as principais leis que protegem a concorrência, os consumidores e a sociedade. Em geral, as empresas estabelecem procedimentos legais de análise e promulgam padrões éticos para orientar seus gerentes de marketing.

À medida que mais negócios são realizados no ciberespaço, os profissionais de marketing também precisam estabelecer novos parâmetros para fazer negócios com ética.

**O CRESCIMENTO DE GRUPOS DE INTERESSE ESPECIAIS** O número e a força de grupos de interesse especiais aumentaram nas últimas três décadas. Os comitês de ação popular forçam as autoridades e os executivos a prestar mais atenção nos direitos do consumidor, da mulher, do idoso, das minorias e dos homossexuais.

Muitas empresas criaram departamentos de assuntos públicos para lidar com esses grupos e essas questões. Uma força importante que está afetando os negócios é o **movimento dos consumidores** — um movimento organizado por cidadãos e pelo governo para reforçar os direitos e os poderes dos compradores em relação aos vendedores.

Com a força de sua articulação, os consumidores defenderam e conquistaram o direito de saber o custo real dos juros de um empréstimo, o custo real por unidade-padrão de marcas concorrentes (preço unitário), os ingredientes básicos de um produto e a qualidade nutritiva de um alimento, bem como a validade e os verdadeiros benefícios de um produto.

Como os consumidores estão cada vez mais dispostos a fornecer informações pessoais em troca de produtos customizados das empresas — contanto que estas sejam confiáveis —, as questões de privacidade continuarão a ser um importante tema de política pública.<sup>54</sup> Os principais medos do consumidor são: ser roubado ou enganado; ter informações privadas usadas contra si mesmo; ter a identidade roubada; ser bombardeado com solicitações; ver as crianças transformadas em alvo.<sup>55</sup> Em resposta ao movimento dos consumidores, várias empresas estabeleceram departamentos de assuntos do consumidor, para ajudar a formular políticas e lidar com queixas. Na hora de responder a e-mails e tomar conhecimento das reclamações dos clientes, as empresas agem com todo o esmero.

Está claro que as novas leis e o crescente número de grupos de interesse impuseram mais restrições aos profissionais de marketing. Esses profissionais devem rever seus planos em conjunto com os departamentos jurídico, de relações públicas e de assuntos do consumidor. Direta ou indiretamente, as seguradoras influenciam o projeto de detectores de fumaça; ao se pronunciar contra a fabricação de aerossóis, grupos científicos influenciam o projeto de produtos em spray — enfim, muitas transações de marketing já caíram no domínio público.

## Resumo

1. Para realizar sua análise, planejamento e implementação e para controlar responsabilidades, os gerentes de marketing precisam de um sistema de informações de marketing (SIM). O papel do SIM é avaliar as necessidades de informações da gerência, gerar as informações necessárias e distribuí-las de maneira oportuna.
2. Um SIM possui três componentes: (a) um sistema de registros internos, que inclui informações sobre o ciclo pedido-pagamento e sistemas de relatórios de vendas; (b) um sistema de inteligência de marketing, isto é, um conjunto de procedimentos e fontes utilizado por gerentes para obter informações rotineiras sobre eventos pertinentes no ambiente de marketing; (c) um sistema de pesquisa de marketing, que permite a elaboração, a coleta, a análise e a edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação de específica marketing.
3. É possível descobrir muitas oportunidades identificando tendências (direções ou seqüências de eventos com determinado impulso e duração) e megatendências (importantes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que têm influência durante muito tempo).
4. Em um cenário global em rápida alteração, os profissionais precisam monitorar seis importantes forças ambientais: demográfica, econômica, sociocultural, natural, tecnológica e político-legal.
5. No ambiente demográfico, os profissionais de marketing devem estar conscientes do crescimento populacional mundial; das mudanças na composição etária, na composição étnica e nos níveis de instrução; do aumento do número de famílias não tradicionais; das grandes migrações da população, e do movimento em direção ao micromarketing, em detrimento do marketing de massa.
6. No ambiente econômico, os profissionais de marketing precisam focalizar a distribuição de renda e os níveis de poupança, endividamento e disponibilidade de crédito.
7. No ambiente sociocultural, os profissionais de marketing devem compreender as visões que as pessoas têm de si próprias, das outras, das organizações, da sociedade, da natureza e do universo. As empresas precisam comercializar produtos que correspondam aos valores centrais e secundários da sociedade, assim como abordar as necessidades das diferentes subculturas existentes dentro dessa sociedade.
8. No ambiente natural, os profissionais de marketing precisam estar cientes da escassez de matérias-primas, dos maiores custos de energia e dos níveis de poluição e da mudança no papel dos governos no que diz respeito à proteção ambiental.
9. No ambiente tecnológico, os profissionais de marketing devem levar em consideração a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, as oportunidades ilimitadas para inovação, as variações nos orçamentos de P&D e a regulamentação mais rigorosa das mudanças tecnológicas.
10. No ambiente político-legal, os profissionais devem trabalhar respeitando as muitas leis que regulamentam as práticas de negócio e em harmonia com os vários grupos de interesses especiais.

## Aplicações

### Debate de marketing O comportamento do consumidor depende mais de sua idade ou de sua geração?

Uma das questões mais debatidas no desenvolvimento de programas de marketing dirigidos a determinada faixa etária é quanto os consumidores mudam ao longo do tempo. Alguns profissionais de marketing sustentam que as diferenças de idade são muito importantes e que as necessidades e os desejos de uma pessoa com 25 anos em 2002 não eram tão diferentes daquelas de uma pessoa com 25 anos em 1972. Outros contestam essa afirmação, argumentando que os efeitos da geração são fundamentais e que, portanto, os programas de marketing devem acompanhar os tempos.

**Assuma uma posição:** as diferenças de idade são mais importantes do que as características da geração? Ou as características da geração prevalecem sobre as diferenças de idade?

### Discussão de marketing

Quais marcas e produtos de fato lhe 'dizem algo' e efetivamente atendem sua faixa etária? Por quê? Quais não? Em que poderiam melhorar?



## Pão de queijo: 'bão demais' no mundo inteiro

Duzentos anos depois de sua criação, o tipo especial de biscoito de polvilho preparado em fornos a lenha nas fazendas de Minas Gerais ganhou dimensões de consumo internacionais. Acrescido de queijo, o biscoito transformou-se no famoso pão de queijo, um dos produtos mais brasileiros, hoje exportado para os Estados Unidos, Inglaterra, Argentina, Alemanha, Itália, Espanha, França, Israel, Portugal e Japão. Estima-se que existam atualmente cerca de 500 empresas de pão de queijo no país, 70 por cento delas concentradas em Minas Gerais, produzindo uma média mensal de 6 mil toneladas da iguaria.

Apesar de tradicional e secular no Estado de Minas Gerais, o consumo de pão de queijo no resto do país só se consolidou há cerca de 15 anos. A empresa que impulsionou esse processo foi a São Geraldo, pioneira no congelamento da massa em escala industrial. O desafio era conseguir preservar as características da mistura, dando condições para que seu fermento natural sobrevivesse a baixas temperaturas, pois inicialmente o produto perdia o sabor ao ser congelado. A solução para a questão veio do esforço coletivo empreendido pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e pelo grupo de tecnologia de Viçosa, com aporte do Centro Tecnológico de Minas Gerais.

A atuação bem-sucedida de outra participante do mercado, a Casa do Pão de Queijo, fornece indícios da aceitação do produto pelo público em geral. Fundada em 1967, a rede é a única franquia a estar presente em todos os estados do país e conta com o maior número de franqueados do mercado brasileiro no segmento de alimentação: são 400 cafeterias franqueadas e outros 800 pontos-de-venda. A marca está presente em diversos tipos de estabelecimentos comerciais, como livrarias, locadoras, postos de gasolina, universidades, aeroportos, terminais rodoviários e cinemas. A produção é abastecida pela empresa da Casa do Pão de Queijo, com apoio de fornecedores homologados. A cadeia emprega 1.800 pessoas e gera 5.200 empregos indiretos. Em 2004, faturou 170 milhões de reais.

Atualmente, a líder no ramo de pão de queijo congelado é a Forno de Minas, criada em 1990, detentora de mais de 60 por cento desse mercado e produtora de 1.600 toneladas mensais. Uma curiosidade é que a família fundadora da empresa foi a idealizadora da máquina de corte do produto, que passou a ser produzida por empresas de equipamentos. Atenta à exportação, a Forno de Minas segue os padrões internacionais de qualidade e procura produzir e comprar os melhores ingredientes para seus produtos. O queijo é produzido em laticínio próprio na região de Pitangui, em Minas Gerais. Já o queijo para o pão de queijo light é trazido da Nova Zelândia. Em 1999, a Forno de Minas foi vendida para a Pillsbury Brasil Ltda., por sua vez adquirida em 2001 pela General Mills, que enxergou o grande potencial de venda do produto no Brasil e no exterior.

É certo que há um fabuloso mercado internacional para as empresas brasileiras explorarem. A Câmara de Comércio do Mercosul e Américas considera que há três possibilidades para fabricantes nacionais venderem o pão de queijo no exterior. A primeira é o pão de queijo congelado, despachado em contêineres frios. Nesse caso, o produto é mais caro, por já estar acabado e também devido à conservação e no transporte requeridos. A mistura em pó é a segunda alternativa; ela barateia os fretes e viabiliza ao parceiro estrangeiro agregar insumos e mão-de-obra locais. A dificuldade é que a mistura em pó tem um prazo de validade curto e uma viagem de navio pode ser demorada. Além disso, talvez o produto apresente instabilidade química ao atravessar o Equador. A terceira forma é o repasse de tecnologia, por meio de uma sociedade ou pagamento de *royalties*.

Embora não exista um padrão, a receita do pão de queijo geralmente inclui os seguintes ingredientes: ovos, polvilho doce ou azedo, leite pasteurizado, queijo mineiro ralado, óleo vegetal puro e fino, sal e manteiga. A Associação Brasileira de Produtores de Pão de Queijo (ABPQ), por meio do Comitê Pró Pão de Queijo, que reúne técnicos da área de alimentos, procura estabelecer uma uniformização quanto à qualidade e à identidade do produto. Dois dos aspectos estudados são os critérios de certificação das empresas e o selo de qualidade. O segmento ainda se ressentia da ausência de uma política agroindustrial definida, que impulsione o laticínio, a fábrica de polvilho e outros fabricantes de matéria-prima a desenvolverem insumos com qualidade comprovada. Essa preocupação tem fundamento: em novembro de 1998, denúncias sobre as condições de higiene de algumas marcas levaram o Movimento das Donas de Casa e Consumidores de Minas Gerais a solicitar ao Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) uma análise para verificar se as diversas marcas existentes atendiam aos regulamentos pertinentes. Para garantir cuidados com a higiene no processo de fabricação, bem como o controle da qualidade da matéria-prima e a conservação do produto de acordo com as normas da Vigilância Sanitária, as autoridades mineiras tornaram obrigatória a manutenção de um técnico no quadro de pessoal de todas as fábricas.

Ainda há muito a avançar nessa indústria. O brasileiroíssimo pão de queijo tem condições de ganhar mais mercados e conquistar novos consumidores, contribuindo para preservar e expandir a cultura nacional.

### Questões para discussão

1. Discuta a influência dos ambientes tecnológico, político-legal e sociocultural na gestão do produto 'pão de queijo'. Como as empresas do setor estão monitorando essas três forças macroambientais?
2. Identifique duas tendências nos mercados nacional e internacional de pão de queijo.
3. Comente detalhadamente a influência que o ambiente externo está exercendo no mercado consumidor, no mercado empresarial ou na concorrência de uma empresa fabricante de pão de queijo.

Fontes: <http://inventabrasilnet.t5.com.br/paodeq.htm>; [http://lqes.iqm.unicamp.br/canal\\_cientifico/pontos\\_vista/pontos\\_vista\\_entrevistas2](http://lqes.iqm.unicamp.br/canal_cientifico/pontos_vista/pontos_vista_entrevistas2); <http://revista.fapemig.br/2/queijo/>; <http://www.casadopaodequeijo.com.br>; <http://www.ccmercossul.org.br>; <http://www.fornodeminas.com.br>; <http://www.inmetro.gov.br/consumidor/produtos/paoqueijo.asp>; <http://www.guiaparana.com.br/noticias/1116856487.shtml>; <http://www.nutrinews.com.br/edicoes/9910/mat02.html>; [http://www.radiobras.gov.br/ct/falaciencia/2002/falaciencia\\_010202.htm](http://www.radiobras.gov.br/ct/falaciencia/2002/falaciencia_010202.htm).

## Notas

- 1 Sonia Reyes, "Fighting the fat backlash", *Brandweek*, 5 maio 2003, p. 24-30; Louise Witt, "Why we are losing the war against obesity", *American Demographics*, dez. 2003/jan. 2004, p. 27-31; Brian Steinberg, "Food marketers playing up nutrition", *Wall Street Journal*, 26 mar. 2004; Deborah Ball, "With food sales flat, Nestlé stakes future on healthier fare", *Wall Street Journal*, 18 mar. 2004, p. A1-A2; Susan Orenstein e Matthew Maier, "Can Atkins exploit success", *Business 2.0*, mar. 2004, p. 33-34; Timothy K. Smith, "We've got to stop eating like this", *Fortune*, 3 fev. 2003, p. 58-70.
- 2 Rebecca Gardyn, "The shape of things to come", *American Demographics*, jul./ago. 2003, p. 25-30; Stephanie Kang, "Retailer prospers with sexy clothes for the plus-sized", *Wall Street Journal*, 27 abr. 2004, p. A1, A8.
- 3 Susan Warren, "Pillow talk: stackers outnumber plumpers; don't mention drool", *Wall Street Journal*, 8 jan. 1998, p. B1.
- 4 Steve Weinstein, "Realistic partnering: how to do business better", *Progressive Grocer*, 71, nº 2, fev. 1992, p. 80-85; Charles Fishman, "The Wal-Mart you don't know", *Fast Company*, dez. 2003, p. 68-80.
- 5 Heather Green, "TaylorMade", *Business Week*, 24 nov. 2003, p. 94.
- 6 Jennifer Brown, "Pizza Hut delivers hot results using data warehouse", *Computing Canada*, 17 out. 2003, p. 24.
- 7 Mara Der Hovanesian, "Wells Fargo", *Business Week*, 24 nov. 2004, p. 96.
- 8 Jennifer Esty, "Those wacky customers!", *Fast Company*, jan. 2004, p. 40.
- 9 Julie Forster, "You deserve a better break today", *Business Week*, 30 set. 2002, p. 42.
- 10 Kevin Helliker, "Smile: that cranky shopper may be a store spy", *Wall Street Journal*, 30 nov. 1994, p. B1, B6; Edward F. McQuarrie, *Customer visits: building a better market focus*, 2 ed. Newbury Park: Sage Press, 1998.
- 11 Kim Girard, "Strategies to turn stealth into wealth", *Business 2.0*, maio 2003, p. 66.
- 12 Andy Serwer, "P&G's covert operation", *Fortune*, 17 set. 2001, p. 42-44.
- 13 Amy Merrick, "Counting on the census", *Wall Street Journal*, 14 fev. 2001, p. B1.
- 14 Kim Girard, "Strategies to turn stealth into wealth", p. 66.
- 15 Robin T. Peterson e Zhilin Yang, "Web product reviews help strategy", *Marketing News*, 7 abr. 2004, p. 18.
- 16 Veja [www.badfads.com](http://www.badfads.com) para exemplos de modismos.
- 17 John Naisbitt e Patricia Aburdene, *Megatrends 2000*. Nova York: Avon Books, 1990.
- 18 World POPClock, U.S. Census Bureau, [www.census.gov](http://www.census.gov), set. 1999.
- 19 Embora tenha mais de dez anos, esse texto oferece uma perspectiva bastante útil. Veja, para um comentário, Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows e Jorgen Randers, *Beyond limits*. Chelsea Green Publishing Company, 1993.
- 20 Sally D. Goll, "Marketing: China (only) children get the royal treatment", *Wall Street Journal*, 8 fev. 1995, p. B1.
- 21 "Survey: forever young", *Economist*, 27 mar. 2004, p. 53-54.
- 22 Michael J. Weiss, "Chasing youth", *American Demographics*, out. 2002, p. 35-40; Becky Ebenkamp, "When they're 64", *Brandweek*, 7 out. 2002, p. 22-25; Linda Tischler, "Where the bucks are", *Fast Company*, mar. 2004, p. 71-77.
- 23 "Further along the X axis", *American Demographics*, maio 2004, p. 21-24.
- 24 Daren Fonda, "A pitch to the rich", *Time*, 24 nov. 2003. Veja também Neal E. Boudette, "As VW tries to sell pricier cars, everyman image holds it back", *Wall Street Journal*, 13 maio 2004.
- 25 David Leonhardt, "Hey kids, buy this", *Business Week*, 30 jun. 1997, p. 62-67; Don Tapscott, *Growing up digital: the rise of the net generation*. Nova York: McGraw-Hill, 1997.
- 26 Brian Grow, "Hispanic nation", *Business Week*, 15 mar. 2004, p. 58-70.
- 27 Para descrições dos hábitos de compra de afro-americanos e latino-americanos, bem como das abordagens de marketing voltadas para eles, veja Alfred L. Schreiber, *Multicultural marketing*. Lincolnwood: NTC Business Books, 2001; M. Isabel Valdes, *Marketing to American latino-americanos: a guide to the in-culture approach, Part II*. Ithaca: Paramount Market Publishing, 2002.
- 28 Hassan Fattah, "Asia rising", *American Demographics*, jul./ago. 2002, p. 38-43.
- 29 Jacquelyn Lynn, "Tapping the riches of bilingual markets", *Management Review*, mar. 1995, p. 56-61; Mark R. Forehand e Rohit Deshpandé, "What we see makes us who we are: priming ethnic self-awareness and advertising response", *Journal of Marketing Research*, ago. 2001, p. 336-348.
- 30 Robert M. Moore, "The rising tide", *Change*, maio/jun. 2004, p. 56-61, vol. 36, Issop nº3.
- 31 Michelle Conlin, "Unmarried America", *Business Week*, 20 out. 2003, p. 106-116; James Morrow, "A place for one", *American Demographics*, nov. 2003, p. 25-30.



- 32 Angela Phillips, "Friends are the new family", *The Guardian*, 12 dez. 2003, p. 1.
- 33 Kris Oser, "Friendster uses imaginary pals to lure real ones", *Advertising Age*, 19 jul. 2004, p. 3, 33; Vanessa Hua, "Bound together", *San Francisco Chronicle*, 27 jun. 2003, p. B1.
- 34 Rebecca Gardyn, "A market kept in the closet", *American Demographics*, nov. 2001, p. 37-43.
- 35 Laura Koss-Feder, "Out and about", *Marketing News*, 25 maio 1998, p. 1, 20.
- 36 Karlin Lillington, "Dream ticket: big name companies are increasingly targeting the gay market", *The Guardian*, 16 out. 2003, p. 25.
- 37 "Rural population and migration: overview", Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture.
- 38 Lauri J. Flynn, "Not just a copy shop any longer, Kinko's pushes its computer services", *New York Times*, 6 jul. 1998, p. D1; [www.kinkos.com](http://www.kinkos.com).
- 39 Christopher Reynolds, "Magnetic south", *Forecast*, set. 2003, p. 6.
- 40 John-Thor Dahlburg, "A fountain of youth in Florida", *Los Angeles Times*, 27 mar. 2004, p. A1.
- 41 Manjeet Kripalani e Pete Engardio, "The rise of India", *Business Week*, 8 dez. 2003, p. 66-76; Joanna Slater, "Call of the West", *Wall Street Journal*, 2 jan. 2004, p. A1.
- 42 David Leonhardt, "Two-tier marketing", *Business Week*, 17 mar. 1997, p. 82-90; Robert H. Franc, "Yes the rich get richer, but there's more to the story", *Columbia Journalism Review*, 1º nov. 2000.
- 43 Louise Lee, "The Gap has reason to dance again", *Business Week*, 19 abr. 2004, p. 42.
- 44 Stephen Baker e Manjeet Kripalani, "Software: will outsourcing hurt America's supremacy?", *Business Week*, 1º mar. 2004, p. 84-94; Jennifer Reingold, "Into thin air", *Fast Company*, abr. 2004, p. 76-82.
- 45 Alison Stanley e Paul Argenti, "Starbucks Coffee Company", estudo de caso. Tuck School of Business, Dartmouth; <http://www.starbucks.com/aboutus/StarbucksAndFairTrade.pdf>.
- 46 Pamela Paul, "Corporate responsibility", *American Demographics*, maio 2002, p. 24-25.
- 47 Paul Wenske, "You too could lose \$19,000!", *Kansas City Star*, 31 out. 1999; "Clearing house suit chronology", *Associated Press*, 26 jan. 2001.
- 48 Laura Zinn, "Teens: here comes the biggest wave yet", *Business Week*, 11 abr. 2004, p. 76-86.
- 49 Rebecca Gardyn, "Eco-friend or foe", *American Demographics*, out. 2003, p. 12-13. Veja também Rebecca Gardyn, "Being green", *American Demographics*, set. 2002, p. 10-11.
- 50 Françoise L. Simon, "Marketing green products in the triad", *Columbia Journal of World Business*, outono/inverno 1992, p. 268-285; Jacquelyn A. Ottman, *Green marketing: responding to environmental consumer demands*. Lincolnwood: NTC Business Books, 1993; Ajay Menon e Anil Menon, "Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy", *Journal of Marketing*, jan. 1997, p. 51-67; Michael Rothschild, "Carrots, sticks, and promises: a conceptual framework for the management of public health and social issue behaviors", *Journal of Marketing*, out. 1999, p. 29-37.
- 51 Brad Stone, "Your next computer", *Newsweek*, 7 jun. 2004, p. 65.
- 52 Moon Ihlwan, "Wireless wonders: Samsung gets wired on wireless", *Business Week*, 26 abr. 2004; Richard Shim e Michael Kannelos, "Networked homes move closer to reality", *CNET News.com*, 28 maio 2004.
- 53 Veja Dorothy Cohen, *Legal issues on marketing decision making*. Cincinnati: South-Western, 1995.
- 54 Rebecca Gardyn, "Swap meet", *American Demographics*, jul. 2001, p. 51-55.
- 55 Pamela Paul, "Mixed signals", *American Demographics*, jul. 2001, p. 45-49.

# 4

## Condução de pesquisa de marketing e previsão da demanda

**Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:**

- O que é uma boa pesquisa de marketing?
- Quais indicadores são bons para avaliar a produtividade do marketing?
- Como as empresas podem avaliar seu retorno sobre os investimentos em marketing?
- Como a demanda pode ser mensurada e prevista de maneira mais precisa?



Cliente da Build-A-Bear Workshop deixando a loja.

Além de monitorar um ambiente de marketing em constante mudança, os profissionais de marketing precisam adquirir conhecimentos específicos sobre seu mercado. Bons profissionais de marketing cercam-se de informações para interpretar o desempenho passado e para planejar atividades futuras. Eles precisam de informações oportunas, precisas e práticas sobre os consumidores, os concorrentes e suas marcas. Precisam também tomar, da melhor maneira possível, decisões táticas no curto prazo e decisões estratégicas no longo prazo. Em geral, descobrir a visão de um consumidor e entender suas implicações no marketing leva ao lançamento bem-sucedido de um produto ou impulsiona o crescimento de uma marca.

*A Build-A-Bear Workshop, de Saint Louis, aproveitou inteligentemente a tendência 'kiddie-craft' (artesanato infantil) nos brinquedos, assim como a tendência de entretenimento interativo no varejo. Em vez de oficinas de cerâmica ou ourivesaria, a rede com mais de 160 lojas nos Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Japão, Dinamarca e Coreia oferece às crianças (e aos adultos também) a possibilidade de montar seus próprios ursos e outros bichos de pelúcia, escolhendo desde a cor, o tamanho e o enchimento até as roupas, os sapatos e os acessórios. A rede ostenta uma receita média anual de mais de 5 mil dólares por metro quadrado, o dobro do que ganham as lojas de shopping norte-americanas. Dez por cento das vendas em 2003 vieram do entretenimento em cerca de 100 mil festas, que custaram aos clientes aproximadamente 250 dólares por duas horas de recreação e um bicho de pelúcia para cada criança. Convidando os clientes a registrar seus ursos, a Build-A-Bear criou um banco de dados com 9 milhões de crianças: graças a um código de barras que acompanha o brinquedo, a empresa pode ajudar a encontrar ursinhos perdidos. E o banco de dados permite que a Build-A-Bear contate clientes pelo correio ou por e-mail, enviando cupons, promoções e lembretes de comemoração no aniversário do bichinho.<sup>1</sup>*

Neste capítulo, examinaremos as etapas envolvidas no processo de pesquisa de marketing. Veremos também como os profissionais de marketing podem desenvolver indicadores eficientes para avaliar a produtividade do marketing. Por fim, descreveremos como esses profissionais podem elaborar boas previsões de vendas.

## Sistema de pesquisa de marketing

Muitas vezes, os gerentes de marketing encomendam estudos formais de marketing sobre problemas e oportunidades específicos. Eles podem solicitar uma pesquisa de mercado, um teste de preferência de produto, uma previsão de vendas por região ou uma avaliação de propaganda. É função do pesquisador oferecer uma visão clara da atitude e do comportamento de compra do consumidor. Definimos **pesquisa de marketing** como a elaboração, a coleta, a análise e a edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa. Segundo a Esomar, a associação mundial de profissionais de pesquisa de opinião e de mercado, a pesquisa de marketing movimentava hoje cerca de 16,5 bilhões de dólares no mundo todo.

Uma empresa pode ter acesso a pesquisas de marketing de várias maneiras. A maioria das grandes empresas conta com departamentos de pesquisa de marketing, que costumam desempenhar um papel fundamental na organização.<sup>2</sup>

## PROCTER & GAMBLE

Dentro da P&G, a ampla função de pesquisa de mercado é denominada Consumer & Market Knowledge (CMK — conhecimento sobre o mercado e o consumidor). Sua meta é levar para a empresa informações do consumidor para a tomada de decisões em todos os níveis. Grupos específicos desse departamento trabalham para as divisões da P&G no mundo inteiro, incluindo as GBUs, as unidades de negócios globais voltadas ao brand equity e ao desenvolvimento de iniciativas no longo prazo, e as MDOs, as organizações de desenvolvimento de mercado, voltadas ao mercado local e às parcerias no varejo. Há também um grupo CMK corporativo, centralizado e relativamente menor, que, em cooperação com as unidades de negócios, concentra-se em três tipos de trabalho: (1) desenvolvimento de métodos de pesquisa de mercado; (2) aplicação de habilidades centrais de pesquisa e aprendizado dessas habilidades entre as divisões, e (3) compartilhamento de serviços e infra-estrutura. O CMK dá um novo sentido a atividades tradicionais como pesquisa de marca. Ele também descobre, inventa ou co-desenvolve abordagens de pesquisa de ponta, como contatos com o consumidor baseados na experiência, em métodos de modelagem próprios e no planejamento de cenário ou eventos de síntese de conhecimento. Os profissionais do CMK combinam as informações de mercado de todas essas fontes para elaborar as estratégias e decisões da empresa. Eles influenciam as escolhas operacionais cotidianas (quais tipos de produtos serão lançados, por exemplo), assim como planos de longo prazo (quais aquisições corporativas completariam melhor o portfólio de produtos, por exemplo).

A pesquisa de marketing, no entanto, não está limitada a grandes empresas, com grandes orçamentos e departamentos de pesquisa de marketing. Nas empresas pequenas, a pesquisa de marketing geralmente é conduzida por todos os funcionários — e pelos clientes também.

## KARMALOO.COM

A Karmaloop, que se autodenomina uma boutique urbana on-line, construiu sua reputação de loja top entre os jovens que seguem a moda graças à sua incansável busca por formadores de tendências. Fundada há cinco anos em Boston, ela transformou a moda streetwear em uma ciência, observando de perto hábitos de compra dos jovens com poder de influência. Além de seus 15 colaboradores — entre eles artistas, DJs e designers —, a Karmaloop conta com equipes de rua que descobrem novas tendências e divulgam as marcas da empresa. Essas equipes, que reúnem cerca de 3 mil representantes, distribuem folhetos e adesivos em barzinhos, em shows e na rua e relatam as tendências que identificaram nos eventos.<sup>3</sup>

As empresas em geral reservam um orçamento na ordem de 1 a 2 por cento das vendas para pesquisa de marketing. Grande parte é gasta na aquisição de serviços de empresas externas. Os institutos de pesquisa de marketing classificam-se em três categorias:

1. **Institutos de pesquisa.** Essas empresas coletam e vendem informações comerciais e sobre consumidores. Exemplos: Nielsen Media Research, SAMI/Burke.
2. **Institutos de pesquisa de marketing customizada.** Empresas contratadas para realizar projetos específicos. Elaboram o estudo e relatam as descobertas.
3. **Institutos de pesquisa de marketing especializados em determinados tipos de serviços.** Empresas que fornecem serviços de pesquisa especializada. O melhor exemplo é a empresa de serviços de campo, que vende serviços de entrevistas de campo para outras empresas.

Pequenas empresas podem contratar os serviços de um instituto de pesquisa de marketing ou conduzir a pesquisa de maneira criativa e econômica. Elas podem, por exemplo:

1. **Envolver estudantes ou professores para elaborar e conduzir seus projetos.** Um projeto de pesquisa de MBA da Universidade de Boston ajudou a American Express a desenvolver uma bem-sucedida campanha publicitária voltada aos jovens profissionais. O custo: 15 mil dólares.
2. **Consultar a Internet.** Examinando os sites dos concorrentes, monitorando salas de bate-papo e acessando dados, a empresa pode coletar uma quantidade considerável de informações a um custo muito baixo.
3. **Verificar os concorrentes (comprador misterioso).** Muitas pequenas empresas visitam rotineiramente seus concorrentes. Tom Coohill, um chef de cozinha proprietário de dois restaurantes em Atlanta, nos Estados Unidos, oferece a seus gerentes uma verba para que jantem em outros lugares e tragam idéias. O joalheiro Frank Maier Jr., também de Atlanta, visitante assíduo da concorrência, descobriu e copiou uma maneira sensacional de iluminar vitrines.<sup>4</sup>

A maioria das empresas, como a Fuji Photo Film, usa uma combinação de recursos de pesquisa de marketing para estudar seus setores, concorrentes, públicos e estratégias de comunicação.

## FUJI

A Fuji deposita grande confiança nos dados fornecidos pelo instituto de pesquisa NDP Group, que estuda o mercado para inúmeros produtos, desde câmeras digitais até papel para impressão de fotos com jato de tinta. A Fuji também conduz pesquisas customizadas com diversos parceiros, além de pesquisas internas para projetos que exigem informações rápidas, como mudanças no design de embalagens. Independentemente da forma como os dados da pesquisa sejam coletados, eles são de alta prioridade para a Fuji, que precisou adaptar seus produtos de filme e imagem digital a um mercado em transformação acelerada. “Se você não contar com pesquisa de mercado para ajudá-lo a descobrir o que está mudando e como será o futuro, ficará para trás”, diz o diretor de gestão de categorias e marketing de varejo da Fuji.<sup>5</sup>

## O processo de pesquisa de marketing

A pesquisa de marketing efetiva envolve as cinco etapas mostradas na Figura 4.1. Ilustraremos essas etapas com a seguinte situação:

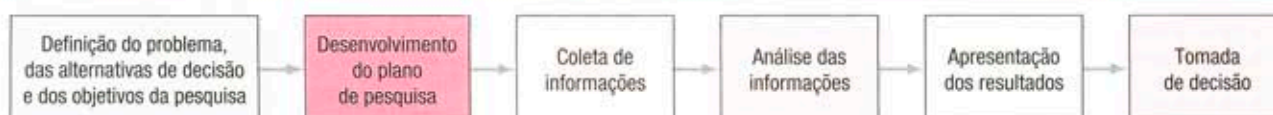
A American Airlines (AA) está constantemente procurando novas maneiras de atender seus passageiros: foi uma das primeiras a oferecer serviço de telefonia a bordo e, agora, está analisando diversas idéias, especialmente para agradar seus passageiros de primeira classe em vôos longos, muitos deles executivos cuja passagem de alto custo cobre praticamente todo o frete. Dentre essas idéias estão: (1) oferecer acesso à Internet limitado a algumas páginas Web e envio de e-mail; (2) oferecer 24 canais de TV via satélite, e (3) oferecer um sistema de áudio com 50 CDs que permita ao passageiro criar uma lista personalizada de músicas e filmes para se entreter durante o vôo. O gerente de pesquisa de marketing foi nomeado para investigar a importância que os passageiros de primeira classe dão a esses serviços e quanto a mais estariam dispostos a pagar por eles caso fossem oferecidos. Foi solicitado a ele também que se concentrasse no acesso à Internet. De acordo com uma estimativa, ao longo da próxima década, a receita das empresas aéreas com acesso à Internet durante o vôo deve alcançar 70 bilhões de dólares, se um número suficiente de passageiros de primeira classe estiver disposto a pagar 25 dólares por esse serviço. Portanto, a AA poderia recuperar seu custo em um tempo razoável. Disponibilizar o acesso custaria para a empresa aérea 90 mil dólares por aeronave.<sup>6</sup>

### Etapa 1: Definição do problema, das alternativas de decisão e dos objetivos da pesquisa

Ao instruir o pesquisador de marketing, a gerência não deve definir o problema de maneira muito genérica — tampouco de maneira excessivamente limitada. Um gerente de marketing que diz ao seu pesquisador: “Descubra tudo o que puder sobre as necessidades dos passageiros de primeira classe”, coletará uma quantidade desnecessária de informações. Outro que diz: “Descubra se há uma quantidade suficiente de passageiros a bordo de um B747, num vôo dos Estados Unidos a Tóquio, que se propõe a pagar 25 dólares por acesso à Internet para que a American Airlines não tenha prejuízo com o oferecimento desse serviço”, terá uma visão muito limitada do problema. O pesquisador de marketing poderá inclusive levantar a questão: “Por que o acesso à Internet deve custar 25 dólares, e não 10, 50 ou qualquer outro preço? Por que a American Airlines deve necessariamente recuperar o custo desse serviço, sobretudo se ele lhe trouxer novos passageiros?”

Discutindo o problema, a gerência da American poderá levantar outra questão: “Se o novo serviço for bem-sucedido, em quanto tempo ele poderá ser copiado por outras empresas?” A concorrência no mercado de companhias aéreas oferece inúmeros exemplos de novos serviços que foram copiados tão rapidamente que nenhuma empresa ganhou vantagem competitiva. Até que ponto é importante ser o primeiro e por quanto tempo essa liderança pode ser sustentada?

**FIGURA 4.1** O processo de pesquisa de marketing



Por fim, o gerente e o pesquisador de marketing concordam em definir o problema da seguinte maneira: “Oferecer um serviço de Internet a bordo criará preferência e lucro para a American Airlines que justifiquem seu custo, em comparação com outros investimentos que a empresa poderia fazer?” Para ajudar no planejamento da pesquisa, o gerente precisa antes de mais nada determinar as decisões que deverá tomar. Suponha que as decisões sejam as seguintes: (1) A American deve oferecer acesso à Internet? (2) Nesse caso, o serviço deve ser oferecido apenas para a primeira classe ou incluir a classe executiva e possivelmente a econômica? (3) Que preço(s) cobrar? (4) Em que tipos de aeronave e vôo o serviço deve ser oferecido?

O gerente e o profissional de pesquisa de marketing agora estão prontos para especificar os objetivos da pesquisa: (1) Que tipos de passageiro da primeira classe estariam mais propensos a utilizar um serviço de acesso à Internet? (2) Quantos passageiros da primeira classe estariam dispostos a utilizar os serviços de Internet oferecidos nos diferentes níveis de preços cobrados? (3) Quantos passageiros adicionais de primeira classe escolheriam a American por causa desse novo serviço? (4) No longo prazo, em que medida esse serviço agregaria valor à imagem da American Airlines? (5) Qual é a importância desse serviço para os passageiros de primeira classe em relação a outros itens como tomadas ou mais entretenimento?

Nem todos os projetos de pesquisa podem ser tão específicos quanto esse. A pesquisa pode ser *exploratória* — cuja meta é demonstrar a real natureza do problema e sugerir possíveis soluções ou novas idéias. Pode ser *descritiva* — que procura determinar certas dimensões, tais como quantas pessoas comprariam um serviço de Internet a bordo por 25 dólares. Pode ser *causal* — cujo propósito é testar relações de causa e efeito.

## Etapa 2: Desenvolvimento do plano de pesquisa

A segunda etapa da pesquisa de marketing diz respeito ao desenvolvimento do plano mais eficiente para a coleta das informações necessárias. O gerente de marketing precisa saber o custo desse projeto antes de aprová-lo. Suponha que a empresa estime que instalar o serviço de acesso à Internet a bordo resultará, no longo prazo, em um lucro estimado de 50 mil dólares. O gerente acredita que fazer a pesquisa resultará em uma melhor política de preços e promoções e em um lucro de longo prazo equivalente a 90 mil dólares. Nesse caso, o gerente pode gastar no máximo 40 mil dólares nessa pesquisa. Se ela custar mais de 40 mil dólares, não valerá a pena.<sup>7</sup> Para elaborar um plano de pesquisa, é preciso tomar decisões sobre fontes de dados, abordagens de pesquisa, instrumentos de pesquisa, plano de amostragem e métodos de contato.

**FONTES DE DADOS** O pesquisador pode reunir dados secundários, dados primários ou ambos. *Dados secundários* são dados que já foram coletados para outra finalidade e podem ser encontrados em algum lugar. *Dados primários* são dados novos que serão coletados para uma finalidade específica ou para um projeto específico de pesquisa.

Normalmente, os pesquisadores começam sua investigação examinando dados secundários para verificar se o problema pode ser resolvido parcial ou totalmente sem o custo de coletar dados primários. Dados secundários fornecem um ponto de partida para a pesquisa, além de apresentar a vantagem do baixo custo e da imediata disponibilidade. Quando os dados necessários não existem ou estão ultrapassados, imprecisos, incompletos ou não são confiáveis, o pesquisador tem de coletar dados primários. A maioria dos projetos de pesquisa de marketing requer a coleta de dados primários. O procedimento normal é realizar entrevistas com algumas pessoas, individualmente ou em grupos, a fim de formar uma idéia de sua opinião sobre o tópico em questão e, então, desenvolver um instrumento formal de pesquisa, aperfeiçoá-lo e levá-lo a campo.

**ABORDAGENS DE PESQUISA** Dados primários podem ser coletados de cinco maneiras: pesquisa por observação, pesquisa de grupo de foco, levantamentos, dados comportamentais e pesquisa experimental.

**Pesquisa por observação** É possível reunir dados novos observando pessoas e cenários relevantes.<sup>8</sup> Os consumidores podem ser observados discretamente enquanto fazem compras ou usam produtos, por exemplo. O Discovery Group, da agência de publicidade Ogilvy & Mather, cria documentários em vídeo enviando pesquisadores com filmadoras à casa dos consumidores. Horas de gravação são editadas em um filme de 30 minutos, somente com os ‘pontos altos’, que o grupo usa para analisar o comportamento do consumidor. Outros pesquisadores equipam os consumidores com pagers e os instruem a escrever o que estão fazendo toda vez que são chamados. Outros ainda conduzem entrevistas mais informais em um café ou bar. Os pesquisadores da American Airlines infiltram-se na sala VIP e no embarque preferencial da empresa para ouvir o que os viajantes falam a respeito das diferentes companhias aéreas. Também viajam nos aviões dos concorrentes para observar a qualidade do serviço de bordo.

**Pesquisa de grupo de foco** Um **grupo de foco** (*focus group*) é a reunião de seis a dez pessoas cuidadosamente selecionadas com base em determinadas considerações demográficas, psicográficas, entre outras, para discutir vários tópicos de interesse a fundo. Normalmente, os participantes recebem uma pequena ajuda de custo para comparecer. Um moderador faz perguntas com base em um roteiro de discussão preparado pelo gerente de marketing responsável pela pesquisa, a fim de assegurar que os tópicos necessários sejam abordados.



Sessão de grupo de foco — pessoas da área de marketing estão observando a sessão através de um falso espelho.

O moderador estimula a discussão livre e franca, na esperança de que o grupo revele sentimentos e pensamentos mais profundos. As sessões geralmente são registradas por meio de anotações e fitas de áudio ou vídeo. Além disso, são realizadas em uma sala com falso espelho, permitindo que os gerentes as assistam na sala ao lado. Na pesquisa da American Airlines, o moderador pode começar com uma pergunta geral, como: “Qual sua impressão em relação a viagens aéreas?” As perguntas então passam a abordar como as pessoas vêem as várias companhias aéreas, os diferentes serviços e especificamente o serviço de Internet. Embora a pesquisa de grupo de foco tenha se mostrado uma etapa exploratória útil, os pesquisadores não devem generalizar as opiniões dos participantes para o mercado como um todo, porque a amostragem é muito pequena e não é selecionada aleatoriamente. A seção Novas Idéias em Marketing “Como conduzir grupos de foco informativos” oferece algumas dicas práticas para melhorar a qualidade dessa abordagem de pesquisa.

**Levantamentos** As empresas realizam levantamentos para aprender sobre o conhecimento, as convicções, as preferências e o grau de satisfação das pessoas e mensuram essas magnitudes na população em geral. Uma empresa como a American Airlines pode preparar seu próprio levantamento para coletar as informações de que precisa, ou pode acrescentar perguntas a um levantamento mais abrangente, que inclua questões de várias empresas a um custo muito menor. Pode também fazê-lo com um painel permanente de consumidores, criado por ela mesma ou por outra empresa. Por fim, pode conduzir um levantamento por interceptação em que os pesquisadores abordam as pessoas em shopping centers e fazem perguntas.

**Dados comportamentais** Os clientes deixam pistas do seu comportamento de compras nos dados coletados pelas leitoras de códigos de barra, nos registros de compras por catálogo e nos bancos de dados de clientes. É possível obter muitas informações por meio da análise desses dados. As compras refletem preferências e são mais confiáveis do que declarações feitas a pesquisadores de mercado. As pessoas sempre declaram preferir marcas da moda, mas os dados mostram que na prática elas compram outras. Por exemplo, os dados de compras de gêneros alimentícios mostram que a população de alta renda não compra necessariamente as marcas mais caras, ao contrário do que declara em entrevistas. Eles mostram também que muitas pessoas de baixa renda compram marcas caras. Por tudo isso, é evidente que a American Airlines pode obter muitas informações úteis sobre seus passageiros analisando os registros de compra de passagens.

**Pesquisa experimental** A pesquisa mais válida cientificamente é a experimental. Seu propósito é captar as relações de causa e efeito, eliminando as explicações contraditórias das verificações observadas. Considerando que o projeto e a execução do experimento eliminam hipóteses alternativas que possam explicar os resultados, os gerentes de pesquisa e de marketing podem confiar em suas conclusões.

Esse tipo de pesquisa exige a seleção de grupos homogêneos de pessoas que são submetidas a diferentes tratamentos. Os condutores controlam as variáveis externas e verificam se as diferenças identificadas nas respostas são estatisticamente significativas. Considerando que os fatores externos foram eliminados ou controlados, os efeitos observados podem ser relacionados às variações no tratamento. Assim, por exemplo, a American Airlines pode introduzir o serviço de Internet a bordo nos vôos regulares de Chicago a Tóquio. Pode cobrar 25 dólares em uma semana e apenas 15 dólares na semana seguinte. Se a aeronave estiver transportando o mesmo tipo e a mesma quantidade de passageiros em ambos os vôos e o dia da semana não fizer diferença, qualquer diferença significativa no número de serviços comprados



## NOVAS IDÉIAS EM MARKETING

### Como conduzir grupos de foco informativos

Os grupos de foco permitem aos profissionais de marketing observar como e por que os consumidores aceitam ou rejeitam conceitos, idéias ou qualquer noção específica. O segredo para usar esses grupos com sucesso é *ouvir*. É imprescindível eliminar ao máximo a tendenciosidade. Embora grupos bem conduzidos rendam muitos insights úteis, sua validade pode ser questionada, especialmente no ambiente de marketing atual.

Alguns pesquisadores acreditam que os consumidores têm sido bombardeados com tantos anúncios que, inconscientemente (ou talvez cinicamente), repetem como papagaios o que já ouviram, em vez de revelarem o que pensam. Além disso, há sempre a preocupação de que os participantes estejam apenas mantendo sua auto-imagem e a imagem pública ou tenham necessidade de se identificar com outros membros do grupo. Talvez eles não estejam dispostos a admitir em público — ou talvez nem sequer reconheçam — seu padrão de comportamento ou suas motivações. Existe também o eterno problema do ‘tagarela’ — aquela pessoa que fala muito e influencia os demais. Pode sair caro recrutar participantes qualificados (de 3 mil a 5 mil dólares por grupo), mas ter as pessoas certas é essencial.

Mesmo quando múltiplos grupos estão envolvidos, pode ser difícil generalizar os resultados para uma população mais ampla. Nos Estados Unidos, por exemplo, as conclusões obtidas em grupos de foco não raro variam de região para região. Segundo uma empresa especializada nessa abordagem de pesquisa, a melhor cidade para aplicá-la é Minneapolis, porque lá é possível encontrar uma amostragem de pessoas com boa instrução, honestas e dispostas a dar sua opinião. Já as pesquisas feitas em Nova York e em outras cidades do noroeste dos Estados Unidos são interpretadas com cuidado por muitos profissionais de marketing, pois as pessoas nessas áreas tendem a ser altamente críticas e, em geral, não relatam suas verdadeiras preferências. Com muita frequência, os gerentes se habitam com um formato em particular de grupo de foco e o aplicam generalizada e automaticamente em todas as circunstâncias. Os europeus costumam demandar mais tempo do que os profissionais de marketing norte-americanos estão dispostos a gastar — uma sessão de grupo de foco na Europa raramente leva menos de duas horas; em geral, leva mais de quatro.

Os participantes devem se sentir o mais relaxados possível e com um forte compromisso de ‘dizer a verdade’. O ambiente físico também é importante. Em certa agência, os pesquisadores perceberam que tinham problemas quando surgiu uma briga entre os participantes de uma das sessões. Como um executivo observou, “não entendíamos por que as pessoas pareciam sempre irritadas e negativas — mostravam-se resistentes a qualquer idéia que apresentávamos”. O problema estava na própria sala de reuniões. Apertada, abafada, desagradável, era “uma mistura de quarto de hospital com sala de interrogatório policial”. Para solucionar o problema, a agência remodelou totalmente a sala. Outras empresas estão adaptando o visual da sala de reuniões ao tema da discussão — podem decorá-la para parecer com um quarto de brinquedos quando o grupo é formado por crianças, por exemplo.

Embora muitas empresas estejam substituindo os grupos de foco pela pesquisa por observação, uma pesquisa etnográfica pode ser cara e arduosa: os pesquisadores devem ser altamente qualificados, os participantes devem ser honestos e confiáveis e montanhas de dados devem ser analisadas. A beleza dos grupos de foco, como observou um executivo de marketing, é que “continua sendo a maneira mais rápida e eficiente em termos de custo de obter informações sobre uma idéia em pouco tempo”. Ao analisar os prós e os contras da abordagem, Americus Reed, da Universidade de Wharton, encontrou uma ótima definição: “Um grupo de foco é como uma serra elétrica. Se você sabe o que está fazendo, é muito útil e eficaz. Se não sabe, pode acabar aleijado”.

*Fontes:* Sarah Stiansen, “How focus groups can go astray”, *Adweek*, 5 dez. 1988, p. FK 4-6; Jeffrey Kasner, “Fistfights and feng shui”, *Boston Globe*, 21 jul. 2001, p. C1-C2; Leslie Kaufman, “Enough talk”, *Newsweek*, 18 ago. 1997, p. 48-49; Linda Tischler, “Every move you make”, *Fast Company*, abr. 2004, p. 73-75; Alison Stein Wellner, “The new science of focus groups”, *American Demographics*, mar. 2003, p. 29-33; Dennis Rook, “Out-of-focus groups”, *Marketing Research*, 15, nº 2, verão 2003, p. 11; Dennis W. Rook, “Loss of vision; focus groups fail to connect theory, current practice”, *Marketing News*, 15 set. 2003, p. 40.

pode ser relacionada ao preço cobrado. O projeto experimental pode ser ainda mais elaborado, com tentativas de outros preços, com os mesmos preços em outros vôos e com outras rotas aéreas.

**INSTRUMENTOS DE PESQUISA** Para a coleta de dados primários, os pesquisadores de marketing dispõem de três importantes instrumentos de pesquisa: questionários, pesquisa qualitativa e instrumentos mecânicos.

**Questionários** Um questionário consiste em um conjunto de perguntas que são feitas aos entrevistados. Devido a sua flexibilidade, ele é, de longe, o instrumento mais usado para a coleta de dados primários. Os questionários





devem ser desenvolvidos, testados e aperfeiçoados com todo cuidado antes de ser aplicados em larga escala. Em sua preparação, o profissional de pesquisa de marketing escolhe criteriosamente as perguntas, assim como seu formato, sua linguagem e sua seqüência. A maneira como a pergunta é feita pode influenciar a resposta. Os pesquisadores de marketing fazem distinção entre perguntas fechadas e abertas. As perguntas fechadas especificam de antemão todas as possíveis respostas. As perguntas abertas permitem a quem está respondendo fazê-lo em suas próprias palavras. O primeiro tipo de pergunta gera respostas fáceis de interpretar e tabular. Já o segundo em geral é mais revelador, pois não limita as respostas dos entrevistados. As perguntas abertas são particularmente úteis em pesquisas exploratórias, em que o pesquisador está procurando saber como as pessoas pensam, e não mensurar quantas pessoas pensam de determinado modo. A Tabela 4.1 fornece exemplos dos dois tipos de pergunta; veja também, na página 106, o Lembrete de Marketing "O certo e o errado dos questionários".

**TABELA 4.1** Tipos de pergunta

<b>A. Perguntas fechadas</b>		
<b>Denominação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo</b>
Dicotômico	Uma pergunta com duas respostas possíveis.	Para programar esta viagem, você ligou pessoalmente para a American? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Múltipla escolha	Uma pergunta com três ou mais respostas possíveis.	Com quem você está viajando neste vôo? <input type="checkbox"/> Ninguém <input type="checkbox"/> Cônjuge <input type="checkbox"/> Cônjuge e filhos <input type="checkbox"/> Apenas filhos <input type="checkbox"/> Colegas de trabalho/Amigos/Parentes <input type="checkbox"/> Estou participando de uma excursão
Escala Likert	Uma afirmação em que o entrevistado indica seu grau de concordância/discordância.	As companhias aéreas menores geralmente oferecem melhores serviços que as grandes. 1 ____ Discorda totalmente                      4 ____ Concorda 2 ____ Discorda    5 ____ Concorda totalmente 3 ____ Não concorda nem discorda
<i>Diferencial semântico</i>	<i>Uma escala ligando duas palavras bipolares. O entrevistado seleciona o ponto que representa sua opinião.</i>	<i>American Airlines</i> Grande ----- Pequena Experiente ----- Inexperiente Moderna ----- Antiquada
Escala de importância	Uma escala que mede a importância dada a um atributo qualquer.	Para mim, a comida servida a bordo é: 1 ____ Extremamente importante    4 ____ Pouco importante 2 ____ Muito importante                      5 ____ Totalmente sem importância 3 ____ De alguma importância
Escala de classificação	Uma escala que classifica algum atributo de 'excelente' a 'ruim'.	A comida servida pela American é: 1 ____ Excelente                                      4 ____ Razoável 2 ____ Muito boa                                      5 ____ Ruim 3 ____ Boa
Escala de intenção de compra	Uma escala que descreve a intenção de compra do entrevistado.	Se um serviço de Internet a bordo estivesse disponível em um vôo longo, eu: 1 ____ Certamente usaria                      4 ____ Provavelmente não usaria 2 ____ Provavelmente usaria                      5 ____ Certamente não usaria 3 ____ Não tenho certeza

## B. Perguntas abertas

Denominação	Descrição	Exemplo
Completamente não estruturada	Uma pergunta a que os entrevistados podem responder de diversas maneiras.	Qual sua opinião sobre a American Airlines?
Associação de palavras	São apresentadas várias palavras, uma de cada vez, e os entrevistados mencionam a primeira palavra que lhes vem à mente.	Qual é a primeira palavra que lhe vem à mente quando ouve: Companhia aérea _____ American Airlines _____ Viagem _____
Complemento de frase	É apresentada uma frase incompleta e o entrevistado tem de completá-la.	Quando escolho uma companhia aérea, o que mais pesa na minha decisão é _____
Complemento de história	É apresentada uma história incompleta e o entrevistado deve completá-la.	“Voei pela American há alguns dias. Notei que as partes externa e interna da aeronave ostentavam cores muito vivas. Isso suscitou os seguintes pensamentos e sentimentos em mim...” (Agora complete a história.)
Complemento de figura	É apresentada uma figura com dois personagens, um dos quais está afirmando algo. Pede-se aos entrevistados que se imaginem no lugar do interlocutor e completem o balão vazio.	
Teste de percepção temática	É apresentada uma figura e os entrevistados têm que inventar uma história sobre o que pensam estar acontecendo, ou acontecerá, na figura.	

**Pesquisa qualitativa** Alguns profissionais de marketing preferem métodos qualitativos para avaliar a opinião do consumidor. Isso porque as ações do consumidor nem sempre correspondem às respostas dadas por eles nos levantamentos. *Técnicas de pesquisa qualitativa* são formas de questões relativamente não estruturadas que permitem uma ampla gama de possíveis respostas. Constituem meios criativos de averiguar as percepções do consumidor que, de outra forma, seriam difíceis de descobrir. Essas técnicas podem ser tão variadas quanto a criatividade do pesquisador de marketing permitir. Eis sete técnicas que a empresa de design IDEO usa para entender a experiência do cliente:<sup>9</sup>

- **Observação direta:** observar as pessoas utilizando os produtos, fazendo compras, indo a hospitais, usando transporte público, usando celular.
- **Fotograma:** fotografar as pessoas em um espaço, como, por exemplo, a sala de espera de um hospital, durante dois ou três dias.
- **Acompanhamento do consumidor:** acompanhar todas as interações de um consumidor com um produto, um serviço ou um espaço.
- **Diário de anotações:** pedir aos consumidores que mantenham um diário visual de suas atividades e impressões relativas ao produto.
- **Entrevistas com usuários extremos:** conversar com pessoas que realmente sabem — ou que não sabem nada — sobre um produto ou serviço e avaliar sua experiência de uso.
- **Análises de narrativas:** motivar os consumidores a contar histórias pessoais sobre suas experiências de consumo.
- **Grupos não focados:** entrevistar um grupo diversificado de pessoas — para explorar idéias sobre sandálias, a IDEO reuniu um artista, um fisiculturista, um podólogo e um aficionado em sapatos.

## O certo e o errado dos questionários

1. **Certifique-se de que as perguntas não sejam tendenciosas.** Não induza o entrevistado a uma resposta.
2. **Não faça perguntas complexas.** Perguntas que incluem múltiplas idéias ou duas questões em uma confundem os entrevistados.
3. **Faça perguntas específicas.** Algumas vezes é aconselhável acrescentar associações de idéias. É uma boa prática ser específico com períodos de tempo, por exemplo.
4. **Evite jargões ou abreviações.** Evite usar jargões, acrônimos e iniciais que não sejam de conhecimento geral.
5. **Evite palavras sofisticadas ou incomuns.** Use apenas palavras corriqueiras.
6. **Evite palavras ambíguas.** Palavras como *normalmente* ou *frequentemente* não possuem um significado específico.
7. **Evite perguntas que incluam uma negação.** É melhor dizer "Você já...?" do que "Você nunca...?"
8. **Evite perguntas hipotéticas.** É difícil responder a perguntas sobre situações imaginárias. As respostas não são necessariamente confiáveis.
9. **Não use palavras de som ambíguas.** Isso é especialmente importante em entrevistas por telefone. "Qual a sua opinião sobre pleitos?" pode resultar em respostas interessantes, mas não necessariamente relevantes.
10. **Use faixas de valores para perguntas delicadas.** Ao perguntar a idade das pessoas ou a rotatividade de funcionários de uma empresa, o melhor é oferecer opções de resposta subdivididas em faixas de valores.
11. **Certifique-se de que os itens das respostas de múltipla escolha não se sobreponham.** Categorias usadas em perguntas de múltipla escolha devem ser seqüenciais e não se sobrepor.
12. **Inclua o item 'outros' em perguntas com respostas predefinidas.** Respostas predefinidas sempre devem oferecer uma alternativa a tudo o que foi listado.

Fontes: Adaptado de Paul Hague e Peter Jackson, *Market research: a guide to planning, methodology, and evaluation*. Londres: Kogan Page, 1999. Veja também Hans Baumgartner e Jan Benedict E. M. Steenkamp, "Response styles in marketing research: a cross-national investigation", *Journal of Marketing Research*, maio 2001, p. 143-156.

Graças à liberdade tanto dos pesquisadores em suas formas de investigação como dos consumidores em suas respostas, a pesquisa qualitativa muitas vezes é uma excelente porta de entrada para explorar a percepção dos consumidores sobre uma marca e um produto. Ela apresenta, porém, duas desvantagens: as percepções profundas devem ser atenuadas porque provêm de amostragens muito pequenas e não necessariamente devem ser generalizadas para populações mais amplas. Ademais, dada a natureza qualitativa dos dados, pode haver também problemas de interpretação. Diferentes pesquisadores examinando os resultados de uma mesma pesquisa qualitativa podem tirar conclusões muito diferentes. A seção Novas Idéias em Marketing "Entrando na mente do consumidor fazendo uso da pesquisa qualitativa" descreve algumas abordagens populares.

**Instrumentos mecânicos** São ocasionalmente utilizados em pesquisas de marketing. Galvanômetros mensuram o interesse ou as emoções suscitados pela exposição a determinado anúncio ou imagem. O taquistoscópio exibe um anúncio para o participante a um intervalo de exposição que pode variar de menos de um centésimo de segundo a vários segundos. Após cada exposição, o entrevistado descreve tudo de que se recorda. Câmeras oculares estudam os movimentos de seus olhos para determinar onde eles se fixam em primeiro lugar, por quanto tempo se fixam em determinado item e assim por diante. Como era de esperar, nos últimos anos a tecnologia avançou a tal ponto que dispositivos como sensores cutâneos, varreduras de ondas cerebrais e de corpo estão sendo usados para obter respostas dos consumidores.<sup>10</sup>

A tecnologia substituiu os diários que os participantes de levantamentos da mídia costumavam usar. Hoje, um audímetro pode ser afixado aos aparelhos de televisão dos lares participantes para registrar quando o aparelho está ligado e em que canal está sintonizado. Dispositivos eletrônicos podem gravar o número de programas de rádio que uma pessoa ouve durante o dia ou, graças à tecnologia GPS, por quantos outdoors passa quando está andando na rua ou dirigindo.

**PLANO DE AMOSTRAGEM** Após decidir sobre a abordagem e os instrumentos da pesquisa, o pesquisador de marketing deve elaborar um plano de amostragem. Esse plano requer três decisões:

1. **Unidade de amostragem: quem será pesquisado?** O pesquisador de marketing deve definir a população-alvo que será objeto da amostragem. Na pesquisa da American Airlines, a unidade de amostragem deve conter



## Entrando na mente do consumidor fazendo uso da pesquisa qualitativa

A seguir estão algumas abordagens comuns de pesquisa qualitativa para entrar na mente dos consumidores e descobrir o que pensam ou sentem sobre marcas e produtos:

1. **Associação de palavras.** Pergunta-se às pessoas que palavras lhes vêm à mente quando ouvem o nome da marca. “O que o nome Timex significa para você? Diga o que lhe vem à mente quando pensa nos relógios Timex.” A principal finalidade é identificar a gama de associações de marca possíveis na mente dos consumidores. Essa abordagem também proporciona uma noção da força, da vaporabilidade e da exclusividade das associações de marca.
2. **Técnicas projetivas.** Apresenta-se um estímulo incompleto e pede-se que o entrevistado o complete, ou se apresenta um estímulo ambíguo e pede-se que o entrevistado dê um sentido a ele. A justificativa é que as pessoas revelarão suas verdadeiras crenças e sentimentos. Uma abordagem desse tipo é o ‘preenchimento de balão’. Dada uma seqüência de desenhos ou fotos de pessoas comprando ou usando determinados produtos ou serviços com balões vazios em cada cena para representar os pensamentos, as palavras ou as ações das personagens, pede-se aos entrevistados que ‘completem o balão’ com o que acreditam que estava acontecendo nas cenas ou que os personagens estavam dizendo. Outra técnica são tarefas de comparação. Os entrevistados dão suas impressões comparando marcas a pessoas, países, animais, atividades, tecidos, profissões, carros, revistas, vegetais, nacionalidades ou até a outras marcas.
3. **Visualização.** Solicita-se que o entrevistado crie uma colagem com revistas ou desenhos para representar suas percepções. A ZMET é uma técnica de pesquisa que começa com um grupo de participantes, aos quais se pede que escolham previamente um mínimo de 12 imagens de fontes próprias (revistas, catálogos ou fotos de álbuns de família, por exemplo) capazes de representar seu pensamento e sentimentos sobre o tema pesquisado. Os participantes levam essas imagens a uma entrevista pessoal com um administrador do estudo, que usa técnicas avançadas de entrevista para explorar as imagens com os participantes e revelar significados ocultos. Por fim, os participantes usam um programa de computador para criar uma colagem com as imagens que comunicam os pensamentos em seu subconsciente e os sentimentos sobre o tópico. Um estudo ZMET provou o que as mulheres pensam das meias-calças. Foi pedido a 20 usuárias que coletassem imagens capazes de capturar seus sentimentos sobre o uso desse acessório. Algumas das fotos mostravam estacas de cerca firmemente embaladas em plástico e tiras de aço espremendo árvores, o que sugeria que a meia-calça era apertada e inconveniente. Outra imagem mostrando flores de caule longo em um vaso sugeria que o produto fazia a mulher se sentir magra, alta e sexy.
4. **Personificação de marca.** Pede-se ao entrevistado para descrever em que tipo de pessoa pensa quando a marca é mencionada: “Se a marca ganhasse vida na forma de uma pessoa, como ela seria, o que faria, onde moraria, o que vestiria, com quem conversaria em uma festa (e sobre o que conversaria)?” Ele pode dizer, por exemplo, que a marca John Deere o faz pensar em um homem do Centro-Oeste dos Estados Unidos, trabalhador e confiável. A personalidade da marca proporciona uma imagem de suas qualidades humanas.
5. **Laddering.** Uma série de ‘por quês’ cada vez mais específicos que podem ser usados para ampliar a compreensão sobre a motivação do consumidor e sobre seus objetivos mais abstratos e profundos. Pergunte a alguém por que quer comprar um telefone celular da Nokia. “Eles parecem de boa qualidade” (atributo). “Por que é importante que um telefone seja de boa qualidade?” “Porque isso sugere que a Nokia é confiável” (um benefício funcional). “Por que confiabilidade é importante?” “Porque meus amigos ou familiares têm certeza de que vão me encontrar sempre” (um benefício emocional). “Por que você precisa estar disponível o tempo todo?” “Porque posso ajudá-los quando estão com problemas” (essência da marca). A marca faz esse consumidor se sentir um bom samaritano, pronto para ajudar os outros.

pessoas que viajam na primeira classe a negócios, a turismo ou as duas categorias? Viajantes com menos de 18 anos devem ser entrevistados? Devem-se entrevistar tanto o marido como a esposa? Uma vez determinada a unidade de amostragem, deve ser desenvolvida uma estrutura de amostragem, para que todos na população-alvo tenham a mesma chance de serem entrevistados.

2. **Tamanho da amostra: quantas pessoas devem ser entrevistadas?** Amostras grandes oferecem resultados mais confiáveis do que amostras pequenas. Entretanto, para alcançar resultados confiáveis não há necessidade de entrevistar toda a população-alvo, nem mesmo uma parcela substancial dela. Em geral, amostras de menos de 1 por cento da população podem fornecer bom grau de confiabilidade, desde que se siga um procedimento de amostragem confiável.
3. **Procedimento de amostragem: como os entrevistados devem ser selecionados?** Para obter uma amostra representativa, deve ser realizada uma amostra probabilística. A amostragem probabilística permite calcular os limites de confiabilidade para erros de amostragem. Assim, após a amostra ser definida, pode-se concluir, por exemplo, que o intervalo de cinco a sete viagens por ano tem 95 chances em 100 de conter o verdadeiro número de viagens realizadas anualmente por passageiros de primeira classe entre Chicago e Tóquio. Três tipos de amostragem probabilística são descritos na parte A da Tabela 4.2. Quando o custo ou o tempo envolvido na amostragem probabilística é demasiadamente alto, os pesquisadores de marketing definem amostras não probabilísticas. A parte B da Tabela 4.2 descreve três tipos de amostragem não probabilística. Alguns pesquisadores de marketing consideram esse tipo de amostra bastante útil em muitas circunstâncias, mesmo que ele não permita medir a margem de erro da amostragem.

**MÉTODOS DE CONTATO** Uma vez determinado o plano de amostragem, o pesquisador de marketing deve decidir como fazer contato com os entrevistados: por meio de entrevistas pessoais, por correio, por telefone ou pela Internet.

**Questionário por correio** O *questionário por correio* é a melhor maneira de chegar até as pessoas que não responderiam entrevistas pessoais ou cujas respostas poderiam ser influenciadas ou distorcidas pelos entrevistadores. A linguagem desse tipo de questionário tem de ser simples e clara. Infelizmente, a taxa de resposta em geral é baixa ou lenta.

**Entrevistas por telefone** *Entrevistas por telefone* são o melhor método de coleta rápida de informações. O entrevistador pode ainda esclarecer perguntas, caso os entrevistados não entendam alguma. A taxa de resposta é geralmente superior à dos questionários por correio. A principal desvantagem é que as entrevistas têm de ser breves e não podem ser muito pessoais. Devido à crescente antipatia dos consumidores pelo telemarketing, cujas ligações interrompem seus afazeres, a entrevista por telefone está se tornando cada vez mais difícil. No final de 2003, o Congresso dos Estados Unidos aprovou uma lei permitindo que a Comissão Federal de Comércio impeça ligações de telemarketing aos consumidores que constam de um registro chamado Não Ligue. Embora as empresas de pesquisa de marketing estejam isentas do impedimento, muitas acreditam que essa legislação seja o prenúncio do fim de levantamentos por telefone como um método de pesquisa de marketing.

**TABELA 4.2** Amostras probabilística e não probabilística

#### A. Amostra probabilística

Amostra aleatória simples	Todo membro da população tem a mesma chance de ser escolhido.
Amostra aleatória estratificada	A população é dividida em grupos mutuamente excludentes (como faixas etárias) e amostras aleatórias são extraídas de cada grupo.
Amostra por agrupamento (áreas)	A população é dividida em grupos mutuamente excludentes (como bairros) e o entrevistador extrai uma amostra dos grupos para entrevistar.

#### B. Amostra não probabilística

Amostra de conveniência	O entrevistador escolhe os membros mais acessíveis da população.
Amostra de julgamento	O pesquisador seleciona membros da população que sejam bons fornecedores de informações precisas.
Amostra por quotas	O pesquisador identifica e entrevista um número predeterminado de pessoas em cada uma das diversas categorias.

**Entrevistas pessoais** *Entrevistas pessoais* são o método mais versátil. O entrevistador pode fazer mais perguntas e registrar observações adicionais sobre o entrevistado, como o modo de se vestir e a expressão corporal. Elas são mais caras e exigem mais planejamento administrativo e supervisão que as outras três. Também estão sujeitas à tendenciosidade ou à distorção por parte do entrevistador. As entrevistas pessoais podem ser conduzidas de duas maneiras: a partir de *entrevistas marcadas*, em que os entrevistados são contatados para marcarem uma hora (freqüentemente, uma pequena ajuda de custo ou incentivo é oferecido), e de *entrevistas de interceptação*, em que se abordam pessoas em shoppings ou em ruas movimentadas para solicitar uma entrevista (a desvantagem desse tipo de entrevista é que as amostras são não probabilísticas e as entrevistas não podem demorar muito).

**Entrevistas on-line** A utilização de entrevistas on-line aumentou bastante. De fato, a pesquisa pela Internet cresceu de 20 a 30 por cento em 2003.<sup>11</sup>

Existem muitas maneiras de usar a Internet para conduzir pesquisas. A empresa pode incluir um questionário em sua página Web e oferecer um incentivo para aqueles que responderem a ele, por exemplo. Ou pode inserir um banner em um site freqüentemente visitado, como o Yahoo!, convidando as pessoas a responder a algumas perguntas e concorrer a um prêmio. Pode ainda patrocinar uma sala de bate-papo ou um boletim informativo e introduzir perguntas de tempos em tempos, ou manter um painel em tempo real ou um grupo de foco virtual. A empresa pode obter informações sobre pessoas que visitam seu site acompanhando como navegam dentro dele e como passam para outros sites. Também pode publicar preços diferentes, usar títulos diferentes, divulgar características diferentes de um produto em sites diferentes ou em momentos diferentes, para conhecer a eficácia relativa de suas ofertas.

O teste de produtos on-line também está crescendo e proporcionando informações muito mais rápido do que as técnicas tradicionais de pesquisa usadas para desenvolver novos produtos. Por exemplo, os profissionais de marketing responsáveis pela linha de brinquedos Hot Wheels, da Mattel, utilizam a Web de maneira consistente para interagir com colecionadores no desenvolvimento de novos produtos, promoções e produtos licenciados. Examinando um levantamento com fãs da linha, os executivos de marketing descobriram que podiam expandir a oferta de produtos licenciados para meninos com idade de 11 a 16 anos, a fim de criar franquia da marca. Isso resultou em parcerias mais amplas com a Bell Motorcycles e as bicicletas BMX.<sup>12</sup>

## HERSHEY'S

A fabricante de chocolates Hershey's é pioneira na área de teste de produtos on-line. De 1999 a 2000, a empresa levou para a Internet o teste de novos produtos, juntamente com todo seu histórico de teste de produtos. Ela combinou mais de 1.200 testes de conceito de seu histórico com cerca de 300 a 400 resultados de testes on-line e, assim, criou um sistema on-line que funciona, ao mesmo tempo, como ferramenta de informações e sistema de arquivo. A ida do teste de produtos para a Internet possibilitou um corte de dois terços no processo de desenvolvimento de novos produtos da Hershey's — uma vantagem estratégica em um mercado maduro — e permite à empresa manter uma profusão de dados institucionais à mão, mesmo com eventuais mudanças no pessoal de pesquisa ao longo dos anos.<sup>13</sup>

Embora não haja nada de errado com o deslumbre dos profissionais de marketing com as possibilidades da pesquisa on-line, é importante lembrar que o campo ainda está engatinhando e está em constante evolução para atender às necessidades das empresas, agências de publicidade e consumidores. O Lembrete de Marketing "Prós e contras da pesquisa on-line" descreve algumas das vantagens e desvantagens da pesquisa on-line até o momento.

## Etapa 3: Coleta de informações

A fase de coleta de dados da pesquisa de marketing geralmente é a mais dispendiosa e a mais sujeita a erros. No caso de levantamentos, surgem quatro principais problemas. Alguns entrevistados não estarão em casa e deverão ser recontatados ou substituídos. Outros entrevistados se recusarão a cooperar. Outros darão respostas tendenciosas ou desonestas. Por fim, alguns entrevistadores é que pecarão, pela tendenciosidade ou desonestidade.

## MEDIAMARK RESEARCH

A Mediamark Research entrevista 26 mil norte-americanos em seus lares sobre o tipo de mídia que usam, as marcas e produtos que utilizam e suas atitudes em relação a tópicos como esportes e política. Entretanto, até 2002, a empresa costumava excluir das pesquisas latino-americanos que não falavam inglês. À medida que a população de hispânicos cresceu em número e poder de compra, a Mediamark reconheceu que não podia mais se dar ao luxo de manter essa abordagem limitante e potencialmente tendenciosa. Recrutou, então, uma força-tarefa bilingüe para que, em domicílios latino-americanos, a entrevista pudesse ser feita em espanhol ou em inglês. Eles também estão criando um banco de dados de entrevista mais homogêneo, fazendo as mesmas perguntas a todas as pessoas, independentemente do idioma que falam e de seu nível de aculturação.<sup>14</sup>



## Prós e contras da pesquisa on-line

### Vantagens

- **A pesquisa on-line é barata.** Coletar informações eletronicamente sai muito mais barato do que fazê-lo pelos meios tradicionais. Um levantamento típico por e-mail custa cerca da metade de um levantamento convencional, e a taxa de retorno pode ser de até 50 por cento. A Virgin.net, por exemplo, usou a pesquisa on-line para lançar seu serviço de banda larga no Reino Unido em 2002. Hoje a empresa conduz todas as suas pesquisas on-line. A marca viu a taxa de resposta saltar de 17 por cento em pesquisas com formulários de papel para praticamente 72 por cento em pesquisas on-line, e os custos caíram 90 por cento.
- **A pesquisa on-line é mais rápida.** Os levantamentos on-line são concluídos com mais rapidez, visto que os entrevistados são direcionados automaticamente para as perguntas aplicáveis e as respostas são enviadas por meio eletrônico ao pesquisador. Estima-se que, usando métodos on-line, podem-se obter de 75 a 80 por cento das respostas visadas em 48 horas; já um levantamento conduzido por telefone pode levar 70 dias para obter 150 entrevistas.
- **As pessoas tendem a ser mais honestas on-line do que em entrevistas pessoais ou por telefone.** A empresa britânica de pesquisa de opinião on-line YouGov.com selecionou 500 pessoas e entrevistou metade por telefone e a outra metade on-line, fazendo perguntas politicamente corretas como "Deve se dar mais auxílio para a África?" As respostas on-line foram consideradas muito mais honestas. As pessoas agem de forma mais aberta sobre suas opiniões quando podem responder a um levantamento com privacidade, e não para outra pessoa, a qual podem achar que as está julgando, especialmente com relação a tópicos delicados.
- **A pesquisa on-line é mais versátil.** As aplicações multimídia da pesquisa on-line são particularmente vantajosas. Um software de realidade virtual, por exemplo, permite aos visitantes examinar modelos 3-D de produtos como câmeras, carros e equipamentos médicos, e as características dos produtos podem ser manipuladas on-line com facilidade. Em seu nível mais básico, os levantamentos on-line tornam a resposta de questionários mais fácil e divertida do que sua versão em papel.

### Desvantagens

- **As amostras podem ser pequenas e distorcidas.** Talvez a maior crítica contra a pesquisa on-line é que nem todos estão on-line. O público que responde a levantamentos on-line é em sua maioria formado por homens de classe média com conhecimento de tecnologia. Cerca de 40 por cento dos domicílios nos Estados Unidos não têm acesso à Internet — e em outros países essa porcentagem é ainda maior. Em geral, essas pessoas diferem daquelas que estão on-line em termos educacionais e socioeconômicos. Embora as empresas estejam certas de que um número cada vez maior de pessoas terá acesso à Internet, é importante para os pesquisadores de mercado on-line encontrar formas criativas de atingir determinados segmentos da população com menor probabilidade de estar on-line, como os idosos ou, nos Estados Unidos, os latino-americanos. Uma opção é combinar fontes off-line com conclusões on-line. Oferecer acesso temporário à Internet em locais como shopping centers e centros de recreação é outra estratégia. Alguns institutos de pesquisa usam modelos estatísticos para compensar a lacuna de informações deixada pelos segmentos de consumo sem acesso à Internet.
- **A pesquisa on-line está sujeita a problemas tecnológicos e incoerências.** Como a pesquisa on-line é um método relativamente novo, os pesquisadores ainda não possuem um desenho ideal de levantamento. Um erro comum é transferir um questionário escrito para o meio eletrônico. Outros abusam da tecnologia, concentrando-se em efeitos especiais e imagens, enquanto ignoram diretrizes básicas da estrutura de levantamentos. Também surgem problemas devido a diferenças nos softwares de navegação. A aparência final de uma página pode ser muito diferente, dependendo do monitor e do sistema operacional do entrevistado.

Os métodos de coleta de dados estão melhorando rapidamente graças à informática e às telecomunicações. Alguns institutos de pesquisa conduzem entrevistas a partir de determinado local. Entrevistadores profissionais ficam em cabines individuais e selecionam números de telefone aleatoriamente. Quando a ligação é atendida, o entrevistador lê um conjunto de perguntas no monitor do computador e digita as respostas do entrevistado. Esse procedimento elimina a necessidade de edição e codificação, reduz o índice de erros, poupa tempo e produz todas as estatísticas exigidas. Outros institutos de pesquisa dispõem de terminais interativos instalados em shopping centers. Pessoas dispostas a serem entrevistadas sentam-se em frente do terminal, lêem as perguntas no monitor e digitam suas respostas.

Enquanto um público altamente cobiçado brinca com joguinhos, uma empresa inteligente está coletando seus dados primários por meio de levantamentos on-line.

## NEOPETS.COM

Com mais de 22 milhões de usuários — 27 mil novos por dia —, o Neopets é um dos sites mais populares entre as crianças. Oferecido gratuitamente, o serviço permite que os usuários criem, alimentem e cuidem de bichinhos de estimação cibernéticos (os *neopets*) enquanto ganham ‘neopontos’. Os *neopets* vivem em um bairro virtual, e as atividades de seus donos incluem comer no McDonald’s, assistir a vídeos de filmes da Disney, alimentar os bichinhos com cereais da General Mills e jogar Reese’s Puffs Mini Golf com eles. Nessa forma original de colocação de produto, anunciantes pagam para participar do ambiente de marcas do Neopet. Em troca, conseguem maior exposição de seus produtos ou serviços e dados sobre o comportamento do consumidor em seu mercado-alvo. “Vivemos e respiramos pesquisa de mercado”, diz Rik Kinney, vice-presidente executivo da Glendale. O principal mecanismo de pesquisa no Neopets é um link para um levantamento on-line, exibido com destaque na home page. Os membros ganham neopontos respondendo a perguntas sobre seus hábitos de compras; a cada dia, de 6 a 8 mil questionários são completados. O interessante, entretanto, é que, apesar de lucrar com um negócio baseado na venda de informações sobre seus usuários fiéis, o Neopets ganhou o crédito dos defensores da privacidade porque só libera dados sobre sua base de usuários como um todo ou sobre determinados segmentos, sem revelar informações sobre usuários individuais.<sup>15</sup>

É importante reconhecer que nem todos na população de amostra têm acesso à Internet. (Veja a seção Novas Idéias em Marketing “Desafios da pesquisa de mercado global on-line”.)

## Etapa 4: Análise das informações

No processo de pesquisa de marketing, essa etapa envolve tirar conclusões a partir dos dados coletados. O pesquisador tabula os dados e monta distribuições de frequência. Médias e medidas de dispersão são computadas para cada uma das principais variáveis. O pesquisador também aplica algumas técnicas estatísticas e modelos de apoio à decisão avançados, na esperança de obter conclusões adicionais.

## Etapa 5: Apresentação dos resultados

Nessa etapa, o pesquisador apresenta suas conclusões às partes interessadas. Ele deve apresentar conclusões importantes, que sejam relevantes para as principais decisões de marketing com que a direção da empresa se depara. As principais conclusões referentes ao caso da American Airlines (AA) mostram que:

1. As razões básicas para o uso do serviço de Internet são passar o tempo navegando e trocar mensagens com colegas de trabalho e com a família. A conta será paga pela empresa do usuário.
2. Cerca de cinco em cada dez passageiros de primeira classe usariam a Internet a bordo a um custo de 25 dólares; cerca de seis usariam a um custo de 15 dólares. Assim, uma taxa de 15 dólares produziria uma receita menor ( $6 \times \text{US\$ } 15 = \text{US\$ } 90$ ) do que uma taxa de 25 dólares ( $5 \times \text{US\$ } 25 = \text{US\$ } 125$ ). Cobrando uma taxa de 25 dólares, a AA arrecadaria 125 dólares por voo. Considerando-se que esse voo tem frequência diária, a AA arrecadaria 45.625 dólares por ano ( $= \text{US\$ } 125 \times 365$ ). Como o investimento é de 90 mil dólares, serão necessários aproximadamente dois anos para que a American Airlines atinja o ponto de equilíbrio.
3. A oferta desse serviço a bordo fortaleceria a imagem da American Airlines como uma empresa inovadora e progressista perante o público. Ela ganharia alguns novos passageiros, além de prestígio e credibilidade entre os clientes.





## Desafios da pesquisa de mercado global on-line

Quando a fabricante de processadores Intel Research quis saber como as pessoas nos diversos países do mundo usavam a tecnologia, contratou uma antropóloga. A dra. Genevieve Bell visitou cem domicílios em 19 cidades de sete países na Ásia e em outras regiões banhadas pelo Pacífico. Na volta, ela trouxe na mala 20 gigabytes de fotos digitais, 19 diários de registro de campo e uma visão profunda sobre tecnologia, cultura e design que desafiava as premissas da empresa quanto à tecnologia digital.

Faz sentido que a Intel — uma usina global de tecnologia — queira saber como a tecnologia é empregada em seus mercados internacionais. Mas, na verdade, todas as empresas têm interesse em saber como o resto do mundo usa o que a maioria dos ocidentais considera corriqueiro: a tecnologia da Internet. Com a Internet tornando-se a ferramenta cada vez mais utilizada nas pesquisas de mercado, empresas com ambições globais precisam saber quais países estão on-line e por que sim ou por que não.

Na maior parte da Ásia, da América Latina e da Europa Central e Oriental, a penetração da Internet é pequena. Embora a maioria das pessoas considere que a baixa penetração se deva a economias que não suportam uma infraestrutura tecnológica cara, há outros fatores envolvidos. Um deles é o clima. Na Malásia, os picos de tensão causados pelas monções podem queimar placas-mãe. Os governos também podem ser um poderoso incentivo ou uma barreira para a penetração da Internet. Não obstante a economia da China esteja em franco crescimento, é pouco provável que seu governo autoritário se sinta confortável com pesquisadores de mercado coletando informações sobre seus cidadãos pela Internet. Situação bem diferente vive a Coreia do Sul, onde o governo tornou o acesso à Internet de banda larga uma prioridade e ofereceu incentivos a fabricantes de PC para levarem ao mercado modelos mais baratos.

Outros fatores significativos que podem impedir computadores e tecnologia Wi-Fi de cruzar fronteiras são a religião e a cultura. A dra. Bell constatou que valores como humildade e simplicidade são considerados incompatíveis com a Internet e a tornam menos bem-vinda em alguns lares hindus na Índia ou muçulmanos na Malásia e na Indonésia. Ela também observou que, enquanto os norte-americanos têm em casa um espaço destinado a atividades de lazer, as residências extremamente pequenas do Japão oferecem pouca privacidade. Isso pode explicar a grande popularidade das mensagens de texto nos telefones celulares entre os jovens japoneses.

As conclusões da dra. Bell sobre a resposta global à tecnologia apontam um dos maiores obstáculos para a condução de pesquisas internacionais, seja on-line ou não: a heterogeneidade. Segundo Nan Martin, diretor de contas mundiais no Synovate Inc., um instituto de pesquisa de mercado com escritórios em 46 países: “Na pesquisa global, precisamos nos adaptar culturalmente a como, onde e com quem estamos realizando uma pesquisa... Um estudo simples conduzido globalmente torna-se muito mais complicado devido a nuances culturais, e devemos ser sensíveis a elas na coleta e na interpretação dos dados”. Por exemplo, suponhamos que a penetração da Internet seja igual. Na América Latina, onde os consumidores não se sentem confortáveis com a natureza impessoal da Internet, é possível que os pesquisadores precisem incorporar elementos interativos em um levantamento, para que os participantes sintam que estão conversando com uma pessoa de verdade. Na Ásia, grupos de foco representam um problema devido à tendência cultural de seguir a opinião majoritária. Levantamentos on-line podem propiciar respostas mais honestas e impedir que os entrevistados se sintam envergonhados.

E se um pesquisador coletar dados pessoalmente no México e pela Internet nos Estados Unidos? Para Nan Martin: “Nesse caso, além de os entrevistados responderem às perguntas de maneira diferente em razão das diferenças culturais, os dados terão sido coletados por um método diferente. Isso muda a forma como os pesquisadores os vêem: toda vez que você muda uma variável, torna a interpretação dos dados mais desafiadora. É tão desafiadora, na verdade, que alguns afirmam que essa é uma área em que empresas globais estarão mais bem servidas se contratarem um especialista — um instituto de pesquisa externo com experiência em coletar e analisar dados internacionais”.

## Etapa 6: Tomada de decisão

Os gerentes que encomendaram a pesquisa devem pesar as evidências apresentadas. Se confiam pouco nos resultados obtidos, podem decidir contra a introdução de um serviço de Internet a bordo. Se estão dispostos a lançar o serviço, os resultados apóiam essa inclinação. Eles podem inclusive decidir estudar mais o assunto e conduzir pesquisas adicionais. A decisão é deles, mas é de esperar que a pesquisa tenha proporcionado uma visão do problema. (Veja a Tabela 4.3.)<sup>16</sup>

Um número crescente de empresas está utilizando um sistema de apoio a decisões de marketing para auxiliar seus gerentes de marketing a tomar decisões melhores. John Little, do MIT, define um **sistema de apoio a decisões de marketing** como um conjunto coordenado de dados, sistemas, ferramentas e técnicas com software e hardware de apoio, por meio do qual uma empresa coleta e interpreta informações relevantes provenientes dos negócios e do ambiente e as transforma em uma base para a ação de marketing.<sup>17</sup>

Um exemplo clássico de sistema de apoio a decisões de marketing é o modelo CALLPLAN, que auxilia a equipe de vendas a determinar o número de visitas a ser feito por período a cada cliente potencial e a cada cliente regular. O modelo leva em conta tanto o tempo de viagem como o tempo de venda. Ele foi testado na United Airlines com um grupo experimental que conseguiu aumentar suas vendas em 8 por cento em relação a um grupo de controle.<sup>18</sup> Uma vez por ano a revista *Marketing News* relaciona mais de cem softwares de marketing e vendas que auxiliam na elaboração de estudos de pesquisa de marketing, na segmentação de mercados, na determinação de preços e de verbas para propaganda, na análise de mídia e no planejamento de atividades da força de vendas.

**TABELA 4.3**

As sete características da boa pesquisa de marketing

1. Método científico	A efetiva pesquisa de marketing utiliza os princípios do método científico: observação cuidadosa, formulação de hipóteses, predição e testes.
2. Criatividade	Na melhor das hipóteses, a pesquisa de marketing desenvolve maneiras inovadoras de solucionar um problema: um fabricante de roupas para adolescentes deu câmeras de vídeo a vários rapazes e depois utilizou as fitas para grupos de foco, com participantes recrutados em lanchonetes e nos demais locais freqüentados por adolescentes.
3. Métodos múltiplos	Bons pesquisadores de marketing evitam depender excessivamente de um único método. Eles reconhecem o valor da utilização de dois ou três métodos para aumentar o grau de confiabilidade dos resultados.
4. Interdependência de modelos e dados	Bons pesquisadores de marketing reconhecem que os dados são interpretados a partir de modelos bem definidos que orientam os tipos de informação procurados.
5. Valor e custo das informações	Bons pesquisadores de marketing demonstram preocupação em estimar o valor das informações em relação a seu custo. Custos normalmente são fáceis de serem determinados, mas o valor da pesquisa é difícil de ser quantificado — depende da confiabilidade e da validade das conclusões, bem como da disposição da direção da empresa em aceitar e agir com base nelas.
6. Ceticismo saudável	Bons pesquisadores de marketing mostram um ceticismo saudável em relação a suposições simples feitas por gerentes sobre como um mercado funciona. Eles estão alertas para os problemas causados pelos ‘mitos de marketing’.
7. Marketing ético	A boa pesquisa de marketing beneficia tanto a empresa que a encomendou como seus clientes. Se mal usada, ela pode prejudicar ou aborrecer os consumidores. O aborrecimento cada vez maior com aquilo que os consumidores consideram invasão de privacidade ou tentativa de venda se tornou um grande problema para o setor de pesquisas.

## Superação das barreiras ao uso da pesquisa de marketing

Apesar do rápido crescimento da pesquisa de marketing, por várias razões muitas empresas ainda não a utilizam de forma correta e suficiente. Algumas dessas razões são:<sup>19</sup>

- **Um conceito limitado de pesquisa de marketing.** Muitos gerentes vêem a pesquisa de marketing como uma operação de procura de dados. Eles esperam que o pesquisador elabore um questionário, escolha uma amostra, conduza entrevistas e relate os resultados, muitas vezes sem uma definição cuidadosa do problema ou das alternativas de decisão com que a gerência se depara. Quando a coleta de dados se revela inútil, a idéia da gerência sobre a utilidade limitada da pesquisa de marketing é reforçada.
- **Pesquisadores de marketing pouco qualificados.** Alguns gerentes vêem a pesquisa de marketing como pouco mais que uma atividade burocrática e a tratam como tal. Pesquisadores de marketing com pouca competência são contratados. Seu treinamento precário e sua falta de criatividade levam a resultados pouco expressivos. Os resultados decepcionantes reforçam o preconceito em relação à pesquisa de marketing. Logo, a empresa continua a pagar baixos salários aos pesquisadores de mercado, perpetuando o problema.
- **Definição incorreta do problema da pesquisa.** No famoso caso do lançamento da New Coke pela Coca-Cola após muita pesquisa, o fracasso do novo refrigerante deveu-se em grande parte à definição incorreta do problema da pesquisa sob uma perspectiva de marketing. A questão era como os consumidores se sentiam em relação à Coca-Cola como marca, e não necessariamente quanto ao paladar em si.
- **Conclusões tardias e ocasionalmente errôneas por parte da pesquisa de marketing.** Os gerentes querem resultados rápidos que sejam precisos e conclusivos. Entretanto, a boa pesquisa de marketing demanda tempo e dinheiro. Os gerentes se decepcionam quando uma pesquisa custa muito caro ou leva tempo demais para ser concluída.
- **Diferenças de personalidade e de apresentação.** Diferenças entre os estilos de gerentes de linha de frente e pesquisadores de marketing freqüentemente dificultam relacionamentos produtivos. Para um gerente que deseja resultados concretos, simples e corretos, o relatório do pesquisador de marketing pode parecer abstrato, complicado e reticente. Contudo, as empresas mais progressistas têm incluído pesquisadores de marketing na equipe de gerência de produto, e sua influência sobre a estratégia de marketing está crescendo.

O uso inadequado da pesquisa de marketing levou a inúmeras gafes, incluindo a mostrada a seguir.

### GUERRA NAS ESTRELAS

Na década de 1970, um executivo de pesquisa bem-sucedido deixou a General Foods para encarar um desafio ousado: levar a pesquisa de mercado para Hollywood e propiciar aos estúdios de cinema acesso aos mesmos métodos que haviam impulsionado o sucesso da gigante do ramo alimentício. Um grande estúdio deu-lhe um roteiro de filme de ficção científica e pediu que pesquisasse e previsse se ele seria um sucesso ou um fracasso: sua opinião embasaria a decisão do estúdio de fazer ou não o filme. Ele concluiu que o filme seria um fracasso. Em primeiro lugar, argumentou o executivo, o caso Watergate tinha deixado os norte-americanos menos confiantes em suas instituições e, como resultado, naquele momento, preferiam o realismo e a autenticidade à ficção científica. Além disso, o filme trazia a palavra *guerra* no título. Seu argumento foi de que os norte-americanos, sofrendo da ressaca pós-Vietnã, boicotariam a película em massa. O filme era *Guerra nas Estrelas*. Esse pesquisador fornecera mera informação, não uma visão. Ele não estudou o roteiro em si, deixando de ver que se tratava fundamentalmente de uma história humana — de amor, conflito, perda e redenção — que por acaso tinha o espaço como cenário.<sup>20</sup>

## Avaliação da produtividade de marketing

Uma tarefa importante da pesquisa de marketing é avaliar a eficiência e a eficácia das atividades de marketing, cujos profissionais estão cada vez mais sendo responsabilizados por seus investimentos e devem estar preparados para justificar seus gastos para a alta administração.<sup>21</sup> Em um levantamento recente da Accenture, 70 por cento dos executivos de marketing declararam que não tinham conhecimento e controle sobre o retorno de seus investimentos em marketing.<sup>22</sup> Outro estudo revelou que 63 por cento dos executivos da alta administração estavam insatisfeitos com o sistema de mensuração de desempenho do marketing e gostariam que o departamento fornecesse estimativas anteriores e posteriores a seus programas.<sup>23</sup> Com os custos de marketing já elevados e em contínuo crescimento, a alta administração está cansada de ver o que chama de desperdício de marketing — produtos novos fracassados e campanhas publicitárias perdulárias, excesso de visitas de representantes e promoções caras, incapazes de aumentar as vendas.

A pesquisa de marketing pode ajudar a solucionar essa crescente necessidade de controle. Duas abordagens complementares para medir a produtividade do marketing são: (1) indicadores para avaliar os efeitos do marketing e (2) modelos de mix de marketing para prever relações de causa e efeito e como a atividade de marketing afeta os resultados. A seção *Novas Idéias em Marketing* “Uma visão financeira do marketing” descreve ferramentas que podem ser usadas para avaliar alguns ativos-chave do marketing.

## Indicadores de marketing

Os profissionais de marketing empregam uma ampla variedade de medidas para avaliar os efeitos de seu trabalho. Por **indicadores de marketing** entende-se um conjunto de medidas que ajudam as empresas a quantificar, comparar e interpretar o desempenho de seu marketing. Esses indicadores podem ser usados pelos gerentes de marca para planejar programas de marketing e pela alta administração para decidir sobre alocações financeiras. Quando os profissionais de marketing conseguem estimar a contribuição das atividades de marketing para a receita, têm mais condições de justificar o valor dos investimentos para a alta administração.<sup>24</sup>

Muitos indicadores de marketing dizem respeito ao cliente — sua atitude e comportamento, por exemplo. Outros dizem respeito à marca — participação de mercado, nível de preço ou lucratividade.<sup>25</sup> As empresas também podem monitorar um conjunto extenso de indicadores internos. Um indicador importante diz respeito à capacidade inovadora. A 3M, por exemplo, monitora a proporção de vendas resultante de suas recentes inovações. Outro conjunto importante de indicadores é relativo aos funcionários. A Tabela 4.4, na página 117, apresenta uma lista de indicadores internos e externos de marketing comumente usados, com base em um levantamento feito no Reino Unido.<sup>26</sup>

A Amazon.com é conhecida por monitorar constantemente suas atividades de marketing. Jeff Bezos, o CEO da empresa, sempre quer saber o número médio de contatos do cliente por pedido, o tempo médio gasto por contato, a quantidade de contatos por e-mail *versus* por telefone e o custo total para a empresa de cada um deles. A pessoa responsável pelo atendimento ao cliente, assim como pelas operações de estoque e distribuição da Amazon, analisa cerca de 300 gráficos por semana.<sup>27</sup>

As empresas estão utilizando igualmente processos e sistemas organizacionais para aproveitar ao máximo as informações proporcionadas por esses indicadores. Mensurações internas e externas relevantes podem ser reunidas em um painel de monitoramento de marketing para síntese e interpretação. Algumas também contam com um controller de marketing, que analisa verbas e despesas. Cada vez mais, esses controllers usam software de inteligência empresarial para criar versões digitais dos painéis de monitoramento, nas quais agregam dados de diversas fontes.

### MILWAUKEE ELECTRIC TOOL CORP.

A Milwaukee Electric Tool fabrica desde chaves de fenda até gaxetas, passando por brocas e maquinário industrial pesado. Durante anos, a empresa utilizou uma plataforma que lhe permitia coletar dados sobre distribuição, finanças, vendas, marketing, contas a pagar e a receber e produção. Ela precisava encontrar uma maneira de agregar esses dados para analisar tendências. Com a migração para um novo pacote de software, o Essbase XTD Analytic Server and Customer Focus Suite, o gerente de marketing da Milwaukee pôde entender o mix de produtos que cada grupo específico de clientes encomendava e desenvolver programas para estimular as vendas.<sup>28</sup>

As empresas podem alimentar o painel de monitoramento de marketing com duas análises baseadas em mercado, que refletem o desempenho da empresa e oferecem sinais antecipados de advertência. A **análise de desempenho em relação ao atendimento aos clientes** registra o desempenho da empresa ano após ano em algumas avaliações que têm como base os clientes, conforme mostra a Tabela 4.5, na página 117. Devem ser estabelecidas normas para cada avaliação, e a gerência deve agir quando os resultados saírem dos limites.

A segunda avaliação denomina-se **análise de desempenho para os interessados**. As empresas precisam monitorar a satisfação das várias entidades que têm interesse e causam impacto no seu desempenho: funcionários, fornecedores, bancos, distribuidores, varejistas, acionistas. Mais uma vez, devem ser estabelecidas normas para cada grupo, e a gerência deve empreender ações quando um ou mais grupos registrarem maiores níveis de insatisfação.<sup>29</sup> Veja o programa da Hewlett-Packard.

### HEWLETT-PACKARD

Cada divisão da Hewlett-Packard avalia seu desempenho com base em um ‘placar de clientes’ que monitora de 18 a 20 ‘elementos fundamentais do negócio’. Alguns desses elementos, como a satisfação do cliente e a entrega no prazo, são avaliados em relação a todas as divisões; outros indicadores são monitorados de acordo com a natureza dos negócios de cada divisão. Assim, a empresa é capaz de medir os efeitos de suas estratégias de marketing sobre as vendas e os lucros e de identificar as áreas em que melhorias no desempenho podem levar a resultados quantitativos mais satisfatórios.<sup>30</sup>



## Uma visão financeira do marketing

Para proporcionar uma visão financeira da atividade de marketing, vários autores desenvolveram novas abordagens ao assunto. A seguir estão três das mais notáveis.

Peter Doyle afirma que:

O marketing baseado em valor não diz respeito exclusivamente a números (...) [Em vez disso,] consiste em três elementos principais. O primeiro é um conjunto de crenças sobre os objetivos do marketing. A principal tarefa é desenvolver estratégias que maximizarão o retorno do acionista (...) O segundo é um conjunto de princípios para escolher estratégias de marketing e tomar decisões consistentes com essas crenças. Esses princípios baseiam-se em estimar o fluxo de caixa futuro associado a uma estratégia para calcular o valor agregado para o acionista. O último é um conjunto de processos que asseguram que o marketing desenvolva, selecione e implemente uma estratégia consistente com essas crenças e princípios. Tais processos dizem respeito à gestão dos componentes financeiros, de marketing e organizacionais de valor para o negócio. Os componentes de valor financeiros são fatores-chave que produzem maior impacto no valor para o acionista. Os componentes de valor de marketing são os planos voltados para o cliente necessários para melhorar os índices financeiros. Os componentes de valor organizacionais são as habilidades centrais, os sistemas e os estilos de liderança necessários para criar e implementar a orientação de valor para o acionista no negócio.

Segundo Doyle, os componentes de valor financeiros se relacionam a aumento nas vendas, margem operacional e investimento; os componentes de valor de marketing referem-se a marcas fortes, fidelidade do cliente, relacionamentos estratégicos, seleção de mercado e vantagem diferencial.

Roger Best afirma que:

A administração baseada em mercado é a base de um negócio com forte orientação para o mercado. Uma forte orientação para o mercado se traduz em forte foco no cliente, estímulo à concorrência e uma abordagem de equipe que abrange todas as funções organizacionais. O resultado é um negócio com posição solidificada para desenvolver e implementar estratégias de mercado destinadas a atrair, satisfazer e reter clientes. Se implementada com sucesso em uma ampla gama de situações de mercado, uma abordagem baseada em mercado (...) proporcionará maior rentabilidade, fluxo de caixa e valor para o acionista do que uma abordagem baseada em custo.

Best argumenta que a única fonte de fluxo de caixa positivo é o cliente; portanto, o cliente deve ser o foco de uma administração baseada em mercado.

Tim Ambler sugere que as empresas que acreditam avaliar o desempenho do marketing adequadamente devem responder a estas cinco perguntas:

1. Você pesquisa rotineiramente o comportamento do consumidor (retenção, aquisição, utilização etc.)? E por que os consumidores se comportam dessa maneira (conscientização, satisfação, qualidade percebida etc.)?
2. Os resultados dessa pesquisa são rotineiramente apresentados à diretoria em relatórios que incluem indicadores financeiros de marketing?
3. Nesses relatórios, os resultados são comparados a níveis previstos anteriormente nos planos de negócio?
4. São comparados também aos níveis alcançados por seu principal concorrente usando os mesmos indicadores?
5. O desempenho de curto prazo é ajustado de acordo com as mudanças nos ativos de marketing?

Ambler acredita que as empresas devem priorizar a mensuração e o registro do desempenho de marketing por meio de indicadores. Segundo ele, a avaliação deve ser dividida em duas partes: (1) resultados de curto prazo e (2) mudanças no brand equity. Muitas vezes, os resultados de curto prazo refletem questões de lucro e prejuízo como as mostradas pelo movimento de vendas, valor para o acionista ou uma combinação dos dois. A avaliação do brand equity inclui mensurações da conscientização, participação de mercado, preço relativo, número de reclamações, distribuição e disponibilidade, número total de clientes, qualidade percebida e fidelidade/retenção. Ambler recomenda ainda o desenvolvimento de medidas e indicadores relativos aos funcionários, argumentando que "seus clientes são os usuários finais, mas seus funcionários são os primeiros usuários; você também precisa avaliar a saúde do mercado interno".

**TABELA 4.4** Exemplo de indicadores de marketing**I. Externos**

Conscientização  
 Participação de mercado (volume ou valor)  
 Preço relativo (participação de mercado em valor ou volume)  
 Número de reclamações (nível de insatisfação)  
 Satisfação do cliente  
 Distribuição/disponibilidade  
 Número total de clientes  
 Fidelidade/retenção  
 Qualidade relativa percebida

**II. Internos**

Conscientização das metas  
 Compromisso com as metas  
 Suporte ativo para inovação  
 Adequação de recursos  
 Níveis de pessoal/competências  
 Desejo de aprender  
 Disposição para mudar  
 Liberdade para falhar  
 Autonomia  
 Satisfação relativa dos funcionários

Fonte: Tim Ambler, "What does marketing success look like?", *Marketing Management*, primavera 2001, p. 13-18.

## Como avaliar o desempenho do plano de marketing

Hoje os gerentes contam com indicadores melhores para avaliar o desempenho dos planos de marketing.<sup>31</sup> Eles podem usar quatro ferramentas para verificar esse desempenho: análise de vendas, análise de participação de mercado, análise de despesas de marketing em relação às vendas e análise financeira.

**ANÁLISE DE VENDAS** A **análise de vendas** consiste em medir e avaliar as vendas reais em relação às metas de vendas. Nela são utilizadas duas ferramentas específicas.

A **análise de variação das vendas** mede a contribuição relativa de diferentes fatores para um desvio no desempenho das vendas. Suponhamos que o plano anual estime a venda de 4 mil unidades no primeiro trimestre ao preço de um dólar por unidade, o que gerará uma receita total de 4 mil dólares. No final do trimestre, apenas 3 mil unidades foram vendidas, a 0,80 dólar cada, gerando uma receita total de 2,4 mil dólares. Quanto desse mau desempenho se deve à redução nos preços e quanto se deve à redução no volume? O seguinte cálculo responde à pergunta:

$$\begin{array}{rcl}
 \text{Variação devida à redução nos preços} & = & (\text{US\$ } 1,00 - \text{US\$ } 0,80) (3.000) = \text{US\$ } 600 \quad 37,5\% \\
 \text{Variação devida à redução no volume} & = & (\text{US\$ } 1,00) (4.000 - 3.000) = \text{US\$ } 1.000 \quad 62,5\% \\
 & & \text{US\$ } 1.600 \quad 100,0\%
 \end{array}$$

**TABELA 4.5** Indicadores da análise de desempenho em relação ao atendimento aos clientes

- Porcentagem de novos clientes em relação ao número médio de clientes.
- Porcentagem de clientes perdidos em relação ao número médio de clientes.
- Porcentagem de clientes recuperados em relação ao número médio de clientes.
- Porcentagem de clientes incluídos nas categorias de muito insatisfeitos, insatisfeitos, neutros, satisfeitos e muito satisfeitos.
- Porcentagem de clientes que comprariam o produto novamente.
- Porcentagem de clientes que recomendariam o produto.
- Porcentagem de clientes do mercado-alvo que lembram da marca.
- Porcentagem de clientes que consideram o produto da empresa o preferido da categoria.
- Porcentagem de clientes que identificam corretamente o posicionamento e a diferenciação pretendidos pela marca.
- Percepção da qualidade do produto da empresa em relação ao do principal concorrente.
- Percepção da qualidade do serviço da empresa em relação ao do principal concorrente.

Quase dois terços da variação se devem ao fato de o volume de vendas planejado não ter sido atingido. A empresa deveria examinar mais detalhadamente por que falhou nesse ponto.

A **microanálise de vendas** examina produtos específicos, territórios etc. que não conseguiram produzir as vendas esperadas. Suponhamos que a empresa venda em três territórios e que as vendas esperadas fossem de 1.500, 500 e 2 mil unidades, respectivamente. Os volumes reais de vendas foram, no entanto, de 1.400, 525 e 1.075 unidades, respectivamente. O território 1 apresentou, portanto, um resultado 7 por cento inferior em termos de vendas esperadas; o território 2, um resultado 5 por cento superior, e o território 3, um resultado 46 por cento inferior ao esperado. É o território 3 que está causando a maior parte dos problemas. O diretor comercial pode verificar mais detalhadamente as razões do mau desempenho: o representante de vendas pode não estar trabalhando direito ou ter um problema pessoal, algum concorrente importante pode ter entrado nesse território ou pode estar ocorrendo alguma recessão local, por exemplo.

**ANÁLISE DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO** As vendas da empresa não revelam seu desempenho em relação aos concorrentes. Para isso, a gerência precisa monitorar a participação de mercado.

A participação de mercado pode ser avaliada de três maneiras: a **participação de mercado total** é dada pelas vendas da empresa expressas como uma porcentagem das vendas no mercado total. A **participação de mercado atendido** é dada pelas vendas expressas como uma porcentagem das vendas totais no mercado atendido. O **mercado atendido** é composto por compradores com disposição e capacidade para comprar os produtos. A participação de mercado atendido é sempre maior que a participação de mercado total. Uma empresa pode capturar 100 por cento de seu mercado atendido e mesmo assim ter uma pequena participação no mercado total. Já a **participação de mercado relativa** pode ser expressa como a razão entre a participação de mercado e a participação de mercado do maior concorrente. Uma participação de mercado relativa superior a 100 por cento indica um líder de mercado e de exatamente 100 por cento significa que a empresa está empatada na liderança. Um aumento na participação de mercado relativa, por sua vez, indica que a empresa está avançando sobre o concorrente líder.

As conclusões da análise de participação de mercado, no entanto, são sujeitas a algumas qualificações:

- **O pressuposto de que forças externas afetam todas as empresas da mesma maneira nem sempre é verdadeiro.** O relatório do Ministério da Saúde norte-americano sobre as conseqüências danosas do fumo fez com que as vendas totais de cigarros caíssem, mas não igualmente para todas as empresas.
- **O pressuposto de que o desempenho de uma empresa deveria ser comparado com o desempenho médio de todas as empresas nem sempre é válido.** O desempenho de uma empresa deveria ser comparado com o desempenho de seus concorrentes mais próximos.
- **Se uma nova empresa entra no setor, a participação de mercado de todas as empresas existentes deve cair.** Uma redução na participação de mercado pode não significar que a empresa esteja tendo um desempenho pior que o das outras. A perda de participação depende do grau em que a nova concorrente atinge os mercados específicos da empresa.
- **Às vezes, uma redução na participação de mercado é deliberadamente planejada para aumentar os lucros.** A gerência pode, por exemplo, abandonar clientes ou produtos não lucrativos.
- **A participação de mercado pode flutuar por muitas razões menos importantes.** A participação de mercado pode, por exemplo, ser afetada se uma grande liquidação acontecer no último dia do mês ou no início do mês seguinte. Nem todas as mudanças na participação de mercado têm relevância para o marketing.<sup>32</sup>

Um modo útil de analisar os movimentos na participação de mercado é fazê-lo em relação a quatro componentes:

$$\text{Participação de mercado total} = \text{Participação nos clientes} \times \text{Fidelidade dos clientes} \times \text{Seletividade quanto a clientes} \times \text{Seletividade quanto a preços}$$

onde:

- **Participação nos clientes** é a porcentagem de todos os clientes que compram da empresa.
- **Fidelidade dos clientes** corresponde às compras de produtos da empresa por parte dos clientes, expressas como uma porcentagem do total das compras que eles efetuam de todos os fornecedores dos mesmos produtos.
- **Seletividade quanto a clientes** é o tamanho da compra média do cliente, expressa como uma porcentagem do tamanho da compra média do cliente de uma empresa média.
- **Seletividade quanto a preços** é o preço médio cobrado pela empresa, expresso como uma porcentagem do preço médio cobrado por todas as empresas.

Suponhamos agora que a participação de mercado da empresa em termos de faturamento caia durante o período. A equação da participação de mercado total fornece quatro explicações possíveis: a empresa perdeu alguns de seus clientes (menor participação nos clientes), os clientes existentes estão comprando menos da empresa (menor fidelidade

dos clientes), os clientes remanescentes da empresa são de menor porte (menor seletividade quanto a clientes) e o preço da empresa caiu em relação ao dos concorrentes (menor seletividade quanto a preços).

**ANÁLISE DE DESPESAS DE MARKETING EM RELAÇÃO ÀS VENDAS** O controle do plano anual exige a garantia de que a empresa não está gastando demais para atingir suas metas de vendas. O principal índice a examinar é a relação *despesas de marketing/vendas*. Em determinada empresa, esse índice era de 30 por cento e consistia em cinco relações *despesas/vendas*: força de vendas/vendas (15 por cento); propaganda/vendas (5 por cento); promoção de vendas/vendas (6 por cento); pesquisa de marketing/vendas (1 por cento), e gerenciamento de vendas/vendas (3 por cento).

A gerência precisa monitorar esses índices. Normalmente, eles apresentam pequenas flutuações que podem ser ignoradas, mas flutuações fora da faixa normal são motivo de preocupação. As flutuações de um período para outro em cada razão podem ser rastreadas em um *gráfico de controle* (veja a Figura 4.2). Esse gráfico mostra que a razão entre as despesas de propaganda e as vendas flutua normalmente entre 8 e 12 por cento, 99 por cento do tempo. No 15º período, no entanto, a razão excedeu o limite superior de controle. Há duas hipóteses que podem explicar o que ocorreu: (1) a empresa ainda tem um bom controle de despesas, e essa situação representa apenas um evento raro; (2) a empresa perdeu o controle sobre suas despesas e deveria procurar a causa. Se nenhuma investigação for feita para determinar se o ambiente mudou, o risco é de que possa ter ocorrido alguma mudança real e a empresa fique para trás. Se o ambiente for investigado, há o risco de que a investigação não revele nada e seja um desperdício de tempo e esforço.

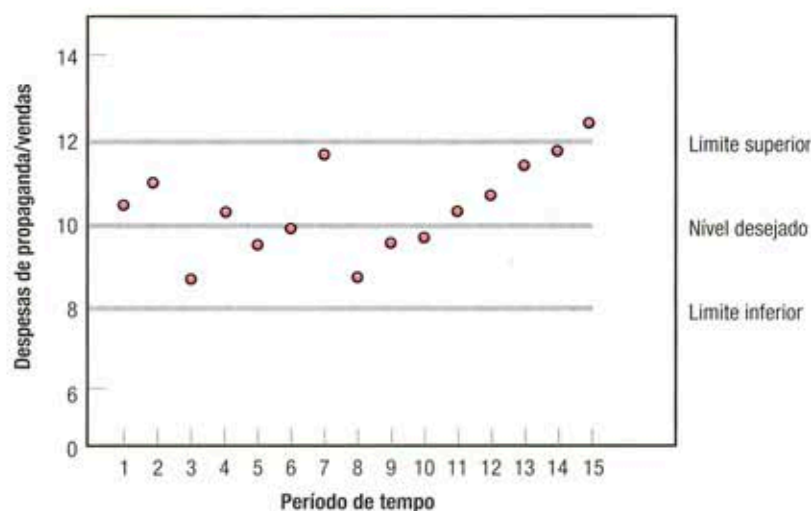
O comportamento de observações sucessivas, mesmo dentro dos limites superior e inferior de controle, deveria ser monitorado. Na Figura 4.2 podemos observar que o nível da razão *despesas/vendas* subiu continuamente a partir do nono período. A probabilidade de encontrar seis aumentos sucessivos no que deveriam ser eventos independentes é de apenas 1 em 64.<sup>33</sup> Esse padrão incomum deveria ter levado a uma investigação algum tempo antes da 15ª observação.

**ANÁLISE FINANCEIRA** Para determinar como e onde a empresa está ganhando dinheiro, é preciso analisar os índices *despesas/vendas* segundo uma óptica financeira de forma geral. Os profissionais de marketing estão cada vez mais utilizando a análise financeira para descobrir outras estratégias lucrativas além do aumento das vendas.

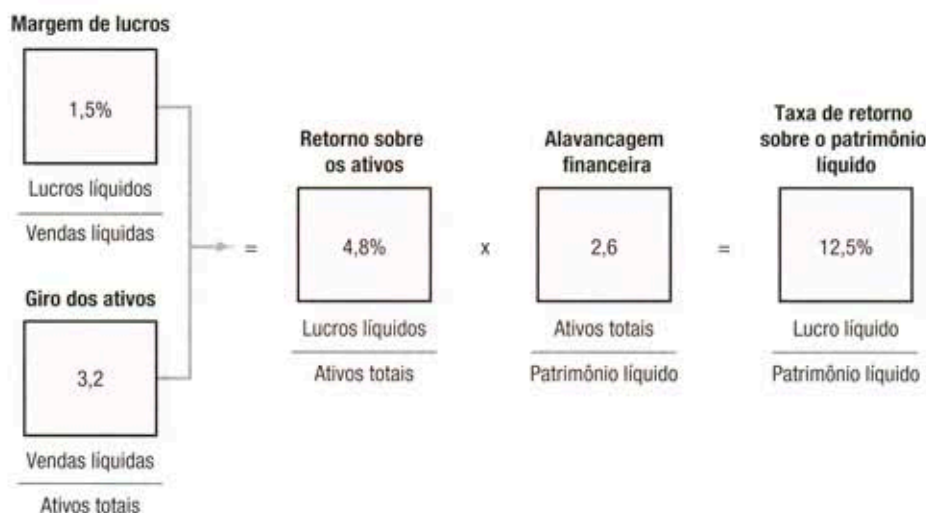
A gerência utiliza a análise financeira para identificar os fatores que afetam a taxa de *retorno sobre o patrimônio líquido* da empresa.<sup>34</sup> Os principais fatores são apresentados na Figura 4.3, juntamente com números ilustrativos para um varejista de uma grande cadeia de lojas. O varejista está obtendo um retorno de 12,5 por cento sobre o patrimônio líquido. O retorno sobre o patrimônio líquido é o produto de duas razões, o *retorno sobre os ativos* da empresa e sua *alavancagem financeira*. Para incrementá-lo, a empresa precisa aumentar a razão entre seus lucros líquidos e seus ativos ou aumentar a razão entre seus ativos e seu patrimônio líquido. Ela deve analisar a composição de seus ativos (ou seja, caixa, contas a receber, estoques, fábricas e equipamentos) e verificar se pode gerenciá-los melhor.

O retorno sobre os ativos, por sua vez, é o produto de duas outras razões, a *margem de lucros* e o *giro dos ativos*. A margem de lucros na Figura 4.3 parece baixa, ao passo que o giro dos ativos é maior que o normal para o varejo. O executivo de marketing pode procurar melhorar o desempenho de duas maneiras: (1) aumentar a margem de lucros, melhorando as vendas ou cortando os custos, e (2) aumentar o giro dos ativos, melhorando as vendas ou reduzindo os ativos (por exemplo, estoques, contas a receber), que são mantidos contra determinado nível de vendas.<sup>35</sup>

**FIGURA 4.2** O modelo do gráfico de controle





**FIGURA 4.3** Modelo financeiro de retorno sobre o patrimônio líquido

## Análise da lucratividade

As empresas podem se beneficiar de uma análise financeira detalhada. Elas devem avaliar a rentabilidade de seus produtos, territórios, grupos de clientes, segmentos, canais de venda e tamanho dos pedidos. Essas informações podem ajudar a gerência a determinar se alguns produtos e atividades de marketing deveriam ser expandidos, reduzidos ou eliminados. Os resultados freqüentemente surpreendem. Eis algumas descobertas desconcertantes de um estudo sobre a lucratividade de um banco:

Verificamos que entre 20 e 40 por cento dos produtos de determinada instituição não são lucrativos e que até 60 por cento de suas contas geram prejuízos. Nossa pesquisa mostrou que, na maioria das empresas, mais da metade de todos os relacionamentos com clientes não é lucrativa e que de 30 a 40 por cento o é apenas marginalmente. É freqüente meros 10 a 15 por cento dos relacionamentos da empresa gerarem o grosso dos lucros. Nossa pesquisa sobre a rentabilidade no sistema de agências de um banco regional produziu alguns resultados surpreendentes (...) 30 por cento das agências do banco não eram lucrativas.<sup>36</sup>

**ANÁLISE DE LUCRATIVIDADE DO MARKETING** Ilustraremos as etapas da análise de lucratividade do marketing com o seguinte exemplo:

O diretor de marketing de uma empresa que fabrica cortadores de grama quer determinar a lucratividade da venda de seus cortadores por meio de três tipos de canal de varejo: lojas de ferragens, lojas de produtos para jardinagem e lojas de departamentos. O demonstrativo de resultados da empresa é apresentado na Tabela 4.6.

**TABELA 4.6** Demonstrativo de resultados simplificado

Vendas		US\$ 60.000
Custo dos produtos vendidos		<u>39.000</u>
Margem bruta		US\$ 21.000
Despesas		
Salários	US\$ 9.300	
Aluguel	3.000	
Suprimentos	<u>3.500</u>	
		<u>15.800</u>
Lucro líquido		<u>US\$ 5.200</u>

**Etapa 1: Identificação das despesas funcionais** Suponhamos que se incorra nas despesas listadas na Tabela 4.6 para venda; propaganda; embalagem e expedição; faturamento e cobrança dos pedidos do produto. A primeira tarefa é avaliar quanto de cada despesa foi desembolsado em cada atividade.

Vamos supor que a maior parte das despesas com salários seja com vendedores, e que o restante seja destinado a pagar o gerente de propaganda, os ajudantes de embalagem e expedição e um contador. A distribuição dos 9.300 dólares foi 5.100, 1.200, 1.400 e 1.600, respectivamente. A Tabela 4.7 mostra a distribuição das despesas de salários entre essas quatro atividades.

A Tabela 4.7 mostra também uma alocação de 3 mil dólares de aluguel para as quatro atividades. Como os vendedores trabalham fora do escritório, as despesas de aluguel não são atribuídas à atividade de vendas. A maioria das despesas relacionadas a aluguel de escritório e equipamentos destina-se para embalagem e expedição. A conta de suprimentos responde pelos materiais promocionais, materiais de embalagens, combustível para as entregas e material de escritório. Os 3.500 dólares dessa conta são realocados aos usos funcionais dos suprimentos.

**Etapa 2: Atribuição de despesas funcionais às variáveis de marketing** A tarefa seguinte é avaliar quantas despesas funcionais estão associadas com as vendas por meio de cada tipo de canal. Vejamos o esforço de vendas. Ele é indicado pelo número de vendas que cada canal efetua. Esse número é encontrado na coluna vendas da Tabela 4.8. No total, 275 visitas foram feitas durante o período. Como a despesa total de vendas foi de 5.500 dólares (veja a Tabela 4.8), as despesas de vendas por visita foram em média de 20 dólares.

As despesas de propaganda podem ser alocadas de acordo com o número de anúncios direcionados aos diferentes canais. Como há um total de cem anúncios, o custo médio por anúncio é de 31 dólares.

As despesas de embalagem e expedição são alocadas de acordo com o número de pedidos que cada tipo de canal apresenta. Essa mesma base foi utilizada para a alocação das despesas de faturamento e cobrança.

**Etapa 3: Preparação de um demonstrativo de resultados para cada variável de marketing** Pode-se preparar um demonstrativo de resultados para cada tipo de canal (veja Tabela 4.9). Como as lojas de ferragens respondem por metade do total de vendas (30 mil em 60 mil dólares), esse canal é responsável pela metade dos custos dos produtos vendidos (19.500 em 39 mil dólares). Isso deixa uma margem bruta para as lojas de ferragens de 10.500 dólares. A proporção das despesas funcionais consumida pelas lojas de ferragens deve ser deduzida desse valor. De acordo com a

**TABELA 4.7** Demonstrativo das despesas totais em termos de despesas funcionais

Despesas	Total	Vendas	Propaganda	Embalagem e expedição	Faturamento e cobrança
Salários	US\$ 9.300	US\$ 5.100	US\$ 1.200	US\$ 1.400	US\$ 1.600
Aluguel	3.000	—	400	2.000	600
Suprimentos	3.500	400	1.500	1.400	200
	<u>US\$ 15.800</u>	<u>US\$ 5.500</u>	<u>US\$ 3.100</u>	<u>US\$ 4.800</u>	<u>US\$ 2.400</u>

**TABELA 4.8** Bases para a alocação de despesas funcionais aos canais de distribuição

Tipo de canal	Vendas	Propaganda	Embalagem e expedição	Faturamento e cobrança
Lojas de ferragens	200	50	50	50
Lojas de produtos para jardinagem	65	20	21	21
Lojas de departamentos	10	30	9	9
	<u>275</u>	<u>100</u>	<u>80</u>	<u>80</u>
Despesas funcionais	US\$ 5.500	US\$ 3.100	US\$ 4.800	US\$ 2.400
÷ número de unidades	<u>275</u>	<u>100</u>	<u>80</u>	<u>80</u>
Igual a	<b>US\$ 20</b>	<b>US\$ 31</b>	<b>US\$ 60</b>	<b>US\$ 30</b>

**TABELA 4.9** Demonstrativo de resultados para os canais de distribuição

	Lojas de ferragens	Lojas de produtos para jardinagem	Lojas de departamentos	A empresa como um todo
Vendas	US\$ 30.000	US\$ 10.000	US\$ 20.000	US\$ 60.000
Custo dos produtos vendidos	19.500	6.500	13.000	39.000
Margem bruta	US\$ 10.500	US\$ 3.500	US\$ 7.000	US\$ 21.000
Despesas				
Venda (US\$ 20 por visita)	US\$ 4.000	US\$ 1.300	US\$ 200	US\$ 5.500
Propaganda (US\$ 31 por anúncio)	1.550	620	930	3.100
Embalagem e expedição (US\$ 60 por pedido)	3.000	1.260	540	4.800
Faturamento e cobrança (US\$ 30 por pedido)	1.500	630	270	2.400
Despesas totais	US\$ 10.050	US\$ 3.810	US\$ 1.940	US\$ 15.800
Lucro ou prejuízo líquido	US\$ 450	US\$ (310)	US\$ 5.060	US\$ 5.200

Tabela 4.8, as lojas de ferragens receberam 200 de um total de 275 visitas. Ao valor de 20 dólares imputado a cada visita, as lojas de ferragens respondem por uma despesa de vendas de 4 mil dólares. A Tabela 4.8 também mostra que as lojas de ferragens foram alvo de 50 anúncios. A um custo de 31 dólares por anúncio, as lojas de ferragens responderam por 1.550 dólares dos gastos com propaganda. O mesmo raciocínio se aplica ao cálculo da partição das outras despesas funcionais pelas quais as lojas de ferragens serão responsáveis. O resultado é que as lojas de ferragens fizeram as despesas totais aumentar em 10.050 dólares. Subtraindo esse valor da margem bruta, os lucros obtidos com a venda por meio de lojas de ferragens são de apenas 450 dólares.

Essa análise deve ser repetida para os outros canais. A empresa está perdendo dinheiro com as lojas de produtos para jardinagem e deve praticamente todos os seus lucros às lojas de departamentos. Deve-se notar, assim, que as vendas brutas não são um indicador confiável dos lucros líquidos de cada canal.

**DETERMINAÇÃO DAS AÇÕES CORRETIVAS** Seria ingênuo concluir que a empresa deve abandonar as lojas de produtos para jardinagem e possivelmente as lojas de ferragens para se concentrar nas lojas de departamentos. Primeiro, é preciso responder às seguintes perguntas:

- Os compradores fazem suas compras com base no tipo de ponto-de-venda ou com base na marca?
- Quais são as tendências com relação à importância desses três canais?
- Qual é a qualidade das estratégias de marketing da empresa direcionadas para os três canais?

Com base nas respostas, o gerente de marketing pode avaliar cinco alternativas:

1. Estabelecer uma taxa especial para lidar com os pedidos menores.
2. Dar mais apoio promocional às lojas de produtos para jardinagem e às lojas de ferragens.
3. Reduzir o número de visitas e a quantidade de propaganda dirigida às lojas de produtos para jardinagem e de ferragens.
4. Não abandonar nenhum canal como um todo, apenas as unidades de varejo mais fracas de cada canal.
5. Não fazer nada.

Em geral, a análise de lucratividade do marketing indica a rentabilidade relativa dos diferentes canais, produtos, territórios ou outras variáveis de marketing. Ela não prova que a melhor atitude é abandonar as variáveis de marketing não lucrativas, nem indica a probabilidade de aumento dos lucros se elas forem abandonadas.

**CUSTEIO DIRETO VERSUS CUSTEIO TOTAL** Assim como todas as ferramentas de informação, a análise de lucratividade do marketing pode orientar ou desorientar os executivos de marketing, dependendo de quão bem eles compreendem os métodos e as limitações que ela possui. A empresa de cortadores de grama foi um tanto arbitrariamente

escolher as bases para alocar as despesas funcionais entre as variáveis de marketing. O ‘número de visitas’ foi utilizado para alocar despesas de vendas, quando, em princípio, o ‘número de horas de trabalho de vendas’ é um indicador mais preciso do custo. Utilizou-se, porém, o número de visitas porque ele requer menos registros e menos cálculos.

Há outro elemento muito mais sério que afeta a análise da lucratividade. A questão é saber se, ao avaliar o desempenho de uma variável de marketing, a empresa deve alocar custos totais ou apenas custos diretos e indiretos. A empresa de cortadores de grama evitou esse problema assumindo apenas custos simples diretamente envolvidos com suas atividades de marketing. Mas a pergunta não pode ser evitada nas análises de rentabilidade do mundo real. Há três tipos de custo que têm de ser distinguidos:

1. **Custos diretos:** são custos que podem ser atribuídos diretamente às próprias variáveis de marketing. As comissões sobre as vendas são um custo direto em uma análise de lucratividade dos territórios de vendas, dos representantes de vendas ou dos clientes. As despesas de propaganda são um custo direto na análise de lucratividade dos produtos, na medida em que cada anúncio promove apenas um produto. Para propósitos específicos, também podemos considerar custos diretos os salários da força de vendas e suas despesas de viagem.
2. **Custos indiretos comuns:** são custos que só podem ser alocados indiretamente, mas em uma base plausível, às variáveis de marketing. No exemplo, o aluguel foi analisado dessa maneira.
3. **Custos não rastreáveis comuns:** são custos cuja alocação às variáveis de marketing é altamente arbitrária. Alocar gastos com a ‘imagem corporativa’ igualmente para todos os produtos seria arbitrário porque nem todos os produtos se beneficiam dessas despesas. Alocá-los proporcionalmente às vendas dos vários produtos também seria arbitrário porque as vendas relativas de produtos refletem muitos fatores além da construção da imagem da empresa. Outros exemplos são os salários da alta gerência, os impostos, os juros e outras despesas indiretas.

Ninguém contesta a inclusão dos custos diretos na análise de custo de marketing. Há uma pequena controvérsia quanto à inclusão dos custos indiretos comuns, que somam os custos que variam de acordo com a escala da atividade de marketing e os custos que não variam. Se a empresa de cortadores de grama abandonar as lojas de produtos para jardinagem, provavelmente continuará a pagar o mesmo valor relativo a aluguel. Nesse caso, seus lucros não subiriam imediatamente em um valor igual ao prejuízo gerado hoje pela venda para lojas de produtos de jardinagem (310 dólares).

A maior controvérsia é se os custos não rastreáveis comuns deveriam ser alocados às variáveis de marketing. Essa alocação é denominada *abordagem de custo total* e seus defensores alegam que, para determinar a lucratividade real, é importante imputar todos os custos. Trata-se de um argumento, no entanto, que confunde o uso da contabilidade para a elaboração de relatórios financeiros com sua utilização na tomada de decisões gerenciais. O custeio total tem três grandes pontos fracos:

1. A lucratividade relativa de diferentes variáveis de marketing pode mudar radicalmente quando uma forma arbitrária de alocar os custos não rastreáveis comuns é substituída por outra.
2. A arbitrariedade desanima os gerentes, que sentem que seu desempenho é mal avaliado.
3. A inclusão dos custos não rastreáveis comuns enfraquece os esforços para controlar os custos reais.

O gerenciamento operacional é mais eficaz no controle dos custos diretos e dos indiretos comuns. A atribuição arbitrária de custos não rastreáveis pode fazer com que se gaste tempo lutando contra alocações arbitrárias de custos, em vez de gerenciar bem os custos controláveis.

As empresas estão mostrando crescente interesse pela análise de lucratividade do marketing ou por sua versão mais ampla, o custeio baseado em atividades (ABC — *activity-based cost*), para quantificar a verdadeira lucratividade de diferentes atividades.<sup>37</sup> Para aumentar a rentabilidade, os gerentes podem examinar maneiras de reduzir os recursos necessários à realização de várias atividades, torná-los mais produtivos ou adquiri-los a um custo menor. Podem também aumentar os preços dos produtos que consomem grandes quantidades de recursos de apoio. A contribuição do ABC é redirecionar a atenção da gerência, fazendo com que ela deixe de utilizar apenas custos padronizados de mão-de-obra e materiais para alocar o custo total e, então, passe a utilizar os custos reais decorrentes do apoio a produtos, clientes e outras atividades individuais.

## Modelos de mix de marketing

A prestação de contas no marketing também significa que os gerentes podem estimar com maior precisão os efeitos de diferentes investimentos em marketing. Para entender melhor os efeitos de atividades de marketing específicas, os *modelos de mix de marketing* analisam dados de diversas fontes, como dados coletados no varejo, dados de expedição da empresa, dados de determinação de preço e dados de despesas com propaganda e promoções. Para aprofundar esse entendimento, análises multivariadas são conduzidas para identificar como cada elemento de marketing influencia os resultados relevantes, tais como as vendas de determinada marca ou a participação de mercado.<sup>38</sup>



Um anúncio do Gladware, um produto da Clorox — uma das empresas que utilizam o modelo de mix de marketing para testar a eficácia de sua propaganda.

Especialmente popular nas empresas de produtos embalados como a Procter & Gamble, a Clorox e a Colgate, os resultados dos modelos de mix de marketing são usados para alocar ou realocar despesas. As análises tentam descobrir quanto da verba para propaganda foi desperdiçada, quais são os níveis ótimos de gastos e quais devem ser os níveis mínimos de investimento.<sup>39</sup> Embora os modelos de mix de marketing ajudem a isolar efeitos, são menos eficazes para avaliar como os diferentes elementos de marketing funcionam em conjunto.

## Previsão e mensuração da demanda

Uma das principais razões para empreender pesquisas de marketing é poder identificar oportunidades de mercado. Uma vez concluída a pesquisa, a empresa deverá mensurar e prever o tamanho, o crescimento e o potencial de lucros de cada oportunidade de mercado. Previsões de vendas são utilizadas pelo departamento de finanças para levantar o caixa necessário ao investimento e às operações; pelo departamento de produção, para estabelecer níveis de capacidade e de produção; pelo departamento de compras, para a aquisição dos suprimentos necessários, e pelo departamento de recursos humanos, para a contratação do número necessário de funcionários. O departamento de marketing é responsável pela preparação de previsões de vendas. Se sua previsão estiver muito fora da realidade, a empresa acabará com excesso de estoque ou estoque insuficiente. Como as previsões de vendas se baseiam em estimativas de demanda, os gerentes de este que de mais nada precisam definir qual o significado da demanda de mercado para eles. Na próxima página você tem um bom exemplo da importância de definir o mercado corretamente.

### COCA-COLA

Quando Roberto Goizueta se tornou CEO da Coca-Cola, muitas pessoas achavam que as vendas da empresa já haviam atingido seu limite. Goizueta, entretanto, renovou a visão da participação de mercado da Coca-Cola. Segundo ele, a organização respondia por menos de 2 por cento dos 2 litros de líquido que cada uma das 4,4 bilhões de pessoas no mundo bebia em média por dia. “Os inimigos são o café, o leite, o chá e a água”, dizia Goizueta a seu pessoal. E foi assim que ele conduziu a Coca-Cola a um grande período de crescimento.

## As mensurações da demanda de mercado

As empresas podem preparar até 90 tipos de estimativa de demanda (veja a Figura 4.4). A demanda pode ser mensurada em seis diferentes níveis de produto, cinco diferentes níveis espaciais e três diferentes níveis de tempo.

Cada mensuração da demanda atende a um propósito específico. Para pedir matérias-primas, planejar a produção e levantar recursos financeiros, a empresa pode ter como objetivo prever apenas a demanda de curto prazo de determinado produto. Para decidir se estabelecerá ou não uma distribuição regional, é melhor prever a demanda regional de sua principal linha de produtos.

**FIGURA 4.4** Noventa tipos de estimativa de demanda (6 × 5 × 3)

As previsões também dependem de que tipo de mercado está sob consideração. O tamanho de um mercado está ligado ao número de compradores que podem existir para determinada oferta ao mercado. Mas existem muitas maneiras interessantes de decompô-lo:

- O **mercado potencial** é o conjunto de consumidores que demonstram um nível de interesse suficiente por uma oferta ao mercado. Entretanto, o interesse dos consumidores não basta para definir um mercado. Consumidores potenciais devem possuir renda suficiente e ter acesso à oferta.
- O **mercado disponível** é o conjunto de consumidores que possuem renda, interesse e acesso a determinada oferta. No caso de certas ofertas ao mercado, a empresa ou o governo pode restringir as vendas a determinados grupos. Por exemplo, o Estado pode proibir vendas de motocicletas aos menores de 21 anos. Assim, os adultos com mais de 21 anos constituem o *mercado disponível qualificado* — o conjunto de consumidores que possuem renda, interesse, acesso e qualificações para a oferta ao mercado.
- O **mercado-alvo** é a parte do mercado disponível que a empresa decide buscar. Uma empresa norte-americana, por exemplo, pode decidir concentrar seu esforço de marketing e distribuição na Costa Leste. A empresa acabará vendendo a determinado número de compradores de seu mercado-alvo.
- O **mercado atendido** é o conjunto de consumidores que estão comprando o produto da empresa.

Essas definições de mercado são uma ferramenta útil para a elaboração do planejamento de mercado. Se a empresa não está satisfeita com suas vendas atuais, pode empreender uma série de ações. Pode tentar atrair uma porcentagem maior de compradores do mercado-alvo; pode reduzir as qualificações dos compradores potenciais; pode expandir o mercado disponível, passando a operar com canais de distribuição em algum outro lugar ou reduzindo seus preços; pode ainda se reposicionar na mente dos clientes. Considere o caso da Target Store.

## TARGET STORE

Enfrentando uma dura concorrência dos grandes varejistas Wal-Mart e Kmart, a Target Stores decidiu buscar compradores de maior poder aquisitivo e tomá-los das lojas de departamentos. Ela veiculou anúncios pouco usuais em locais igualmente incomuns: as revistas de domingo do *New York Times*, do *Los Angeles Times* e do *San Francisco Examiner*. Um anúncio mostrava uma mulher montada em um aspirador de pó, 'cavalgando' no céu noturno. O único texto era: "Moda e produtos para o lar", com o logotipo da Target no canto inferior direito. Parecia um anúncio de loja de departamentos, e esse apelo fez com que a Target ganhasse a reputação de rede varejista 'superior' — ou o 'Kmart para yuppies', como definiu um cliente. Em 2001, a Target 'levou a moda para a comida', acrescentando seções de produtos alimentícios ao seu conceito de varejo e criando as lojas SuperTargets, com 16.270 metros quadrados. Em 2004, havia 1.249 lojas Target em 47 estados norte-americanos (das quais 119 eram SuperTarget).<sup>40</sup>

## Um vocabulário para a mensuração da demanda

Os principais conceitos na mensuração da demanda são demanda de mercado e demanda da empresa. Em cada uma, distinguimos entre uma função de demanda, uma previsão de vendas e um potencial.

**DEMANDA DE MERCADO** Como vimos, o primeiro passo de uma empresa ao avaliar oportunidades de mercado é estimar a demanda total de mercado. **Demanda de mercado** para um produto é o volume total que seria comprado por um grupo de clientes definido, em uma área geográfica definida, em um período definido, em um ambiente de marketing definido e sob um programa de marketing definido.

A demanda de mercado não é um número fixo, mas uma função das condições determinadas. Por esse motivo, pode ser chamada de *função de demanda de mercado*. A relação entre a demanda total de mercado e as condições definidas é demonstrada na Figura 4.5(a). O eixo horizontal mostra diferentes níveis de despesas do setor em marketing ao longo de determinado período. O eixo vertical mostra o nível de demanda resultante. A curva representa a demanda de mercado estimada associada a vários níveis de despesas do setor em marketing.

Algumas vendas básicas (denominadas *mínimo de mercado*, indicadas por  $Q_1$  na figura) ocorreriam sem nenhuma despesa estimuladora de demanda. Níveis mais elevados de despesas do setor em marketing renderiam níveis mais altos de demanda, inicialmente a uma taxa crescente e depois a uma taxa decrescente. Despesas de marketing acima de determinado nível não estimulariam muita demanda adicional, sugerindo assim um limite superior para a demanda de mercado, denominado *potencial de mercado* (indicado por  $Q_2$  na figura).

A distância entre o mínimo de mercado e o potencial do mercado mostra a *sensibilidade da demanda de mercado*. Podemos pensar em dois tipos extremos de mercado, o expansível e o não expansível. Um *mercado expansível*, como o mercado para raquetes de tênis, é bastante afetado em seu tamanho total pelo nível de despesas do setor em marketing. Na Figura 4.5(a), a distância entre  $Q_1$  e  $Q_2$  é relativamente grande. Já um *mercado não expansível* — por exemplo, o mercado para a ópera — é pouco afetado pelo nível de despesas do setor em marketing; a distância entre  $Q_1$  e  $Q_2$  é relativamente pequena. Organizações que vendem em um mercado não expansível devem aceitar o tamanho do mercado (o nível de *demanda primária* para a classe do produto) e direcionar seus esforços para conquistar maior **participação de mercado** para seu produto (o nível de demanda seletiva por seu produto).

Vale a pena comparar o nível atual de demanda do mercado com o nível potencial de demanda. O resultado é chamado de **índice de penetração de mercado**. Um índice de penetração baixo indica a existência de potencial crescimento para todas as empresas, enquanto um índice de penetração alto sugere que haverá um aumento de custos para atrair os poucos clientes potenciais remanescentes. De modo geral, a concorrência entre preços aumenta e a margem de lucro cai quando o índice de penetração de mercado já é alto.

A empresa também deve comparar sua participação de mercado atual com seu potencial de participação. O resultado é chamado de **índice de penetração de participação**. Um índice de penetração de participação baixo indica que a empresa pode expandir muito sua participação de mercado. Os fatores que estão impedindo tal expansão podem ser vários: baixo reconhecimento da marca, baixa disponibilidade da marca, deficiências nos benefícios, preço muito alto. A empresa deve calcular, então, os aumentos de penetração que ocorreriam com investimentos para eliminar cada deficiência, a fim de verificar quais investimentos produziriam o melhor resultado nesse campo.<sup>41</sup>

**FIGURA 4.5** Funções de demanda de mercado



É importante lembrar que a função de demanda de mercado não é um retrato da demanda de mercado ao longo do tempo. A curva mostra previsões atuais de alternativas de demanda de mercado associadas a níveis alternativos de esforço de marketing setorial no período atual.

**PREVISÃO DE MERCADO** Apenas um nível de despesas do setor em marketing efetivamente ocorrerá. A demanda de mercado correspondente a esse nível denomina-se **previsão de mercado**.

**POTENCIAL DE MERCADO** A previsão de mercado mostra a demanda de mercado esperada, e não a demanda total de mercado. Para determinar esta última, temos de visualizar o nível de demanda de mercado resultante de um nível 'muito elevado' de despesas do setor em marketing, em que aumentos adicionais de esforço pouco estimulariam a demanda adicional. **Potencial de mercado** é, portanto, o limite do qual se aproxima a demanda de mercado, à medida que as despesas do setor em marketing chegam perto de se tornarem infinitos em determinado ambiente de marketing.

As palavras 'em determinado ambiente de mercado' são fundamentais. Considere o potencial de mercado para automóveis em um período de recessão e em um período de prosperidade: evidentemente, o potencial de mercado é maior durante a prosperidade. A relação entre o potencial de mercado e o ambiente é demonstrada na Figura 4.5(b). Analistas de mercado fazem uma distinção entre a posição da função de demanda de mercado e o movimento ao longo desta. As empresas nada podem fazer a respeito da posição da função de demanda de mercado, que é determinada pelo ambiente de marketing. Entretanto, quando decidem quanto gastar em marketing, elas influenciam sua localização específica na função de demanda de mercado.

Empresas em busca do potencial de mercado têm um interesse especial no **percentual de penetração do produto**, que é a porcentagem de posse ou utilização de um produto ou serviço em uma população. Veja algumas dessas porcentagens nos Estados Unidos: televisão (98 por cento), plano de saúde (84 por cento), carro (81 por cento), casa própria (67 por cento), computador (54 por cento), ações (48 por cento), porte de arma (41 por cento) e fax (12 por cento).<sup>42</sup> As empresas pressupõem que, quanto menor o percentual de penetração do produto, maior é o potencial de mercado, embora isso signifique que em algum momento todas estarão presentes no mercado com todos os produtos.

**DEMANDA DA EMPRESA** Agora estamos prontos para definir a **demand da empresa**: trata-se da participação estimada da empresa na demanda de mercado segundo níveis alternativos de esforço de marketing, ao longo de determinado período. A participação da empresa na demanda de mercado depende de como seus produtos, serviços, preços, comunicações etc. são percebidos em relação aos da concorrência. Se os outros fatores forem iguais, a participação no mercado dependerá do volume e da efetividade dos gastos com marketing em relação aos dos concorrentes. Os especialistas no desenvolvimento de modelos de marketing têm desenvolvido funções de resposta de vendas para mensurar como as vendas de uma empresa são afetadas por seu nível de gastos com marketing, seu mix de marketing e sua efetividade em marketing.<sup>43</sup>

**PREVISÃO DE VENDAS DA EMPRESA** Uma vez estimada a demanda da empresa, a tarefa seguinte será escolher um nível de esforço de marketing. O nível escolhido produzirá o nível esperado de vendas. A **previsão de vendas da empresa** é o nível esperado de vendas com base em um planejamento de marketing selecionado e em um ambiente de marketing hipotético.

Para representar essa previsão graficamente, colocam-se as vendas no eixo vertical e o esforço de marketing no eixo horizontal, como mostra a Figura 4.5. Com bastante frequência, a ordem entre a previsão da empresa e seu planejamento de marketing é invertida. Muitas vezes ouvimos que a empresa deve desenvolver seu planejamento de marketing com base na previsão de vendas. Essa seqüência previsão–planejamento será válida caso a 'previsão' signifique uma estimativa da atividade econômica nacional, ou caso a demanda da empresa seja não expansível. A mesma seqüência não será válida, entretanto, quando a demanda de mercado for expansível, ou quando a 'previsão' significar uma estimativa das vendas da empresa. A previsão de vendas da empresa não pode ser a base para a decisão sobre quanto gastar em marketing; pelo contrário, ela é o resultado de um planejamento hipotético de gastos em marketing.

Dois outros conceitos relacionados à previsão de vendas da empresa devem ser mencionados. Uma **quota de vendas** é a meta de vendas estabelecida para uma linha de produtos, uma divisão da empresa ou um representante de vendas. Antes de mais nada, é um dispositivo gerencial que tem como função definir e estimular o esforço de vendas. A gerência estabelece as quotas com base na previsão de vendas e na idéia de estimular sua realização. De modo geral, as quotas são estabelecidas em um patamar ligeiramente mais alto do que as vendas estimadas para aumentar o esforço da equipe de vendas.

Um **orçamento de vendas** é uma estimativa conservadora do volume de vendas esperado. Ele é utilizado principalmente para a tomada de decisões relativas às compras, à produção e ao fluxo de caixa. O orçamento de vendas leva em conta a previsão de vendas e a necessidade de evitar risco excessivo. Em geral, é estabelecido em patamares ligeiramente mais baixos que a previsão de vendas.



**POTENCIAL DE VENDAS DA EMPRESA** O **potencial de vendas da empresa** é o limite de vendas a que a demanda da empresa pode chegar, à medida que seu esforço de marketing aumenta em relação ao dos concorrentes. O limite absoluto da demanda da empresa é, obviamente, o potencial de mercado. Ambos seriam iguais se a empresa alcançasse 100 por cento do mercado. Na maioria dos casos, o potencial de vendas é menor que o de mercado, mesmo quando os gastos com marketing aumentam consideravelmente em relação aos dos concorrentes. Isso porque cada concorrente possui um núcleo consistente de compradores fiéis que não respondem muito aos esforços de outras empresas para aliciá-los.

## Estimativa da demanda corrente

Agora estamos prontos para examinar métodos práticos de estimativa da demanda corrente de mercado. Os executivos de marketing precisam estimar o potencial total do mercado e o potencial de mercado da área, além das vendas do setor e das participações de mercado.

**POTENCIAL TOTAL DO MERCADO** O **potencial total do mercado** é o volume máximo de vendas que pode estar ao alcance de todas as empresas em determinado setor, ao longo de determinado período, sob determinado nível de esforço de marketing do setor e sob determinadas condições ambientais. Uma maneira comum de estimar o potencial total do mercado é estimar o número de compradores potenciais, multiplicá-lo pela quantidade média que cada comprador adquire e multiplicar esse resultado pelo preço médio.

Se a cada ano 100 milhões de pessoas compram livros, o comprador de livros médio compra 3 livros por ano e o preço médio de um livro é 20 dólares, então o potencial total do mercado é de 6 bilhões de dólares (100 milhões  $\times$  3  $\times$  US\$ 20). O componente mais difícil de ser estimado é o número de compradores do produto ou do mercado específico. Pode-se sempre começar pela população total do país, digamos 261 milhões de pessoas. Suponhamos que analfabetos e crianças com menos de 12 anos não compreem livros e que eles constituam 20 por cento da população.

Isso significa que apenas 80 por cento da população, ou aproximadamente 209 milhões de pessoas, estaria no conjunto de possíveis clientes. Dando continuidade à pesquisa, poderíamos chegar à conclusão de que as pessoas de baixa renda e pouca instrução não lêem livros e que elas constituem mais de 30 por cento do conjunto de possíveis clientes. Eliminando-as, chegaríamos a um conjunto de clientes potenciais de aproximadamente 146,3 milhões de compradores de livros. Então utilizaríamos esse número de compradores potenciais para calcular o potencial total do mercado.

Uma variação desse procedimento é o *método de proporção em cadeia*, que consiste em multiplicar um número-base por vários percentuais de ajuste. Suponhamos que uma cervejaria esteja interessada em estimar o potencial de mercado para uma nova cerveja light. Uma estimativa pode ser elaborada por meio do seguinte cálculo:

Demanda pela nova cerveja light = população  $\times$  renda pessoal discricionária *per capita*  $\times$  percentual médio de renda discricionária gasta com alimentação  $\times$  percentual médio do montante gasto com alimentação que é gasto em bebidas  $\times$  percentual médio do montante gasto em bebidas que é gasto com bebidas alcoólicas  $\times$  percentual médio do montante gasto com bebidas alcoólicas que é gasto em cerveja  $\times$  percentual esperado do montante gasto em cerveja que será gasto com cerveja light.

**POTENCIAL DE MERCADO DA ÁREA** As empresas deparam-se com o problema de selecionar os melhores territórios e alocar seu orçamento de marketing de maneira ideal entre eles. Elas necessitam, portanto, estimar o potencial de mercado de diferentes cidades, estados e países. Os dois principais métodos para avaliar o **potencial de mercado da área** são o método de desenvolvimento de mercado, utilizado principalmente por profissionais de marketing empresarial, e o método de indexação multifatorial, utilizado sobretudo por profissionais de marketing de consumo.

**Método de desenvolvimento de mercado** O **método de desenvolvimento de mercado** requer a identificação de todos os compradores potenciais em cada mercado e uma boa estimativa de suas compras. Esse método produz resultados precisos se tivermos uma relação de todos os compradores potenciais e uma boa estimativa daquilo que cada um comprará. Infelizmente, essas informações nem sempre são fáceis de obter.

Pense em um fabricante de ferramentas que deseja estimar, em Boston, o potencial de mercado da área para seu torno para madeira. O primeiro passo é identificar todos os compradores potenciais de tornos para madeira na área. Eles consistem principalmente em empresas que têm de tornear ou mandrilar madeira em suas operações. Assim, a fábrica forma sua lista a partir de um catálogo de todas as empresas na região de Boston. Em seguida, estima o número de tornos que cada empresa poderia comprar com base no número de tornos por mil funcionários e por 1 milhão de dólares em vendas no setor.

Um método eficiente para estimar o potencial de mercado de uma área utiliza o *North American Industry Classification System* (NAICS), sistema norte-americano de classificação de setores, desenvolvido pelo U.S. Bureau of the Census (órgão responsável pelas estatísticas oficiais nos Estados Unidos) em parceria com os governos do Canadá e do México.<sup>44</sup> O NAICS classifica toda a atividade industrial em 20 principais setores gerais. Cada um desses grupos é

subdividido em uma estrutura hierárquica de seis dígitos, como a apresentada a seguir (o exemplo dado refere-se ao serviço de *pager*).

51	setor geral (informação)
513	subsetor geral (radiotransmissão e telecomunicações)
5133	grupo setorial (telecomunicações)
51332	setor (operadoras de telecomunicações sem fio, exceto satélite)
513321	setor nacional (serviços de <i>pager</i> nos Estados Unidos)

Para cada número de seis dígitos do NAICS, uma empresa pode comprar CD-ROMs de diretórios empresariais que fornecem perfis completos de milhões de estabelecimentos, subclassificados por localização, número de funcionários, vendas anuais e patrimônio líquido.

Para utilizar o NAICS, o fabricante de tornos deve primeiro determinar os códigos de seis dígitos que representam produtos cujos fabricantes provavelmente necessitarão de tornos. Para obter um quadro completo de todos os setores de seis dígitos do NAICS que poderão utilizar tornos, a empresa pode (1) descobrir os códigos NAICS de clientes anteriores; (2) utilizar o manual do NAICS para verificar todos os setores de seis dígitos que, em sua opinião, teriam interesse em tornos, e (3) enviar questionários pelo correio a um grande número de empresas perguntando sobre seu interesse em adquirir tornos para madeira.

O próximo passo é determinar uma base apropriada para estabelecer o número de tornos a ser utilizado em cada setor. Suponha que vendas setoriais a clientes sejam a base mais adequada. Uma vez que a empresa tenha estimado o índice de propriedade de tornos relativo às vendas setoriais a cliente, poderá calcular o potencial de mercado.

**Método de indexação multifatorial** Como as empresas que atendem o mercado empresarial, as empresas de produtos de consumo também precisam estimar potenciais de mercado da área. Mas os clientes das empresas de produtos de consumo são numerosos demais para serem relacionados. Portanto, o método mais comumente utilizado em mercados consumidores é um simples cálculo de proporção. Um fabricante de medicamentos, por exemplo, pode supor que o potencial de mercado para medicamentos esteja diretamente relacionado ao tamanho da população. Se 2,28 por cento da população dos Estados Unidos vive no Estado da Virgínia, a empresa pode supor que a Virgínia representa 2,28 por cento do total de medicamentos vendidos.

Um único fator, entretanto, raramente é um indicador completo de oportunidade de vendas. Vendas regionais de medicamentos também são influenciadas pela renda *per capita* e pelo número de médicos a cada 10 mil habitantes. Portanto, faz sentido desenvolver uma *indexação multifatorial*, atribuindo pesos específicos a cada fator. Os números são os pesos atribuídos a cada variável. Suponha, por exemplo, que a Virgínia possua 2 por cento da renda pessoal disponível nos Estados Unidos, 1,96 por cento das vendas no varejo dos Estados Unidos e 2,28 por cento da população dos Estados Unidos. Suponha também que os respectivos pesos sejam 0,5, 0,3 e 0,2. O índice de poder de compra da Virgínia seria, então, 2,04  $[0,5(2,00) + 0,3(1,96) + 0,2(2,28)]$ . Assim, 2,04 por cento das vendas de medicamentos nos Estados Unidos poderiam ocorrer no Estado da Virgínia.

Os pesos utilizados para o índice de poder de compra são um tanto arbitrários. Outros pesos podem ser atribuídos, caso seja apropriado. Além disso, um fabricante pode querer ajustar o potencial de mercado a fatores adicionais, como a presença de concorrentes no mercado, os custos locais de promoção, os fatores sazonais e as idiossincrasias do mercado local.

Muitas empresas calculam outros índices de área a fim de ter um guia para a alocação de recursos de marketing. Suponha que a empresa de medicamentos esteja considerando as seis cidades relacionadas na Tabela 4.10. As primeiras duas colunas mostram o percentual de vendas, nos Estados Unidos, de marca e de categoria nessas seis cidades. A coluna 3 mostra o **índice de desenvolvimento da marca**, que é o índice de vendas da marca em relação às vendas da categoria. Seattle, por exemplo, tem um índice de desenvolvimento da marca de 114, uma vez que ali a marca é relativamente mais desenvolvida do que a categoria. Portland tem um índice de desenvolvimento da marca de 65, o que significa que a marca nessa cidade é relativamente pouco desenvolvida. Em geral, quanto menor o índice de desenvolvimento da marca, maior a oportunidade de mercado, porque há espaço para crescimento. No entanto, alguns profissionais de marketing argumentariam que os recursos de marketing deveriam ser alocados nos mercados mais fortes da marca — onde seria importante reforçar a fidelidade ou mais fácil obter maior participação.<sup>45</sup>

Depois que a empresa decidir sobre a alocação de seu orçamento cidade a cidade, poderá detalhar a alocação de cada cidade por áreas de censo ou áreas de código postal. *Áreas de censo* são áreas pequenas, estatisticamente definidas em áreas metropolitanas e alguns outros distritos. Em geral possuem limites estáveis e população de aproximadamente 4 mil habitantes. *Áreas de código postal* são pouco menores que bairros. Dados sobre população, renda familiar média e outras características estão disponíveis para essas unidades geográficas. Os profissionais de marketing consideram-nos extremamente úteis para identificar áreas de varejo de alto potencial em grandes cidades, ou para comprar listas de endereços e, assim, conduzir campanhas de mala direta.

**TABELA 4.10** Cálculo do índice de desenvolvimento da marca

Território	(a) Percentual de vendas de marca nos Estados Unidos	(b) Percentual de vendas da categoria nos Estados Unidos	Índice de desenvolvimento da marca (a ÷ b) × 100
Seattle	3,09	2,71	114
Portland	6,74	10,41	65
Boston	3,49	3,85	91
Toledo	0,97	0,81	120
Chicago	1,13	0,81	140
Baltimore	3,12	3,00	104

**VENDAS DO SETOR E PARTICIPAÇÕES DE MERCADO** Além de estimar o potencial total e o potencial da área, uma empresa precisa conhecer as vendas setoriais efetivas que estão ocorrendo em seu mercado. Ou seja, precisa identificar os concorrentes e estimar suas vendas.

As associações setoriais em geral levantam e publicam as vendas totais do setor, embora não costumem relacionar as vendas de empresas individuais separadamente. Utilizando essas informações, cada empresa pode avaliar seu desempenho em relação ao setor como um todo. Suponha que as vendas de uma empresa estejam crescendo 5 por cento ao ano, enquanto as do setor estejam crescendo 10 por cento. Essa empresa está na verdade perdendo posição no setor.

Outra maneira de estimar vendas é comprar relatórios de institutos de pesquisa de marketing que realizam levantamentos de vendas totais e vendas de marcas. Por exemplo, a Nielsen Media Research faz levantamentos sobre vendas no varejo em várias categorias e produtos, em supermercados e drogarias, e vende as informações obtidas a empresas interessadas. Esses levantamentos podem fornecer informações valiosas a uma empresa sobre suas vendas totais de produtos por categoria, bem como sobre suas vendas de marcas. Ela poderá comparar seu desempenho com relação ao setor como um todo e/ou a qualquer concorrente específico, para verificar se está ganhando ou perdendo participação.

Empresas que atendem o mercado empresarial normalmente têm um trabalho maior para estimar vendas e participações de mercado setoriais do que fabricantes de produtos de consumo. Os profissionais de marketing dessas empresas não podem contar com as informações da Nielsen para ajudá-los. Em geral, os distribuidores não fornecem informações sobre o volume de mercadorias que os concorrentes estão vendendo. Assim, os profissionais de marketing que atendem o mercado empresarial operam com menos conhecimento sobre sua participação de mercado.

## Estimativa da demanda futura

São poucos os produtos ou serviços cujas vendas sejam de fácil previsão. A previsão é mais fácil para aqueles cujo nível absoluto ou tendência de demanda seja razoavelmente constante e para os quais a concorrência seja inexistente (serviços públicos) ou estável (oligopólios puros). Na maioria dos mercados, a demanda total e a demanda da empresa não são estáveis; nessas circunstâncias, a boa previsão se torna um fator-chave para o sucesso. Quanto mais instável a demanda, mais importante a exatidão das previsões e mais complexa sua realização.

Para preparar uma previsão de vendas, as empresas costumam utilizar um procedimento de três etapas. Primeiro, preparam uma projeção macroeconômica, em seguida uma projeção setorial e por fim uma previsão de vendas da empresa. A projeção macroeconômica requer projeções de inflação, desemprego, taxas de juros, gastos de consumidores, investimentos de empresas, gastos governamentais, exportações líquidas e outras variáveis. O resultado final é uma previsão do produto nacional bruto, que é então utilizada, em conjunto com outros indicadores macroambientais, para prever vendas setoriais. A empresa realiza sua previsão de vendas supondo que ganhará certa participação de mercado.

Como as empresas efetuam suas previsões? Elas podem fazê-lo internamente ou comprá-las de terceiros, tais como institutos de pesquisa de marketing, que desenvolvem uma previsão entrevistando clientes, distribuidores e outras partes com conhecimentos específicos. Empresas especializadas em previsões realizam previsões de longo prazo sobre componentes macroambientais específicos, como população, recursos naturais e tecnologia. Alguns exemplos são a Global Insight (uma fusão da Data Resources e da Wharton Econometric Forecasting Associates), a Forrester Research e o Gartner Group. Empresas de pesquisas de futuro, por sua vez, produzem cenários especulativos. Três exemplos são o Institute for the Future, o Hudson Institute e o Futures Group.

Todas as previsões são fundamentadas em uma destas três bases de informação: o que as pessoas dizem, o que as pessoas fazem e o que as pessoas fizeram. A primeira base — o que as pessoas dizem — envolve pesquisas de opinião entre compradores ou pessoas próximas a eles, bem como profissionais de vendas ou especialistas externos. Ela abrange três métodos: pesquisa das intenções dos compradores, composição das opiniões da força de vendas e opinião de especialistas. A elaboração de uma previsão com base naquilo que as pessoas fazem envolve outro método: a introdução do produto em um mercado-teste para medir a resposta dos compradores. A última base de informação — o que as pessoas fizeram — envolve a análise de registros de comportamento de compras do passado ou a utilização de análises de séries cronológicas ou de demanda estatística.

**PESQUISA DAS INTENÇÕES DOS COMPRADORES** Fazer uma **previsão** é a arte de antecipar aquilo que os compradores provavelmente fariam sob determinadas condições. O comportamento dos compradores deve ser pesquisado porque sua importância é crucial. Com relação aos principais bens de consumo duráveis (por exemplo, os eletrodomésticos mais importantes), muitos institutos de pesquisa realizam levantamentos periódicos das intenções de compra dos consumidores. Esses institutos fazem perguntas como a seguinte:

Você pretende adquirir um automóvel nos próximos seis meses?

0,00	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00
Nenhuma probabilidade	Ligeira probabilidade	Probabilidade razoável	Boa probabilidade	Alta probabilidade	Com certeza

Isso se chama **escala de probabilidade de compra**. As diversas pesquisas desse tipo também levantam dados sobre a renda atual e futura dos consumidores e suas expectativas quanto à economia. As várias informações são então combinadas em uma mensuração da confiança do consumidor ou em uma mensuração do sentimento do consumidor. Fabricantes de bens de consumo duráveis pagam para ter acesso a esses índices, na esperança de prever as principais mudanças nas intenções de compra dos consumidores e, assim, adaptar adequadamente seus planos de produção e marketing.

Na área de compras empresariais, vários institutos levam a cabo pesquisas de intenção de compra relacionadas a instalações industriais, equipamentos e materiais. Suas estimativas tendem a ter uma margem de erro de 10 por cento em relação aos resultados efetivos. As pesquisas de intenção de compra são especialmente úteis na estimativa de demanda por produtos industriais, bens de consumo duráveis, compras de produtos que requerem planejamento antecipado e novos produtos. E elas se mostram ainda mais valiosas quando o custo de alcançar compradores é baixo, os compradores são poucos, têm intenções claras, implementam suas intenções e as expressam de boa vontade.

**COMPOSIÇÃO DAS OPINIÕES DA FORÇA DE VENDAS** Quando for impraticável entrevistar os compradores, a empresa poderá solicitar que os representantes de vendas estimem suas vendas futuras. Os representantes calculam, então, quanto os clientes regulares e potenciais comprarão de cada um dos produtos da empresa.

Poucas empresas utilizam as estimativas de suas equipes de vendas sem efetuar alguns ajustes. Os representantes de vendas podem ser pessimistas ou otimistas, ou podem ir de um extremo a outro devido a algum sucesso ou fracasso recente. Além disso, raras vezes têm consciência de acontecimentos econômicos maiores e não sabem como os planos de marketing de sua empresa influenciarão as vendas futuras em sua área. Eles podem deliberadamente subestimar a demanda para que a empresa estabeleça uma quota de vendas mais baixa, não encontrar tempo para preparar estimativas cuidadosas ou não considerar que o esforço valha a pena. Para estimular estimativas melhores, a empresa deve oferecer algum tipo de apoio ou incentivo à equipe de vendas. Por exemplo, os representantes de vendas poderiam receber um histórico de suas estimativas anteriores comparadas às suas vendas efetivas, além de uma descrição das suposições da empresa sobre o futuro dos negócios, o comportamento da concorrência e os planejamentos de marketing.

Envolver a equipe de vendas em estimativas traz uma série de benefícios. Os representantes de vendas podem ter uma visão melhor das tendências em curso do que qualquer outro grupo. Depois de participarem do processo de estimativa, eles se sentirão mais confiantes em relação a sua quota de vendas e incentivados a atingi-la. Da mesma maneira, esse procedimento de previsão oferece estimativas detalhadas decompostas por produto, território, cliente e representante de vendas.

**OPINIÃO DE ESPECIALISTAS** As empresas também podem obter previsões de especialistas, como revendedores, distribuidores, fornecedores, consultores de marketing e associações comerciais. Grandes empresas de eletrodomésticos, assim como as da indústria automobilística, fazem pesquisas periódicas entre os revendedores, buscando obter suas previsões de demanda no curto prazo. As estimativas dos revendedores estão sujeitas aos mesmos pontos fortes e fracos existentes nas estimativas da equipe de vendas. Outras empresas compram previsões econômicas e setoriais de institutos de previsão econômica reconhecidos. Esses especialistas são capazes elaborar previsões econômicas mais efetivas por dispor de um volume maior de dados e conhecimento especializado na preparação de previsões.

Ocasionalmente, as empresas convidam um grupo de especialistas a preparar uma previsão. Os especialistas trocam idéias e produzem uma estimativa de grupo (*método de discussão em grupo*). Ou oferecem suas estimativas individualmente e um analista as combina para formar uma única estimativa (*compilação de estimativas individuais*). Além disso, podem fornecer estimativas e hipóteses que são examinadas pela empresa e depois revisadas. Há então rodadas adicionais de avaliação e detalhamento (esse é o método Delphi).<sup>46</sup>

**ANÁLISE DE VENDAS PASSADAS** As previsões de vendas também podem ser elaboradas com base em vendas passadas. A *análise de séries cronológicas* consiste em decompor essas séries em quatro componentes (tendência, ciclo, sazonalidade e sinuosidade) e projetá-los para o futuro. A *análise de tendência exponencial* consiste em prever as vendas do próximo período mediante a combinação de uma média de vendas passadas com as vendas mais recentes, atribuindo maior peso a estas últimas. A *análise de demanda estatística* consiste em mensurar o nível de impacto de todos os elementos de um conjunto de fatores causais (por exemplo, renda, gastos com marketing, preço) sobre o nível de vendas. Por fim, a *análise econométrica* consiste na elaboração de conjuntos de equações que descrevem um sistema e no ajuste estatístico dos parâmetros.

**MÉTODO DE TESTE DE MERCADO** Quando os compradores não planejam suas compras cuidadosamente, ou os especialistas não estão disponíveis ou não são confiáveis, é aconselhável um teste direto de mercado. Um teste direto de mercado é necessário sobretudo na previsão de vendas de novos produtos, ou de produtos já estabelecidos que passem a ser vendidos por um novo canal de distribuição ou em um novo território.

---

## Resumo

1. As empresas podem conduzir sua pesquisa de marketing ou contratar outras organizações para fazer isso por elas. A boa pesquisa de marketing se caracteriza por método científico, criatividade, métodos múltiplos, interdependência de modelos e dados, valor e custo das informações, ceticismo saudável e marketing ético.
2. O processo de pesquisa de marketing consiste em definir o problema, as alternativas de decisão e o objetivo da pesquisa, desenvolver o plano de pesquisa, coletar e analisar as informações, apresentar os resultados à gerência e tomar as decisões.
3. Ao conduzir pesquisas, as empresas têm de decidir entre coletar suas informações e fazer uso das já existentes. Também devem decidir quanto à abordagem a ser adotada (por observação, grupo de foco, levantamentos, dados comportamentais ou experimental) e ao instrumento de pesquisa (questionários, pesquisa qualitativa ou instrumentos mecânicos) que serão utilizados. Além disso, devem determinar um plano de amostragem e os métodos de contato.
4. O objetivo do controle do plano anual é assegurar que a empresa atinja os objetivos de vendas e lucros e as demais metas estabelecidas nesse plano. As principais ferramentas desse controle são as análises de vendas, de participação de mercado, de despesas de marketing em relação às vendas e análise financeira.
5. A análise da lucratividade procura avaliar e controlar a lucratividade dos vários produtos, territórios, grupos de clientes, canais comerciais e tamanhos dos pedidos. Parte importante desse controle são a atribuição de custos e a geração de demonstrações de resultados.
6. Há dois tipos de demanda: a demanda de mercado e a demanda da empresa. Para estimar a demanda corrente, as empresas procuram determinar o potencial total do mercado, o potencial de mercado da área, as vendas setoriais e suas participações de mercado. Para estimar a demanda futura, elas realizam levantamentos de intenções dos compradores, solicitam dados de sua equipe de vendas, coletam opiniões de especialistas ou aplicam testes de mercado. Modelos matemáticos, técnicas estatísticas avançadas e procedimentos de coleta de dados informatizados são essenciais para todos os tipos de previsão de demanda e de vendas.

---

## Aplicações

### Debate de marketing Qual é o melhor tipo de pesquisa de marketing?

Existem abordagens ou técnicas de pesquisa favoritas entre os pesquisadores de mercado, embora cada pesquisador tenha uma de sua preferência. Alguns sustentam que a única maneira para de fato obter informações sobre consumidores e marcas é uma pesquisa qualitativa detalhada. Outros argumentam que a única forma sustentável de pesquisa de marketing envolve avaliações quantitativas.

**Assuma uma posição:** a pesquisa de marketing deve ser quantitativa ou qualitativa?

## Discussão de marketing

Quando foi a última vez que você participou de um levantamento? A informação que você proporcionou foi útil? O que deveria ser modificado na pesquisa para torná-la mais eficaz?



### PANORAMA BRASILEIRO

## O 'cartão de plástico' está com os dias contados?

A moeda tem se transformado ao longo do tempo: desde as cabeças de gado, grãos, conchas, metais, contas e ouro do passado, até o papel-moeda e os cheques bancários dos nossos dias, chegando ao cartão de crédito, que, segundo alguns, também já está a ponto de ser abandonado.

Nos dias atuais, usar cartões de crédito é algo tão natural que ninguém se lembra de sua interessante história. Acredita-se que o crédito foi inicialmente usado na Assíria, Babilônia e Egito há cerca de 3 mil anos. Conta-se que o primeiro anúncio de crédito foi feito em 1730 por um vendedor, Christopher Thornton, que queria oferecer aos consumidores uma chance de mobiliar suas casas imediatamente, enquanto os pagamentos tomariam mais tempo (os compradores podiam pagar semanalmente). Ele introduziu o conceito de 'tenha agora e pague depois'. Sedutora para ambas as partes, a idéia logo foi aceita e adaptada por outros. De fato, o cartão de crédito foi o sucessor de uma variedade de formas de crédito utilizadas por empresas e bancos. Os créditos eram usados nos anos 20, nos Estados Unidos, por exemplo, para vender combustível ao crescente número de proprietários de carros. Em 1938, diversas empresas começaram a aceitar cartões umas das outras.

Em 1950, o norte-americano Frank McNamara saiu para jantar com seus amigos e, na hora de pagar, percebeu que tinha esquecido a carteira. Esse esquecimento foi a centelha que estimulou a criação do cartão de crédito. Junto com o amigo Ralph Schneider, McNamara introduziu o cartão Diners Club, um cartão de cobrança que possibilitava pagar as contas de uma só vez. Foi o primeiro cartão da história que permitiu aos seus 200 membros comprar alimentos e bebidas em 27 restaurantes da cidade de Nova York. Em 1958, surgiu o American Express. No mesmo ano o Bank of America criou o BankAmericard, um produto que depois evoluiu para o sistema Visa, nome introduzido em 1976. O sistema MasterCard apareceu em 1966, quando um grupo de bancos emissores de crédito fundaram o MasterCharge. Foi apenas em meados de 1970, com o estabelecimento da faixa magnética, que o cartão de crédito tornou-se parte da Era da Informação.

Atualmente há inúmeras variações do conceito básico de crédito rotativo para indivíduos (emitido por bancos e honrado por uma rede de instituições financeiras), incluindo cartões de crédito com marcas de organizações, cartões de crédito corporativos, cartões de lojas etc. Os cartões de crédito são uma boa opção de moeda para viajantes, que podem usá-los em qualquer lugar onde sejam aceitos, isto é, em quase toda parte do mundo. No Brasil, os principais emissores são Bradesco, Credicard, Itaucard, Ourocard e Unicard, e as principais bandeiras são Visa, MasterCard, Diners e American Express.

Há grandes diferenças entre o mercado de cartões de crédito no Brasil e nos Estados Unidos. Aqui há taxas de anuidade, seguros opcionais contra perda ou roubo, alto índice de inadimplência e taxas de juros bastante elevadas; além disso, tanto o estabelecimento que vende o produto como o próprio cartão podem propiciar o parcelamento. Nos Estados Unidos, a escala de vendas e receitas é bem maior; porém a concorrência também é muito mais acirrada — situação que permite e estimula a suspensão da anuidade. Estima-se que a quantidade de cartões de crédito em posse da população economicamente ativa seja de 4,7 por pessoa nos Estados Unidos, enquanto no Brasil esse número é de apenas 0,7, o que leva a crer que ainda existe um grande potencial de mercado a ser explorado.

Contudo, o dinheiro de plástico, ou cartão de crédito, apesar de bem-sucedido, não substituiu totalmente o dinheiro nem eliminou algumas situações em que ele é necessário.

Hoje se discute a nova moeda de troca. Nesses estudos, o sistema de cartões de crédito convencionais tende a passar por uma revolução. Eles tendem a evoluir para os *smartcards* — nova geração de cartões inteligentes carregados diretamente da conta bancária e que são capazes de armazenar grande quantidade de informações, protegendo-as do acesso de pessoas não autorizadas.

Esses cartões compõem parte do conceito do dinheiro eletrônico (ou digital), que passará a ser a nova moeda de troca, isto é, a moeda digital na forma de bits e bytes. De acordo com os estudos, o dinheiro digital será como o dinheiro em papel — o saldo da conta bancária será convertido em um código digital, armazenado em um microchip, que poderá estar em um cartão de bolso (o *smartcard*) ou no disco rígido do computador, podendo ser usado

(Continua)

(Continuação)

em transações, desde que os envolvidos (banco, comprador e vendedor) reconheçam o seu valor. A Internet deverá ser o ambiente natural no qual o dinheiro digital se desenvolverá.

Com essa evolução, o novo cartão irá assumir uma variedade de funções, incluindo a de cartão de débito, moedeiro eletrônico, cartão de fidelidade, de identificação pessoal e outras. Ele poderá ser recarregado e reconfigurado de acordo com as necessidades do usuário, oferecendo assim mais facilidades e segurança. Seria o fim dos cartões de plástico?

### Questões para discussão

1. Que informações são necessárias para prospectar o mercado de cartão de crédito e os potenciais usuários do dinheiro eletrônico? Analise os aspectos favoráveis e desfavoráveis da adoção do dinheiro eletrônico.
2. Que tipo de pesquisa você faria para prever o futuro do cartão de crédito no Brasil?
3. Discuta sobre o que você faria para mensurar a demanda do cartão de crédito no Brasil.

Fontes: Brad Puffer, *Digital cash*, <http://www.pbs.org/wgbh/nova/moolah/digitalcash.html>; Stanley Slaughter, "Card evolution", *Business Travel World*, out. 2004, p. 4; <http://www.rlrouse.com/credit-cards-history.html>.

## Notas

- 1 Allison Fass, "Bear market", *Forbes*, 1<sup>o</sup> mar. 2004, p. 88.
- 2 Thomas Kinnear e Ann Root (orgs.), *1994 Survey of Market Research*. Chicago: American Marketing Association, 1994.
- 3 Emily Sweeney, "Karmaloop shapes urban fashion by spotting trends where they start", *Boston Globe*, 8 jul. 2004, p. D3.
- 4 Kevin J. Clancy e Robert S. Shulman, *Marketing myths that are killing business*. Nova York: McGraw-Hill, 1994, p. 58; Phaedra Hise, "Comprehensive CompuServe", *Inc.*, jun. 1994, p. 109; "Business bulletin: studying the competition", *Wall Street Journal*, p. A1-A5.
- 5 Kate Maddox, "The ROI of research", *B to B*, 5 abr. 2004, p. 25, 28.
- 6 Para informações sobre serviços de Internet em vôos, veja "In-flight dogfight", *Business2.Com*, 9 jan. 2001, p. 84-91; John Blau, "In-flight Internet service ready for takeoff", *IDG News Service*, 14 jun. 2002; "Boeing in-flight Internet plan goes airborne", *The Associated Press*, 18 abr. 2004.
- 7 Para uma discussão sobre a abordagem da teoria de decisão para o valor da pesquisa, veja Donald R. Lehmann, Sunil Gupta e Joel Steckel, *Market research*. Reading: Addison Wesley, 1997.
- 8 Allison Stein Wellner, "Look who's watching", *Continental*, abr. 2003, p. 39-41; Linda Tischler, "Every move you make", *Fast Company*, abr. 2004, p. 73-75.
- 9 Bruce Nussbaum, "The power of design", *Business Week*, 17 maio 2004, p. 86-94.
- 10 Roger D. Blackwell, James S. Hensel, Michael B. Phillips e Brian Sternthal, *Laboratory equipment of marketing research*. Dubuque: Kendall/Hunt, 1970; Wally Wood, "The race to replace memory", *Marketing and Media Decisions*, jul. 1986, p. 166-167. Veja também Gerald Zaltman, "Rethinking marketing research: putting people back in", *Journal of Marketing Research* 34, n<sup>o</sup> 4, nov. 1997, p. 424-437; Andy Raskin, "A face any business can trust", *Business 2.0*, dez. 2003, p. 58-60; Louise Witt, "Inside Internet", *American Demographics*, mar. 2004, p. 34-39.
- 11 Maddox, "The ROI of research", p. 25, 28.
- 12 Peter Fuller, "A two-way conversation", *Brandweek*, 25 fev. 2002, p. 21-27.
- 13 Catherine Arnold, "Hershey researches sees net gain", *Marketing News*, 25 nov. 2002, p. 17.
- 14 Witt, "Inside Internet", p. 34-39.
- 15 Will Wade, "Care and feeding of cyberpets rivets tag-along marketers", *New York Times*, 26 fev. 2004, p. G5.
- 16 Kevin J. Clancy e Peter C. Krieg, *Counterintuitive marketing: how great results come from uncommon sense*. Nova York: Free Press, 2000.
- 17 John D. C. Little, "Decision support systems for marketing managers", *Journal of Marketing*, verão 1979, p. 11. Para algumas perspectivas contemporâneas, veja "Special issue on managerial decision making", *Marketing Science*, 18, n<sup>o</sup> 3, 1999.
- 18 Leonard M. Lodish, "CALLPLAN: an interactive salesman's call planning system", *Management Science*, dez. 1971, p. 25-40.
- 19 Christine Moorman, Gerald Zaltman e Rohit Deshpandé, "Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations", *Journal of Marketing Research*, 29, ago. 1992, p. 314-328.
- 20 Extraído de Arthur Shapiro, "Let's redefine market research", *Brandweek*, 21 jun. 2004, p. 20.
- 21 John McManus, "Stumbling into intelligence", *American Demographics*, abr. 2004, p. 22-25.
- 22 John Gaffney, "The buzz must go on", *Business 2.0*, fev. 2002, p. 49-50.
- 23 Tim Ambler, *Marketing and the bottom line: the new metrics of corporate wealth*. Londres: Financial Times/Prentice Hall, 2000.
- 24 Bob Donath, "Employ marketing metrics with a track record", *Marketing News*, 15 set. 2003, p. 12.
- 25 Kusum L. Ailawadi, Donald R. Lehmann e Scott A. Neslin, "Revenue premium as an outcome measure of brand equity", *Journal of Marketing*, 67, out. 2003, p. 1-17.
- 26 Ambler, *Marketing and the bottom line: the new metrics of corporate wealth*. Londres: Financial Times/Prentice Hall, 2000; do mesmo autor, "What does marketing success look like?", *Marketing Management*, primavera 2001, p. 13-18.
- 27 Fred Vogelstein, "Mighty Amazon", *Fortune*, 26 maio 2003, p. 60-74.

- 28 Jeffrey Schwartz, "New digital dashboards help drive decisions", *B to B*, 14 jul. 2003, p. 1, 26.
- 29 Robert S. Kaplan e David P Norton, *The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- 30 Richard Whiteley e Diane Hessian, *Customer centered growth*. Reading: Addison Wesley, 1996, p. 87-90; Adrian J. Slywotzky, *Value migration: how to think several moves ahead of the competition*. Boston: Harvard University Press, 1996, p. 231-235.
- 31 Marion Debruyne e Katrina Hubbard, "Marketing metrics", Conference Summary, Marketing Science Institute, relatório nº 00-119, 2000.
- 32 Alfred R. Oxenfeldt, "How to use market-share measurement", *Harvard Business Review*, jan./fev. 1969, p. 59-68.
- 33 Há 50 por cento de chance de a observação seguinte ser maior ou menor. Portanto, a probabilidade de se encontrarem, sucessivamente, seis valores mais altos é dada pela fórmula:  $(1/2)^6 = 1/64$ .
- 34 Alternativamente, as empresas precisam se concentrar em fatores que afetam o valor para os acionistas. O objetivo do planejamento de marketing é aumentar o valor para os acionistas, que é o valor presente do fluxo de receitas futuras gerado pelas atuais iniciativas da empresa. A análise da taxa de retorno normalmente se concentra nos resultados de apenas um ano. Veja Alfred Rapport, *Creating shareholder value*, ed. rev. Nova York: Free Press, 1997.
- 35 Para uma leitura adicional sobre análise financeira, veja Peter L. Mullins, *Measuring customer and product line profitability*. Washington: Distribution Research and Education Foundation, 1984.
- 36 The MAC Group, *Distribution: a competitive weapon*. Cambridge: MAC Group, 1985, p. 20.
- 37 Robin Cooper e Robert S. Kaplan, "Profit priorities from activity-based costing", *Harvard Business Review*, maio/jun. 1991, p. 130-135.
- 38 Jack Neff, "P&G, Clorox rediscover modeling", *Advertising Age*, 29 mar. 2004, p. 10.
- 39 Laura Q. Hughes, "Econometrics take root", *Advertising Age*, 5 ago. 2002, p. S-4.
- 40 "Hitting the bulls-eye: target sets its sights on East Coast expansion", *Newsweek*, 11 out. 1999; Janet Moore e Ann Merrill, "Target market", *Minneapolis-St. Paul Star Tribune*, 27 jul. 2001; Clarke Canfield, "Anticipation builds as fast-growing target enters another state", *AP Newswire*, 6 ago. 2001.
- 41 Para uma boa discussão sobre o assunto, veja Roger J. Best, *Market-based management*, 2 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000, p. 71-75.
- 42 "Will the have-nots always be with us?", *Fortune*, 20 dez. 1999, p. 288-289.
- 43 Para uma discussão adicional, veja Gary L. Lilien, Philip Kotler e K. Sridhar Moorthy, *Marketing models*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1992.
- 44 <http://www.naics.com>, <http://www.census.gov/epcd/naics02>.
- 45 Brian Sternthal e Alice M. Tybout, "Segmentation and targeting". In: Dawn Iacobucci (org.), *Kellogg on marketing*. Nova York: John Wiley & Sons, 2001, p. 3-30.
- 46 Norman Dalkey e Olaf Helmer, "An experimental application of the Delphi method to the use of experts", *Management Science*, abr. 1963, p. 458-467. Veja também Roger J. Best, "An experiment in Delphi estimation in marketing decision making", *Journal of Marketing Research*, nov. 1974, p. 447-452. Para uma excelente visão geral sobre previsão de mercado, veja Scott Armstrong (org.), *Principles of forecasting: a handbook for researchers and practitioners*. Norwell: Kluwer Academic Publishers, 2001. Veja também o site de Armstrong, <http://fourps.wharton.upenn.edu/forecast/handbook.html>.





# 5

## Satisfação, valor e fidelidade do cliente

**Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:**

- O que é valor e satisfação para o cliente e como as empresas podem proporcioná-los?
- O que é fidelidade para o cliente e como as empresas podem conquistá-la?
- O que é valor do cliente ao longo do tempo?
- Como as empresas podem atrair e reter clientes?
- Como as empresas podem cultivar fortes relacionamentos com os clientes?
- Como as empresas podem fornecer qualidade total?
- O que é database marketing?



Funcionário recebe os clientes no banco WaMu de Las Vegas: o Washington Mutual se orgulha de ser voltado para os clientes.

Atualmente, as empresas estão enfrentando uma concorrência jamais vista. Se forem capazes de passar de uma orientação de vendas para uma orientação de marketing, poderão ter um desempenho melhor que o das rivais. E a essência de uma orientação de marketing bem concebida é o forte relacionamento com os clientes. Os profissionais de marketing devem conectar-se com os clientes — informá-los, engajá-los e talvez até fazer com que participem ativamente do processo. John Chambers, CEO da Cisco Systems, define bem: “Faça do cliente o centro de sua cultura”. Empresas centradas nos clientes são capazes de construir clientes, não apenas produtos, e são hábeis em engenharia de mercados, não apenas em engenharia de produtos.

Entre na maioria dos bancos e você notará que o contato humano é mínimo. O cenário em uma filial do Washington Mutual, chamado carinhosamente de ‘WaMu’ por seus funcionários e clientes fiéis, é o oposto. Não há caixas. Nem marcação de fila. Se você precisa abrir uma conta (sem tarifas), vai direto ao balcão da recepção e alguém gentil o dirige ao ‘local certo’. O WaMu torna-se íntimo dos clientes treinando seus funcionários a se aproximar deles e conhecer suas necessidades. Eles podem ajudar o cliente a conseguir um financiamento para a faculdade do filho ou para a compra da casa própria. Se as crianças estiverem com você e ficarem inquietas, poderá deixá-las brincando no WaMu Kids Corner enquanto faz o que precisa. O ambiente do banco, conhecido internamente como ‘occasio’, termo em latim para ‘oportunidade favorável’, é cuidadosamente desenhado para facilitar a venda cruzada de produtos. Após quatro anos, o cliente médio que abre uma conta com um saldo inicial de 1.411 dólares tem um relacionamento com o banco superior a 23 mil dólares, somando depósitos, investimentos, empréstimos e hipoteca. Multiplicados pelos 7 milhões de clientes do WaMu, esses números transformaram, em uma década, o anteriormente desconhecido banco de Seattle em um negócio de 268 bilhões. O WaMu é agora o maior banco de varejo dos Estados Unidos e o sexto maior banco no ranking geral.<sup>1</sup>

Como mostra a experiência do Washington Mutual, empresas de sucesso são as que satisfazem totalmente seus clientes. Neste capítulo, descreveremos em detalhe como elas podem atrair clientes e derrotar a concorrência. Grande parte do segredo está em satisfazer ou exceder as expectativas do cliente melhor que os outros.

## Construção de valor, satisfação e fidelidade do cliente

Administradores que acreditam que o cliente é o único verdadeiro ‘centro de lucro’ da empresa consideram obsoleto o organograma tradicional mostrado na Figura 5.1(a) — uma pirâmide com a alta administração no alto, a gerência de nível médio no meio e o pessoal da linha de frente e os clientes na base. Empresas que dominam bem o marketing invertem o organograma, como mostra a Figura 5.1(b). No topo estão os clientes; em seguida, em grau de importância, vem o pessoal da linha de frente, que tem contato com os clientes, atende-os e os satisfaz; abaixo deles estão os gerentes de nível médio, cuja tarefa é dar apoio ao pessoal da linha de frente para que possam atender bem os clientes; na base está a alta administração, cuja tarefa é contratar e apoiar os gerentes de nível médio. Acrescentamos a palavra **clientes** nas laterais da Figura 5.1(b) para indicar que todos os gerentes da empresa devem estar pessoalmente envolvidos em ter contato com os clientes, conhecê-los e atendê-los.

**FIGURA 5.1** Organograma tradicional *versus* organograma de empresa moderna orientada para o cliente

Algumas empresas, quando fundadas, tinham o cliente no topo do modelo de negócios e, ao longo do tempo, continuam usando a defesa dos direitos do consumidor como sua principal estratégia — e vantagem competitiva. O gigante de leilões on-line eBay Inc. exemplifica essa nova ordem mundial.

## EBAY

O eBay facilitou a comercialização de 10 bilhões de mercadorias em 2002. A confiança do consumidor foi o elemento-chave desse sucesso, permitindo que a empresa crescesse e desse suporte ao comércio entre milhões de compradores e vendedores anônimos. Para criar confiança, o eBay monitora e publica informações sobre as opiniões tanto de compradores como de vendedores, com base no feedback de cada transação. E os milhões de usuários que o utilizam com frequência passaram a exigir o direito de opinar nas principais decisões que a empresa toma. Ouvir, adaptar e facilitar — para o eBay, esse é seu principal papel. Isso fica claro em uma das instituições mais valorizadas do leilão: o programa Voz do Consumidor. A cada dois ou três meses, o eBay pergunta a alguns vendedores e compradores como estão negociando e o que mais a empresa precisa fazer. Ao menos duas vezes por semana são realizadas teleconferências com duração de uma hora, nas quais se pede a opinião dos usuários sobre todos os novos aspectos e políticas. O resultado é que os usuários (os clientes do eBay) se sentem donos da empresa, e até tomaram a iniciativa de expandi-la para novos territórios.<sup>2</sup>

Com a ascensão de tecnologias digitais como a Internet, os consumidores de hoje, cada vez mais informados, esperam que as empresas façam mais do que se conectar com eles, mais do que satisfazê-los e até mais do que encantá-los. Por exemplo, os clientes agora têm um meio rápido e fácil de comprar fazendo comparações em sites como o Biz.rate, o Shopping.com e o Pricegrabber.com. A Internet também facilita a comunicação entre os consumidores: sites como o Epinions.com e o Amazon.com permitem que eles compartilhem informações sobre suas experiências com vários produtos e serviços.

## Valor percebido pelo cliente

Além de estar mais informados do que nunca, os clientes de hoje possuem ferramentas para verificar os argumentos das empresas e buscar melhores alternativas.<sup>3</sup> Então como fazem suas escolhas? Acreditamos que avaliam qual oferta proporciona maior valor. Os clientes procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela (veja a Figura 5.2). A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor.

**FIGURA 5.2** Determinantes do valor entregue para o cliente

O **valor percebido pelo cliente (VPC)** é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas. Já o **valor total para o cliente** é o valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinado produto ou serviço. Por fim, o **custo total para o cliente** é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço, incluindo os custos monetários, de tempo, de energia física e psíquicos.

O valor percebido pelo cliente baseia-se, portanto, na diferença entre o que o cliente obtém e o que ele dá pelas diferentes opções possíveis. Em qualquer hipótese, ele desfruta benefícios e assume custos. A empresa pode elevar o valor da oferta para o cliente por meio de uma combinação entre aumento dos benefícios funcionais ou emocionais e/ou redução de um ou mais dos vários tipos de custo. Um cliente que esteja escolhendo entre duas ofertas de valor, V1 e V2, examinará a razão V1:V2. Ele escolherá V1 se a razão for maior que um, V2 se for menor que um e será indiferente a ambas se a razão for igual a um.

**APLICAÇÃO DE CONCEITOS DE VALOR** Um exemplo ajudará a entender a aplicação. Suponha que o comprador de uma grande empreiteira deseje comprar um trator. Ele está em dúvida entre o da Caterpillar e o da Komatsu. Os vendedores dessas empresas concorrentes descreverão cuidadosamente suas respectivas ofertas. O comprador, que quer utilizar o trator na construção de residências, gostaria que o veículo lhe proporcionasse determinados níveis de confiabilidade, durabilidade, desempenho e valor de revenda. Ele avalia o trator das duas empresas e chega à conclusão de que o produto oferecido pela Caterpillar possui um valor superior no que se refere à confiabilidade, à durabilidade, ao desempenho e ao valor de revenda. Também percebe diferenças nos serviços incluídos — entrega, treinamento e manutenção —, concluindo que a Caterpillar oferece melhor atendimento e que seu pessoal aparenta conhecer melhor o produto e é mais atencioso. Por fim, atribui um valor maior à imagem corporativa da Caterpillar. Ele soma todos os valores a partir dessas quatro fontes — produto, serviço, pessoal e imagem — e deduz que a Caterpillar oferece maior valor ao cliente.

Ele compra o trator da Caterpillar? Não necessariamente. Ele também pondera o custo total com que terá de arcar para efetuar a transação com a Caterpillar e com a Komatsu. O custo total consiste em mais do que o custo monetário. Como observou Adam Smith há mais de dois séculos, “o verdadeiro preço de alguma coisa é o trabalho e a dificuldade para adquiri-la”. Além do custo monetário, o custo total para o cliente inclui os custos de tempo, de energia física e psíquicos do comprador, que leva em conta esses custos juntamente com o custo monetário para formar um quadro do custo total para o cliente. Após calcular os custos, o comprador verifica se o custo total da Caterpillar é demasiadamente elevado em relação ao valor total entregue por ela. Se for, ele poderá optar pelo trator da Komatsu. O comprador comparará daquele que entregar o maior valor percebido.

Agora vamos aplicar essa teoria do processo decisório do comprador para ajudar a Caterpillar a vender seu trator. A Caterpillar pode melhorar sua oferta de três maneiras. A primeira consiste em aumentar o valor total para o cliente, melhorando os benefícios relacionados a produto, serviços, pessoal e/ou imagem. A segunda consiste em reduzir os custos não monetários do comprador, ou seja, seus custos de tempo, de energia física e psíquicos. A terceira é reduzir o custo monetário do produto.

Suponha que a Caterpillar conclua que, para o comprador, sua oferta vale 20 mil dólares. Além disso, suponha que o custo da empresa para produzir o trator seja de 14 mil dólares. Isso significa que a oferta da Caterpillar gera potencialmente 6 mil dólares acima do custo da empresa, portanto ela precisa cobrar um preço entre 14 e 20 mil dólares. Se cobrar menos que 14 mil dólares, não cobrirá seu preço de custo. Se cobrar acima de 20 mil, ficará fora do mercado.

O preço cobrado pela Caterpillar determinará quanto valor será entregue ao comprador e quanto ela receberá. Se ela cobrar, por exemplo, 19 mil dólares, estará concedendo mil dólares de valor ao cliente e 5 mil dólares para si. Quanto menor o preço determinado pela empresa, maior seu valor entregue e, portanto, maior o incentivo para o cliente comprar. Para realizar a venda, a Caterpillar deve oferecer um valor maior para o cliente do que a Komatsu.<sup>4</sup>

**ESCOLHAS E IMPLICAÇÕES** Alguns profissionais de marketing poderão argumentar que o processo que descrevemos aqui é demasiadamente racional. Eles podem citar exemplos em que compradores não optaram pela oferta que entregava o maior valor. Suponha que o cliente escolha o trator da Komatsu. Como podemos explicar essa escolha? Eis três possibilidades.

1. **O comprador pode ter recebido ordens para comprar o produto de menor preço.** A tarefa do vendedor da Caterpillar é convencer os superiores do comprador de que comprar levando em conta unicamente o preço resultará em lucros menores no longo prazo.
2. **O comprador se aposentará antes que a empresa perceba que o trator da Komatsu é mais caro de operar que o da Caterpillar.** O comprador conquistará prestígio no curto prazo — estará maximizando o benefício pessoal. A tarefa do vendedor da Caterpillar é convencer outras pessoas na empresa-cliente de que sua oferta oferece maior valor no longo prazo.
3. **O comprador tem uma longa amizade com o vendedor da Komatsu.** Nesse caso, o vendedor da Caterpillar precisa mostrar ao comprador que o trator da Komatsu suscitará reclamações entre os operadores quando estes perceberem que o custo com combustível é alto e há necessidade freqüente de manutenção.

A lição desses exemplos é clara: os compradores operam sob diversas limitações e, às vezes, fazem escolhas movidos mais por interesse pessoal do que pelos interesses da empresa.

O valor percebido pelo cliente é um fundamento útil que se aplica a muitas situações e nos proporciona importantes ensinamentos. Eis suas implicações: primeiro, o vendedor deve avaliar o valor e o custo total para o cliente em relação à oferta da concorrência para saber como sua oferta é vista pelo comprador. Segundo, o vendedor que estiver em desvantagem em termos de valor entregue tem duas alternativas: tentar aumentar o valor total para o cliente ou reduzir o custo total para esse mesmo cliente. A primeira alternativa requer o fortalecimento ou o aumento dos benefícios relacionados a produto, serviços, pessoal e imagem da oferta. A segunda requer uma redução dos custos para o comprador, com a redução do preço, a simplificação do processo de encomenda e entrega ou a absorção de algum risco do comprador por meio de uma garantia.<sup>5</sup>

**ENTREGA DE ALTO VALOR PARA O CLIENTE** Os consumidores possuem níveis variados de fidelidade a marcas, lojas e empresas específicas. Oliver define **fidelidade** como “um compromisso profundo de comprar ou recomendar repetidamente certo produto ou serviço no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais”.<sup>6</sup> Segundo um levantamento realizado em 2002 com consumidores norte-americanos, a locadora de automóveis Avis, o serviço de chamadas de longa distância da Sprint, os telefones celulares Nokia, os hotéis Ritz-Carlton e a cerveja Miller Genuine Draft estão entre as marcas com alta fidelidade do cliente.<sup>7</sup>

O segredo para gerar um grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente. De acordo com Michael Lanning, em *Delivering profitable value*, uma empresa deve desenvolver uma proposta de valor competitivamente superior, dirigida a um segmento de mercado específico, com o suporte de um sistema de entrega de valor superior.<sup>8</sup>

Uma **proposta de valor** consiste em todo um conjunto de benefícios que a empresa promete entregar; é mais do que o posicionamento central da oferta. Por exemplo, o posicionamento central da Volvo é ‘segurança’, mas ela promete ao comprador mais do que um carro seguro; outros benefícios incluem um carro duradouro, bom atendimento e um prazo de garantia extenso. Basicamente, a proposta de valor é uma declaração sobre a experiência resultante que os clientes obterão com a oferta e seu relacionamento com o fornecedor. A marca deverá representar uma promessa relativa à experiência total resultante que os clientes podem esperar. Se a promessa será ou não cumprida, isso dependerá da capacidade da empresa em gerir seu sistema de entrega de valor. O **sistema de entrega de valor** inclui todas as experiências que o cliente terá ao longo do processo de obter e usar a oferta.

## BRITISH AIRWAYS

A British Airways e a American Airlines podem usar o mesmo tipo de aeronave para transportar executivos entre Nova York e Londres, mas a primeira ganha da segunda no que diz respeito a atender às necessidades de conveniência

e conforto do cliente em cada etapa da viagem. O sistema de entrega de valor da British Airways inclui check-in e passagem pela segurança expressos e em separado para a primeira classe, além de um serviço de refeição pré-bordo na sala VIP, para que executivos com agenda atribulada possam maximizar suas horas de sono sem ser incomodados por refeições durante o voo. A British foi a primeira companhia a oferecer na primeira classe assentos totalmente reclináveis que se transformam em camas e, no Reino Unido, uma área de alfândega para agilizar a entrada de executivos ocupados.<sup>9</sup>

Tema semelhante é desenvolvido por Simon Knox e Stan Maklan em *Competing on value*.<sup>10</sup> Muitas empresas criam uma defasagem de valor por não conseguir alinhar valor de marca com valor para o cliente. Pegas nessa armadilha, algumas tentam diferenciar sua marca das demais com um slogan (“Lava mais branco”), com uma proposta exclusiva de vendas (“Cobrimos qualquer oferta”), ou aumentando a oferta básica com serviços adicionais (“Basta pedir que nosso hotel lhe fornecerá um computador”). Mas essas empresas têm menos sucesso em entregar valor para o cliente, essencialmente porque seu pessoal de marketing está mais concentrado na imagem da marca do que no desempenho do produto ou serviço em si. Se os clientes de fato receberão a proposta de valor prometida, isso dependerá da capacidade do profissional de marketing de influenciar vários processos centrais de sua empresa. Para Knox e Maklan, os profissionais de marketing deveriam passar tanto tempo influenciando os processos centrais da empresa quanto passam projetando o perfil da marca. Eis um exemplo de uma empresa mestre em entregar valor para o cliente.

## SUPERQUINN

A Superquinn é a maior cadeia de supermercados da Irlanda e seu fundador, Feargal Quinn, é o melhor profissional de marketing do país. Na entrada de cada loja há uma recepcionista que deseja boas-vindas, ajuda os clientes, oferece-lhes café, providencia guarda-chuvas quando necessário e ajuda a levar as compras até o carro. Os gerentes de departamento postam-se nos corredores para interagir com os clientes e responder a perguntas. Além de uma área de entretenimento para crianças, há um bufê de saladas de alta qualidade, pães frescos assados a cada quatro horas e indicações sobre a chegada de produtos, incluindo as fotos dos produtores. O Superquinn oferece ainda um programa de fidelidade que transforma o valor das compras, assim como a notificação de algo errado nas lojas como latas danificadas ou tomates estragados, em pontos para os clientes. O cartão de fidelidade é aceito por uma dezena de outros estabelecimentos (bancos, postos de gasolina etc.) que também permitem acumular pontos pelos serviços prestados. Como tudo é feito para exceder as expectativas normais do cliente, as lojas Superquinn são praticamente cultuadas.<sup>11</sup>

## Satisfação total do cliente

A satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. De modo geral, **satisfação** é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.<sup>12</sup>

Embora a empresa centrada no cliente busque criar alto nível de satisfação, essa não é sua meta principal. Se a empresa aumenta a satisfação do cliente reduzindo seu preço ou aumentando seus serviços, o resultado pode ser lucros menores. Por outro lado, ela pode aumentar sua lucratividade por outros meios que não sejam a maior satisfação do cliente (melhorando processos de fabricação ou investindo mais em P&D, por exemplo). Da mesma maneira, são muitos os interessados, incluindo funcionários, revendedores, fornecedores e acionistas; gastar mais para aumentar a satisfação do cliente pode desviar recursos que aumentariam a satisfação dos demais ‘parceiros’. Na verdade, a empresa deve operar com base na filosofia de que está tentando alcançar um alto nível de satisfação do cliente, assegurando, pelo menos, níveis aceitáveis de satisfação dos demais públicos interessados, considerando as limitações de seus recursos.

**EXPECTATIVAS DO CLIENTE** Como os compradores formam suas expectativas? Com base em experiências de compras anteriores, conselhos de amigos e colegas e informações e promessas de profissionais de marketing e de concorrentes. Se os profissionais de marketing estabelecerem expectativas muito altas, o comprador provavelmente ficará desapontado. Por outro lado, se a empresa estabelecer expectativas muito baixas, não atrairá compradores suficientes (embora satisfaça aqueles que efetivamente comprarem).<sup>13</sup> Algumas das empresas mais bem-sucedidas de hoje estão elevando expectativas e encontrando formas de garantir seu desempenho superior. Quando a General Motors lançou sua divisão de automóveis Saturn, mudou todo o relacionamento comprador/vendedor com um sistema inovador de vendas: haveria um preço fixo (sem a tradicional pechincha), garantia de satisfação em 30 dias ou o dinheiro de volta e vendedores remunerados por salários fixos, sem comissão (nada da tradicional venda agressiva).<sup>14</sup> Veja o que a alta satisfação é capaz de fazer.



Este anúncio do Saturn se parece com vários outros anúncios de carro. Comprar um Saturn, no entanto, possui vantagens únicas: preço fixo, satisfação garantida ou seu dinheiro de volta em 30 dias e vendedores remunerados por salário, e não por comissão.

## JETBLUE

A JetBlue Airways, fundada em Nova York em 1999, aumentou significativamente as expectativas do cliente quanto às companhias aéreas de tarifa baixa. Com seus jatos Airbus novos em folha, assentos de couro confortáveis, TV por satélite, acesso sem fio à Internet grátis e uma política de nunca impedir um passageiro de embarcar devido a *overbooking*, a JetBlue já inspirou inúmeras imitações da dobradinha 'tarifas baixas/serviços de qualidade'. Assim como a pioneira Southwest, onde seu CEO David Neeleman testou suas habilidades, a JetBlue busca funcionários que sabem como fazer os clientes voltar. Neeleman pede a cada um que contrata que siga alguns mandamentos corporativos conhecidos como Valores, entre os quais figuram segurança, atenção, integridade, diversão e paixão. Até mesmo ele e os pilotos recolhem o lixo entre os assentos e limpam os banheiros para preparar o avião para a próxima viagem. Essa cooperação diminui o tempo em solo, outra razão para mais e mais clientes preferirem a JetBlue. A prova está nos números: enquanto a maioria das outras companhias aéreas patina no vermelho, a JetBlue está no azul. Em 2002 a companhia acumulou 55 milhões de dólares de lucro em uma receita de 635 milhões. Hoje ela transporta mais pessoas de Nova York a Fort Lauderdale do que qualquer outra empresa aérea.<sup>15</sup>

A decisão de um cliente de permanecer fiel à empresa ou romper a relação é a soma de muitos pequenos contatos com ela. Segundo a empresa de consultoria Forum Corporation, para que todos esses pequenos contatos resultem em fidelidade do cliente, as empresas têm de criar 'experiência de marca' para ele. Eis como a cadeia de hotéis Joie de Vivre de São Francisco faz isso.

## JOIE DE VIVRE

A Joie de Vivre Hospitality Inc. opera uma cadeia de hotéis-butiques — um novo conceito em hotelaria, que designa estabelecimentos pequenos, luxuosos e marcados pelo design inovador —, restaurantes e resorts em São Francisco. A decoração exclusiva de cada estabelecimento, as comodidades peculiares e o estilo temático são, muitas vezes, sutilmente inspirados por certas revistas famosas. O Hotel del Sol, por exemplo — uma hospedaria revitalizada, com o exterior pintado de amarelo e rodeado por palmeiras envoltas em lâmpadas decorativas —, é descrito como uma "combinação da revista feminina *Martha Stewart Living* e da revista de turismo *Islands*".<sup>16</sup> No Vale do Silício, dois hotéis da rede oferecem acesso de banda larga à Internet nos apartamentos e na piscina.<sup>17</sup> O conceito de hotel-butique possibilita ao Joie de Vivre lançar mão de toques pessoais, como vitaminas em vez de chocolate sobre os traveseiros. Hoje, a cadeia possui o maior número de hotéis independentes na área da baía de São Francisco.

## Medida de satisfação

Muitas empresas estão medindo sistematicamente a satisfação do cliente e os aspectos que a influenciam. A IBM, por exemplo, monitora a satisfação do cliente a cada visita de seus vendedores e, na hora de calcular a remuneração desses vendedores, utiliza essa medida como fator.



A empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço. Além disso, sugere idéias sobre produtos ou serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornaram rotineiras.

Entretanto, a relação entre a satisfação e a fidelidade do cliente não é proporcional. Suponha que a satisfação do cliente seja avaliada em uma escala de um a cinco. No nível mais baixo de satisfação (nível um), os clientes normalmente abandonam a empresa e estão propensos a falar mal dela. Nos níveis de dois a quatro, os clientes estão apenas satisfeitos e podem mudar facilmente de fornecedor quando surgir uma oferta melhor. No nível cinco, o cliente tem grande probabilidade de repetir a compra e elogiar a empresa. Um alto nível de satisfação e encantamento cria um vínculo emocional com a marca ou a empresa, não apenas uma preferência racional. A alta administração da Xerox constatou que seus clientes 'altamente satisfeitos' estão seis vezes mais propensos a repetir a compra de produtos da empresa ao longo dos 18 meses seguintes do que seus clientes 'muito satisfeitos'.<sup>18</sup>

Quando os clientes avaliam sua satisfação tendo como critério um elemento do desempenho da empresa — digamos, entrega —, é preciso levar em conta que eles têm opiniões diferentes quanto ao que seria uma boa entrega. Ela pode significar entrega antecipada, entrega dentro do prazo, entrega do pedido completo e assim por diante. A empresa deve se conscientizar, também, de que dois clientes podem se dizer 'altamente satisfeitos' por motivos diferentes. Um pode ser daquele tipo que está sempre satisfeito, e o outro pode ser do tipo difícil de agradar, mas que ficou satisfeito na ocasião.<sup>19</sup>

Existem diversos métodos para medir a satisfação do cliente. *Levantamentos periódicos*, por exemplo, podem monitorá-la diretamente. É possível também fazer perguntas adicionais aos entrevistados para medir a intenção de recompra e a probabilidade ou a disposição de recomendar a empresa ou a marca a outros. Para a Paramount, o sucesso de seus cinco parques temáticos deve-se aos milhares de levantamentos que ela envia por Internet aos visitantes que aceitam ser contatados. Em 2004, a empresa conduziu mais de 55 levantamentos pela Web e obteve 100 mil respostas individuais que descreviam a satisfação dos visitantes quanto a itens como diversões, restaurantes, lojas, jogos e shows.<sup>20</sup>

As empresas podem ainda monitorar o *índice de perda de clientes* e contatar aqueles que pararam de comprar ou que mudaram para outro fornecedor para saber o motivo. Finalmente, elas podem contratar *compradores misteriosos* para passar por compradores potenciais e reportar os pontos fortes e fracos experimentados na compra dos produtos da empresa e dos concorrentes. Nas situações de compra em que possam passar despercebidos, os próprios administradores podem fazer esse papel e, assim, experimentar diretamente o tratamento dispensado, ou podem ligar para sua empresa e fazer perguntas ou reclamações para ver como os telefonemas são gerenciados.

É importante que as empresas façam as perguntas certas nos levantamentos de satisfação. Frederick Reichheld sugere que talvez apenas uma pergunta seja realmente importante: "Você recomendaria este produto ou serviço a um amigo?" Ele argumenta que os departamentos de marketing normalmente focam os levantamentos em áreas que podem controlar, como imagem da marca, determinação de preço e características do produto. Segundo Reichheld, a disposição de um cliente de recomendar a um amigo resulta do tratamento que recebe dos funcionários da linha de frente, o que por sua vez é determinado por todas as áreas funcionais que contribuem para a experiência de compra.<sup>21</sup>

Além de acompanhar as expectativas e a satisfação do cliente em relação ao valor, as empresas precisam monitorar o desempenho dos concorrentes nessas mesmas áreas. Certa empresa, por exemplo, ficou feliz ao constatar que 80 por cento de seus clientes se diziam satisfeitos. Então o CEO descobriu que o principal concorrente satisfazia 90 por cento da clientela. E ficou ainda mais aturdido ao saber que o concorrente planejava alcançar 95 por cento no índice de satisfação.

Para empresas centradas no cliente, a satisfação de seus clientes é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing. Hoje, as empresas precisam estar especialmente preocupadas com o nível de satisfação do cliente porque a Internet proporciona uma ferramenta para que os consumidores espalhem reclamações — assim como elogios — para o resto do mundo. Proprietários insatisfeitos de Mercedes-Benz usam sites como o Troublebenz.com e o Lemonmb.com para reclamar de tudo: desde chuveiros com defeito e vazamentos no teto solar até componentes eletrônicos que deixam motoristas e passageiros na mão no meio da viagem.<sup>22</sup>

Por sua vez, empresas que alcançam altos índices de satisfação do cliente fazem questão de que seu mercado-alvo saiba disso. Quando J.D. Power começou a avaliar os líderes em financiamento imobiliário residencial nos Estados Unidos, a Countrywide foi rápida em divulgar seu primeiro lugar em satisfação do cliente. No setor de microcomputadores, o crescimento meteórico da Dell Computer pode ser atribuído em parte ao alcance e à divulgação de seu primeiro lugar em satisfação do cliente.

Claes Fornell, da Universidade de Michigan, desenvolveu o American Customer Satisfaction Index (ACSI — índice norte-americano de satisfação do cliente) para medir a satisfação do cliente com diferentes empresas, segmentos, setores econômicos e economias nacionais.<sup>23</sup> Eis alguns exemplos de empresas líderes em seu segmento com ACSI alto, em 2003: Dell (78), Cadillac (87), FedEx (82), Google (82), Heinz (88), Kenmore (84), Southwest Airlines (75) e Yahoo! (78).

**HOW DOES A  
LENDER WIND UP  
THE LEADER IN  
CUSTOMER  
SATISFACTION?**



**EASY.  
ONE HAPPY  
CUSTOMER  
AT A TIME.**

**#1 IN CUSTOMER SATISFACTION AMONG THE LARGEST NATIONAL HOME MORTGAGE LENDERS.\***

Countrywide has been making customers happy for over 30 years. And this year, Countrywide ranks #1 in customer satisfaction by J.D. Power and Associates. From first contact to final loan payment, Countrywide is always there for you. We're there with experienced loan experts who can help find the right solution for you. We're there with a wide selection of loan programs to help you get approved. We're there with rate protection and a 10-day close guarantee. And we're there for you online, on the phone or at over 400 branches. To experience the satisfaction only Countrywide can deliver, go to [countrywide.com](http://countrywide.com) or call 800-EASY-877.

**Countrywide**  
HOME LOANS  
Easy. Really.™

\*Based on J.D. Power and Associates' 2008 Home Mortgage Lender Satisfaction Study. The study surveyed 10,000 home mortgage borrowers nationwide. Countrywide ranked #1 in customer satisfaction among the largest national home mortgage lenders. © 2008 Countrywide Home Loans, a subsidiary of Countrywide Financial Corporation. All rights reserved. Countrywide Financial Corporation is a registered trademark of Countrywide Financial Corporation. Countrywide Home Loans is a registered trademark of Countrywide Home Loans, a subsidiary of Countrywide Financial Corporation. All other trademarks are the property of their respective owners.

O anúncio da Countrywide mostra o primeiro lugar da empresa em satisfação do cliente pela classificação da J.D. Power and Associates. Classificações como essa são importantes para empresas centradas no cliente, uma vez que a propaganda boca a boca — positiva ou negativa — corre rapidamente na Internet.

## Qualidade de produtos e serviços

A satisfação também depende da qualidade dos produtos e serviços. O que exatamente significa qualidade? Vários especialistas a definem como 'adequado para uso', 'conforme as exigências', 'uniforme' e assim por diante.<sup>24</sup> Utilizaremos a definição da American Society for Quality Control: **qualidade** é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.<sup>25</sup> Essa é uma definição claramente voltada para o cliente. Podemos dizer que a empresa fornece qualidade sempre que seu produto ou serviço atende às expectativas do cliente ou as excede. Uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades dos clientes durante a maior parte do tempo é denominada empresa de qualidade, mas é importante distinguir entre qualidade de *conformidade* e qualidade de *desempenho* (ou grau). Um Lexus oferece uma qualidade de desempenho mais elevada do que um Hyundai: ele proporciona mais estabilidade, velocidade e durabilidade. Entretanto, pode-se dizer que tanto um Lexus como um Hyundai oferecem a mesma qualidade de conformidade, se todas as unidades entregarem a qualidade prometida.

Qualidade total é o segredo para criar valor e satisfazer o cliente. E, assim como o marketing, ela é obrigação de todos. Essa idéia foi muito bem apresentada por Daniel Beckham:

Os profissionais de marketing que não aprenderem a linguagem da melhoria da qualidade, da fabricação e das operações se tornarão tão obsoletos quanto charretes. Os dias do marketing funcional já passaram. Não podemos mais nos dar ao luxo de nos considerarmos pesquisadores de mercado, pessoal de propaganda, profissionais de marketing direto, estrategistas: temos de pensar em nós como profissionais que buscam a satisfação dos clientes — como defensores de clientes focados no processo como um todo.<sup>26</sup>

Os gerentes de marketing têm duas responsabilidades em uma empresa voltada para a qualidade. Primeiro, eles devem participar na formulação de estratégias e políticas elaboradas para auxiliar a empresa a vencer por meio da excelência na qualidade total. Segundo, eles devem entregar qualidade tanto de marketing como de produção. Toda atividade de marketing — pesquisa de marketing, treinamento de vendas, propaganda, atendimento ao cliente e assim por diante — deve ser realizada em conformidade com padrões elevados.

## Gestão da qualidade total

Com o intuito de maximizar a satisfação do cliente, algumas empresas adotaram os princípios da gestão da qualidade total. **Gestão da qualidade total (total quality management — TQM)** é uma abordagem que busca a melhoria contínua de todos os processos, produtos e serviços da organização.

Segundo o ex-presidente da GE, John F. Welch Jr.: “A qualidade é nossa maior certeza de fidelidade dos clientes, nossa mais forte defesa contra a concorrência estrangeira e o único caminho para o crescimento e o lucro duradouros”.<sup>27</sup> O esforço para a produção de bens superiores em mercados mundiais tem levado alguns países — e grupos de países — a conceder prêmios a empresas que exemplificam as melhores práticas relacionadas à qualidade (Prêmio Deming no Japão, Malcolm Baldrige National Quality Award, nos Estados Unidos, e European Quality Award na Europa, entre outros).

Há uma estreita ligação entre qualidade de produtos e serviços, satisfação de clientes e lucratividade da empresa. Níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, ao mesmo tempo que justificam preços mais altos e (freqüentemente) permitem custos menores. Estudos mostram uma alta correlação entre a qualidade de produtos e a lucratividade da empresa.<sup>28</sup>

Contudo, ao pôr em prática a TQM, algumas empresas se deparam com problemas de implementação na medida em que se tornam excessivamente focadas — talvez obcecadas — nos processos e em como estão fazendo negócios. Elas perdem de vista as necessidades e os desejos dos clientes e o *porquê* de seus negócios. Algumas conseguem alcançar padrões superiores de qualidade, mas somente mediante aumentos proibitivos nos custos. Por exemplo, o fabricante de equipamentos científicos Varian adotou os princípios de TQM, porém se viu em um frenesi para cumprir cronogramas de produção e prazos que na realidade não eram tão importantes para os clientes quanto a administração acreditava.

Como resposta a esse comportamento um tanto miope, algumas empresas agora concentram seus esforços no ‘retorno sobre qualidade’ ou ROQ. Adeptos do ROQ defendem a melhoria da qualidade apenas naquelas dimensões que produzem benefícios tangíveis para o cliente, custos menores ou aumento nas vendas. Essa orientação de retorno força as empresas a certificar-se de que a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos é de fato a qualidade que os consumidores desejam.<sup>29</sup>

Rust, Moorman e Dickson conduziram um estudo com gerentes que buscam um aumento no retorno financeiro a partir da melhoria na qualidade.<sup>30</sup> Eles constataram que empresas que adotavam uma orientação de expansão de receita (focando externamente o crescimento da demanda por meio da oferta e do aumento das preferências dos consumidores pela qualidade) apresentavam um desempenho melhor do que as que adotavam uma orientação de redução de custos (focando internamente a melhoria de processos internos) ou do que aquelas que tentavam adotar as duas orientações simultaneamente.

Os profissionais de marketing desempenham vários papéis ao ajudar a empresa a definir e entregar bens e serviços de alta qualidade a clientes-alvo. Primeiro, é deles a maior responsabilidade pela correta identificação das necessidades e exigências dos clientes. Segundo, eles devem comunicar tais expectativas aos projetistas de produtos de maneira apropriada. Terceiro, devem assegurar que os pedidos sejam atendidos corretamente e dentro do prazo. Quarto, eles devem verificar se os clientes receberam instruções, treinamento e assistência técnica adequados à utilização do produto. Quinto, devem manter contato com os clientes após a venda para assegurar que estejam e permaneçam satisfeitos. Sexto, eles devem coletar idéias dos clientes no que se refere a melhorias de produtos e serviços e transmiti-las aos departamentos correspondentes na empresa. Quando os profissionais de marketing fazem tudo isso, dão substanciais contribuições para a gestão da qualidade total e para a satisfação dos clientes, assim como para a lucratividade do cliente e da empresa.

## Maximização do valor do cliente ao longo do tempo

Em última análise, marketing é a arte de atrair e reter clientes lucrativos. Segundo James V. Putten, da American Express, os melhores clientes gastam mais do que os outros a uma razão de 16 para 1 no varejo, 13 para 1 no ramo de restaurantes, 12 para 1 em viagens aéreas e 5 para 1 no setor hoteleiro e de motéis.<sup>31</sup> Por outro lado, toda empresa perde dinheiro com alguns de seus clientes. Segundo a conhecida regra 80-20, os melhores 20 por cento dos clientes da empresa são responsáveis por 80 por cento de seus lucros. Sherden sugeriu alterar a regra para 80-20-30, com a idéia de que os melhores 20 por cento dos clientes geram 80 por cento dos lucros da empresa, metade dos quais é desperdiçada com os piores 30 por cento dos clientes.<sup>32</sup> A implicação é que uma empresa poderia aumentar seus lucros ‘dispensando’ os clientes ruins.

Não necessariamente os maiores clientes são os que geram o maior lucro. Os maiores clientes demandam um serviço considerável e recebem os maiores descontos. Os clientes menores pagam o preço integral e recebem um mínimo de serviço, mas os custos de transação com os pequenos reduzem sua lucratividade. Os clientes de porte médio recebem um bom atendimento e pagam o preço quase integral — por isso freqüentemente são os mais lucrativos. Esse fato ajuda a explicar por que muitas grandes empresas que antes tinham como alvo apenas grandes clientes estão agora invadindo o mercado de clientes médios. As principais transportadoras aéreas de encomendas expressas, por exemplo, estão

descobrimo que não é bom desconsiderar as empresas de pequeno e médio portes que querem enviar encomendas internacionais. Programas direcionados a clientes menores oferecem uma rede de locais de coleta que permite descontos substanciais em comparação a cartas e encomendas coletadas nas empresas. Além de instalar alguns pontos de coleta, a United Parcel Service (UPS) realiza uma série de seminários para orientar exportadores em relação aos detalhes de embarque para o exterior.<sup>33</sup>

## Lucratividade do cliente

O que torna um cliente lucrativo? Um **cliente lucrativo** é uma pessoa, família ou empresa que, ao longo do tempo, rende um fluxo de receita que excede por uma margem aceitável o fluxo de custos de atração, venda e atendimento relativos a ele. Observe que a ênfase recai sobre o fluxo de receita e custo ao longo do tempo, e não sobre o lucro advindo de uma transação específica.<sup>34</sup> A lucratividade do cliente pode ser avaliada individualmente, por segmento de mercado ou por canal.

Embora muitas empresas avaliem a satisfação dos clientes, a maioria deixa de avaliar a lucratividade individual deles. Os bancos alegam que se trata de uma tarefa difícil, uma vez que um cliente utiliza diferentes serviços bancários e as transações são registradas em departamentos distintos. Entretanto, os bancos que conseguem avaliar as transações se assombram com o número de clientes não lucrativos. Alguns relatam que perdem dinheiro com mais de 45 por cento de seus clientes. Existem apenas duas soluções para lidar com esse tipo de cliente: aumentar as tarifas ou reduzir o volume de serviços.<sup>35</sup>

**ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DO CLIENTE** A Figura 5.3 mostra um método útil para analisar a lucratividade do cliente.<sup>36</sup> Os clientes são dispostos nas colunas, e os produtos, nas linhas. Cada célula contém um símbolo representando a lucratividade da venda daquele produto àquele cliente. O Cliente 1 é altamente lucrativo; compra três produtos, no caso dele, lucrativos ( $P_1$ ,  $P_2$  e  $P_4$ ). O Cliente 2 apresenta um quadro de lucratividade variável; compra um produto lucrativo e um não lucrativo. O Cliente 3 causa prejuízo, uma vez que compra um produto lucrativo e dois não lucrativos.

O que a empresa pode fazer com relação aos clientes 2 e 3? Ela tem duas opções: (1) aumentar o preço dos produtos menos lucrativos ou eliminá-los e (2) tentar vender os produtos que geram lucros aos clientes não lucrativos. Os clientes não lucrativos que pararem de comprar não devem ser motivo de preocupação. Na verdade, a empresa sairia ganhando se conseguisse empurrá-los para a concorrência.

A **análise da lucratividade do cliente (ALC)** é mais bem conduzida com as ferramentas de uma técnica de contabilidade chamada custeio baseado em atividades (*activity-based costing* — ABC). A empresa estima toda a receita advinda do cliente e subtrai os custos. Estes devem incluir não só os custos envolvidos na produção e na distribuição dos produtos e serviços, como também aqueles envolvidos no recebimento de ligações do cliente, na realização de visitas a ele ou na entrega de brindes como entretenimento e presentes — enfim, todos os recursos da empresa despendidos no atendimento do cliente. Com isso, é possível classificar os clientes em diferentes níveis de lucro; por exemplo: clientes ouro (os mais lucrativos), clientes prata (lucrativos), clientes bronze (baixa lucratividade mas desejáveis) e clientes latão (não lucrativos e indesejáveis).

**FIGURA 5.3** Análise da lucratividade cliente-produto

		Clientes			
		$C_1$	$C_2$	$C_3$	
Produtos	$P_1$	+	+	+	Produto altamente lucrativo
	$P_2$	+			Produto lucrativo
	$P_3$		-	-	Produto não lucrativo
	$P_4$	+		-	Produto de lucratividade variável
		Cliente altamente lucrativo	Cliente de lucratividade variável	Cliente não lucrativo	

A empresa deve conseguir levar os clientes bronze para o nível prata e os clientes prata para o nível ouro; quanto aos clientes latão, deve se desfazer deles ou torná-los lucrativos, elevando os preços que cobra deles ou diminuindo os custos de atendê-los. Generalizando, os profissionais de marketing devem dividir os clientes entre os que valem a pena atrair e os potencialmente menos lucrativos que devem receber menos atenção ou ser dispensados.

Dhar e Glazer fazem uma analogia interessante entre as pessoas que compõem a carteira de clientes de uma empresa e as ações que compõem uma carteira de investimentos.<sup>37</sup> Assim como na carteira de investimentos, é importante calcular o coeficiente beta, ou a relação risco-retorno, para cada cliente e diversificar a carteira de clientes adequadamente. Sob a perspectiva desses estudiosos, a carteira deve ser composta por clientes negativamente correlacionados de forma que as contribuições financeiras de uns compensem os déficits de outros e, assim, seja possível maximizar o valor ao longo do tempo ajustado ao risco.

**VANTAGEM COMPETITIVA** As empresas não apenas devem ser capazes de criar um alto valor absoluto, como também um alto valor relativo, isto é, comparado com o da concorrência — e tudo isso a um custo suficientemente baixo. **Vantagem competitiva** é a capacidade da empresa de apresentar, em um ou mais itens, um desempenho que os concorrentes não podem alcançar. Michael Porter exortava as empresas a construir uma vantagem competitiva sustentável.<sup>38</sup> Mas poucas vantagens competitivas são sustentáveis. Na melhor das hipóteses, podem ser alavancáveis. *Vantagem alavancável* é aquela que se pode usar como trampolim para novas vantagens: a Microsoft alavancou seu sistema operacional para o Microsoft Office e em seguida para aplicações de rede. De maneira geral, uma empresa que espera perdurar deve inventar continuamente novas vantagens.

Qualquer vantagem competitiva deve ser vista pelos clientes como uma *vantagem para o cliente*. Por exemplo, o fato de uma empresa entregar mais rápido do que suas concorrentes não representará uma vantagem para os clientes se eles não valorizarem rapidez. As empresas devem se concentrar em construir vantagens para o cliente. Dessa forma, conseguirão lhe proporcionar alto valor e satisfação, o que vai gerar um alto índice de recompras e, portanto, alta lucratividade para elas mesmas.

## Estimativa do valor do cliente ao longo do tempo

A idéia de maximização da lucratividade do cliente no longo prazo está capturada no conceito de valor do cliente ao longo do tempo. O **valor do cliente ao longo do tempo** (VCLT — *customer lifetime value*) descreve o valor presente do fluxo de lucros futuros que a empresa espera obter com o cliente em compras ao longo do tempo. A empresa deve subtrair da receita esperada os custos em que incorrerá para atrair esse cliente, vender para ele e atendê-lo, aplicando a taxa de desconto apropriada (10 a 20 por cento, por exemplo, dependendo do custo do capital e das atitudes perante o risco). Já foram feitas estimativas de VCLT para diversos produtos e serviços.

- Carl Sewell, em seu livro *Customers for life (Clientes para sempre)*, escrito em co-autoria com Paul Brown, estimou que um cliente que entra em sua revendedora de automóveis pela primeira vez representa um potencial ao longo do tempo de mais de 300 mil dólares em compras.<sup>39</sup> Se o cliente satisfeito traz outros clientes, esse valor aumenta. Da mesma forma, a General Motors estima que o valor de seus clientes ao longo do tempo seja em média de 276 mil dólares. Esses valores de seis dígitos são uma ilustração gráfica da importância de manter o cliente satisfeito ao longo da vida útil do automóvel para melhorar as chances de uma repetição da compra.<sup>40</sup>
- Embora os tacos mexicanos possam custar menos de um dólar, os executivos da Taco Bell determinaram que um cliente regular vale até 11 mil dólares. Ao compartilhar essas estimativas com seus funcionários, os diretores da empresa os ajudam a compreender a importância de manter os clientes satisfeitos.<sup>41</sup>
- Mark Grainer, ex-presidente do Technical Assistance Research Programs Institute (Tarp), estimou em 3.800 dólares o valor anual de um cliente fiel de um supermercado.<sup>42</sup>

Podemos dar um exemplo dessas estimativas de VCLT. Suponha que uma empresa analise quanto lhe custa atrair novos clientes e chegue aos seguintes números:

- Custo de uma visita média de vendas (incluindo salário, comissão, benefícios e despesas): US\$ 300.
- Número médio de visitas de vendas até converter um cliente potencial em cliente: 4.
- Custo de atrair um novo cliente: US\$ 1.200.

E essa é uma estimativa subestimada, já que estamos omitindo o custo de propaganda e promoção. Além disso, apenas uma fração de todos os clientes potenciais buscados acaba se tornando cliente.

Agora suponha que a empresa estime o valor médio do cliente ao longo do tempo da seguinte maneira:

- Receita anual trazida pelo cliente: US\$ 500.
- Número médio de anos de fidelidade: 20.

- Margem de lucro da empresa: US\$ 0,10.
- Valor do cliente ao longo do tempo: US\$ 1.000.

Essa empresa está gastando mais para atrair novos clientes do que eles valem. A não ser que consiga conquistar novos clientes com menos visitas de vendas, gastar menos por visita, estimular os novos clientes a gastar mais, reter clientes por mais tempo ou vender-lhes produtos com maior margem de lucro, ela acabará falindo. Obviamente, além de uma estimativa de valor médio, a empresa precisa de uma maneira de estimar o VCLT de cada cliente individual para poder decidir quanto investir em cada um.

O cálculo do VCLT proporciona uma base quantitativa formal para planejar o investimento no cliente e ajuda os profissionais de marketing a adotar uma perspectiva de longo prazo. Um desafio para a aplicação dos conceitos de VCLT, todavia, é chegar a uma estimativa confiável de custo e receita. Os profissionais de marketing que usam os conceitos de VCLT também devem tomar cuidado para não esquecer a importância de construir a marca no curto prazo, o que ajuda a aumentar a fidelidade do cliente.

## Valor do cliente

O objetivo da gestão do relacionamento com o cliente (CRM) é produzir um alto valor do cliente. **Valor do cliente** é o valor total presente de todos os clientes da empresa ao longo do tempo.<sup>43</sup> Evidentemente, quanto mais fiéis eles forem, maior será o valor do cliente. Rust, Zeithaml e Lemon distinguem três elementos condutores do valor do cliente: dimensão do valor, brand equity e relationship equity.<sup>44</sup>

- **Dimensão do valor** é a avaliação objetiva feita pelo cliente da utilidade de uma oferta com base em sua percepção de custo-benefício. Os componentes da dimensão do valor são qualidade, preço e conveniência. Cada setor deve definir os fatores específicos subjacentes a cada componente a fim de encontrar programas para melhorar a dimensão do valor. O passageiro de uma companhia aérea pode definir qualidade como largura do assento; o hóspede de um hotel pode definir qualidade como tamanho do quarto. A dimensão do valor proporciona sua maior contribuição ao valor do cliente quando os produtos são diferenciados e quando são mais complexos e precisam ser avaliados. Isso se dá principalmente nos mercados empresariais.
- **Brand equity** é a avaliação subjetiva e intangível que o cliente faz da marca, acima e além do valor percebido objetivamente. Os componentes do brand equity são conscientização de marca, postura do cliente com relação à marca e percepção do cliente quanto à ética da marca. As empresas usam propaganda, relações públicas e outras ferramentas de comunicação para melhorar esses componentes. O brand equity é mais importante do que os outros componentes do valor do cliente nas situações em que os produtos são menos diferenciados e possuem um impacto emocional maior. Examinaremos o brand equity com mais detalhes no Capítulo 9.
- **Relationship equity** é a tendência que o cliente tem de se prender à marca, acima e além das avaliações objetiva e subjetiva sobre seu valor. Os componentes do relationship equity incluem programas de fidelidade, programas de reconhecimento e tratamento especiais, programas de construção de comunidade e programas de construção de conhecimento. O relationship equity é especialmente importante nas situações em que os relacionamentos pessoais são fundamentais e em que os clientes tendem a continuar com os mesmos fornecedores por hábito ou inércia.

Esse somatório de elementos integra a *gestão de valor*, a *gestão de marca* e a *gestão de relacionamento* dentro de um foco centrado no cliente. As empresas podem decidir quais elementos devem reforçar para obter o melhor resultado. Os pesquisadores acreditam que, para auxiliar na escolha de estratégias e ações, é possível medir e comparar o retorno financeiro de investimentos alternativos com base em qual deles proporcionaria o melhor retorno sobre os investimentos de marketing.

Blattberg, Getz e Thomas oferecem uma composição alternativa para o valor do cliente. Para eles, os três elementos do valor do cliente são aquisição, retenção e venda complementar.<sup>45</sup> A aquisição é afetada pelo número de clientes potenciais, pela probabilidade de aquisição de um cliente potencial e pelo gasto com a aquisição de um cliente potencial. Já a retenção é influenciada pela taxa de retenção e pelo nível de gastos com a retenção. O gasto com venda complementar depende da eficiência desse tipo de venda, do número de produtos complementares oferecidos a um cliente preexistente e da taxa de resposta a esses novos produtos. As atividades de marketing podem ser julgadas pela maneira como afetam esses três elementos.

O valor do cliente é uma abordagem promissora para a administração de marketing. A seção Novas Idéias em Marketing “Avanços e prioridades na gestão do valor do cliente” destaca alguns dos mais recentes pensamentos acadêmicos sobre o tema. Note também que a noção de valor do cliente pode ser estendida. Mohan Sawhney define o **relational equity** da empresa como o valor cumulativo da rede de relacionamentos que ela mantém com seus clientes, parceiros, fornecedores, funcionários e investidores.<sup>46</sup> O relational equity depende da habilidade da empresa em atrair e reter talentos, clientes, investidores e parceiros.



## Avanços e prioridades na gestão do valor do cliente

O conceito de valor do cliente tem raízes em diversos outros conceitos de marketing — marketing direto e data-base marketing, qualidade de atendimento, marketing de relacionamento e brand equity. Seu foco, entretanto, está exclusivamente no entendimento do valor do cliente para a empresa e no gerenciamento do cliente como um ativo estratégico, a fim de aumentar o valor da empresa como um todo para os acionistas.

O valor do cliente pode ser definido como o valor esperado ao longo do tempo da base de clientes de uma empresa, somado ao valor futuro esperado de clientes recém-adquiridos. Esse modelo básico de VCLT pode ser modificado para incorporar várias outras dimensões: risco de consumidores individuais, efeitos sociais do boca-a-boca ou efeitos ambientais e competitivos que possam diminuir o índice de retenção de clientes.

Uma edição especial do *Journal of Services Research* dedicada ao tema valor do cliente trouxe artigos de vários especialistas. Os trabalhos cobriram uma ampla gama de questões, entre elas como implementar a gestão do valor do cliente. Eis as dicas dos estudiosos.

1. **Reúna informações sobre cada consumidor, coletadas no setor como um todo.** Informações coletadas por todas as empresas do setor podem trazer à tona fatos importantes, tais como as necessidades de um consumidor em especial. Embora cada empresa tenha de revelar seus conhecimentos específicos, os benefícios de uma cooperação ampla dentro do setor podem compensar esse prejuízo.
2. **Acompanhe os efeitos do marketing sobre o balancete, e não apenas sobre o demonstrativo de rendimentos.** É necessário implantar um modelo de contabilidade que leve em conta o ativo cliente. A dificuldade é que o cálculo do VCLT se baseia em premissas sobre uma série de fatores, tais como o fluxo de renda futura resultante de um cliente, alocações apropriadas de custos para um cliente, fatores de desconto e a vida econômica esperada de um cliente.
3. **Estime apropriadamente as receitas futuras.** Decisões sobre o timing e a probabilidade dos fluxos de receita têm implicações importantes.
4. **Maximize (não apenas calcule) o VCLT.** Os profissionais de marketing devem implementar iniciativas de marketing para maximizar o valor do cliente da franquia (programas de fidelidade, reativação de clientes e venda cruzada, por exemplo).
5. **Alinhe a organização com as atividades de gestão de clientes.** Por exemplo, alguns varejistas de vendas por catálogo ou administradoras de cartão de crédito tratam separadamente a equipe de aquisição de clientes potenciais, a equipe de conversão de clientes e aquela responsável pelo atendimento e pela retenção contínua dos clientes. Pode, inclusive, ser designada uma quarta equipe para trabalhar com a reativação de contas latentes.
6. **Respeite o sigilo das informações do cliente.** Pense na idéia de descentralizar o armazenamento dos dados sobre o cliente e deixar que esses dados fiquem com ele, em um PC ou em smart cards. Também se pode dar ao cliente o direito de auditar e contestar a precisão de seu perfil.
7. **Fazer com que o CRM deixe de ser uma ferramenta de eficiência e passe a ser uma ferramenta de melhoria de atendimento.** As implementações de CRM de maior sucesso reavaliam e refinam todos os processos empresariais que envolvem contato com o cliente; desenvolvem e motivam todo o pessoal de atendimento e suporte, e selecionam e personalizam tecnologias apropriadas.

Fonte: "Special issue on customer equity management", *Journal of Services Research*, 5, nº 1, ago. 2002.

## Cultivo de relacionamentos com o cliente

Maximizar o valor do cliente significa cultivar um relacionamento de longo prazo com ele. Durante séculos, os fabricantes individualizaram seus produtos: o alfaiate confeccionava ternos sob medida e o sapateiro desenhava modelos de sapatos para cada cliente. A Revolução Industrial iniciou uma era de produção em massa. Para maximizar economias de escala, as empresas passaram a fabricar bens padronizados antecipadamente aos pedidos e deixaram para as pessoas a tarefa de se adequar ao que havia disponível. Os fabricantes mudaram de um processo *built-to-order* (feito sob encomenda) para um processo *built-to-stock* (feito para estoque).

Hoje, porém, as empresas estão abandonando o perdulário marketing de massa e optando por um marketing mais preciso, desenvolvido para criar um relacionamento sólido com o cliente.<sup>47</sup> Os negócios de informação são o pilar da

economia atual. A informação tem a vantagem de ser fácil de diferenciar, customizar, personalizar e despachar por meio de redes a velocidades surpreendentes.

Quanto mais aprendem a coletar informações sobre clientes e parceiros de negócios (fornecedores, distribuidores, varejistas) e a projetar fábricas mais flexíveis, mais as empresas aumentam sua capacidade de individualizar produtos, serviços, mensagens e mídia. A **customização de massa** é a capacidade que determinada empresa tem de preparar em massa produtos, serviços e comunicações projetados para atender às necessidades individuais de cada cliente.<sup>48</sup> A Levi's e a Lands' End foram umas das primeiras empresas a lançar produtos customizados, mas depois delas muitas já entraram no mercado de customização de massa:

- Nos Estados Unidos, a Nike permite que os clientes personalizem seus tênis por dez dólares adicionais. É possível até levar um par com cada pé de uma numeração diferente.
- No Reflect.com, o site da Reflect True Custom Beauty, uma spin-off da Procter & Gamble, os clientes respondem a um questionário e recebem produtos como hidratante, xampu e creme facial com formulação personalizada.
- A Interactive Custom Clothes, que começou fabricando calças sob encomenda em 1996, cresceu tão rapidamente que em 2003 precisou parar de aceitar pedidos. Para dar conta da demanda, a empresa está em busca de parcerias na confecção ou no varejo.

## Gestão do relacionamento com o cliente (CRM)

Além do trabalho em parceria, a chamada **gestão do relacionamento com o parceiro** (*partner relationship management* — PRM), muitas empresas estão decididas a desenvolver vínculos mais fortes com os clientes. Estamos falando da **gestão do relacionamento com o cliente** (*customer relationship management* — CRM). Trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os 'pontos de contato' com ele, a fim de maximizar sua fidelidade. Por *ponto de contato com o cliente*, entende-se qualquer ocasião em que o cliente tem contato com a marca ou o produto — isso inclui desde uma experiência em si até uma comunicação pessoal ou de massa, ou mesmo uma observação casual. Assim, os pontos de contato de um hotel incluem reservas, check-in e check-out, programas de fidelidade, serviço de quarto, serviços de escritório, sala de ginástica, lavanderia, restaurantes e bares. A rede Four Seasons, por exemplo, lança mão de toques pessoais, tais como sempre se dirigir aos hóspedes pelo nome, contrata funcionários altamente qualificados que entendem as necessidades de viajantes empresariais e oferece ao menos uma instalação cinco estrelas, como um restaurante renomado ou um spa.<sup>49</sup>

<sup>1</sup> Graças ao uso eficaz de informações sobre cada conta, o CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real. Com base no que sabem sobre cada um deles, as empresas podem customizar seus produtos, serviços, programas, mensagens e mídia. O CRM é importante porque um grande impulsionador da lucratividade de uma empresa é o valor agregado de sua base de clientes.<sup>50</sup> Uma empresa pioneira na aplicação de técnicas de CRM é a Harrah's Entertainment.

### HARRAH'S

Em 1997, a Harrah's Entertainment Inc., uma operadora de cassinos sediada em Las Vegas, lançou um programa de fidelidade pioneiro que reunia todos os dados de clientes em um banco de dados centralizado e, além disso, fornecia uma análise sofisticada que ajudava a entender melhor o valor dos investimentos feitos nos clientes. A Harrah's agora refinou seu sistema Total Rewards para obter uma análise praticamente em tempo real: à medida que os clientes interagem com as máquinas caça-níqueis, registram-se no hotel ou comem nos restaurantes do cassino, recebem ofertas de prêmios com base em análises estatísticas. Até agora a empresa já identificou centenas de segmentos entre os mais de 25 milhões de clientes. Focando as ofertas em segmentos altamente específicos, ela aumentou sua participação de mercado em seis pontos percentuais e elevou sua margem líquida em 12,4 por cento, mesmo durante o período difícil que o mercado enfrentou em 2002, logo depois dos atentados de 11 de setembro.<sup>51</sup>

Alguns dos fundamentos do CRM foram idealizados por Don Peppers e Martha Rogers e apresentados em uma série de livros.<sup>52</sup> Peppers e Rogers descrevem um modelo de quatro etapas para o marketing um-para-um, que pode ser adaptado ao marketing CRM da seguinte forma:

- **Identifique seus clientes atuais e potenciais.** Não vá atrás de todo mundo. Construa, mantenha e garimpe um rico banco de dados de clientes, com informações advindas de todos os canais e pontos de contato com o cliente.
- **Diferencie os clientes em termos de (1) suas necessidades e (2) seu valor para a empresa.** Dedique-se mais aos clientes mais valiosos. Aplique o método do custo baseado em atividades e calcule o valor do cliente ao longo do tempo. Faça uma estimativa do valor presente líquido dos lucros futuros provenientes de compras, níveis de margem e recomendações, subtraídos os custos específicos de atendimento ao cliente.



- **Interaja com os clientes individualmente para melhorar seu conhecimento sobre as necessidades de cada um e construir relacionamentos mais sólidos.** Desenvolva ofertas customizadas e as comunique de maneira personalizada.
- **Customize produtos, serviços e mensagens para cada cliente.** Use os pontos de contato e o site da empresa para facilitar a interação com os clientes.

A Tabela 5.1 relaciona as principais diferenças entre marketing de massa e marketing um-para-um.

Um impulsionador-chave do valor para o acionista é o valor agregado da base de clientes. Empresas vencedoras aumentam o valor de sua base de clientes ganhando excelência em estratégias como:

- **Reduzir o índice de perda de clientes.** A Whole Foods, maior varejista de alimentos naturais e orgânicos do mundo, atrai clientes com seu compromisso de comercializar os melhores alimentos e com seu conceito de trabalho em equipe. Selecionar e treinar funcionários para que sejam gentis e bem informados aumenta a probabilidade de proporcionar respostas satisfatórias às inevitáveis perguntas dos compradores.
- **Aumentar a longevidade do relacionamento com o cliente.** Quanto maior o envolvimento de um cliente com a empresa, maior a probabilidade de que ele se mantenha fiel a ela. Algumas empresas tratam os clientes como parceiros — especialmente no mercado organizacional —, solicitando sua ajuda no projeto de novos produtos ou melhorando seu atendimento. A Instant Web Companies (IWCO), uma empresa de mala direta localizada em Chanhassen, Minnesota, lançou um programa mensal chamado Customer Spotlight, em que clientes convidados falam sobre seus negócios e programas de mala direta e comentam sobre as práticas, os produtos e os serviços da IWCO. Com isso, a equipe da IWCO não só aumenta o entrosamento com a clientela, como também desenvolve uma perspectiva mais ampla sobre o negócio e os objetivos de marketing dos clientes e sobre como agregar valor e identificar opções que os ajudem a atingir suas metas.<sup>53</sup>
- **Aumentar a participação das despesas correntes de cada cliente por meio de participação na carteira do cliente (share-of-wallet), venda cruzada (cross-selling) e venda incremental (up-selling).**<sup>54</sup> A Harley-Davidson vende mais do que motocicletas e acessórios como luvas, jaquetas de couro, capacetes e óculos de sol. Seus revendedores oferecem mais de 3 mil itens de vestuário — algumas lojas têm até provadores. A marca Harley está em artigos que vão desde o previsível (copos de aperitivo e isqueiros Zippo) até o mais surpreendente (perfumes, bonecas e celulares). Em 2002, a empresa vendeu mais de 230 milhões de dólares em artigos licenciados.
- **Aumentar a lucratividade de clientes pouco lucrativos ou dispensá-los.** Para não ter de dispensar um cliente não lucrativo, é possível fazer com que ele compre mais vezes ou quantidades maiores, abra mão de

**TABELA 5.1** Marketing de massa versus marketing um-para-um

Marketing de massa	Marketing um-para-um
Consumidor médio	Consumidor individual
Anonimato do consumidor	Perfil do consumidor
Produto-padrão	Oferta de mercado customizada
Produção em massa	Produção customizada
Distribuição em massa	Distribuição individualizada
Propaganda em massa	Mensagem individualizada
Promoção em massa	Incentivos individualizados
Mensagem unilateral	Mensagens bilaterais
Economias de escala	Economias de escopo
Participação de mercado	Participação do consumidor
Todos os clientes	Cientes lucrativos
Atração de cliente	Retenção de cliente

Fonte: Adaptado de Don Peppers e Martha Rogers, *The one-to-one future*. Nova York: Doubleday/Currency, 1993. Veja o site dos autores, [www.1to1.com](http://www.1to1.com).

certos recursos ou serviços ou pague um preço ou tarifa maior. A fim de assegurar níveis mínimos de retorno por cliente, bancos, companhias telefônicas e agências de viagens estão cobrando por serviços antes gratuitos.

- **Concentrar esforços em clientes de alto valor.** Os clientes mais valiosos podem receber tratamento especial. Gestos atenciosos como cartões de felicitação, pequenos presentes ou convites para eventos esportivos ou artísticos podem falar direto ao coração deles.

## Atração, retenção e aquisição de clientes

Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. Mais inteligentes, conscientes em relação aos preços e exigentes, eles perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou superiores. O desafio, segundo Jeffrey Gitomer, não é deixá-los satisfeitos; vários concorrentes podem fazer isso. O desafio é conquistar clientes fiéis.<sup>55</sup>

A empresa que quer ver os lucros e as vendas crescerem deve investir tempo e recursos consideráveis na busca por novos clientes. Para gerar indicações, a empresa desenvolve peças publicitárias e as veicula em meios de comunicação que alcançarão novos clientes potenciais; envia mala direta e telefona para clientes potenciais; sua equipe de vendas participa de feiras setoriais em que pode encontrar novas indicações, e assim por diante. Toda essa atividade produz uma lista de possíveis clientes (*suspects*). *Possíveis clientes* são pessoas ou organizações que possivelmente têm interesse em adquirir o produto ou serviço da empresa, mas talvez não possuam meios ou a intenção real de comprá-lo. A tarefa seguinte é, a partir de entrevistas, da verificação da situação financeira e assim por diante, identificar quais dos possíveis clientes são efetivamente *clientes potenciais* — clientes com a motivação, a capacidade e a oportunidade de fazer a compra. A seguir é hora de enviar a força de vendas.

Contudo, não basta dominar essas técnicas para atrair novos clientes; a empresa deve retê-los. Muitas empresas possuem um alto **índice de rotatividade de clientes** — ou seja, conquistam novos clientes e perdem muitos deles. É como sistematicamente adicionar água a uma panela que possui um pequeno furo. As operadoras de telefonia celular, por exemplo, são atacadas por uma praga chamada *spinners* — clientes que trocam de operadora pelo menos três vezes ao ano em busca do melhor negócio. Muitas perdem 25 por cento de seus assinantes a cada ano, a um custo estimado que varia de 2 a 4 bilhões de dólares. Infelizmente, a maior parte da teoria e prática de marketing concentra-se na arte de atrair novos clientes, e não na de reter os que já existem. Tradicionalmente, a ênfase recai na realização de vendas, e não na construção de relacionamentos; em pré-vendas e vendas, e não na assistência pós-venda.

Existem duas maneiras principais de fortalecer a retenção do cliente. Uma é erguer barreiras elevadas para impedir a mudança. Os clientes são menos propensos a mudar para outros fornecedores se isso envolver altos custos de capital, altos custos relacionados à pesquisa de fornecedores ou a perda de descontos para clientes fiéis. O melhor método, porém, é entregar um alto grau de satisfação a ele. Isso torna mais difícil para os concorrentes ultrapassar as barreiras à mudança oferecendo simplesmente preços mais baixos ou incentivos.

Algumas empresas pensam que obtêm uma indicação da satisfação dos clientes por meio do registro de reclamações. Mas 96 por cento dos clientes insatisfeitos não reclamam; muitos apenas deixam de comprar.<sup>56</sup> A melhor atitude que uma empresa pode tomar é facilitar o processo de reclamações. Formulários de sugestões, serviço de discagem direta gratuita, sites e endereços eletrônicos permitem uma comunicação bilateral rápida. De acordo com a 3M, mais de dois terços das idéias sobre melhorias em produtos originam-se do fato de a empresa manter um canal para a reclamação dos clientes.

Entretanto, ouvir não é o bastante. A empresa deve reagir às reclamações com rapidez e construtivamente (veja o Lembrete de Marketing “Como lidar com reclamações”):

De todos os clientes que registram uma reclamação, entre 54 e 70 por cento voltarão a fazer negócios com a empresa se suas reclamações forem resolvidas. O percentual chega a espantosos 95 por cento, se os clientes sentirem que a reclamação foi atendida rapidamente. Clientes que reclamaram a uma organização e tiveram suas queixas satisfatoriamente resolvidas falam para uma média de cinco pessoas sobre o bom tratamento que receberam.<sup>57</sup>

A Dell Computer Corp. mudou rapidamente sua central de suporte técnico da Índia para os Estados Unidos quando seus clientes norte-americanos reclamaram da qualidade da assistência que estavam recebendo: técnicos inflexíveis, ‘bitolados’, que os faziam perder tempo com soluções que já haviam tentado, conexões telefônicas de má qualidade e um inglês com sotaque difícil de entender estavam entre as principais queixas.<sup>58</sup>

Cada vez mais empresas estão reconhecendo a importância de satisfazer e reter o cliente. Clientes satisfeitos constituem o *capital de relacionamento com o cliente* da empresa. Se ela estivesse à venda, o comprador pagaria não só pelas instalações, pelos equipamentos e pela marca, mas também pela *base de clientes*, pelo número e o valor dos clientes que fariam negócios com a nova proprietária. Eis alguns fatos interessantes sobre a retenção de clientes:<sup>59</sup>

1. Conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes. Afinal, não é fácil induzir clientes satisfeitos a deixar de contratar seus fornecedores atuais.
2. As empresas perdem em média 10 por cento de seus clientes a cada ano.



## Como lidar com reclamações

Não importa com que perfeição um programa de marketing tenha sido projetado e implementado: sempre haverá erros. Dada a potencial existência de clientes insatisfeitos, é essencial que a experiência negativa seja gerenciada de forma apropriada. Assim como em qualquer crise de marketing grande ou pequena, rapidez e sinceridade deve ser o lema. Os clientes devem ter a sensação imediata de que a empresa de fato se preocupa com eles. Adicionalmente, os seguintes procedimentos podem ajudar a recuperar a boa vontade do cliente:

1. Implementar uma 'linha direta' gratuita 24 horas (por telefone, fax ou e-mail) para receber e resolver reclamações.
2. Contatar o cliente insatisfeito o mais rápido possível. Quanto mais a empresa demora para responder, maior se torna a insatisfação do cliente, o que pode resultar em propaganda boca-a-boca negativa.
3. Assumir a responsabilidade pela insatisfação do cliente; não culpá-lo.
4. Escolher pessoas sociáveis para o atendimento.
5. Proporcionar uma solução rápida e satisfatória para a reclamação. Alguns dos clientes que reclamam estão mais em busca um de um sinal do interesse da empresa do que de uma compensação em si.

Fonte: Philip Kotler, *Kotler on marketing*. Nova York: Free Press, 1999, p. 21-22.

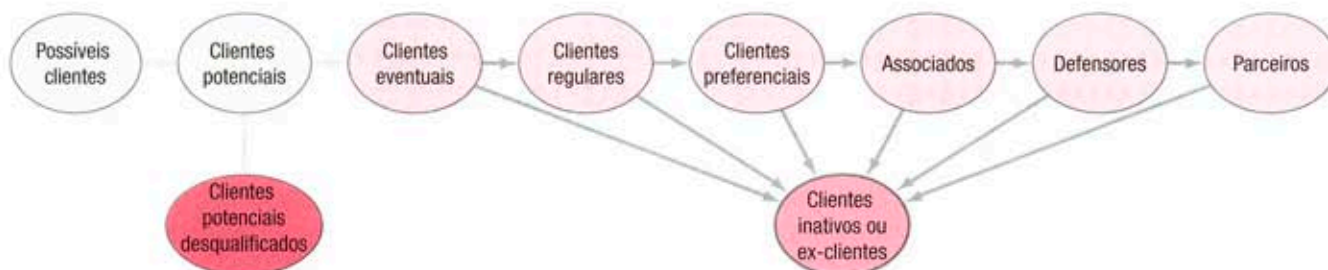
3. Conforme o setor, uma redução de 5 por cento no índice de perda de clientes pode aumentar os lucros de 25 a 85 por cento.
4. A taxa de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de permanência do cliente retido.

A Figura 5.4 mostra as principais etapas do processo de atrair e manter clientes. O ponto de partida são os *possíveis clientes*, todos aqueles que presumivelmente poderão comprar o produto ou serviço. A partir deles, a empresa determina quais são os mais prováveis *clientes potenciais*, que espera converter em *clientes eventuais*, depois em *clientes regulares* e então em *clientes preferenciais* — clientes a quem trata excepcionalmente bem e com conhecimento. O desafio seguinte é transformar esses clientes preferenciais em *associados*, por meio da instituição de um programa de associação que ofereça toda uma série de benefícios aos que aceitarem a proposta. Com isso, espera-se que os associados se transformem em *defensores*, clientes que entusiasticamente recomendam a empresa e seus produtos e serviços aos outros. O maior desafio é transformar defensores em *parceiros*.

Os mercados podem ser caracterizados por sua dinâmica de compras no longo prazo e pela facilidade e a frequência com que os clientes entram e saem deles.<sup>60</sup>

1. **Mercados de retenção permanente.** Uma vez cliente, sempre cliente (casas de repouso, fundos fiduciários e planos de assistência médica, por exemplo).

**FIGURA 5.4** O processo de desenvolvimento de clientes



Fontes: Jill Griffin, *Customer loyalty: how to earn it, how to keep it*. Nova York: Lexington Books, 1995, p. 36. Veja também Murray Raphael e Neil Raphael, *Up the loyalty ladder: turning sometime customers into full-time advocates of your business*. Nova York: HarperBusiness, 1995.

2. **Mercados de retenção simples.** Os clientes podem ser perdidos em caráter permanente após o término do período contratado (serviços de telecomunicações, serviços financeiros e assinaturas, por exemplo).
3. **Mercados migratórios.** Os clientes podem partir e retornar (vendas por catálogo, varejo e companhias aéreas, por exemplo).

Inevitavelmente, alguns clientes se tornarão inativos ou abandonarão a empresa. Nesse caso, o desafio será reativar clientes insatisfeitos por meio de *estratégias de reconquista de clientes*. Como a empresa conhece o nome e o histórico desses clientes, é geralmente mais fácil tornar a atraí-los do que encontrar novos. O segredo está em analisar as causas da deserção por meio de entrevistas com ex-clientes e levantamentos. Deve-se buscar reconquistar apenas os clientes que possuem um forte potencial de lucro.

## Construção de fidelidade

Quanto uma empresa deve investir na construção de relacionamentos para que os custos não excedam o ganho? Precisamos distinguir cinco níveis diferentes de investimento:

1. **Marketing básico.** O vendedor simplesmente vende o produto.
2. **Marketing reativo.** O vendedor vende o produto e incentiva o cliente a telefonar se tiver dúvidas, comentários ou queixas.
3. **Marketing responsável.** O vendedor telefona para o cliente logo após a venda para verificar se o produto está à altura de suas expectativas. Na mesma ocasião, pede sugestões para a melhoria do produto ou serviço; além disso, pergunta se houve qualquer tipo de decepção.
4. **Marketing proativo.** O vendedor entra em contato com o cliente de tempos em tempos para falar sobre modos mais eficientes de usar o produto ou novos produtos.
5. **Marketing de parceria.** A empresa trabalha continuamente em conjunto com o cliente para descobrir meios de alcançar melhor desempenho. (A General Electric designou alguns de seus engenheiros para permanecer em empresas geradoras de energia elétrica, a fim de ajudá-las a melhorar sua produtividade.)

A maioria das empresas pratica o marketing básico apenas quando seus mercados contêm muitos clientes e suas margens de lucro por unidade são pequenas. A Whirlpool não telefona para cada comprador de máquina de lavar roupas para ouvir sua apreciação. Ela pode, isso sim, criar uma linha direta de atendimento. Já em mercados com poucos clientes e altas margens de lucro, a maioria das empresas se inclina para o marketing de parceria. A Boeing, por exemplo, trabalha em conjunto com a American Airlines para projetar aeronaves que satisfaçam plenamente as necessidades da American. Como mostra a Figura 5.5, o nível de marketing de relacionamento depende da quantidade de clientes e do nível da margem de lucro.

Um ingrediente essencial hoje para um melhor marketing de relacionamento é o uso da tecnologia correta. A Tabela 5.2 destaca os cinco imperativos do CRM e como a tecnologia se encaixa em cada um deles. A GE Plastics não poderia direcionar seu boletim informativo tão bem se não fossem os avanços em softwares de banco de dados. A Dell não poderia customizar os pedidos para seus clientes empresariais globais se não fossem os avanços em tecnologia da Web. As empresas estão utilizando e-mails, sites, centrais de atendimento telefônico, bancos de dados e softwares de bancos de dados para nutrir o contato contínuo entre empresa e cliente. Eis como uma empresa usou a tecnologia para construir valor para o cliente.

**FIGURA 5.5** Níveis de marketing de relacionamento

	MARGEM ALTA	MARGEM MÉDIA	MARGEM BAIXA
Muitos clientes/ distribuidores	Responsável	Reativo	Básico ou reativo
Quantidade média de clientes/ distribuidores	Proativo	Responsável	Reativo
Poucos clientes/ distribuidores	Parceria	Proativo	Responsável

**TABELA 5.2**

A gestão do relacionamento com o cliente em detalhes: do que o CRM é feito afinal?

<b>Imprescindível em CRM</b>				
Adquirir o cliente certo.	Elaborar a proposta de valor certa.	Implementar os melhores processos.	Motivar os funcionários.	Aprender a reter clientes.
<b>Você consegue isso quando...</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica seus clientes mais valiosos.</li> <li>• Calcula a participação de seus produtos e serviços na carteira de seus clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estuda de quais produtos ou serviços seus clientes precisam hoje e precisarão amanhã.</li> <li>• Pesquisa quais produtos ou serviços seus concorrentes oferecem hoje e oferecerão amanhã.</li> <li>• Identifica quais produtos ou serviços deveria oferecer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estuda a melhor maneira de entregar seus produtos ou serviços para os clientes, incluindo as alianças que precisa formar, as tecnologias em que precisa investir e as habilidades de atendimento que precisa desenvolver ou adquirir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabe quais ferramentas são necessárias para que seus funcionários cultivem bons relacionamentos com os clientes.</li> <li>• Identifica os sistemas de RH que precisa implementar para fomentar a fidelidade do funcionário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descobre por que os clientes partem e como reconquistá-los.</li> <li>• Analisa o que seus concorrentes estão fazendo para adquirir clientes de alto valor.</li> <li>• Sua alta administração monitora os índices de perda de clientes.</li> </ul>
<b>A tecnologia CRM pode ajudar a...</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar dados sobre receita e custo com o cliente para identificar clientes de alto valor atual e futuro.</li> <li>• Direcionar melhor os esforços de marketing direto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capturar dados relevantes sobre o comportamento de produtos e serviços.</li> <li>• Criar novos canais de distribuição.</li> <li>• Desenvolver novos modelos de determinação de preço.</li> <li>• Construir comunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processar transações mais rapidamente.</li> <li>• Fornecer informações melhores para a linha de frente.</li> <li>• Gerenciar com mais eficiência a logística e a cadeia de suprimentos.</li> <li>• Catalisar o comércio colaborativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhar incentivos e indicadores.</li> <li>• Disseminar sistemas de gestão de conhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorar os índices de perda e retenção de clientes.</li> <li>• Monitorar os índices de satisfação do atendimento ao cliente.</li> </ul>
<p>Fonte: Darrel K. Rigby, Frederick F. Reichheld e Phil Scheffer, "Avoid the four perils of CRM", <i>Harvard Business Review</i>, fev. 2002, p. 106.</p>				

## AMERITRADE

A corretora de valores on-line Ameritrade oferece informações detalhadas para seus clientes, o que ajuda a criar vínculos fortes. Com alertas personalizados, ela detalha os movimentos da bolsa de valores e as recomendações dos analistas. Seu site permite realizar transações on-line e oferece acesso a diversas ferramentas de pesquisa. Além disso, a Ameritrade desenvolveu um tutorial de investimentos chamado Darwin e forneceu uma cópia gratuita em CD para os clientes, os quais responderam a esse novo foco em suas necessidades: se em 1997 a Ameritrade contava com menos de 100 mil contas, em 2003 esse número havia subido para 2,9 milhões.<sup>61</sup>

Por sua vez, as empresas on-line devem certificar-se de que suas iniciativas para criar relacionamentos com os clientes não resultem no efeito contrário, por exemplo clientes bombardeados por recomendações irrelevantes geradas por computador (compre muitos presentes para bebê na Amazon e suas recomendações personalizadas de repente não parecerão tão personalizadas assim). Os e-tailers (varejistas eletrônicos) precisam reconhecer as limitações da personalização on-line e, ao mesmo tempo, esforçar-se para encontrar tecnologias e processos que realmente funcionem.<sup>62</sup>

As empresas também estão reconhecendo a importância do atendimento personalizado no CRM e sabendo o que acontece quando de fato há um contato com o cliente. Como diz o guru em administração Jeffrey Pfeffer, da Universidade de Stanford, “as melhores empresas constroem culturas em que o pessoal da linha de frente tem autonomia para fazer o que é necessário para cuidar do cliente”. Ele cita exemplos de empresas como a SAS, a companhia aérea escandinava, que promoveu uma reengenharia baseada em parte na visão de que as impressões do cliente sobre uma empresa são formadas por meio de uma miríade de pequenas interações — no check-in, no embarque, nas refeições e assim por diante.<sup>63</sup>

## Redução da perda de clientes

Há cinco passos para tentar reduzir os níveis percentuais de perda de clientes.

Primeiro, a empresa deve definir e calcular seu índice de retenção. No caso de uma revista, o índice de renovação de assinaturas é uma boa maneira de calcular a retenção. No caso de uma universidade, poderia ser o índice de alunos do primeiro ano que se matriculam no segundo ou o índice de formandos da turma em relação às matrículas do primeiro ano.

Segundo, a empresa deve identificar as causas dos problemas com clientes e ver as que podem ser mais bem gerenciadas. (Veja o Lembrete de Marketing “Perguntas a fazer quando os clientes vão embora”.) A Forum Corporation analisou clientes perdidos por 14 grandes empresas, excetuando os casos de mudança de endereço ou encerramento das atividades: 15 por cento mudaram de fornecedor porque encontraram um produto melhor, outros 15 por cento encontraram um produto mais barato e 70 por cento mudaram devido ao descaso ou à atenção precária por parte do fornecedor. Pouco pode ser feito com relação aos clientes que deixaram a região ou fecharam as portas, mas muito pode ser feito com relação aos que trocam de fornecedor em virtude de mau atendimento, de produtos de qualidade inferior ou de preços altos.<sup>64</sup>

Terceiro, a empresa deve estimar quanto lucro ela deixa de ter ao perder clientes. No caso de pessoa física, o lucro que a empresa deixa de ter é igual ao valor do cliente ao longo do tempo — ou seja, o valor presente do fluxo de lucros que a empresa teria alcançado se o cliente não tivesse parado de comprar prematuramente —, conforme cálculos já descritos.

Quarto, a empresa deve calcular quanto custaria reduzir os níveis percentuais da perda de clientes. Se o custo for menor que o lucro perdido, ela deverá investir esse valor para reduzir tais níveis.

Por fim, nada se compara a ouvir os clientes. Algumas empresas criaram um mecanismo contínuo que mantém os altos executivos permanentemente ligados ao feedback dos clientes. A MBNA, gigante de cartões de crédito que atua na Europa e nos Estados Unidos, pede a cada executivo que ouça conversas telefônicas na área de atendimento ao cliente ou nas unidades de recuperação de clientes. A Deere & Company, que fabrica os tratores John Deere e possui um excelente histórico de fidelidade de clientes — quase 98 por cento de retenção em algumas áreas —, utiliza funcionários aposentados para entrevistar clientes regulares e clientes perdidos.<sup>65</sup>



### LEMBRETE DE MARKETING

#### Perguntas a fazer quando os clientes vão embora

Para criar programas de retenção eficazes, os gerentes de marketing precisam identificar padrões entre os clientes perdidos. Essa análise deve começar pelos registros internos, como diários de vendas, registros de determinação de preços e resultados de levantamentos com clientes. O passo seguinte é estender a análise de perda de clientes a fontes externas, tais como estudos de benchmarking e estatísticas de associações setoriais. Eis algumas perguntas a fazer:

1. A taxa de perda de clientes varia ao longo do ano?
2. A retenção varia de acordo com a filial, a região, o representante de vendas ou o distribuidor?
3. Qual é a relação entre os índices de retenção e as mudanças de preço?
4. O que acontece aos clientes perdidos e para onde eles costumam migrar?
5. Quais são os padrões de retenção no setor?
6. Que empresa do setor retém clientes por mais tempo?

## Desenvolvimento de vínculos fortes com os clientes

O Lembrete de Marketing “Desenvolvimento de vínculos fortes com os clientes” oferece algumas dicas para as empresas conectarem-se melhor com ele. Berry e Parasuraman identificaram três abordagens para promover retenção:<sup>66</sup> acréscimo de benefícios financeiros, acréscimo de benefícios sociais e acréscimo de vínculos estruturais.

**ACRÉSCIMO DE BENEFÍCIOS FINANCEIROS** Dois benefícios financeiros que as empresas podem oferecer são programas de frequência de compras e programas de marketing de associação. Os **programas de frequência de compras** são planejados para oferecer recompensas aos clientes que compram com frequência e/ou em grande quantidade.<sup>67</sup> O marketing de frequência é o reconhecimento do fato de que 20 por cento dos clientes de uma empresa podem representar 80 por cento de seus negócios. Programas de frequência são vistos como uma maneira de construir um relacionamento de fidelidade de longo prazo com esses clientes, criando oportunidades de venda cruzada durante o processo.

Uma das primeiras empresas a introduzir um programa de marketing de frequência, a American Airlines decidiu oferecer um crédito de milhagem gratuita a seus clientes no início dos anos 80. Muitos hotéis não tardaram em adotar o mesmo expediente — tendo sido o Marriott Hotel o primeiro, com seu programa Honored Guest —, seguidos pelas locadoras de automóveis. Depois, as administradoras de cartões de crédito começaram a oferecer pontos com base na utilização de seus cartões. A Sears concede descontos sobre o valor da compra quando esta é paga com seu cartão Discover. Atualmente, a maioria das cadeias de supermercados oferece cartões que dão descontos em determinados itens.<sup>68</sup>

Normalmente, a primeira empresa de um setor a lançar um programa assim recebe o maior benefício, sobretudo se os concorrentes demorarem para reagir. Depois que os concorrentes reagem, o programa pode se tornar um fardo financeiro para todas as empresas envolvidas, mas algumas são mais eficientes e criativas no gerenciamento de um programa de frequência. Por exemplo, companhias aéreas possuem programas de fidelidade estratificados em que são oferecidos prêmios diferentes aos clientes de cada nível. Elas podem conceder uma milha de bonificação para cada milha voada aos clientes eventuais e duas milhas de bonificação para cada milha voada aos clientes preferenciais.

Muitas empresas criaram programas de associação. As associações podem ser abertas a todos que comprarem um produto ou serviço ou podem ser limitadas a um grupo de afinidade ou ainda àqueles dispostos a pagar uma pequena taxa. Embora as associações abertas sejam boas para construir um banco de dados ou para tirar clientes da concorrência, as de acesso limitado são as que mais constroem fidelidade no longo prazo. Taxas e restrições à associação impedem que aqueles com apenas um interesse superficial pelos produtos da empresa se associem. Clubes restritos atraem e retêm os clientes que são responsáveis pela maior parcela dos negócios. Eis algumas associações altamente bem-sucedidas.

### APPLE

A Apple estimula os donos de seus computadores a formar grupos locais de usuários. Em 2001, havia mais de 600 grupos, cujos números de membros variavam de menos de 25 até mais de mil. Esses grupos oferecem aos donos de computadores Apple oportunidades de aprender mais sobre as máquinas, compartilhar idéias e obter descontos em

## LEMBRETE DE MARKETING

### Desenvolvimento de vínculos fortes com os clientes

Empresas que desejam criar vínculos fortes com os clientes precisam observar as seguintes práticas básicas:

- Engajar todos os departamentos no planejamento e no gerenciamento do processo de satisfação e retenção de clientes.
- Integrar a ‘voz do cliente’ para capturar suas necessidades ou exigências declaradas e não declaradas em todas as decisões organizacionais.
- Criar produtos, serviços e experiências superiores para o mercado-alvo.
- Organizar e disponibilizar um banco de dados com informações sobre as necessidades, as preferências, os contatos, a frequência de compras e a satisfação individuais dos clientes.
- Facilitar o acesso dos clientes ao pessoal apropriado da empresa para expressarem suas necessidades, percepções e reclamações.
- Implementar programas de incentivo para recompensar os funcionários que se destacarem.



Cartões do Pathmark Advantage Club: um para a carteira, outro para o chaveiro.

produtos. Além disso, os grupos patrocinam atividades e eventos especiais e realizam serviços comunitários. No site da Apple, o cliente pode encontrar o grupo de usuários mais próximo de sua região.<sup>69</sup>

## HARLEY-DAVIDSON

A mundialmente famosa fabricante de motocicletas promove o Harley Owners Group (HOG), que hoje conta com mais de 650 mil associados. A pessoa que adquire uma Harley-Davidson pela primeira vez recebe uma anuidade gratuita. Os benefícios de pertencer ao HOG são: uma revista (*Hog Tales*), um guia de turismo, atendimento de emergência em rodovias, um programa de seguros especial, reembolso em caso de roubo, descontos em hotéis e um programa que permite aos associados alugar motos Harley durante as férias. A empresa também mantém um site dedicado ao HOG, que inclui informações sobre filiais do clube, eventos e uma seção para membros especiais.<sup>70</sup>

**ACRÉSCIMO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS** Nessa abordagem, o pessoal da empresa trabalha para aumentar seus vínculos sociais com os clientes, individualizando e personalizando o relacionamento com eles. Em resumo: empresas sólidas transformam seus clientes em clientes preferenciais. Donnelly, Berry e Thompson estabelecem a seguinte distinção:

Os clientes podem ser anônimos para a instituição; os clientes preferenciais não podem ser anônimos. Os clientes são atendidos como parte de um todo ou como parte de segmentos maiores; os clientes preferenciais são atendidos individualmente. Os clientes são atendidos por qualquer um que esteja disponível; os clientes preferenciais são atendidos pelo profissional a eles designado.<sup>71</sup>

A empresas de e-commerce que buscam atrair e reter clientes estão descobrindo que a personalização vai além de criar informações customizadas.<sup>72</sup> No site da boutique Lands' End, por exemplo, o visitante pode conversar on-line com um representante do atendimento ao cliente. No da Nordstrom, uma abordagem semelhante assegura que os compradores on-line sejam tão bem atendidos quanto os que vão à loja. No site de outra boutique, a Eddie Bauer, com um clique de mouse os compradores podem entrar em uma sala de bate-papo para conversar com os representantes do atendimento ao cliente.

Em 2001, um levantamento com 3.500 compradores on-line constatou que 77 por cento deles ao menos uma vez selecionaram um item para compra mas não concluíram a transação.<sup>73</sup> Segundo o Jupiter Media Metrix, dois terços dos compradores on-line abandonam seus carrinhos de compras.<sup>74</sup> Pior, apenas 1,8 por cento das visitas a varejistas on-line resultam em compras, contra 5 por cento das visitas às lojas de departamentos. Os analistas atribuem esse comportamento em parte à falta de um atendimento ao cliente interativo no comércio eletrônico. Clientes que buscam ajuda freqüentemente são encaminhados a um arquivo de ajuda em texto, e não a um representante de vendas real. Isso pode ser frustrante e fazer com que o cliente saia do site sem comprar. Outro benefício resultante do contato com um representante de vendas real é a possibilidade de vender itens adicionais. Quando há um representante em pessoa envolvido na venda, o valor médio por pedido é normalmente maior.



## CONTAINER STORE

A Container Store, uma cadeia de lojas de móveis e acessórios para o lar e para escritórios sediada em Dallas, colhe os benefícios de usar um serviço de atendimento ao cliente com pessoas reais para aumentar seus pedidos on-line. Um representante da empresa contata por telefone cada cliente que envia uma solicitação on-line de planejamento de closet. E mais importante: os contatos telefônicos não terminam no pedido. Um funcionário examina cuidadosamente cada pedido on-line antes que ele seja atendido. Se perceber incongruências, o representante de atendimento ao cliente certifica-se, por meio de um telefonema, de que o que foi encomendado é realmente o que o cliente deseja. Dessa maneira, a Container Store identifica muitos erros que os clientes cometem sem querer muito antes de os pedidos serem despachados. Isso reduz as devoluções e proporciona aos clientes uma experiência geral positiva.<sup>75</sup>

Nem todos os atendimentos ao cliente usam pessoas. Tanto o Macys.com como o Gap.com oferecem informações de atendimento gravadas. O site da Gap inclui um recurso de 'zoom', que os compradores podem usar para ver os detalhes de determinada peça de roupa, como um elástico na cintura ou uma estampa. O Lands' End Live, serviço disponível no site da Lands' End, permite 'experimentar' roupas on-line, usando modelos virtuais baseados nas medidas que os clientes fornecem.

**ACRÉSCIMO DE VÍNCULOS ESTRUTURAIS** A empresa pode oferecer equipamentos especiais ou links de computadores que auxiliem os clientes a gerenciar seus pedidos, folhas de pagamento, estoques e assim por diante. Um bom exemplo é a McKesson Corporation, importante atacadista de produtos farmacêuticos, que investiu milhões de dólares em EDI para auxiliar farmácias independentes a gerenciar estoques, processos de entrada de pedidos e espaço físico nas prateleiras. Outro exemplo é a Milliken & Company, que oferece programas de software proprietário, pesquisas de marketing, treinamento em vendas e indicações de vendas a clientes fiéis.

Lester Wunderman, um perspicaz analista de marketing contemporâneo, acha errado falar em fidelização de clientes.<sup>76</sup> As pessoas podem ser fiéis a seu país, a sua família e a suas crenças, mas serão muito menos fiéis a sua pasta de dentes, ao seu sabonete ou mesmo a sua cerveja. O objetivo dos profissionais de marketing deve ser aumentar a *propensão de recompra* dos consumidores da marca da empresa.

Eis as sugestões de Wunderman para criar vínculos estruturais com o cliente:

1. **Crie contratos de longo prazo.** Uma assinatura de jornal elimina a necessidade de comprar um exemplar a cada dia. Um financiamento imobiliário de 20 anos elimina a necessidade de requerer um novo empréstimo anualmente. Um contrato de fornecimento de óleo para aquecimento central assegura uma entrega contínua sem necessidade de renovação do pedido.
2. **Cobre menos de clientes que compram em maior quantidade.** Ofereça preços menores às pessoas que concordam em ter um fornecimento regular de determinada marca de pasta de dentes, detergente ou cerveja.
3. **Transforme um produto em um serviço de longo prazo.** A Daimler-Chrysler poderia vender milhas de transporte confiável em vez de carros, com a possibilidade de o cliente comprar milhas de um carro diferente em cada pedido; por exemplo: um utilitário para fazer compras e um conversível para o fim de semana. A Gaines, uma empresa de alimentos para cães, poderia oferecer um serviço que incluísse canil, seguro e tratamento veterinário associado à comida.

## Banco de dados de clientes e database marketing

Os profissionais de marketing precisam conhecer seus clientes. E para isso a empresa tem de coletar e armazenar informações em um banco de dados e usá-lo em suas ações de marketing. Um **banco de dados de clientes** é um conjunto de dados abrangentes sobre clientes atuais ou potenciais atualizado, acessível, prático e organizado para fins de marketing, tais como geração de indicações, venda de um produto ou serviço ou manutenção do relacionamento com os clientes. **Database marketing** é o processo de construir, manter e usar os bancos de dados de clientes e outros registros (produtos, fornecedores, revendedores) para efetuar contatos e transações e para construir relacionamentos com o cliente.

### Banco de dados de clientes

Como o ex-diretor de marketing da Amazon gostava de ressaltar, quando você entra em uma loja de departamentos como a Macy's, ninguém sabe quem você é. Entretanto, quando você entra na Amazon, é cumprimentado pelo nome, recebe sugestões personalizadas com base em suas compras anteriores e uma série de críticas honestas de outros clientes a respeito dos produtos sugeridos. Quando sai do site, também lhe pedem permissão para enviar e-mails com promoções.<sup>77</sup>

Muitas empresas confundem listas de mala direta de clientes com bancos de dados. Uma **lista de mala direta de clientes** é simplesmente uma série de nomes, endereços e números de telefone. Um banco de dados de clientes contém muito mais informações, acumuladas por meio de transações, registros, questionários por telefone, cookies e todos os tipos de contato com o cliente.

Um banco de dados de cliente ideal contém informações sobre compras anteriores, dados demográficos (idade, renda, membros da família, datas de aniversário), dados psicográficos (atividades, interesses e opiniões), dados sobre mídia (preferência de mídia) e outras informações úteis. A empresa de catálogos Fingerhut possui cerca de 1.400 informações sobre aproximadamente 30 milhões de residências em seu gigantesco banco de dados de clientes.

No marketing empresarial, o banco de dados contém produtos e serviços comprados pelo cliente; volumes, preços e lucros anteriores; nome de membros da equipe (com idades, datas de aniversário, hobbies e pratos favoritos); status dos contratos atuais; uma estimativa da participação do fornecedor no negócio do cliente; fornecedores concorrentes; uma avaliação dos pontos fortes e fracos da concorrência nas vendas e no oferecimento de serviços ao cliente; práticas, padrões e políticas de compras relevantes. A divisão na América Latina do laboratório farmacêutico suíço Novartis, por exemplo, possui dados sobre 100 mil fazendeiros argentinos, sabe quais defensivos agrícolas eles costumam comprar, agrupa-os por valor e trata cada grupo de forma diferente.

A Figura 5.6 apresenta um método para conquistar seletivamente uma fatia maior no negócio do cliente, com base na suposição de que a empresa já o conhece a fundo.

## Data warehouses e data mining

Nas empresas inteligentes, cada vez que um cliente entra em contato com qualquer departamento são capturadas informações sobre ele. Os pontos de contato incluem compras do cliente, telefonemas para a solicitação de serviços, enquetes on-line e cupons de reembolso enviados por ele. Bancos, administradoras de cartão de crédito, empresas de telefonia, empresas de vendas por catálogo e muitas outras dispõem de uma grande quantidade de informações sobre seus clientes: não apenas endereços e números de telefone, mas também suas transações e dados muito preciosos sobre idade, tamanho da família, renda e outras informações demográficas.

Esses dados são coletados pela central de contato da empresa e organizados em um **data warehouse**. O pessoal da empresa pode capturar, consultar e analisar os dados. É possível fazer inferências sobre as necessidades e as respostas individuais dos clientes. A equipe de telemarketing, por exemplo, pode responder a perguntas do cliente com base em uma visão geral do relacionamento entre a empresa e ele.

**FIGURA 5.6** Aumentando a participação no negócio do cliente



Por meio do **data mining**,<sup>78</sup> analistas de marketing podem extrair informações úteis sobre pessoas, tendências e segmentos de uma ampla massa de dados. Fazer data mining significa usar técnicas estatísticas e matemáticas sofisticadas, como análise de agrupamento, detecção de interação automática, modelagem e redes neurais.<sup>79</sup>

Alguns observadores acreditam que o fato de possuir um banco de dados pode resultar em uma significativa vantagem competitiva. A MCI Communications Corporation, operadora de telefonia de longa distância presente em mais de 150 países, filtra 1 trilhão de bytes de dados de telefonemas de clientes para elaborar novos planos de ligações com descontos para diferentes segmentos. Com seu banco, a Lands' End pode dizer quais de seus 2 milhões de clientes devem receber correspondência sobre peças de vestuário ideais para seu guarda-roupa. (Veja outros exemplos na Tabela 5.3.)

**USO DO BANCO DE DADOS** De modo geral, as empresas usam seus bancos de dados em cinco situações:

1. **Para identificar clientes potenciais.** Muitas empresas geram indicações de vendas anunciando seus produtos ou ofertas. Os anúncios geralmente contêm um recurso de resposta, como um formulário ou um número telefônico gratuito. O banco de dados é construído a partir dessas respostas. A empresa seleciona do banco de dados os melhores clientes potenciais e em seguida entra em contato com eles por correio, telefone ou visita pessoal, na esperança de convertê-los em clientes.
2. **Para decidir que clientes devem receber uma oferta em particular.** As empresas estão interessadas em realizar vendas, vendas incrementais e vendas cruzadas de seus produtos e serviços. Elas estabelecem critérios que descrevem o cliente-alvo ideal para determinada oferta. Em seguida, pesquisam em seus bancos de dados os clientes que mais se aproximam desse tipo ideal. Observando as taxas de resposta, a empresa pode atingir seu alvo com uma precisão cada vez maior. Após uma venda, é possível estabelecer uma seqüência automática de atividades: uma semana mais tarde, enviar uma nota de agradecimento; cinco semanas mais tarde, enviar uma nova oferta; dez semanas depois (se o cliente não respondeu), telefonar-lhe e oferecer um desconto especial.
3. **Para intensificar a fidelidade do cliente.** As empresas podem despertar o interesse e o entusiasmo do cliente lembrando-se das preferências dele ou enviando-lhe brindes apropriados, cupons de desconto e textos de seu interesse.

**TABELA 5.3**

Exemplos de database marketing

**Qwest** Duas vezes por ano a Qwest, uma telecom norte-americana, seleciona em sua lista de clientes aqueles com potencial para se tornar mais lucrativos. O banco de dados da empresa contém cerca de 200 observações sobre o padrão das ligações de cada um. Examinando perfis demográficos, juntamente com o mix de ligações locais e de longa distância e com o fato de o consumidor usar ou não correio de voz, a Qwest pode estimar o gasto potencial dele. Em seguida, determina quanto do provável orçamento do cliente para telecomunicações já está sendo utilizado. Munida desse conhecimento, define um limite de quanto investir em marketing para esse cliente.

**Royal Caribbean** A Royal Caribbean usa seu banco de dados para oferecer pacotes de cruzeiros de última hora e, assim, lotar os seus transatlânticos. Seu foco são aposentados e solteiros, consumidores com mais condições de assumir compromissos eventuais rapidamente. Um menor número de cabines vazias significa lucros maximizados.

**Fingerhut** O uso habilidoso do database marketing e da construção de relacionamentos tornou a empresa de catálogos Fingerhut uma das maiores promotoras de marketing de mala direta nos Estados Unidos. Seu banco de dados não apenas está repleto de detalhes demográficos como idade, estado civil e número de filhos, como também identifica hobbies, interesses e aniversário dos clientes. A Fingerhut oferece ofertas personalizadas com base no que cada um está propenso a comprar. Graças a promoções especiais e regulares, como concursos anuais, brindes e prazos maiores de pagamento, ela se mantém em contato permanente com o cliente. Atualmente, a empresa está aplicando o database marketing a seus sites.

**Mars** A Mars é líder de mercado não apenas no setor de doces, como também no de alimentos para animais de estimação. Na Alemanha, a empresa coletou o nome de praticamente todas as famílias que tinham gatos; para tanto, entrou em contato com veterinários e ofereceu um livreto gratuito, *Como cuidar de seu gato*. Para requisitar o livreto, o cliente preenchia um questionário, o que permitiu à Mars saber o nome, a idade e a data de aniversário do animal. Agora, a empresa envia anualmente um cartão de aniversário para cada gato, juntamente com uma amostra de uma nova ração ou cupons de desconto para as marcas da linha.

**American Express** Não é de admirar que em algum lugar secreto de Phoenix, no Arizona, agentes de segurança tomem conta dos 500 bilhões de bytes de dados sobre como os clientes da American Express (Amex) usam os 35 milhões de cartões verde, gold e platinum da empresa. A Amex usa esse banco de dados para incluir ofertas especificamente direcionadas nas faturas mensais que envia aos clientes.

4. **Para reativar as compras dos clientes.** As empresas podem implementar programas de postagem automática (marketing automático) que enviam cartões de felicitação, ofertas de Natal ou promoções de fim de estação. O banco de dados ajuda a arquitetar ofertas atraentes e oportunas.
5. **Para evitar erros sérios com o cliente.** Um grande banco relatou alguns dos erros que cometeu por não usar seu banco de dados de clientes adequadamente. Em um dos casos, foi cobrada uma multa de um cliente por atraso no pagamento da prestação de sua casa, sem que se levasse em consideração que esse cliente chefiava uma empresa que era um dos maiores depositantes do banco. O cliente encerrou a conta. Em um segundo caso, dois gerentes ligaram para o mesmo cliente oferecendo um empréstimo hipotecário com preços diferentes. Nenhum dos dois sabia que o outro havia telefonado. Em um terceiro caso, uma agência do banco em outro país ofereceu a um cliente preferencial nada mais que um atendimento-padrão.

## Desvantagens do database marketing e do CRM

Após abordar as vantagens do database marketing, devemos mencionar suas desvantagens também. Quatro problemas podem impedir uma empresa de usar o CRM eficientemente. O primeiro é que construir e manter um banco de dados de clientes requer um grande investimento em hardware, software de banco de dados, programas analíticos, links de comunicação e pessoal habilitado. É difícil coletar os dados certos, particularmente capturar todas as ocasiões de interação da empresa com um cliente individual. Não valeria a pena construir um banco de dados nas seguintes situações: (1) quando o produto é de aquisição única (um piano de cauda, por exemplo), (2) quando os clientes demonstram pouca fidelidade à marca (isto é, quando o índice de rotatividade de clientes é alto), (3) quando a unidade de venda é muito pequena (uma bala, por exemplo) ou (4) quando o custo de coletar informações é muito alto.

O segundo problema é a dificuldade de fazer com que todos na empresa tenham uma orientação voltada para o cliente e que usem as informações disponíveis. Para os funcionários, é muito mais fácil adotar um marketing tradicional do que o CRM. Um database marketing eficiente requer gerenciamento e treinamento de funcionários, assim como de revendedores e fornecedores.

O terceiro problema é que os clientes podem não querer ter um relacionamento com a empresa e ficar ressentidos ao descobrir que tantos dados pessoais seus foram coletados. A privacidade e a segurança dos clientes é uma preocupação importante para os profissionais de marketing. A American Express, há muito considerada líder em assuntos de privacidade, não vende informações sobre transações específicas de clientes. Contudo, a empresa viu-se alvo de consumidores revoltados quando foi anunciada sua parceria com a KnowledgeBase Marketing, Inc., que forneceria os dados de 175 milhões de compradores norte-americanos para qualquer comerciante que aceitasse os cartões American Express. A parceria acabou desfeita. A America Online, também alvo de defensores da privacidade, cancelou seu plano de vender os números de telefone dos assinantes. As empresas on-line deveriam explicar sua política de privacidade aos consumidores e dar-lhes o direito de optar por não ter suas informações pessoais armazenadas em um banco de dados. Os países europeus não vêem o database marketing com bons olhos. A União Européia aprovou uma lei limitando o crescimento desse tipo de marketing nos países membros. De fato, os europeus têm uma postura mais protecionista em relação a seus dados pessoais do que os norte-americanos, por exemplo.

Um quarto problema é que algumas premissas do CRM nem sempre se comprovam na prática.<sup>80</sup> Talvez não seja verdade, por exemplo, que custe menos atender clientes mais fiéis. Clientes que adquirem altos volumes muitas vezes sabem de seu valor para uma empresa e podem alavancá-lo para obter atendimento e/ou descontos especiais. Clientes fiéis esperam e exigem mais da empresa e ressentem-se quando lhes são cobrados preços maiores ou integrais. Podem também ficar enciumados com uma atenção mais profusa dada a outros clientes. Quando o eBay começou a ir atrás de grandes clientes corporativos como a IBM, a Disney e a Sears, algumas empresas pequenas que ajudaram a construir a marca se sentiram abandonadas.<sup>81</sup> Além disso, nem sempre os clientes fiéis são os melhores embaixadores de uma marca. Um estudo constatou que clientes com alta fidelidade comportamental se mostravam menos ativos no marketing boca a boca do que clientes com alta fidelidade atitudinal e que expressavam forte compromisso com a empresa.

Assim, os benefícios do database marketing não vêm desacompanhados de altos custos, não só no que diz respeito à coleta de dados do cliente, como também à manutenção e à extração desses dados. Entretanto, quando funciona, um data warehouse rende mais do que custa. Um estudo conduzido pela DWI em 1996 estimou que o retorno médio sobre o investimento de um data warehouse ao longo de três anos é de mais de 400 por cento, mas os dados devem estar em boas condições e os relacionamentos descobertos devem ser válidos. Considere os seguintes casos em que o database marketing não funcionou.

### CNA INSURANCE

Na seguradora CNA Insurance, cinco programadores ficaram nove meses arquivando dados sobre pedidos efetuados durante os últimos cinco anos, para só no fim descobrir que os dados estavam mal codificados. Mesmo se codificados

da maneira correta, os dados devem ser atualizados continuamente porque as pessoas se mudam, desaparecem ou mudam de interesse.

## BRITISH COLUMBIA TELECOM

Essa empresa decidiu convidar cem de seus melhores clientes para um jogo de basquete do Vancouver Grizzlies, selecionando-os dentre os maiores usuários de suas linhas com tarifas diferenciadas. Os convites já estavam na gráfica quando o pessoal de marketing descobriu que, entre esses usuários, estavam inúmeros entusiastas do disque-sexo. Rapidamente foi acrescentado outro critério de seleção para refinar a lista de convidados.

O database marketing é usado com mais frequência por empresas que atuam no mercado empresarial e por prestadores de serviços (hotéis, bancos, companhias aéreas, seguradoras, administradoras de cartão de crédito e companhias telefônicas), os quais são capazes de coletar os dados dos clientes regularmente e com facilidade. Outros tipos de empresa com possibilidade de investir em CRM são as que realizam muitas vendas cruzadas e incrementais (GE e Amazon, por exemplo) e aquelas cujos clientes possuem necessidades altamente diferenciadas ou que são de alto valor para a empresa. É utilizado em menor escala por varejistas de bens de consumo e empresas de bens de consumo embalados, embora algumas delas (Kraft, Quaker Oats, Ralston Purina e Nabisco) tenham construído bancos de dados para determinadas marcas. Empresas com valor do cliente ao longo do tempo baixo, com alta rotatividade de clientes e em que não existe um contato direto entre vendedor e comprador final não são muito beneficiadas pelo CRM.<sup>82</sup>

Em 1999, a Deloitte relatou que 70 por cento das empresas haviam experimentado pouca ou nenhuma melhora com a implementação do CRM. As razões eram muitas: o sistema havia sido mal projetado, saiu muito caro, fora pouco utilizado, não trouxera muitos benefícios para os usuários ou os colaboradores o ignoraram. Segundo um grupo de especialistas em negócios, os quatro principais riscos do CRM são os seguintes:<sup>83</sup>

1. Implementar o CRM antes de criar uma estratégia de cliente.
2. Introduzir o CRM antes de adaptar a organização.
3. Supor que mais tecnologia de CRM é sempre melhor.
4. Espreitar os clientes em vez de cortejá-los.

Tudo isso aponta para a necessidade de cada empresa determinar quanto investir na construção e na utilização do database marketing a fim de conduzir seu relacionamento com os clientes.

At Enterprise,  
You Always Know  
Where You Stand.

There's a place where the number one priority is you. That's why no matter what the season, no matter what the reason, you can always count on Enterprise.

Pick Enterprise. We'll pick you up!  
1 800 rent-a-car

Enterprise  
1 800 rent-a-car

THE PERFECT RENTAL PACKAGE – RIGHT IN YOUR NEIGHBORHOOD.

Este anúncio da Enterprise-Rent-A-Car destaca os benefícios do CRM: "Há um lugar em que a prioridade número 1 é você".

## Resumo

1. Os clientes maximizam valor. Eles criam uma expectativa de valor e agem com base nela. Os compradores comparam a empresa que, segundo sua percepção, lhes oferecer o maior valor, definido como a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente.
2. A satisfação do comprador depende do desempenho percebido do produto em relação às suas expectativas. Reconhecendo que a alta satisfação leva a um alto nível de fidelidade do cliente, muitas empresas atualmente estão buscando alcançar a satisfação total do cliente. Para elas, a satisfação do cliente é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing.
3. Perder clientes lucrativos pode afetar drasticamente os lucros de uma empresa. Estima-se que o custo envolvido na atração de um novo cliente é cinco vezes maior que o custo de manter um cliente atual satisfeito. A chave para a retenção de clientes é o marketing de relacionamento.
4. Qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas. Se quiserem permanecer lucrativas, as empresas de hoje não têm outra escolha a não ser implementar programas de gestão da qualidade total.
5. Gerentes de marketing têm duas responsabilidades em uma empresa voltada para a qualidade. Primeiro, devem participar na formulação de estratégias e políticas projetadas para auxiliar a empresa a vencer por meio da excelência na qualidade total. Segundo, devem entregar tanto qualidade de marketing como qualidade de produção.
6. As empresas também estão ganhando excelência na gestão do relacionamento com o cliente (CRM), cujo foco é atender às necessidades individuais dos clientes valiosos. Essa habilidade requer a construção de bancos de dados de cliente e a extração de dados, ou data mining, para detectar tendências, segmentos e necessidades individuais.

## Aplicações

### Debate de marketing Privacidade on-line ou off-line?

À medida que mais e mais empresas praticam marketing de relacionamento e formam bancos de dados de clientes, as questões de privacidade ganham importância. Consumidores e grupos interessados estão examinando — e algumas vezes criticando — as políticas de privacidade das empresas. Há também a preocupação com o roubo de informações on-line sobre cartões de crédito ou outras informações financeiras potencialmente confidenciais. Por outro lado, há os que afirmam que o temor exagerado sobre a privacidade on-line é infundado e que os problemas de segurança são muito semelhantes aos do universo off-line. Eles argumentam que a possibilidade de roubo de informações existe praticamente em qualquer lugar e que cabe ao consumidor proteger seus interesses.

**Assuma uma posição:** (1) A privacidade é um problema maior no ambiente on-line do que no off-line, ou o problema de privacidade é o mesmo dentro e fora das redes virtuais? (2) No geral, o acesso dos profissionais de marketing a informações pessoais proporciona aos consumidores mais benefícios do que riscos?

### Discussão de marketing

Pense no conceito de valor do cliente ao longo do tempo (VCLT). Escolha uma empresa e desenvolva uma composição de elementos quantitativos capazes de medir esse conceito. Que mudanças ocorreriam nas organizações caso adotassem plenamente o conceito de valor do cliente e maximizassem o VCLT?



### A tecnologia comanda o CRM?

No final da década de 1990, a idéia de tratar cada cliente como se fosse único foi traduzida em três letras, CRM (*customer relationship management* — gestão do relacionamento com o cliente), e passou a representar um nicho

(Continua)

*(Continuação)*

de mercado promissor para as empresas de tecnologia. Empresas de diversos setores começaram a gastar fortunas para aprimorar a gestão do relacionamento com o cliente. A E.piphany, empresa norte-americana de programas de CRM que chegou ao Brasil em 2001, investiu 1,8 milhão de dólares, em 2002, em pesquisa de produtos específicos para o mercado brasileiro: "O potencial do mercado brasileiro de CRM é grande, já que cerca de 70 por cento das grandes empresas ainda não usam a última geração do CRM", diz Todd Rowe, vice-presidente da empresa para a América Latina.

No entanto, essa promessa da tecnologia de que o computador ajudaria a melhorar o relacionamento com o consumidor está longe de ser cumprida. As empresas investem milhões e milhões para conquistar clientes e mantê-los fiéis; apesar disso, bancos continuam tentando vender apólices a quem já é segurado, as empresas de cartões de crédito seguem oferecendo cartões adicionais para quem é solteiro. O fato é que a implantação dos chamados sistemas integrados se tornou uma dor de cabeça para as empresas — um em cada três projetos de implementação de sistemas integrados de gestão, os ERPs, fracassa; metade estoura o prazo ou o orçamento (em geral ambos). As estatísticas dos sistemas de CRM são ainda mais indigestas: 70 por cento dos projetos não dão em nada. Segundo o Gartner Group, empresa de pesquisa e consultoria, 55 por cento de todos os projetos de CRM não produzem resultados e, embora o CRM tenha ficado no grupo das ferramentas gerenciais mais populares, um em cada cinco usuários afirmou que suas iniciativas não apenas falharam como prejudicaram as relações com os clientes mais antigos.

Mas por que as iniciativas de CRM falham com tanta frequência? Uma pesquisa concluiu que a maioria dos executivos simplesmente não entende o que está implementando, desconsiderando seu custo e o tempo de resposta.

A consultoria Roland Berger fez uma pesquisa com os grandes varejistas brasileiros e encontrou o seguinte:

- A maioria das respostas obtidas para a definição do que é CRM foram: telemarketing, serviço de atendimento a clientes ou processo de integração de dados. "As empresas não exploram o CRM por uma razão elementar: elas não o compreendem", afirma Wolfgang Pelousek, diretor de projetos da empresa.
- Sem entender o conceito, as empresas também não conseguem identificar as quatro dimensões do CRM eficaz: conhecimento do cliente, criação de produtos diferenciados e adequados, atração de novos clientes rentáveis e retenção dos clientes antigos ou recentes. Muitos pesquisados demonstraram relegar a segundo plano o entendimento do mercado. Ou se preocupam principalmente com a retenção dos clientes já existentes.
- O estudo mostrou que a falta de integração dos sistemas de informação é o maior empecilho para o conhecimento do mercado. O curioso é que as empresas geralmente já possuem dados relevantes de seus clientes, mas eles ficam perdidos nos diversos departamentos, que na maior parte das organizações ainda trabalham isolados.

A boa notícia é que a pesquisa encontrou, sim, projetos avançados de CRM. Um exemplo é o de uma rede de varejo que combina o perfil socioeconômico com o perfil de consumo de seus clientes, extraídos com base em informações de seus cartões de crédito e de fidelidade. "Eles descobriram que têm um banco de dados de ouro e estão fazendo ofertas customizadas", diz Pelousek.

A primeira lição aprendida pelas empresas que obtiveram sucesso com a implantação é que o CRM não é software. Veja o exemplo da seguradora Porto Seguro. "O atendimento faz parte do nosso produto", afirma Emílio Vieira, diretor administrativo e de tecnologia da empresa. No mundo ideal, ninguém quer usar um seguro. Mas, quando a necessidade surge, o atendimento tem que ser "assertivo", como diz Vieira. "O momento do contato é crucial para a Porto Seguro. Imagine uma apólice que dure um ano. Se o cliente se envolve num acidente, entra em contato e é mal atendido, toda a confiança se perde naquele instante."

A fabricante de pneus Michelin conseguiu implantar com sucesso o CRM integrado, envolvendo vários departamentos da empresa. O projeto teve início em fevereiro de 2001 e a primeira etapa foi finalizada em novembro do mesmo ano, dentro do prazo e do orçamento iniciais. "No projeto tinha gente de negócios, de tecnologia e de marketing. O CRM tem de estar no sangue da empresa, não se trata apenas de um projeto de tecnologia", diz Claudia Nassif, chefe do projeto de CRM.

A rede carioca de supermercados Zona Sul é um exemplo de como o CRM pode ser aplicado com sucesso tendo o foco nos clientes, e não na tecnologia. A rede é a 18ª do Brasil e possui 22 lojas com foco na clientela de maior poder aquisitivo. Cerca de 75 por cento do 1,5 milhão de clientes que passam por suas lojas todo mês são formados por consumidores das classes A e B. Para esse público exigente, o Zona Sul provê um sortimento de produtos de qualidade e inova na prestação de serviços. Em 1990 a rede já recebia pedidos de clientes por telefone e sete anos depois iniciou as compras pela Internet, tornando-se a primeira rede do Rio de Janeiro a oferecer esse serviço. Para cativar a clientela, vale até mandar presentes em datas comemorativas. Em um Dia das Crianças, por exemplo, foram enviadas às casas de quase 300 consumidores mochilas repletas de biscoitos, chocolates e balas. Para

selecionar quem ganharia o brinde, foi só recorrer ao banco de dados e fazer um cruzamento de informações, como idade dos filhos dos clientes e gastos dos pais nos supermercados.

Os erros mais comuns cometidos por empresas que implantam o CRM e não obtêm o resultado esperado são, de acordo com Paulo Iudicibus, diretor da área de CRM da Deloitte:

- **Estratégia operacional:** as empresas implantam apenas o CRM operacional, ou seja, limitam-se a usar a ferramenta no call center, deixando de utilizar as informações de maneira analítica.
- **Foco em tecnologia:** excesso do foco em tecnologia. Quem se relaciona com os clientes são as pessoas e por isso os treinamentos são fundamentais para que a implantação do CRM dê resultado.
- **Metas erradas:** a filosofia “o aumento de vendas depende do CRM” é equivocada. É preciso ouvir a comunidade interna e externa da empresa, e principalmente os clientes, antes de traçar qualquer meta, qualquer estratégia de crescimento.
- **Projetos longos:** projetos de longa duração são difíceis de gerenciar, e as chances de estourar prazos e orçamentos são maiores. O CRM deve ser implantado em etapas que duram em média três meses cada, e não em etapas de 12 ou até 24 meses.

A implantação dos projetos de CRM chega a uma encruzilhada; embaladas por uma tecnologia caríssima, as técnicas de CRM apresentam-se como o grande acontecimento de gestão de mercado, prometendo maravilhas sem fim. O que geralmente acaba esquecido é que os procedimentos de CRM têm muito mais relação com atenção do que com tecnologia, mais com reconhecimento do que com recompensa. Pergunte a qualquer comerciante bem-sucedido da velha escola. Ele sabe tudo o que é preciso saber sobre seus clientes graças a um excepcional sistema totalmente integrado: sua mente e nada mais. Ele lhe dirá que seu sucesso se deve ao uso do conhecimento que tem da clientela, e é esse o instrumento de que se vale para fazer com que ela volte sempre. O desafio do CRM consiste em superar as expectativas dos serviços oferecidos aos clientes.

### Questões para discussão

1. Qual a amplitude da aplicação do conceito de CRM? Ele é válido para todas as empresas e todos os mercados?
2. Como fugir da armadilha do foco em tecnologia quando se estuda a implantação do CRM? Quais seriam os outros focos de investimento?
3. Considerando que o CRM é um projeto de resultados de longo prazo, como estabelecer métricas e indicadores de desempenho que possam avaliar o resultado do investimento?

Fontes: Exame on-line (<http://portalexame.abril.uol.com.br>), artigos: “Futuro incerto”, “Quatro dicas de sucesso para evitar o desperdício”, “O discreto charme da burguesia”, “De olho na métrica”, “Diga-me com quem andas”, “O enigma do CRM”, “Chega de desperdício”, “Empresa de CRM investe US\$ 1,8 milhão no Brasil”, “Fuja dos quatro riscos do CRM”.

## Notas

- 1 Kimberly L. Allers, “A new banking model”, *Fortune*, 31 mar. 2003, p. 102-104; Linda Tischler, “Bank of (Middle) America”, *Fast Company*, mar. 2003, p. 104-109.
- 2 Glen L. Urban, “The emerging era of customer advocacy”, *MIT Sloan Management Review*, inverno 2004, p. 77-82; Robert D. Hof, “The eBay economy”, *Business Week*, 25 ago. 2003, p. 125-128.
- 3 Urban, “The emerging era of customer advocacy”, p. 77-82.
- 4 Irwin P. Levin e Richard D. Johnson, “Estimating price-quality tradeoffs using comparative judgments”, *Journal of Consumer Research*, 11 jun. 1984, p. 593-600. O valor percebido pelo cliente pode ser mensurado como uma diferença ou uma proporção. Se o valor total do cliente for de 20 mil dólares e seu custo total for de 16 mil, o valor percebido pelo cliente será de 4 mil dólares (mensurado como uma diferença) ou de 1,25 (mensurado como uma proporção). As proporções utilizadas para comparar ofertas são em geral chamadas de *proporções preço-valor*.
- 5 Para mais informações sobre valor percebido pelo cliente, veja David C. Swaddling e Charles Miller, *Customer power*. Dublin: Wellington Press, 2001.
- 6 Gary Hamel, “Strategy as revolution”, *Harvard Business Review*, jul./ago. 1996, p. 69-82.
- 7 Kenneth Hein, “What have you done for me lately”, *Brandweek*, 9 set. 2002, p. 20-21.
- 8 Michael J. Lanning, *Delivering profitable value*. Oxford: Capstone, 1998.
- 9 Larry Selden e Geoffrey Colvin, “What customers want”, *Fortune*, 7 jul. 2003, p. 122-127.
- 10 Simon Knox e Stan Maklan, *Competing on value: bridging the gap between brand and customer value*. Londres: Financial Times, 1998. Veja também Richard A. Spreng, Scott B. MacKenzie e Richard W. Olshawski, “A reexamination of the determinants of consumer satisfaction”, *Journal of Marketing*, nº 3, jul. 1996, p. 15-32.



- 11 Fred Crawford e Ryan Mathews, *The myth of excellence: why great companies never try to be the best of everything*. Nova York: Crown Business, p. 85-100.
- 12 Para algumas análises interessantes, veja Susan Fournier e David Glenmick, "Rediscovering satisfaction", *Journal of Marketing*, out. 1999, p. 5-23.
- 13 Para uma análise interessante dos diferentes tipos de expectativa, veja William Boulding, Ajay Kalra e Richard Staelin, "The quality double whammy", *Marketing Service*, 18, nº 4, 1999, p. 463-484.
- 14 www.saturn.com; "Saturn illustrates value of customer loyalty", *Louisville Courier-Journal*, 5 set. 1999.
- 15 Sally B. Donnelly, "Friendlier skies", *Time*, 26 jan. 2004, p. 39-40; Arlyn Tobias Gahilan, "The amazing JetBlue", *Fortune Small Business*, maio 2003, p. 50-60.
- 16 Conforme citado em Neal Templin, "Boutique-hotel group thrives on quirks", *Wall Street Journal*, 18 mar. 1999.
- 17 Conforme citado em Clifford Carlsen, "Joie de Vivre Resorts to new hospitality strategy", *San Francisco Business Times*, 18 jun. 1999.
- 18 Thomas O. Jones e W. Earl Sasser Jr., "Why satisfied customers defect", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1995, p. 88-99.
- 19 As empresas devem levar em conta o fato de que gerentes e vendedores podem manipular os índices de satisfação do cliente. Eles podem ser especialmente gentis com os clientes pouco antes da pesquisa. Podem também tentar excluir clientes insatisfeitos. Outro perigo reside no seguinte fato: se os clientes souberem como a empresa recompensa sua ajuda, alguns poderão expressar um alto nível de insatisfação para receber mais concessões.
- 20 Anne Chen, "Customer feedback key for theme park; inquisitive lets visitors sound off", *eWeek*, 15 dez. 2003, p. 58.
- 21 Frederick K. Reichheld, "The one number you need to grow", *Harvard Business Review*, dez. 2003, p. 46-54.
- 22 Alex Taylor III, "Mercedes hits a pothole", *Fortune*, 27 out. 2003, p. 140-146.
- 23 Claes Fornell, Michael D. Johnson, Eugene W. Anderson, Jaesung Cha e Barbara Everitt Bryant, "The american customer satisfaction index: nature, purpose, and findings", *Journal of Marketing*, out. 1996, p. 7-18; Eugene W. Anderson e Claes Fornell, "Foundations of the american customer satisfaction index", *Total Quality Management*, 11, nº 7, 2000, p. S869-S882.
- 24 "The gurus of quality: american companies are heading the quality gospel preached by Deming, Juran, Crosby, and Taguchi", *Traffic Management*, jul. 1990, p. 35-39.
- 25 Cyndee Miller, "U.S. firms lag in meeting global quality standards", *Marketing News*, 15 fev. 1993.
- 26 J. Daniel Beckham, "Expect the unexpected in health care marketing future", *Academy Bulletin*, jul. 1992, p. 3.
- 27 "Quality: the U.S. drives to catch up", *Business Week*, 1º nov. 1982, p. 66-80. Para uma avaliação mais recente do progresso, veja "Quality programs show shoddy results", *Wall Street Journal*, 14 maio 1992, p. B1. Veja também Roland R. Rust, Anthony J. Zahorik e Timothy L. Keiningham, "Return on quality (ROQ): making service quality financially accountable", *Journal of Marketing*, 59, nº 2, abr. 1995, p. 58-70.
- 28 Robert D. Buzzell e Bradley T. Gale, *The PIMS principles: linking strategy to performance*. Nova York: Free Press, 1987, capítulo 6.
- 29 David Greising, "Quality: how to make it pay", *Business Week*, 8 ago. 1994, p. 54-59; Roland R. Rust, Anthony J. Zahorik e Timothy L. Keiningham, "Return on quality (ROQ): making service quality financially accountable", *Journal of Marketing*, 59, nº 2, abr. 1995, p. 58-70.
- 30 Roland T. Rust, Christine Moorman e Peter R. Dickson, "Getting return on quality: revenue expansion, cost reduction, or both", *Journal of Marketing*, 65, out. 2002, p. 7-24.
- 31 Citado em Don Peppers e Martha Rogers, *The one-to-one future: building relationships one customer at a time*. Nova York: Currency Doubleday, 1993, p. 108.
- 32 William A. Sherden, *Market ownership: the art and science of becoming #1*. Nova York: Amacom, 1994, p. 77.
- 33 Robert J. Bowman, "Good things, smaller packages", *World Trade*, 6, nº 9, out. 1993, p. 106-110.
- 34 Werner J. Reinartz e V. Kumar, "The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration", *Journal of Marketing*, 67, jan. 2003, p. 77-99; Werner J. Reinartz e V. Kumar, "On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: an empirical investigation and implications for marketing", *Journal of Marketing*, 64, out. 2000, p. 17-35.
- 35 Rakesh Niraj, Mahendra Gupta e Chakravarthi Narasimhan, "Customer profitability in a supply chain", *Journal of Marketing*, jul. 2001, p. 1-16.
- 36 Thomas M. Petro, "Profitability: the fifth 'P' of marketing", *Bank Marketing*, set. 1990, p. 48-52; "Who are your best customers?", *Bank Marketing*, out. 1990, p. 48-52.
- 37 Ravi Dhar e Rashi Glazer, "Hedging customers", *Harvard Business Review*, maio 2003, p. 86-92.
- 38 Michael E. Porter, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nova York: Free Press, 1980.
- 39 Carl Sewell e Paul Brown, *Customers for life*. Nova York: Pocket Books, 1990, p. 162.
- 40 Greg Farrel, "Marketers put a price on your life", *USA Today*, 7 jul. 1999.
- 41 Stephan A. Butscher, "Welcome to the club: building customer loyalty", *Marketing News*, 9 set. 1996, p. 9.
- 42 Citado em Peppers e Rogers, *The one-to-one future*, p. 37-38.
- 43 Robert C. Blattberg e John Deighton, "Manage marketing by the customer equity test", *Harvard Business Review*, jul./ago. 1996, p. 136-144.
- 44 Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml e Katherine A. Lemon, *Driving customer equity*. Nova York: Free Press, 2000.
- 45 Robert C. Blattberg, Gary Getz e Jacquelyn S. Thomas, *Customer equity: building and managing relationships as valuable assets*. Boston: Harvard Business School Press, 2001; Robert C. Blattberg e Jacquelyn S. Thomas, "Valuing, analyzing, and managing the marketing function using customer equity principles". In Dawn Iacobucci (org.), *Kellogg on marketing*. Nova York: John Wiley & Sons, 2002.
- 46 Mohan Sawhney, "Beyond CRM: managing relational equity", de uma palestra concedida no "Managing customer relationships in the network economy", 20 set. 2000. Para uma ampla discussão do termo *equity*, veja Roderick J. Brodie, Mark S. Glynn e Joel Van Durme, "Towards a theory of marketplace equity", *Marketing Theory*, 2, nº 1, 2000, p. 5-28.
- 47 Nicole E. Coviello, Roderick J. Brodie, Peter J. Danaher e Wesley J. Johnston, "How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices", *Journal of Marketing*, 66, jul. 2002, p. 33-46.
- 48 Michael J. Lanning, *Delivering profitable value*. Oxford: Capstone, 1998.
- 49 Nora A. Aufreiter, David Elzinga e Jonathan W. Gordon, "Better branding", *McKinsey Quarterly*, nº 4, 2003, p. 29-39.
- 50 Lanning, *Delivering profitable value*.
- 51 Joe Ashbrook Nickell, "Welcome to Harrah's", *Business 2.0*, abr. 2002, p. 49-54; Dêl Jones, "Client data means little without good analysis", *USA Today*, 24 dez. 2001, p. 4B; Mark Leon, "Catering to true-blue customers", *Computerworld*, 11 ago. 2003, p. 37; John R. Brandt, "Dare to be different", *Chief Executive*, maio 2003, p. 34-38.
- 52 Peppers e Rogers, *The one-to-one future: building relationships one customer at a time*; Don Peppers e Martha Rogers, *Enterpri-*

- se one to one: tools for competing in the interactive age. Nova York: Currency, 1997; Don Peppers e Martha Rogers, *The one to one manager: real-world lessons in customer relationship management*. Nova York: Doubleday 1999; Don Peppers, Martha Rogers e Bob Dorf, *The one-to-one fieldbook: the complete toolkit for implementing a one-to-one marketing program*. Nova York: Bantam, 1999; Don Peppers e Martha Rogers, *One-to-one B2B: customer development strategies for the business-to-business world*. Nova York: Doubleday, 2001.
- 53 Katherine O'Brien, "Differentiation begins with customer knowledge", *American Printer*, jul. 2003, p. 8.
- 54 Alan W. H. Grant e Leonard A. Schlesinger, "Realize your customer's full profit potential", *Harvard Business Review*, set./out. 1995, p. 59-72.
- 55 Jeffrey Gitomer, *Customer satisfaction is worthless: customer loyalty is priceless: how to make customers love you, keep them coming back and tell everyone they know*. Austin: Bard Press, 1998.
- 56 Technical Assistance Research Programs (Tarp), *U.S. office of consumer affairs study on complaint handling in America*, 1986.
- 57 Karl Albrecht e Ron Zemke, *Service America!* Homewood: Dow Jones-Irwin, 1985, p. 6-7; Roland T. Rust, Bala Subramanian e Mark Wells, "Making complaints a management tool", *Marketing Management*, 1, nº 3, 1992, p. 40-45; Ruth Bolton e Tina M. Bronkhorst, "The relationship between customer complaints to the firm and subsequent exit behavior", *Advances in Consumer Research*, v. 22. Provo: Association for Consumer Research, 1995; Stephen S. Tax e Stephen W. Brown, "Recovering and learning from service failure", *Sloan Management Review*, 40, nº 1, 1998, p. 75-88.
- 58 Maryfran Johnson, "Colliding with customers", *Computerworld*, 15 dez. 2003, p. 20; Bob Brewin, "User complaints push Dell to return PC support to U.S.", *Computerworld*, 1º dez. 2003, p. 6.
- 59 Frederick F. Reichheld, *The loyalty effect*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- 60 Robert Blattberg, Byung-Do Kim e Scott Neslin, *Database marketing: theory and practice* (no prelo).
- 61 www.ameritrade.com; Rebecca Buckman, "Ameritrade unveils index that tracks customer trends", *Wall Street Journal*, 2 dez. 1999. Para uma contraposição, veja Susan Stellin, "For many on-line companies, customer service is hardly a priority", *New York Times*, 19 fev. 2001.
- 62 Michael Totty, "e-commerce (a special report); business solutions", *Wall Street Journal*, 20 out. 2003, p. R4.
- 63 Jeffrey Pfeffer, "The face of your business", *Business 2.0*, dez. 2002/jan. 2003, p. 58.
- 64 Frederick F. Reichheld, "Learning from customer defections", *Harvard Business Review*, mar./abr. 1996, p. 56-69.
- 65 Reichheld, "Learning from customer defections", p. 56-69.
- 66 Leonard L. Berry e A. Parasuraman, *Marketing services: computing through quality*. Nova York: Free Press, 1991, p. 136-142.
- Veja também Richard Cross e Janet Smith, *Customer bonding: pathways to lasting customer loyalty*. Lincolnwood: NTC Business Book, 1995.
- 67 Para uma análise, veja Grahame R. Dowling e Mark Uncles, "Do customer loyalty programs really work?", *Sloan Management Review*, 38, nº 4, 1997, p. 71-82.
- 68 Thomas Lee, "Retailers look for a hook", *St. Louis Post-Dispatch*, 4 dez. 2004, p. A.1.
- 69 www.apple.com.
- 70 www.hog.com.
- 71 James H. Donnelly Jr., Leonard L. Berry e Thomas W. Thompson, *Marketing financial services: a strategic vision*. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1985, p. 113.
- 72 Susan Stellin, "For many on-line companies, customer service is hardly a priority", *New York Times*, 19 fev. 2001; Michelle Johnson, "Getting ready for the onslaught", *Boston Globe*, 4 nov. 1999.
- 73 [http://www.warp9inc.com/Newsletter/06\\_2001/ShoppingCarts.htm](http://www.warp9inc.com/Newsletter/06_2001/ShoppingCarts.htm).
- 74 *BW On-line*, 22 jul. 2002 (talk show).
- 75 "Personal touch", *Chain Store Age*, jun. 2003, p. 42-46.
- 76 Lester Wunderman, *Being direct*. Nova York: Random House, 1996.
- 77 Ian Mount, "Marketing", *Business 2.0*, ago./set. 2001, p. 84.
- 78 Peter R. Peacock, "Data mining in marketing: Part 1", *Marketing Management*, inverno 1998, p. 9-18 e "Data mining in marketing: Part 2", *Marketing Management*, primavera 1998, p. 15-25; Ginger Conlon, "What the #@!\*?! is a data warehouse?", *Sales & Marketing Management*, abr. 1997, p. 41-48; Skip Press, "Fool's gold? As companies rush to mine data, they may dig up real gems — or false trends", *Sales & Marketing Management*, abr. 1997, p. 58, 60, 62; John Verity, "A trillion-byte weapon", *Business Week*, 31 jul. 1995, p. 80-81.
- 79 James Lattin, Doug Carroll e Paul Green, *Analyzing multivariate data*. Florence: Thomson Brooks/Cole, 2003; Simon Haykin, *Neural networks: a comprehensive foundation*, 2 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998; Michael J. A. Berry e Gordon Linoff, *Data mining techniques: for marketing, sales, and customer support*. Nova York: John Wiley & Sons, 1997.
- 80 Werner Reinartz e V. Kumar, "The mismanagement of customer loyalty", *Harvard Business Review*, jul. 2002, p. 86-94; Susan M. Fournier, Susan Dobscha e David Glen Mick, "Preventing the premature death of relationship marketing", *Harvard Business Review*, jan./fev. 1998, p. 42-51.
- 81 Jon Swartz, "Ebay faithful expect loyalty in return", *USA Today*, 1º jul. 2002, p. B1-B2.
- 82 George S. Day, "Creating a superior customer-relating capability", *Sloan Management Review*, 44, nº 3, 2003, p. 77-82.
- 83 Darrell K. Rigby, Frederick F. Reichheld e Phil Schefter, "Avoid the four perils of CRM", *Harvard Business Review*, fev. 2002, p. 101-109.



# 6

## Análise dos mercados consumidores

**Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:**

- Como as características do comprador influenciam seu comportamento de compra?
- Quais fatores psicológicos influenciam as respostas do comprador ao programa de marketing?
- Como o comprador toma decisões de compra?
- Como os profissionais de marketing analisam o processo de tomada de decisão do comprador?



O jogador inglês David Beckham é tão conhecido por seu estilo quanto por seu futebol.

O propósito do marketing é satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes-alvo. O campo do comportamento do consumidor estuda como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, idéias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos. Estudar o cliente ajuda a melhorar ou lançar produtos e serviços, determinar preços, projetar canais, elaborar mensagens e desenvolver outras atividades de marketing. Os profissionais de marketing estão sempre em busca de novas tendências que ofereçam oportunidades de marketing. O metrosssexualismo é uma delas.

*Em meados de 2003, algumas autoridades do marketing proclamaram a existência de um novo nicho no mercado masculino: o metrosssexual, definido como o heterossexual que vive nas grandes cidades, gosta de fazer compras e usa produtos e serviços para cuidar da aparência física. O atacante inglês David Beckham, com seu visual minuciosamente elaborado, é considerado o ícone metrosssexual supremo. Ele não tem vergonha de andar de unhas pintadas e sarongue (fora do campo, é claro). Uma pesquisa de marketing estimou que 30 a 35 por cento dos rapazes norte-americanos mostram tendências metrosssexuais, evidenciadas em parte pela compra de cosméticos e perfumes. Outro estudo constatou “uma onda crescente de homens descontentes com a imagem masculina tradicional que decidiram fazer o que gostam, comprar o que gostam e se divertir como gostam — apesar de poderem ser considerados efeminados por algumas pessoas”. O surgimento desse mercado impulsionou os produtos de beleza masculinos, tornando-se o combustível do sucesso de marcas como o desodorante Axe da Unilever, a linha For Men da Body Shop e a Men’s Zones da cadeia de drogarias Boots, no Reino Unido.<sup>1</sup>*

Para que o marketing seja bem-sucedido, as empresas devem conhecer seus clientes. Adotar o conceito de marketing holístico significa entendê-los — adquirir uma visão completa tanto do cotidiano como das mudanças que ocorrem ao longo do ciclo de vida dele. Entender o cliente a fundo ajuda a assegurar que os produtos certos estão sendo comercializados para os clientes certos da maneira certa. Este capítulo explora a dinâmica de compra dos consumidores; o próximo explorará a dinâmica de compra dos compradores organizacionais.

## O que influencia o comportamento de compra?

Os profissionais de marketing devem conhecer o comportamento de compra do consumidor tanto na teoria como na prática. A Tabela 6.1 inclui alguns dados interessantes sobre o consumidor norte-americano em 2001, e a seção Novas Idéias em Marketing “Tendências de consumo para o futuro”, na página 174, oferece uma idéia do que os profissionais de marketing podem esperar encontrar no ano de 2025.

O comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Os fatores culturais exercem a maior e mais profunda influência.

**TABELA 6.1** Dados sobre o consumidor norte-americano**Cuidados pessoais**

Montante que cada unidade consumidora (família ou consumidor solteiro) gastou em produtos ou serviços para cuidados pessoais em 1999: **US\$ 408**.

**Alimentos**

Gasto médio anual com alimentação por domicílio em 1999: **US\$ 5.031**.

Número de ovos consumidos *per capita* em 2000: **258**.

Quilos de café (em grãos) consumidos *per capita* em 1999: **4,5**.

**Refeições fora de casa**

Porcentagem de adultos que comem fora em dias úteis: **44%**.

Mês e dia da semana em que mais se come fora nos Estados Unidos: **agosto; sábado**.

**Chiclete, chocolate e balas**

O norte-americano médio masca **300** chicletes por ano.

**Vinho (consumo em litros *per capita*)**

França: **60**.

Estados Unidos: **8**.

**Carros e utilitários**

Idade média dos veículos em funcionamento nos Estados Unidos em 2000: **8,3 anos** (carros); **6,9 anos** (caminhões).

Porcentagem estimada de domicílios com três ou mais veículos em 2000: **21%**.

Com dois veículos: **42%**.

Com um veículo: **31%**.

Sem veículos: **6%**.

**Viagens e hospedagem**

Número médio de viagens anuais por pessoa com trajeto superior a 160 quilômetros: **3,9**.

Número médio de pernoites em hotéis ou hospedarias por viajante ao ano: **3,3**.

**Lazer**

Número médio de vezes que um norte-americano adulto vai ao cinema por ano: **9**.

Número médio de vezes que um norte-americano adulto vai a um evento esportivo por ano: **7**.

Porcentagem de adultos norte-americanos que visitam um museu, parque, monumento ou exposição de arte por ano: **66%**.

**Eletrônicos de consumo (porcentagem de penetração nos domicílios norte-americanos)**

Videocassete: **93%**.

Computador pessoal: **61%**.

**Telefones sem fio**

Porcentagem de motoristas norte-americanos que possuem algum tipo de telefone sem fio no veículo: **54%**.

Porcentagem de domicílios norte-americanos com telefone celular: **59%**.

Dessa porcentagem, o percentual dos que afirmam usar seu telefone celular enquanto dirigem: **73%**.

## Fatores culturais

Cultura, subcultura e classe social são fatores particularmente importantes no comportamento de compra. A **cultura** é o principal determinante do comportamento e dos desejos de uma pessoa. À medida que cresce, a criança absorve certos valores, percepções, preferências e comportamentos de sua família e de outras instituições. Uma criança criada nos Estados Unidos, por exemplo, é exposta aos seguintes valores: realização e sucesso, eficiência e praticidade, progresso, conforto material, individualismo, liberdade, humanitarismo e juventude.<sup>2</sup>

Cada cultura compõe-se de **subculturas** que fornecem identificação e socialização mais específicas para seus membros. Entre as subculturas estão as nacionalidades, as religiões, os grupos raciais e as regiões geográficas. Quando essas subculturas crescem e se tornam influentes o bastante, as empresas geralmente elaboram programas de marketing



## Tendências de consumo para o futuro

Que tendências demográficas moldarão o mercado de consumo nos próximos 25 anos? Para ajudar a responder a essa pergunta, a American Demographics juntou-se à MapInfo, uma empresa de pesquisas sediada em Troy, Nova York, a fim de criar projeções populacionais para 2025. Eles constataram que as tendências com maior probabilidade de influenciar a agenda organizacional de amanhã já estão ganhando força hoje — e as empresas mais inteligentes já começaram a desenvolver estratégias para as três principais tendências demográficas que devem moldar o mercado de amanhã:

### Lotação máxima nos Estados Unidos

- Mais oportunidades, mais mercados de nicho.
- Maior preocupação com a preservação do meio ambiente.

Em 2025, a população dos Estados Unidos deverá ultrapassar a marca dos 350 milhões de habitantes — um aumento de cerca de 70 milhões de pessoas e um salto de 25 por cento. Estima-se que esse crescimento surpreendente vá continuar, visto que os norte-americanos estão vivendo mais, a taxa de nascimentos mantém-se estável e a imigração continua acelerada. Entretanto, esse mercado maciço não anuncia um retorno ao mercado de massa. À medida que a população cresce, fica cada vez mais difícil para as empresas focar nichos de mercado com uma única estratégia de marketing. Como resultado, um nicho de mercado atual, como o de latino-americanos, deve tornar-se um mercado de massa em si, segmentado não apenas por nacionalidade (mexicanos, guatemaltecos, por exemplo), como também por comportamento de compra e outras características psicográficas. O crescimento populacional certamente levará a alguns problemas. Os recursos naturais serão mais requisitados, portanto podemos esperar um aumento de conflitos relativos à ocupação do solo e à utilização de água e energia. O impacto ambiental de produtos e serviços terá sua vigilância redobrada.

### O poderoso mercado atingiu a maturidade

- Maior atratividade do mercado sênior.
- Criação de marcas multigeracionais perenes.

Em 2025, com a geração dos baby-boomers envelhecendo e a expectativa de vida aumentando, a população com 50 anos ou mais nos Estados Unidos terá dobrado para mais de 70 milhões de pessoas. Isso significa que as empresas terão de fazer mais do que louvar a idéia de marketing para a terceira idade. Contudo, as empresas não devem perder de repente todo o interesse pela população entre 18 e 34 anos. Em vez disso, precisam aprender a estabelecer marcas para atrair consumidores mais velhos sem afastar os mais jovens. Por exemplo: uma recente propaganda da Pepsi mostra um adolescente dançando no meio da pista em um show de rock. Ele olha a sua volta e descobre o pai dançando mais adiante. As pessoas não são mais consideradas idosas aos 50 anos. Empresas inteligentes saberão aproveitar esse conhecimento e criar a imagem de uma sociedade perene, em que os indivíduos se definem mais pelas atividades em que estão envolvidas do que por sua idade. Universitários, por exemplo, podem ser pessoas de 20, 30 ou 60 anos.

### O caleidoscópio do consumo

- Criação de campanhas atraentes para muitos segmentos demográficos.
- Descoberta de como se dirigir à maioria branca — uma maioria, de fato, cada vez menor.

Nos Estados Unidos de 2025, o termo ‘minoria’ como hoje o entendemos estará praticamente obsoleto. Enquanto o número de brancos de origem não latina vai cair dos atuais 70 por cento para 60 por cento, a população de latino-americanos e asiáticos deve dobrar. Como disse um executivo de uma consultoria de tendências, as empresas que ainda não desenvolveram uma estratégia de marketing multicultural precisam “acordar e sentir o cheiro dos tacos tailandeses”. Porém, é difícil saber se as futuras estratégias de marketing multicultural continuarão a ser segmentadas por raça ou se uma população cada vez mais multicultural vai preferir estratégias ‘inclusivas’, que busquem abranger muitas nacionalidades ou etnias em uma única campanha. Pense na Benetton e na Gap como exemplos dessa segunda estratégia. Para descobrir isso, as empresas terão de recorrer mais a pesquisas etnográficas.

especiais para atendê-las. O *marketing multicultural* surgiu a partir de uma cuidadosa pesquisa de marketing, que revelou que diferentes nichos étnicos e demográficos nem sempre reagem favoravelmente à publicidade voltada ao mercado de massa.

Nos últimos anos, as empresas têm investido no planejamento cuidadoso de estratégias de marketing multicultural (veja a seção *Novas Idéias em Marketing* "Marketing para segmentos de mercado culturais"). Muitos bancos e seguradoras norte-americanos, por exemplo, estão se concentrando na população hispânica porque, embora seu nível de renda esteja aumentando, os 40 milhões de latinos que residem no país ainda não se tornaram grandes consumidores de serviços financeiros.



## NOVAS IDÉIAS EM MARKETING

### Marketing para segmentos de mercado culturais

#### Latino-americanos

Nos Estados Unidos, é a minoria de crescimento mais rápido e, em breve, será o maior grupo minoritário, devendo representar um quarto da população desse país em 2050. Com uma população do tamanho da do Canadá, o poder de compra anual dos latino-americanos em 2002 era de 646 bilhões de dólares (o gasto total dos norte-americanos brancos foi de 6,3 trilhões de dólares). É difícil para as empresas entender esse segmento. Mais de 20 nacionalidades podem ser classificadas entre os latino-americanos, incluindo a cubana, a mexicana, a porto-riquenha, a dominicana e outros grupos da América Central e da América do Sul. O grupo apresenta uma mistura de culturas, tipos físicos, heranças raciais e aspirações.

O canal Nickelodeon foi extremamente bem-sucedido ao criar uma personagem 'pan-latina', Dora, a Exploradora, que atrai a crescente população de crianças latino-americanas em idade pré-escolar. Bilingüe, a personagem mostra aspectos das diferentes culturas desse grupo. Os criadores de Dora contaram com a ajuda de consultores de origem latino-americana. Como resultado, as crianças podem vê-la nos Andes ou ao lado de um *cocky*, um sapo que é parte importante do folclore porto-riquenho. A pesquisa valeu a pena: Dora é o programa de maior audiência não só entre crianças latino-americanas, como também entre todas as crianças em idade pré-escolar nos Estados Unidos.

Contudo, apesar de suas diferenças, os latino-americanos normalmente compartilham fortes valores familiares, a necessidade de respeito, a fidelidade à marca e um forte interesse na qualidade dos produtos. As empresas estão conseguindo se aproximar deles com promoções, anúncios ou sites em língua espanhola, mas precisam ser cuidadosas na hora de captar as nuances culturais e as tendências desse mercado. Por exemplo, reconhecendo o fato de que os latino-americanos vão ao supermercado o dobro de vezes por semana e que não costumam comer fora, a Goya Foods ocupa seções inteiras nos grandes supermercados com os diversos produtos preferidos por esses consumidores. Outras empresas alimentícias lançaram igualmente produtos dirigidos a esse segmento, como a linha de salgadinhos condimentados da Frito-Lay, que fica exposta sob o slogan latino-americano "A todo sabor".

#### Afro-americanos

O poder de compra dos 34 milhões de afro-americanos dos Estados Unidos saltou durante a próspera década de 1990. Segundo alguns levantamentos, dentre todos os grupos étnicos, os afro-americanos são os que mais se interessam por moda. Também costumam ser fortemente motivados pela qualidade e pela variedade e compram mais em lojas de bairro. Um testemunho do crescente poder desses consumidores é sua influência sobre os consumidores brancos, especialmente aqueles entre 12 e 34 anos. Muitas vezes, tendências de moda, entretenimento, esportes e música surgem primeiro nas comunidades afro-americanas para só depois atingir os centros de compras urbanos. Pense nas roupas inspiradas no rap e no hip-hop, por exemplo.

Muitas empresas foram bem-sucedidas ao adaptar produtos para os afro-americanos. Em 1987, a fabricante de cartões Hallmark Cards, Inc. lançou sua marca voltada a esse público, a Mahogany, com apenas 16 cartões; atualmente ela oferece 800 cartões. Outras empresas oferecem linhas de produtos que acolhem o público afro-americano sob a mesma marca destinada ao público geral. A L'eggs, da Sara Lee Corporation, interrompeu a fabricação de sua linha de meias exclusiva para mulheres negras. Agora as tonalidades e os estilos que agradam as mulheres negras representam metade das submarcas da empresa. Por fim, a maior empresa de produtos embalados dos Estados Unidos, a Procter & Gamble, está unindo os esforços de sua agência de publicidade especializada em campanhas para o público afro-americano com os de suas outras agências voltadas para o público geral. Ao tornar o que costumava ser uma ação separada das agências étnicas parte do esforço central de marketing da empresa, a Procter & Gamble está transformando o mercado afro-americano de agregado em componente essencial.

(Continua)



(Continuação)

**Asiáticos**

Segundo o U.S. Census Bureau, o termo 'asiático' designa pessoas originárias de qualquer um dos povos do Extremo Oriente, do sudeste da Ásia ou do subcontinente indiano. Seis países respondem por 79 por cento da população asiática dos Estados Unidos: China (21 por cento), Filipinas (18 por cento), Índia (11 por cento), Vietnã (10 por cento), Coreia (10 por cento) e Japão (9 por cento).

Os norte-americanos de origem asiática se interessam mais por marcas do que as outras minorias, mas são menos fiéis a uma marca em particular. Comparados aos outros grupos, tendem a se preocupar mais com que os outros pensam — isto é, se têm a aprovação dos vizinhos. São também o grupo com maior conhecimento em informática e o que mais utiliza a Internet em seu cotidiano. Nas famílias asiáticas, é comum várias gerações morarem juntas, por isso propagandas que retratam essa característica têm boa receptividade. O Bank of America conquistou o público asiático de São Francisco veiculando na TV campanhas publicitárias especiais, dirigidas a consumidores chineses, coreanos e vietnamitas.

Fontes: Rebecca Gardyn e John Fetto, "The way we shop", *American Demographics*, fev. 2003, p. 33-34; Leon E. Wynter, "Business & race: hispanic buying habits become more diverse", *Wall Street Journal*, 8 jan. 1997, p. B1; Lisa A. Yorgey, "Hispanic americans", *Target Marketing*, fev. 1998, p. 67; Carole Radice, "Hispanic consumers: understanding a changing market", *Progressive Grocer*, fev. 1997, p. 109-114; Alejandro Bianchi e Gabriel Sama, "Goya Foods leads an ethnic sales trend", *Wall Street Journal*, 9 jul. 2002, p. B2; Eduardo Porter e Betsy McKay, "Frito-Lay adds Spanish accent to snacks", *Wall Street Journal*, 22 maio 2002, p. B3; Valerie Lynn Gray, "Going after our dollars", *Black Enterprise*, jul. 1997, p. 68-78; David Kiley, "Black surfing", *Brandweek*, 17 nov. 1997, p. 36; Dana Canedy, "The courtship of black consumers", *New York Times*, 11 ago. 1998, p. D1; Paula Lyon Andrus, "Mass appeal: Dora translates well", *Marketing News*, 13 out. 2003, p. 8; Mindy Charski, "Old navy to tailor message to hispanics", *Adweek*, 4 ago. 2003, p. 9.

**GE FINANCIAL**

A GE Financial deu passos lentos e cuidadosos para atrair o mercado de latino-americanos. Em parceria com personagens-chave dessa comunidade, gastou mais de dois anos pesquisando e planejando sua entrada nele. Implementou um call center em língua espanhola, lançou um site e contratou agentes bilingües em cidades importantes para vender seus produtos. A GE recrutou também a comentarista financeira Julie Stav, uma guru latina em finanças pessoais, para uma série de spots informativos veiculados em inglês, na afiliada de Miami de sua rede NBC, e em espanhol na Telemundo.<sup>3</sup>

Praticamente todas as sociedades humanas apresentam *estratificação social*. A estratificação algumas vezes toma a forma de um sistema de castas. Nesse caso, os membros de diferentes castas são criados de acordo com certas regras específicas e não podem mudar de casta. No entanto, com mais frequência, a estratificação toma a forma de **classes sociais**, divisões relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade, que são hierarquicamente ordenadas e cujos integrantes possuem valores, interesses e comportamentos similares. Uma representação clássica das classes sociais nos Estados Unidos identifica sete níveis: (1) baixa, (2) baixa-alta, (3) média-baixa, (4) média, (5) média-alta, (6) alta e (7) alta-alta.<sup>4</sup>

As classes sociais têm várias características. Em primeiro lugar, duas pessoas pertencentes à mesma classe social tendem a se comportar de maneira mais semelhante do que duas pessoas de classes sociais diferentes. As classes diferem quanto ao vestuário, padrões de linguagem, preferências de atividades e lazer e muitas outras características. Em segundo lugar, as pessoas são vistas como ocupantes de posições inferiores ou superiores, de acordo com sua classe social. Em terceiro lugar, a classe social é indicada por um grupo de variáveis — ocupação, renda, propriedades, grau de instrução, orientação para valores —, e não por uma única. Em quarto lugar, as pessoas podem passar de uma classe social para outra durante a vida. A extensão dessa mobilidade varia de acordo com a rigidez da estratificação social.

As classes sociais apresentam preferências nítidas por produtos e marcas em diversas áreas, incluindo roupas, móveis e eletrodomésticos, atividades de lazer e automóveis. As diferentes classes sociais têm preferências por diferentes meios de comunicação — as classes mais altas dão preferência a revistas e livros, enquanto as mais baixas preferem a televisão. Na televisão, os consumidores de classe mais elevada preferem noticiários e filmes, enquanto os de classes mais baixas costumam assistir a novelas e a programas esportivos. Há também diferenças de linguagem. O anunciante deve usar textos e diálogos que se ajustem bem à classe social que pretende alcançar.

**Fatores sociais**

Além dos fatores culturais, o comportamento do consumidor é influenciado por fatores sociais, como grupos de referência, família, papéis sociais e status.

**GRUPOS DE REFERÊNCIA** Os **grupos de referência** são aqueles que exercem alguma influência direta (face a face) ou indireta sobre as atitudes ou o comportamento de uma pessoa. Os grupos que exercem influência direta são chamados **grupos de afinidade**. Alguns grupos de afinidade são **primários**, como família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho, com os quais se interage contínua e informalmente. As pessoas também pertencem a grupos **secundários**, como grupos religiosos e profissionais ou associações de classe, que normalmente são formais e exigem menor interação contínua.

As pessoas são significativamente influenciadas por seus grupos de referência de pelo menos três maneiras distintas. Os grupos as expõem a novos comportamentos e estilos de vida. Além de influenciar suas atitudes e sua autoimagem, fazem pressões que podem afetar as escolhas reais de produto e marca. As pessoas também são influenciadas por grupos aos quais não pertencem. **Grupos de aspiração** são aqueles aos quais se espera pertencer, e **grupos de dissociação** são aqueles cujos valores ou comportamentos são rejeitados.

Os fabricantes de produtos e marcas em que a influência do grupo de referência é forte devem atingir e influenciar os líderes de opinião de tais grupos. Um **líder de opinião** é uma pessoa que realiza uma divulgação informal, oferecendo conselhos ou informações sobre um produto ou categoria de produtos específicos, dizendo por exemplo quais, dentre as muitas marcas disponíveis, são as melhores ou como um determinado produto deve ser usado.<sup>5</sup> Para atingir os líderes de opinião, os profissionais de marketing devem descobrir as características demográficas e psicográficas associadas à formação de opinião, identificar os meios de comunicação usados por esses líderes e direcionar mensagens para eles.

## NESTLÉ

Antes do lançamento do KitKat Kubes, uma variante de seu famoso chocolate KitKat, a Nestlé contratou uma agência de propaganda para criar um burburinho entre líderes de opinião no mercado de 16 a 25 anos de idade. Foram enviadas mensagens de texto para um banco de dados de cerca de 20 mil pessoas e, em seguida, por meio de um questionário por telefone, esse banco de dados foi gradualmente reduzido para 100 líderes de opinião. Os líderes receberam, então, uma grande caixa de KitKat Kubes. Como disse um gerente de projeto da Nestlé Rowntree, o braço britânico da Nestlé: “Bastam 50 pessoas para criar uma mania”. Desde que sejam, é claro, as 50 pessoas certas.<sup>6</sup>

No Japão, as adolescentes têm a fama de criar tendências que tornam produtos como o esmalte Neuve, da Shiseido, um grande sucesso.<sup>7</sup> Nos Estados Unidos, as tendências mais fortes em música, linguagem e moda dirigidas aos adolescentes começam no centro das cidades. Fabricantes de roupas como a Hot Topic, que esperam atrair o volúvel e modista mercado jovem, estão fazendo um esforço conjunto para monitorar o estilo e o comportamento dos líderes de opinião urbanos.

## HOT TOPIC

Com 494 lojas em shoppings de 49 estados norte-americanos e em Porto Rico, a Hot Topic tem sido extremamente bem-sucedida em apresentar uma moda fora do convencional. O lema da rede, ‘Tudo sobre música’, reflete sua premissa operacional: a música é o que mais influencia a moda jovem. Seja qual for a preferência musical — rock, pop-punk, acid rap, rave ou rockabilly, incluindo estilos musicais mais obscuros —, a Hot Topic tem uma camiseta para aquela ‘tribo’. Camisetas de bandas são o carro-chefe da empresa. Para se manter atualizados com as tendências musicais, todos na Hot Topic, do CEO ao vendedor, assistem regularmente a shows de bandas iniciantes e consagradas para ver quem está usando o quê. É um benefício para os vendedores porque recebem o reembolso do ingresso se posteriormente entregarem um relatório sobre o estilo das roupas usadas no evento. A Hot Topic também usa informações prestadas pelo cliente. Os gerentes de loja deixam fichas de comentários perto do caixa para que os clientes preencham. O site da Hot Topic pede o envio de sugestões por e-mail, e o CEO lê mais de mil fichas de comentários e e-mails por mês.<sup>8</sup>

**FAMÍLIA** A família é a mais importante organização de compra de produtos de consumo na sociedade, e seus membros constituem o grupo de referência primário mais influente.<sup>9</sup> Podemos distinguir duas famílias na vida do comprador. Primeiro, a **família de orientação**, que consiste nos pais e irmãos. Dos pais, a pessoa adquire determinada orientação em relação a religião, política e economia, além de certa noção de ambição pessoal, auto-estima e amor.<sup>10</sup> Ainda que o comprador não interaja mais com tanta frequência com seus pais, a influência deles sobre seu comportamento pode continuar significativa. Nos países em que os pais moram na casa dos filhos adultos, sua influência pode permanecer substancial. Uma influência mais direta no comportamento de compra diário é a chamada **família de procriação** — o cônjuge e os filhos.

O perfil da família norte-americana, entretanto, vem mudando radicalmente.<sup>11</sup> O censo mais recente do U.S. Census Bureau (órgão responsável pelo recenseamento nos Estados Unidos) mostrou que os domicílios com perfil familiar marido-mulher — predominantes desde a formação do país — diminuíram de cerca de 80 por cento na década de 1950 para perto de 50 por cento hoje. Isso significa que os 86 milhões de adultos solteiros que residem nos Estados Unidos

podem se tornar uma nova maioria. Os solteiros já representam 42 por cento da força de trabalho, 40 por cento dos mutuários de casa própria, 35 por cento dos eleitores e um dos grupos de consumo mais poderosos. Os profissionais de marketing precisarão voltar sua atenção não apenas para os hábitos de compra desse grupo, mas também para as famílias anteriormente consideradas marginais: pessoas que vivem juntas, pais divorciados que compartilham a custódia dos filhos, pais e mães solteiros por opção e casais do mesmo sexo com ou sem filhos.

Os profissionais de marketing estão interessados nos papéis e na influência dos membros da família na compra de uma grande variedade de produtos e serviços. Tradicionalmente, nos Estados Unidos, o envolvimento marido–mulher tem se diversificado muito por categoria de produtos. A mulher atua como o principal comprador da família, sobretudo no que se refere a alimentação, artigos diversos, roupas e acessórios. Agora os papéis tradicionais de compra estão mudando e seria inteligente por parte dos profissionais de marketing considerar tanto homens como mulheres possíveis alvos.

No caso de produtos e serviços caros, como carros, férias ou imóveis, maridos e esposas têm, cada vez mais, tomado as decisões em conjunto.<sup>12</sup> Dado o aumento do poder aquisitivo das mulheres e de sua capacidade de gerar renda, empresas de serviços financeiros como Citigroup, Charles Schwab e Merrill Lynch ampliaram seus esforços para atrair investidoras e empresárias.<sup>13</sup> E os profissionais de marketing estão percebendo que atualmente os homens não são os únicos compradores de equipamentos e novidades de alta tecnologia. Na verdade, as mulheres estão comprando mais tecnologia do que os homens, mas as lojas de eletrônicos têm sido lentas em absorver esse fato. Entretanto, algumas lojas estão começando a dar atenção às reclamações das mulheres de que são ignoradas, inferiorizadas ou ofendidas por vendedores. A RadioShack Corp., uma cadeia com 7 mil lojas, começou a recrutar ativamente gerentes mulheres, de modo que agora uma em cada sete lojas é comandada por uma mulher.<sup>14</sup>

Porém, homens e mulheres podem responder de forma diferente a mensagens de marketing.<sup>15</sup> Um estudo mostrou que as mulheres valorizam conexões e relacionamentos com a família e os amigos, e priorizam as pessoas. Os homens, por outro lado, valorizam mais a competição e priorizam a ação. As empresas estão enfocando as mulheres mais diretamente com novos produtos, como os cereais Nutrition for Women, da Quaker, e o creme dental Crest Rejuvenating Effects. Após pesquisar questões psicológicas relacionadas especificamente a mulheres, a Gillette Co. criou a Venus, uma lâmina com desenho ergonômico que se adapta com mais facilidade à mão da mulher. Há pouco tempo, a Sherwin-Williams lançou uma tinta pronta para uso da linha Dutch Boy, a Twist and Pour, dirigida especificamente às mulheres.

Outra mudança nos padrões de compra é o aumento da quantia gasta por crianças e adolescentes e da influência direta e indireta que eles exercem.<sup>16</sup> Por influência direta entendam-se as indicações, os pedidos e as exigências das crianças: “Eu quero ir ao McDonald’s”. A influência direta das crianças entre 4 e 12 anos gerou cerca de 275 bilhões de dólares em compras em 1999. Já sua influência indireta nos gastos dos pais representou outros 312 bilhões de dólares em compras domésticas.<sup>17</sup> A influência indireta significa que os pais conhecem marcas, escolhas e preferências de seus filhos sem indicações ou pedidos incondicionais por parte deles. Um levantamento mostrou que os adolescentes estão



As empresas estão enfocando mais diretamente as mulheres e suas necessidades. Este anúncio da Twist and Pour, da linha Dutch Boy, que mostra uma maneira nova e fácil de usar latas de tinta, é voltado especificamente para as mulheres.

**THE ONE AND ONLY EASY-TO-HOLD,  
EASY-TO-OPEN, EASY-TO-POUR PAINT CONTAINER**

The biggest idea in paint could only come from one brand, Dutch Boy.™ The Twist & Pour™ paint container makes every painting job easier, with its revolutionary easy-to-hold, easy-to-open, and easy-to-pour design. It's another great idea from Dutch Boy. For a Twist & Pour retailer near you, call 1-800-825-5449 or visit [www.dutchboy.com](http://www.dutchboy.com).

**Dutch Boy**

Easy to hold • Easy to open • Easy to pour

desempenhando um papel mais ativo do que antes em auxiliar os pais na escolha de um carro, equipamento de som ou destino para férias.<sup>18</sup>

Os profissionais de marketing usam todos os canais de comunicação possíveis para chegar às crianças, especialmente os meios mais populares como os canais de TV Nickelodeon, Cartoon Network e Disney Channel e a revista *Recreio*.

## DISNEY CHANNEL

Depois de ser considerado o bastardo perdulário do império Disney, o Disney Channel tornou-se a vaca leiteira da empresa simplesmente por ter a habilidade de atingir o negligenciado mercado pré-adolescente — os 29 milhões de jovens norte-americanos entre 8 e 14 anos de idade — e alavancar seu sucesso para outras divisões da Disney. Em 2000, em busca de uma programação que atraísse tanto os adolescentes como seus pais, o Disney Channel contratou uma então desconhecida de 12 anos para protagonizar o novo seriado semanal, *Lizzie McGuire*. Esse seriado sobre o cotidiano de uma adolescente tornou-se um imenso sucesso, e um ano depois a Disney passou a transmiti-lo aos domingos de manhã na rede ABC, também de sua propriedade. Então, em 2002, a Disney lançou uma série completa de produtos *Lizzie*: a editora Disney Press começou a publicar uma coleção de livros *Lizzie*; sua gravadora Buena Vista Music Group lançou a trilha sonora do seriado, que recebeu um disco de platina da Associação da Indústria Fonográfica Norte-Americana em julho de 2003; e o seriado passou a ser diário no Disney Channel. Naquele mesmo ano, a divisão de produtos de consumo da Disney começou a vender de tudo com o nome *Lizzie*, de bonecas a sacos de dormir, lápis e cadernos. A licença da marca *Lizzie* provavelmente já rendeu à Disney mais de 100 milhões de dólares.<sup>19</sup>

O fenômeno *Lizzie McGuire* demonstra o poder da televisão em alcançar os jovens, e os profissionais de marketing vêm usando esse meio para atingir faixas etárias cada vez mais baixas. Aos dois anos, as crianças freqüentemente já conseguem reconhecer personagens, logotipos e algumas marcas específicas. Os profissionais de marketing estão conquistando esse público com produtos que ficam expostos ao alcance dos olhos da criança e incluem praticamente tudo — desde vitaminas do Scooby Doo até sucos e biscoitos do Elmo, o simpático boneco vermelho da Vila Sésamo.<sup>20</sup>

Atualmente, as empresas estão mais propensas a usar a Internet para mostrar seus produtos às crianças e lhes pedir informações de marketing. Afinal, milhões de crianças e jovens com menos de 17 anos estão on-line. Para se conectar a eles, as empresas oferecem brindes em troca de informações pessoais. Muitas delas, inclusive, têm recebido críticas por usar essa tática e por não diferenciar claramente anúncios de jogos ou passatempos.

**PAPÉIS E STATUS** Cada um de nós participa de muitos grupos — família, clubes e organizações. A posição da pessoa em cada grupo pode ser definida em termos de papéis e status. Um **papel** consiste nas atividades esperadas que uma pessoa deve desempenhar. Cada papel carrega um **status**. Um diretor de marketing possui mais status que um gerente de vendas, e um gerente de vendas possui mais status que um auxiliar de escritório. As pessoas escolhem produtos que comunicam seu papel e seu status, real ou desejado, na sociedade. Os presidentes de empresas, por exemplo, geralmente dirigem Mercedes, usam ternos caros e bebem vinhos finos. Por tudo isso, os profissionais de marketing precisam ter consciência dos 'símbolos de status' potenciais de cada produto ou marca.

## Fatores pessoais

As decisões do comprador também são influenciadas por características pessoais, como idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, personalidade, auto-imagem, estilo de vida e valores. Como muitas dessas características têm um impacto direto sobre o comportamento do consumidor, é importante para os profissionais de marketing conhecê-las bem. Veja como você se sai no Lembrete de Marketing "Teste do consumidor norte-americano médio".

**IDADE E ESTÁGIO NO CICLO DE VIDA** As pessoas compram diferentes artigos e serviços durante a vida. O gosto no que diz respeito a roupas, móveis e lazer em geral se relaciona à idade. Os padrões de consumo são moldados de acordo com o *ciclo de vida da família* e com o número, a idade e o sexo de seus membros em qualquer ponto no tempo. As famílias norte-americanas estão cada vez mais fragmentadas — no presente, a família tradicional composta por marido, esposa e dois filhos está presente em um percentual muito menor de lares do que no passado. Adicionalmente, estágios de ciclo de vida *psicológicos* podem ser importantes. Os adultos vivenciam certas 'passagens' e 'transformações' ao longo da vida.<sup>21</sup>

Os profissionais de marketing também devem considerar *transições ou mudanças na vida* — casamento, nascimento de filhos, doença, transferências, divórcio, mudança na carreira, viuvez — e o surgimento de novas necessidades. Isso deve alertar os prestadores de serviços — bancos, advogados de família, conselheiros matrimoniais, consultores de recolocação profissional — sobre as maneiras como eles podem ser úteis.<sup>22</sup>

## LEMBRETE DE MARKETING

## Teste do consumidor norte-americano médio



Declarações	Percentual de consumidores que concordam	
	% Homens	% Mulheres
1. Em geral, marcas próprias são melhores do que marcas de distribuição nacional.	_____	_____
2. Fuí pescar ao menos uma vez no ano passado.	_____	_____
3. Sou caseiro.	_____	_____
4. Informações de propaganda me ajudam a tomar melhores decisões de compra.	_____	_____
5. Gosto de comprar tudo à vista.	_____	_____
6. Lugar de mulher é em casa.	_____	_____
7. Gosto de especiarias e temperos.	_____	_____
8. O homem deve ser o chefe da casa.	_____	_____
9. Você deve usar desinfetantes para deixar as coisas bem limpas.	_____	_____
10. Acredito que seres de outros planetas têm visitado a Terra.	_____	_____

**Nota:** As declarações relacionadas acima foram usadas em levantamentos sobre atitudes dos consumidores norte-americanos. Somente homens e mulheres **casados** participaram desses levantamentos. As pessoas selecionadas eram representativas de amplos segmentos dos consumidores norte-americanos. Os participantes foram selecionados segundo quotas de amostragem com base em idade, renda, área geográfica e densidade populacional. Perguntou-se aos consumidores se eles concordavam ou discordavam das declarações. Faça uma estimativa do percentual de homens e mulheres norte-americanos **casados** que concordaram com cada uma das declarações em 2002. Escreva um número entre 0 e 100 por cento nas colunas da direita para indicar o percentual de concordância. As respostas corretas estão na nota de rodapé abaixo.\*

\* 1. H = 57%, M = 57%; 2. H = 34%, M = 24%; 3. H = 64%, M = 66%; 4. H = 57%, M = 61%; 5. H = 60%, M = 58%; 6. H = 25%, M = 23%; 7. H = 70%, M = 77%; 8. H = 47%, M = 29%; 9. H = 58%, M = 62%; 10. H = 40%, M = 35%. Esses números são baseados no DDB Life Style Study™. Para uma aplicação interessante e uma análise do teste, veja Stephen J. Hoch, "Who do we know: predicting the interests and opinions of the american consumer", *Journal of Consumer Research*, 15 dez. 1998, p. 315-324.

## BANK OF AMERICA (BOA)

O BOA está usando 'alertas baseados em evento' para auxiliar seus clientes preferenciais. Por meio da solução Relationship Optimizer, da NCR, o BOA monitora grandes depósitos, saques, saldos negativos e outros eventos que fogem ao comportamento usual de um cliente. Os gerentes de conta são alertados sobre esses eventos e telefonam ao cliente para oferecer ajuda. Por exemplo, se um cliente sacou uma quantia vultosa para a compra da casa própria, o gerente da conta oferece ajuda para encontrar o melhor financiamento.

**OCUPAÇÃO E CIRCUNSTÂNCIAS ECONÔMICAS** A ocupação também influencia o padrão de consumo de uma pessoa. Um operário comprará roupas de trabalho, sapatos de trabalho e marmitas. Um presidente de empresa comprará ternos caros, passagens de avião, títulos de clubes exclusivos. Os profissionais de marketing tentam identificar os grupos de ocupação que possuem interesses comuns em seus produtos e serviços. Uma empresa pode até se especializar em produtos para certos grupos ocupacionais: empresas de software projetam diferentes produtos para gerentes de marca, engenheiros, advogados e médicos, por exemplo.

A escolha de um produto é extremamente afetada pelas circunstâncias econômicas: renda disponível (nível, estabilidade e periodicidade), economias e bens (incluindo o percentual líquido), débitos, capacidade de endividamento e atitude em relação a gastar e economizar. Fabricantes de artigos de luxo como Gucci, Prada e Burberry podem ficar vulneráveis a um declínio na economia. Se os indicadores econômicos apontam para uma recessão, os profissionais de marketing podem tomar providências para reformular, reposicionar e reestudar os preços de seus produtos e, assim, continuar a oferecer valor aos clientes-alvo.

**PERSONALIDADE E AUTO-IMAGEM** Cada um de nós tem características de personalidade que influenciam nosso comportamento de compra. Quando usamos o termo **personalidade**, queremos dizer traços psicológicos distintos, que levam a reações relativamente coerentes e contínuas a um estímulo do ambiente. Em geral, a personalidade é descrita em termos de características como autoconfiança, domínio, autonomia, submissão, sociabilidade, postura defensiva e adaptabilidade.<sup>23</sup> A personalidade pode ser uma variável útil para analisar as escolhas de marca do consumidor. A idéia é que as marcas também têm uma personalidade própria e que os consumidores tendem a escolher aquelas cuja personalidade combine com a sua. Definimos **personalidade de marca** como a combinação específica de características humanas que podem ser atribuídas a uma marca em particular.

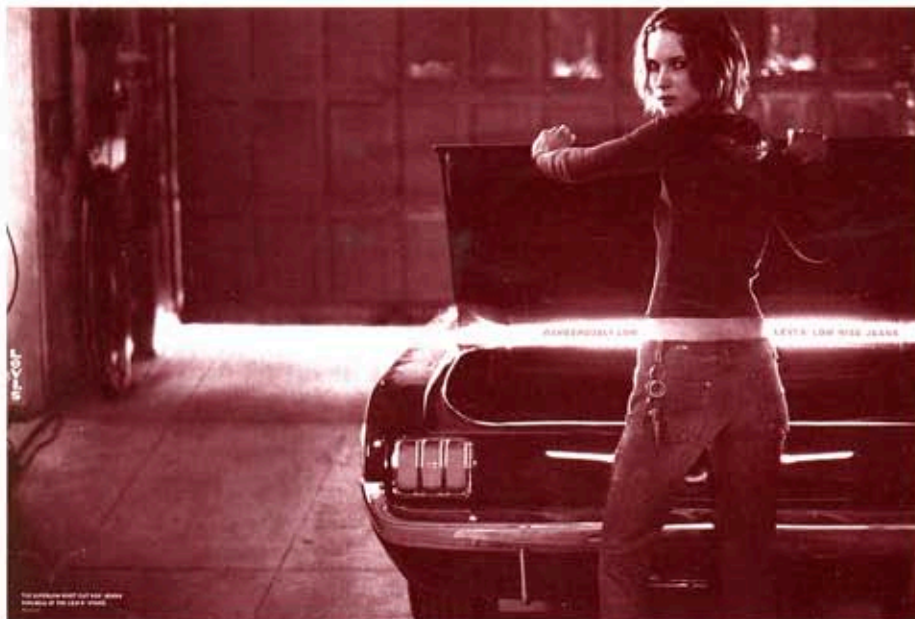
Jennifer Aaker, da Universidade de Stanford, conduziu uma pesquisa sobre personalidades de marca e identificou estas cinco características:<sup>24</sup>

1. Sinceridade (realista, honesto, sensível e animado).
2. Entusiasmo (ousado, espirituoso, criativo e atualizado).
3. Competência (confiável, inteligente e bem-sucedido).
4. Sofisticação (rico e charmoso).
5. Resistência (aventureiro e durão).

Em seguida, ela analisou algumas marcas famosas e constatou que várias apresentavam um traço mais forte de determinada característica: a Levi's, 'resistência'; a MTV, 'entusiasmo'; a CNN, 'competência'; e a Campbell's, 'sinceridade'. Isso significa que essas marcas atraem consumidores cuja personalidade tenha traços fortes das mesmas características. A personalidade de uma marca pode ter vários atributos: a Levi's sugere juventude, rebeldia, autenticidade e espírito norte-americano. A empresa utiliza recursos de produto, serviços e construção de imagem para transmitir sua personalidade.

Muitas vezes, o consumidor escolhe e usa marcas com personalidade coerente com sua *auto-imagem real* (como essa pessoa se vê), embora em alguns casos a personalidade possa corresponder à sua *auto-imagem ideal* (como essa pessoa gostaria de se ver), ou mesmo à sua auto-imagem *de acordo com os outros* (como ela pensa que os outros a vêem).<sup>25</sup> Esses efeitos podem ser mais marcantes no caso de produtos consumidos em público do que no daqueles consumidos em particular.<sup>26</sup> Por outro lado, consumidores com excesso de 'autocobrança' — sensíveis a como os outros os vêem — estão mais propensos a escolher marcas cuja personalidade corresponda à situação de consumo.<sup>27</sup>

**ESTILO DE VIDA E VALORES** Pessoas de mesma subcultura, classe social e ocupação podem ter estilos de vida bem diferentes. Um **estilo de vida** é o padrão de vida de uma pessoa expresso por atividades, interesses e opiniões. O estilo de vida representa a 'pessoa por inteiro', interagindo com seu ambiente. As empresas procuram estabelecer ligações entre seus produtos e os grupos de estilo de vida. Um fabricante de computadores, por exemplo, pode achar que a maioria dos compradores de computador é empreendedora. Essa empresa pode então direcionar a marca mais claramente para o estilo de vida empreendedor. Os profissionais de marketing estão sempre descobrindo novas tendências no estilo de vida dos consumidores. Eis um exemplo de uma das mais recentes tendências de estilo de vida em que as empresas estão se concentrando atualmente:



Este anúncio da Levi's expressa a personalidade da marca: juventude, rebeldia, autenticidade e espírito norte-americano.

## LOHAS

Consumidores que se preocupam com o ambiente, buscam uma economia sustentável e investem em sua saúde e desenvolvimento pessoal foram chamados de 'Lohas', acrônimo de *lifestyles of health and sustainability* (estilos de vida com saúde e sustentabilidade). O mercado Lohas inclui produtos como alimentos orgânicos, eletrodomésticos de baixo consumo energético e painéis solares, assim como medicina alternativa, fitas de ioga e pacotes de ecoturismo. Juntos, eles representaram um mercado de 230 bilhões de dólares em 2000. Em vez de voltar a atenção para categorias específicas de produto, como carros ou alimentos orgânicos, é mais importante observar os fatores comuns entre esses grupos de produtos — por exemplo, carros, eletrodomésticos e alimentos que são percebidos como melhores para o ambiente e para a sociedade.<sup>28</sup>

Em parte, os estilos de vida são moldados por fatores como *restrição monetária* ou *restrição de tempo* dos consumidores. Empresas interessadas em atender a consumidores com restrição monetária devem criar produtos e serviços de baixo custo. Ao atrai-los, o Wal-Mart tornou-se o maior varejista do mundo. Com seu slogan 'preços baixos todo dia', enxugou dezenas de bilhões de dólares da cadeia de suprimentos do varejo, repassando a maior parte dessa economia para os clientes na forma de descontos monumentais.<sup>29</sup>

Consumidores com restrição de tempo estão propensos a fazer **multitarefa**s, isto é, duas ou mais coisas ao mesmo tempo. Fazem telefonemas ou comem enquanto dirigem, ou vão ao trabalho de bicicleta para se exercitar. E também pagam para que outros realizem algumas de suas tarefas porque, para eles, o tempo é mais importante que o dinheiro. Em vez de leite com cereais, comem bisnaguinhas no café-da-manhã porque é mais rápido. Empresas interessadas em servi-los devem criar produtos e serviços convenientes. Muito da revolução sem fio é alimentada pela tendência multitarefa. A Texas Instruments lançou recentemente um PDA batizado de Wanda, ou Wireless Any Network Digital Assistant, que permite fazer chamadas de voz, navegação Wi-Fi na Internet e acesso a aplicações via Bluetooth, tudo ao mesmo tempo.

Em algumas categorias, especialmente na de alimentos processados, empresas cujo alvo são consumidores com restrição de tempo devem estar cientes de que esses mesmos consumidores buscam a ilusão de que não vivem sob tal condição. O setor de alimentos processados tem até um nome para aqueles que buscam conveniência e algum envolvimento na cozinha: o 'segmento de conveniência e envolvimento'.<sup>30</sup>

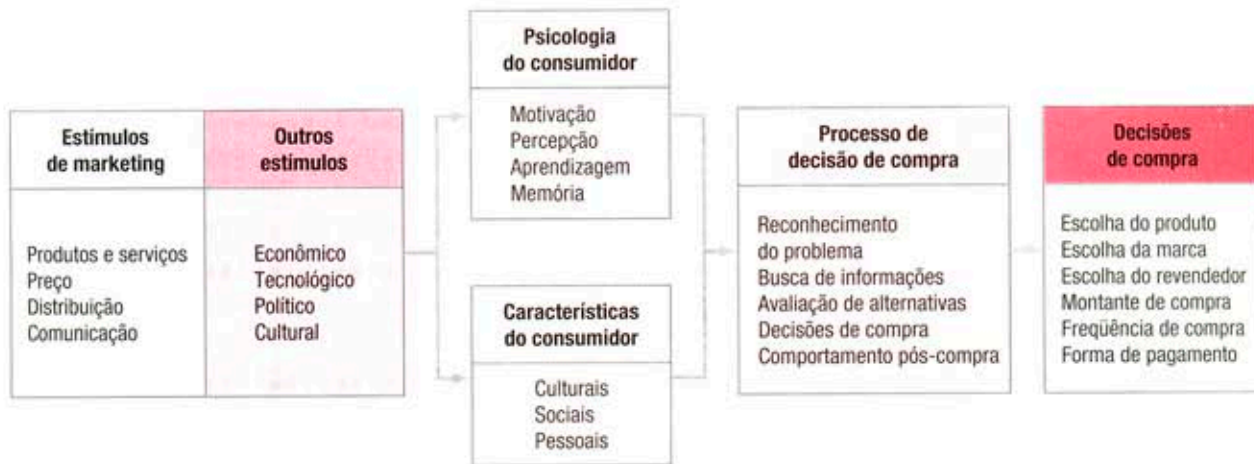
## HAMBURGER HELPER

Lançado em 1971 em resposta a uma crise econômica, o Hamburger Helper, uma linha de alimentos processados composta de massa crua e tempero, foi criado como um acompanhamento para carnes rápido de preparar e barato. Com uma estimativa de 44 por cento dos jantares sendo preparados em menos de 30 minutos e uma forte concorrência de drive-throughs, deliveries e dos pratos pré-prontos à venda nos supermercados, os dias de prosperidade do Hamburger Helper pareciam estar contados. Entretanto, os pesquisadores de marketing constataram que algumas pessoas não necessariamente queriam uma solução de comida feita no microondas o mais rápido possível — elas queriam também se sentir bem a respeito de como preparavam suas refeições. Na verdade, em média, elas preferiam usar ao menos uma panela ou um refratário por 15 minutos. Assim, para permanecer atraente ao segmento que quer gastar menos tempo na cozinha sem abandonar de todo seu papel tradicional de provedor de refeições da família, o fabricante do Hamburger Helper está sempre lançando novos sabores para acompanhar as últimas tendências de paladar do consumidor.<sup>31</sup>

As decisões de compra são igualmente influenciadas por **valores centrais**, as crenças que embasam as atitudes e o comportamento do consumidor. Depositados num nível mais profundo que o comportamento e a atitude, os valores centrais determinam, fundamentalmente, as escolhas e os desejos no longo prazo. Empresas que buscam atrair consumidores com base em seus valores acreditam que, apelando para o subconsciente das pessoas, é possível influenciar o consciente — ou seja, seu comportamento de compra.

## Principais fatores psicológicos

O ponto de partida para compreender o comportamento do comprador é o modelo de estímulo e resposta mostrado na Figura 6.1. Estímulos ambientais e de marketing penetram no consciente do comprador. Um conjunto de fatores psicológicos combinado a determinadas características do consumidor leva a processos de decisão e decisões de compra. A tarefa do profissional de marketing é entender o que acontece no consciente do comprador entre a chegada do estímulo externo e a decisão de compra. Quatro fatores psicológicos — motivação, percepção, aprendizagem e memória — influenciam a reação do consumidor aos vários estímulos de marketing.

**FIGURA 6.1** Modelo do comportamento do consumidor

## Motivação: teorias de Freud, Maslow e Herzberg

Cada um de nós possui muitas necessidades o tempo todo. Algumas necessidades são *fisiológicas*; elas surgem de estados de tensão fisiológicos, como fome, sede e desconforto. Outras necessidades são *psicológicas*, decorrentes de estados de tensão psicológicos, como necessidade de reconhecimento, estima ou integração. Uma necessidade passa a ser um **motivo** quando alcança determinado nível de intensidade. Um motivo é uma necessidade que é suficientemente importante para levar a pessoa a agir.

Três das mais conhecidas teorias sobre a motivação humana — as teorias de Sigmund Freud, Abraham Maslow e Frederick Herzberg — trazem implicações bem diferentes para a análise do consumidor e a estratégia de marketing.

**A TEORIA DE FREUD** Sigmund Freud concluiu que as forças psicológicas que formam o comportamento dos indivíduos são basicamente inconscientes e que ninguém chega a entender por completo as próprias motivações. Quando uma pessoa avalia marcas, ela reage não apenas às possibilidades declaradas dessas marcas, mas também a outros sinais menos conscientes. A forma, o tamanho, o peso, o material, a cor e o nome podem estimular certas associações e emoções. Uma técnica chamada *laddering* pode ser usada para traçar as motivações de uma pessoa desde os instrumentais mais declarados até os mais profundos. Assim, o profissional de marketing pode decidir em que nível desenvolver a mensagem e o apelo.<sup>32</sup>

Os pesquisadores da motivação geralmente realizam ‘entrevistas em profundidade’ com algumas dezenas de consumidores, a fim de descobrir os ‘motivos’ mais profundos desencadeados por um produto. Eles usam várias *técnicas projetivas*, como associação de palavras, complementação de sentenças, interpretação de imagens e simulação. Muitas dessas técnicas foram introduzidas por Ernest Dichter, um psicólogo vienense que vivia nos Estados Unidos.<sup>33</sup>

Atualmente, os pesquisadores da motivação mantêm a tradição da interpretação freudiana. Jan Callebaut identifica diferentes motivos pelos quais um produto pode satisfazer o consumidor. O uísque, por exemplo, pode atrair alguém que busca relaxamento, status ou prazer. Portanto, diferentes marcas de uísque se especializaram em um desses três diferentes apelos.<sup>34</sup> Outro pesquisador de motivos, Clotaire Rapaille, estuda o comportamento do consumidor em relação a diversos produtos. Segundo Rapaille, uma pesquisa sobre toalhas de papel revelou que seu apelo para as mães está em como a limpeza influencia o instinto delas de proteger a sobrevivência de seus descendentes. “Você não está apenas limpando a mesa. Está salvando a família”, afirma o pesquisador.<sup>35</sup>

**A TEORIA DE MASLOW** Abraham Maslow queria explicar por que os indivíduos são motivados por necessidades específicas em determinados momentos.<sup>36</sup> Por que uma pessoa emprega tempo e energia consideráveis em segurança pessoal e outra em conseguir uma opinião favorável dos outros? A resposta de Maslow é que as necessidades humanas são dispostas em uma hierarquia, da mais urgente para a menos urgente. Em ordem de importância, elas são necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto-realização (Figura 6.2). As pessoas tentam satisfazer as mais importantes em primeiro lugar. Quando conseguem satisfazer uma necessidade importante, tentam satisfazer a próxima necessidade mais importante. Por exemplo, um homem passando fome (necessidade 1) não tem interesse pelos últimos acontecimentos do mundo da arte (necessidade 5), não quer saber



**FIGURA 6.2** Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: A. H. Maslow, *Motivation and personality*, 2 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1970. Reproduzido com permissão.

como é visto pelos outros (necessidade 3 ou 4), tampouco está preocupado com a qualidade do ar que respira (necessidade 2). Mas, quando ele dispõe de comida suficiente, a próxima necessidade mais importante se torna relevante.

A teoria de Maslow ajuda os profissionais de marketing a entender como vários produtos se encaixam nos planos, nos objetivos e na vida dos consumidores.

**A TEORIA DE HERZBERG** Frederick Herzberg desenvolveu a teoria de dois fatores, que apresenta os *insatisfatores* (fatores que causam insatisfação) e os *satisfatores* (fatores que causam satisfação).<sup>37</sup> A ausência de insatisfatores não basta; os satisfatores devem estar claramente presentes para motivar uma compra. Por exemplo, um computador que não tem garantia implica um insatisfator. Contudo, a garantia não funciona como um satisfator ou motivador de compra porque não é uma fonte de satisfação intrínseca. A facilidade de uso seria um satisfator.

A teoria de Herzberg possui duas implicações. Primeiro, os vendedores devem fazer o possível para evitar os insatisfatores (por exemplo, um manual de instruções de má qualidade ou uma política de atendimento precária). Embora esses elementos não vendam um produto, podem perfeitamente evitar que ele seja vendido. Segundo, o fabricante deve identificar os satisfatores ou motivadores principais de compra no mercado e agregá-los a seu produto. Os satisfatores fazem a diferença no que diz respeito às marcas que o consumidor comprará.

## Percepção

Uma pessoa motivada está pronta para agir. A maneira como uma pessoa motivada realmente age é influenciada pela percepção que ela tem da situação. **Percepção** é o processo por meio do qual alguém seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo.<sup>38</sup> A percepção depende não apenas de estímulos físicos, mas também da relação desses estímulos com o ambiente e das condições internas da pessoa. O ponto-chave é que as percepções podem variar consideravelmente entre indivíduos expostos à mesma realidade. Uma pessoa pode perceber um vendedor que fale depressa demais como agressivo e falso; outra pode vê-lo como inteligente e prestativo. Cada uma reagirá de forma diferente ao vendedor.

No marketing, as percepções são mais importantes do que a realidade, visto que é a percepção que de fato influencia o comportamento de compra do consumidor. As pessoas podem ter diferentes percepções do mesmo objeto devido a três processos: atenção seletiva, distorção seletiva e retenção seletiva.

**ATENÇÃO SELETIVA** Estima-se que as pessoas são expostas em média a mais de 1.500 anúncios ou comunicações de marca por dia. Como não é possível prestar atenção em todos, a maioria dos estímulos é filtrada — um processo

chamado **atenção seletiva**. Isso significa que os profissionais de marketing devem se esforçar ao máximo para atrair a atenção dos consumidores. O verdadeiro desafio é saber que estímulos serão percebidos. Eis algumas conclusões:

1. **É mais provável que as pessoas notem estímulos que se relacionem com uma necessidade atual.** Uma pessoa que esteja motivada a comprar um computador prestará atenção a anúncios de computador; provavelmente não prestará atenção a anúncios de DVD.
2. **É mais provável que as pessoas notem estímulos que consideram previsíveis.** Você provavelmente vai prestar mais atenção a anúncios de computador do que a anúncios de rádio em uma loja de computadores, uma vez que não espera que a loja venda rádios.
3. **É mais provável que as pessoas notem estímulos cujos desvios são maiores em relação a um estímulo normal.** Você provavelmente prestará mais atenção a um anúncio que ofereça um desconto de cem dólares sobre o preço de um computador do que a um que ofereça um desconto de cinco dólares.

Embora filtrem grande parte dos estímulos do ambiente, as pessoas são influenciadas por estímulos inesperados, como ofertas repentinas recebidas pelo correio, pelo telefone ou de um vendedor. Portanto, para transpor os filtros de atenção, as empresas devem tentar promover suas ofertas de maneira intrusiva.

**DISTORÇÃO SELETIVA** Mesmo os estímulos que chamam a atenção nem sempre atuam da forma como os emissores da mensagem esperam. A **distorção seletiva** é a tendência que temos de transformar a informação em significados pessoais e interpretá-la de modo que se adapte a nossos julgamentos. Infelizmente, não há muito que os profissionais de marketing possam fazer em relação a esse processo perceptivo.<sup>39</sup>

Uma demonstração concreta das crenças que o consumidor cultiva sobre marcas é o resultado típico de testes de amostra de produtos. Em um teste 'cego' de preferência, um grupo de consumidores experimenta o produto sem saber qual é a marca, enquanto outro experimenta o produto conhecendo-a. Invariavelmente, surgem diferenças de opinião entre os grupos a despeito de ambos estarem *consumindo exatamente o mesmo produto!*

Se consumidores reportam opiniões diferentes entre uma versão com marca e uma sem marca de um mesmo produto, só pode ser porque as crenças quanto à marca e ao produto, criadas por diversos meios (sejam experiências passadas, sejam ações de marketing para a marca etc.), de alguma forma mudaram suas percepções sobre o produto. Exemplos de diferenças de preferência influenciadas pela marca existem em praticamente todos os tipos de produto. Um estudo cego constatou, por exemplo, que os consumidores estavam igualmente divididos em preferência entre a Diet Coke e a Diet Pepsi ao prová-las desconhecendo a marca.<sup>40</sup> Entretanto, quando foram experimentadas as versões rotuladas, a Diet Coke ganhou a preferência de 65 por cento dos consumidores e a Diet Pepsi de apenas 23 por cento (sendo indiferente para os 12 por cento restantes).

A distorção seletiva beneficia empresas com marcas fortes quando os consumidores distorcem informações neutras ou ambíguas sobre a marca para torná-las mais positivas. Em outras palavras, dependendo das marcas envolvidas, uma cerveja pode parecer ter melhor paladar, um carro pode parecer ter uma direção mais suave, a espera numa fila de banco pode parecer menor, e assim por diante.

**RETENÇÃO SELETIVA** As pessoas esquecem muito do que vêem, mas tendem a reter informações que confirmam suas crenças e atitudes. Por causa da **retenção seletiva**, somos propensos a lembrar os pontos positivos mencionados a respeito de um produto de que gostamos e a esquecer os pontos positivos expostos a respeito de produtos concorrentes. A retenção seletiva também beneficia marcas fortes. É por causa dela que os profissionais de marketing usam a dramatização e a repetição ao enviar mensagens a seu mercado-alvo — assim, asseguram que a mensagem não será ignorada.

**PERCEPÇÃO SUBLIMINAR** Os mecanismos de percepção seletiva requerem um envolvimento e uma reflexão ativos dos consumidores. Um tema que fascina os teóricos do marketing há décadas é a **percepção subliminar**. Eles argumentam que as empresas embutem mensagens subliminares dissimuladas em peças publicitárias e embalagens. Apesar de os consumidores não terem consciência dessas mensagens, elas afetam seu comportamento. Embora esteja claro que muitos fatores subconscientes influenciam o comportamento deles,<sup>41</sup> isso não comprova a idéia de que as empresas têm o poder de controlá-los sistematicamente nesse nível.<sup>42</sup>

## Aprendizagem

Quando as pessoas agem, elas aprendem. A **aprendizagem** consiste em mudanças no comportamento de uma pessoa decorrentes da experiência. A maior parte do comportamento humano é aprendida. Os teóricos da aprendizagem acreditam que ela nasce da interação entre impulsos, estímulos, sinais, respostas e reforços.

Um **impulso** é um forte estímulo interno que impele à ação. Os **sinais** são estímulos menores que determinam quando, onde e como a pessoa reage. Suponha que você tenha comprado um computador Dell. Se sua experiência for

recompensadora, sua resposta a computadores e à Dell será positivamente reforçada. Mais tarde, quando for comprar uma impressora, você poderá supor que, uma vez que a Dell produz bons computadores, também deve produzir boas impressoras. Em outras palavras, você *generalizará* sua resposta a um estímulo semelhante. Uma tendência oposta à generalização é a *discriminação*. **Discriminação** significa que a pessoa aprendeu a reconhecer diferenças em séries de estímulos semelhantes e é capaz de adaptar suas respostas de acordo com essas diferenças.

A teoria da aprendizagem ensina aos profissionais de marketing que eles podem criar demanda para um produto associando-o a fortes impulsos, usando sinais motivadores e fornecendo reforço positivo. Uma nova empresa pode entrar no mercado apelando para os mesmos impulsos usados pelos concorrentes e fornecendo configurações de sinais semelhantes, pois os compradores têm maior possibilidade de transferir fidelidade a marcas semelhantes (generalização). Ou então a empresa pode projetar sua marca de maneira que invoque uma série de impulsos diferentes e ofereça fortes sinais para a mudança (discriminação).

## Memória

Todas as informações e experiências acumuladas pelas pessoas ao longo da vida podem acabar armazenadas em sua memória de longo prazo. Psicólogos cognitivos classificam a memória como **memória de curto prazo** — um repositório temporário de informações — e **memória de longo prazo** — um repositório mais permanente.

A estrutura de memória de longo prazo de maior aceitação geral baseia-se em um modelo do tipo associativo.<sup>43</sup> Segundo o **modelo de rede associativa**, a memória de longo prazo consiste em uma série de nós e ligações. *Nós* são informações armazenadas e conectadas, ou associadas, por meio de *ligações* que variam em intensidade. Qualquer tipo de informação pode ser armazenada na rede associativa de memória, incluindo informações verbais, visuais, abstratas ou contextuais. Um processo de disseminação de ativação de nós determina em que extensão uma informação pode ser de fato recuperada em qualquer situação. Quando um nó é ativado porque há uma informação externa sendo codificada (quando a pessoa lê ou ouve uma palavra ou frase, por exemplo) ou porque há uma informação interna sendo recuperada da memória de longo prazo (quando a pessoa pensa sobre algum conceito), outros nós também são ativados, caso tenham uma associação suficientemente forte com aquele nó.

Fazendo um paralelo com esse modelo de rede associativa, o conhecimento de marca na memória pode ser definido como a ligação entre um nó de marca e uma rede de associações. A intensidade e a organização dessas associações são determinantes significativas de quais informações podem ser recuperadas sobre a marca. **Associações de marca** consistem em todos os pensamentos, sentimentos, percepções, imagens, experiências, crenças, atitudes, e assim por diante, ligados ao nó de marca.

O marketing pode ser visto como o processo que garante aos consumidores ter a experiência de produto e serviço apropriada, para que as estruturas de marca certas sejam criadas e mantidas em sua memória.

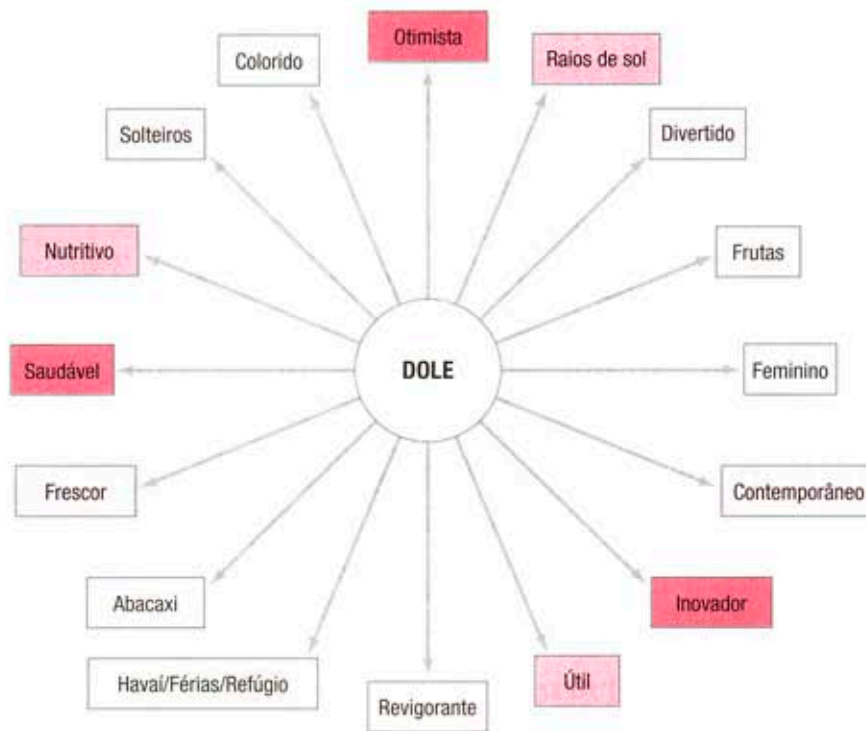
### GODIVA CHOCOLATIER

O sucesso da Godiva Chocolatier baseia-se no apelo das associações de marca emocionais. Em 1994, quando a recessão estagnou a venda de produtos de luxo, como chocolates de 90 dólares o quilo, a Godiva promoveu uma reestruturação de marketing em suas lojas. A idéia era definir, por meio de um novo design, a experiência de comer chocolate — sensual, deliciosa e até mesmo com uma pitada de pecado. Em sua repaginação multimilionária, a Godiva criou elegantes lojas no estilo *art nouveau*, com piso de madeira clareada e vitrines de vidro e madeira. Os clientes podiam provar os chocolates e ver o preço em uma lista, em vez de ter de perguntar ao vendedor (o que poderiam considerar constrangedor). Quando as lojas ‘teste’ remodeladas começaram a registrar um aumento significativo nas vendas, a Godiva aplicou o mesmo processo a todas as outras lojas e agora a associação da marca com luxo, deleite e sensualidade está arraigada na mente do consumidor.<sup>44</sup>

Empresas como a Procter & Gamble gostam de criar mapas mentais que descrevem o conhecimento do cliente sobre determinada marca, em termos das associações que podem ser desencadeadas em uma ação de marketing e sua relativa força, benefício e singularidade para o consumidor. A Figura 6.3 mostra um mapa mental muito simples, que destaca crenças de um cliente hipotético sobre a Dole, uma marca de frutas e verduras selecionadas.

**PROCESSOS DE MEMÓRIA: CODIFICAÇÃO** A **codificação** refere-se a como e onde a informação é armazenada na memória. Ela depende da quantidade de processamento que a informação recebe (isto é, de quanto uma pessoa pensa sobre a informação) e da natureza ou qualidade desse processamento (isto é, da maneira como a pessoa pensa sobre a informação). Na verdade, a quantidade e a qualidade do processamento são determinantes significativas da força da associação.<sup>45</sup>

Em geral, quanto maior a atenção dada ao significado da informação durante a codificação, mais fortes serão as associações na memória.<sup>46</sup> Quando um consumidor pensa ativamente e ‘a fundo’ no significado da informação sobre um

**FIGURA 6.3** Mapa mental hipotético da Dole

produto ou serviço, cria fortes associações na memória. Outro determinante-chave da força de uma associação nova será o conteúdo, a organização e a força das associações de marca já existentes na memória. É mais fácil para o consumidor criar uma associação com uma informação nova quando já existe na memória uma ampla estrutura de conhecimento relevante. Uma razão pela qual as experiências pessoais criam associações de marca fortes é que a informação sobre o produto provavelmente está relacionada a um conhecimento preexistente.

Imagine uma nova campanha publicitária na TV que use o endosso de uma celebridade para criar uma nova associação positiva com uma marca conhecida. Vejamos que associações de marca podem ser criadas a partir dela. Por exemplo, suponha que Bruce Springsteen e seus sucessos 'Born in the USA' e 'Born to run' fossem combinados para promover, nos Estados Unidos, a 'herança norte-americana' e o 'apelo patriótico' dos tênis New Balance, uma empresa com sede em Massachusetts que ainda fabrica seus produtos nessa localidade. O processamento de uma peça publicitária como essa pode ser caracterizado por diferentes cenários:

1. Alguns consumidores dão pouca atenção aos anúncios, o que resultará em uma quantidade extremamente baixa de processamento e conseqüentemente em pouca ou nenhuma associação de marca.
2. Os anúncios atraem a atenção de outros consumidores, o que resulta em um processamento suficiente, mas esses consumidores passam a maior parte do tempo do anúncio pensando sobre a música e imaginando por que Springsteen decidiu promover o tênis New Balance (e se ele de fato os usa), resultando em associações fortes com Springsteen, mas não com a marca New Balance.
3. Outros consumidores não só prestam atenção aos anúncios como também concluem que têm uma impressão errada do New Balance, que na verdade ele é 'diferente' do que imaginavam e que se sentiriam bem usando esses tênis. O endosso de Springsteen nesse caso ajudou a transmitir e a criar associações positivas.

Além da congruência ou coerência com um conhecimento existente, a facilidade com que uma informação nova pode ser integrada a estruturas de conhecimento estabelecidas depende da natureza dessa informação em termos de características como simplicidade, clareza e solidez.

Exposições repetidas à informação oferecem uma oportunidade maior de processamento e, portanto, maior potencial para associações fortes. De acordo com uma pesquisa recente, porém, a qualidade e a maneira ou estilo de processamento do consumidor gerado por uma peça publicitária são mais importantes do que o total cumulativo de exposições.<sup>47</sup> Em outras palavras, altos níveis de repetição de um anúncio inexpressivo e dissuasivo têm menos probabilidade de estimular as vendas do que baixos níveis de repetição de um anúncio envolvente e persuasivo.

**PROCESSOS DE MEMÓRIA: RECUPERAÇÃO** A **recuperação** refere-se a como a informação é extraída da memória. Segundo o modelo de memória de rede associativa, a força de uma associação de marca aumenta tanto a probabilidade de que a informação fique acessível como a facilidade com que ela pode ser lembrada. A recuperação bem-sucedida de informações de marca não depende apenas de sua força inicial na memória do consumidor. Três fatores são especialmente importantes.

Primeiro, a presença de informações sobre *outro* produto na memória pode causar interferências. Pode fazer com que a informação seja negligenciada ou confundida. O desafio para uma categoria com muitos competidores — como companhias aéreas, serviços financeiros e seguradoras — é evitar que os consumidores confundam as marcas.

Segundo, o tempo decorrido desde a exposição à informação até sua codificação afeta a força de uma nova associação — quanto maior o espaço de tempo, mais fraca a associação. Entretanto, o tempo decorrido entre exposições mostrou causar apenas um enfraquecimento gradual. Psicólogos cognitivos acreditam que a memória é extremamente durável, visto que, após uma informação ser armazenada na memória, sua força de associação diminui muito lentamente.<sup>48</sup>

Terceiro, a informação pode estar 'disponível' (potencialmente recuperável) na memória, mas não 'acessível' (possível de ser lembrada) sem os sinais ou lembretes de recuperação apropriados. As associações específicas a uma marca que 'vêm à cabeça' dependem do contexto em que a marca é considerada. Quanto mais sinais estiverem associados a uma informação, maior a probabilidade de que ela será lembrada. A eficiência dos sinais de recuperação é uma das razões por que o marketing no *interior* dos supermercados ou de qualquer loja é tão importante — em termos da embalagem do produto, do uso de banners, e assim por diante. As informações que esses elementos proporcionam e a lembrança de outros anúncios ou informações já transmitidos fora da loja são determinantes fundamentais na tomada de decisão do consumidor.

## O processo de decisão de compra: o modelo de cinco estágios

Esses processos psicológicos básicos são de grande ajuda para entendermos como os consumidores de fato tomam suas decisões de compra. Os profissionais de marketing devem compreender cada faceta do comportamento do consumidor. A Tabela 6.2 fornece um questionário com as principais perguntas sobre comportamento de compra do consumidor em termos de 'quem, o que, quando, onde, como e por quê'. As empresas inteligentes tentam compreender plenamente o processo de decisão de compra dos clientes — todas as suas experiências de aprendizagem, escolha, uso e inclusive descarte de um produto.<sup>49</sup>

Os engenheiros da Honda filmaram pessoas colocando suas compras de supermercado no porta-malas para observar suas dificuldades e criar possíveis soluções de design. A Intuit, fabricante do software financeiro Quicken, observou como as pessoas que adquiriram o programa pela primeira vez aprendiam a utilizá-lo para identificar seus problemas. A Bissel desenvolveu seu aspirador de pó Steam n' Clean com base em um teste de uso do produto com um grupo de teste local perto da sede da empresa em Grand Rapids, Michigan. O resultado foi uma mudança de nome, acessórios identificados por cor e um merchandising de TV ressaltando seus recursos especiais.<sup>50</sup>

**TABELA 6.2** Entendendo o comportamento de compra do consumidor

Quem compra seu produto ou serviço?  
 Quem toma a decisão de comprar o produto?  
 Quem influencia a decisão de comprar o produto?  
 Como é feita a tomada de decisão? Quem assume esse papel?  
 O que o cliente compra? Que necessidades devem ser satisfeitas?  
 Por que os clientes compram determinada marca?  
 Onde compram ou procuram o produto ou serviço?  
 Quando compram? Existem fatores de sazonalidade?  
 Como seu produto é percebido pelos clientes?  
 Quais são as atitudes dos clientes em relação a seu produto?  
 Que fatores sociais podem influenciar a decisão de compra?  
 O estilo de vida dos clientes influencia as decisões de compra deles?  
 Como fatores pessoais ou demográficos influenciam o comportamento de compra?

Fonte: Baseado na lista de George Belch e Michael Belch, *Advertising and communication management*, 6 ed. Homewood: Irwin, 2003.

Estudiosos do marketing desenvolveram um ‘modelo de etapas’ para o processo de decisão de compra (veja a Figura 6.4). O consumidor passa por cinco etapas: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. Obviamente, esse processo começa bem antes da compra real e tem conseqüências que perduram por muito tempo.<sup>51</sup>

Mas nem sempre os consumidores passam por todas as cinco etapas ao comprar um produto. Eles podem pular ou inverter algumas delas. Uma mulher, ao comprar sua marca habitual de creme dental, vai direto da necessidade de creme dental à decisão de compra, pulando a busca de informações e a avaliação de alternativas. Contudo, esse modelo proporciona uma boa referência, uma vez que ele capta a gama total de considerações que surgem quando um consumidor se depara com uma nova compra altamente envolvente.<sup>52</sup>

## Reconhecimento do problema

O processo de compra começa quando o comprador reconhece um problema ou uma necessidade. A necessidade pode ser provocada por estímulos internos ou externos. No primeiro caso, uma das necessidades normais da pessoa — fome, sede, sexo — sobe para o nível de consciência e torna-se um impulso. No segundo caso, em que a necessidade é provocada por estímulos externos, a pessoa admira o carro novo de um vizinho ou vê um anúncio de férias no Havaí na televisão, o que desencadeia idéias sobre a possibilidade de fazer uma compra. A Krispy Kreme, por exemplo, acende um luminoso com a palavra ‘QUENTINHO’ para atrair a atenção — e o interesse de compra — toda vez que uma bandeja de suas rosquinhas sai do forno.

Os profissionais de marketing precisam identificar as circunstâncias que desencadeiam determinada necessidade coletando informações entre vários consumidores. Assim, eles podem desenvolver estratégias de marketing que provocam o interesse do consumidor. Isso é especialmente importante para compras arbitrárias, como de artigos de luxo, pacotes de viagem e opções de entretenimento. É preciso motivar o consumidor para que uma compra potencial receba uma séria consideração.

## Busca de informações

O consumidor interessado tende a buscar mais informações. Podemos distinguir entre dois níveis de interesse. O estado de busca mais moderado é denominado *atenção elevada*. Nesse nível, a pessoa é mais receptiva a informações sobre um produto. No outro nível, a pessoa embarca em uma *busca ativa de informações*: procura literatura a respeito, telefona para amigos, vasculha a Internet e visita lojas para saber mais sobre o produto.

De grande interesse para o profissional de marketing são as principais fontes de informação a que o consumidor recorre e a relativa influência que cada uma exerce na decisão de compra subsequente. As fontes de informação do consumidor dividem-se em quatro grupos:

- **Fontes pessoais.** Família, amigos, vizinhos, conhecidos.
- **Fontes comerciais.** Propaganda, vendedores, representantes, embalagens, mostruários.
- **Fontes públicas.** Meios de comunicação de massa, organizações de classificação de consumo.
- **Fontes experimentais.** Manuseio, exame, uso do produto.

A quantidade relativa e a influência dessas fontes de informação variam de acordo com a categoria de produtos e as características do comprador. De maneira geral, o consumidor recebe a maior parte das informações sobre um produto por meio de fontes comerciais — isto é, de fontes dominadas pelos profissionais de marketing. Entretanto, as informações mais efetivas vêm das fontes pessoais ou públicas, que são autoridades independentes. Mais de 40 por cento dos compradores de carro nos Estados Unidos consultam a *Consumer Reports*, o que torna essa publicação a maior fonte única de informações.<sup>53</sup> Cada fonte de informação desempenha uma função diferente ao influenciar a decisão de compra. As fontes comerciais normalmente desempenham uma função informativa, enquanto as fontes pessoais

**FIGURA 6.4** Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor



desempenham uma função de avaliação ou legitimação. Por exemplo, os médicos geralmente tomam conhecimento de novas drogas por meio de fontes comerciais, mas procuram outros médicos para avaliá-las.

A Internet vem mudando a busca de informações. Atualmente, o mercado é composto de consumidores tradicionais (que não compram on-line), consumidores cibernéticos (que praticamente só compram on-line) e consumidores híbridos (que fazem as duas coisas).<sup>54</sup> A maior parte dos consumidores é híbrida: eles vão ao supermercado ou à livraria, mas ocasionalmente também compram no site desses estabelecimentos. As pessoas ainda gostam de apertar tomates, sentir o toque de um tecido, cheirar um perfume e interagir com vendedores. Elas são motivadas por mais do que uma compra eficiente. Para satisfazer esses consumidores híbridos, as empresas precisam ter presença tanto off-line como on-line.

## ZAGAT

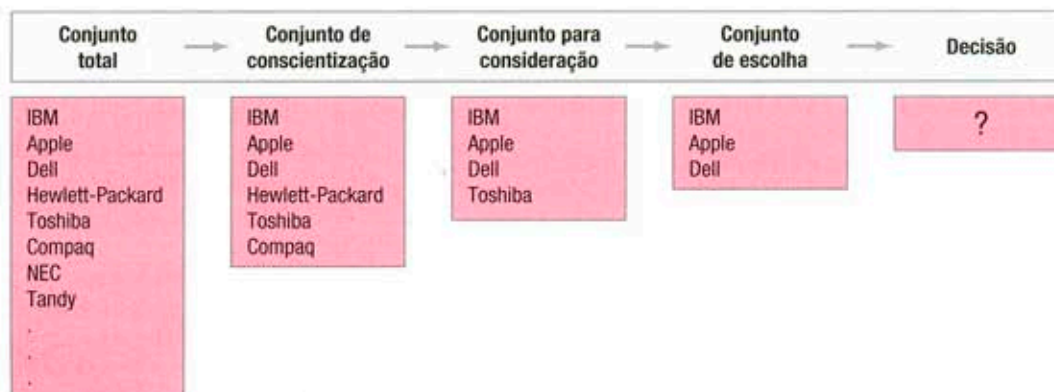
Com base no princípio do boca-a-boca organizado, a equipe formada pelo casal Tim e Nina Zagat recrutou milhares de críticos para classificar restaurantes nas principais cidades do mundo. Esses levantamentos foram compilados em guias vendidos aos milhões. Agora eles expandiram o escopo de seu levantamento para incluir hotéis, resorts, spas e outros serviços. O site do Zagat criou uma comunidade de críticos on-line, motivados em parte pelos prêmios para os comentários mais espirituosos. Oferecer conteúdo on-line na realidade ajudou as vendas off-line dos guias. O guia de Nova York tornou-se o livro mais vendido na cidade (ultrapassando a Bíblia).<sup>55</sup>

Por meio da coleta de informações, o consumidor toma conhecimento de marcas concorrentes e seus atributos. O primeiro quadro da Figura 6.5 mostra o *conjunto total* de marcas disponíveis para o consumidor. Ele conhecerá somente um subconjunto dessas marcas (*conjunto de conscientização*). Algumas marcas atenderão aos critérios de compra iniciais (*conjunto para consideração*). À medida que o consumidor adquirir mais informações, apenas algumas permanecerão como concorrentes sérias (*conjunto de escolha*). E o consumidor fará sua escolha final a partir desse conjunto.<sup>56</sup>

A Figura 6.5 deixa bem claro que a empresa deve utilizar uma estratégia para ter sua marca no conjunto de conscientização, no conjunto para consideração e no conjunto de escolha do cliente potencial. Empresas alimentícias podem trabalhar com os supermercados, por exemplo, para mudar a maneira como os produtos são dispostos. Se um estabelecimento arruma os iogurtes na gôndola primeiro por marca (como Danone e Yoplait) e depois por sabor de cada marca, os consumidores tenderão a escolher todos os sabores da mesma marca. No entanto, se os produtos forem dispostos primeiro pelo sabor — todos os iogurtes de morango juntos, depois todos os naturais e assim por diante —, os consumidores provavelmente escolherão primeiro os sabores que desejam e em seguida a marca que preferem para cada um desses sabores. Os supermercados na Austrália organizam as carnes pela forma como devem ser preparadas e usam etiquetas de identificação mais descritivas, como 'maminha assada com ervas em 10 minutos'. O resultado é que os australianos compram uma variedade maior de carnes do que os norte-americanos, que escolhem carnes dispostas por tipo de animal — bovina, suína, aves etc.<sup>57</sup>

A empresa deve ainda identificar as outras marcas no conjunto de escolha do consumidor para que possa planejar apelos competitivos. Além disso, deve identificar as fontes de informação do consumidor e avaliar sua importância. Pode-se perguntar como eles ouviram falar da marca pela primeira vez, que informações adquiriram mais tarde e a importância dessas diferentes fontes de informação. As respostas ajudarão a empresa a preparar comunicações efetivas para o mercado-alvo.

**FIGURA 6.5** Conjuntos envolvidos na tomada de decisão do consumidor



## Avaliação de alternativas

Como o consumidor processa as informações de cada marca concorrente e faz um julgamento de valor final? Não existe um processo único de avaliação, e os modelos mais atuais tratam esse processo como cognitivamente orientado — isto é, consideram que o consumidor forma julgamentos principalmente em uma base racional e consciente.

Alguns conceitos básicos nos ajudarão a entender os processos de avaliação do consumidor. Primeiro, ele está tentando satisfazer uma necessidade. Segundo, está buscando certos benefícios na escolha do produto. Terceiro, o consumidor vê cada produto como um conjunto de atributos com diferentes capacidades de entregar os benefícios para satisfazer aquela necessidade. Os atributos que interessam aos compradores variam de acordo com o produto — por exemplo:

1. **Câmeras.** Definição de imagem, velocidades, tamanho, preço.
2. **Hotéis.** Localização, higiene, ambiente, preço.
3. **Anti-séptico bucal.** Cor, eficácia, capacidade de matar germes, preço, sabor.
4. **Pneus.** Segurança, vida útil, desempenho, preço.

Os consumidores prestarão mais atenção aos atributos que fornecerem os benefícios buscados. Geralmente, o mercado para um produto pode ser segmentado de acordo com os atributos que são importantes para diferentes grupos de consumidores.

**CRENÇAS E ATITUDES** Avaliações geralmente refletem crenças e atitudes. Pela experiência e aprendizagem as pessoas adquirem crenças e atitudes, que por sua vez influenciam o comportamento de compra. Uma **crença** é o pensamento descritivo que alguém mantém a respeito de alguma coisa. As crenças sobre os atributos e benefícios de um produto ou marca influenciam as decisões de compra. Tão importantes quanto elas são as atitudes. Uma **atitude** corresponde a avaliações, sentimentos e tendências de ação duradouros, favoráveis ou não, a algum objeto ou idéia.<sup>58</sup> As pessoas têm atitudes em relação a quase tudo: religião, política, roupa, música, comida.

As atitudes predis põem as pessoas a gostar ou não de um objeto, o que as aproxima ou as afasta dele. As atitudes também levam o ser humano a se comportar de maneira razoavelmente coerente em relação a objetos semelhantes. Como economizam energia e reflexão, as atitudes dificilmente mudam. Dessa maneira, o melhor que uma empresa tem a fazer é adaptar seu produto a atitudes preexistentes, em vez de tentar mudar as atitudes das pessoas. Naturalmente, existem exceções: eis um exemplo de uma organização que usou campanhas publicitárias para mudar as atitudes dos consumidores e obteve resultados admiráveis:

### CALIFORNIA MILK PROCESSOR BOARD

Após um declínio de 20 anos no consumo de leite na Califórnia, em 1993 os produtores de leite do estado criaram a California Milk Processor Board (CMPB) com um único objetivo: incentivar o consumidor a tomar mais leite. A agência de publicidade contratada pela CMPB desenvolveu uma abordagem inovadora para divulgar os benefícios do produto. Um levantamento mostrou que a maioria dos consumidores já acreditava que o leite trazia benefícios; portanto, a campanha deveria lembrá-los da inconveniência e do incômodo de estar sem leite em casa. O slogan “Got milk?” (“Tomou leite?”) servia como um lembrete para os consumidores terem sempre leite na geladeira. No ano anterior à campanha, os produtores de leite da Califórnia tiveram um declínio de 1,67 por cento nas vendas. Um ano após seu lançamento, o volume de vendas aumentou em 1,07 por cento. Em 1995, a campanha foi licenciada para o National Dairy Board. Em 1998, o programa educativo National Fluid Milk Processor, que havia começado a usar a campanha do ‘bigode de leite’ quatro anos antes para estimular as vendas, comprou os direitos do slogan. Até hoje o chavão ‘got milk?’ rende substanciais dividendos. Em 2002 e na primeira metade de 2003, a venda de leite na Califórnia, onde a campanha publicitária se concentrou, aumentou cerca de 1,5 por cento, enquanto as vendas no resto do país permaneceram estagnadas.<sup>59</sup>

**MODELO DE EXPECTATIVA EM RELAÇÃO AO VALOR** O consumidor toma atitudes (julgamentos, preferências) relacionadas com várias marcas por meio de um procedimento de avaliação de atributos.<sup>60</sup> Ele desenvolve uma série de crenças sobre as marcas baseando-se em como cada uma delas se posiciona em relação a cada atributo. O **modelo de expectativa em relação ao valor** da formação de atitude postula que os consumidores avaliam produtos e serviços combinando suas crenças de marca — positivas e negativas — de acordo com sua importância.

Suponha que Linda Brown tenha restringido seu conjunto de escolha a quatro computadores (A, B, C, D). Digamos que ela esteja interessada em quatro atributos: capacidade de memória, resolução gráfica, tamanho, peso e preço. A Tabela 6.3, na página 193, mostra suas crenças sobre como cada marca se posiciona nos quatro atributos. Se um computador fosse superior aos outros em todos os critérios, poderíamos antecipar que Linda o escolheria. Mas seu conjunto





Um anúncio da bem-sucedida campanha 'Got milk?' com Zhang Ziyi, a estrela de Hong Kong que participou do filme *O tigre e o dragão*.

de escolha consiste em marcas de apelo variado. Se Linda quer a melhor capacidade de memória, deve comprar A; se quer a melhor resolução gráfica, deve comprar B, e assim por diante.

A maioria dos compradores considera diversos atributos em sua decisão de compra. Se soubéssemos os pesos que Linda Brown atribuiu aos quatro atributos, poderíamos antecipar com mais confiabilidade que computador seria escolhido. Suponhamos que Linda tenha atribuído 40 por cento da importância à capacidade de memória do computador, 30 por cento à sua resolução gráfica, 20 por cento ao seu tamanho e peso, e 10 por cento ao seu preço. Para encontrar o valor percebido de Linda em relação a cada computador, multiplicamos suas ponderações por suas crenças sobre cada atributo. Esse cálculo leva aos seguintes valores percebidos:

$$\text{Computador A} = 0,4(8) + 0,3(9) + 0,2(6) + 0,1(9) = 8,0$$

$$\text{Computador B} = 0,4(7) + 0,3(7) + 0,2(7) + 0,1(7) = 7,0$$

$$\text{Computador C} = 0,4(10) + 0,3(4) + 0,2(3) + 0,1(2) = 6,0$$

$$\text{Computador D} = 0,4(5) + 0,3(3) + 0,2(8) + 0,1(5) = 5,0$$

Segundo a previsão de um modelo de expectativa em relação ao valor, Linda vai preferir o computador A, que tem, com 8,0, o mais alto valor percebido.<sup>61</sup>

Suponhamos que a maioria dos compradores de computador forme suas preferências da mesma maneira. Sabendo disso, um fabricante de computadores pode tomar uma série de atitudes para influenciar as decisões do comprador. A empresa que fabrica o computador B, por exemplo, pode aplicar as estratégias a seguir para estimular o interesse por sua marca:

- **Reprojetar o computador.** Esta técnica é conhecida como reposicionamento real.
- **Alterar as crenças sobre a marca.** A tentativa de alterar as crenças sobre a marca é conhecida como reposicionamento psicológico.
- **Alterar as crenças sobre as marcas da concorrência.** Esta estratégia, chamada reposicionamento competitivo, faz sentido quando os compradores acreditam que uma marca concorrente tem mais qualidade do que realmente tem.

**TABELA 6.3** Crenças de um consumidor em relação a marcas de computador

Computador	Atributo			
	Capacidade de memória	Resolução gráfica	Tamanho/Peso	Preço
A	10	8	6	4
B	8	9	8	3
C	6	8	10	5
D	4	3	7	8

Nota: A cada atributo é dada uma nota de 0 a 10, sendo que 10 representa o nível mais alto em cada um deles. O preço, contudo, é classificado de maneira inversa, com o 10 representando o preço mais baixo. Isso porque o consumidor prefere o preço mais baixo.

- **Alterar a importância dos atributos.** O profissional de marketing pode tentar persuadir os compradores a atribuir maior importância aos atributos nos quais a marca é melhor.
- **Chamar a atenção para atributos negligenciados.** O profissional de marketing pode atrair a atenção dos compradores para atributos negligenciados, como velocidade de processamento.
- **Mudar o ideal do comprador.** O profissional de marketing pode tentar persuadir o comprador a mudar seu nível de exigência para um ou mais atributos.<sup>62</sup>

No Lembrete de Marketing “Analisando o valor para o cliente”, encontramos uma técnica custo-benefício que oferece uma visão adicional do processo de decisão de compra em um ambiente competitivo.



## LEMBRETE DE MARKETING

### Analisando o valor para o cliente

A análise de valor para o cliente é uma técnica útil para aprofundar a visão sobre o consumidor. Segundo a *análise de valor para o cliente*, entre ofertas de marcas concorrentes os consumidores escolhem aquela que entrega o maior valor. O valor para o cliente é dado por:

$$\text{Valor para o cliente} = \text{Benefícios para o cliente} - \text{Custos para o cliente}$$

Os benefícios para o cliente incluem *benefícios de produto*, *benefícios de serviços*, *benefícios de pessoal* e *benefícios de imagem*. Suponha que os clientes consigam avaliar o benefício relativo de diferentes marcas. Suponha também que um cliente esteja considerando três marcas, A, B e C, e que tenha avaliado seus benefícios em 150, 140 e 135 dólares, respectivamente. Se os custos para o cliente forem os mesmos nas três marcas, esse cliente obviamente escolherá a marca A.

Entretanto, os custos raramente são iguais. Além do *preço de compra*, existem custos indiretos que incluem *custos de aquisição*, *custos de uso*, *custos de manutenção*, *custos de posse* e *custos de descarte*. Muitas vezes um cliente compra a marca mais cara porque ela acarretará menos custos indiretos. Observe a Tabela 6.4: A, a marca mais cara, implica um custo total menor do que as marcas mais baratas, B e C. Certamente, o fornecedor A fez um trabalho melhor de redução de custos indiretos. Agora podemos comparar o valor para o cliente das três marcas:

$$\text{Valor de A para o cliente} = \text{US\$ } 150 - \text{US\$ } 130 = \text{US\$ } 20$$

$$\text{Valor de B para o cliente} = \text{US\$ } 140 - \text{US\$ } 135 = \text{US\$ } 5$$

$$\text{Valor de C para o cliente} = \text{US\$ } 135 - \text{US\$ } 140 = -\text{US\$ } 5$$

O cliente preferirá a marca A porque o benefício é maior e o custo menor, mas nem sempre esse é o caso. Suponha que A decida cobrar 120 dólares em vez de 100 para tirar proveito de seu maior benefício percebido. Então o custo de A para o cliente será de 150 dólares em vez de 130, o que anulará o maior benefício percebido. Por ganância, a marca A perderá a venda para a marca B.

Muitas vezes os gerentes conduzem uma **análise do valor para o cliente**, a fim de descobrir as forças e as fraquezas da empresa em relação aos concorrentes. As principais etapas dessa análise são:

(Continua)

(Continuação)

**TABELA 6.4** Custos para o cliente de três marcas

	A	B	C
Preço	US\$ 100	US\$ 90	US\$ 80
Custos de aquisição	15	25	30
Custos de utilização	4	7	10
Custos de manutenção	2	3	7
Custos de propriedade	3	3	5
Custos de descarte	6	5	8
Custos totais	US\$ 130	US\$ 135	US\$ 140

- 1. Identificar os principais atributos de valor para o cliente.** Pergunta-se aos clientes que atributos e níveis de desempenho eles procuram ao optar por determinado produto e fornecedor.
- 2. Avaliar a importância quantitativa dos diferentes atributos.** Pede-se que os clientes classifiquem a importância dos diferentes atributos. Se eles divergirem muito quanto às escalas de importância, devem ser agrupados em diferentes segmentos de cliente.
- 3. Avaliar o desempenho da empresa e dos concorrentes quanto aos diferentes valores para os clientes em relação à sua escala de importância.** Os clientes classificam o desempenho da empresa e o dos concorrentes em cada atributo.
- 4. Examinar como os clientes de um segmento específico classificam o desempenho da empresa em relação a um importante concorrente, atributo por atributo.** Se o oferecido pela empresa exceder o oferecido pelo concorrente em todos os atributos importantes, a empresa pode cobrar um preço mais elevado (e com isso obter lucros elevados) ou cobrar o mesmo preço e conquistar maior participação de mercado.
- 5. Monitorar os valores para o cliente ao longo do tempo.** A empresa deve refazer periodicamente seus estudos relacionados ao valor para o cliente e às posições dos concorrentes conforme ocorrerem mudanças econômicas, tecnológicas e de características.

## Decisão de compra

No estágio de avaliação, o consumidor cria preferências entre as marcas do conjunto de escolha e também forma uma intenção de comprar as marcas preferidas. Ao formar essa intenção de compra, ele pode passar por cinco subdecisões: *decisão por marca* (marca A), *decisão por revendedor* (revendedor 2), *decisão por quantidade* (um computador), *decisão por ocasião* (fim de semana) e *decisão por forma de pagamento* (cartão de crédito). As compras de produtos para o dia-a-dia envolvem menos decisões e deliberações. Ao comprar açúcar, por exemplo, o consumidor dá pouca atenção ao revendedor ou à forma de pagamento.

Em alguns casos, os consumidores podem decidir não fazer uma avaliação formal de cada marca. Em outros, alguns fatores de interferência podem afetar a decisão final.

**MODELOS NÃO COMPENSATÓRIOS DE ESCOLHA DO CONSUMIDOR** O modelo de expectativa em relação ao valor é um modelo compensatório no sentido de que os atributos de um produto percebidos como positivos podem ajudar a superar aqueles percebidos como negativos. Mas os consumidores dificilmente querem investir muito tempo e energia para avaliar marcas. Em geral, eles usam 'atalhos mentais' que envolvem várias heurísticas, regras simplificadoras do processo de escolha.

Nos **modelos não compensatórios**, as considerações de atributos positivos e negativos não necessariamente são comparadas. Uma avaliação mais isolada dos atributos facilita a decisão de compra, mas também aumenta a probabilidade de a pessoa fazer uma escolha diferente do que se tivesse realizado uma avaliação mais detalhada. A seguir, destacamos três regras heurísticas de escolha:

- 1. Na heurística conjuntiva**, o consumidor determina um nível mínimo aceitável para cada atributo e escolhe a primeira alternativa que atenda a esse padrão. Por exemplo, se Linda Brown determinasse que o nível mínimo aceitável para todos atributos deveria ser 7, ela teria escolhido o computador B.

2. Na **heurística lexicográfica**, o consumidor escolhe a melhor marca com base no atributo percebido como mais importante. Com essa regra de decisão, Linda Brown teria escolhido o computador C.
3. Na **heurística de eliminação de aspectos**, o consumidor compara marcas com base em um atributo selecionado probabilisticamente — isto é, a probabilidade de escolha de um atributo está positivamente relacionada a sua importância —, e as marcas são eliminadas se não atingirem o nível mínimo aceitável.

As características da pessoa (conhecimento da marca ou do produto, por exemplo), a dificuldade e o ambiente da decisão de compra (número e semelhança de opções e tempo disponível, por exemplo) e o contexto social (necessidade de justificativa para um colega de trabalho ou chefe, por exemplo) podem afetar se ou como as heurísticas de escolha são utilizadas.<sup>63</sup>

Os consumidores não adotam necessariamente um único tipo de regra de escolha em suas decisões de compra. Em alguns casos, usam uma estratégia de etapas que combina duas ou mais regras. Por exemplo, podem usar uma regra de decisão não compensatória como a heurística conjuntiva para reduzir o número de opções de marca até uma quantidade mais gerenciável e, em seguida, avaliar as marcas remanescentes. Entender se e como os consumidores avaliam as marcas pode ser crítico. Uma razão para o imenso sucesso da campanha Intel Inside na década de 1990 é que ela tornou a marca o padrão mínimo aceitável para muitos consumidores — eles só comprariam um PC que possuísse microprocessador Intel. Os fabricantes de PCs como a IBM, a Dell e a Gateway não tinham outra escolha senão apoiar os esforços de marketing da Intel.

**FATORES DE INTERFERÊNCIA** Durante a avaliação, mesmo que o consumidor crie preferências entre as marcas, dois fatores podem interferir entre a intenção e a decisão de compra (Figura 6.6).<sup>64</sup> O primeiro fator é a *atitude dos outros*. A extensão em que a atitude alheia reduz a preferência por uma alternativa depende de duas coisas: (1) da intensidade da atitude negativa da outra pessoa em relação à alternativa preferida do consumidor e (2) da motivação do consumidor para acatar os desejos da outra pessoa.<sup>65</sup> Quanto mais intenso o negativismo da outra pessoa e quanto mais próxima ela for do consumidor, mais este ajustará sua intenção de compra. O contrário também é verdadeiro: a preferência de um comprador por uma marca aumentará se alguém que ele respeita posicionar-se de forma altamente favorável a ela.

Relacionado à atitude dos outros está o papel desempenhado por intermediários da informação, os infomediários, que publicam avaliações. São exemplos de infomediários a revista *Consumer Reports*, que oferece comentários imparciais de especialistas sobre todos os tipos de produto e serviço; o instituto de pesquisa J.D. Powers, que avalia carros, serviços financeiros e pacotes de viagens com base em informações do consumidor; críticos profissionais de cinema, livros e música; críticas do consumidor sobre livros e música na Amazon.com; e o número crescente de salas de bate-papo onde as pessoas discutem sobre produtos, serviços e empresas. Essas avaliações indubitavelmente influenciam os consumidores, como ficou claro pelo sucesso de *Casamento grego*, um filme de baixo orçamento que recebeu uma avalanche de críticas favoráveis de cinéfilos em muitos sites.

O segundo fator de interferência são os *fatores situacionais imprevistos*, que podem surgir e mudar a intenção de compra. Linda Brown pode perder seu emprego, alguma outra compra pode se tornar mais urgente ou um vendedor pode desagradá-la. As preferências, e mesmo as intenções de compra, não são indicadores inteiramente confiáveis do comportamento de compra.

A decisão de um consumidor de modificar, adiar ou rejeitar uma compra é altamente influenciada pelo *risco percebido*.<sup>66</sup> Existem diferentes tipos de risco percebido pelo cliente no momento da compra ou do consumo de um produto:

1. **Risco funcional:** o produto não corresponde às expectativas.

**FIGURA 6.6** Etapas entre a avaliação de alternativas e a decisão de compra



2. **Risco físico:** o produto impõe uma ameaça ao bem-estar físico ou à saúde do usuário ou de outras pessoas.
3. **Risco financeiro:** o produto não vale o preço pago.
4. **Risco social:** o produto resulta em um constrangimento causado por outros.
5. **Risco psicológico:** o produto afeta o bem-estar mental do usuário.
6. **Risco de tempo:** a ineficiência do produto resulta em um custo de oportunidade para encontrar um substituto satisfatório.

O grau de risco percebido varia de acordo com o montante de dinheiro envolvido, o nível de incerteza quanto aos atributos e o nível de autoconfiança do consumidor. Os consumidores desenvolvem hábitos para reduzir o risco, como evitar as decisões, buscar informações com os amigos e dar preferência a marcas nacionalmente conhecidas e a garantias. Os profissionais de marketing devem compreender os fatores que provocam sensação de risco no consumidor e fornecer informações e suporte a fim de reduzir esses riscos percebidos.

## Comportamento pós-compra

Após a compra, se perceber certos aspectos inquietantes ou ouvir coisas favoráveis sobre outras marcas, o consumidor pode experimentar alguma dissonância cognitiva. Ele ficará, então, atento a informações que apoiem sua decisão. As comunicações de marketing devem proporcionar crenças e avaliações que ajudem o consumidor a sentir-se bem em relação a sua escolha.

O trabalho do profissional de marketing não termina quando o produto é comprado. Ele deve monitorar a satisfação, as ações e a utilização em relação ao produto depois de efetuada a compra.

**SATISFAÇÃO PÓS-COMPRA** O que determina a satisfação do comprador com a compra? A satisfação do cliente deriva da proximidade entre suas expectativas e o desempenho percebido do produto.<sup>67</sup> Se o desempenho não alcança totalmente as expectativas, o cliente fica *desapontado*; se alcança as expectativas, ele fica *satisfeito*; e, se excede as expectativas, ele fica *encantado*. Esses sentimentos definem se o cliente voltará a comprar o produto e se falará favorável ou desfavoravelmente sobre ele para outras pessoas.

Os consumidores formam suas expectativas com base nas mensagens recebidas por parte de vendedores, amigos e outras fontes de informação. Quanto maior a defasagem entre as expectativas e o desempenho, maior a insatisfação do consumidor. Nesse ponto, o estilo pessoal entra em jogo. Alguns consumidores exageram a defasagem quando o produto não é perfeito e ficam muito insatisfeitos. Outros minimizam essa defasagem e ficam menos insatisfeitos.<sup>68</sup>

A importância da satisfação pós-compra sugere que o apelo do produto deve representar fidedignamente seu provável desempenho. Algumas empresas deveriam até mesmo anunciar níveis de desempenho mais baixos, para que os consumidores pudessem experimentar satisfação maior do que a esperada em relação ao produto.

**AÇÕES PÓS-COMPRA** A satisfação ou a insatisfação do consumidor em relação ao produto influenciará seu comportamento subsequente. Se ele ficar satisfeito, há mais probabilidade de que volte a comprar o produto. A escolha da marca de um automóvel, por exemplo, mostra uma grande correlação entre estar muito satisfeito com a última marca comprada e a intenção de adquiri-la novamente. Certa pesquisa mostrou que 75 por cento dos compradores de carros Toyota estavam muito satisfeitos e que cerca de 75 por cento pretendiam comprar um Toyota novamente; revelou, também, que 35 por cento dos compradores de carros Chevrolet estavam muito satisfeitos com a marca e que cerca de 35 por cento pretendiam comprar um Chevrolet novamente. O consumidor satisfeito tende a dizer coisas positivas sobre a marca a outras pessoas. Por isso é que os profissionais de marketing garantem: "Nossa melhor propaganda é um cliente satisfeito".<sup>69</sup>

Os consumidores insatisfeitos, por sua vez, podem abandonar ou devolver o produto. Também podem buscar informações que confirmem seu alto valor. Ou podem tomar ações públicas: reclamar para a empresa, procurar um advogado ou queixar-se para outros grupos (como entidades comerciais, privadas ou governamentais). Entre as ações privadas estão parar de comprar o produto (*opção de saída*) ou avisar os amigos (*opção de voz*).<sup>70</sup> Em todos esses casos, a empresa fez um mau trabalho em termos de satisfação do cliente.<sup>71</sup>

No Capítulo 5, foram descritos programas de CRM desenvolvidos para criar uma fidelidade à marca duradoura. As comunicações pós-compra têm resultado em menor número de devoluções e cancelamentos de pedidos.<sup>72</sup> Os fabricantes de computadores, por exemplo, podem enviar uma carta aos novos proprietários parabenizando-os por ter escolhido uma excelente máquina. Podem veicular anúncios que mostrem proprietários satisfeitos com a marca. Podem solicitar sugestões dos clientes para melhorias e relacionar os locais onde existem serviços disponíveis. Podem elaborar manuais de instruções inteligíveis. Podem enviar uma revista aos proprietários com artigos que descrevam novos aplicativos. Além de tudo isso, podem oferecer bons canais para o atendimento rápido de reclamações.

**UTILIZAÇÃO PÓS-COMPRA E DESCARTE** Os profissionais de marketing também devem monitorar como os compradores usam e descartam os produtos (Figura 6.7). Um elemento importante da frequência de compras é a taxa de consumo do produto — quanto mais rápido os compradores consumirem um produto, mais rápido voltarão a comprá-lo.

Existe uma oportunidade potencial para aumentar a frequência de uso de um produto quando a percepção do consumidor no que se refere a sua utilização difere da realidade. No caso de produtos com vida útil relativamente curta, por exemplo, os consumidores tendem a superestimar sua durabilidade, não o substituindo com a frequência adequada.<sup>73</sup> Uma estratégia para agilizar a reposição é criar um vínculo com determinado feriado, evento ou época do ano.

Por exemplo, várias marcas criam promoções vinculadas à mudança para o horário de verão. Outra estratégia é fornecer aos consumidores mais informações sobre: 1) quando o produto começou a ser utilizado ou quando deve ser substituído; ou 2) o nível atual de desempenho. Por exemplo, pilhas com um medidor embutido na embalagem para mostrar o quanto ainda resta de carga; escovas de dente com um indicador de cor nas cerdas para mostrar seu desgaste, e assim por diante. Entretanto, a forma mais simples de aumentar a utilização de um produto se apresenta quando seu uso real é menor que o ideal ou o recomendado. Nesse caso, os consumidores devem ser convencidos das vantagens de uma utilização mais regular, e os empecilhos potenciais para esse aumento de utilização devem ser superados.

Se os consumidores jogam o produto fora, os profissionais de marketing precisam saber como eles o fazem, principalmente se isso pode prejudicar o meio ambiente (é o que ocorre no caso das pilhas, embalagens de bebidas e fraldas descartáveis). A conscientização cada vez maior do público com relação à reciclagem e aspectos ecológicos, assim como as reclamações dos consumidores sobre ter de jogar fora lindos frascos, levou a Rochas, fabricante de perfumes francesa, a considerar o lançamento de uma nova linha em frascos com refil.

## Outras teorias sobre o processo de decisão de compra

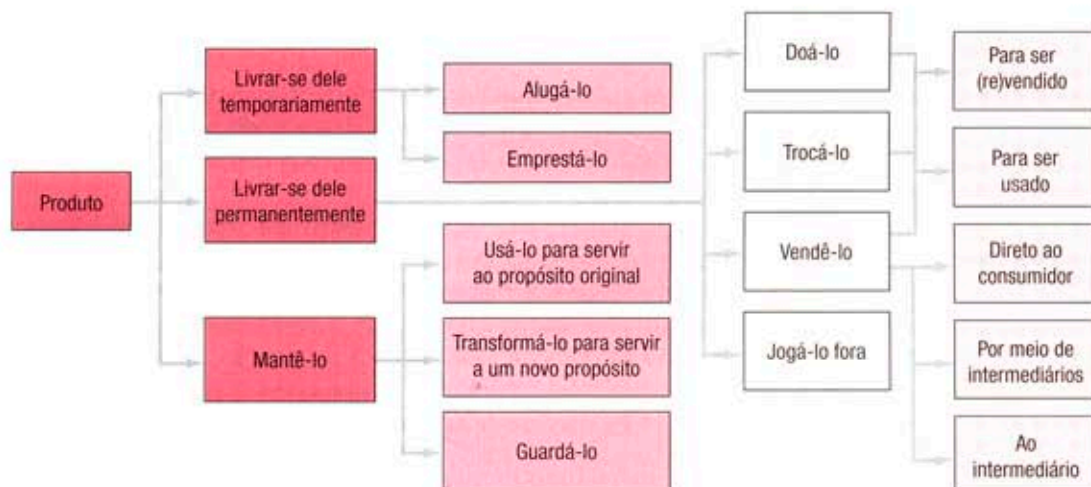
O processo de decisão de compra nem sempre se desenrola de forma planejada. É importante entender outras teorias e abordagens sobre como os consumidores tomam suas decisões de compra e quando aplicá-las.

### Nível de envolvimento do consumidor

O modelo de expectativa em relação ao valor preconiza um alto nível de envolvimento por parte do consumidor. O **envolvimento do consumidor** pode ser definido em termos de seu nível de engajamento e processamento ativo em resposta a um estímulo de marketing — ao ver um comercial ou avaliar um produto ou serviço, por exemplo.

**MODELO DE PROBABILIDADE DA ELABORAÇÃO** Um reconhecido modelo de formação e mudança de atitude — o *modelo de probabilidade da elaboração*, de Richard Petty e John Cacioppo — descreve como os consumidores fa-

**FIGURA 6.7** Como os clientes usam ou descartam os produtos



zem avaliações em situações de alto e baixo envolvimento.<sup>74</sup> Esse modelo leva em conta dois meios de persuasão: a rota central, em que a formação ou a mudança de atitude envolve uma avaliação racional e crítica das informações mais relevantes sobre o produto ou serviço, e a rota periférica, que pressupõe uma avaliação menos racional e é consequência da associação da marca a sugestões e influências positivas ou negativas. Exemplos de influências na rota periférica podem ser o endosso de uma celebridade, uma fonte confiável, ou qualquer objeto que gere sentimentos positivos.

Os consumidores só usarão a rota central se tiverem *motivação*, *capacidade* e *oportunidade* suficientes. Em outras palavras, precisam estar dispostos a avaliar a marca em detalhes, ter na memória o conhecimento necessário sobre ela e contar com tempo suficiente e o ambiente apropriado para de fato fazer a avaliação. Na ausência de qualquer desses três fatores, os consumidores tenderão a seguir a rota periférica e considerar fatores menos centrais e mais extrínsecos em suas decisões.

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE BAIXO ENVOLVIMENTO** Muitos produtos são comprados sob condições de baixo envolvimento e ausência de diferenças significativas de marca. Considere o sal. Os consumidores têm pouco envolvimento com essa categoria de produto. Eles vão ao supermercado e escolhem a marca. Se continuarem a escolher a mesma marca, desenvolverão um hábito, não uma forte fidelidade. Existem evidências de que os consumidores têm pouco envolvimento com produtos de baixo custo comprados com frequência.

Os profissionais de marketing utilizam quatro técnicas para tentar converter um produto de baixo envolvimento em um produto de alto envolvimento. A primeira técnica é vincular o produto a algum problema envolvente: o creme dental Crest foi associado à prevenção de cáries, por exemplo. A segunda é vincular o produto a alguma situação pessoal envolvente — os sucos de frutas passaram a ser enriquecidos com suplementos como cálcio, por exemplo. A terceira técnica consiste em criar anúncios para estimular emoções fortes, relacionadas a valores pessoais ou à defesa do ego: os fabricantes de cereais matinais começaram a anunciar aos adultos os benefícios do produto para o coração e a importância da longevidade para aproveitar a vida em família. A quarta técnica é acrescentar um atributo importante ao produto, como fez a GE quando lançou a versão de lâmpadas fluorescentes. Essas estratégias, na melhor das hipóteses, aumentam o nível de envolvimento, que pode passar de baixo para moderado, mas não impelem o consumidor para um comportamento de alto envolvimento.

Se, independentemente do que o profissional de marketing faça, os consumidores apresentarem baixo envolvimento, isso significa que eles seguirão a rota periférica. Os profissionais de marketing devem estar especialmente atentos em dar ao consumidor um ou mais sinais positivos que ele possa usar para justificar sua escolha de marca. A familiaridade com a marca pode ser importante, se os consumidores decidirem comprar somente a marca de que ouviram falar ou viram mais vezes. Repetição freqüente de anúncios, patrocínios visíveis e ações vigorosas de RP são maneiras de aumentar a familiaridade com a marca. Outros sinais periféricos também podem ser usados. O endosso de uma celebridade cativante, uma embalagem atraente ou uma promoção envolvente pode fazer a balança pender para a marca.<sup>75</sup>

**COMPORTAMENTO DE COMPRA EM BUSCA DE VARIEDADE** Algumas situações de compra são caracterizadas por um baixo envolvimento, mas com diferenças significativas de marca. Nesse caso, os consumidores geralmente trocam muito de marca. Tomemos os biscoitos como exemplo. O consumidor tem algumas crenças sobre esse produto, escolhe uma marca sem muita avaliação e a avalia durante o consumo. Da próxima vez, ele pode escolher outra marca simplesmente porque quer provar um sabor diferente. A troca de marcas ocorre mais pela variedade do que pela insatisfação.

A marca líder de mercado e as marcas menores nessa categoria de produtos possuem diferentes estratégias de marketing. A líder tenta estimular o comportamento de compra habitual; para tanto, domina o espaço na prateleira, evita a falta do produto e investe em propaganda. Já as concorrentes incentivam a busca da variedade, oferecendo preços mais baixos, ofertas, cupons, amostras grátis e anúncios que apresentem razões para experimentar algo novo.

## Heurísticas e vieses de decisão

Conforme sugerem as discussões sobre baixo envolvimento e modelo não compensatório, os consumidores nem sempre processam informações ou tomam decisões de forma deliberada e racional. A teoria do comportamento de compra é um campo em crescimento na pesquisa sobre o consumidor. Teóricos dessa área identificaram muitas heurísticas e vieses diferentes no processo cotidiano de decisão de compra. Heurísticas são regras básicas, ou atalhos mentais, do processo de decisão.

Nas **heurísticas**, os consumidores estimam a probabilidade de ocorrência de um resultado ou evento futuro.<sup>76</sup>

1. **Heurística da disponibilidade:** os consumidores baseiam suas previsões na rapidez e na facilidade com que determinado exemplo de resultado vem à memória, ou seja, está disponível na memória. Se um exemplo é lembrado com muita facilidade, os consumidores podem superestimar sua probabilidade de ocorrência. Por exemplo, um defeito em um produto adquirido recentemente pode levar o consumidor a superestimar a probabilidade de defeito em outros produtos e, assim, a ficar mais inclinado a adquirir uma extensão de garantia.

2. **Heurística da representatividade:** os consumidores baseiam suas previsões na representatividade ou na semelhança de um resultado em relação a outros exemplos. Em determinadas categorias de produto, as embalagens são muito semelhantes porque cada uma tenta tornar sua marca representativa da categoria como um todo.
3. **Heurística da ancoragem e ajustamento:** os consumidores fazem um julgamento inicial e depois ajustam essa primeira impressão com base em informações adicionais. No caso das empresas prestadoras de serviços, é fundamental criar uma sólida impressão inicial para estabelecer uma âncora positiva, de forma que experiências subseqüentes sejam vistas com olhos mais benevolentes.

Note que gerentes de marketing também podem utilizar heurísticas e estar sujeitos a vieses em sua tomada de decisão. O Lembrete de Marketing “Armadilhas da tomada de decisão” revela dez erros comuns que os gerentes cometem nessa área.

## Contabilidade mental

Pesquisadores constataram que, ao lidar com o próprio dinheiro, os consumidores usam a contabilidade mental.<sup>77</sup> A expressão **contabilidade mental** refere-se à maneira como os consumidores codificam, categorizam e avaliam os resultados de suas escolhas. Segundo uma definição formal, é “a tendência de categorizar *fundos* ou itens de valor/orçamento ou patrimônio, mesmo quando não existe uma base lógica para essa categorização: por exemplo, muitas vezes as pessoas dividem/compartimentam suas economias em contas separadas para atingir diferentes objetivos, embora possam usar o dinheiro de qualquer conta para qualquer um dos objetivos”.<sup>78</sup>

Suponha, por exemplo, que você tenha gastado 50 dólares em uma entrada para um show.<sup>79</sup> Ao chegar à portaria, descobre que perdeu o ingresso. Talvez você hesite em gastar mais 50 dólares para comprar outro ingresso. Suponha, por outro lado, que você tenha descoberto que perdeu 50 dólares no caminho que seriam usados para comprar o ingres-



## LEMBRETE DE MARKETING

### Armadilhas da tomada de decisão

No livro *Decision traps*, Jay Russo e Paul Schoemaker revelam os dez erros mais comuns cometidos pelos gerentes em suas decisões.

1. **Precipitação:** começar a coletar informações e tirar conclusões sem antes gastar alguns minutos pensando no ‘xis’ da questão e em como você acha que decisões como essa devem ser tomadas.
2. **Cegueira estrutural:** empenhar-se na solução do problema errado porque você criou uma estrutura mental para sua decisão, sem pensar muito, a qual o levou a negligenciar opções melhores e a perder de vista objetivos importantes.
3. **Falta de controle da base de análise:** deixar de definir racionalmente o problema sob várias perspectivas ou ser excessivamente influenciado pelo conteúdo dos outros.
4. **Excesso de confiança no próprio julgamento:** deixar de coletar informações factuais importantes porque você está demasiadamente confiante em suas suposições e opiniões.
5. **Atalhos míopes:** basear-se em ‘regras práticas’, como confiar implicitamente em informações de fácil acesso ou embasar-se em fatos convenientes.
6. **Falar sem pensar:** acreditar que você pode guardar na cabeça todas as informações que descobriu e, portanto, ‘improvisar’ em vez de usar um procedimento sistemático na hora de tomar uma decisão final.
7. **Falta de gerenciamento de grupo:** supor que o fato de ter pessoas inteligentes envolvidas resultará automaticamente em boas escolhas e, portanto, deixar de gerenciar o processo de tomada de decisão em grupo.
8. **Iludir-se com o feedback:** deixar de interpretar o verdadeiro significado dos resultados passados, seja porque você está protegendo seu ego, seja porque está se iludindo com os efeitos de uma análise retrospectiva.
9. **Falta de acompanhamento:** supor que a experiência disponibilizará suas lições automaticamente e, portanto, deixar de manter registros sistemáticos para acompanhar os resultados de suas decisões, assim como deixar de analisá-los de forma que eles revelem suas importantes lições.
10. **Falta de avaliação do processo de decisão:** deixar de criar uma abordagem organizada para entender seu próprio processo de tomada de decisão e, portanto, estar permanentemente exposto às outras nove armadilhas.



so. É grande a probabilidade de que você o compre de qualquer forma. Embora a quantia perdida nos dois casos seja a mesma — 50 dólares —, as reações são muito diferentes. No primeiro caso, você alocou mentalmente 50 dólares para ir a um show. Comprar outro ingresso, portanto, estouraria seu orçamento mental para esse show. No segundo caso, o dinheiro perdido não pertencia a nenhuma conta, portanto o orçamento mental para o show ainda não fora excedido.

Segundo o economista Richard Thaler, da Universidade de Chicago, a contabilidade mental baseia-se em um conjunto de princípios:

1. Os consumidores tendem a *separar ganhos*. Quando um vendedor tem um produto com mais de um atributo positivo, é desejável que cada atributo seja avaliado separadamente. Listar múltiplos benefícios de um produto industrial de grande porte, por exemplo, pode fazer a soma das partes parecer maior do que o todo.
2. Os consumidores tendem a *integrar perdas*. As empresas têm uma vantagem a mais em vender algo caso seu custo possa ser adicionado ao valor de outra compra vultosa. Os compradores de uma casa estão mais inclinados a ver despesas adicionais favoravelmente, dado o alto valor envolvido na compra de um imóvel.
3. Os consumidores tendem a *integrar pequenas perdas a ganhos maiores*. O princípio do 'cancelamento' pode explicar por que a retenção mensal de imposto no holerite causa menos aversão do que o pagamento do valor total do imposto de uma única vez — os descontos parciais tendem a ser absorvidos pelo montante maior do salário.
4. Os consumidores tendem a *separar pequenos ganhos de grandes perdas*. O princípio do 'tudo tem seu lado bom' explica a popularidade dos descontos em compras de itens de alto valor, como carros.

Os princípios da contabilidade mental derivam em parte da teoria dos prospectos, a qual preconiza que os consumidores estruturam alternativas de decisão em termos de ganhos e perdas, segundo uma função de valor. De modo geral, os consumidores são avessos a perdas. Eles tendem a conferir peso maior a eventos de baixa probabilidade e peso menor aos de alta probabilidade.

## Identificando o processo de decisão de compra do consumidor

Como os profissionais de marketing podem saber quais são os estágios do processo de compra no caso de seus produtos? Eles podem pensar sobre como eles mesmos agiriam (*método introspectivo*). Ou podem entrevistar um pequeno número de compradores recentes e pedir que recordem os fatos que os levaram à compra (*método retrospectivo*). Podem, ainda, identificar os consumidores que planejam comprar o produto e solicitar que relatem como seria passar por um processo de compra (*método prospectivo*). Por fim, podem pedir que descrevam a maneira ideal de comprar o produto (*método prescritivo*). Todos esses métodos permitem delinear as etapas do processo de compra do consumidor.

A tentativa de entender o comportamento de compra tem recebido vários nomes: mapeamento do *sistema de consumo*,<sup>80</sup> do *ciclo de atividade do cliente*<sup>81</sup> ou do *cenário do cliente*.<sup>82</sup> Isso se aplica a eventos como lavagem de roupas, preparativos para um casamento ou a compra de carro, que envolvem um conjunto de atividades. A compra de um carro, por exemplo, inclui atividades como escolha do modelo, financiamento, contratação de seguro, aquisição de acessórios, e assim por diante.

## Resumo

1. O comportamento do consumidor é influenciado por quatro tipos de fator: culturais (cultura, subculturas e classes sociais) sociais (grupos de referência, família, papéis e status), pessoais (idade, estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, estilo de vida, valores, personalidade e auto-imagem) e psicológicos (motivação, percepção, aprendizagem, memória, crenças e atitudes). A pesquisa de todos esses fatores pode fornecer sugestões sobre como atingir e servir os clientes de maneira mais efetiva.
2. Quatro processos psicológicos principais influenciam o comportamento de compra: motivação, percepção, aprendizagem e memória.
3. O processo de compra comum consiste na seguinte seqüência de etapas: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. É obrigação do profissional de marketing entender o comportamento do comprador em cada etapa, assim como as influências que ele recebe. As atitudes dos outros, os fatores situacionais imprevistos e o risco percebido podem afetar a decisão de compra, bem como os níveis de satisfação pós-compra e as ações pós-compra por parte da empresa.

## Aplicações

### Debate de marketing O marketing para nicho de mercado é sempre ruim?

Em vista do crescente desenvolvimento de programas de marketing sob medida para determinados segmentos de mercado, alguns críticos qualificaram essas iniciativas como exploração. Por exemplo, a preponderância de outdoors anunciando cigarros, bebidas alcoólicas e outros itens que levam ao vício em áreas urbanas de baixa renda é vista como uma tentativa de tirar proveito de um segmento vulnerável. Os críticos podem ser especialmente duros na avaliação de programas de marketing voltados para afro-americanos e outras minorias, alegando que eles costumam empregar estereótipos e representações inapropriadas. Outros contra-argumentam que o direcionamento e o posicionamento são fundamentais para o marketing, e que esses programas são uma tentativa das empresas de tornar-se relevante para um grupo específico de consumidores.

**Assuma uma posição:** ações de marketing voltadas para minorias são exploração ou uma prática organizacional válida?

### Discussão de marketing Como anda sua contabilidade mental?

Como anda sua contabilidade mental em relação à compra de produtos ou serviços? Você segue alguma regra para gastar seu dinheiro? É algo diferente do que as outras pessoas fazem? Sua reação a ganhos e perdas vai ao encontro dos quatro princípios de Thaler?



## PANORAMA BRASILEIRO

### Mulher moderna: bem-vinda ao século XXI

Autoconfiante, independente, sensível, voltada para o próximo e espiritualizada. A mulher moderna é um agente de mudanças multifacetado que tem assumido cada vez mais responsabilidades. Há quem diga que ela é a alma do terceiro setor e que, quando investimos em sua educação, estamos na verdade investindo na formação da família inteira. É inegável que os novos papéis femininos estão transformando as relações de trabalho e de consumo, deixando marcas irreversíveis na estrutura da sociedade.

A mulher do século XXI é resultado de uma história de lutas, conquistas e revoluções sociais. Muitos desafios foram superados em todo o mundo: só em 1827 aprovou-se no Brasil a lei para as mulheres freqüentarem a escola elementar e, em 1879, para estudarem em instituições de ensino superior, locais em que ainda eram alvo de críticas e ridicularização. Em 1893, na Nova Zelândia, as mulheres tiveram pela primeira vez direito ao voto; para a cidadã brasileira o voto só foi promulgado em 1932. O Dia Internacional da Mulher, 8 de março, foi instituído em referência a um episódio ocorrido em 1857 em Nova York: 129 operárias morreram queimadas numa ação policial por reivindicar a redução na jornada de trabalho, de 14 para 10 horas, e o direito à licença-maternidade.

Muita coisa mudou desde que Leila Diniz posou grávida de biquíni, irritando algumas camadas da sociedade brasileira nos anos 60. Naquela década, a mulher passava em média 1 hora por dia na cozinha. Hoje, são 17 minutos. Na década de 1940 a brasileira tinha em média 6,2 filhos; hoje, tem 2,3 filhos (dados do Censo 2000). A família tradicional, patriarcal e nuclear, está sendo substituída por novas composições. Em 2000, o Censo Demográfico verificou que 24,9 por cento dos domicílios brasileiros tinham mulheres como responsáveis. E o casamento, instituição considerada sagrada pelos mais conservadores, parece não ser uma prioridade para muitas delas até os 30 anos: a idade média da mulher ao casar foi de 27,2 anos em 2003. Mesmo a mulher que cuida da família e da casa já não é mais a mesma. Dados da empresa de pesquisa Perspectiva — Tendências, Cenários e Estratégias mostram que elas têm assistido menos à televisão e incorporado hábitos próprios da 'geração Internet': 29 por cento jogam games no computador e 24 por cento baixam músicas pela Web. Tudo isso tem se refletido nas atividades domésticas. Uma pesquisa realizada pela A. C. Nielsen em 2004 aponta que, no passado, as consumidoras estavam preocupadas com a limpeza do lar, adquirindo basicamente desinfetantes e produtos multiuso. Hoje em dia buscam limpadores perfumados, com fragrâncias diferenciadas, e produtos com formulações mais leves, que minimizam o esforço na hora da limpeza e são menos agressivos à pele.

Em 2005, o Ibope Solution apresentou os resultados de uma investigação encomendada pelo Grupo Abril sobre 'As mulheres do novo século', traçando um perfil das brasileiras das classes A e B nas regiões Sul, Sudeste e Nor-

(Continua)

(Continuação)

deste. Os resultados mostram que as mulheres parecem estar mais interessadas no desenvolvimento profissional e desejam encontrar equilíbrio emocional e espiritual. A grande maioria acredita que é preciso ter uma carreira e ser financeiramente independente. Suas perspectivas para o futuro são de que haverá mais mulheres morando sozinhas, os casais terão menos filhos e os casamentos vão durar menos tempo. As características mais valorizadas nos homens são companheirismo, responsabilidade e fidelidade. Segundo reportagem do jornal *Folha de S. Paulo* datada de março de 2005, apesar de todas essas mudanças de comportamento, as mulheres ainda são essencialmente românticas. Um indício curioso é a venda de romances populares. Títulos água-com-açúcar como *Júlia*, *Sabrina* e *Bianca* vendem até 4 milhões de exemplares por ano (57 por cento das leitoras são solteiras e 40 por cento têm entre 20 e 29 anos).

Essas informações podem ser complementadas com os achados da pesquisa sobre hábitos e comportamentos femininos (LatinPanel), realizada em parceria com a revista *SuperHiper* em 2004. Das 25 mil entrevistadas, 35 por cento trabalhavam fora, 25 por cento eram chefes de família e, desse total, 94 por cento também eram responsáveis pelos afazeres domésticos. Em 80 por cento dos casos, eram as mulheres que ficavam com a decisão na hora de comprar. De acordo com a pesquisa, a maior parte das compras é feita pela mulher, e muitas vezes ela é a chefe de família e arca com as principais despesas da casa. Por tradição, é a mulher quem compra para a família, incluindo os produtos de uso pessoal do marido e dos filhos. Por ser mais organizada e paciente, ela é mais atenta aos detalhes. Com a idade, a consumidora se torna mais tradicionalista em suas escolhas, isso até pelo seu perfil de chefe de família. Para as que têm até 29 anos, a cesta de higiene é a que concentra a maior parte dos gastos (18,8 por cento), e o mesmo acontece com a faixa entre 30 e 39 anos (26,3 por cento). Nas faixas etárias mais avançadas (de 40 a 49 anos e 50 anos ou mais) a preferência se distribui entre as cestas de alimentos, higiene pessoal, limpeza do lar e bebidas não alcoólicas. Os fatores que determinam a seleção de uma loja varejista por uma mulher variam de acordo com a classe social (Tabela 1): o preço é o principal atributo para as classes mais abastadas, ao passo que qualidade e frescor o são para as classes menos favorecidas. Algumas características comportamentais femininas foram discutidas pelo Programa de Administração de Varejo (Provar) da USP em 2002, que afirmou que a mulher é mais paciente ao encarar filas, demora mais para escolher um objeto, se deixa seduzir pelo aroma dos produtos e gosta de companhia ao sair para gastar. Ela também apresenta mais consciência ecológica — 55 por cento pensam na questão ao escolher um produto.

Tamanha alteração comportamental e diversidade em relação aos homens têm causado uma verdadeira revolução mercadológica, levando as lideranças empresariais a desenvolver produtos que agreguem valor para as mulheres. Chapinha com duração de seis meses, alongamento rápido para os cabelos, impressora de estampas personalizadas para as unhas, modelos de celular com tabelas de calorias e ciclo menstrual, seguros específicos para diagnóstico de câncer de mama e ovário, computadores com acessórios coloridos são exemplos de produtos inovadores voltados especificamente para elas. As mulheres, inclusive, são alvo das mais variadas estratégias corporativas na atualidade. A Renner, uma das maiores redes de lojas de departamentos, definiu em 1992 um reposicionamento de sua marca com foco no público feminino. Levantamentos direcionaram o atendimento: a empresa constatou que as clientes querem ter tempo para olhar as peças de roupa e preferem elas mesmas solicitar apoio dos vendedores quando precisam. A Renner distribuiu espelhos e caixas curvos nas lojas, fazendo jus à idéia de que a mulher gosta de se olhar e se identifica com formas curvilíneas e orgânicas. Sua estratégia bem-sucedida se refletiu nos setores masculinos das lojas, que também passaram a ser dominados pelas mulheres: 70 por cento das gravatas são compradas por elas. Outro exemplo é o da linha Eletrolux Super, que combina conveniência, praticidade, tecnologia e novas tendências em design. A Eletrolux descobriu que descongelar a geladeira é uma das tarefas mais árduas para a manutenção do produto na opinião da consumidora. Por isso, na Linha Eletrolux Super, os refrigeradores são *frost-free* ou possuem o degelo mágico, isto é, para descongelar basta acionar o botão de degelo, sem a necessidade de desligá-los.

Assim, percebe-se que o novo perfil do público feminino tem reverberado em diversos setores econômicos, tanto naqueles tradicionalmente relacionados ao dia-a-dia da mulher, como naqueles tipicamente voltados aos homens. Apesar dos produtos segmentados, o movimento feminino em direção ao universo masculino parece ser maior do que o contrário. As consumidoras não estão mais restritas ao consumo de cosméticos, bijuterias e itens domésticos. Elas são cada vez mais influentes nas decisões de compra de carros e imóveis (Tabela 2), apesar de ainda desconhecerem alguns setores, como o de tratores e pisos e azulejos (Tabela 3).

A despeito da imagem de consumistas com a qual são freqüentemente identificadas, as mulheres mostram um comportamento mais racional na hora da compra. Uma pesquisa da Volkswagen em 2002 revelou que elas são mais racionais ao comprar um carro, dando prioridade à funcionalidade e segurança do veículo. Apesar de rejeitarem automóveis desenvolvidos especialmente para o público feminino, como mostrou o fracassado lançamento do Fusca

Lady na década de 1980, preferem carros equipados com acessórios que beneficiem suas características pessoais. Assim, escolhem automóveis com bancos dianteiros reguláveis para ajustar a altura e com tecidos lisos para não desfiar as meias finas, direção hidráulica, vidros elétricos, porta-objetos, botões que evitam a quebra das unhas, trava nas portas e amplo espaço interno para acomodar as crianças. As mulheres seguem melhor as recomendações do fabricante, costumam ler os manuais de proteção e preocupar-se com os cuidados necessários ao veículo, além de usar mais a rede de concessionárias.

O entendimento da alma feminina pode ser um fator-chave de sucesso para as organizações que desejam acompanhar tendências e revelar o comportamento de seus consumidores. No decorrer da história, a mulher tem rompido com inúmeros paradigmas, influenciando a sociedade e sendo influenciada por ela em diversos aspectos, que vão desde sua inserção no mercado de trabalho até o *boom* das clínicas de fertilização — recentemente, uma delas viabilizou uma gravidez aos 67 anos.

De maneira geral, podemos dizer que a mulher moderna trata de sua beleza interior e exterior, busca atualização e investe em sua formação, cuidando cada vez mais de si mesma.

**TABELA 1** Fatores determinantes na escolha da loja varejista pelas mulheres (classe social)

Classes A e B	Classe C	Classes D e E
Preço (22%)	Variedade de marca (21%)	Qualidade e frescor (22%)
Variedade de tipos de produtos (19%)	Preço (20%)	Não ter filas demoradas (19%)
Variedade de marca (19%)	Variedade de tipos de produtos (18%)	Variedade de marca (19%)
Comodidade (13%)	Qualidade e frescor (12%)	Degustação (18%)

Fonte: LatinPanel, 2004.

**TABELA 2** Influência das mulheres nas decisões de compra de produtos (em porcentagem)

Roupas masculinas	80%
Imóveis	77%
Automóveis	70%
Aquisições domésticas	70%

Fonte: Ibope Solution, 2005.

**TABELA 3** Setores de maior desconhecimento do público feminino (em porcentagem)

Trator	60%
Pisos e azulejos	47%
Provedor de Internet	41%
Caminhão	30%

Fonte: Ibope Solution, 2005.

### Questões para discussão

1. Em sua opinião, quais são as perspectivas futuras da mulher brasileira como consumidora? Que mudanças são esperadas em seus comportamentos de compra?
2. Com base no texto, discuta o comportamento da mulher como consumidora, considerando: (a) classe social, (b) família e (c) idade e estágio no ciclo de vida. Como esses itens podem ser classificados dentro dos fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos? Justifique sua resposta.
3. Ilustre uma situação real de mercado que mostre a atuação de uma empresa voltada ao público feminino. Que tipos de produtos ou serviços foram criados ou aprimorados tendo em vista a mulher?

Fontes: Raquel Bocato, "Núcleo doméstico muda e une de enteados a avós", *Folha de S.Paulo*, 8 mar. 2005; Fabiana Futema, "Mulher influencia 72% das compras de carros no país", *Folha Online*, 6 mar. 2002; "Mulher prefere carro com espelho para retocar maquiagem, diz pesquisa", *Folha Online*, 6 mar. 2002; "Mulheres são mais cuidadosas com o trânsito e com o veículo", *Folha Online*, 6 mar. 2002; Adriana Mattos e Fátima Fernandes, "Demorada, mulher gasta mais no supermercado", *Folha Online*, 25 ago. 2002, <http://www.abrasnet.com.br/super/index.asp>; <http://www.abril.com.br>; <http://www.acnielsen.com.br>; <http://www.eletrolux.com.br>; <http://www.expressao.com.br>; <http://www.ibge.gov.br/censo/default.php>; <http://www.ibope.com.br>; <http://www.latinpanel.com.br>; <http://www.lojasrenner.com.br>; <http://www.perspektiva.com.br>; <http://www.provar.org>; <http://www.volkswagen.com.br>.

## Notas

- 1 "Real men get waxed", *Economist*, 5 jul. 2003, p. 57; Robyn Meredith e Melanie Wells, "Today's man", *Forbes*, 1º set. 2003, p. 52.
- 2 Leon G. Schiffman e Leslie Lazar Kanuk, *Consumer behavior*, 6. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997.
- 3 Eduardo Porter e Kathryn Kranhold, "Latinos become key market for financial-service firms", *Wall Street Journal*, 23 out. 2003, p. C1.
- 4 Richard P. Coleman, "The continuing significance of social class to marketing", *Journal of Consumer Research*, dez. 1983, p. 265-280; Richard P. Coleman e Lee P. Rainwater, *Social standing in America: new dimension of class*. Nova York: Basic Books, 1978.
- 5 Schiffman e Kanuk, *Consumer behavior*.
- 6 "Nestlé uses SMS campaign to create a buzz for KitKat Kubes", *Revolution*, out. 2003, p. 5.
- 7 Norihiko Shirouzu, "Japan's high school girls excel in art of setting trends", *Wall Street Journal*, 27 abr. 1998, p. B1-B6.
- 8 Kimberly L. Allers, "Retail's rebel yell", *Fortune*, 10 nov. 2003, p. 137.
- 9 Rosann L. Spiro, "Persuasion in family decision making", *Journal of Consumer Research*, mar. 1983, p. 393-402; David J. Burns, "Husband-wife innovative consumer decision making: exploring the effect of family power", *Psychology & Marketing*, maio/jun. 1992, p. 175-189; Robert Boutilier, "Pulling the family's strings", *American Demographics*, ago. 1993, p. 44-48; Elizabeth S. Moore, William L. Wilkie e Richard J. Lutz, "Passing the torch: intergenerational influences as a source of brand equity", *Journal of Marketing*, abr. 2002, p. 17-37. Para comparações do papel de compra da esposa e do marido em diferentes culturas, veja John B. Ford, Michael S. LaTour e Tony L. Henthorne, "Perception of marital roles in purchase-decision processes: a cross-cultural study", *Journal of the Academy of Marketing Science*, primavera 1995, p. 120-131.
- 10 Kay M. Palan e Robert E. Wilkes, "Adolescent-parent interaction in family decision making", *Journal of Consumer Research*, 24, nº 2, 1997, p. 159-169; Sharon E. Beatty e Sallil Talpade, "Adolescent influence in family decision making: a replication with extension", *Journal of Consumer Research*, 21, 1994, p. 332-341.
- 11 Michelle Conlin, "Unmarried America", *Business Week*, 20 out. 2003, p. 106-116.
- 12 Marilyn Lavin, "Husband-dominant, wife-dominant, joint: a shopping typology for baby boom couples?", *Journal of Consumer Marketing*, 10, nº 3, 1993, p. 33-42.
- 13 Jim Hopkins, "Financial firms cater to powerful women", *USA Today*, 18 jun. 2002, p. 3B.
- 14 "Retailers learn that electronics shopping isn't just a guy thing", *Wall Street Journal*, 15 jan. 2004, p. D3.
- 15 Hillary Chura, "Failing to connect: marketing messages for women fall short", *Advertising Age*, 23 set. 2002, p. 13-14.
- 16 James U. McNeal, "Tapping the three kids' markets", *American Demographics*, abr. 1998, p. 37-41.
- 17 Carol Angrisani, "Kids rock!", *Brand Marketing*, fev. 2001, p. 26-28.
- 18 Jennifer Bayot, "The teenage market; young, hip and looking for a bargain", *New York Times*, 1º dez. 2003, p. C8.
- 19 Julia Boorstin, "Disney's tween machine", *Fortune*, 29 set. 2003, p. 111-114.
- 20 Courtney Kane, "TV and movie characters sell children's snacks", *New York Times*, 8 dez. 2003, p. C7.
- 21 Lawrence Lepisto, "A life span perspective of consumer behavior". In: Elizabeth Hirshman e Morris Holbrook (orgs.), *Advances in consumer research*, v. 12. Provo: Association for Consumer Research, 1985, p. 47. Veja também Gail Sheehy, *New passages: mapping your life across time*. Nova York: Random House, 1995.
- 22 Veja Frederick Herzberg, *Work and the nature of man*. Cleveland: William Collins, 1966; Henk Thierry e Agnes M. Koopman-Iwerna, "Motivation and satisfaction". In: P. J. Drenth (org.), *Handbook of work and organizational psychology*. Nova York: John Wiley, 1984, p. 141-142.
- 23 Harold H. Kassarian e Mary Jane Sheffet, "Personality and consumer behavior: an update". In: Harold H. Kassarian e Thomas S. Robertson (orgs.), *Perspectives in consumer behavior*. Glenview: Scott, Foresman, 1981, p. 160-180.
- 24 Jennifer L. Aaker, "Dimensions of measuring brand personality", *Journal of Marketing Research*, 34, ago. 1997, p. 347-356.
- 25 M. Joseph Sirgy, "Self concept in consumer behavior: a critical review", *Journal of Consumer Research*, 9, dez. 1982, p. 287-300.
- 26 Timothy R. Graeff, "Consumption situations and the effects of brand image on consumers' brand evaluations", *Psychology & Marketing*, 14, nº 1, 1997, p. 49-70; Timothy R. Graeff, "Image congruence effects on product evaluations: the role of self-monitoring and public/private consumption", *Psychology & Marketing*, 13, nº 5, 1996, p. 481-499.
- 27 Jennifer L. Aaker, "The malleable self: the role of self-expression in persuasion", *Journal of Marketing Research*, 36, nº 2, 1999, p. 45-57.
- 28 Amy Cortese, "They care about the world (and they shop too)", *New York Times*, 20 jul. 2003, p. 3-4.
- 29 Anthony Banco e Wendy Zellner, "Is Wal-Mart too powerful?", *Business Week*, 6 out. 2003, p. 100.
- 30 Toby Weber, "All three? Gee", *Wireless Review*, maio 2003, p. 12-14.
- 31 Noel C. Paul, "Meal kits in home", *Christian Science Monitor*, 9 jun. 2003, p. 13.
- 32 Thomas J. Reynolds e Jonathan Gutman, "Laddering theory, method, analysis, and interpretation", *Journal of Advertising Research*, fev./mar. 1988, p. 11-34.
- 33 Ernest Dichter, *Handbook of consumer motivations*. Nova York: McGraw-Hill, 1964.
- 34 Jan Callebaut et al., *The naked consumer: the secret of motivational research in global marketing*. Antuérpia, Bélgica: Censydam Institute, 1994.
- 35 Melanie Wells, "Mind games", *Forbes*, 1º set. 2003, p. 70.
- 36 Abraham Maslow, *Motivation and personality*. Nova York: Harper and Row, 1954, p. 80-106.
- 37 Veja Frederick Herzberg, *Work and the nature of man*. Cleveland: William Collins, 1966; Henk Thierry e Agnes M. Koopman-Iwerna, "Motivation and satisfaction", p. 141-142.
- 38 Bernard Berelson e Gary A. Steiner, *Human behavior: an inventory of scientific findings*. Nova York: Harcourt, Brace Jovanovich, 1964, p. 88.
- 39 J. Edward Russo, Margaret G. Meloy e T. J. Wilks, "The distortion of product information during brand choice", *Journal of Marketing Research*, 35, 1998, p. 438-452.
- 40 Leslie de Chernatony e Simon Knox, "How an appreciation of consumer behavior can help in product testing", *Journal of Market Research Society*, jul. 1990, p. 333. Veja também Chris Ja-

- niszewski e Stiju M. J. Osselar, "A connectionist model of brand-quality association", *Journal of Marketing Research*, ago. 2000, p. 331-351.
- 41 Chris Janiszewski desenvolveu um programa de pesquisa fascinante analisando os efeitos do processamento precoce. Veja Chris Janiszewski, "Preattentive mere exposure effects", *Journal of Consumer Research*, 20, dez. 1993, p. 376-392. Veja também algumas de suas pesquisas que antecederam ou sucederam a esta.
- 42 Para uma análise clássica, veja Timothy E. Moore, "Subliminal advertising: what you see is what you get", *Journal of Marketing*, 46, 1982, p. 38-47; para uma análise mais atual, veja Andrew B. Aylesworth, Ronald C. Goodstein e Ajay Kalra, "Effect of archetypal embeds on feelings: an indirect route to affecting attitudes?", *Journal of Advertising*, 28, nº 3, 1999, p. 73-81.
- 43 John R. Anderson, *The architecture of cognition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983; Robert S. Wyer Jr. e Thomas K. Srull, "Person memory and judgment", *Psychological Review*, 96, nº 1, 1989, p. 58-83.
- 44 Marc Gobe, "Emotional identity", *Global Cosmetic Industry*, 171, nº 2, fev. 2003, p. 26-27; Fara Warner, "Upscale chocolates not hot, so Godiva does a makeover", *Brandweek*, 4 jul. 1994, p. 21.
- 45 Para uma discussão adicional, veja John G. Lynch Jr. e Thomas K. Srull, "Memory and attentional factors in consumer choice: concepts and research methods", *Journal of Consumer Research*, 9, jun. 1982, p. 18-36; Joseph W. Alba, J. Wesley Hutchinson e John G. Lynch Jr., "Memory and decision making". In: Harold H. Kassarjian e Thomas S. Robertson (orgs.), *Handbook of consumer theory and research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992, p. 1-49.
- 46 Fergus I. M. Craik e Robert S. Lockhart, "Levels of processing: a framework for memory research", *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 11, 1972, p. 671-684; Fergus I. M. Craik e Endel Tulving, "Depth of processing and the retention of words in episodic memory", *Journal of Experimental Psychology*, 104, nº 3, 1975, p. 268-294; Robert S. Lockhart, Fergus I. M. Craik e Larry Jacoby, "Depth of processing, recognition, and recall". In: John Brown (org.), *Recall and recognition*. Nova York: John Wiley & Sons, 1976.
- 47 Leonard M. Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livelyberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson e Mary Ellen Stevens, "How T.V. advertising works: a meta analysis of 389 real world split cable T.V. advertising experiments", *Journal of Marketing Research*, 32, maio 1995, p. 125-139.
- 48 Elizabeth F. Loftus e Gregory R. Loftus, "On the permanence of stored information in the human brain", *American Psychologist*, 35, maio 1980, p. 409-420.
- 49 Benson Shapiro, V. Kasturi Rangan e John Sviokla, "Staple yourself to an order", *Harvard Business Review*, jul./ago. 1992, p. 113-122. Veja também Carrie M. Heilman, Douglas Bowman e Gordon P. Wright, "The evolution of brand preferences and choice behaviors of consumers new to a market", *Journal of Marketing Research*, maio 2000, p. 139-155.
- 50 Alison Stein Wellner, "Research on a shoestring", *American Demographics*, abr. 2001, p. 38-39.
- 51 Estudiosos de marketing desenvolveram vários modelos do processo de decisão de compra do consumidor. Veja John A. Howard e Jagdish N. Sheth, *The theory of buyer behavior*. Nova York: Wiley, 1969; James F. Engel, Roger D. Blackwell e Paul W. Miniard, *Consumer behavior*, 8. ed. Fort Worth: Dryden, 1994; Mary Frances Luce, James R. Bettman e John W. Payne, *Emotional decisions: tradeoff difficulty and coping in consumer choice*. Chicago: University of Chicago Press, 2001.
- 52 William P. Putts Jr. e Narasimhan Srinivasan, "Buying or just browsing? The duration of purchase deliberation", *Journal of Marketing Research*, ago. 1994, p. 393-402.
- 53 Earle Eldridge, "Many car shoppers' first stop is 'consumer reports'", *USA Today*, 16 set. 2003, p. 1B-2B.
- 54 Adrienne Sanders, "Yankee imperialism", *Forbes*, 13 dez. 1999, p. 56.
- 55 Evan I. Schwartz, "Real community is possible", *Business 2.0*, 6 mar. 2001, p. 64.
- 56 Chem L. Narayana e Rom J. Markin, "Consumer behavior and product performance: an alternative conceptualization", *Journal of Marketing*, out. 1975, p. 1-6. Veja também Wayne S. DeSarbo e Kamel Jedidi, "The spatial representation of heterogeneous consideration sets", *Marketing Science*, 14, nº 3, parte 2, 1995, p. 326-342; Lee G. Cooper e Akihiro Inoue, "Building market structures from consumer preferences", *Journal of Marketing Research*, 33, nº 3, ago. 1996, p. 293-306.
- 57 Virginia Postrel, "The lessons of the grocery shelf also have something to say about affirmative action", *New York Times*, 30 jan. 2003, p. C2.
- 58 David Krech, Richard S. Crutchfield e Egerton L. Ballachey, *Individual in society*. Nova York: McGraw-Hill, 1962, capítulo 2.
- 59 Jill Venter, "Milk mustache campaign is a hit with teens", *St. Louis Post-Dispatch*, 1º abr. 1998, p. E1; Dave Fusaro, "The milk mustache", *Dairy Foods*, abr. 1997, p. 75; Judann Pollack, "Milk: Kurt Graetzer", *Advertising Age*, 30 jun. 1997, p. S1; Kevin Lane Keller, "Milk: branding a commodity". In: *Best practices cases in branding*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.
- 60 Veja Paul E. Green e Yoram Wind, *Multiattribute decisions in marketing: a measurement approach*. Hinsdale: Dryden, 1973, capítulo 2; Leigh McAlister, "Choosing multiple items from a product class", *Journal of Consumer Research*, dez. 1979, p. 213-224; Richard J. Lutz, "The role of attitude theory in marketing". In: Kassarjian e Robertson (orgs.), *Perspectives in consumer behavior*, p. 317-339.
- 61 Esse modelo de expectativa-valor foi originalmente desenvolvido por Martin Fishbein, "Attitudes and prediction of behavior". In: Martin Fishbein (org.), *Readings in attitude theory and measurement*. Nova York: John Wiley, 1967, p. 477-492. Para uma análise crítica, veja Paul W. Miniard e Joel B. Cohen, "An examination of the Fishbein-Ajzen behavioral-intentions model's concepts and measures", *Journal of Experimental Social Psychology*, maio 1981, p. 309-339.
- 62 Michael R. Solomon, *Consumer behavior: buying, having and being*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001.
- 63 James R. Bettman, Eric J. Johnson e John W. Payne, "Consumer decision making". In: Kassarjian e Robertson (orgs.), *Handbook of consumer theory and research*, p. 50-84.
- 64 Jagdish N. Sheth, "An investigation of relationships among evaluative beliefs, affect, behavioral intention, and behavior". In: John U. Farley, John A. Howard e L. Winston Ring (orgs.), *Consumer behavior: theory and application*. Boston: Allyn & Bacon, 1974, p. 89-114.
- 65 Fishbein, "Attitudes and prediction of behavior".
- 66 Raymond A. Bauer, "Consumer behavior as risk taking". In: Donald F. Cox (org.), *Risk taking and information handling in consumer behavior*. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967; James W. Taylor, "The role of risk in consumer behavior", *Journal of Marketing*, abr. 1974, p. 54-60.
- 67 Priscilla A. La Barbera e David Mazursky, "A longitudinal assessment of consumer satisfaction/dissatisfaction: the dynamic aspect of the cognitive process", *Journal of Marketing Research*, nov. 1983, p. 393-404.
- 68 Ralph L. Day, "Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction", *Advances in Consumer Research*, 11, 1984, p. 496-499. Veja também Philip Kotler e Murali K. Mantrala, "Flawed products: consumer responses and marketer strategies", *Journal of Consumer Marketing*, verão 1985, p. 27-36.

- 69 Barry L. Bayus, "Word of mouth: the indirect effects of marketing efforts", *Journal of Advertising Research*, jun./jul. 1985, p. 31-39.
- 70 Albert O. Hirschman, *Exit, voice, and loyalty*. Cambridge: Harvard University Press, 1970.
- 71 Mary C. Gilly e Richard W. Hansen, "Consumer complaint handling as a strategic marketing tool", *Journal of Consumer Marketing*, outono 1985, p. 5-16.
- 72 James H. Donnelly Jr. e John M. Ivancevich, "Post-purchase reinforcement and back-out behavior", *Journal of Marketing Research*, ago. 1970, p. 399-400.
- 73 John D. Cripps, "Heuristics and biases in timing the replacement of durable products", *Journal of Consumer Research*, 21, set. 1994, p. 304-318.
- 74 Richard E. Petty e John T. Cacioppo, *Attitudes and persuasion: classic and contemporary approaches*. Nova York: McGraw-Hill, 1981; Richard E. Petty, *Communication and persuasion: central and peripheral routes to attitude change*. Nova York: Springer-Verlag, 1986.
- 75 Herbert E. Krugman, "The impact of television advertising: learning without involvement", *Public Opinion Quarterly*, outono 1965, p. 349-356.
- 76 Frank R. Kardes, *Consumer behavior & managerial decision-making*, 2. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.
- 77 Para um ponto de vista original, veja Richard Thaler, "Mental accounting and consumer choice", *Marketing Science*, 4, nº 3, 1985, p. 199-214; para uma perspectiva contemporânea, veja Richard Thaler, "Mental accounting matters", *Journal of Behavioral Decision-Making*, 12, nº 3, 1999, p. 183-206.
- 78 Gary L. Gastineau e Mark P. Kritzman, *Dictionary of financial risk management*, 3 ed. Nova York: John Wiley & Sons, 1999.
- 79 Exemplo adaptado de Daniel Kahneman e Amos Tversky, "Prospect theory: an analysis of decision under risk", *Econometrica*, 47, mar. 1979, p. 263-291.
- 80 Harper W. Boyd Jr. e Sidney Levy, "New dimensions in consumer analysis", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1963, p. 129-140.
- 81 Sandra Vandermerwe, *Customer capitalism: increasing returns in new market spaces*. Londres: Nicholas Brealey Publishing, capítulo 11.
- 82 Patricia B. Seybold, "Get inside the lives of your customers", *Harvard Business Review*, maio 2001, p. 81-89.

# 7

## Análise dos mercados organizacionais

**Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:**

- O que é o mercado organizacional e em que ele difere do mercado de consumo?
- Que tipos de situação os compradores organizacionais enfrentam?
- Quem participa do processo de compra organizacional?
- Como os compradores organizacionais tomam suas decisões?
- Como as empresas podem construir relacionamentos sólidos com seus clientes organizacionais?
- Como as instituições e os órgãos governamentais realizam suas compras?



**COMPANIES THAT WERE  
JUST IDEAS YESTERDAY  
RUN SAP**



What if you're onto something big, but aren't big yet? Start with SAP solutions for small and midsize companies. Solutions designed to fit any size business — and any size budget. And because they're built with expansion in mind, they won't just help you grow, they will grow with you. You saw our ideas or call 800 890 1237 because we have a few big ideas of our own.

**SAP**

Os softwares da SAP ajudam as empresas a padronizar processos e automatizar funções.

As organizações não se limitam a vender; elas também compram vastas quantidades de matérias-primas, componentes manufaturados, instalações e equipamentos, suprimentos e serviços. Somente nos Estados Unidos, existem mais de 13 milhões de organizações compradoras, e as organizações vendedoras precisam compreender as necessidades, os recursos, as políticas gerenciais e os procedimentos de compra dessas organizações.

A empresa de software alemã SAP tornou-se líder em vendas para o mercado organizacional graças a sua especialização em software de automação para funções como finanças e gerenciamento de fábricas. A empresa detém mais da metade desse mercado. A estratégia da SAP para atingir a liderança é concentrar-se nas necessidades dos clientes e mostrar como seus aplicativos podem aumentar o lucro, elevar a receita ou reduzir custos. Devido, em parte, a suas aquisições, a SAP possibilita aos clientes concentrar as compras de TI e padronizar seus processos organizacionais.<sup>1</sup>

Algumas das marcas mais valiosas do mundo pertencem a empresas que vendem para o mercado corporativo: ABB, Caterpillar, DuPont, FedEx, GE, Hewlett-Packard, IBM, Intel e Siemens. Muito do marketing básico também se aplica a essas empresas. Assim como qualquer outra organização, elas precisam adotar princípios de marketing holístico — como, por exemplo, construir relacionamentos estreitos com os clientes. Mas existem algumas considerações específicas a fazer sobre o comércio business-to-business (B2B).<sup>2</sup> Neste capítulo, abordaremos algumas das particularidades fundamentais do marketing para mercados organizacionais.

## O que são as compras organizacionais?

Webster e Wind definem **compra organizacional** como o processo de tomada de decisão pelo qual as organizações estabelecem a necessidade da compra de produtos e serviços, bem como identificam, avaliam e escolhem, entre as marcas e os fornecedores disponíveis, qual a melhor opção.<sup>3</sup>

## Mercado organizacional versus mercado consumidor

O mercado organizacional é formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos ou serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros. Os principais setores que compõem o mercado organizacional são agricultura, exploração florestal e pesca; mineração; manufatura; construção; transporte; comunicação; serviços públicos; setor bancário, financeiro e segurador; distribuição e serviços.

As compras feitas por empresas envolvem mais dinheiro e maior quantidade de produtos do que as feitas por consumidores. Considere o processo de produção e venda de um simples par de sapatos. Os matadouros vendem o couro

cru aos curtumes; estes vendem o couro aos fabricantes de sapatos; os sapatos são vendidos aos atacadistas, que os vendem aos varejistas. Finalmente, os varejistas os vendem aos consumidores. Cada elo na cadeia de suprimentos também precisa comprar muitos outros bens e serviços.

Os mercados organizacionais possuem diversas características que os tornam muito diferentes dos mercados consumidores:

- **Menos compradores, porém de maior porte.** As empresas do segmento de produtos empresariais lidam geralmente com menos compradores, de maior porte, do que as empresas voltadas para os produtos de consumo. O destino da Goodyear e de outros fornecedores de peças automotivas depende de conseguirem contratos com alguma grande montadora. Embora a desaceleração da economia tenha levado a um corte de despesas no departamento de compras das grandes corporações, o mercado das pequenas e médias empresas vem oferecendo novas oportunidades para fornecedores.<sup>4</sup> Para mais detalhes sobre esse novo e promissor mercado B2B, veja a seção Novas Idéias em Marketing “Pequenas empresas, grandes vendas”. E, para saber o que fazer e o que não fazer nesse terreno, veja o Lembrete de Marketing “Como vender para as pequenas”, na página 211.
- **Relacionamento estreito entre fornecedor e cliente.** Em consequência do menor número de clientes e da importância e do poder dos clientes de grande porte, os fornecedores freqüentemente customizam suas ofertas com o intuito de atender às necessidades específicas desses clientes. Em geral, os compradores organizacionais selecionam fornecedores que também consomem seus produtos. Um exemplo seria um fabricante de papel que compra produtos químicos de uma indústria química, a qual, por sua vez, adquire um volume considerável de papel da primeira empresa.
- **Compra profissional.** Bens organizacionais são comprados por compradores treinados, que são obrigados a seguir as políticas, as normas e as exigências de compra da organização para a qual trabalham. Muitos dos trâmites de compra — como a solicitação de cotações, propostas e contratos de compra — não são vistos com freqüência nas compras feitas por consumidores. Os compradores profissionais passam a vida aprendendo a comprar melhor. Muitos pertencem a associações classistas (como a norte-americana National Association of Purchasing Managers — NAPM), que procuram melhorar a efetividade e o status dos compradores profissionais. Isso quer dizer que as empresas de produtos empresariais devem oferecer informações impecáveis sobre seus produtos e sobre suas vantagens em relação aos produtos concorrentes.
- **Diversas influências de compra.** Muitas pessoas influenciam o processo de tomada de decisão nas compras organizacionais. Para a compra de bens muito importantes, é comum que sejam designados comitês de compra, formados por técnicos e até pela alta gerência. Os especialistas em mercados empresariais têm de enviar vendedores ou mesmo equipes de vendas preparadas para lidar com compradores bem treinados.
- **Vários contatos de vendas.** Como um número maior de pessoas está envolvido no processo de vendas, é necessário fazer vários contatos até conquistar os pedidos; muitos ciclos de vendas duram anos. Um estudo feito pela McGraw-Hill mostrou que, para fechar uma venda organizacional de porte médio, são feitos de 4 a 4,5 contatos. No caso de vendas de bens de capital para grandes projetos, é possível que haja várias tentativas de financiar o projeto, e o ciclo da venda — entre a cotação e a entrega do produto — costuma ser medido em anos.<sup>5</sup>
- **Demanda derivada.** A demanda por bens organizacionais é derivada da demanda por bens de consumo. Por essa razão, a empresa que atua no mercado organizacional deve acompanhar de perto os padrões de compra dos consumidores finais. Por exemplo, as três maiores fabricantes de automóveis de Detroit estão impulsionando o crescimento da demanda por produtos de aço. Grande parte dessa demanda vem da preferência dos consumidores pelas minivans e outros utilitários, que consomem muito mais aço do que os carros de passeio. Os compradores organizacionais também devem manter-se atentos a fatores econômicos atuais e previstos, tais como nível de produção, investimento, gastos do consumidor e taxa de juros. Em períodos de recessão, os compradores organizacionais reduzem seus investimentos em fábricas, equipamentos e estoques. Os profissionais de marketing organizacional dispõem de poucas opções para estimular a demanda total nesse ambiente. Podem apenas se empenhar ainda mais para manter a participação da empresa dentro da demanda.
- **Demanda inelástica.** A demanda total de muitos bens e serviços organizacionais é inelástica, ou seja, não é muito afetada pelas mudanças de preços. Os fabricantes de calçados não comprarão uma quantidade muito maior de couro se seu preço cair, tampouco comprarão muito menos se seu preço aumentar — a menos que consigam encontrar materiais substitutos satisfatórios. A demanda é especialmente inelástica no curto prazo porque os produtores não conseguem fazer mudanças rápidas nos métodos de produção. Também é inelástica no caso de bens empresariais que representam uma porcentagem pequena do custo total do produto, como cadarços.
- **Demanda oscilante.** A demanda por bens e serviços organizacionais tende a ser mais volátil do que a demanda por bens e serviços de consumo. Determinado aumento percentual na demanda de consumo pode levar a um aumento percentual muito maior na demanda de instalações e equipamentos necessários à produção adicional.



## Pequenas empresas, grandes vendas

Assim como milhões de norte-americanos, Ken Kantor gosta de comprar no eBay. Entretanto, ele não procura Barbies para colecionadores, cards do Batman ou patins seminovos. Sócio de uma pequena empresa de design de áudio, a Intelligent Audio Systems, Kantor participa de leilões de equipamentos profissionais e ficou feliz em comprar, por cem dólares cada, medidores de impedância praticamente novos que, nas lojas, não sairiam por menos de 4.700 dólares.

Empresários como Kantor representam uma mina de ouro não só para o eBay, como também para gigantes como a IBM, a American Express e a Microsoft. Segundo a agência governamental norte-americana Small Business Administration, 550 mil pequenas empresas foram abertas nos Estados Unidos em 2002. Esses novos empreendimentos precisam de capital, equipamentos, tecnologia, suprimentos e serviços. Milhares de novos empreendimentos são igualmente criados fora dos Estados Unidos e, com eles, uma imensa oportunidade de crescimento do mercado B2B. Veja como algumas empresas estão aproveitando essa oportunidade:

- A **Microsoft** espera vender um novo pacote de software, no estilo 'administre-seu-próprio-negócio', para 45 milhões de pequenas e médias empresas no mundo inteiro e, assim, acrescentar 10 bilhões de dólares a sua receita anual até 2010. Mesmo com todo o dinheiro que tem, a Microsoft não conseguiria arcar com os custos de enviar representantes de vendas a todas essas empresas. Por isso, está credenciando um exército de empresas independentes de consultoria de informática — 24 mil no total —, conhecidas como 'revendedoras de valor agregado'. Além disso, contratou 300 gerentes de vendas para orientar e dar suporte tanto aos revendedores como aos clientes.
- A **IBM**, que atribui às pequenas e médias empresas 20 por cento de seu faturamento, lançou para esse mercado o Express, um portfólio de produtos e serviços que abrange hardware, software e financiamento. Para as vendas, ela utiliza tanto representantes regionais como revendedores independentes de software; além disso, apóia seu trabalho com um investimento de milhões de dólares anuais em propaganda. Suas campanhas publicitárias incluem comerciais de TV e anúncios em publicações como *American Banker* e *Inc.* A IBM também se concentra em empresas voltadas para o público homossexual, com anúncios em revistas como *The Advocate* e *Out.* Para alcançar outras minorias, como afro-americanos e latino-americanos, criou parcerias com empresas sem fins lucrativos.
- A **American Express** vem acrescentando continuamente novos recursos a seu cartão de crédito corporativo, que algumas pequenas empresas usam para bancar centenas de milhares de dólares em despesas mensais. E está expandindo suas operações para pequenas empresas: criou uma rede chamada Open ([www.openamericanexpress.com](http://www.openamericanexpress.com)), que combina vários serviços, ferramentas Web e programas de descontos com outros gigantes, como a Exxon Mobil, a Dell, a FedEx e a Staples. Com a Open, a American Express permite aos clientes economizar em despesas rotineiras e os estimula a registrar suas transações no site.

Contudo, embora as pequenas e médias empresas representem uma grande oportunidade, também representam um grande desafio. O mercado é grande e fragmentado por setor, tamanho e número de anos de operação. E, mesmo quando se consegue chegar até elas, é difícil convencê-las a comprar. Proprietários de pequenas empresas são reconhecidamente avessos ao planejamento de longo prazo, e seu estilo de tomada de decisão é do tipo 'compro quando precisar'. Felizmente, os ingressantes nesse novo mercado podem tirar proveito da experiência acumulada por organizações como IBM, Microsoft, Hewlett-Packard e American Express, que já refinaram as estratégias de marketing para pequenas empresas.

Fontes: Baseado em Barnaby J. Feder, "When Goliath comes knocking on David's door", *New York Times*, 6 maio 2003, p. G13; Jay Greene, "Small biz: Microsoft's next big thing?", *Business Week*, 21 abr. 2003, p. 72-73; Jennifer Gilbert, "Small but mighty", *Sales & Marketing Management*, jan. 2004, p. 30-35; Verne Kopytoff, "Businesses click on eBay", *San Francisco Chronicle*, 28 jul. 2003, p. E1; Matt Krantz, "Firms jump on the eBay wagon", *USA Today*, 3 maio 2004, p. 1B, 2B.

Os economistas se referem a isso como *efeito acelerador*. Um crescimento de apenas 10 por cento na demanda de consumo pode causar um aumento de 200 por cento na demanda de produtos organizacionais no período seguinte; em contrapartida, uma queda de 10 por cento na demanda de consumo pode causar o colapso completo da demanda organizacional.

- **Concentração geográfica dos compradores.** Mais da metade das organizações compradoras norte-americanas está concentrada em sete estados: Nova York, Califórnia, Pensilvânia, Illinois, Ohio, Nova Jersey e Michigan.



## LEMBRETE DE MARKETING

### Como vender para as pequenas

- **Não misture pequenas e médias empresas.** Existe uma grande diferença entre uma receita de 1 milhão de dólares e outra de 50 milhões, ou entre uma start-up com dez funcionários e uma empresa mais madura com cem. No portal para pequenas e médias empresas da IBM ([www-ibm.com/businesscenter/us](http://www-ibm.com/businesscenter/us)), ícones de contato telefônico ou conversa por texto relacionam-se a produtos voltados a diferentes segmentos de mercado.
- **Não desperdice o tempo delas.** Em outras palavras: nada de visitas não agendadas e eventos de vendas ou almoços prolongados regados a álcool.
- **Mantenha as coisas simples.** Isso pode ser um adendo a ‘não desperdice o tempo delas’. Simplicidade significa um ponto único de contato com o fornecedor para resolver todos os problemas, ou uma única fatura para todos os serviços e produtos. A AT&T Corporation, que atende mais de 3,9 milhões de empresas com menos de cem funcionários, reúne gerenciamento de dados, networking e outras funcionalidades em pacotes únicos, na medida certa para esse mercado.
- **Use a Internet.** Em sua pesquisa sobre comportamento de compra de pequenos empresários, a Hewlett-Packard constatou que esses ocupados tomadores de decisão preferem comprar, ou pelos menos pesquisar, produtos e serviços on-line. A partir dessa conclusão, a HP criou um site voltado para pequenas e médias empresas e conseguiu atrair os proprietários por meio de publicidade, mala direta, campanhas por e-mail, catálogos e eventos. A IBM, por sua vez, prospecta por intermédio do eBay, vendendo equipamentos reformados ou que saíram de linha em seu novo site B2B. Cerca de 80 por cento de seus equipamentos são vendidos para pequenas empresas, novas para a IBM — e metade delas concordou em receber visitas para outras ofertas.
- **Não se esqueça do contato direto.** Mesmo que o primeiro ponto de contato com o dono de uma pequena empresa seja a Internet, você deve contatá-lo depois por telefone ou pessoalmente. A Sprint se comunica com pequenas empresas por meio de seus Sprint Experience Centers. Localizados em grandes cidades, esses centros divulgam os produtos Sprint e servem de chamariz para que os representantes ou revendedores demonstrem as tecnologias da empresa a clientes potenciais.
- **Ofereça suporte pós-venda.** Pequenas empresas não querem vendedores. Elas querem parceiros. Quando a DeWitt Company, uma empresa de produtos de jardinagem com cem funcionários, comprou uma máquina de grande porte da alemã Moeller, o presidente desta visitou pessoalmente o CEO da DeWitt e acompanhou o atendimento até que a máquina estivesse totalmente montada e em funcionamento.
- **Faça seu dever de casa.** Administrar uma empresa média ou pequena não é o mesmo que administrar uma grande corporação. Para ajudar seus funcionários a associar estratégias de vendas à realidade das pequenas, a Microsoft criou uma pequena empresa fictícia de pesquisa, a Southridge, e cards com jogadores de beisebol imitando os executivos da empresa.

Fontes: Baseado em Barnaby J. Feder, “When Goliath comes knocking on David’s door”, *New York Times*, 6 maio 2003, p. G13; Jay Greene, “Small biz: Microsoft’s next big thing?”, *Business Week*, 21 abr. 2003, p. 72-73; Jennifer Gilbert, “Small but mighty”, *Sales & Marketing Management*, jan. 2004, p. 30-35; Verne Kopytoff, “Businesses click on eBay”, *San Francisco Chronicle*, 28 jul. 2003, p. E1.

A concentração geográfica dos compradores ajuda a reduzir os custos de venda. Ao mesmo tempo, as empresas de produtos empresariais precisam monitorar mudanças regionais de determinados setores.

- **Compra direta.** Em geral, os compradores organizacionais preferem comprar diretamente dos fabricantes do que de intermediários, sobretudo quando se trata de itens tecnicamente complexos ou caros (como computadores de grande porte ou aviões).

## Situações de compra

O comprador organizacional enfrenta diversas situações decisórias ao realizar uma compra: a complexidade do problema a ser solucionado, se a compra é uma novidade, o número de pessoas envolvidas e o tempo requerido. Patrick Robinson e outros autores distinguem três tipos de situação de compra: recompra simples, recompra modificada e nova tarefa.<sup>6</sup>

**RECOMPRA SIMPLES** O departamento de compras encomenda sistematicamente determinado produto (material de escritório ou produtos químicos, por exemplo) e escolhe o fornecedor a partir de uma ‘lista de fornecedores

aprovados'. Esses fornecedores procuram manter a qualidade de seus serviços e produtos e, em geral, oferecem sistemas de pedidos automáticos, para que o comprador não perca tempo emitindo novos pedidos de compra. 'Fornecedores alternativos' buscam oferecer novidades ou substituir concorrentes que estejam causando insatisfação. Eles tentam conseguir um pequeno pedido para depois aumentar o volume de vendas.

**RECOMPRA MODIFICADA** O comprador decide alterar as especificações, os preços, os prazos de entrega ou outros termos referentes ao produto. A recompra modificada geralmente envolve agentes de decisão adicionais de ambas as partes. Os fornecedores habituais começam a ficar apreensivos e precisam proteger a conta. Os fornecedores alternativos têm a oportunidade de propor uma oferta melhor e abocanhar a conta.

**NOVA TAREFA** O comprador adquire um produto ou serviço pela primeira vez (um prédio de escritórios ou um novo sistema de segurança, por exemplo). Quanto maior o custo ou o risco, maiores o número de participantes no processo decisório e a quantidade de informações coletadas — o que aumenta o tempo gasto até a decisão final.<sup>7</sup>

O comprador organizacional toma menos decisões na situação de recompra simples e mais na situação de nova tarefa. Com o tempo, as situações de nova tarefa tornam-se recompras simples. A compra feita na situação de nova tarefa passa por várias fases: conhecimento, interesse, avaliação, julgamento e adoção.<sup>8</sup> A eficiência de cada ferramenta de comunicação varia a cada fase. A comunicação de massa é mais importante durante a fase de conhecimento; os vendedores têm maior impacto no estágio de interesse, e as fontes técnicas são mais importantes durante a avaliação.

Na situação de nova tarefa, o comprador precisa determinar as especificações do produto, as faixas de preço, as condições e os prazos de entrega, as condições de serviço, as condições de pagamento, a quantidade necessária, os fornecedores aceitáveis e o fornecedor escolhido. Diferentes participantes no processo decisório influenciam cada etapa da decisão, e a ordem em que essas decisões são tomadas pode variar. Esta situação é a que abre mais oportunidades para as organizações de produtos empresariais, bem como mais desafios. Como as vendas envolvidas na nova tarefa são complexas, muitas empresas utilizam uma *força missionária de vendas*, formada por seus melhores vendedores. As promessas e o reconhecimento da marca são importantes para criar confiança e estimular o cliente a cogitar uma mudança. A empresa também tenta atrair o maior número possível de influenciadores de compra, fornecendo informações úteis e assistência.

Após conquistar o cliente, os fornecedores habituais buscam continuamente agregar valor a suas ofertas para facilitar recompras. O caminho mais comum para isso é oferecer informações customizadas:

## ORICA LTD.

A Orica Ltd., anteriormente ICI Australia, compete no mercado de explosivos comerciais. Seus clientes são pedreiras e minas que utilizam explosivos para fragmentar rocha sólida em blocos de tamanho específico. A Orica busca constantemente minimizar o custo de seus produtos. Na qualidade de fornecedora, ela percebeu que poderia criar considerável valor melhorando a eficiência da detonação. Para isso, estabeleceu mais de 20 parâmetros que influíam no sucesso da explosão e começou a coletar dados dos clientes sobre a utilização desses parâmetros, assim como sobre os resultados obtidos em cada detonação. O confronto de dados permitiu aos engenheiros da Orica entender as condições que produziam os diferentes resultados. Foi possível, então, oferecer aos clientes um 'contrato de detonação' que praticamente garantia o resultado desejado. O sucesso da abordagem da Orica — gerenciar todo o processo de detonação para o cliente em vez de simplesmente vender os explosivos — consolidou a empresa como líder mundial no fornecimento de explosivos comerciais.<sup>9</sup>

Quando têm em mente reduzir seis ou sete dígitos em uma transação que envolve produtos e serviços de alto valor, os clientes querem o máximo de informações possível. Uma forma de atrair novos compradores é criar um programa de referência em que clientes satisfeitos atuem em parceria com a empresa, concordando em servir como referência para o departamento de vendas e marketing. Empresas que oferecem esse tipo de programa são a Siebel Systems, a Sun Microsystems e a J.D. Edwards.

## J.D. EDWARDS

Desenvolvedor de software com sede em Denver, a J.D. Edwards convida clientes 'com uma história relevante' a ingressar em seu programa de referência e especificar como desejam participar. Os clientes podem se prontificar a receber ligações de clientes potenciais, ou a permitir uma visita a sua empresa, ou simplesmente a emprestar seu nome ou sua história para press-releases e outras publicações. O diretor de comunicações corporativas da J. D. Edwards diz que ouvir a história de outros clientes é fundamental para compradores potenciais. A empresa avalia os benefícios obtidos acompanhando as vendas geradas nas fases iniciais do contato do cliente potencial com o programa de referência. Durante um período de sete meses entre 2002 e 2003, o programa de referência ajudou a gerar mais de 35 milhões de dólares em licenciamento de software.

## Compra e venda de sistemas

Muitos compradores empresariais preferem comprar de um único vendedor uma solução completa para seu problema. Essa prática, conhecida como *compra de sistemas*, originou-se com compras de sistemas de armamento e comunicação feitas pelo governo dos Estados Unidos. O governo solicitava orçamentos às principais empresas que montavam pacote ou sistema. A escolhida era responsável por cotar e montar os subcomponentes adquiridos de *fornecedores secundários*. A empresa selecionada fornecia então a 'solução completa', que ganhou esse nome porque o comprador recebia o serviço completo.

### FORD

Vejamos como a Ford passou de fabricante a montadora de automóveis. Alguns poucos e grandes fornecedores a abastecem com sistemas de bancos, de freio, de portas e outros conjuntos importantes. Ao projetar um veículo novo, a Ford, junto com, digamos, seu fabricante de assentos, cria uma *especificação padrão* para as dimensões do assento e para as funções que ele deve desempenhar. O fabricante de assentos, então, apresenta uma proposta com o design mais eficiente em termos de custo. Uma vez aprovada a proposta, o fabricante de assentos subcontrata fornecedores de peças para produzir os componentes necessários à confecção do produto.

Os vendedores perceberam o que os clientes gostam de comprar dessa maneira, e muitos têm adotado a venda de sistemas como ferramenta de marketing. Uma variante dessa estratégia é a *contratação de sistemas*. Nesse caso, uma única fonte atende a todas as necessidades relativas a atividades de MRO (manutenção, reparo e operação). Durante a vigência do contrato, o vendedor gerencia os estoques do cliente. Por exemplo, a Shell Oil gerencia o estoque de combustível de muitos de seus clientes empresariais e sabe quando é necessário fazer reposições. O cliente lucra com a redução de custos de gerenciamento, com a redução do tempo gasto na seleção do fornecedor e com a proteção do preço durante a vigência do contrato. Já o vendedor lucra com a redução dos custos operacionais, devida à estabilidade da demanda e à redução da burocracia.

A venda de sistemas é uma estratégia de marketing organizacional considerada fundamental na concorrência para a construção de projetos industriais de grande escala, como represas, fábricas de aço, sistemas de irrigação, sistemas de saneamento, oleodutos, empresas de utilidade pública e até para a construção de novas cidades. Para ganhar esse tipo de concorrência, as empresas de engenharia têm de competir em preço, qualidade, confiança e outros atributos. Considere o exemplo a seguir.

### JAPÃO E INDONÉSIA

O governo da Indonésia abriu uma licitação para a construção de uma fábrica de cimento perto de Jacarta. Uma empresa norte-americana apresentou uma proposta que incluía a escolha do terreno, o projeto da fábrica, a contratação da equipe para a construção, a montagem de materiais e equipamentos e a entrega da fábrica concluída ao governo da Indonésia. Uma concorrente japonesa, ao apresentar sua proposta, além de incluir todos esses serviços, ofereceu a contratação e o treinamento de funcionários para operarem a fábrica, a exportação de cimento por meio de suas tradings, o uso do cimento para a construção de estradas necessárias ao transporte do produto e novos prédios de escritórios em Jacarta. Apesar de a proposta japonesa ser mais cara, seu impacto foi maior, e a empresa ganhou a concorrência. Obviamente, os japoneses não viram o projeto apenas como a construção de uma fábrica de cimento (a visão estreita da venda de sistemas), mas como uma contribuição ao desenvolvimento econômico da Indonésia. Eles não se consideraram uma empresa responsável por um projeto de engenharia, e sim uma agência de desenvolvimento econômico, visualizando o projeto e as necessidades do cliente de maneira mais ampla. Essa é a verdadeira venda de sistemas.

## Participantes do processo de compra organizacional

Quem representa as organizações na compra de bens e serviços avaliados em trilhões de dólares? Os compradores atuam mais nas situações de recompra simples e recompra modificada, enquanto funcionários de outros departamentos exercem maior influência nas situações de novas compras. Os engenheiros geralmente exercem maior influência na seleção dos componentes de produtos, ao passo que os compradores dominam a seleção de fornecedores.<sup>10</sup>

### O centro de compras

Webster e Wind denominam *centro de compras* a unidade de tomada de decisões de uma organização compradora. O centro de compras é composto de "todas as pessoas e grupos que participam do processo decisório de compra e

que compartilham algumas metas e riscos provenientes das decisões".<sup>11</sup> O centro de compras inclui todos os membros da empresa que exercem um destes seguintes papéis no processo de compra.<sup>12</sup>

1. **Iniciadores.** Aqueles que solicitam a compra de um produto. Podem ser os usuários do produto ou outros membros da empresa.
2. **Usuários.** Aqueles que utilizarão o produto ou serviço. Em muitos casos, os usuários iniciam a proposta de compra e ajudam a definir as exigências que devem ser atendidas pelo produto.
3. **Influenciadores.** Pessoas que influenciam a decisão de compra. Muitas vezes ajudam a definir especificações e ainda fornecem informações sobre outras alternativas disponíveis. Nesse sentido, a equipe técnica é uma fonte particularmente importante.
4. **Decisores.** Pessoas que decidem as exigências que devem ser atendidas pelo produto ou serviço.
5. **Aprovadores.** Pessoas responsáveis pela autorização das ações propostas por decisores ou compradores.
6. **Compradores.** Pessoas com autoridade formal para selecionar o fornecedor e estabelecer os termos da compra. Os compradores podem ajudar na formulação das especificações do produto, mas sua maior responsabilidade está na seleção de vendedores e nas negociações. Em vendas mais complexas, membros da alta gerência podem estar entre os compradores.
7. **Filtros internos.** Pessoas com o poder de evitar que vendedores ou informações cheguem até os membros do centro de compras. Por exemplo, compradores, recepcionistas e telefonistas podem impedir que vendedores entrem em contato com usuários ou decisores.

Várias pessoas podem exercer determinado papel (pode haver muitos usuários ou influenciadores, por exemplo), e uma mesma pessoa pode exercer múltiplos papéis.<sup>13</sup> É comum, por exemplo, que o gerente de compras exerça simultaneamente os papéis de comprador, influenciador e filtro interno: ele tem autonomia para determinar quais representantes de vendas podem visitar outras pessoas na organização, definir o orçamento e as restrições para a compra e decidir que fornecedor de fato ganhará o negócio, embora outros (decisores) possam selecionar um ou mais fornecedores potenciais capazes de atender aos requisitos.

Um centro de compras pode envolver de cinco a dezenas de profissionais além de pessoas de fora da empresa compradora, como funcionários do governo, consultores, conselheiros técnicos e outros membros do canal de marketing.

## Principais influências no centro de compras

---

Centros de compras geralmente incluem vários participantes com diferentes interesses, autoridade, status, empatia e poder de persuasão. Cada membro confere prioridades diferentes aos critérios de decisão. Por exemplo, a maior preocupação do pessoal da engenharia é maximizar o desempenho do produto; o pessoal da produção está preocupado com a facilidade de uso e a confiabilidade do produto; já o pessoal do financeiro está concentrado nos aspectos econômicos da compra; o pessoal de compras está preocupado com os custos operacionais e de reposição; os representantes do sindicato priorizam as questões de segurança, e assim por diante.

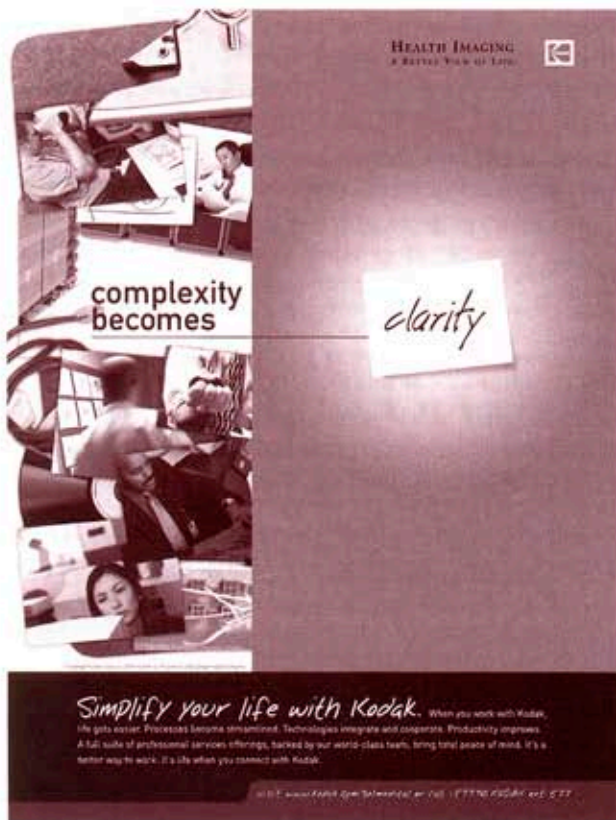
Os compradores organizacionais em si também influenciam o processo de decisão. Cada um tem motivações, impressões e preferências pessoais relacionadas a sua idade, renda, grau de instrução, cargo na empresa, personalidade, postura em relação aos riscos e cultura. Indiscutivelmente, os compradores possuem estilos de compra diferentes. Há os adeptos do 'quanto mais simples, melhor', do 'queremos o melhor' e do 'queremos que tudo seja feito'. Alguns compradores mais jovens, altamente instruídos e especialistas em computação, analisam com rigor as propostas concorrentes antes de escolher um fornecedor. Outros compradores da escola antiga, os 'durões', jogam os concorrentes uns contra os outros.

Webster alerta que, em última análise, são pessoas, não organizações, que tomam as decisões de compra.<sup>14</sup> As pessoas são motivadas pelas próprias necessidades e percepções na tentativa de maximizar as recompensas (salário, adiantamento, reconhecimento e sentimento de realização) oferecidas pela organização. As necessidades pessoais 'motivam' o comportamento delas, mas as necessidades organizacionais 'legitimam' o processo de decisão de compra e seus resultados. As pessoas não estão comprando 'produtos'. Estão comprando soluções para dois problemas: o problema econômico e estratégico da organização e seu próprio 'problema' de alcançar realização pessoal e ser recompensado. Nesse sentido, as decisões de compra organizacionais são tanto 'racionalis' quanto 'emocionais', na medida em que satisfazem as necessidades da organização e dos indivíduos.<sup>15</sup>

## Direcionando as decisões de compra

---

Para direcionar seus esforços corretamente, é preciso que as empresas atuantes no mercado organizacional achem respostas para as seguintes perguntas: quem são os participantes mais importantes do processo decisório? Quais são as



Anúncio da Kodak dirigido a administradores. Ele oferece serviços que simplificam os processos, integram tecnologias e melhoram a produtividade.

decisões influenciadas por eles? Qual a intensidade dessa influência? Quais são os critérios de avaliação utilizados por eles? Considere o seguinte exemplo:

Certa empresa vende uniformes cirúrgicos descartáveis de plástico laminado a hospitais. Entre os funcionários do hospital que participam da decisão de compra estão o gerente de compras, o administrador do centro cirúrgico e os cirurgiões. O gerente de compras está pesquisando a melhor opção: comprar uniformes descartáveis ou reaproveitáveis. Se os resultados dessa análise indicarem que os uniformes descartáveis são a melhor idéia, o administrador do centro cirúrgico vai comparar os produtos e os preços dos concorrentes e fazer sua escolha. Esse administrador levará em conta a absorção, as características anti-sépticas, a aparência e o preço, e provavelmente optará pela marca que atenda às exigências funcionais pelo menor custo. Os cirurgiões influenciarão a decisão retroativamente, ao relatar sua satisfação com a marca escolhida.

A empresa atuante no mercado organizacional não tem obrigação de saber com que tipo de dinâmica de grupo está lidando durante o processo de decisão, porém quaisquer informações que obtiver sobre personalidades e fatores interpessoais serão úteis.

Nesse sentido, as pequenas empresas concentram-se em contatar os *influenciadores-chave da compra*. As de maior porte optam por praticar *vendas multinível em profundidade*, a fim de contatar o maior número de participantes possível. Seus vendedores praticamente ‘vivem’ com os clientes de grande porte. As empresas terão de se apoiar mais em seus programas de comunicação para atingir influências de compra ocultas e manter os clientes atuais informados.<sup>16</sup>

## SYMANTEC CORPORATION

O provedor de segurança na Internet Symantec Corporation deixou de ser primordialmente um provedor de software para o mercado consumidor (sob a marca Norton) para tornar-se um provedor de soluções de segurança organizacional para empresas de serviços financeiros, assistência médica e do setor de utilidade pública, assim como para o Departamento de Defesa dos Estados Unidos. Para atingir esses mercados, a Symantec precisou reestruturar sua força de vendas a fim de desenvolver relacionamentos sólidos. Com esse objetivo, em 2003 lançou o programa Executive Sponsorship. Os 13 executivos da Symantec que participaram do programa formaram uma dupla com vice-presidentes e executivos de 19 organizações-chave em setores que vão do bancário a telecomunicações e manufatura. O objetivo do programa é conhecer mais a fundo os clientes e suas principais preocupações. Até o momento, o programa ajudou a Symantec a ser vista como um parceiro valioso e permitiu que seus executivos entendessem melhor como desenvolver produtos que atendam às necessidades do cliente.<sup>17</sup>



As empresas que atuam no mercado organizacional precisam rever periodicamente suas premissas sobre os diferentes participantes do centro de compras. Durante anos, a Kodak vendeu filmes de raio X a técnicos de laboratórios hospitalares. Em uma pesquisa, ela constatou que cada vez mais a decisão estava sendo tomada por administradores profissionais. A partir disso, fez uma revisão em sua estratégia de marketing e desenvolveu uma nova campanha publicitária para atingir os verdadeiros tomadores de decisão.

Ao definir segmentos-alvo, é possível identificar quatro tipos de clientes organizacionais, com suas respectivas implicações de marketing.

1. **Clientes com orientação para preço** (venda por transação). Preço é tudo.
2. **Clientes com orientação para solução** (venda por consulta). Querem preços baixos, mas reagirão positivamente a custos menores de fornecimento ou serviços confiáveis.
3. **Clientes refinados** (venda por qualidade). Querem o melhor desempenho em termos de qualidade do produto, assistência, entrega confiável etc.
4. **Clientes de valor estratégico** (venda organizacional). Querem manter um relacionamento de longo prazo com um único fornecedor.

Algumas empresas se dispõem a atender compradores com orientação para preço oferecendo preços mais baixos, mas estabelecendo condições restritivas como: (1) limitar a quantidade que pode ser comprada; (2) não reembolsar uma compra; (3) não fazer adaptações e (4) não oferecer serviços.<sup>18</sup>

- A **Cardinal Health** criou um programa de acúmulo de pontos com base no valor da compra do cliente organizacional. Os pontos podem ser trocados por mercadorias extras ou consultoria gratuita.
- A **GE** está instalando sensores de diagnóstico em seus motores de avião e trem. Agora é remunerada por horas voadas ou trafegadas na ferrovia.
- Hoje a **IBM** é mais uma empresa de serviços com suporte de produtos do que uma empresa de produtos com suporte de serviços. Em vez de computadores, pode vender capacidade de computação sob demanda (como vídeo sob demanda).

O *compartilhamento de riscos e ganhos* pode ser usado para compensar os descontos solicitados pelos clientes. Digamos, por exemplo, que a Medline, um fornecedor de produtos hospitalares, firme um contrato com o hospital Highland Park, de Illinois, prometendo uma economia de 350 mil dólares nos primeiros 18 meses em troca de um aumento de dez vezes no volume de compras. Se a Medline não proporcionar a economia prometida, ressarcirá a diferença. Se alcançar uma economia substancialmente maior do que prometeu, terá participação no excedente. Para garantir o sucesso desse acordo, o fornecedor deve estar disposto a auxiliar o cliente a construir um banco de dados histórico, entrar em acordo sobre como medir benefícios e custos e elaborar um mecanismo para solucionar divergências.

A *venda de soluções* é uma maneira de aliviar a pressão causada pelo preço e pode assumir diferentes formas. Veja três exemplos a seguir.<sup>19</sup>

- **Soluções para aumentar a receita do cliente.** A Hendrix Voeders, uma fabricante de produtos agrícolas, usou seus consultores de vendas para auxiliar fazendeiros a criar animais com 5 a 10 por cento mais peso do que os da concorrência.
- **Soluções para diminuir os riscos do cliente.** A ICI Explosivos desenvolveu uma forma mais segura de despachar explosivos para minas.
- **Soluções para reduzir os custos do cliente.** Os funcionários da W. W. Grainger trabalham diretamente nas instalações de grandes organizações para reduzir os custos do cliente com gerenciamento de materiais.

## O processo de seleção e compra

Toda organização possui objetivos, políticas, procedimentos, estruturas e sistemas de compras específicos. Em princípio, os compradores empresariais procuram obter o melhor pacote possível de benefícios (econômico, técnico, de serviço e social) em relação aos custos de oferta do mercado. Quanto maior for a proporção entre custos e benefícios percebidos, mais inclinado ficará o comprador organizacional a realizar a compra. A tarefa do fornecedor de produtos empresariais é fazer uma oferta que proporcione um valor superior para seu cliente.

### Orientações de compra

---

Antigamente, os departamentos de compras ocupavam uma posição inferior na hierarquia administrativa, a despeito de frequentemente gerenciarem mais da metade dos custos da empresa. Pressões competitivas recentes levaram

muitas empresas a modernizar seus departamentos de compras e a elevar os administradores desses departamentos a diretores. Os departamentos de compras atuais são assessorados por pessoas com MBA que aspiram ao cargo de diretor-presidente — como Thomas Stallkamp, o ex-diretor executivo de suprimentos e fornecimento da Chrysler, responsável pelo corte nos custos e pela simplificação do processo de fabricação da empresa.<sup>20</sup>

Esses departamentos novos e orientados de maneira mais estratégica têm a missão de adquirir o melhor produto das mãos de alguns poucos e excelentes fornecedores. Algumas multinacionais os elevaram até mesmo a ‘departamentos estratégicos de suprimentos’, responsáveis pela obtenção de recursos e parcerias globais. Na Caterpillar, compras, controle de estoques, planejamento de produção e negociações foram combinados em um único departamento. A Lockheed Martin é outra empresa que aperfeiçoou seu processo de compras.

## LOCKHEED MARTIN

A Lockheed Martin, uma empresa do setor de defesa que gasta 13,2 bilhões de dólares ao ano, criou um grupo de soluções para compras estratégicas (o Strategic Sourcing Solutions Group) que centraliza as compras feitas pelas várias divisões e consolida redundâncias. O grupo é composto por 52 funcionários com experiência multifuncional cuja missão é “ser uma equipe integrada, altamente qualificada e capaz de proporcionar conhecimento em gestão de cadeia de suprimentos e soluções inovadoras em compras estratégicas, aumentando ao mesmo tempo o valor para o cliente”. Um exemplo do foco estratégico do grupo foi a constatação da Lockheed Martin de que estava gastando cerca de 25 a 40 por cento a mais do que deveria em peças usinadas. Um conselho foi criado para reduzir o número de fornecedores e selecionar os preferenciais. A base de fornecedores foi reduzida graças a uma combinação entre direcionamento dos negócios para fornecedores preferenciais, aumento da frequência das negociações e introdução de leilões reversos quando apropriado.<sup>21</sup>

A modernização das compras obriga as empresas que atuam no mercado organizacional a atualizar seus funcionários de vendas, para que eles possam estar à altura dos compradores. É possível distinguir três orientações de compras empresariais — compras propriamente ditas, seleção de fornecedores e gerenciamento de suprimentos:<sup>22</sup>

- **Orientação de compras propriamente ditas.** O objetivo do comprador é estabelecer um relacionamento de curta duração e extremamente tático. O comprador é recompensado pela habilidade de conseguir a qualidade e a disponibilidade desejadas pelo menor preço. Este tipo de comprador utiliza duas táticas: a de *commoditização*, afirmando que o produto é uma commodity e se preocupando apenas com o preço, e a de *fontes múltiplas*, utilizando diversas fontes e fazendo-as competir por uma parcela das compras da empresa.
- **Orientação de seleção de fornecedores.** Os compradores buscam, ao mesmo tempo, mais qualidade e menos custos. O comprador guiado por essa orientação desenvolve um relacionamento colaborativo com um pequeno número de fornecedores. Além disso, tenta economizar gerenciando melhor os custos de aquisição e descarte. Ele estimula o envolvimento antecipado do fornecedor na manipulação de materiais, no nivelamento de estoques, no gerenciamento just-in-time e até no projeto para o desenvolvimento conjunto de um produto. Este tipo de comprador também negocia contratos de longo prazo com grandes fornecedores, com o objetivo de assegurar o fluxo adequado de materiais. Dentro da empresa, os responsáveis por essa orientação trabalham muito próximos ao grupo de fabricação, sob o sistema MRP (*materials requirement planning* — planejamento das necessidades de materiais), que tem como meta assegurar o cumprimento de prazos por parte dos fornecedores.
- **Orientação de gerenciamento de suprimentos.** O papel do departamento de compras é ampliado, até que ele se torne uma operação estratégica de agregação de valor. Os executivos de compras trabalham em conjunto com o pessoal de marketing e outros executivos da empresa para melhorar a gestão de toda a cadeia de valor, desde as matérias-primas até os consumidores finais.

## Tipos de processo de compra

Os profissionais de marketing precisam entender como os departamentos de compras funcionam. Esses departamentos compram muitos tipos de produto e o processo de compra varia de acordo com o do produto envolvido. Peter Kraljic distinguiu quatro processos de compra com base no produto:<sup>23</sup>

1. **Produtos de rotina.** São produtos de baixo valor e custo para o cliente e que envolvem pouco risco (material de escritório, por exemplo). Os clientes procuram o menor preço e enfatizam pedidos de rotina. Os fornecedores oferecem a padronização e a consolidação dos pedidos com contratos em aberto e gerenciamento de estoques.
2. **Produtos alavancados.** São produtos de alto valor e custo para o cliente, mas que envolvem pouco risco de fornecimento (pistões para motores, por exemplo) porque muitas empresas os fabricam. O fornecedor sabe que o cliente vai comparar ofertas e custos e sabe que precisa apresentar uma proposta que minimize o custo total.

3. **Produtos estratégicos.** São produtos de alto valor e custo para o cliente e que envolvem alto risco (computadores mainframe, por exemplo). O cliente quer um fornecedor de confiança, com boa reputação, e está disposto a pagar mais que o preço convencional. O fornecedor deve buscar estabelecer relacionamentos estratégicos com o cliente por meio de programas de envolvimento antecipado, de co-desenvolvimento e de co-investimento.
4. **Produtos gargalo.** São produtos de baixo valor e custo para o cliente, mas que envolvem algum risco (peças de reposição, por exemplo). O cliente quer um fornecedor capaz de garantir o abastecimento regular de produtos confiáveis. O fornecedor deve propor peças padrão e oferecer um sistema de acompanhamento, entregas sob demanda e atendimento.

## Organização e administração de compras

Segundo a maioria dos profissionais de compras, seu trabalho está mais estratégico, técnico, voltado para equipes e com maior responsabilidade do que nunca. “Comprar tornou-se uma atividade mais multifuncional”, diz David Duprey, comprador da Anaren Microwave, Inc., uma fabricante de componentes eletrônicos. Sessenta e um por cento dos compradores entrevistados em um levantamento disseram que atualmente o pessoal de compras está mais envolvido no projeto e no desenvolvimento de novos produtos do que há cinco anos, e que mais da metade dos compradores participa de equipes multifuncionais que incluem fornecedores.<sup>24</sup>

Em empresas com várias divisões, a maior parte das compras é efetuada separadamente, por divisão. Algumas, entretanto, estão começando a centralizar o processo. A matriz identifica os materiais adquiridos por várias divisões e os compra de maneira centralizada, obtendo assim maior poder de negociação. As divisões podem comprar de outra fonte se conseguirem um negócio melhor, mas em geral a centralização resulta em ganhos substanciais. Para os fornecedores de produtos empresariais, essa mudança significa que eles terão de lidar com um menor número de compradores, porém de nível mais alto. Nesse caso, a empresa pode utilizar um grupo de vendas de conta nacional para lidar com grandes compradores corporativos.

Ao mesmo tempo, algumas empresas vêm descentralizando algumas operações de compra ao delegar autoridade a funcionários para adquirir itens de baixo custo, como pastas, máquinas de café ou árvores de Natal. Essa prática surgiu em consequência da disponibilidade dos cartões de compra corporativos, expedidos por operadoras de cartões de crédito. As empresas os distribuem aos chefes de seção, aos encarregados e às secretárias; os cartões possuem códigos e limite de crédito e podem ser utilizados apenas em determinados locais. O chefe de compras da National Semiconductor observou que eles diminuíram os custos de processamento de 30 dólares para alguns centavos por pedido. O benefício adicional é que os departamentos de compras dispõem de mais tempo para realizar parcerias, pois tanto os compradores como os fornecedores gastam menos tempo com tarefas burocráticas.

## Estágios do processo de compra

Descreveremos agora os estágios do processo normal de compra. Robinson, Faris e Wind identificaram oito estágios no processo de compra industrial, aos quais chamaram de *fases da compra*.<sup>25</sup> Esse modelo, conhecido como estrutura da *grade de compra*, é apresentado na Tabela 7.1.

A Tabela 7.1 descreve as fases da compra envolvidas em uma situação de nova tarefa. Nas situações de recompra modificada e recompra simples, algumas fases são simplificadas ou suprimidas. Por exemplo, em uma situação de recompra simples, o comprador geralmente já tem um fornecedor preferido ou uma lista dos melhores fornecedores. Portanto, são suprimidas as fases procura de fornecedores e solicitação de propostas.

De qualquer maneira, o modelo de oito estágios descreve os principais passos do processo de compra organizacional. Assim, a elaboração de um gráfico de fluxo de compras pode proporcionar inúmeras pistas à empresa que atua no mercado organizacional. A Figura 7.1 mostra um gráfico de fluxo de compra de uma máquina de embalagens no Japão. O significado dos números dentro dos ícones está definido à direita do gráfico. Os números em itálico entre os ícones exibem o fluxo dos eventos. Mais de 20 funcionários da empresa compradora estiveram envolvidos no processo, incluindo o departamento de produção, o comitê de desenvolvimento de novos produtos, a equipe de pesquisa, o departamento de marketing e o departamento de desenvolvimento de produtos. O processo completo de tomada de decisão durou 121 dias. Existem considerações importantes a fazer sobre cada uma das oito fases.

## Reconhecimento do problema

O processo de compra começa quando alguém na empresa reconhece um problema ou uma necessidade que pode ser resolvida pela aquisição de um bem ou serviço. O reconhecimento pode ser desencadeado por estímulos internos ou externos. Internamente, alguns eventos comuns levam ao reconhecimento de problemas. A empresa decide desenvolver

**TABELA 7.1**

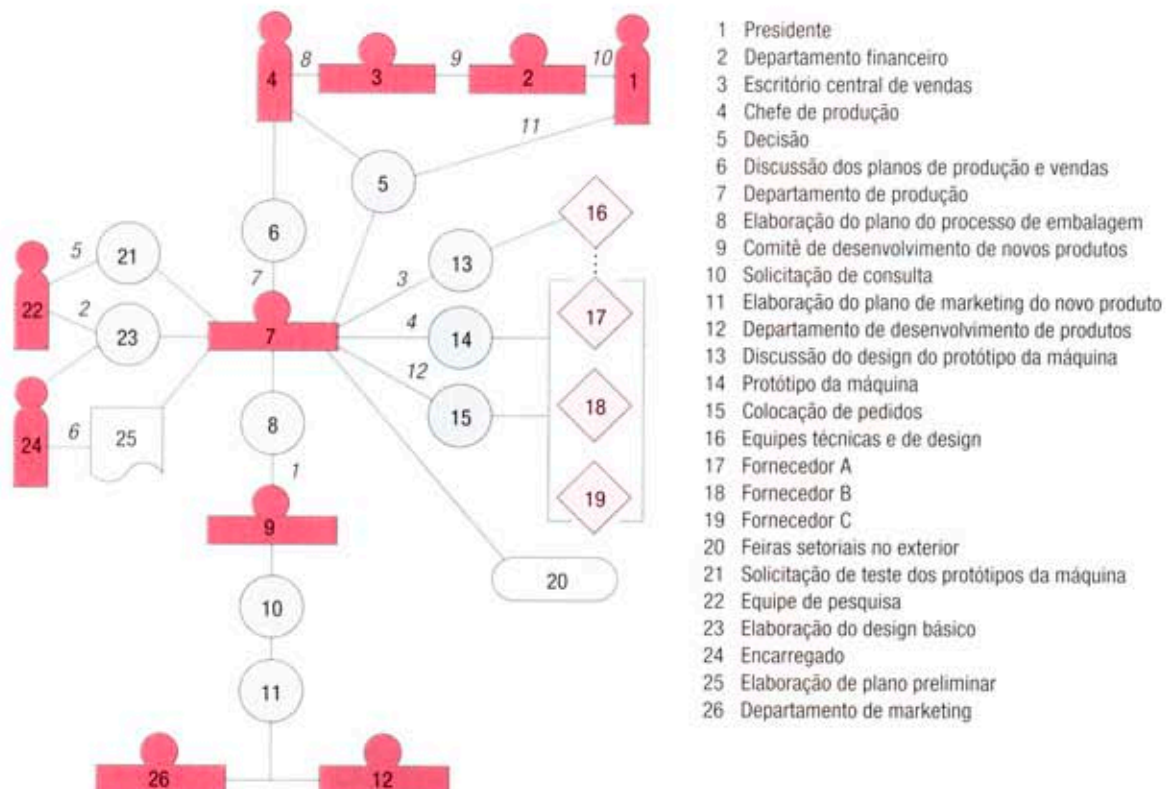
Estrutura da grade de compra: estágios principais (fases da compra) do processo de compra organizacional em relação às principais situações de compra (classes de compra)

Fases da compra	Classes de compra		
	Nova tarefa	Recompra modificada	Recompra simples
1. Reconhecimento do problema	Sim	Talvez	Não
2. Descrição geral da necessidade	Sim	Talvez	Não
3. Especificação do produto	Sim	Sim	Sim
4. Procura de fornecedores	Sim	Talvez	Não
5. Solicitação de propostas	Sim	Talvez	Não
6. Seleção do fornecedor	Sim	Talvez	Não
7. Especificação do pedido de rotina	Sim	Talvez	Não
8. Revisão do desempenho	Sim	Sim	Sim

Fonte: Adaptado de Patrick J. Robinson, Charles W. Faris e Yoram Wind, *Industrial buying and creative marketing*. Boston: Allyn & Bacon, 1967, p. 14.

um novo produto e precisa de novos equipamentos e materiais. Uma máquina para de funcionar e precisa de novas peças. O material comprado se mostra insatisfatório, levando a empresa a procurar por um novo fornecedor. Um gerente de compras percebe uma oportunidade de obter preços mais baixos ou maior qualidade. Externamente, o comprador pode obter novas idéias em uma feira industrial, ver uma propaganda ou receber uma ligação de um vendedor que lhe

**FIGURA 7.1** Comportamento de compras organizacionais no Japão: processo referente a uma máquina de embalagem



Fonte: "Japanese firms use unique buying behavior", *Japan Economic Journal*, 23 dez. 1980, p. 29. Reproduzido com permissão.

ofereça um produto melhor ou um preço mais baixo. Os profissionais de marketing organizacional podem estimular o reconhecimento de problemas por mala direta, telemarketing e visitas a clientes potenciais.

## Descrição geral da necessidade e especificação do produto

A seguir, o comprador determina as características gerais dos itens necessários e a quantidade requerida. Para itens padronizados, isso é simples. Para itens complexos, o comprador trabalha com outras pessoas, como engenheiros, usuários, e assim por diante, na definição das características como segurança, durabilidade ou preço. Os profissionais de marketing organizacional podem auxiliar os compradores descrevendo como seus produtos atenderiam a suas necessidades. Eis um exemplo de como um fornecedor está usando serviços de valor agregado para ganhar vantagem competitiva.

### HEWLETT-PACKARD

A divisão de marketing da Hewlett-Packard (HP) desenvolveu um conceito chamado 'assessor de confiança'. Os profissionais de marketing perceberam que a HP precisava fazer mais do que vender sistemas. Ela devia se vender como uma empresa capaz de oferecer soluções específicas para problemas particulares. Desde que implantou esse conceito, a HP descobriu que algumas empresas querem um parceiro, enquanto outras querem simplesmente um produto que funcione. Assim, a gigante do hardware assume o papel de assessora quando vende produtos complexos como sistemas de rede. Segundo ela, essa nova abordagem contribuiu para um crescimento de 60 por cento em seu ramo de computadores corporativos. A empresa expandiu seus serviços de assessoria e, por meio de uma série de parcerias com integradores de sistemas e empresas de software, vem trabalhando em projetos que atendem o cliente como um todo.<sup>26</sup>

O próximo passo é a organização compradora estabelecer as especificações técnicas do produto. Muitas vezes, solicita-se à equipe de engenharia responsável pelo projeto uma *análise produto-valor*. Trata-se de uma abordagem para reduzir custos em que os componentes são cuidadosamente estudados para que seja possível determinar se eles podem ser reprojatados, padronizados ou fabricados a partir de métodos mais baratos de produção. A equipe de análise produto-valor examina os componentes mais caros de um produto e identifica outros que sejam projetados além dos requisitos e que por isso terão uma durabilidade mais longa que a do produto. As especificações são extremamente detalhadas, para que o comprador possa rejeitar componentes muito caros ou que não sigam padrões específicos. Os fornecedores também podem utilizar essa análise como estratégia para conseguir uma conta.

## Procura de fornecedores

Nesta etapa, o comprador tenta identificar os fornecedores mais apropriados. Ele examina listas e catálogos comerciais, telefona para outras empresas em busca de recomendações, assiste a comerciais e frequenta feiras setoriais. Os fornecedores também divulgam produtos, preços e outras informações na Internet.<sup>27</sup> Embora o comércio eletrônico B2B



Um dos anúncios da HP de uma série com o tema "+ hp = tudo é possível" que se concentra nas capacidades de consultoria e aconselhamento da empresa. Por meio de uma joint-venture com o governo de Hong Kong, a HP criou um portal na Internet que permite aos cidadãos locais acessar os serviços governamentais 24 horas por dia.

tenha ficado aquém das expectativas, ainda assim supera em muito o comércio B2C. Segundo a empresa de pesquisa de mercado eMarketer, as empresas norte-americanas gastaram perto de 482 bilhões de dólares em transações on-line com outras empresas em 2002, um aumento de 242 por cento em relação aos 141 bilhões de dólares gastos dois anos antes. Comparativamente, os consumidores gastaram apenas 71 bilhões de dólares em produtos e serviços on-line em 2002.<sup>28</sup> Essa ida dos compradores para a Internet traz implicações extensas para os fornecedores e deverá moldar as compras nos próximos anos. (Veja a seção Novas Idéias em Marketing “A feira eletrônica das empresas”.)

## e-procurement

Os sites web estão organizados em *centros de negócios eletrônicos verticais*, voltados para os setores produtivos (plásticos, aço, produtos químicos, papel), e *centros de negócios eletrônicos funcionais*, voltados para serviços (logística, compra de mídia, publicidade, gestão de consumo de energia). Além desses sites, as empresas podem utilizar o e-procurement de outras maneiras:

- **Criar conexões diretas via extranet com os principais fornecedores.** A empresa pode criar, por exemplo, uma conta de e-procurement na Dell ou na Office Depot (uma fornecedora de materiais e móveis de escritório), para que os funcionários façam suas compras por esse canal.
- **Formar alianças de compras.** Coca-Cola, Sara Lee, Kraft, PepsiCo, Gillette, P&G e várias outras empresas uniram-se para criar uma aliança de compras chamada Transora e, assim, conjugar forças e obter preços menores na compra de matéria-prima. Os membros da Transora também compartilham informações sobre formas mais baratas de despachar produtos e monitorar estoques. Várias montadoras (GM, Ford, DaimlerChrysler) formaram a Covisint pela mesma razão. Elas acreditam que podem economizar cerca de 1.200 dólares por carro.
- **Criar um site de compras próprio.** A General Electric criou o site Trading Process Network (TPN), onde publica solicitações de propostas, negocia condições e faz pedidos.

Utilizar o e-procurement envolve mais do que adquirir um software; significa promover uma mudança na estratégia e na estrutura de compras. Entretanto, os benefícios são muitos: centralizar as compras de múltiplos departamentos permite negociar descontos por volume. Isso evita ter de recorrer a fornecedores que não constam da lista de aprovados e requer uma equipe de compras menor.

### OWENS-CORNING

Em 2001, o departamento de compras da Owens-Corning, uma multinacional que fabrica compósitos de fibra de vidro, estabeleceu a meta de eliminar 80 por cento de suas faturas em papel até o fim de 2004. Os objetivos estratégicos dessa meta eram reduzir custos, dar visibilidade à cadeia de suprimentos, integrar os processos organizacionais e estabelecer um processo padronizado comum para todos os fornecedores. Para atingir tais objetivos, a Owens-Corning contratou a Advanced Data Exchange (ADX), um provedor terceirizado de EDI e XML, que traduziu de forma eficiente todo o trabalho dos fornecedores para um formato eletrônico utilizável pela Owens-Corning. A fatura eletrônica foi utilizada nos leilões eletrônicos da empresa. A partir de 2004, todos os fornecedores que deles participam devem concordar no momento do lance com a condição de que, caso sua proposta seja aceita, faturas e pedidos de compras serão efetuados eletronicamente. Com um orçamento de compras de 3 bilhões de dólares anuais, a Owens-Corning tem o tipo de poder que lhe assegura fornecedores on-line.<sup>29</sup>

A tarefa dos fornecedores é entrar na lista dos principais catálogos ou serviços on-line, desenvolver campanhas de propaganda e promoção sólidas e construir uma boa reputação no mercado. Isso geralmente significa criar um site bem projetado e fácil de usar.

### HEWLETT-PACKARD

Em 2003, a Hewlett-Packard (HP) ficou em primeiro lugar no ranking anual da revista *BtoB*, que traz os melhores sites business-to-business. O site ([www.hp.com](http://www.hp.com)), lançado após a fusão da HP com a Compaq Computer, tem 2,5 milhões de páginas e aproximadamente 1.900 áreas. O desafio da HP era integrar essa quantidade de informações e apresentá-las de forma coerente. Ao entrar no site, os usuários podem clicar diretamente no segmento de seu interesse e procurar informações por produto ou solução, ou, ainda, clicar em uma categoria de produto. O sistema permite às empresas criar catálogos personalizados para produtos comprados com frequência, implementar um encaminhamento automático para aprovação de pedidos e conduzir um processamento de transação de ponta a ponta. Para estreitar seu relacionamento com os clientes, o HP.com traz demonstrações em Flash sobre como usar o site, newsletters, conversas ao vivo com representantes de vendas, aulas on-line e suporte técnico em tempo real. Todo esse empenho está proporcionando um excelente retorno: cerca de 55 por cento das vendas totais da empresa vêm de seu site.<sup>30</sup>

## A feira eletrônica das empresas

Com o crescimento das compras on-line no mercado de consumo, perde-se de vista uma das tendências mais importantes do e-commerce: o enorme crescimento das transações cibernéticas entre empresas. Além de criar sites Web, as empresas estão estabelecendo intranets para que os funcionários possam se comunicar, assim como extranets que ligam comunicações e informações de uma empresa a seus fornecedores e distribuidores regulares.

Até agora, a maior parte dos produtos que as empresas têm comprado por meio da tecnologia da extranet consiste em materiais de MRO, além de serviços de viagens e entretenimento. Os materiais de MRO respondem por 30 por cento das compras de produtos empresariais, e os custos de transação para o processamento de pedidos são altos, o que explica a preferência por processos mais simples. Eis alguns exemplos: a cidade de Los Angeles compra todo tipo de produto, de frango a preservativos, pela Internet. A National Semiconductor automatizou quase todas as suas 3.500 requisições mensais de materiais, desde calçados esterilizados, utilizados nas fábricas, até software de última geração. A GE compra não só todos os seus suprimentos de operação pela Internet, como também todos os seus suprimentos industriais. E, agora que o Serviço de Informações da GE (GEIS) abriu seu site de compras para parceiros, a empresa está em vias de criar um vasto centro de transações eletrônicas. Sob a batuta do GEIS, centenas de milhares de empresas vão conduzir negociações envolvendo trilhões de dólares em itens industriais.

Muitas empresas tradicionais expandiram sua presença on-line implementando operações business-to-business voltadas para as pequenas empresas, as quais representam 98 por cento de todos os empregadores dos Estados Unidos. Os 54 por cento das empresas que compram atualmente pela Internet utilizam locais de mercado eletrônicos que estão surgindo sob várias formas:

- **Sites de catálogos.** As empresas podem encomendar milhares de itens por meio de catálogos eletrônicos distribuídos por softwares de e-procurement, como o da Grainger.
- **Mercados verticais.** Empresas que compram produtos industriais, como plásticos e aço, ou serviços, como logística ou mídia, podem usar sites especializados. O site Plastics.com, por exemplo, permite que milhares de compradores de plásticos pesquisem o melhor preço entre milhares de fornecedores disponíveis.
- **Sites de leilão virtual.** São locais de mercado virtuais, como o eBay e o Freemarkets.com, que não poderiam existir sem a Internet e para os quais não havia um modelo de negócio preconizado. O Freemarkets.com, que oferece leilões on-line para compradores e vendedores de peças industriais, matérias-primas, commodities e serviços em mais de 50 categorias de produtos, já intermediou mais de 40 bilhões em negócios desde 1995.
- **Mercados spot.** Nos mercados spot eletrônicos, os preços mudam a cada minuto. A ChemConnect.com, uma bolsa de mercadorias para compradores e vendedores de produtos químicos e petrolíferos como gasolina, alcançou o sucesso em uma arena semeada de fracassos. Primeira no mercado, a ChemConnect.com é o maior portal de leilões de produtos químicos, com um volume de transações da ordem de 8,8 bilhões de dólares (números de 2002). Clientes como a Vanguard Petroleum Corp., de Houston, realizam cerca de 15 por cento de suas compras e vendas de gás natural líquido no mercado spot utilizando o site da ChemConnect.
- **Negociações privadas.** Empresas como Hewlett-Packard, IBM e Wal-Mart selecionam grupos de fornecedores e parceiros para conduzir negociações privadas pela Internet.
- **Mercados de permuta.** Nesses mercados, os participantes negociam bens e serviços e utilizam como forma de pagamento uma unidade interna de transação.
- **Alianças de compra.** Várias empresas que compram os mesmos bens se unem para formar um consórcio e obter descontos maiores por volume de compras. São exemplos disso a Transora, que reúne fabricantes de produtos de consumo, e a Covisint, o consórcio da indústria automobilística.

A compra de produtos empresariais on-line oferece várias vantagens: diminui os custos de transação para compradores e fornecedores, reduz o tempo entre pedido e entrega, consolida sistemas de compras e estabelece relacionamentos mais estreitos entre parceiros e compradores. Como desvantagem, pode erodir a fidelidade entre comprador e fornecedor e criar problemas de segurança. As empresas também enfrentam um dilema tecnológico porque ainda não existe um sistema dominante.

*Fontes:* Robert Yoegel, "The evolution of B-to-B selling on the 'Net'", *Target Marketing*, ago. 1998, p. 34; Andy Reinhardt, "Extranets: log on, link up, save big", *Business Week*, 22 jun. 1998, p. 134; "To byte the hand that feeds", *Economist*, 17 jun. 1998, p. 61-62; John Evan Froom, "Buying behemoth: by shifting \$5B in spending to extranets, GE could ignite a development frenzy", *Internetweek*, 17 ago. 1998, p. 1; Nicole Harris, "Private exchanges may allow B-to-B commerce to thrive after all", *Wall Street Journal*, 16 mar. 2001, p. B1, B4; Olga Kharif, "B2B, take 2", *Business Week*, 25 nov. 2003; George S. Day, Adam J. Fein e Gregg Ruppertsberger, "Shakeouts in digital markets: lessons from B2B exchanges", *California Management Review*, 45, nº 2, inverno 2003, p. 131-151; Julia Angwin, "Top online chemical exchange is unlikely success story", *Wall Street Journal*, 8 jan. 2004, p. A15.

Os fornecedores que apresentarem deficiências na capacidade de produção exigida ou não tiverem boa reputação serão rejeitados. Aqueles que forem aceitos serão visitados por compradores, que examinarão suas instalações e conhecerão seus funcionários. Depois de avaliar cada empresa, o comprador terá uma pequena lista de fornecedores qualificados. Muitos compradores profissionais vêm forçando os fornecedores a mudar seu marketing para aumentar a probabilidade de serem selecionados.

### CUTLER-HAMMER

A Cutler-Hammer (C-H), empresa com sede em Pittsburgh, fornece interruptores, ignições e outros equipamentos elétricos para fabricantes industriais como a Ford Motor Company. Em resposta à crescente complexidade e proliferação de seus produtos, a C-H desenvolveu grupos de vendedores voltados para uma região geográfica, setor ou nicho de mercado em particular. Cada pessoa do grupo possui experiência sobre um produto ou serviço. Agora, em vez de trabalhar isoladamente, a força de vendas pode alavancar o conhecimento dos colegas para atender a equipes de compras cada vez mais sofisticadas.<sup>31</sup>

## Solicitação de propostas

O comprador pede aos fornecedores qualificados que apresentem suas propostas. Quando o item é complexo ou caro, exige-se uma proposta escrita detalhada. Depois de avaliá-las, o comprador solicita a alguns fornecedores uma apresentação formal.

Os profissionais de marketing organizacional precisam estar aptos para pesquisar, elaborar e apresentar propostas. Suas propostas escritas devem ser documentos de marketing, e não apenas documentos técnicos. As apresentações verbais devem inspirar confiança, além de mostrar as capacidades e os recursos da empresa, para que ela se destaque entre os concorrentes.

Veja as dificuldades impostas pela Xerox aos fornecedores qualificados.

### XEROX

A Xerox leva em conta somente fornecedores que sigam os padrões de qualidade ISO 9000. Mas, para ganhar o prêmio mais importante da empresa — receber o status de certificado —, um fornecedor precisa primeiro completar o Questionário de Qualidade do Fornecedor Multinacional da Xerox. O questionário exige que o fornecedor apresente um manual de qualidade garantida, para que possa aderir a princípios de melhoria contínua, além de demonstrar uma implementação de sistemas efetiva. Uma vez qualificado, ele precisa participar do processo Envolvimento da Xerox com o Fornecedor Contínuo, em que as duas empresas trabalham juntas a fim de criar especificações de qualidade, custo, prazos de entrega e capacidade de processamento. O último passo para a certificação requer que o fornecedor seja submetido a um rigoroso treinamento de qualidade adicional e seja avaliado com base nos mesmos critérios utilizados pelo prêmio Malcolm Baldrige National Quality. Não é de surpreender que apenas 176 empresas no mundo todo conseguiram atingir os 95 por cento na avaliação exigidos para ser considerado um fornecedor da Xerox.<sup>32</sup>

## Seleção do fornecedor

Antes de escolher um fornecedor, o centro de compras especifica os atributos que deseja encontrar e indica a importância relativa de cada atributo. Em seguida, avalia os candidatos a partir desses atributos, para posteriormente identificar os mais convenientes. Em geral, os centros de compras utilizam um modelo de avaliação como o mostrado na Tabela 7.2.

Os profissionais de marketing organizacional precisam entender melhor como os compradores empresariais realizam suas avaliações.<sup>33</sup> Após conduzir um estudo sobre os principais métodos utilizados pelos profissionais de marketing organizacional para avaliar a importância do consumidor, Anderson, Jain e Chintagunta encontraram oito métodos diferentes de *avaliação do valor para o cliente (AVC)*. As empresas tendem a aplicar os métodos mais simples, embora os mais complexos produzam uma estimativa mais precisa do valor percebido pelo cliente. (Veja o Lembrete de Marketing “Métodos de avaliação do valor para o cliente”.)

A escolha e a importância de diferentes atributos variam de acordo com a situação de compra.<sup>34</sup> A confiabilidade da entrega, o preço e a reputação do fornecedor são extremamente importantes para produtos habitualmente pedidos. Para produtos relacionados à operação normal da empresa, como uma copiadora, os três atributos mais importantes são assistência técnica, flexibilidade do fornecedor e confiança na qualidade do produto. Para produtos destinados a solucionar problemas mais delicados, que podem gerar rivalidades dentro da organização (como a escolha de um sistema de



**TABELA 7.2** Um exemplo de análise de fornecedores

Atributos	Peso de importância	Escala de notas			
		Ruim (1)	Regular (2)	Bom (3)	Excelente (4)
Preço	0,30				X
Reputação do fornecedor	0,20			X	
Confiabilidade do produto	0,30				X
Confiabilidade do serviço	0,10		X		
Flexibilidade do fornecedor	0,10			X	
Pontuação total: $0,30(4) + 0,20(3) + 0,30(4) + 0,10(2) + 0,10(3) = 3,5$					

computação), os atributos mais importantes são preço, reputação do fornecedor, confiança na qualidade do produto, confiança na qualidade do serviço e flexibilidade do fornecedor.

O centro de compras pode tentar negociar com os fornecedores de sua preferência, a fim de conseguir melhores preços e condições antes de fazer a opção final. Apesar das mudanças que vêm levando a compras estratégicas, a parcerias e à participação de equipes multifuncionais, os compradores ainda gastam grande parcela de seu tempo negociando os preços com fornecedores. Em 1998, 92 por cento dos compradores entrevistados pela revista *Purchasing* citaram negociações de preço como uma de suas responsabilidades mais importantes. Uma quantidade similar de entrevistados afirmou que o preço continuava sendo um critério-chave na seleção de fornecedores.<sup>35</sup>

As empresas que atendem ao mercado organizacional podem responder à busca por preços mais baixos de várias maneiras. Elas podem apresentar evidências de que o custo de seu produto ao longo do tempo de utilização é mais baixo

## LEMBRETE DE MARKETING

### Métodos de avaliação do valor para o cliente

- 1. Avaliação de engenharia interna.** Os engenheiros da empresa utilizam testes de laboratório para estimar as características de desempenho do produto. Ponto fraco: ignora o fato de que, em diferentes aplicações, o produto terá um valor econômico diferente.
- 2. Avaliação das vantagens na utilização.** Os clientes são entrevistados a respeito do custo associado à utilização do novo produto, em comparação a um produto já existente. A tarefa é avaliar qual o valor de cada elemento para o comprador.
- 3. Avaliação do valor a partir de grupos de foco.** Pergunta-se aos clientes que fazem parte de um grupo de foco sobre o valor que eles identificam nas ofertas potenciais de marketing.
- 4. Levantamentos com perguntas diretas.** Solicita-se aos clientes que atribuam um valor em dinheiro a uma ou mais modificações na oferta ao mercado.
- 5. Análise conjunta.** Solicita-se aos clientes que relacionem, segundo sua ordem de preferência, ofertas alternativas ou concepções de mercado. Emprega-se uma análise estatística para estimar o valor implícito associado a cada atributo que compõe a oferta.
- 6. Benchmarks.** Apresenta-se aos clientes uma oferta 'copiada' e depois uma nova oferta. Pergunta-se então quanto a mais eles estariam dispostos a pagar pela nova oferta. Também se pode perguntar quanto a menos pagariam, se algumas características fossem removidas em relação à oferta 'copiada'.
- 7. Abordagem de composição.** Solicita-se aos clientes que atribuam um valor em dinheiro a três níveis alternativos de um atributo. Repete-se o teste para outros atributos. Os valores são então somados para qualquer outra configuração de oferta.
- 8. Pontuação da importância.** Solicita-se aos clientes que atribuam notas à importância de diferentes atributos.

que o dos concorrentes. Podem, ainda, citar o valor dos serviços recebidos pelo comprador, especialmente quando eles forem superiores aos oferecidos pela concorrência.

Outras abordagens também podem ser utilizadas para contrabalançar a intensa pressão por preços mais baixos. Considere o exemplo a seguir.

## LINCOLN ELECTRIC

Faz décadas que a Lincoln Electric vem ajudando seus clientes a reduzir custos. Dentro do Programa de Redução de Custo Garantida, quando um cliente insiste em que um distribuidor da Lincoln cubra os preços da concorrência, a empresa e a distribuidora em questão garantem que, no período de um ano, o cliente encontrará reduções de custos equivalentes ou maiores à diferença de preço entre os produtos da Lincoln e os concorrentes. Caso uma auditoria independente não revele as economias prometidas ao final de um ano, a Lincoln Electric e a distribuidora compensarão o cliente pela diferença. Em todos os anos de existência do programa, somente em duas ocasiões a Lincoln precisou assinar um cheque para um cliente.<sup>36</sup>

Como parte do processo de seleção, os centros de compras devem decidir quantos fornecedores pretendem utilizar. Atualmente as empresas vêm reduzindo seu número de fornecedores. Empresas como a Ford, a Motorola e a Honeywell cortaram o número de fornecedores em 20 a 80 por cento. Elas querem que os fornecedores selecionados sejam responsáveis por um número maior de componentes. Querem, também, que eles aumentem sua qualidade e desempenho e, ao mesmo tempo, reduzam determinada porcentagem do preço a cada ano. Essas empresas esperam que seus fornecedores trabalhem junto com elas durante o desenvolvimento do produto, e valorizam suas sugestões. Há até mesmo uma tendência a utilizar apenas um fornecedor.

As empresas que usam vários fornecedores costumam citar o risco de greves trabalhistas como o principal motivo para não utilizar um único fornecedor. Outra razão para a relutância é o temor de se acomodar tanto com o relacionamento a ponto de perder sua vantagem competitiva.

## Especificação do pedido de rotina

Uma vez selecionados os fornecedores, o comprador negocia a forma final do pedido, relacionando as especificações técnicas, as quantidades requeridas, o prazo de entrega desejado, os critérios de devolução, os termos de garantia etc. Muitos compradores empresariais adquirem equipamentos pesados como máquinas e caminhões por meio de leasing. Nesse caso, o arrendatário obtém uma série de vantagens: retém capital, tem acesso aos produtos mais recentes, conta com um melhor atendimento, além de conseguir vantagens tributárias. Já o arrendador em geral acaba obtendo um rendimento líquido maior e a chance de vender para clientes que não poderiam arcar com os custos da compra.

No caso de itens usados em atividades de manutenção, reparo e operação, os compradores tendem a adotar contratos em aberto, em vez de recorrer a pedidos de compras periódicas. Um contrato em aberto estabelece um relacionamento de longo prazo, no qual o fornecedor promete reabastecer o comprador segundo preços já negociados, durante um período de tempo definido. Como os estoques são mantidos pelo vendedor, os contratos em aberto são às vezes chamados de *planos de compra sem estoque*. Por computador, o comprador emite automaticamente um pedido ao vendedor sempre que precisar de um item do estoque. Esse sistema estreita os laços entre fornecedor e comprador e dificulta a entrada de fornecedores não cadastrados, a menos que o comprador esteja insatisfeito com o fornecedor contratado no que diz respeito ao serviço, à qualidade ou aos preços praticados.

Empresas que temem a escassez de materiais essenciais estão dispostas a comprar e manter grandes estoques. Elas firmam contratos de longo prazo com fornecedores para garantir um fluxo contínuo de materiais. A DuPont, a Ford e várias outras grandes corporações consideram o planejamento do fornecimento de longo prazo uma das principais responsabilidades de seus gerentes de compra. A General Motors, por exemplo, prefere comprar de um número menor de fornecedores que estejam localizados perto de suas fábricas e que produzam componentes de alta qualidade. Além disso, as empresas que atendem ao mercado organizacional estão usando a Internet para implementar extranets com clientes importantes, a fim de facilitar as transações e diminuir seu custo. Os clientes enviam os pedidos diretamente de seu computador para o fornecedor. Algumas empresas vão mais além e transferem a responsabilidade de efetuar os pedidos para seus fornecedores: trata-se do *estoque gerenciado pelo fornecedor*. Por meio de *programas de reposição contínua*, os fornecedores monitoram os níveis de estoque do cliente e são responsáveis por sua reposição automática.

Um termo que resume três resultados desejáveis de uma transação B2B é Nopise:

- NOP — entrega no prazo;
- I — integralmente;
- SE — sem erros.

Todos os três são importantes. Se um fornecedor entrega 80 por cento dos pedidos no prazo, 90 por cento deles integralmente e 70 por cento sem erros, seu desempenho total é de 80 por cento  $\times$  90 por cento  $\times$  70 por cento — apenas 50 por cento!

## Revisão do desempenho

Periodicamente, o comprador revê o desempenho do(s) fornecedor(es) selecionado(s). Três métodos são comumente empregados. Ele pode entrar em contato com os usuários finais e pedir-lhes uma avaliação; pode classificar o fornecedor de acordo com diversos critérios, empregando o método de pesos ponderados; ou pode agregar o custo do desempenho insatisfatório de um fornecedor e obter custos de compra ajustados, incluindo o preço pago. A revisão do desempenho pode levar o comprador a continuar, modificar ou encerrar o relacionamento com o fornecedor.

Muitas empresas implementaram programas de incentivo para recompensar gerentes de compras por seu bom desempenho, semelhantes aos bônus recebidos pelo pessoal de vendas. Tais programas estão levando esses gerentes a aumentar a pressão sobre os fornecedores para obter as melhores condições.

## Gestão do relacionamento com o cliente B2B

Para aumentar a eficácia e a eficiência, fornecedores e clientes do mercado organizacional estão explorando maneiras diferentes de gerenciar seus relacionamentos. Tendências como a gestão da cadeia de suprimentos, o envolvimento antecipado do fornecedor ou as alianças de compras<sup>37</sup> têm estreitado tais relacionamentos. No caso dos programas de marketing holístico, cultivar o relacionamento certo com clientes organizacionais é algo imprescindível.

## Benefícios da coordenação vertical

Muitas pesquisas advogam a necessidade de maior coordenação vertical entre compradores e vendedores, de forma que seu relacionamento deixe de ser uma mera parceria de transações e se transforme numa atividade capaz de criar mais valor para ambas as partes. Estabelecer confiança entre as partes é pré-requisito para um relacionamento de longo prazo saudável.<sup>38</sup> A seção Novas Idéias em Marketing “Estabelecendo confiança e credibilidade corporativa” identifica algumas dimensões-chave desses conceitos. Considere os benefícios mútuos da parceria descrita abaixo:

### MOTOMAN INC. E STILLWATER TECHNOLOGIES

A Motoman Inc., fornecedora líder de sistemas de robótica, e a Stillwater Technologies, uma fábrica de ferramentas e maquinaria que é fornecedora-chave da Motoman, estão fortemente interligadas. Além de ocupar os mesmos escritórios e as mesmas instalações, têm seus telefones e computadores conectados e dividem a recepção, a sala de reuniões e o refeitório. Philip V. Morrison, presidente da Motoman, diz que as empresas são como ‘uma joint-venture informal’. Pequenas distâncias de entrega são apenas um dos benefícios dessa parceria pouco convencional. Outro benefício é o acesso direto entre os funcionários e a facilidade de compartilhar idéias, com o objetivo de melhorar a qualidade e reduzir os custos. Esse relacionamento estreito também abriu portas para novas oportunidades. Ambas as empresas trabalhavam para a Honda Motor, que sugeriu que realizassem um trabalho conjunto em projetos de sistemas. A relação simbiótica fez com que elas se tornassem maiores do que seriam trabalhando individualmente.<sup>39</sup>

Um estudo histórico sobre quatro relacionamentos muito diferentes entre empresas constatou que diversos fatores, por afetar a interdependência e/ou a incerteza ambiental dos parceiros, influenciam o desenvolvimento de um relacionamento entre parceiros empresariais.<sup>40</sup> O relacionamento entre agências de publicidade e seus clientes ilustra essas conclusões:

- 1. Na fase de formação do relacionamento, um dos parceiros experimentou um crescimento substancial de mercado.** Fabricantes que empregam técnicas de produção em massa desenvolveram marcas nacionais, o que aumentou a importância e a quantidade de publicidade em mídia de massa.
- 2. A assimetria de informação tornava a parceria mais lucrativa do que a tentativa de uma empresa atuar na área da outra.** Agências de publicidade possuem um conhecimento especializado que seus clientes dificilmente conseguiriam alcançar.
- 3. Determinadas barreiras à entrada impediram um parceiro de ingressar no negócio do outro.** Agências de publicidade não podem se tornar facilmente fabricantes nacionais e, durante muitos anos, nos Estados Unidos, fabricantes estavam proibidos de receber comissões de mídia.



## Estabelecendo confiança e credibilidade corporativa

A criação de laços e relacionamentos sólidos entre empresas depende da credibilidade que uma percebe na outra. Por *credibilidade corporativa*, entenda-se em que medida os clientes acreditam que uma empresa pode produzir e entregar produtos e serviços capazes de satisfazer suas necessidades e desejos. Associada à reputação alcançada no mercado, ela é a base para um relacionamento estreito. Uma empresa só consegue desenvolver vínculos fortes com outra se for possuidora de alta credibilidade.

A credibilidade corporativa depende de três fatores:

- **Competência corporativa:** até que ponto a empresa é vista como capaz de fabricar e vender produtos ou fornecer serviços.
- **Confiabilidade corporativa:** até que ponto a empresa é vista como motivada em ser honesta, confiável e sensível às necessidades do cliente.
- **Empatia corporativa:** até que ponto a empresa é vista como amistosa, atraente, de prestígio, dinâmica etc.

Em outras palavras, uma empresa com credibilidade é considerada boa no que faz, atenta aos interesses do cliente e de convívio agradável.

A confiança é um determinante especialmente importante da credibilidade e do relacionamento de uma empresa com outras. Ela se reflete na disposição e na segurança demonstradas para trabalhar com um parceiro de negócios. Vários fatores interpessoais e interorganizacionais afetam a confiança em um relacionamento entre empresas, tais como a competência, a integridade, a honestidade e a benevolência percebidas. A confiança é influenciada pela interação entre os funcionários, assim como pelas opiniões sobre a empresa como um todo, e as percepções de confiança evoluem à medida que a experiência com a empresa aumenta.

Como a confiança pode ser particularmente enganosa em ambientes virtuais, muitas empresas impõem exigências mais rigorosas a parceiros de negócios on-line. A preocupação dos compradores de produtos empresariais é de que os produtos não sejam entregues com a qualidade desejada, no local certo e dentro do prazo. A preocupação dos vendedores é não receber em dia — ou não receber nunca — e quanto crédito devem oferecer. Alguns deles, como a empresa de transporte e logística Ryder, estão usando ferramentas como aplicativos de consulta de crédito e serviços de informações on-line para ajudar a determinar a credibilidade de seus parceiros de negócios.

*Fontes:* Robert M. Morgan e Shelby D. Hunt, "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58, nº 3, 1994, p. 20-38; Christine Moorman, Rohit Deshpande e Gerald Zaltman, "Factors affecting trust in market research relationships", *Journal of Marketing*, 57, jan. 1993, p. 81-101; Kevin Lane Keller e David A. Aaker, "Corporate-level marketing: the impact of credibility on a company's brand extensions", *Corporate Reputation Review*, 1º ago. 1998, p. 356-378; Bob Violino, "Building B2B trust", *Computerworld*, 17 jun. 2002, p. 32; Richard E. Plank, David A. Reid e Ellen Bolman Pullins, "Perceived trust in business-to-business sales: a new measure", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19, nº 3, verão 1999, p. 61-72.

4. **A assimetria de dependência possibilitou que um parceiro controlasse ou influenciasse a conduta do outro.** Agências de publicidade tinham controle sobre o acesso à mídia.
5. **Um dos parceiros se beneficiou de economias de escala relativas ao relacionamento.** Agências de publicidade lucraram ao oferecer as mesmas informações de mercado para diversos clientes.

Cannon e Perreault descobriram que quatro fatores influenciam o relacionamento entre cliente e fornecedor: disponibilidade de alternativas; importância do produto; complexidade do produto; e dinâmica do mercado do produto. Com base neles, classificaram o relacionamento entre cliente e fornecedor em oito categorias diferentes:<sup>41</sup>

1. **Compra e venda básica:** rotina de troca relativamente simples com um bom nível de cooperação e troca de informações.
2. **Compra e venda com poucas informações:** semelhante à compra e venda básica, porém com mais adaptação por parte do vendedor e menos cooperação e troca de informações.
3. **Transação contratual:** de modo geral, baixo nível de confiança, cooperação e integração. A troca é definida por um contrato formal.
4. **Fornecimento para o cliente:** situação tradicional de fornecimento em que a concorrência predomina em relação à cooperação como forma de governança.
5. **Sistemas cooperativos:** embora estreitamente integradas no âmbito operacional, nenhuma das partes demonstra compromisso estrutural por meios legais ou por iniciativas de adaptação.

6. **Colaboração:** relação de plena confiança e compromisso levando a uma verdadeira parceria.
7. **Adaptação mútua:** adaptação entre comprador e vendedor específica ao relacionamento operacional, mas sem que necessariamente se estabeleça uma forte relação de confiança ou cooperação.
8. **O cliente é o rei:** embora unidos por um estreito relacionamento cooperativo, o vendedor adapta-se para atender às necessidades do cliente sem esperar em troca muita adaptação ou mudança por parte deste.

Algumas empresas consideram que suas necessidades podem ser satisfeitas com um desempenho razoavelmente básico do fornecedor. Elas não querem ou não precisam manter um relacionamento estreito com ele. Por sua vez, alguns fornecedores podem não considerar vantajoso investir em clientes com potencial de crescimento limitado. Um estudo concluiu que os relacionamentos mais estreitos entre cliente e fornecedor surgem quando o fornecedor é importante para o cliente e existem obstáculos para a seleção de fornecedores, tais como requisitos complexos para a compra e poucos concorrentes.<sup>42</sup> Outro estudo sugeriu que a maior integração vertical entre comprador e vendedor, pela troca de informações e pelo planejamento, só é necessária quando há grande incerteza ambiental e os investimentos específicos são modestos.<sup>43</sup>

## Relacionamentos organizacionais: riscos e oportunismo

Buvik e John observam que o relacionamento entre cliente e fornecedor está associado a um conflito entre salvaguardas e adaptação. A coordenação vertical facilita o estabelecimento de vínculos fortes, mas ao mesmo tempo aumenta o risco para os investimentos específicos de ambas as partes. *Investimentos específicos* são os gastos planejados por determinada empresa e seu parceiro na cadeia de valor (investimento em treinamento, equipamentos e procedimentos ou sistemas operacionais específicos para a empresa, por exemplo).<sup>44</sup> Os investimentos específicos ajudam as empresas a aumentar sua lucratividade e a alcançar o posicionamento desejado.<sup>45</sup> Trabalhando lado a lado com os fornecedores, a Xerox conseguiu desenvolver processos e componentes customizados que reduziram os custos de fabricação de suas copiadoras de 30 a 40 por cento. Em troca, os fornecedores ganharam a garantia da venda e do volume, maior compreensão das necessidades de seu cliente e uma grande probabilidade de voltar a fazer negócios com a Xerox.<sup>46</sup>

Entretanto, os investimentos específicos implicam igualmente um risco considerável tanto para o cliente como para o fornecedor. A teoria econômica dos custos de transação defende que, como esses investimentos são parcialmente irreversíveis, criam uma forte dependência entre as partes. Afinal, talvez elas tenham de trocar informações sigilosas sobre custos e processos. Um comprador pode enfrentar dificuldades devido a mudanças nos custos; um fornecedor pode ficar impedido de realizar contratos com outras empresas no futuro devido ao uso de ativos específicos e/ou à expropriação tecnológica ou intelectual. Com respeito ao segundo risco, considere o exemplo abaixo.<sup>47</sup>

Um fabricante de peças para automóveis firma um contrato para fornecer um componente de motor para um fabricante de peças originais. Um contrato de exclusividade de um ano com o fornecedor protege o investimento específico do fabricante de peças originais em uma linha de produção dedicada. No entanto, é possível que durante a vigência do contrato o fornecedor também seja obrigado a trabalhar (extracontratualmente) como parceiro da equipe interna de engenharia do fabricante de peças originais (interligando seus computadores) para trocar informações detalhadas sobre engenharia e coordenar mudanças frequentes de projeto e manufatura. Essas interações podem reduzir custos e/ou aumentar a qualidade por meio de uma resposta mais ágil da empresa a mudanças no mercado. Por outro lado, podem aumentar a ameaça à propriedade intelectual do fornecedor.

Quando os compradores não conseguem monitorar com facilidade o desempenho do fornecedor, este pode deixar de honrar o compromisso assumido ou trapacear e não entregar o valor prometido. Define-se *oportunismo* como "uma forma de trapaça ou ineficiência relativa a um contrato implícito ou explícito".<sup>48</sup> Pode envolver interesses próprios e distorções deliberadas que violam acordos contratuais. Ao criar a versão de 1996 do Ford Taurus, a Ford Corporation optou por terceirizar todo o processo para um único fornecedor, a Lear Corporation. A Lear firmou um contrato que, por várias razões, sabia que não poderia cumprir. Segundo a Ford, a Lear não honrou prazos, não cumpriu metas de preço e forneceu peças defeituosas.<sup>49</sup> Uma forma de oportunismo mais passiva pode envolver a recusa ou a relutância em se adaptar a situações de mudança.

O oportunismo força as empresas a dedicar recursos para controle e monitoramento que poderiam ser usados para fins mais produtivos. Um contrato pode ser um instrumento inadequado para regular transações quando é difícil detectar oportunismo por parte do fornecedor; quando a empresa investe em ativos que não possuem utilização alternativa; e quando contingências são difíceis de prever. Formar uma joint-venture é uma opção melhor para clientes e fornecedores (comparativamente a um contrato simples) quando a especificidade do ativo do fornecedor é alta; quando se torna difícil monitorar o comportamento do fornecedor; e quando o fornecedor não goza de boa reputação.<sup>50</sup> Fornecedores com boa reputação procuram evitar o oportunismo para proteger esse ativo intangível.

A existência de uma perspectiva futura significativa e/ou de regras fortes de solidariedade que estimulem clientes e fornecedores a buscar benefícios conjuntos pode levar a uma mudança no efeito dos investimentos específicos: da expropriação (aumento do oportunismo pela parte que recebe) para o compromisso (menor oportunismo).<sup>51</sup>

## Mercados institucional e governamental

Até agora, nossa discussão concentrou-se principalmente no comportamento de compra de empresas com fins lucrativos. Muito do que foi mencionado aplica-se às práticas de compra das organizações institucionais e governamentais. Desejamos, contudo, enfatizar características específicas encontradas nesses mercados.

O **mercado institucional** é formado por escolas, hospitais, creches, prisões e demais instituições que precisam oferecer bens e serviços às pessoas sob sua responsabilidade. Muitas dessas organizações se caracterizam por recursos financeiros limitados e clientela cativa. Os hospitais, por exemplo, precisam decidir que tipo de comida comprar para seus pacientes. O objetivo da compra não é o lucro, pois a alimentação é fornecida aos pacientes como parte do pacote total de serviços. Tampouco é a minimização dos custos, pois uma alimentação de baixa qualidade provocará queixas dos pacientes e prejudicará a reputação do hospital. O comprador do hospital deve procurar vendedores de alimentos para organizações institucionais cujo padrão de qualidade se iguale ou supere o padrão mínimo estabelecido e que, ao mesmo tempo, tenham preços baixos. Na verdade, muitas empresas de alimentos montam um setor separado para atender a compradores de organizações institucionais, em razão das necessidades e características específicas desses clientes. Para atender a especificações de hospitais, universidades e presídios, a Heinz produz, embala e determina os preços de seu *ketchup* de maneira diferente. A Aramark Corp. possui uma vantagem competitiva no fornecimento de alimentos para prisões norte-americanas, um resultado direto do refinamento de suas práticas de compra e da gestão de sua cadeia de suprimentos:

### ARAMARK CORP.

Se antes a Aramark se limitava a selecionar produtos de listas fornecidas por fornecedores potenciais, agora colabora com esses fornecedores para desenvolver produtos personalizados, a fim de atender às necessidades de segmentos individuais. No segmento penitenciário, a qualidade tem sido tradicionalmente sacrificada para atender a custos que operadores fora desse mercado achariam impraticáveis. “Se você quer negociar no segmento penitenciário, saiba que suas propostas serão avaliadas em centésimos de centavo”, diz John Zillmer, presidente da Aramark’s Food & Support Services. “Portanto, qualquer vantagem que se consiga obter no lado da compra é extremamente valiosa.” A Aramark selecionou uma série de produtos protéicos e os adquiriu de parceiros exclusivos a preços que jamais poderia imaginar. Ela conseguiu baixar os custos trabalhando em conjunto com parceiros que sabiam como combinar proteínas para criar um produto altamente aceitável por seus clientes, a um preço reduzido. A Aramark então replicou esse processo com 163 itens diferentes formulados exclusivamente para prisões. Em vez de reduzir o custo com alimentação em incrementos de 1 centavo por refeição, que era o padrão nesse mercado, a empresa conseguiu uma economia de 5 a 9 centavos por refeição — enquanto mantinha ou aumentava a qualidade.<sup>52</sup>

Ser o fornecedor preferencial de escolas e hospitais também é um grande negócio:

### CARDINAL HEALTH

Derivada da Baxter Healthcare Corporation, a Cardinal Health tornou-se a maior fornecedora de produtos médicos, cirúrgicos e laboratoriais dos Estados Unidos. O programa de estoque zero da empresa, conhecido como ValueLink, foi citado pela Arthur Andersen como ‘uma das melhores práticas’ em seu ranking de práticas empresariais. Atualmente usado em mais de 150 hospitais de tratamento de casos graves nos Estados Unidos, esse programa fornece aos funcionários dos hospitais os produtos de que eles necessitam, onde e quando são necessários. Trata-se de um sistema integrado que atende às necessidades de pessoas que lidam com situações de vida ou morte a cada minuto. Nos sistemas antigos, uma carreta de cinco eixos descarregava regularmente, na entrada de serviço do hospital, o equivalente a uma semana ou um mês de suprimentos. Inevitavelmente, os itens mais requisitados faltavam no estoque, enquanto os pouco usados criavam poeira nos armários. A Cardinal Health calcula que o programa ValueLink proporcione uma economia de 500 mil dólares ou mais por ano.<sup>53</sup>

Na maioria dos países, os órgãos públicos são os maiores compradores de bens e serviços. É comum que eles solicitem propostas aos fornecedores e contratem o que oferecer preço mais baixo. Em alguns casos, o órgão dá preferência a fornecedores conhecidos pela qualidade superior ou pela pontualidade de entrega. Os governos compram também em uma base de contratos negociados, principalmente no caso de projetos de grande complexidade, que envolvem custos e riscos importantes de P&D, e nos casos em que a competição é fraca. Os órgãos públicos tendem a favorecer os fornecedores locais. Uma das maiores queixas das multinacionais em operação na Europa é que os países favorecem os fornecedores nacionais, mesmo diante de ofertas melhores feitas por empresas estrangeiras. Atualmente, a União Européia está empenhada em eliminar essa tendência.

Uma vez que suas decisões de gastos passam pelo crivo público, os órgãos públicos requerem dos fornecedores muito trabalho burocrático, o que provoca queixas frequentes relacionadas ao excesso de documentação exigida, à re-



**Advice. Confidence.**  
The people of health care promise it. We support it.

Pharmacists are practicing an increasingly complex craft. So they rely on our innovative technologies for effective, efficient inventory control. While we help them better manage drug utilization and tackle other safety issues, because when pharmacy operations are optimized, there's more time to spend with patients.

From pharmacy to patient bedside, pharmaceutical research lab to manufacturing site, Physician office to the essential care, Cardinal Health partners with health care professionals so they can focus on what matters — improving people's lives.

Products, Services, Technologies. For Health Care and Life Sciences.

**CardinalHealth**  
Working together. For life™

Anúncio da Cardinal Health que se concentra em suas habilidades para construir parcerias com clientes a fim de ajudá-los na administração de estoques, na utilização de medicamentos e em problemas relacionados à segurança na medicação.

gulamentação, aos atrasos nos processos decisórios e a mudanças freqüentes do pessoal responsável pelos suprimentos. Com todas essas formalidades, por que uma empresa desejaria fazer negócios com o governo? Paul E. Goulding, consultor residente na cidade de Washington que já auxiliou seus clientes a obter contratos com o governo norte-americano no valor de mais de 30 bilhões de dólares, responde:<sup>54</sup>

Quando ouço essa pergunta, costumo contar a história do negociante que comprou uma loja de ferragens em uma pequena cidade. Ele perguntou aos empregados qual era o maior comprador de ferragens da cidade e ficou surpreso ao saber que aquele cliente não fazia negócios com sua loja. Quando o dono perguntou aos empregados a razão, eles disseram que ele era um cliente difícil de atender e que exigia o preenchimento de inúmeros formulários. Quero ressaltar que, provavelmente, esse cliente também era muito rico, não emitia cheques sem fundos e normalmente voltava a comprar quando ficava satisfeito. Esse é o tipo de cliente que o governo pode ser.

Todos os anos, o governo norte-americano compra bens e serviços avaliados em 200 bilhões de dólares. Isso torna os Estados Unidos o maior cliente do mundo. E não é só a cifra em dólares que é enorme; o número de compras efetuadas também. De acordo com o General Sources Administration Procurement Data Center, mais de 20 milhões de contratos individuais são processados a cada ano. Embora a maioria dos itens comprados valha entre 2.500 e 25 mil dólares, o governo norte-americano faz igualmente compras da ordem de bilhões, em geral de tecnologia. Apesar disso, as pessoas com poder decisório no governo muitas vezes consideram que os vendedores de tecnologia não fazem seu dever de casa. Ademais, os vendedores não se preocupam em justificar os custos, o que vem a ser uma das principais funções dos profissionais do governo responsáveis por suprimentos. As empresas que esperam fechar um contrato com o governo norte-americano precisam ajudar os departamentos governamentais a ver o impacto do resultado dos produtos.

Da mesma maneira que as empresas fornecem aos órgãos públicos indicações sobre como comprar e utilizar melhor seus produtos, o governo também oferece aos fornecedores potenciais indicações detalhadas sobre como vender para ele. Deixar de seguir essas diretrizes ou preencher formulários e contratos incorretamente pode resultar em um pesadelo jurídico.<sup>55</sup> Os fornecedores devem dominar o sistema e encontrar meios para superar as formalidades. Goulding afirma que isso requer um investimento de tempo, dinheiro e recursos semelhante ao necessário para entrar em um novo mercado no exterior.

## ADI TECHNOLOGY

O governo norte-americano sempre foi o principal cliente da ADI Technology Corporation — os contratos federais respondem por cerca de 90 por cento dos 6 milhões de dólares de faturamento anual da empresa. Ainda assim, os gerentes dessa empresa de prestação de serviços acham que conquistar esses cobiçados contratos dá trabalho demais. Uma proposta abrangente, que atenda às solicitações de documentação do governo federal, pode conter de 500 a

700 páginas. O presidente da empresa estima que a ADI chegou a gastar 20 mil dólares na preparação de uma única proposta — a maior parte com a remuneração de horas trabalhadas.

Felizmente, o governo norte-americano tem realizado reformas para simplificar os procedimentos de contratação e tornar as licitações mais atraentes. Algumas reformas dão ênfase à compra de itens disponíveis comercialmente, em vez de itens feitos especialmente de acordo com as especificações do governo, à comunicação on-line com vendedores, de maneira a eliminar o peso da burocracia, e a um tipo de orientação aos fornecedores que perderam licitações, feito pelos órgãos governamentais adequados, para que tenham possibilidade de sucesso na próxima oportunidade.<sup>56</sup> A meta do governo é realizar *todas* as compras on-line. Para isso, ele provavelmente vai apostar no desenvolvimento de formulários disponibilizados pela Internet, assinaturas digitais e cartões eletrônicos de pesquisa de fontes (os P-cards).<sup>57</sup>

Muitos órgãos do governo norte-americano que atuam como agentes de compras disponibilizaram catálogos na Internet. Esses catálogos eletrônicos permitem que órgãos civis e militares autorizados comprem pela Internet um grande número de itens, desde suprimentos médicos e material de escritório até roupas.

Apesar de todas essas reformas, muitas empresas que vendem para o governo norte-americano não utilizam uma orientação de marketing. As políticas de seleção de fornecedores do governo dão maior ênfase ao preço, o que leva os fornecedores a investir um esforço considerável na tentativa de reduzir custos. Quando as características do produto são bem especificadas, a diferenciação do produto não constitui uma vantagem de marketing; tampouco a propaganda e os contatos pessoais de vendas têm muita influência nos processos de licitação. Algumas das empresas interessadas em manter negócios com o governo norte-americano criaram um departamento de marketing separado para atender aos órgãos públicos.

Empresas como a Gateway, a Rockwell, a Kodak e a Goodyear prevêem as necessidades e os projetos do governo, participam da fase de especificação do produto, acumulam informações sobre a concorrência, preparam cuidadosamente suas propostas e produzem forte atividade de comunicação para divulgar a empresa e realçar sua boa reputação.

---

## Resumo

1. Compra organizacional é o processo de decisão segundo o qual as organizações formais estabelecem a necessidade de comprar produtos e serviços para, depois, identificar, avaliar e escolher entre marcas e fornecedores alternativos. O mercado organizacional é formado por todas as organizações que adquirem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos ou serviços, posteriormente vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros.
2. Quando comparados aos mercados de consumo, os mercados organizacionais em geral apresentam compradores em menor quantidade, mas de maior porte; um relacionamento cliente–fornecedor mais próximo; e compradores geograficamente mais concentrados. A demanda dos mercados organizacionais é derivada da demanda dos mercados de consumo e segue o ciclo de negócios. Não obstante, a demanda total de muitos bens e serviços empresariais é inelástica ao preço. Os fornecedores de produtos empresariais devem estar informados sobre o papel exercido pelos compradores profissionais e seus influenciadores, bem como sobre a necessidade de vários contatos de venda e a importância da compra direta, da reciprocidade e do leasing.
3. O centro de compras é a unidade de decisão da organização compradora. Ele é formado por iniciadores, usuários, influenciadores, decisores, aprovadores, compradores e filtros internos. Para influenciar esses participantes, as empresas de produtos empresariais devem estar informadas sobre fatores ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais.
4. O processo de compra consiste em oito estágios chamados fases da compra: (1) reconhecimento do problema, (2) descrição geral da necessidade, (3) especificação do produto, (4) procura de fornecedores, (5) solicitação de propostas, (6) seleção do fornecedor, (7) especificação do pedido de rotina e (8) revisão do desempenho.
5. Empresas que atuam no mercado organizacional devem manter relacionamentos estreitos com seus clientes e proporcionar-lhes valor agregado. Alguns clientes, entretanto, preferem um relacionamento mais orientado para a transação.
6. O mercado institucional consiste em escolas, hospitais, creches, presídios e outras instituições que têm como função fornecer bens e serviços às pessoas sob sua responsabilidade. Os compradores dos órgãos públicos tendem a exigir dos vendedores um extenso trabalho de documentação e a favorecer fornecedores locais. Os fornecedores devem estar preparados para adaptar suas ofertas às necessidades e aos procedimentos especiais encontrados nos mercados institucional e governamental.



## Aplicações

### Debate de marketing No que o marketing business-to-business é diferente?

Muitos executivos de marketing que atuam no mercado organizacional reclamam das dificuldades que enfrentam: eles alegam que grande parte dos conceitos e princípios do marketing tradicional não se aplica a esse segmento. Segundo eles, por várias razões, vender produtos e serviços para uma empresa é fundamentalmente diferente de vender para pessoas. Outros executivos discordam, alegando que a teoria do marketing permanece válida nesse campo e apenas envolve algumas adaptações táticas.

**Assuma uma posição:** o marketing business-to-business requer um conjunto de conceitos e princípios exclusivos, ou não é tão diferente assim e os conceitos e princípios básicos de marketing também se aplicam a ele?

### Discussão de marketing

Considere alguns dos tópicos do Capítulo 4 sobre comportamento do consumidor. Como você os aplicaria a um cenário business-to-business? Por exemplo, como funcionariam os modelos não compensatórios?



## DESTAQUE DE MARKETING

### General Electric

A GE é uma empresa incrivelmente grande, formada por 11 divisões principais que operam em áreas tão diversas quanto eletrodomésticos, motores a jato, sistemas de segurança, turbinas de força e serviços financeiros. A empresa é tão grande (sua receita em 2003 foi de 134 bilhões de dólares) que, mesmo se cada uma de suas 11 unidades de negócios fosse classificada separadamente, todas apareceriam na lista das 500 maiores da revista *Fortune*. Se a GE fosse um país, seria um dos 50 maiores e estaria à frente da Finlândia, de Israel e da Irlanda.

Nas décadas de 1950 e 1960, ela foi reconhecidamente a pioneira no marketing business-to-business. Nessa época, seu slogan era “Live better electrically” (“Viva eletricamente melhor”). À medida que diversificava sua linha de produtos, a empresa criou novas campanhas, incluindo “Progress for people” (“Progresso para as pessoas”) e “We bring good things to life” (“Nós trazemos boas coisas para a vida”).

Em 2003, a empresa enfrentou um novo desafio: como promover sua marca globalmente com uma mensagem única. A GE lançou uma nova campanha publicitária, “Imagination at work” (“Imaginação no trabalho”), que ganhou o prêmio B2B Best Award de 2003 como a melhor campanha integrada. Sua finalidade não era simplesmente criar empatia, mas obter resultados comerciais. A campanha promoveu divisões de produtos empresariais da GE como a GE Aircraft Engines, de motores para aeronaves, a GE Medical Systems, de equipamentos médicos, e a GE Plastics, de plásticos. A meta era unificar essas divisões sob a marca GE, mas dando voz a cada uma delas. A nova campanha ressalta a abrangência dos produtos da companhia.

A GE gasta perto de 150 milhões de dólares em publicidade corporativa — uma soma vultosa, mas produtiva por tornar a marca GE seu foco central. A dificuldade em criar uma mensagem unificada estava em identificar cada divisão da GE com essa imagem central. O slogan “Imaginação no trabalho” foi escolhido por sua capacidade de retratar a inovação inerente à ampla gama de produtos da empresa.

E parece que a estratégia deu certo. “Um levantamento indica que a GE agora está sendo associada a atributos como alta tecnologia, avanço, inovação, modernidade e criatividade”, relatou Judy Hu, gerente-geral de publicidade e branding global da GE. Outra descoberta estimulante do levantamento foi a de que os entrevistados ainda associam a GE com alguns de seus atributos tradicionais, como confiança e idoneidade.

“Acreditamos que ‘Imaginação no trabalho’ foi uma mensagem global poderosa para nós”, garante Beth Comstock, diretora executiva de marketing da GE. “Nossa meta é ter uma presença mundial maior e mais consistente. Atuar de forma mais abrangente e rápida. No futuro, você enxergará cuidados médicos como sinônimo de GE.”

Embora a campanha unifique todas as unidades de negócios, o sucesso da empresa reside na capacidade de entender o mercado e o processo de compra de produtos empresariais. A GE se coloca no lugar dos clientes organizacionais. Considere, por exemplo, sua abordagem na definição de preços para motores de aeronaves. Seria de esperar que a GE cobrasse um preço específico para cada tipo de motor. Mas ela tem consciência de que, para o cliente, comprar um motor de avião representa um gasto milionário (21 milhões de dólares, para ser mais exato).

E a despesa não termina com a compra — os clientes (as companhias aéreas) deparam com custos substanciais de manutenção para atender às normas do departamento de aviação de seu país e para assegurar a confiabilidade dos motores. Portanto, em 1999, a GE introduziu uma nova sistemática de definição de preço. O conceito, denominado 'power by the hour' (energia por hora), oferece aos clientes a oportunidade de pagar uma tarifa fixa toda vez que utilizam o motor. Em troca, a GE é responsável pela manutenção e por garantir a confiabilidade da peça. Desse modo, os clientes podem possuir um motor GE a um custo menor.

Os compradores de produtos empresariais valorizam essa opção porque ela elimina o fator risco. Em tempos de incerteza no setor, comprar motores novos para aeronaves novas representa um risco financeiro considerável. Com o sistema 'power by the hour', as companhias aéreas pagam apenas quando usam o motor. Além disso, não precisam se preocupar com despesas imprevistas de manutenção. Os compradores têm a garantia de possuir um motor a um custo baixo, previsível, por meio de um preço pré-definido.

Esse tipo de sabedoria B2B ajudou a GE a consolidar sua posição de líder no levantamento feito pelo *Financial Times* das Empresas Mais Respeitadas do Mundo. Diretores executivos de 20 países a colocaram em primeiro lugar durante seis anos.

A compreensão que a GE tem do mercado de produtos empresariais, sua forma de fazer negócios e seu marketing impulsionaram o crescimento de seu brand equity. De fato, no fim de 2003, o brand equity da GE foi avaliado em 53,6 bilhões de dólares pela Corebrand.

"A marca GE é o que nos conecta e nos torna muito melhores do que as partes dela", resume Comstock.

### Questões para discussão

1. Quais são os fatores-chave para o sucesso da GE?
2. Em que pontos a GE está vulnerável? Com o que deveria tomar cuidado?
3. Que recomendações você faria aos executivos de marketing da GE?

Fontes: Michael Skapinker, "Brand strength proves its worth", *Financial Times*, 20 jan. 2004; Sean Callahan, "Exclusive: Microsoft, GE top brand equity study", *BtoB*, 19 jan. 2004; "Marketer of the year special report", *BtoB*, 8 dez. 2003, p. 16, 22; "More imagination", *Delaney Report*, 20 out. 2003 p. 1; Sean Callahan, "BtoB Q&A: new GE CMO taps 'imagination'", *BtoB*, 11 ago. 2003; [www.ge.com](http://www.ge.com).

## Notas

- 1 Janet Guyon, "The man who mooned Larry Ellison", *Fortune*, 7 jul. 2003, p. 71-74.
- 2 James C. Anderson e James A. Narus, *Business market management: understanding, creating and delivering value*, 2 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.
- 3 Frederick E. Webster Jr. e Yoram Wind, *Organizational buying behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1972, p. 2.
- 4 Jennifer Gilbert, "Small but mighty", *Sales & Marketing Management*, jan. 2004, p. 30-35.
- 5 Michael Collins, "Breaking into the big leagues", *American Demographics*, jan. 1996, p. 24.
- 6 Patrick J. Robinson, Charles W. Faris e Yoram Wind, *Industrial buying and creative marketing*. Boston: Allyn & Bacon, 1967.
- 7 Daniel H. McQuiston, "Novelty, complexity, and importance as causal determinants of industrial buyer behavior", *Journal of Marketing*, abr. 1989, p. 66-79; Peter Doyle, Arch G. Woodside e Paul Mitchell, "Organizational buying in new task and rebuy situations", *Industrial Marketing Management*, fev. 1979, p. 7-11.
- 8 Urban B. Ozanne e Gilbert A. Churchill Jr., "Five dimensions of the industrial adoption process", *Journal of Marketing Research*, ago. 1971, p. 322-328.
- 9 Niraj Dawar e Mark Vandenbosch, "The seller's hidden advantage", *MIT Sloan Management Review*, inverno 2004, p. 83-88.
- 10 Donald W. Jackson Jr., Janet E. Keith e Richard K. Burdick, "Purchasing agents' perceptions of industrial buying center influence: a situational approach", *Journal of Marketing*, outono 1984, p. 75-83.
- 11 Webster e Wind, *Organizational buying behavior*, p. 6.
- 12 Webster e Wind, *Organizational buying behavior*, p. 6.
- 13 Frederick E. Webster Jr. e Yoram Wind, "A general model for understanding organizational buying behavior", *Journal of Marketing*, 36, abr. 1972, p. 12-19; Webster e Wind, *Organizational buying behavior*.
- 14 Frederick E. Webster Jr. e Kevin Lane Keller, "A roadmap for branding in industrial markets", *Journal of Brand Management*, 11, maio 2004, p. 388-402.
- 15 Scott Ward e Frederick E. Webster Jr., "Organizational buying behavior". In: Tom Robertson e Hal Kassarian (orgs.), *Handbook of consumer behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1991, capítulo 12, p. 419-458.
- 16 Webster e Wind, *Organizational buying behavior*, p. 6.
- 17 Erin Strout, "Safe and sound", *Sales and Marketing Management*, set. 2003, p. 38.
- 18 Nirmalya Kumar, *Marketing as strategy: understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- 19 Kumar, *Marketing as strategy*.
- 20 Sara Lorge, "Purchasing power", *Sales & Marketing Management*, jun. 1998, p. 43-46.
- 21 David Hannon, "Lockheed Martin: Negotiators Inc.", *Purchasing*, 5 fev. 2004, p. 27-30.
- 22 Anderson e Narus, *Business market management: understanding, creating and delivering value*.

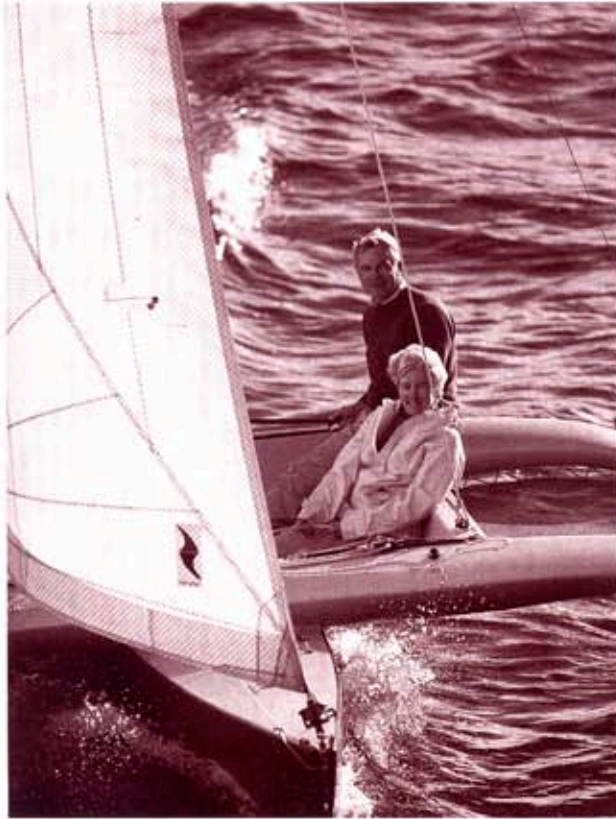
- 23 Adapted from Peter Kraljic, "Purchasing must become supply management", *Harvard Business Review*, set./out. 1993, p. 109-117.
- 24 Tim Minahan, "OEM buying survey-part 2: buyers get new roles but keep old tasks", *Purchasing*, 16 jul. 1998, p. 208-209.
- 25 Robinson, Faris e Wind, *Industrial buying and creative marketing*.
- 26 Rick Mullin, "Taking customer relations to the next level", *The Journal of Business Strategy*, jan./fev. 1997, p. 22-26.
- 27 Rajdeep Grewal, James M. Comer e Raj Mehta, "An investigation into the antecedents of organizational participation in business-to-business electronic markets", *Journal of Marketing*, 65, jul. 2001, p. 17-33.
- 28 Julia Angwin, "Renaissance in cyberspace; once a start-ups' graveyard; business-to-business segment of Internet is now booming", *Wall Street Journal*, 20 nov. 2003, p. B1.
- 29 David Hannon, "Owens-Corning plans to go 80% paperless by end-2004", *Purchasing*, 15 jan. 2004, p. 16, 18.
- 30 Kate Maddox, "#1 Hewlett-Packard Co., www.hp.com", *BtoB*, 11 ago. 2003, p. 1, 23.
- 31 Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly e Charles Kettelman, *Best practices: building your business with customer-focused solutions*. Nova York: Arthur Andersen/Simon & Schuster, 1998, p. 122-124.
- 32 "Xerox multinational supplier quality survey", *Purchasing*, 12 jan. 1995, p. 112.
- 33 Daniel J. Flint, Robert B. Woodruff e Sarah Fisher Gardial, "Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context", *Journal of Marketing*, 66, out. 2002, p. 102-117.
- 34 Donald R. Lehmann e John O'Shaughnessy, "Differences in attribute importance for different industrial products", *Journal of Marketing*, abr. 1974, p. 36-42.
- 35 Minahan, "OEM buying survey-part 2: buyers get new roles but keep old tasks".
- 36 Veja James A. Narus e James C. Anderson, "Turn your industrial distributors into partners", *Harvard Business Review*, mar./abr. 1986, p. 66-71; William Atkinson, "Now that's value add", *Purchasing*, 11 dez. 2003, p. 26.
- 37 Arnt Buvik e George John, "When does vertical coordination improve industrial purchasing relationships", *Journal of Marketing*, 64, out. 2000, p. 52-64.
- 38 Shankar Ganesan, "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, 58, abr. 1994, p. 1-19; Patricia M. Doney e Joseph P. Cannon, "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, 61, abr. 1997, p. 35-51.
- 39 John H. Sheridan, "An alliance built on trust", *Industry Week*, 17 mar. 1997, p. 66-70.
- 40 William W. Keep, Stanley C. Hollander e Roger Dickinson, "Forces impinging on long-term business-to-business relationships in the United States: an historical perspective", *Journal of Marketing*, 62, abr. 1998, p. 31-45.
- 41 Joseph P. Cannon e William D. Perreault Jr., "Buyer-seller relationships in business markets", *Journal of Marketing Research*, 36, nov. 1999, p. 439-460.
- 42 Cannon e Perreault Jr., "Buyer-seller relationships in business markets", p. 439-460.
- 43 Thomas G. Noordewier, George John e John R. Nevin, "Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor arrangements", *Journal of Marketing*, 54, out., 80-93; Buvik e John, "When does vertical coordination improve industrial purchasing relationships", p. 52-64.
- 44 Akesel I. Rokkan, Jan B. Heide e Kenneth H. Wathne, "Specific investment in marketing relationships: expropriation and bonding effects", *Journal of Marketing Research*, 40, maio 2003, p. 210-224.
- 45 Mrinal Ghosh e George John, "Governance value analysis and marketing strategy", *Journal of Marketing*, 63, Edição Especial, 1999, p. 131-145.
- 46 Sandy Jap, "Pie expansion effects: collaboration processes in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing Research*, 36, nov. 1999, p. 461-475.
- 47 Buvik e John, "When does vertical coordination improve industrial purchasing relationships", p. 52-64.
- 48 Kenneth H. Wathne e Jan B. Heide, "Opportunism in inter-firm relationships: forms, outcomes, and solutions", *Journal of Marketing*, 64, out. 2000, p. 36-51.
- 49 Mary Walton, "When your partner fails you", *Fortune*, p. 87-89.
- 50 Mark B. Houston e Shane A. Johnson, "Buyer-supplier contracts versus joint ventures: determinants and consequences of transaction structure", *Journal of Marketing Research*, 37, fev. 2000, p. 1-15.
- 51 Rokkan, Heide e Wathne, "Specific investment in marketing relationships: expropriation and bonding effects", p. 210-224.
- 52 Paul King, "Purchasing: keener competition requires thinking outside the box", *Nation's Restaurant News*, 18 ago. 2003, p. 87.
- 53 Hiebeler, Kelly e Kettelman, *Best practices: building your business with customer-focused solutions*, p. 124-126.
- 54 Paul E. Goulding, "Q & A: making Uncle Sam your customer", *Financial Executive*, maio/jun. 1998, p. 55-57.
- 55 Matthew Swibel e Janet Novack, "The scariest customer", *Forbes*, 10 nov. 2003, p. 96-97.
- 56 Laura M. Litvan, "Selling to Uncle Sam: new, easier rules", *Nation's Business*, mar. 1995, p. 46-48.
- 57 Ellen Messmer, "Feds do e-commerce the hard way", *Network World*, 13 abr. 1998, p. 31-32.

# 8

## Identificação de segmentos de mercado e seleção de mercados-alvo

**Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:**

- Quais são os diferentes níveis de segmentação de mercado?
- Como uma empresa pode dividir um mercado em segmentos?
- Como uma empresa pode escolher os mercados-alvo mais atraentes?
- Quais são os requisitos para uma segmentação eficaz?



Um mercado-alvo em rápido crescimento: consumidores maduros que vivem ativamente e tomam suas decisões de compra com base não na idade, mas no estilo de vida.

Os mercados não são homogêneos. Uma empresa não pode atender a todos os clientes em mercados amplos ou diversificados. Os consumidores diferem entre si em muitos aspectos e, em geral, podem ser agrupados segundo uma ou mais características. A empresa precisa identificar os segmentos de mercado a que poderá atender com eficácia. Essas decisões requerem um profundo entendimento do comportamento do consumidor e uma cuidadosa análise estratégica. Às vezes, equivocadamente, os profissionais de marketing perseguem o mesmo segmento de mercado em que várias empresas já atuam, negligenciando outros segmentos potencialmente mais lucrativos.

*A magnitude e a riqueza dos consumidores mais velhos deveriam ser importantes para diversas empresas.<sup>1</sup> Só nos Estados Unidos, a população de consumidores maduros, aqueles com 50 anos ou mais, chegará a 115 milhões de pessoas nos próximos 25 anos. Entretanto, as empresas obcecadas pela juventude tradicionalmente não só têm negligenciado esse imenso mercado, como também o estereotiparam na forma de vovôs e vovós que vivem com uma renda fixa.<sup>2</sup> "Para gerentes de produtos jovens, todo mundo com mais de 45 anos cai numa categoria só: velho", ataca Lori Bitter, sócia do Mature Marketing Group da J. Walter Thompson, uma das maiores agências de publicidade do mundo. "Eles querem pôr swing como fundo musical nos anúncios dirigidos ao público na casa dos 50. Precisamos dizer: 'Não, vamos tentar Sting'." Os mais velhos, especialmente aqueles nascidos após a Segunda Guerra e que agora chegam à maturidade, costumam tomar decisões de compra segundo seu estilo de vida, não sua idade. Mas não espere que eles se mantenham fiéis a marcas uma vez que tomarem uma decisão. Embora tenham alta conscientização de marca, as pessoas dessa geração não são necessariamente fiéis como era o costume entre os consumidores mais velhos<sup>3</sup> — portanto, seria inteligente ficar de olho nessa turma.<sup>4</sup>*

Para competir com mais eficácia, muitas empresas estão optando pelo marketing de mercado-alvo. Em vez de dispersar seus esforços de marketing (abordagem pulverizada), elas concentram sua atenção nos compradores que têm maior chance de atender bem (abordagem direcionada).

Um marketing de mercado-alvo eficaz exige que os profissionais de marketing:

1. Identifiquem e tracem o perfil de grupos distintos de compradores que diferem em suas necessidades e preferências (segmentação de mercado).
2. Seleccionem um ou mais segmentos nos quais interesse à empresa ingressar (mercados-alvo).
3. Para cada segmento, determinem e divulguem os principais benefícios que diferenciam os produtos da empresa (posicionamento de mercado).

Este capítulo focalizará os dois primeiros itens. O Capítulo 10 discutirá o posicionamento de mercado e da marca.

## Níveis de segmentação de mercado

O ponto de partida de qualquer discussão sobre segmentação é o **marketing de massa**. No marketing de massa, o vendedor se dedica à produção, distribuição e promoção em massa de um produto para todos os compradores. Henry Ford sintetizou essa estratégia de marketing quando lançou o Ford-T 'em qualquer cor, desde que preto'. A Coca-Cola também utilizou o marketing de massa quando vendia o refrigerante apenas em garrafas de 200 ml.

## FORD MOTOR CARS



O modelo T: Henry Ford foi o pioneiro nos automóveis para o mercado de massa. Ford fabricou em massa por meio de linha de montagem, distribuiu em massa por meio de revendedores e promoveu um produto em massa para todos os compradores em anúncios como este.

O argumento do marketing de massa é que ele cria um mercado potencial maior, o que gera custos mais baixos — que por sua vez levam a preços mais baixos ou a margens mais altas. No entanto, muitos ressaltam que está havendo uma fragmentação crescente no mercado, o que dificulta o marketing de massa. A proliferação de meios de propaganda (mídia) e canais de distribuição está tornando difícil e caro atingir um público em massa. Para alguns, essa abordagem está com os dias contados. De fato, muitas empresas estão se voltando para o *micromarketing* em um destes quatro níveis: segmento, nicho, local e individual.

## Marketing de segmento

Um segmento de mercado consiste em um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências. Portanto, podemos distinguir entre compradores de automóveis que desejam basicamente um meio de transporte e aqueles que desejam alto desempenho, luxo ou segurança. Devemos tomar cuidado para não confundir um *segmento* com um *setor*. Uma empresa automobilística pode dizer que focará compradores jovens de classe média. O problema é que esses compradores diferem em suas preferências sobre carros. Alguns querem um modelo barato, outros, modelos caros. Compradores jovens de classe média são um setor, não um segmento.

Os profissionais de marketing não criam os segmentos; sua tarefa é identificá-los e decidir em quais vão se concentrar. O marketing de segmento oferece benefícios importantes em relação ao marketing de massa. A empresa pode planejar, definir preços, divulgar e fornecer o produto ou serviço para melhor satisfazer o mercado-alvo. Também é possível ajustar o programa e as atividades de marketing para refletir melhor o marketing da concorrência.

Contudo, o próprio segmento é em parte uma ficção, uma vez que nem todas as pessoas querem exatamente a mesma coisa. Anderson e Narus incentivam os profissionais de marketing a apresentar ofertas ao mercado flexíveis, em vez de uma oferta padronizada a todos os membros do segmento.<sup>5</sup>

Uma **oferta ao mercado flexível** consiste em duas partes: uma *solução básica* (produtos e serviços valorizados por todos os membros do segmento) e *opções* (produtos e serviços valorizados por alguns membros). Cada opção apresenta um ônus adicional. Por exemplo, a Delta Airlines oferece a todos os passageiros da classe econômica refeições e refrigerantes, mas cobra à parte bebidas alcoólicas e fones de ouvido. A Siemens vende equipamentos por um preço que inclui entrega e garantia, mas oferece instalação, testes e periféricos como opcionais, cobrando preços adicionais por eles.

Os segmentos de mercado podem ser identificados de diversas maneiras. Uma delas é a partir de *segmentos por preferências*. Suponha que perguntassem aos compradores de sorvetes o valor que eles atribuem à doçura e à cremosidade do produto. Três modelos diferentes podem surgir.

1. **Preferências homogêneas:** a Figura 8.1(a) mostra um mercado em que todos os consumidores têm praticamente a mesma preferência. O mercado não mostra nenhum segmento natural. Podemos prever que as marcas existentes sejam similares e tenham todas um nível médio de doçura e cremosidade.
2. **Preferências difusas:** no outro extremo, a preferência dos consumidores pode ser dispersa por todo o espaço, como mostrado na Figura 8.1(b), indicando que eles têm preferências variadas. A primeira marca a entrar no mercado se posiciona no centro, a fim de agradar à maioria das pessoas. O segundo concorrente pode se colocar próximo da primeira marca e brigar pela participação de mercado, ou pode se colocar em uma das extremidades e atrair um grupo de clientes que não estejam satisfeitos com a marca central. Se houver muitas marcas no mercado, elas se posicionarão por todo o espaço e mostrarão diferenças reais para atender às diferentes preferências dos consumidores.
3. **Preferências conglomeradas:** o mercado pode revelar um banco de preferências distintas chamadas *segmentos de mercados naturais*, como mostra a Figura 8.1(c). A primeira empresa nesse mercado tem três opções: ela pode se posicionar no centro e torcer para agradar a todos os grupos; pode se posicionar no segmento maior do mercado (*marketing concentrado*); ou pode desenvolver várias marcas, cada uma posicionada em um segmento diferente. Se a empresa desenvolver apenas uma marca, os concorrentes poderão entrar e introduzir marcas nos outros segmentos.

Mais adiante neste capítulo examinaremos as várias maneiras de segmentar e competir em um mercado.

## Marketing de nicho

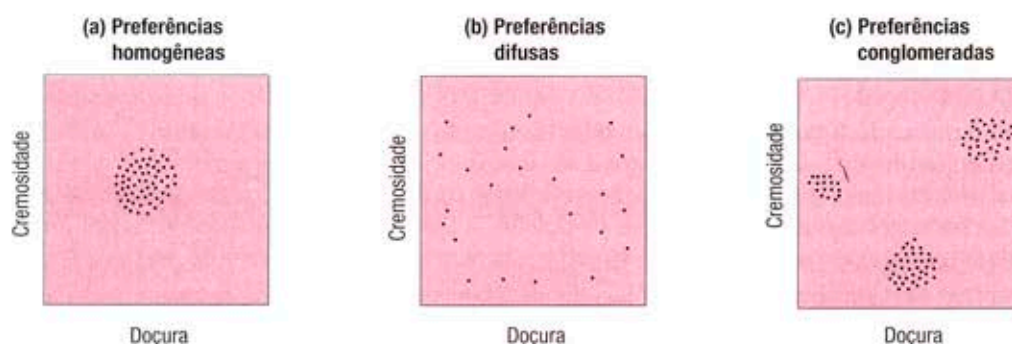
Um nicho é um grupo definido mais estritamente que procura por um mix de benefícios distinto. Em geral, para identificar nichos os profissionais de marketing subdividem um segmento em subsegmentos. A Progressive, uma seguradora de automóveis de Cleveland, por exemplo, vende seguros ‘fora do padrão’ aos motoristas de risco, com histórico de acidentes de trânsito ou de direção sob o efeito de álcool, cobrando um alto preço pela cobertura — e lucrando muito, é claro.

Um nicho atraente tem as seguintes características: os clientes têm um conjunto de necessidades distintas; os clientes concordam em pagar um preço mais alto à empresa que melhor suprir essas necessidades; o nicho não costuma atrair outros concorrentes; o nicho gera receitas por meio da especialização; e o nicho tem potencial para crescer e gerar lucros maiores. Enquanto os segmentos são grandes e atraem vários concorrentes, os nichos são pequenos e normalmente atraem apenas uma ou duas empresas.

### ENTERPRISE

A Enterprise Rent-A-Car desafiou a supremacia da Hertz no mercado de locação de automóveis adaptando seu programa de marketing para um mercado-alvo relativamente negligenciado.<sup>6</sup> Enquanto a Hertz, a Avis, a Alamo e outras empresas se especializaram na locação de carros em aeroportos para pessoas que viajam a lazer ou a negócios, a Enterprise se lançou em um mercado de baixo investimento: a substituição oferecida pelas seguradoras, isto é, os veículos da Enterprise atendem basicamente clientes cujos carros sofreram acidentes ou foram roubados. Sem lojas caras nos aeroportos ou no centro das cidades, abrindo apenas durante o horário comercial e mantendo sua frota por um período mais longo antes da renovação, a Enterprise consegue praticar tarifas mais baixas. Outra distinção é que ela se oferece para pegar os clientes. Com verba de propaganda limitada, a empresa recorre mais à promoção de

**FIGURA 8.1** Padrões básicos de preferência do mercado



marketing baseada em indicação de corretores (agentes) de seguros e reguladores de sinistro, revendedoras de carros, funilarias e oficinas mecânicas. Ao criar associações exclusivas de baixo custo e conveniência em um mercado de nicho negligenciado, a Enterprise tem conseguido ser altamente rentável.

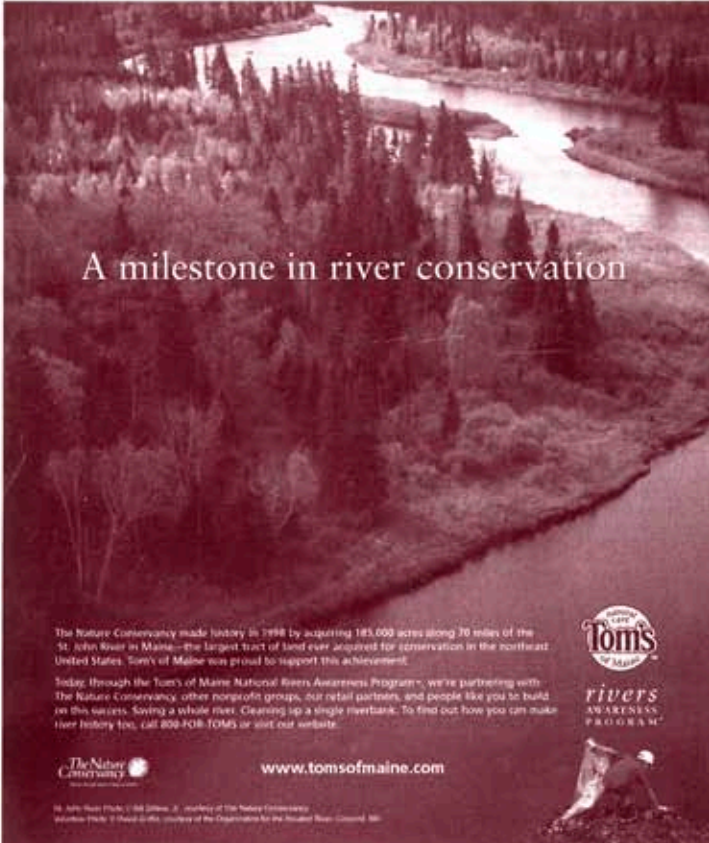
Grandes empresas como a IBM perdem espaços de seu mercado para os nichos: esse tipo de confronto foi denominado 'guerrilhas contra gorilas'.<sup>7</sup> Por outro lado, algumas grandes têm se voltado para o marketing de nicho. Segmentando rigorosamente seu negócio, a Hallmark fatura 55 por cento dos 7,8 bilhões de dólares do mercado global de cartões. Além de submarcas populares como a humorística Shoebox Greetings, a Hallmark lançou linhas voltadas para segmentos de mercado específicos. A linha Fresh Ink dirige-se a mulheres entre 18 e 39 anos, a Sinceramente Hallmark concentra-se no público latino-americano, e a linha Out of the Blue satisfaz quem deseja cartões baratos que possam ser enviados sem uma razão especial.<sup>8</sup>

As empresas que praticam marketing de nicho entendem tão bem as necessidades de seus clientes que estes concordam em pagar um preço premium. A Tom's of Maine, uma empresa de artigos para cuidados pessoais totalmente naturais, chega a cobrar 30 por cento a mais por sua pasta de dente porque seus produtos únicos, ecologicamente corretos, e seus programas sociais atraem consumidores descontentes com as grandes empresas do setor.<sup>9</sup> Se o marketing se tornar mais eficiente, os nichos hoje pequenos demais para gerar lucros podem vir a se tornar viáveis.<sup>10</sup>

No mundo dos produtos farmacêuticos, a empresa de biotecnologia Genentech se destaca por desenvolver drogas para nichos de mercado minúsculos, em vez de seguir o rastro de campeões de vendas como o Lipitor da Pfizer ou o Zocor da Merck, medicamentos para colesterol que já venderam bilhões de dólares:

## GENENTECH

A Genentech, uma empresa de biotecnologia de São Francisco, está atrás de 'terapias de alvos direcionados' — medicamentos destinados a subgrupos de pacientes relativamente pequenos que produzem o mesmo benefício excepcional que os médicos obtêm quando identificam o tipo específico de bactéria que está causando uma infecção e a combatem com o antibiótico certo. Há alguns anos, a empresa lançou sua primeira terapia altamente dirigida — o Herceptin, um medicamento para o tratamento de câncer de mama receitado apenas para cerca de 25 por cento das pacientes, cujos tumores apresentam uma característica genética particular —, e não parou mais. As terapias dirigidas da Genentech fazem sentido economicamente porque a empresa é pequena, não precisa vender bilhões de dólares em medicamentos por ano para manter um exército de vendedores ou executivos de marketing e pode cobrar preços premium, tendo em



A milestone in river conservation

The Nature Conservancy made history in 1998 by acquiring 185,000 acres along 70 miles of the St. John River in Maine—the largest tract of land ever acquired for conservation in the northeast United States. Tom's of Maine was proud to support this achievement.

Today, through the Tom's of Maine National Rivers Awareness Program™, we're partnering with The Nature Conservancy, other nonprofit groups, our retail partners, and people like you to build up this success. Saving a whole river. Cleaning up a single riverbank. To find out how you can make river history too, call 800-FOR-TOMS or visit our website.

The Nature Conservancy

www.tomsomaine.com

Tom's of Maine  
rivers  
AWARENESS  
PROGRAM™

© 2000 Tom's of Maine, Inc. A subsidiary of The Nature Conservancy. All rights reserved. Photo: © David G. Smith/University of the Oregonians for the Oregon River Council. 8/00

A Tom's of Maine, que pratica marketing de nicho, fabrica produtos que não prejudicam o meio ambiente e participa de uma série de programas de ação ambiental, como o Tom's of Maine National Rivers Awareness.



vista que seus medicamentos anticâncer realmente funcionam. A receita da Genentech em 2002 foi de 2,7 bilhões de dólares, 24 por cento a mais que em 2001.<sup>11</sup>

A globalização facilitou o marketing de nicho. A economia alemã, por exemplo, possui mais de 300 mil pequenas e médias empresas familiares (conhecidas como *Mittelstand*). Muitas detêm mais de 50 por cento da participação de mercado em nichos globais bem definidos. Hermann Simon chamou a essas líderes de nicho de 'campeãs ocultas'.<sup>12</sup> Veja alguns exemplos:

- A Tetra Food supre 80 por cento do mercado de alimentos para peixes tropicais.
- A Hohner detém 85 por cento do mercado mundial de gaitas.
- A Becher detém 50 por cento do mercado mundial de guarda-chuvas de tamanho grande.
- A Steiner Optical detém 80 por cento do mercado mundial de binóculos militares.

Em geral, essas campeãs ocultas se encontram em mercados estáveis e são familiares ou de capital fechado e muito antigas. Dedicadas a seus clientes, oferecem desempenho superior, serviço responsável, entrega pontual (em vez de preço baixo) e proximidade com o consumidor. A alta gerência está em contato direto e regular com os melhores clientes.

O baixo custo de abrir uma loja na Internet também levou à criação de muitas pequenas empresas voltadas para nichos. Eis a receita do sucesso dos nichos na Internet: escolha um produto que seja difícil de encontrar e que o cliente não precise ver ou tocar. Este empreendedor seguiu essa receita e obteve resultados impressionantes:<sup>13</sup>

### OSTRICHESONLINE.COM

Enquanto gigantes da Internet como a Amazon.com batalham em busca de lucro, Steve Warrington está atingindo uma receita de seis dígitos vendendo avestruzes e seus derivados on-line ([www.ostrichesonline.com](http://www.ostrichesonline.com)). Desde sua fundação em 1996, a empresa de Warrington já vendeu para mais de 20 mil clientes em mais de 125 países por meio de um catálogo que contém mais de 17.500 produtos derivados de avestruz. Os visitantes do site podem comprar carne de avestruz, penas, jaquetas de couro, vídeos ou casca de ovo e, ainda, assinar um boletim informativo sobre a ave.<sup>14</sup>

## Marketing local

O marketing direcionado está levando a programas de marketing idealizados de acordo com os desejos e as necessidades de grupos de clientes locais (áreas comerciais, bairros e até mesmo lojas). Segundo as características demográficas do bairro, o Citibank fornece diferentes opções de mix de serviços bancários em suas agências. A Kraft ajuda as cadeias de supermercados a identificar os tipos de queijo e a posição nas prateleiras que otimizarão as vendas em pequenas, médias e grandes lojas de diferentes bairros.

### AMERICAN DRUG

A American Drug, uma das maiores redes de lojas de conveniência dos Estados Unidos, está seguindo uma estratégia de marketing diferenciado. A equipe de marketing da empresa tem acesso aos modelos de compra de centenas de lojas de conveniência das redes Osco e Sav-on em cada mercado. Com base nos dados coletados por leitoras de códigos de barra, a empresa está se redirecionando, mudando o mix de produtos das lojas e seu layout e refocalizando os esforços de marketing, a fim de alinhá-los com a demanda local de consumo. Dependendo das características do lugar, as lojas variam em relação à quantidade e ao tipo de mercadoria, como ferragens, materiais elétricos, acessórios para automóveis, utensílios para cozinha, medicamentos vendidos sem receita e alimentos congelados.<sup>15</sup>

O marketing local reflete uma tendência crescente chamada marketing *grassroots*. As atividades de marketing procuram ficar tanto quanto possível próximas e pessoalmente relevantes para cada cliente. Atribui-se muito do sucesso inicial da Nike a sua habilidade de atrair consumidores-alvo por meio de ações de marketing *grassroots*, como patrocinar times escolares locais, oferecer clínicas com especialistas e fornecer calçados, uniformes e equipamentos.

Grande parte do marketing local *grassroots* constitui-se do marketing experimental, que promove um produto ou serviço não só comunicando suas características e benefícios, como também relacionando-o com experiências singulares e interessantes. Um analista de marketing descreve o marketing experimental assim: "A idéia não é vender algo, mas demonstrar como a marca pode enriquecer a vida do cliente".<sup>16</sup> A seção Novas Idéias em Marketing "Marketing experimental" descreve o conceito de gestão da experiência do cliente.

A cadeia de hotéis e resorts Holiday Inn está tentando recuperar a imagem desgastada de sua marca por meio do marketing experimental, que busca, além de criar novas experiências para o cliente, reacender nele lembranças nostálgicas de suas experiências com a marca na infância:



## Marketing experimental

Com base em vários livros e trabalhos, Bernd Schmitt, da Universidade de Colúmbia, desenvolveu o conceito de *gestão da experiência do cliente* (GEC) — o processo de gerenciar estrategicamente toda a experiência do cliente com o produto ou a empresa. De acordo com Schmitt, as marcas ajudam a criar cinco tipos diferentes de experiência: (1) percepção, (2) sensação, (3) pensamento, (4) ação e (5) relato. Em cada caso, Schmitt distingue entre níveis de resposta intrínsecos e adquiridos.

O pesquisador afirma, ainda, que as empresas podem proporcionar experiências para os clientes com:

1. **Comunicações:** publicidade, relações públicas, relatórios anuais, folhetos, boletins informativos e *magalogs* (revistas parecidas com catálogos que trazem muitos anúncios ou artigos relacionados a um produto).
2. **Identidade visual/verbal:** nomes, logos, sinalização e veículos de transporte.
3. **Presença do produto:** design do produto, embalagem e displays no ponto-de-venda.
4. **Co-branding:** eventos de marketing e patrocínios, alianças e parcerias, licenciamento e merchandising em filmes ou na TV.
5. **Ambientes:** varejo e espaços públicos, estandes em feiras, prédios empresariais, escritórios e fábricas.
6. **Sites e mídia eletrônica:** sites corporativos, sites de produtos e serviços, CD-ROMs, e-mails automáticos, publicidade on-line e intranets.
7. **Pessoas:** vendedores, pessoal de atendimento ao cliente, suporte técnico e manutenção, CEOs e outros executivos.

A estrutura da GEC compõe-se de cinco etapas básicas:

1. **Analisar o mundo experimental do cliente:** conhecer a fundo o contexto sociocultural dos consumidores ou o contexto empresarial dos clientes empresariais.
2. **Construir a plataforma da experiência:** desenvolver uma estratégia que inclua o posicionamento para o tipo de experiência que a marca representa ('o quê'), a proposta de valor de qual experiência relevante oferecer ('por quê') e a implementação do tema que será comunicado ('como').
3. **Planejar a experiência da marca:** implementar a plataforma da experiência no visual dos logos e sinalizações, embalagens, espaços de varejo, propagandas, outros materiais de divulgação e on-line.
4. **Estruturar a interface com o cliente:** implementar a plataforma da experiência em interfaces dinâmicas e interativas, incluindo o contato face a face, nas lojas, durante visitas de vendas, na recepção de hotéis ou na página de e-commerce do site.
5. **Promover a inovação contínua:** implementar a plataforma da experiência no desenvolvimento de novos produtos e em eventos de marketing criativo para clientes, bem como ajustar a experiência em cada ponto de contato.

Schmitt cita a Pret A Manger, uma cadeia de lanchonetes inglesa, como um exemplo de empresa que oferece uma experiência de marca atrativa, interface com o cliente e inovação contínua: "A marca Pret A Manger diz respeito a produtos com excelente sabor, produzidos de forma artesanal, com ingredientes naturais e servidos por pessoas maravilhosas, apaixonadas pelo que fazem. Os sanduíches e as lojas são atraentes. A empresa contrata apenas 5 por cento das pessoas que se candidatam a uma vaga e só depois de terem trabalhado por um dia na loja. Esse processo garante pessoal adequado e bom trabalho em equipe". Ele também cita a Singapore Airlines, a Starbucks e a Amazon.com como provedores de experiências excepcionais para o cliente.

Fontes: [www.exgroup.com](http://www.exgroup.com); Bernd Schmitt, *Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers*. Nova York: John Wiley and Sons, 2003; Bernd Schmitt, David L. Rogers e Karen Vrotsos, *There's no business that's not show business: marketing in an experience culture*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003; Bernd Schmitt, *Experiential marketing: how to get companies to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. Nova York: Free Press, 1999; Bernd Schmitt e Alex Simonson, *Marketing aesthetics: the strategic management of brands, identity and image*. Nova York: Free Press, 1997.

## HOLIDAY INN HOTELS AND RESORTS

A cadeia, que cresceu junto com a malha rodoviária interestadual nos Estados Unidos e definiu a experiência de pernoitar à beira da estrada, está tentando voltar à mente dos norte-americanos. A iniciativa de marketing visa evocar os bons tempos, quando a popularidade da rede se refletia em toalhas roubadas — eles afirmam que ainda perdem

560 mil toalhas por ano. Em 2003, o Holiday Inn definiu 28 de agosto como o Dia da Anistia Nacional da Toalha. Estendendo a comemoração até o final de semana do Dia do Trabalho nos Estados Unidos (na primeira semana de setembro), cada hotel distribuiu 50 toalhas de uma edição limitada, com os dizeres: “100 por cento algodão, 100 por cento sem culpa, 100 por cento sua”. Além disso, a cadeia criou o site [www.holiday-inn.com/towels](http://www.holiday-inn.com/towels), onde os visitantes podiam compartilhar histórias sobre toalhas. Para cada história coletada, um dólar foi doado a um programa beneficente voltado para crianças com doenças graves que gostariam de visitar os parques de diversão da Flórida. Ao envolver os clientes na troca de experiências, a cadeia de hotéis espera estimular a conexão emocional que muitos norte-americanos ainda têm com a imagem simples, confiável e convencional do Holiday Inn.<sup>17</sup>

Pioneiros no assunto, Pine e Gilmore argumentam que estamos no limiar da ‘economia da experiência’, uma nova era econômica em que todas as empresas deverão orquestrar eventos memoráveis para seus clientes.<sup>18</sup> Segundo eles:

- Se você cobra por matérias-primas, está no *negócio de commodities*.
- Se você cobra por coisas tangíveis, está no *negócio de produtos*.
- Se você cobra pelas atividades que desempenha, está no *negócio de serviços*.
- Se você cobra pelo tempo que os clientes gastam com você, então — e só então —, está no *negócio da experiência*.

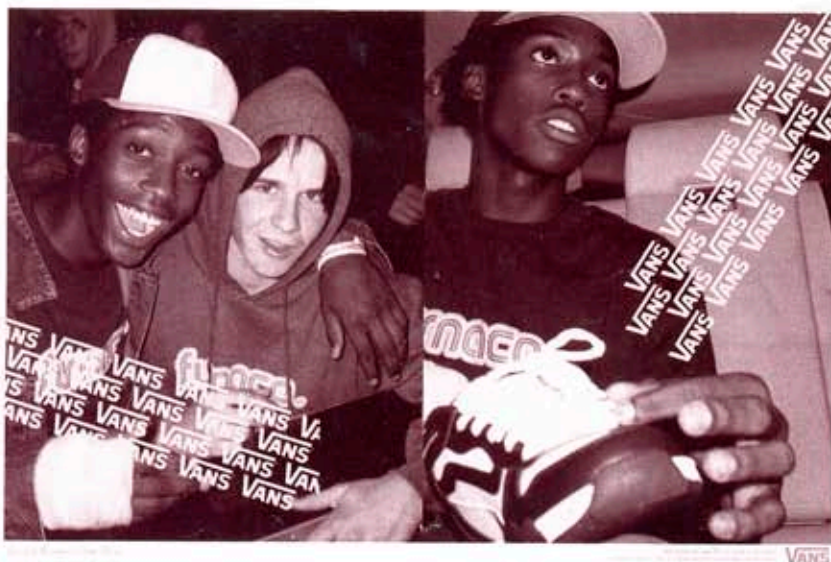
Citando exemplos de uma gama de empresas que vão da Disney à AOL, esses autores afirmam que existem quatro tipos de experiência vendável: entretenimento, educação, estética e escapismo. A Vans, pioneira dos tênis para skate, obteve sucesso nesse mercado com um mix de marketing incomum: eventos, patrocínios e até um documentário — tudo celebrando a cultura do skate.<sup>19</sup> O CEO da empresa, Gary Schoenfeld, proclama: “Nossa visão não é bombardear o público-alvo com publicidade, mas nos integrar aos lugares em que esse público costuma estar”.

Para os defensores do marketing local, a propaganda em âmbito nacional é um desperdício: muito genérica, ela não atende às necessidades locais. Já os que não confiam muito na tática argumentam que ela eleva os custos de manufatura e marketing, reduzindo as economias de escala. De fato, os problemas de logística aumentam. E a imagem da marca como um todo pode ficar enfraquecida se os produtos e as mensagens forem diferentes em cada localidade.

## Customerização

O último nível de segmentação nos leva aos ‘segmentos de um’, ao ‘marketing customizado’ ou ao ‘marketing um-para-um’.<sup>20</sup>

Hoje em dia, os clientes estão tomando mais iniciativas para determinar o que e como comprar. Eles navegam pela Internet, procuram informações e avaliações dos produtos ou serviços oferecidos, conversam com fornecedores, usuários e críticos de produtos, e, em muitos casos, até desenham o produto que querem. Cada vez mais empresas da Internet estão oferecendo um sistema interativo on-line que permite aos clientes desenhar seus próprios produtos e serviços, escolhendo, a partir de um menu de atributos, componentes, preços e opções de entrega. À medida que as escolhas são feitas pelo cliente, são enviados sinais para o sistema de fabricação do fornecedor, que coloca em ação as engrenagens da encomenda de componentes, montagem e entrega.<sup>21</sup>



Os skatistas Darrell Stanton e Scott Kane em um anúncio da Vans. Eles fazem parte de uma equipe patrocinada pela empresa.

Wind e Rangaswamy vêem esse sistema como um movimento em direção à ‘customerização’ da empresa.<sup>22</sup> A **customerização** combina a customização em massa com o marketing customizado, dando aos consumidores autonomia para desenhar o produto e o serviço de sua escolha. A empresa não precisa mais de informações antecipadas do cliente, tampouco ser dona da produção. Ela fornece uma plataforma e ferramentas e, assim, ‘aluga’ aos clientes os meios para desenharem os próprios produtos. Uma empresa customerizada é capaz de atender cada cliente individualmente, customizando seus produtos, serviços e comunicações em uma base um-para-um.<sup>23</sup>

Cada empresa deve decidir se é mais vantajoso criar ofertas para *segmentos* ou *clientes individuais*. As empresas favoráveis à segmentação a vêem como um processo mais eficiente, que requer menos informações do cliente e permite maior padronização das ofertas ao mercado. Já as defensoras do marketing individual alegam que os segmentos são uma ficção, pois estão compostos de pessoas muito diferentes entre si, e que as empresas podem alcançar precisão e eficiência muito maiores atendendo a necessidades individuais.

A customização certamente não é para todas as empresas: no caso de produtos complexos como automóveis, pode ser muito difícil implementá-la. E ainda há outros obstáculos: ela pode elevar os custos dos produtos acima do que o cliente está disposto a pagar, alguns clientes não sabem exatamente o que querem antes de ver um produto já pronto, não é possível cancelar um pedido depois que a empresa já iniciou a fabricação do produto, o reparo do produto pode ser difícil e seu valor de revenda, baixo. Apesar disso, a customização vem funcionando bem em certas áreas. A Tabela 8.1 mostra exemplos de empresas que utilizam essa tática.

## Segmentação dos mercados consumidores

Dois grupos de variáveis são usados para segmentar mercados consumidores. Alguns pesquisadores tentam tomar decisões observando as características geográficas, demográficas e psicográficas das pessoas. Depois, exami-

**TABELA 8.1** Exemplos de customização em marketing

**Acumins** A Acumins, uma empresa que vende vitaminas pela Internet, combina vitaminas, ervas e minerais de acordo com as instruções do cliente, reunindo até 95 ingredientes em algumas poucas ‘pilulas personalizadas’. Sua premissa é simples e atraente: por que engolir dezenas de pilulas quando você pode tomar três com todos os ingredientes de sua escolha?

**Paris Miki** A japonesa Paris Miki, uma das maiores óticas do mundo, usa uma ferramenta de design que tira uma foto digital do rosto do cliente. A pessoa descreve o estilo de óculos que deseja — esportivo, elegante, tradicional —, e o sistema apresenta alternativas na fotografia digitalizada. Após selecionar a armação, o cliente escolhe detalhes como o tipo de suporte no nariz, articulação e hastes. Os óculos ficam prontos em uma hora.

**DeBeers** Com um programa da DeBeers, os clientes podem criar seu próprio anel de diamantes escolhendo qualquer uma das 189 combinações exclusivas de formato e quilate das pedras centrais e laterais, bem como o metal da base. Além disso, podem contatar um joalheiro local que os ajudará a comprar o anel.

**Andersen Windows** A Andersen Windows, de Bayport, Minnesota, fabricante de janelas e portas líder no setor de construção residencial, desenvolveu uma versão computadorizada interativa de seus catálogos para distribuidores e varejistas, conectada diretamente com a fábrica. Com o sistema, agora implementado em 650 showrooms, os vendedores podem ajudar os clientes a customizar cada janela, verificar a solidez da estrutura projetada e gerar uma cotação de preço. A partir disso, a Andersen desenvolveu um processo de fabricação chamado ‘lote de um só’, em que cada janela e porta é produzida sob encomenda, o que reduziu o estoque de peças acabadas (um dos principais custos da empresa).

**ChemStation** Essa empresa de Dayton, Ohio, oferece aos clientes corporativos — que vão desde lava-rápidos até a Força Aérea dos Estados Unidos — fórmulas de sabão preparadas individualmente. Afinal de contas, o que limpa um carro pode não servir para limpar um avião ou um equipamento de mineração. Os vendedores visitam as instalações do cliente para coletar informações sobre suas necessidades. Todas as informações de campo e dos laboratórios químicos da empresa são armazenadas em um banco de dados central chamado Tank Management System (TMS). O TMS está conectado diretamente tanto ao laboratório como às 40 filiais da empresa nos Estados Unidos, onde equipamentos operados por computador misturam as fórmulas especiais dos clientes.

Fonte: “Marketing model: customizing products for individual customers,” *Organizational Dynamics*, verão 1998, p. 26; Erik Schmitt, “The customizer: how to have it your way economy,” *Fortune*, 26 set. 1998, p. 115-124; Jan Barlow, “The power of mass production,” *Business Week*, 13 abr. 1997, p. 11; Sarah Schaffer, “Have it your way,” *Inc.*, 18 mar. 1997, p. 36-64; Jan Chasté, “Mass customization: the new paradigm,” *Harvard Business Review*, 25 fev. 2001.

nam se esses segmentos de clientes possuem diferentes necessidades ou respostas em relação ao produto. Eles examinam, por exemplo, as diferentes atitudes de profissionais liberais, operários e outros grupos em relação a determinado benefício de um carro, como 'segurança'.

Outros pesquisadores tentam identificar segmentos observando questões 'comportamentais', como as respostas dos consumidores aos benefícios procurados, ocasiões de uso ou marcas. Uma vez identificados os segmentos, os pesquisadores verificam se as diferentes características estão associadas às respostas do consumidor. Por exemplo, eles examinam se as pessoas que querem 'qualidade' mais do que 'preço baixo' na compra de um carro diferem em termos de características geográficas, demográficas e psicográficas.

Independentemente do tipo de segmentação utilizado, o importante é que o programa de marketing possa ser adaptado de forma lucrativa para reconhecer as diferenças entre clientes. As principais variáveis da segmentação — geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental — estão especificadas na Tabela 8.2.

## Segmentação geográfica

A segmentação geográfica requer a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, cidades ou bairros. A empresa pode atuar em uma, em algumas ou em todas as áreas geográficas, prestando atenção às variações locais. A rede Hilton, por exemplo, customiza os quartos e saguões de acordo com a localização de seus hotéis. Nos Estados Unidos, os hotéis do nordeste são mais luxuosos e cosmopolitas, enquanto os do sudoeste são mais rústicos. Grandes varejistas, como Wal-Mart, Sears, Roebuck & Co. e Kmart, permitem aos gerentes de suas lojas adquirir produtos que agradem às comunidades locais.<sup>24</sup>

### BED BATH & BEYOND

A habilidade da varejista de artigos para o lar Bed Bath & Beyond em atender a preferências locais foi o motor de seu fenomenal crescimento. Os gerentes escolhem 70 por cento das mercadorias de suas lojas, e esse foco local agressivo ajudou a cadeia a evoluir de vendedora de artigos de cama, mesa e banho para comerciante de produtos que vão desde molduras para quadros e refratários até azeite de oliva importado e capachos de grife. Nas lojas de Manhattan, por exemplo, os gerentes estão começando a oferecer tintas. O cliente não encontrará tinta nas lojas dos subúrbios, onde os moradores contam com a Home Depot ou a Lowe's, específicas para material de construção. Um gerente da Bed Bath disse que vários clientes ficam surpresos quando descobrem que a loja faz parte de uma cadeia nacional, que não é uma operação familiar como pensavam. Isso é o máximo em termos de elogio.<sup>25</sup>

Cada vez mais, marketing regional significa marketing dirigido a um código postal específico.<sup>26</sup> Muitas empresas usam software de mapeamento para identificar a localização geográfica de seus clientes. O software pode mostrar a um varejista que a maior parte de seus clientes está num raio de 16 quilômetros de sua loja ou se concentra em determinados CEPs. Ao mapear as áreas mais densas, o varejista pode recorrer à reprodução de características de clientes atuais (*customer cloning*), com a suposição de que os melhores clientes potenciais moram nos locais de onde vêm a maioria dos clientes atuais.

Algumas abordagens combinam dados geográficos com dados demográficos e, assim, obtêm descrições mais detalhadas dos consumidores e das áreas geográficas. A empresa de marketing Claritas Inc. desenvolveu uma abordagem de análise geodemográfica chamada PRIZM (*potential rating index by zip markets* — índice de classificação de potencial por mercados divididos por código postal), que classifica mais de meio milhão de bairros residenciais nos Estados Unidos em 62 grupos distintos de estilos de vida — os chamados 'agrupamentos PRIZM'.<sup>27</sup> Os agrupamentos levam em consideração 39 fatores, distribuídos em cinco categorias principais: (1) grau de instrução e nível de renda; (2) ciclo de vida da família; (3) urbanização; (4) raça e etnia; e (5) mobilidade. As áreas foram divididas por código postal ou divisão de recenseamento. Os grupos recebem títulos descritivos como *mansões de sangue azul*, *círculo de vencedores*, *aposentados*, *latino-americanos*, *esportistas* e *pessoal do interior*. Os membros de cada grupo tendem a levar uma vida semelhante, dirigir carros similares, ter empregos parecidos e ler revistas semelhantes. Quatro desses agrupamentos PRIZM são:<sup>28</sup>

- **Jovens digintelectuais.** Casados ou descasados, a maioria com filhos, que decidiram permanecer nos centros urbanos em vez de debandar para as áreas nobres e afastadas das grandes cidades. Este setor inclui elevada proporção de jovens na faixa dos 20 anos com alto poder aquisitivo, bom nível de instrução e conhecimento de tecnologia, que moram em bairros chiques da região urbana. Estão demarcando seu território em áreas anteriormente desvalorizadas de cidades como Nova York, Chicago e Atlanta.
- **Crianças e obrigações.** Chegando agora à meia-idade, essa geração de classe média alta com bom nível de instrução casou-se tarde e ainda está criando os filhos. Mora em bairros confortáveis e ainda vive em função das crianças.

**TABELA 8.2**

Principais variáveis da segmentação para mercados consumidores nos Estados Unidos

<b>Geográfica</b>	
Região	Pacífico, Montanhas, Central-Norte Ocidental, Central-Sul Ocidental, Central-Norte Oriental, Central-Sul Oriental, Atlântico-Sul, Atlântico Setentrional, Nova Inglaterra
Porte da cidade ou região metropolitana	Menos de 4.999; de 5 mil a 19.999; de 20 mil a 49.999; de 50 mil a 99.999; de 100 mil a 249.999; de 250 mil a 499.999; de 500 mil a 999.999; de 1 milhão a 3.999.999; acima de 4 milhões
Densidade	Urbana, suburbana, rural
Área	Norte, Sul
<b>Demográfica</b>	
Idade	Abaixo de 6 anos, de 6 a 11 anos, de 12 a 19 anos, de 20 a 34 anos, de 35 a 49 anos, de 50 a 64 anos e acima de 65 anos
Tamanho da família	1 a 2 membros, 3 a 4 membros, mais de 5 membros
Ciclo de vida da família	Jovem, solteiro; jovem, casado, sem filhos; jovem, casado, filho mais novo com menos de 6 anos; jovem, casado, filho mais novo com 6 anos ou mais; adulto, casado, com filhos; adulto, casado, sem filhos com menos de 18 anos; adulto, solteiro; outros
Sexo	Masculino, feminino
Renda (em dólares/ano)	Menos de 9.999; de 10 mil a 14.999; de 15 mil a 19.999; de 20 mil a 29.999; de 30 mil a 49.999; de 50 mil a 99.999; acima de 100 mil
Ocupação	Profissionais e técnicos; gerentes, funcionários públicos e empresários; funcionários de escritório, vendedores; artesãos; supervisores; operadores; agricultores; aposentados; estudantes; donas de casa; desempregados
Grau de instrução	Ensino fundamental ou menos; ensino médio incompleto; ensino médio completo; superior incompleto; superior completo
Religião	Católica, protestante, judaica, muçulmana, hindu e outras
Raça	Branca, negra, amarela, vermelha
Geração	Geração dos baby-boomers, geração X
Nacionalidade	Norte-americana, sul-americana, britânica, francesa, alemã, italiana, japonesa e outras
Classe social	Baixa, baixa-alta, média-baixa, média, média-alta, alta, alta-alta
<b>Psicográfica</b>	
Estilo de vida	Orientado para a cultura, para os esportes, para atividades ao ar livre
Personalidade	Compulsiva, gregária, autoritária, ambiciosa
<b>Comportamental</b>	
Ocasões	Ocasão comum, ocasião especial
Benefícios	Qualidade, serviço, economia, rapidez
Status do usuário	Não-usuário, ex-usuário, usuário potencial, usuário iniciante, usuário regular
Índice de utilização	Light-user, medium-user e heavy-user
Status de fidelidade	Nenhuma, média, forte, absoluta
Estágio de prontidão	Desconhece, consciente, informado, interessado, desejoso, pretende comprar
Atitude em relação ao produto	Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil

- **Cosmopolitas.** O contínuo enobrecimento das cidades norte-americanas resultou no surgimento deste segmento, concentrado em áreas metropolitanas de crescimento acelerado como Las Vegas, Miami e Albuquerque. Esses domicílios caracterizam-se por pessoas mais velhas, que não moram mais com os filhos e levam um estilo de vida intensamente voltado ao lazer.
- **Antigos centros industriais.** À medida que as outrora prósperas cidades industriais norte-americanas envelheceram, o mesmo se deu com seus habitantes. Tais cidades refletem o declínio de comunidades industriais, agora repletas de aposentados casados e solteiros que vivem reservadamente à custa de uma renda fixa. Essas pessoas caseiras compõem um dos principais segmentos para a programação da TV durante o dia.

Os profissionais de marketing podem usar o PRIZM para responder a perguntas como: Em quais agrupamentos (por áreas domiciliares ou código postal) estão nossos clientes mais valiosos? Em que medida já penetramos nesses segmentos? Quais mercados, lugares e meios de promoção nos oferecem as melhores oportunidades de crescimento? A análise geodemográfica consegue captar a crescente diversidade da população. O varejista de artigos esportivos de luxo Eddie Bauer usou esse tipo de informação para escolher melhor a localização de suas lojas e atender os clientes com mais eficiência. A partir de um piloto bem-sucedido com shows dos *Veggie Tales* — uma animação infantil que tem vegetais como personagens —, a Clear Channel Communications está usando informações geodemográficas para enviar e-mails direcionados a clientes potenciais para suas turnês nacionais.<sup>29</sup> O marketing por microssegmentos está se tornando acessível às pequenas organizações, conforme os custos de bancos de dados diminuem, os microcomputadores proliferam, os programas se tornam mais fáceis de usar, a integração dos dados aumenta e a Internet avança.<sup>30</sup>

## Segmentação demográfica

Na segmentação demográfica, o mercado é dividido em grupos de variáveis básicas, como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social. As variáveis demográficas são os meios mais populares de distinguir grupos de clientes por várias razões. Uma delas é que as necessidades e os desejos dos consumidores, assim como suas preferências por marcas e produtos, estão frequentemente associados a variáveis demográficas. Outra razão é que elas são mais fáceis de ser medidas. Mesmo quando o mercado-alvo é descrito em termos não-demográficos (como o tipo de personalidade), é necessário considerar as características demográficas para estimar o tamanho desse mercado-alvo e o meio de comunicação que deverá ser usado para atingi-lo de modo eficiente.

Eis algumas das variáveis demográficas utilizadas em mercados segmentados:

**IDADE E CICLO DE VIDA** Os desejos e as habilidades dos consumidores mudam com a idade. Marcas de creme dental como Crest e Colgate oferecem três linhas de produto principais voltadas para crianças, adultos e consumidores mais velhos. A segmentação por idade pode ser ainda mais refinada: a Pampers divide seu mercado em recém-nascidos (0 a um mês), bebês (dois a 12 meses), crianças (um a três anos) e crianças pré-escolares (mais de três anos).

Não obstante, idade e ciclo de vida podem ser variáveis capciosas.<sup>31</sup> Em alguns casos, o mercado-alvo para um produto pode ser o dos psicologicamente jovens. A Honda, por exemplo, tentou atrair jovens na faixa dos 20 anos com seu compacto de linhas retas, o Element, que os executivos da empresa descreveram como 'um quarto de república sobre rodas'. Entretanto, tantos baby-boomers sentiram-se atraídos pelos anúncios — que mostravam universitários sensuais se divertindo na praia perto do carro — que a idade média dos compradores acabou girando em torno dos 42! A nostalgia também tem seu papel. A Chrysler tinha um mercado-alvo jovem em mente para seu PT Cruiser, mas descobriu que fez muitos dos consumidores mais velhos se lembrar dos carros envenenados de sua juventude. A Toyota teve mais sucesso em seu apelo para jovens com o Scion.<sup>32</sup>

### SCION

O Scion, cujo nome significa 'filho de família abastada ou nobre', é uma iniciativa da Toyota de atrair o público da geração Y, que a vê como a marca de seus pais. O carro, dono de um visual moderno — e de um som potente —, é vendido em showrooms montados dentro das concessionárias, com uma decoração especial em prata e preto. Custando menos de 15 mil dólares e vendido em uma base de preço fixo (nada de pechincha), a estratégia de marketing é secretamente associar a marca a entretenimentos e eventos de sucesso, a fim de permitir que os jovens-alvo a 'descubram'.

**FASE DA VIDA** Indivíduos que estão no mesmo momento do ciclo da vida podem diferir da fase da vida em que se encontram. A **fase da vida** define a preocupação principal, como estar passando por um divórcio, por um segundo casamento, cuidando de pais idosos ou de outro parente, decidindo morar junto com alguém, ou comprar uma casa nova. Essas fases da vida apresentam oportunidades para empresas que podem ajudar as pessoas a lidar com suas grandes preocupações.

## RECÊM-CASADOS

Estima-se que os recém-casados nos Estados Unidos gastem um total de 70 bilhões com o lar no primeiro ano de casamento — e eles comprem mais nos primeiros seis meses do que uma família compra em cinco anos! Os profissionais de marketing sabem que casamento geralmente significa que dois conjuntos de hábitos de compra e preferências de marca precisam ser mesclados em um. De olho nesse fato, empresas como a Procter & Gamble, a Clorox e a Colgate-Palmolive incluem seus produtos em ‘kits de recém-casados’, distribuídos quando os noivos solicitam ao cartório habilitação para o casamento. Para a loja de departamentos J. C. Penney, os ‘pombinhos’ são um dos seus dois principais grupos de clientes. Os profissionais de marketing pagam uma quantia premium a diversas empresas para obter listas de nomes que os ajudem em seu marketing direto porque, como um deles observou, nomes de recém-casados “valem ouro”.<sup>33</sup>

**SEXO** Homens e mulheres costumam ter orientações atitudinais e comportamentais diferentes, devido em parte a características genéticas, em parte ao tipo de socialização. Por exemplo, as mulheres têm um perfil mais comunitário, e os homens são mais individualistas e objetivos. As mulheres costumam assimilar informações do ambiente em que vivem como um todo; os homens tendem a focar a parte do ambiente que lhes permite atingir um objetivo. Um estudo sobre o comportamento de compra dos homens e das mulheres constatou que os homens freqüentemente precisam ser convidados a tocar um produto, enquanto as mulheres tendem a pegá-lo sem necessidade de estímulo. Os homens gostam de ler informações sobre produtos; as mulheres costumam relacionar-se com um produto em um nível mais pessoal.<sup>34</sup>

A segmentação por sexo tem sido bastante aplicada a roupas, penteados, cosméticos e revistas. A Avon construiu um negócio de mais de 6 bilhões de dólares vendendo produtos de beleza para mulheres. Alguns produtos foram posicionados como mais masculinos ou mais femininos. A Venus, da Gillette, por exemplo, é a linha feminina de aparelhos para depilação de maior sucesso já alcançado, com mais de 70 por cento do mercado, e um produto com design, embalagem e publicidade apropriados para reforçar uma imagem feminina. Já o cigarro Camel enfatiza os homens, por isso cerca a marca de imagens mais viris.

A mídia facilita o foco nos sexos. As mulheres podem ser atingidas com mais facilidade por meio de novelas, programas femininos e revistas voltadas para elas. Por outro lado, é mais fácil atingir os homens por meio de programas de esporte ou revistas como *Playboy* e *VIP*.<sup>35</sup>

Alguns mercados tradicionalmente mais voltados para os homens, como a indústria automobilística, estão começando a reconhecer a segmentação por sexo, mudando a maneira como projetam e vendem seus produtos. Por exemplo, munida de uma pesquisa que sugeria que 80 por cento das reformas na casa são uma iniciativa das mulheres, a cadeia Lowe’s de materiais de construção redesenhou suas lojas com corredores mais amplos — para facilitar a movimentação dos carrinhos de compras — e incluiu eletrodomésticos mais caros e móveis com alta margem de lucro. Metade de sua clientela agora é de mulheres, o que forçou seu concorrente mais tradicional, a Home Depot, a lançar a ‘Noite das Mulheres na Depot’ para atrair o público feminino.<sup>36</sup> A exemplo da Lowe’s, muitas outras empresas estão percebendo como focar as mulheres pode ser lucrativo.

Uma peça publicitária da empresa de serviços financeiros Paine Webber apresenta a foto de duas mulheres: uma claramente a mãe, e a outra sua filha de 20 e poucos anos. O texto diz: “Você está empolgada com o futuro. Cheia de idéias novas. Quer montar um negócio. Você é aquela da direita”. Aquela da direita é a mulher mais velha. A Paine Webber é uma de várias empresas — entre elas a Chicos, a altamente bem-sucedida cadeia de roupas femininas, e a New Balance — que estão focando um dos maiores, mais ricos, lucrativos e ignorados segmentos do mercado: o das mulheres de meia-idade. As mulheres controlam ou influenciam 80 por cento dos mercados consumidor e organizacional. São proprietárias individuais ou em conjunto de 87 por cento dos imóveis residenciais e responsáveis por mais de 60 por cento das compras de material para reformas da casa, computadores domésticos e planos de saúde. Elas fundam 70 por cento de todas as novas empresas. Em resumo: as mulheres estão gastando dinheiro — e as de meia-idade são as que têm mais para gastar.

**RENDA** A segmentação por renda é uma prática bastante utilizada em várias categorias de produtos e serviços, como automóveis, roupas, cosméticos, serviços financeiros e viagens.

## WACHOVIA CORP

Assim como muitos bancos, o Wachovia está tentando definir quem são seus clientes ‘preferenciais’ e oferecer a eles serviços especializados. A divisão gestão de patrimônio do Wachovia determinou que executivos e profissionais liberais com ativos entre 2,5 milhões e 15 milhões de dólares são os clientes mais atraentes para o banco. Esses clientes não são milionários e, de modo geral, não herdaram seu patrimônio. O banco planeja tornar-se extremamente focado nesse segmento, com a idéia de ajudar seus clientes a passar da geração de patrimônio para a alavancagem de patrimônio e, por fim, para sua preservação.<sup>37</sup>



Contudo, a renda nem sempre prevê o melhor cliente para o produto. Os operários foram os primeiros compradores da televisão em cores; era mais barato para eles comprar esses aparelhos do que ir a cinemas ou restaurantes.

Cada vez mais, as empresas estão descobrindo que seus mercados são como uma 'ampulheta', à medida que as pessoas de renda média vão migrando para os produtos premium.<sup>38</sup> Quando a Whirlpool lançou sua dispendiosa linha de lavadoras Duet, as vendas dobraram as previsões mesmo em um período de economia fraca, graças principalmente a compradores de classe média que trocaram produtos mais baratos por outros mais caros. Michael Silverstein, vice-presidente sênior e diretor do Boston Consulting Group (BCG), e Neil Fiske, ex-sócio do mesmo BCG, estudaram esse fenômeno, a que chamam de 'trading up': o consumidor se desfaz de um produto mais barato para comprar um mais caro. Seu novo livro, *Trading up: the new american luxury*, documenta a investigação que eles fizeram sobre as forças impulsionadoras dessa tendência e destaca empresas que descobriram como ter sucesso em tal mercado.<sup>39</sup>

## PANERA BREAD

Embora almoçar nos cafés da Panera custe duas vezes mais do que no Burger King, os clientes não se importam em pagar. Afinal, a Panera oferece três benefícios que, segundo Silverstein e Fiske, são comuns aos novos produtos de luxo bem-sucedidos: *benefícios técnicos* (como um produto é criado), *benefícios funcionais* (a experiência que ele proporciona ao cliente) e *benefícios emocionais* (como ele faz o cliente se sentir). Comer um sanduíche de peito de peru defumado e queijo asiago, com molho refinado de maionese e pimenta mexicana, no pão de foccacia e em uma atmosfera agradável de café, é o tipo de experiência 'trading up' prazerosa que os clientes buscam. E ser capaz de proporcionar essa experiência de forma rápida e razoavelmente em conta impulsionou o sucesso da Panera e de outros no segmento conhecido como 'casual dining'.

De acordo com Silverstein e Fiske, as empresas que fizerem um esforço concentrado para reinventar seu produto e criar algo genuinamente melhor encontrarão um imenso mercado potencial. O universo do trading up geralmente começa nos domicílios com renda mínima de 50 mil dólares anuais. Nos Estados Unidos, mais de 47 milhões de famílias têm esse poder aquisitivo. Obviamente, se as empresas perderem a oportunidade de entrar nesse novo mercado correrão o risco de ficar 'esmagadas' entre dois segmentos e ver sua participação cair ano após ano. Foi o que aconteceu com a General Motors, que se viu 'esmagada' entre os carros alemães no mercado de luxo e os modelos japoneses e coreanos altamente valorizados no segmento econômico.<sup>40</sup>

**GERAÇÃO** Cada geração é profundamente influenciada pela época em que foi criada — pelas músicas, filmes, política e eventos daquele período. Um tipo de segmentação por geração é chamado de *agrupamentos*. Esses grupos de pessoas compartilham experiências culturais, políticas e econômicas importantes. Têm visões e valores semelhantes. Os profissionais de marketing costumam fazer propaganda para os membros de um agrupamento usando os ícones e as imagens importantes em sua experiência. A Tabela 8.3 apresenta seis agrupamentos bem definidos. A seção Novas Idéias em Marketing "Marketing para a geração Y", na página 250, dá mais detalhes sobre esse importante agrupamento; já o Lembrete de Marketing "Mapa da maioridade", na página 251, discute alguns aspectos de um componente fundamental da geração Y.

No entanto, embora existam distinções entre diferentes grupos, eles influenciam uns aos outros. Por exemplo, como muitos membros da geração Y (os 'eco boomers') moram com seus pais baby-boomers, estes são influenciados pelos filhos e demonstram o que está sendo chamado de 'feito boom-boom': os mesmos produtos que atraem jovens de 21 anos atraem baby-boomers obcecados por juventude. Seus pais assistem a seriados como *Os Osbournes*, da MTV — um reality show baseado na vida do roqueiro Ozzy Osbourne e sua família.

Meredith, Schewe e Karlovich desenvolveram um modelo chamado matriz analítica de fases da vida, que combina informações sobre gerações, fases da vida, psicografia, efeitos emocionais e socioeconômicos para analisar um segmento ou uma pessoa.<sup>41</sup> Por exemplo, dois membros da mesma geração podem diferir em aspectos como *fase da vida* (estar se divorciando, casando novamente), *fisiologia* (lidando com a perda de cabelos, menopausa, artrite ou osteoporose), *efeitos emocionais* (nostalgia pelo passado, buscando experiências em vez de bens materiais) ou *situação socioeconômica* (perdendo um emprego, recebendo uma herança). Os autores acreditam que essa análise levará a um foco e uma comunicação mais eficientes.

**CLASSE SOCIAL** A classe social exerce forte influência quanto à preferência por carros, roupas, mobília, atividades de lazer, hábitos de leitura e compras de varejo. Muitas empresas oferecem produtos e serviços para classes sociais específicas, cujos gostos podem mudar com o decorrer dos anos. A década de 1990 foi marcada pela ganância e pela ostentação das classes altas. As preferências desse estrato hoje são mais conservadoras, embora fabricantes de artigos de luxo como Coach, Tiffany, Burberry, TAG Heuer e Louis Vuitton ainda vendam bastante para aqueles que buscam opulência.<sup>42</sup>

**TABELA 8.3** Perfil das gerações norte-americanas

<p><i>Geração GI</i> (16 milhões de habitantes) Nascidos entre 1901 e 1924. Moldados por tempos difíceis e pela Grande Depressão, têm a segurança financeira como um de seus principais valores. Conservadores nos gastos, são patriotas e voltados a ações comunitárias.</p>
<p><i>Geração silenciosa</i> (35 milhões de habitantes) Nascidos entre 1925 e 1945. Conformistas confiantes que valorizam a estabilidade. Estão envolvidos na vida comunitária e possuem famílias extensas.</p>
<p><i>Baby-boomers</i> (78 milhões de habitantes) Nascidos entre 1946 e 1964. Grandes compradores; voltados para valores e causas, apesar da auto-indulgência e do hedonismo.</p>
<p><i>Geração X</i> (57 milhões de habitantes) Nascidos entre 1966 e 1977. Cínicos e familiarizados com a mídia; mais alienados e individualistas.</p>
<p><i>Geração Y</i> (60 milhões de habitantes) Nascidos entre 1977 e 1994. Impacientes, focados no estilo urbano; mais idealistas do que a geração X.</p>
<p><i>Geração do milênio</i> (42 milhões de habitantes) Nascidos entre 1995 e 2002. Multiculturais; terão conhecimento em tecnologia, serão instruídos, crescerão em uma sociedade rica e terão alto poder aquisitivo.</p>

Fonte: Bonnie Tsui, "Generation next", *Advertising Age*, 15 jan. 2001, p. 14-16.

## Segmentação psicográfica

**Psicografia** é a ciência que utiliza a psicologia e a demografia para entender melhor os consumidores. Na *segmentação psicográfica*, os compradores são divididos em diferentes grupos, com base no estilo de vida, na personalidade e nos valores. Pessoas do mesmo grupo demográfico podem ter perfis psicográficos diferentes.

Nos Estados Unidos, um dos sistemas de classificação baseado em avaliações psicográficas mais populares é o VALS™, comercializado pela SRI Consulting Business Intelligence (SRI-CBI). O VALS classifica todos os adultos norte-americanos em oito grupos principais segundo características demográficas e de personalidade. O sistema de segmentação baseia-se na análise das respostas a um questionário com quatro perguntas de cunho demográfico e 35 de cunho atitudinal. O sistema VALS é atualizado continuamente com dados novos de mais de 80 mil levantamentos por ano.<sup>43</sup>

As principais tendências dos quatro grupos com recursos abundantes são:

- 1. Inovadores:** pessoas bem-sucedidas, sofisticadas, ativas e independentes, com espírito de liderança e grande auto-estima. Suas compras frequentemente refletem gosto apurado por produtos e serviços de luxo.
- 2. Conscientes:** pessoas maduras, satisfeitas, reflexivas e motivadas por ideais, que valorizam a ordem, o conhecimento e a responsabilidade. Buscam durabilidade, funcionalidade e valor nos produtos.
- 3. Empreendedores:** pessoas orientadas para o sucesso na carreira e para o trabalho, que valorizam o consenso e a estabilidade. Favorecem produtos de prestígio que demonstrem o sucesso alcançado em seu círculo social.
- 4. Experimentadores:** pessoas jovens, entusiastas e impulsivas, que buscam variedade e excitação. Gastam grande parte de sua renda em roupas, entretenimento e socialização.

Em contrapartida, as principais tendências dos quatro grupos com recursos escassos são:

- 1. Crédulos:** pessoas conservadoras, convencionais, com crenças concretas. São comprometidas com a família e, como consumidoras, favorecem produtos nacionais e marcas estabelecidas.
- 2. Lutadores:** procuram ter estilo, gostam de diversão e se preocupam com a aprovação dos outros. Têm poucos recursos econômicos mas gostam de produtos que imitem os adquiridos por quem tem mais posses.



## Marketing para a geração Y

Eles são chamados de 'eco boomers' ou 'geração Y'. Cresceram durante um período de prosperidade seguido por anos de recessão. Seu mundo foi definido por longos anos de paz e tranqüilidade, bruscamente interrompidos por eventos como a chacina de Columbine e os atentados de 11 de setembro. Estão 'conectados' praticamente desde o nascimento — jogando no computador, navegando na Internet, baixando músicas e conversando com amigos por mensagens instantâneas ou telefones celulares. Dispõem de um senso de direito e abundância por terem crescido durante um *boom* econômico e terem sido paparicados por pais da geração boomer. São seletivos, confiantes e impacientes. Eles 'querem o que querem, no minuto que querem' — e, graças ao dinheiro de plástico, quase sempre o conseguem. O norte-americano de 21 anos carrega, em média, uma dívida no cartão de crédito de quase 3 mil dólares (no Lembrete de Marketing "Mapa da maioridade", você encontrará mais informações sobre os jovens com 21 anos, dentro do grupo da geração Y).

As forças que moldaram o grupo da geração Y são extremamente importantes para os profissionais de marketing, porque essa geração moldará os mercados consumidor e organizacional nos próximos anos. Formada por pessoas nascidas entre 1977 e 1994, a geração Y tem três vezes o tamanho da geração X. Aproximadamente 78 milhões de norte-americanos pertencem a esse grupo — o maior agrupamento da história do país. Seu poder de compra é estimado em 187 bilhões de dólares anuais. Se você pegar esses 187 bilhões, distribuí-los em crescimento na carreira, formação de um lar e de uma família e, depois, multiplicá-los por mais 53 anos de expectativa de vida, chegará à casa dos 10 trilhões de dólares em gastos durante a vida desses jovens que hoje têm 21 anos.

Não é de surpreender, portanto, que pesquisadores de mercado e anunciantes estejam correndo para focar o comportamento de compra da geração Y. E, como esses jovens muitas vezes perdem o interesse diante de práticas de branding exageradas e de 'vendas agressivas', os profissionais de marketing vêm tentando muitas abordagens diferentes para conquistá-los.

1. **Burburinho on-line:** a banda de rock Foo Fighters criou uma 'equipe de rua digital', responsável por enviar e-mails "com as últimas notícias e trailers exclusivos de áudio e vídeo do grupo, além de toneladas de oportunidades de ganhar prêmios Foo Fighters e tornar-se parte da Família Foo Fighters".
2. **Embaixadores:** a Red Bull recruta universitários como gerentes de marca Red Bull para distribuir amostras, fazer pesquisas sobre tendências de bebida, desenvolver iniciativas de marketing no campus e escrever artigos para jornais estudantis.
3. **Esportes não convencionais:** a marca Dodge de automóveis patrocina a World Dodgeball Association, que está levando o esporte "para um novo nível, enfatizando o trabalho em equipe, a estratégia e a competência".
4. **Eventos badalados:** o campeonato U.S. Open of Surfing atraiu patrocinadores como a Honda, a Philip Electronics e, é claro, a O'Neill Clothing, criadora das primeiras roupas de borracha. Durante as férias de primavera, a Flórida é o lugar preferido para o lançamento de produtos como os lenços refrescantes Old Spice Cool Contact Refreshment Towels e a linha de roupas de banho da Calvin Klein.
5. **Jogos de computador:** o merchandising de produtos não se restringe mais aos filmes e à TV: a Mt. Dew, a Oakley e a Harley-Davidson fizeram acordos para inserir seus logos no jogo Tony Hawk's Pro Skater 3, da Activision.
6. **Vídeos:** a Burton faz questão de que suas pranchas de snowboard e os esquiadores que patrocina fiquem bem visíveis em todos os vídeos sobre os eventos.
7. **Equipes de rua:** como parte de uma campanha antitabaco, a American Legacy convoca jovens — o chamado 'esquadrão da verdade' — para distribuir camisetas, bandanas e medalhinhas em eventos voltados para adolescentes.

Fontes: J. M. Lawrence, "Trends: X-ed out: gen Y takes over", *Boston Herald*, 2 fev. 1999, p. 243; Martha Irvine, "Labels don't fit us, gen Y insists", *Denver Post*, 19 abr. 2001, p. A9; "GEN Y and the future of mall retailing", *American Demographics*, dez. 2002/jan. 2003, p. J1-J4; Michael J. Weiss, "To be about to be", *American Demographics*, set. 2003, p. 28-36; John Leo, "The good-news generation", *U.S. News & World Report*, 3 nov. 2003, p. 60; Kelly Pate, "Not 'X', but 'Y' marks the spot: young generation a marketing target", *Denver Post*, 17 ago. 2003, p. K1; Bruce Horovitz, "Gen Y: a tough crowd to sell", *USA Today*, 22 abr. 2002, p. 1B-2B; Bruce Horovitz, "Marketers revel with spring breakers", *USA Today*, 12 mar. 2002, p. 3B.



## Mapa da maioridade

Em 2003, 4,1 milhões de norte-americanos completaram 21 anos, atingindo a maioridade. A seguir estão alguns fatos que você deve saber sobre eles.

- 41 por cento — Porcentagem de jovens que ainda moram com pelo menos um dos pais.
- 60 por cento — Porcentagem de universitários que planejam voltar para casa depois de formados.
- 25 por cento — Porcentagem de jovens que foram criados por somente um dos pais.
- 70 por cento — Porcentagem de jovens que têm emprego em tempo integral ou meio período.
- 47 por cento — Porcentagem de jovens que têm telefone celular.
- 23 milhões — Número de malas diretas que o jovem já recebeu aos 21 anos.
- US\$ 2.241.141 — Montante que o jovem médio gastará durante sua vida a partir dos 21 anos.
- US\$ 3.000 — Dívida no cartão de crédito de um jovem médio.
- 5,8 — Número de anos até que um jovem médio maior do sexo masculino se case pela primeira vez.
- 4,1 — Número de anos até que uma jovem média maior do sexo feminino se case pela primeira vez.
- 10 — Número de anos até que um jovem médio maior compre sua primeira casa de veraneio.
- 43 por cento — Porcentagem de jovens que usam tatuagem ou piercing.
- 62 por cento — Porcentagem de brancos não latino-americanos nessa faixa etária.

Fonte: John Fetto, "Twenty-one, and counting...", *American Demographics*, set. 2003, p. 48.

3. **Batalhadores:** práticos, auto-suficientes, vivem em um contexto tradicional de família, trabalho e lar. Favorecem produtos básicos, práticos e funcionais.
4. **Sobreviventes:** pessoas mais velhas, resignadas e passivas, que vêem mudanças com preocupação. São fiéis a suas marcas favoritas.

Contudo, as estruturas de segmentação por estilo de vida não são universais. A versão japonesa do VALS divide a sociedade em dez segmentos com base em dois atributos principais do consumidor: orientação de vida (formas tradicionais, profissões, inovação e auto-expressão) e atitude em relação a mudanças sociais (favorável, pragmático, adaptado e inovador).

## Segmentação comportamental

Na segmentação comportamental, os compradores são divididos em grupos segundo seus conhecimentos, atitude, uso e resposta a um produto.

**PAPÉIS DE DECISÃO** É fácil identificar o comprador para inúmeros produtos. Nos Estados Unidos, os homens normalmente escolhem seu equipamento de barbear e as mulheres, sua meia-calça; mas mesmo nesse país os profissionais de marketing devem tomar cuidado na hora de definir o mercado-alvo, porque os papéis de compra podem mudar. Quando a ICI, a gigante britânica de produtos químicos, descobriu que as mulheres tomavam 60 por cento das decisões sobre a marca de tinta para pintura da casa, decidiu anunciar sua marca DuLux para mulheres.

As pessoas podem desempenhar cinco papéis no processo de decisão de compra: *iniciador*, *influenciador*, *decisor*, *comprador*, *usuário*. Suponhamos, por exemplo, que uma esposa inicie a compra pedindo uma esteira de presente de aniversário. O marido pode buscar informações em muitas fontes, incluindo seu melhor amigo que tem uma esteira e é um influenciador importante sobre quais modelos considerar. Após apresentar opções de escolha à mulher, ele compra o modelo que ela preferiu e que, no fim das contas, acaba sendo usado pela família inteira. Diferentes pessoas desempenham diferentes papéis, todos críticos para o processo de decisão e para a satisfação máxima do cliente.

**VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS** Muitos profissionais de marketing acreditam que as variáveis comportamentais — ocasiões, benefícios, status do usuário, índice de utilização, estágio de prontidão, status de fidelidade e atitudes em relação ao produto — são os melhores pontos de partida para definir segmentos de mercado.

**Ocasões** As ocasiões podem ser definidas em termos de hora do dia, semana, mês, ano ou em termos de outros aspectos temporais bem definidos da vida de um consumidor. Os compradores podem ser identificados de acordo com a ocasião em que sentem uma necessidade, adquirem ou utilizam um produto. Por exemplo, as viagens aéreas são fei-

tas em ocasiões relacionadas a negócios, a férias ou a questões familiares. A segmentação por ocasião pode ajudar as empresas a expandir o uso do seu produto. A cooperativa de citricultores da Flórida, por exemplo, veiculou a campanha publicitária “Suco de laranja não é mais só para o café-da-manhã”, a fim de expandir o consumo da bebida para outros momentos do dia. Durante os anos 60 e 70, nos Estados Unidos, a Ocean Spray Cranberries, Inc. comercializava um produto com finalidade e uso praticamente únicos: o oxicoço, utilizado apenas no molho que acompanhava os pratos servidos no Dia de Ação de Graças e no Natal. Após uma denúncia de contaminação por pesticida de uma safra de oxicoços às vésperas do Dia de Ação de Graças, as vendas despencaram e os produtores ficaram à beira da falência; como reação, a empresa iniciou um programa para diversificar e expandir o mercado pela produção de sucos e outros produtos que estimulassem o consumo da fruta o ano inteiro.<sup>44</sup>

Os profissionais de marketing também podem expandir as atividades associadas a determinadas datas festivas para outras épocas do ano. Por exemplo, embora o Natal, o Dia das Mães e o Dia dos Namorados sejam as três principais comemorações que envolvem a compra de presentes, esses e outros feriados representam apenas pouco mais da metade do orçamento das pessoas para presentes. Isso deixa o restante disponível no ano para ocasiões específicas: aniversários, casamentos, nascimentos etc.<sup>45</sup>

**Benefícios** Os compradores podem ser classificados de acordo com os benefícios que procuram. Até os motoristas que param em um posto para abastecer o carro buscam benefícios diferentes. Por meio de um levantamento, a Mobil identificou cinco segmentos de clientes segundo os benefícios e o tamanho de cada um deles:

1. **Guerreiros da estrada:** produtos premium e serviço de qualidade (16 por cento).
2. **Geração R:** abastecimento rápido, serviço rápido e comida rápida (27 por cento).
3. **Totalmente fiéis:** produtos com marca e serviço confiável (16 por cento).
4. **Caseiros:** conforto (21 por cento).
5. **Econômicos:** preço baixo (20 por cento).

Surpreendentemente, embora a gasolina seja em grande parte uma commodity, os econômicos constituem apenas 20 por cento dos compradores. Diante disso, a Mobil decidiu concentrar-se nos segmentos menos sensíveis ao preço e lançou um programa que tinha como meta instalações mais limpas, banheiros, melhor iluminação, lojas com bom estoque e pessoal mais atencioso. Embora a Mobil cobre dois centavos de dólar a mais por galão do que os concorrentes, as vendas aumentaram de 20 a 25 por cento.<sup>46</sup>

**Status do usuário** Os mercados podem ser segmentados em não-usuários, ex-usuários, usuários potenciais, usuários iniciantes e usuários regulares de um produto. Desse modo, os bancos de sangue não devem apenas confiar em doadores regulares para seu abastecimento, mas sim recrutar novos doadores e entrar em contato com ex-doadores — e para cada um deles é necessária uma estratégia de marketing diferente. Incluídos no grupo de usuários potenciais estão



Antigamente, o oxicoço era utilizado apenas no jantar de Ação de Graças e no Natal. Agora, os sucos baseados em oxicoço da Ocean Spray garantem à empresa mercado para seu produto o ano todo.

os consumidores que se tornarão usuários a partir de alguma fase ou evento da vida. Gestantes são usuárias potenciais que podem se tornar heavy-users. Fornecedores de produtos e serviços para bebês descobrem seus nomes e as enchem de amostras e anúncios para abocanhar uma fatia de suas futuras compras. Líderes de participação de mercado costumam focar a atração de usuários potenciais porque é o segmento em que mais têm a ganhar. Já as empresas menores concentram-se em conquistar usuários correntes do líder de mercado.

**Índice de utilização** Os mercados podem ser segmentados em light-users, medium-users e heavy-users. Muitas vezes, os heavy-users representam uma porcentagem pequena do mercado, mas respondem por uma alta porcentagem do total de consumo. No caso das cervejas, por exemplo, os heavy-users são responsáveis por 87 por cento do total consumido — quase sete vezes mais do que os light-users. Desse modo, é melhor para as empresas atrair um heavy-user do que vários light-users. Entretanto, um problema potencial é que, de modo geral, os heavy-users ou são extremamente fiéis a uma marca ou não são fiéis a nenhuma e vivem atrás do menor preço.

**Estágio de prontidão** Um mercado é formado por pessoas com diferentes níveis de interesse pela compra de um produto. Alguns o desconhecem, outros o conhecem ou estão informados a respeito, alguns estão interessados, alguns desejam o produto e outros pretendem comprá-lo. Os números relativos a cada um desses grupos fazem uma grande diferença na hora de planejar o programa de marketing. Suponha que um órgão voltado à saúde queira incentivar as mulheres a fazer o exame Papanicolau anualmente, para detectar um possível câncer. No início, muitas mulheres podem não conhecer o exame. O esforço de marketing deve ser voltado para uma propaganda altamente educativa que use uma mensagem simples. Mais tarde, com o intuito de fazer com que mais mulheres realizem o exame, a propaganda deve abordar os benefícios do Papanicolau e os riscos de não fazê-lo. Oferecer um exame gratuito pode motivar as mulheres com algum sintoma a realizá-lo.

**Status de fidelidade** Os compradores podem ser divididos em quatro grupos, de acordo com o status de fidelidade à marca:

1. **Fiéis convictos:** compram sempre a mesma marca.
2. **Fiéis divididos:** são fiéis a duas ou três marcas.
3. **Fiéis inconstantes:** mudam constantemente de uma marca para outra.
4. **Infiéis:** não são fiéis a nenhuma marca.<sup>47</sup>

Uma empresa pode aprender bastante analisando os graus de fidelidade à marca: (1) estudando seus adeptos convictos, para identificar os pontos fortes dos seus produtos; (2) estudando seus adeptos divididos, para identificar quais marcas representam a maior ameaça a sua; (3) observando os clientes que estão deixando a marca, para identificar os pontos fracos de seu marketing e corrigi-los.

As empresas que vendem em um mercado dominado por clientes infiéis devem recorrer mais a cortes nos preços. Se maltratados, esses consumidores podem se voltar contra a empresa. Um cuidado: o que parece ser fidelidade à marca pode ser, na verdade, hábito, indiferença, preço baixo, alto custo de mudança ou indisponibilidade de outras marcas.

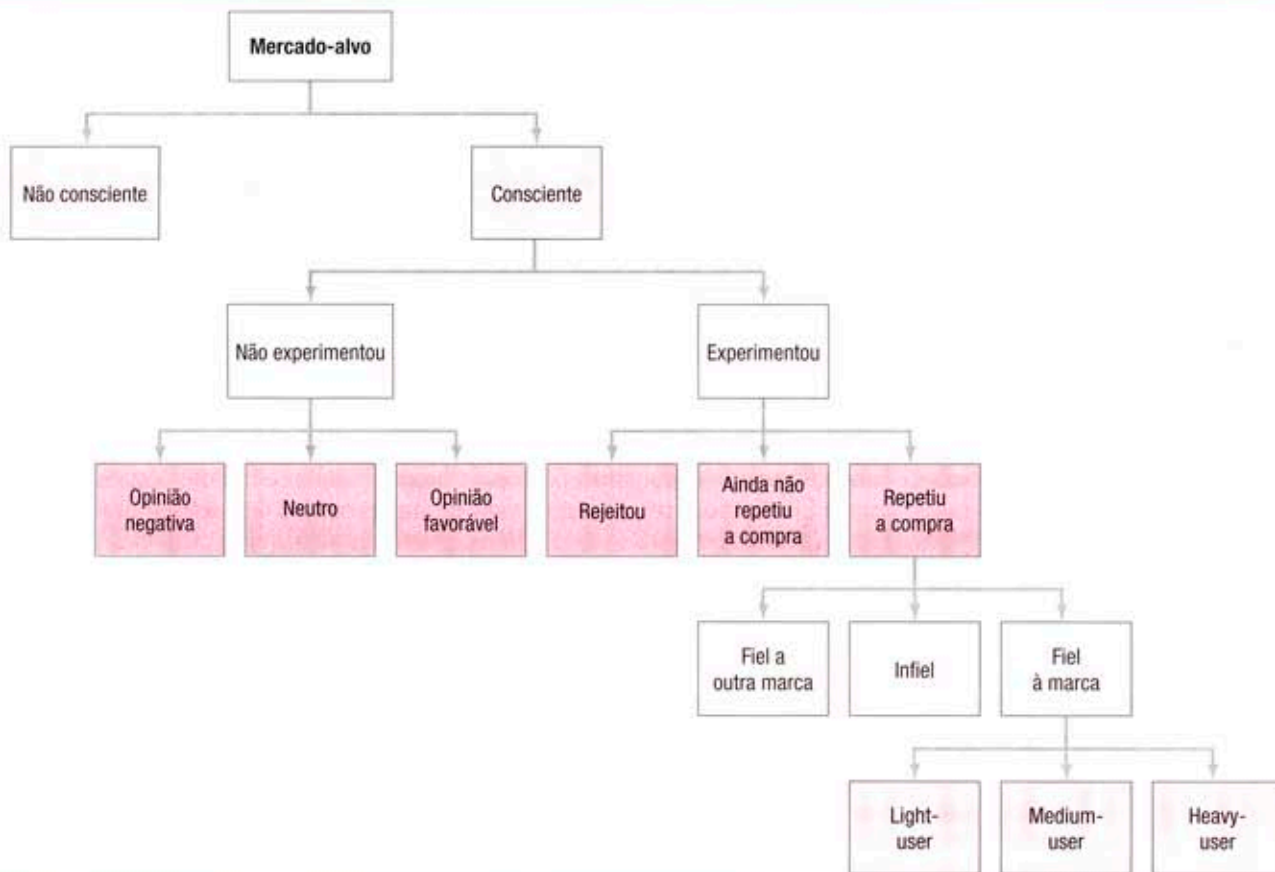
**Atitude em relação ao produto** Cinco grupos de atitudes podem ser encontrados em um mercado: entusiasta, positiva, indiferente, negativa e hostil. Em uma campanha política, cabos eleitorais percebem por meio da atitude do eleitor quanto tempo devem gastar com ele. Agradecem aos entusiastas e os lembram de votar; reforçam a disposição daqueles que têm uma recepção positiva; tentam ganhar os votos dos indecisos; e não perdem tempo tentando mudar eleitores com atitudes negativas e hostis.

Combinar as diferentes bases comportamentais pode proporcionar uma visão mais ampla e consistente de um mercado e seus segmentos. A Figura 8.2 apresenta uma das maneiras de decompor um mercado-alvo com base na segmentação comportamental.

**O MODELO DE CONVERSÃO** O modelo de conversão foi desenvolvido para avaliar o nível do compromisso psicológico dos consumidores com as marcas e sua abertura para a mudança.<sup>48</sup> Para determinar a facilidade com que um consumidor pode ser convertido para outra opção, o modelo avalia o compromisso segundo fatores como a atitude em relação às opções atuais de marcas e sua satisfação com elas, ou a importância da decisão para selecionar uma marca na categoria.<sup>49</sup>

O modelo segmenta os *usuários* de uma marca em quatro grupos, conforme o nível de compromisso, do mais baixo para o mais alto:

1. Conversíveis (usuários com grande propensão a abandonar a marca).
2. Superficiais (consumidores com baixo compromisso com a marca e que podem mudar — alguns estão ativamente considerando alternativas).
3. Regulares (consumidores um tanto comprometidos com a marca que estão usando, mas não muito — há pouca probabilidade de mudança no curto prazo).

**FIGURA 8.2** Decomposição do mercado-alvo com base na segmentação comportamental

4. Arraigados (consumidores fortemente comprometidos com a marca que estão usando — é improvável que mudem de marca no médio prazo).

O modelo também classifica os *não-usuários* de uma marca em quatro grupos, de acordo com o seu 'nível de disposição' e abertura para experimentar outra marca, do mais baixo para o mais alto:

1. Altamente indisponíveis (não-usuários que não estão propensos a mudar de marca — têm forte preferência pela marca que estão usando).
2. Fracamente indisponíveis (não-usuários que não estão disponíveis para outra marca porque têm preferência pela que estão usando, mas não uma preferência muito forte).
3. Ambivalentes (não-usuários que se sentem tão atraídos pela marca em questão quanto por aquelas que estão usando).
4. Disponíveis (não-usuários da marca com grande probabilidade de serem conquistados no curto prazo).

Em uma aplicação do modelo de conversão, o banco Lloyds TSB descobriu que a lucratividade de seus clientes identificados como 'os menos comprometidos' caiu 14 por cento em um período de 12 meses, enquanto a daqueles identificados como 'os mais comprometidos' aumentou 9 por cento. Os identificados como 'comprometidos' apresentaram uma propensão 20 por cento maior de aumentar o número de produtos que mantinham durante o período de 12 meses. Como resultado, o banco tomou medidas para atrair e reter clientes comprometidos de alto valor, aumentando a lucratividade.

## Bases para a segmentação do mercado organizacional

Os mercados organizacionais podem ser segmentados de acordo com algumas variáveis empregadas na segmentação do mercado consumidor, como as variáveis geográficas, os benefícios procurados e o índice de utilização. É possível, ainda, aplicar-lhes algumas outras variáveis. Bonoma e Shapiro propuseram segmentar o mercado organizacional a partir das variáveis mostradas na Tabela 8.4. As variáveis demográficas são as mais importantes, seguidas pelas operacionais. As características pessoais do comprador são as variáveis de menor importância.

**TABELA 8.4** Principais variáveis de segmentação para mercados organizacionais**Demográficas**

1. *Setor*: a que setores devemos atender?
2. *Porte de empresa*: devemos atender a empresas de que porte?
3. *Localização*: a que áreas geográficas devemos atender?

**Operacionais**

4. *Tecnologia*: quais as tecnologias de clientes que devemos focalizar?
5. *Status de usuários e não-usuários*: devemos servir os heavy-users, os medium-users, os light-users ou os não-usuários?
6. *Recursos dos clientes*: devemos atender a clientes que necessitam de muitos ou de poucos serviços?

**Abordagens de compras**

7. *Organização em relação a compras*: devemos atender a empresas com organizações de compras altamente centralizadas ou descentralizadas?
8. *Estrutura de poder*: devemos atender a empresas em que predomina a engenharia, a área financeira e assim por diante?
9. *Natureza dos relacionamentos existentes*: devemos atender às empresas com as quais temos um relacionamento forte ou ir atrás das que mais nos interessam?
10. *Políticas gerais de compras*: devemos atender a empresas que preferem o leasing? Contratos de serviço? Compras de sistemas? Propostas lacradas?
11. *Critérios de compras*: devemos atender a empresas que buscam qualidade? Serviço? Preço?

**Fatores situacionais**

12. *Urgência*: devemos atender a empresas que necessitam de entregas ou serviços rápidos e repentinos?
13. *Aplicação específica*: devemos focalizar determinadas aplicações de nosso produto em vez de todas as aplicações?
14. *Tamanho do pedido*: devemos focalizar pedidos grandes ou pequenos?

**Características pessoais**

15. *Similaridade comprador/vendedor*: devemos atender a empresas em que os funcionários e os valores sejam similares aos nossos?
16. *Atitudes em relação ao risco*: devemos atender aos clientes que assumem riscos ou aos que os evitam?
17. *Fidelidade*: devemos atender a empresas que demonstram alto grau de fidelidade a seus fornecedores?

Fonte: Adaptado de Thomas V. Bonoma e Benson P. Shapiro, *Segmenting the industrial market*, Lexington: Lexington Books, 1983.

A tabela relaciona as principais perguntas que os profissionais de marketing organizacional devem fazer para determinar qual segmento e qual cliente atender. Uma empresa fabricante de pneus deve primeiro decidir qual setor atenderá. Ela pode vender pneus para fabricantes de automóveis, caminhões, tratores, empilhadeiras ou fabricantes de aviões. Uma vez escolhido o setor-alvo, o segmento pode ser dividido pelo tamanho da empresa. Devem ser utilizadas operações separadas de venda para grandes e pequenas empresas. Veja como a Dell se organiza nesse sentido.

**DELL**

A Dell é dividida em duas divisões de vendas diretas: uma que vende para consumidores individuais e pequenas empresas, e outra que gerencia as contas de grandes empresas. Três segmentos podem ser distinguidos: grupo empresarial (empresas relacionadas entre as 500 maiores pela revista *Fortune*), grandes contas corporativas (empresas multinacionais que estão entre as posições 501 e 2.000 na classificação da *Fortune*) e contas preferenciais (empresas médias que têm entre 200 e 2 mil empregados).

**Marketing para pequenas empresas**

As pequenas empresas, em particular, tornaram-se o Santo Graal dos profissionais de marketing organizacional.<sup>50</sup> Nos Estados Unidos, elas são responsáveis por 50 por cento do PIB, de acordo com a agência Small Business Administra-



tion, e esse segmento está tendo um crescimento de 11 por cento ao ano — três pontos percentuais a mais do que as grandes empresas. A seguir, dois exemplos do bom resultado que o foco nas pequenas empresas pode trazer.

## BB&T

O banco BB&T Corporation, com sede em Winston-Salem, Carolina do Norte, está se posicionando como um banco local forte com uma abordagem caseira. Ele lançou uma campanha B2B mostrando várias empresas da Carolina do Norte e seus proprietários. Todo pequeno empresário é cliente do BB&T. Com isso, a campanha reforça o compromisso do banco com as pequenas empresas.<sup>51</sup>

## PENN NATIONAL INSURANCE


Considerando que 82 por cento de seus clientes empresariais eram pequenas empresas, a Penn National Insurance decidiu que precisava identificar as diferentes classes de clientes que ofereciam a maior oportunidade de lucro. Utilizando um banco de dados de seguros empresariais, a empresa conseguiu classificar informações importantes sobre exposição, crescimento e funcionários com base no tipo de empresa, tamanho e localização. Além de tornar mais fácil para seus agentes a identificação de clientes potenciais, o esquema de segmentação ajudou a Penn National a diversificar seu foco para empresas de construção. No total, foram identificados 244 segmentos de pequenas empresas (com base nos códigos SIC).<sup>52</sup>

Dentro de determinado setor-alvo e de acordo com o porte de cliente, a empresa pode se segmentar por critério de compra. Por exemplo, quando compram equipamentos, os laboratórios do governo precisam de preço baixo e contratos de serviço; os laboratórios de universidades precisam de equipamentos que exijam pouca manutenção; e os laboratórios industriais precisam de equipamentos altamente confiáveis e precisos.

## Segmentação seqüencial

Para identificar segmentos, os profissionais de marketing organizacional costumam usar um processo de segmentação seqüencial. Considere o exemplo de uma empresa de alumínio: efetuada inicialmente a macrosegmentação, composta de três etapas, ela observou cada mercado de uso final em que podia atuar: automóveis, residencial ou vasilhames de bebidas. Tendo optado pelo mercado residencial, era preciso determinar a aplicação de produto mais atraente:

"They didn't judge my company  
from a desk. They came to  
my showroom to see what I do."



Abu-Bakr Khan  
Khan Commercial Bank  
1000 North Tryon  
Charlotte, NC 28206

BB&T

Abu-Bakr Khan, president of Abu-Dharma Rugs, has barely a last thing. The hand-made rug he sells, and the experience he's had with the bank, BB&T. "They came asking for help at my showroom, instead of the bank. Right and wrong, as well. It felt wonderful. I noticed everything they did was, they really did."

Um dos anúncios B2B do banco BB&T, da Carolina do Norte, mostrando empresas locais e seus proprietários: "Eles não julgaram minha empresa de uma mesa. Eles vieram até meu showroom para ver o que eu faço".

material semi-acabado, componentes para construção ou móveis de alumínio. Ela decidiu focalizar os componentes para construção e então, tendo de escolher o melhor porte de cliente, decidiu-se pelos grandes. O segundo estágio consistia na microssegmentação, em que é necessário escolher entre os clientes que compram por preço, serviço ou qualidade. Por se destacar pelos seus serviços, a empresa de alumínio decidiu se concentrar no segmento de mercado que dá mais atenção a esse aspecto.

Os compradores organizacionais procuram diferentes grupos de benefícios segundo seu estágio no processo de decisão de compra:<sup>53</sup>

1. **Clientes potenciais:** clientes que ainda não compraram do fornecedor querem que ele entenda de seus negócios, saiba dar boas explicações e seja confiável.
2. **Novatos:** clientes que estão iniciando um relacionamento de compras querem manuais fáceis de entender, possibilidade de ligação gratuita e vendedores altamente treinados que entendam do assunto.
3. **Sofisticados:** clientes já estabelecidos querem rapidez de manutenção e reparo, produtos customizados e suporte técnico.

Esses segmentos também têm diferentes preferências quanto a canais. Os clientes potenciais preferem negociar por meio de um representante da empresa, e não por um catálogo ou mala direta que em geral fornecem pouca informação. Os sofisticados, por sua vez, preferem os canais eletrônicos.

Uma proposta de esquema de segmentação classifica as empresas em três grupos, cada um dando margem a um tipo diferente de venda:<sup>54</sup>

- **Clientes com orientação para preço (venda por transação):** valorizam o menor preço.
- **Clientes com orientação para solução (venda por consulta):** valorizam benefícios e conselhos.
- **Clientes com orientação para valor estratégico (venda organizacional):** valorizam o investimento e a participação do fornecedor na empresa do cliente.

Os autores citam vários casos de falhas cometidas por empresas que não entenderam seu cliente organizacional:

- Um fabricante de embalagens decidiu promover seus vendedores a consultores de embalagens a um custo de 10 milhões de dólares. No entanto, 90 por cento de seus clientes compravam por transação. A empresa fracassou e foi adquirida por um grande concorrente que reintroduziu as vendas por transação.
- Para agilizar as vendas, uma empresa de consultoria substituiu seus experientes consultores por vendedores. Muitos clientes novos foram conquistados, mas muitos dos antigos que preferiam a venda por consulta foram perdidos.
- Um fornecedor de vasilhames para uma grande empresa de alimentos foi convidado a participar de um projeto de risco envolvendo o desenvolvimento conjunto de embalagens totalmente novas. Recusou o convite e perdeu a conta.

## Seleção do mercado-alvo

Após identificar segmentos de mercado potenciais, uma empresa deve decidir quantos e quais deseja focar. Os profissionais de marketing estão cada vez mais combinando diversas variáveis para identificar grupos-alvo menores e mais definidos. Dessa forma, um banco pode não só identificar um grupo de aposentados abastados, mas dentro desse grupo distinguir vários segmentos segundo a renda atual, o patrimônio, os investimentos e as preferências de risco. Isso levou alguns pesquisadores a defender uma *abordagem de segmentação de mercado baseada nas necessidades*. Nesse espírito, Roger Best propôs a abordagem de sete etapas mostrada na Tabela 8.5.

## Critérios para a segmentação efetiva

Nem toda segmentação é útil. Por exemplo, os compradores de sal de cozinha podem ser divididos em clientes loiros e morenos, mas a cor do cabelo não é relevante na compra do sal. Além disso, se todos os compradores adquirirem a mesma quantidade de sal por mês, acreditarem que todo sal é igual e pagarem um único preço por ele, esse mercado, do ponto de vista de marketing, será minimamente segmentável.

Para serem úteis, os segmentos de mercado devem atender favoravelmente aos cinco critérios a seguir, sendo:

- **Mensuráveis.** O tamanho, o poder de compra e as características dos segmentos devem ser passíveis de mensuração.

**TABELA 8.5** Etapas no processo de segmentação

	<b>Descrição</b>
1. Segmentação baseada nas necessidades	Agrupe os clientes em segmentos, com base em necessidades semelhantes e nos benefícios buscados por eles para resolver um determinado problema de consumo.
2. Identificação do segmento	Para cada segmento baseado nas necessidades, determine que características demográficas, estilos de vida e comportamentos de uso tornam o segmento distinto e identificável (acionável).
3. Atratividade do segmento	Usando critérios predeterminados de atratividade de segmento (como crescimento do mercado, intensidade competitiva e acesso ao mercado), determine a atratividade de cada segmento.
4. Rentabilidade do segmento	Determine a rentabilidade do segmento.
5. Posicionamento do segmento	Para cada segmento, crie uma proposta de valor e uma estratégia de posicionamento produto-preço com base nas necessidades e nas características singulares dos clientes daquele segmento.
6. 'Teste crítico' de segmento	Crie 'simulações de segmento' para testar a atratividade da estratégia de posicionamento em cada segmento.
7. Estratégia de mix de marketing	Expanda a estratégia de posicionamento do segmento a fim de incluir todos os aspectos do mix de marketing: produto, preço, praça e promoção.

*Fonte: Adaptado de Robert J. Best, Market-based management. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.*

- **Substanciais.** Os segmentos devem ser grandes e rentáveis o suficiente para serem atendidos. Um segmento deve ter o maior grupo homogêneo possível e um programa de marketing bem desenvolvido. Não valeria a pena, por exemplo, um fabricante de automóveis desenvolver carros para pessoas com menos de 1,20 metro de altura.
- **Acessíveis.** Deve ser efetivamente possível alcançar e atender ao segmento.
- **Diferenciáveis.** Os segmentos são conceitualmente distintos e respondem de maneira diferente a cada elemento e programa do mix de marketing. Se mulheres casadas e separadas respondem de modo similar à venda de perfumes, não constituem segmentos separados.
- **Acionáveis.** Deve ser possível desenvolver programas efetivos para atrair e atender aos segmentos.

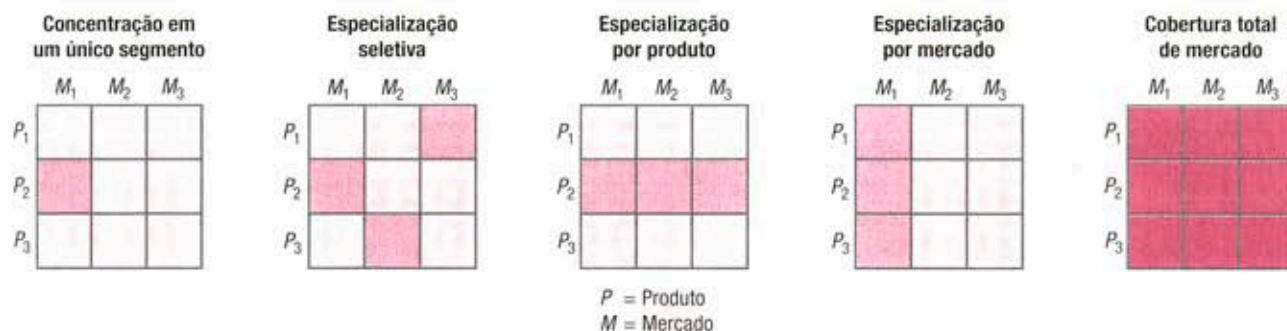
## Avaliando e atendendo segmentos de mercado

Ao avaliar diferentes segmentos de mercado, a empresa deve examinar dois fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da própria empresa. Ela deve considerar se o segmento potencial atende aos cinco critérios de utilidade; se ele possui características que o tornam atrativo, como tamanho, crescimento, aproveitamento, economias de escala e baixo risco; e se investir nele condiz com seus objetivos e recursos. Alguns segmentos atraentes podem ser rejeitados se não estiverem de acordo com os objetivos de longo prazo da empresa, ou se ela não tiver uma ou mais competências necessárias para oferecer um produto de valor superior.

Após avaliar diferentes segmentos, a empresa deve considerar cinco padrões de seleção de mercado-alvo, como mostra a Figura 8.3.

**CONCENTRAÇÃO EM UM ÚNICO SEGMENTO** A Volkswagen concentra-se no mercado de carros pequenos, e a Porsche, no mercado de carros esportivos. Empregando o marketing concentrado, a empresa consegue entender a fundo as necessidades do segmento e marca uma forte presença no mercado. Além disso, desfruta economias operacionais graças à especialização de sua produção, distribuição e promoção. Se alcançar a liderança do segmento, pode ainda ter um alto retorno sobre o investimento.

Entretanto, existem riscos. Um segmento pode desaparecer ou um concorrente pode invadi-lo: quando a tecnologia de câmeras digitais deslançou, os ganhos da Polaroid despencaram. Por essas razões, muitas empresas preferem atuar em mais de um segmento. Ao selecionar mais de um segmento para atender, a empresa deve estar atenta para o inter-

**FIGURA 8.3** Cinco padrões de seleção de mercado-alvo

Fonte: Adaptado de Derek F. Abell, *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1980, capítulo 8, p. 192-196.

relacionamento entre eles em termos de custos, desempenho e tecnologia. Uma empresa que tenha custos fixos (força de vendas, pontos-de-venda) pode acrescentar produtos para absorver ou repartir alguns deles. A força de vendas pode vender produtos adicionais, e uma loja de fast-food oferecer outros itens no menu. Economias de escopo podem ser tão importantes quanto as de escala.

Em vez de atuar em segmentos isolados, as empresas podem tentar atingir os supersegmentos. Um **supersegmento** é um conjunto de segmentos com algumas similaridades que podem ser exploradas. Por exemplo, muitas orquestras sinfônicas têm como alvo pessoas com interesses culturais amplos, e não apenas aquelas que vão a concertos com regularidade.

**ESPECIALIZAÇÃO SELETIVA** A empresa seleciona certo número de segmentos atraentes e apropriados e apresenta razões objetivas para sua seleção. Não é indispensável haver sinergia entre eles, mas todos devem ser potencialmente rentáveis. Essa cobertura estratégica multissegmentada tem a vantagem de diversificar o risco da empresa. Quando a Procter & Gamble lançou o sistema de clareamento dental Crest Whitestrips, os segmentos-alvo iniciais incluíam jovens que tinham ficado noivas havia pouco tempo e aquelas com casamento marcado, além de gays.

**ESPECIALIZAÇÃO POR PRODUTO** As empresas se especializam em um produto que possa ser vendido em vários segmentos. Um exemplo seria um fabricante de microscópios que vende para laboratórios de universidades, de indústrias e do governo. A empresa fabrica diferentes microscópios para os diferentes consumidores e constrói uma sólida reputação na área específica de produto. O risco é que o produto pode ser substituído por uma tecnologia totalmente nova.

**ESPECIALIZAÇÃO POR MERCADO** Neste caso, a empresa concentra-se em atender a várias necessidades de um grupo particular de clientes. Um exemplo seria uma empresa que vende uma gama de produtos apenas para laboratórios de universidades, incluindo microscópios, osciloscópios, bicos de Bunsen e frascos para produtos químicos. A empresa ganha uma forte reputação atendendo a esse grupo de clientes e torna-se um canal para promover produtos que o grupo possa utilizar. O risco é os clientes terem seus orçamentos cortados.

**COBERTURA TOTAL DE MERCADO** A empresa que usa este tipo de abordagem tenta atender a todos os grupos de consumidores com todos os produtos de que eles possam precisar. Apenas empresas muito grandes podem adotar uma estratégia de cobertura total de mercado. Como exemplo, temos a IBM (mercado de computadores), a General Motors (mercado de veículos) e a Coca-Cola (mercado de bebidas). As grandes empresas podem cobrir todo o mercado de dois modos: por meio do marketing indiferenciado e do marketing diferenciado.

No *marketing indiferenciado*, a empresa ignora as diferenças dos mercados segmentados e busca atingir todo o mercado com apenas uma oferta. Ela desenvolve um produto e um programa de marketing que sejam adequados ao maior número de clientes possível. Além disso, são utilizadas a distribuição e a propaganda em massa. A empresa almeja dotar o produto com uma imagem superior na mente das pessoas. O marketing indiferenciado é "o equivalente à padronização e à produção em massa na fabricação".<sup>55</sup> A linha de produtos limitada mantém reduzidos os custos de pesquisa e desenvolvimento, produção, estoque, transporte, pesquisa de marketing e de propaganda e gerenciamento do produto. Ademais, um programa de marketing indiferenciado diminui os custos com propaganda. A empresa pode transformar seus custos baixos em preços baixos, com vistas a ganhar o segmento do mercado sensível a preço.

No *marketing diferenciado*, as empresas atuam em vários segmentos de mercado e empregam diferentes programas para cada segmento. A empresa de cosméticos Estée Lauder comercializa marcas que atraem mulheres (e homens)

com preferências diferentes: a marca original, Estée Lauder, atrai consumidores mais velhos; a marca Clinique é voltada para mulheres de meia-idade; a marca M.A.C. para os jovens; a Aveda para adeptos da aromaterapia; e a Origins para consumidores que preferem cosméticos produzidos com ingredientes naturais.<sup>56</sup>

## EMMIS BROADCASTING

A Emmis Communications é proprietária de três estações de rádio em Nova York com públicos-alvo e posicionamentos diferentes. A Hot 97, que toca hip-hop, é voltada para ouvintes com menos de 25 anos. A 98.7 KISS-FM oferece o que descreve como "R&B [rhythm-and-blues] dos velhos tempos até os dias de hoje" e dirige-se a ouvintes mais velhos. E a CD 101.9, a maior estação de jazz suave do país, é voltada para adultos entre 25 e 54 anos que querem uma programação para relaxar e ouvir no trabalho.<sup>57</sup> Se um dos estilos sai de moda, o fato de as outras estações atuarem em diferentes segmentos do mercado pode proporcionar uma proteção quanto à classificação de audiência e vendas.

**GERENCIANDO MÚLTIPLOS SEGMENTOS** O melhor modo de gerenciar segmentos é nomear gerentes de segmento com autoridade e responsabilidade suficientes para desenvolver um negócio segmentado. Ao mesmo tempo, eles não devem se concentrar tanto nos seus objetivos a ponto de se recusar a cooperar com outros funcionários da empresa. Veja a seguinte situação.

## BAXTER

A Baxter, que vende diferentes produtos e serviços para hospitais, opera várias divisões, cada uma responsável por seu próprio faturamento. Alguns hospitais reclamavam que chegavam a receber sete faturas diferentes todo mês. Os profissionais de marketing da Baxter conseguiram convencer as várias divisões a encaminhar as faturas para a matriz para que fosse enviada uma fatura única aos clientes.

**CUSTOS DO MARKETING DIFERENCIADO** O marketing diferenciado normalmente gera maiores vendas que o marketing indiferenciado. Mas também aumenta os custos do negócio. Eis os custos que costumam ser mais elevados:

- **Custos de modificação do produto.** Modificar um produto para adequá-lo a diferentes requisitos de segmentação de mercado geralmente envolve custos especiais de P&D, engenharia e maquinaria.
- **Custos de fabricação.** Costuma ser mais caro produzir dez unidades de dez produtos diferentes do que cem unidades de um único produto. Quanto maior o tempo de produção e menor o volume de vendas de um produto, mais caro ele se torna. Entretanto, se cada modelo tiver um volume de vendas grande o suficiente, os altos custos de montagem por unidade se diluirão.
- **Custos administrativos.** A empresa deve desenvolver planos de marketing separados para cada segmento do mercado. Isso requer custos extras de pesquisa de marketing, previsão, análise de vendas, promoção, planejamento e gerenciamento de canais.
- **Custos de estoque.** Gerenciar estoques de vários produtos custa mais.
- **Custos de promoção.** A empresa deve atingir diferentes segmentos de mercado com diferentes programas de promoção. O resultado é um crescimento nos custos de planejamento, promoção e mídia.

Visto que o marketing diferenciado leva a vendas mais altas e a custos mais elevados, não há uma regra geral quanto à lucratividade dessa estratégia. As empresas devem tomar cuidado para não segmentar demasiadamente seu mercado. Se isso acontecer, podem ter de buscar a *contra-segmentação* para retomar uma base de clientes mais ampla. A Johnson & Johnson, por exemplo, ampliou seu mercado-alvo de xampus de bebês para incluir os adultos. A Smith Kline Beecham lançou o creme dental Aquafresh para atrair simultaneamente três segmentos de benefício: aqueles que querem hálito fresco, dentes brancos e proteção contra cáries.



Marketing diferenciado: a rádio 98.7 KISS-FM, da Emmis Broadcasting, é voltada para ouvintes mais velhos e toca R&B dos velhos tempos e de hoje. As outras rádios da empresa em Nova York são a Hot 97, que toca hip-hop e é voltada para jovens com menos de 25 anos, e a CD 101.9, que se concentra em adultos entre 25 e 54 anos e toca jazz suave.

## Outras considerações

Três outras considerações devem ser levadas em conta na avaliação e na seleção dos segmentos: os planos de invasão de segmento a segmento, a atualização dos esquemas de segmentação e a escolha ética de mercados-alvo.

**PLANOS DE INVASÃO DE SEGMENTO A SEGMENTO** A empresa deve entrar em um segmento por vez. Os concorrentes não devem saber em qual(is) ela pretende entrar. A Figura 8.4 mostra alguns planos de invasão de segmento a segmento. Três empresas, A, B e C, são especializadas na adaptação de sistemas de computador às necessidades de companhias aéreas, ferroviárias e de transporte rodoviário. A empresa A atende às necessidades das companhias aéreas. A empresa B vende sistemas de computadores de grande porte para todos os três setores de transporte. A empresa C vende computadores pessoais para o setor de transporte rodoviário.

Para onde a empresa C deve ir? As setas mostram a seqüência do plano de invasão de segmento a segmento. Ela deverá oferecer computadores de médio porte às empresas de transporte rodoviário. Então, para evitar reações da empresa B, que pode temer a perda de negócios de computadores de grande porte com tais empresas, o próximo passo de C deve ser vender microcomputadores para as empresas ferroviárias. Mais tarde, oferecerá computadores de médio porte para esse mesmo setor. Por fim, será lançado um ataque de grande escala à posição da empresa B no que diz respeito a computadores de grande porte para as empresas de transporte rodoviário. É claro que essas ações secretas planejadas pela empresa C são provisórias e dependem das ações planejadas e da reação dos concorrentes.

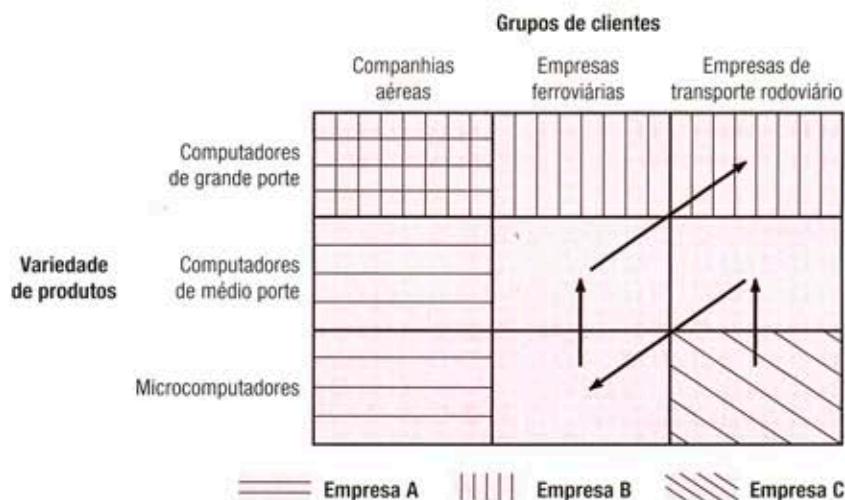
Infelizmente, são poucas as empresas que conseguem desenvolver um plano de invasão de longo prazo. A Pepsi Cola foi uma delas. Na sua disputa com a Coca-Cola, a Pepsi primeiro atacou a rival no varejo, depois no mercado de máquinas de vendas, em seguida no de fast-food, e assim por diante. As empresas japonesas também planejaram sua seqüência de invasão: primeiro se fundamentaram em um mercado, depois entraram em novos segmentos. A Toyota começou com carros pequenos (Tercel, Corolla), então lançou carros de médio porte (Camry, Avalon) e finalmente chegou aos carros de luxo (Lexus).

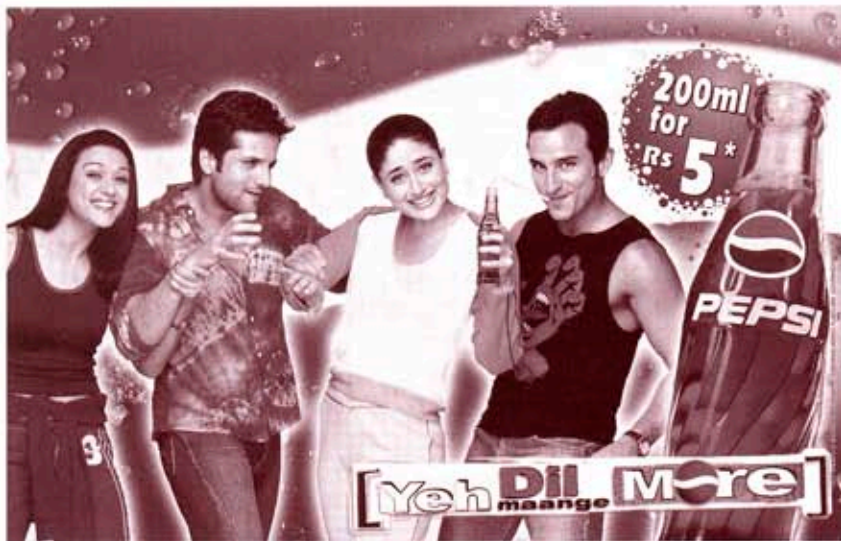
A empresa pode ter seus planos de invasão frustrados quando enfrenta mercados bloqueados. Se isso acontecer, ela deve encontrar um modo de penetrar no mercado. Entrar em um mercado bloqueado requer uma abordagem de megamarketing. **Megamarketing** é a estratégia coordenada de habilidades econômicas, psicológicas, políticas e de relações públicas que tem como finalidade ganhar a cooperação de determinado número de participantes para poder entrar ou operar em um mercado. A Pepsi usou o megamarketing para entrar no mercado indiano:

### PEPSICO

Depois que a Coca-Cola deixou a Índia, a Pepsi começou a traçar planos para entrar nesse imenso mercado. Ela trabalhou em conjunto com um grupo empresarial indiano para ter sua entrada aprovada pelo governo — apesar das objeções das empresas de refrigerantes locais e da oposição dos parlamentares às multinacionais. A Pepsi ofereceu-se para ajudar nas exportações de alguns produtos agrícolas da Índia, cujo volume era mais do que suficiente para cobrir

**FIGURA 8.4** Planos de invasão de segmento a segmento





Anúncio da Pepsi na Índia. Para entrar no mercado indiano, a Pepsi lançou mão do megamarketing: com a ajuda de grupos empresariais do país, ela ofereceu um pacote de benefícios que fizeram com que ganhasse aceitação.

os custos de importação dos refrigerantes. Ela também se comprometeu a penetrar nas áreas rurais, para fomentar seu desenvolvimento econômico, e ofereceu transferir para a Índia tecnologias de processamento de alimentos, de embalagem e de tratamento de água, além de um conjunto de benefícios que conquistou o apoio de vários grupos de interesse locais.

Uma vez no mercado, a multinacional deve se comportar da melhor maneira possível. É o chamado *posicionamento cívico*.

## HEWLETT-PACKARD

A Hewlett-Packard se posiciona como uma empresa que está implementando a inclusão digital — uma iniciativa para levar os benefícios da tecnologia aos pobres. Com esse objetivo, iniciou um projeto de três anos destinado a criar empregos, melhorar o ensino e democratizar o acesso aos serviços públicos no estado de Kuppam, na Índia. Trabalhando a seis mãos com o governo local e com uma filial indiana dos Laboratórios HP, a empresa está ajudando a população pobre da área rural a ter acesso ao registro civil, a escolas, a informações sobre saúde, preços de produtos agrícolas etc. Sua esperança é estimular pequenas empresas de tecnologia. Isso não só valoriza a reputação e a marca HP na Índia, como também ajuda a empresa a descobrir linhas de negócio novas e lucrativas.<sup>58</sup>

**ATUALIZAÇÃO DOS ESQUEMAS DE SEGMENTAÇÃO** A análise de segmentação de mercado deve ser realizada periodicamente porque os segmentos mudam. Primeiro, o setor de computadores pessoais segmentava seus produtos com base apenas na velocidade e na potência. Depois, os fabricantes de PCs reconheceram um mercado emergente: o Soho (*small office and home office*), constituído por pequenos escritórios e escritórios residenciais. Empresas de venda por catálogo como a Dell e a Gateway se interessaram pelas necessidades de alto desempenho, preço baixo e facilidade de uso desse mercado. Mais tarde, os fabricantes de PCs começaram a ver o mercado Soho como composto por segmentos menores. “As necessidades dos pequenos escritórios eram muito diferentes daquelas dos escritórios residenciais”, disse um executivo da Dell.<sup>59</sup>

Uma maneira de descobrir novos segmentos é investigar a hierarquia dos atributos que os consumidores examinam ao escolher uma marca caso eles utilizem uma estratégia de decisão em etapas. Esse processo é chamado de **fracionamento de mercado**. Há alguns anos, a maioria dos compradores de carros decidia primeiro sobre o fabricante e depois sobre uma de suas divisões de carros (*hierarquia dominada por marca*). Assim, um comprador podia preferir os carros da General Motors e, dentro desse conjunto, o Pontiac. Hoje, muitos compradores decidem primeiro sobre o país de onde querem adquirir um carro (*hierarquia dominada por nação*). Os compradores podem decidir inicialmente que querem um carro japonês, em seguida que será da Toyota e por último que será o modelo Corolla. As empresas devem monitorar as mudanças potenciais na hierarquia que os consumidores usam para examinar atributos, e se adaptar a tais mudanças.

A hierarquia dos atributos pode revelar segmentos de consumidores. Compradores que decidem primeiro sobre o preço são adeptos da hierarquia dominada por preço; aqueles que decidem primeiro sobre o tipo de carro (esportivo, de passeio, utilitário) são adeptos da hierarquia dominada por tipo; aqueles que decidem primeiro sobre a marca são adeptos da hierarquia dominada por marca. Os consumidores adeptos de hierarquias dominadas por tipo/preço/marca constituem um segmento; aqueles adeptos da hierarquia dominada por qualidade/atendimento/tipo constituem outro. Cada segmento apresenta características demográficas, psicográficas e midiográficas distintas.<sup>60</sup>

**ESCOLHA ÉTICA DOS MERCADOS-ALVO** Os mercados-alvo algumas vezes geram debates.<sup>61</sup> As pessoas se preocupam quando as empresas se aproveitam de grupos vulneráveis (como crianças) ou desfavorecidos (como pessoas não-alfabetizadas) e promovem produtos potencialmente prejudiciais. A indústria de cereais foi duramente criticada por seus esforços de marketing direcionados a crianças. Mensagens poderosas, apresentadas por adoráveis personagens animadas que poderiam fazer com que as crianças ingerissem uma quantidade excessiva de cereais açucarados ou tivessem refeições matinais mal balanceadas, eram os principais vilões. As empresas fabricantes de brinquedos também foram criticadas. E o McDonald's e outras redes de lanchonetes foram condenados por promover seus produtos, ricos em sal e gordura, entre a população de baixa renda.

Documentos internos da R. J. Reynolds e da Brown & Williamson Tobacco Corporation revelaram que as duas gigantes do tabaco estão atrás dos jovens negros de 16 a 25 anos, particularmente com suas marcas mentoladas.<sup>62</sup> A G. Heileman Brewing recebeu severas críticas quando adicionou à sua linha de cervejas Colt 45, altamente maltadas, a Powermaster, uma cerveja de altíssimo teor alcoólico (5,9). Esse tipo de cerveja é consumido sobretudo pelos negros, e, por ter esse público como alvo, a Heileman ficou na mira de autoridades federais, líderes setoriais, ativistas negros e da mídia.<sup>63</sup>

Nem todas as tentativas de focalizar crianças, minorias ou outros segmentos especiais geram críticas. O creme dental Colgate Junior, da Colgate-Palmolive, tem características especiais que fazem com que as crianças escovem os dentes por mais tempo e mais vezes. Outras empresas estão igualmente atendendo a necessidades especiais das minorias. A rede de cinemas ICE, dirigida por negros, verificou que, embora o público negro para cinema tenha aumentado, faltavam salas de projeção em seus bairros. Começando em Chicago, a ICE fez parcerias com as comunidades afro-americanas de cada lugar em que funcionam seus cinemas, utilizou as estações de rádio locais para promover seus filmes e passou a vender os tipos de alimentos favoritos da comunidade em espaços cedidos pelo cinema.<sup>64</sup> Assim, no estabelecimento de mercados-alvo, a questão não é *quem* é o alvo, mas *sim como* e *para quê*. O marketing socialmente responsável pede uma segmentação que sirva não apenas aos interesses da empresa, mas também aos do mercado-alvo.

Esse, aliás, é o argumento de muitas empresas voltadas ao mercado de crianças em idade pré-escolar nos Estados Unidos. Com cerca de 4 milhões de crianças que freqüentam algum estabelecimento de educação infantil nesse país, o mercado potencial — incluindo pais e crianças — é muito grande para passar despercebido. Portanto, além de itens convencionais como cavaletes para pintura, gaiolas para animais de estimação e blocos de montar, as crianças norte-americanas provavelmente terão também cadernos de desenho dos Ursinhos Carinhosos, o programa de leitura da Pizza Hut e revistas do Nickelodeon.

## NICKELODEON, PIZZA HUT, FORD MOTOR CORP.

O canal de TV a cabo Nickelodeon foi uma das primeiras empresas a lucrar com o mercado de pré-escolares quando lançou a revista *Nick Jr.*, em 1999. Metade da tiragem de 1 milhão de cópias é distribuída gratuitamente em escolas infantis, e a empresa não esconde o fato de que está tentando convencer os pais a fazer uma assinatura do Nickelodeon e a comprar produtos licenciados. Em contrapartida, outras corporações insistem em que seus produtos pré-escolares se destinam unicamente a atender a uma necessidade social. A Pizza Hut é uma delas. Seu programa para escolas de educação infantil oferece a cada aluno um vale-pizza se a professora dedicar no mínimo uma hora por semana à leitura em classe, durante quatro semanas consecutivas. Em 2002, 1,6 milhão de crianças em 33.800 escolas e creches participaram. Da mesma forma, a fabricante de automóveis Ford declara enviar pôsteres a 100 mil escolas infantis, creches e classes de pré-escola para estimular crianças de dois a cinco anos a pensar sobre segurança. O pôster é um alfabeto com dicas de segurança; não surpreendentemente, o A é de automóvel (mas o F não é de Ford).

Professores e pais estão divididos quanto à ética da crescente pressão de marketing sobre as crianças. Alguns apóiam grupos como o Stop Commercial Exploitation of Children, para quem os pré-escolares são extremamente suscetíveis à propaganda, e para quem o endosso das escolas aos produtos os faz acreditar que o produto — não importa qual seja — é bom para eles. Entretanto, muitas escolas infantis e creches com orçamentos apertados consideram bem-vindos esses recursos gratuitos.<sup>65</sup>

## Resumo

1. O marketing de mercados-alvo envolve três atividades: segmentação de mercado, seleção de mercado-alvo e posicionamento de mercado.
2. Os mercados podem ser separados em quatro níveis: segmentos, nichos, áreas locais e individual. Segmentos de mercado são grandes grupos identificáveis em um mercado. Um nicho é um grupo mais estreitamente definido. As empresas estão direcionando suas campanhas por meio do marketing *grassroots* para áreas de venda, bairros e até mesmo para lojas específicas.



3. Mais empresas estão praticando a customização individual e em massa. No futuro será mais comum uma forma de marketing individual, em que cada cliente tomará a iniciativa de desenvolver os próprios produtos e marcas.
4. Existem duas bases para a segmentação de mercados consumidores: características dos consumidores e respostas dos consumidores. As principais variáveis de segmentação para os mercados consumidores são as geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais, as quais podem ser usadas separadamente ou combinadas.
5. Os profissionais de marketing organizacional utilizam essas variáveis em conjunto com as variáveis operacionais, as abordagens de compras e os fatores situacionais.
6. Para serem úteis, os segmentos de mercado devem ser mensuráveis, substanciais, acessíveis, diferenciáveis e acionáveis.
7. Uma empresa deve avaliar os vários segmentos e decidir a quantos e quais deles atender: um único segmento, vários segmentos, um produto específico, um mercado específico ou todo o mercado. Neste último caso, é preciso escolher entre o marketing diferenciado e o indiferenciado. As empresas devem também monitorar os inter-relacionamentos entre os segmentos, em busca de economias de escopo e de oportunidades de marketing para os supersegmentos. Devem ainda desenvolver planos de invasão de segmento a segmento.
8. As empresas devem escolher mercados-alvo de maneira socialmente responsável.

## Aplicações

### Debate de marketing O marketing de massa está morto?

Com as empresas adotando esquemas de segmentação de mercado cada vez mais refinados — impulsionados pela Internet e por outros esforços de customização —, alguns críticos alegam que o marketing de massa morreu. Outros discordam, afirmando que sempre haverá espaço para grandes marcas que empregam programas de marketing voltados ao mercado de massa.

**Assuma uma posição:** o marketing de massa morreu, ou o marketing de massa ainda é uma maneira viável de construir uma marca rentável?

### Discussão de marketing

#### Esquemas de segmentação de mercado descritivos versus comportamentais

Pense sobre várias categorias de produto. Como você se classificaria em termos dos vários esquemas de segmentação? Como o marketing seria mais ou menos eficiente para você, conforme o segmento em questão? Como você compararia os esquemas de segmentação demográfico e comportamental? Quais seriam mais eficientes para as empresas que estivessem tentando vender algo para você?



## HSBC

## DESTAQUE DE MARKETING

O HSBC é conhecido como 'o banco local mundial'. Originalmente chamado Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited, ele foi fundado em 1865 para financiar o crescente comércio entre a China e o Reino Unido. Hoje o segundo maior banco do mundo, o HSBC atende 100 milhões de clientes em suas 9.500 agências distribuídas por 79 países. A empresa é organizada por linha de negócios (serviços financeiros pessoais, serviços financeiros empresariais, commercial banking, banco de investimentos, private banking), assim como por segmento geográfico (Ásia-Pacífico, Reino Unido/Zona do Euro, América do Norte/Nafta, América do Sul, Oriente Médio).

Apesar de operar em 79 países, o banco se esforça para conhecer a área onde atua e manter um certo ar local. Sua estratégia operacional fundamental é ficar próximo do cliente. Como sir John Bond, presidente do HSBC, disse em novembro de 2003: "Nossa posição de banco local do mundo nos permite abordar cada país de forma exclusiva, misturando conhecimento local com uma plataforma operacional mundial".

Considere, por exemplo, os esforços de marketing local do HSBC na cidade de Nova York. Para provar aos descrentes nova-iorquinos que o gigante financeiro de Londres era 'o banco local mundial', o HSBC promoveu o concurso 'O taxista mais bem informado de Nova York'. O taxista vencedor seria pago para dirigir em tempo integral para

o HSBC durante um ano, e os clientes do banco lucravam também: qualquer cliente que apresentasse um cartão, folha de cheque ou extrato do HSBC ganhava uma corrida grátis em um táxi especialmente sinalizado. A campanha demonstrou o conhecimento local do HSBC. “Para fazer os nova-iorquinos acreditarem que você é local, você precisa agir como um local”, endossou o CEO do Renegade Marketing Group, Drew Neisser.

Em Hong Kong, a estratégia foi diferente. Na região fortemente atingida por uma epidemia de Sars (síndrome respiratória aguda severa), o banco lançou um programa para revitalizar a economia local. O HSBC ‘reinvestiu rendimentos de juros’ nos clientes que atuavam nos setores mais afetados pela Sars (cinemas, hotéis, restaurantes e agências de turismo). Isso aliviou o prejuízo financeiro dessas pessoas. Para ajudar as empresas afetadas pela crise, o banco também promoveu o setor comercial de Hong Kong ao oferecer descontos para clientes que utilizassem o cartão de crédito do HSBC em lojas e restaurantes. Mais de 1.500 comerciantes participaram da promoção.

Além do marketing local, o HSBC utiliza marketing de nicho. Ele descobriu, por exemplo, que um produto pouco conhecido estava crescendo 125 por cento ao ano: era o seguro para animais de estimação. Em dezembro de 2003, o banco anunciou que ofereceria seguros para animais de estimação em todo o território dos Estados Unidos por meio de sua seguradora HSBC Insurance, disponibilizando o serviço aos correntistas.

O HSBC emprega igualmente a segmentação demográfica. Nos Estados Unidos, o banco passará a focar a população de imigrantes, em especial a de latino-americanos, agora que adquiriu o Bital no México, banco em que muitos que migram para os Estados Unidos depositam seu dinheiro.

O banco conscientemente reúne seu negócio mundial sob uma única marca global, com o slogan ‘o banco local mundial’. O objetivo é vincular seu porte internacional a um relacionamento estreito em cada um dos países em que opera. A empresa, que gasta 600 milhões de dólares ao ano em marketing global, pretende consolidar seu programa e utilizar um número menor de agências de publicidade. Após dar a cada agência um ‘exercício de estratégia de marca’, o HSBC vai decidir quais continuam no páreo. As agências disputarão a conta melhorando o ranking global da marca HSBC, atualmente a 37<sup>a</sup>.

### Questões para discussão

1. Quais são os fatores-chave para o sucesso do HSBC?
2. Em que pontos o HSBC está vulnerável? Com o que deveria tomar cuidado?
3. Que recomendações você faria aos executivos de marketing do HSBC?

Fontes: Deborah Orr, “New ledger”, *Forbes*, 1º mar. 2004, p. 72-73; “HSBC’s global marketing head explains review decision”, *Adweek*, 19 jan. 2004; “Now your customers can afford to take Fido to the vet”, *Bank Marketing*, dez. 2003, p. 47; Kenneth Hein, “HSBC Bank rides the coattails of chatty cabbies”, *Brandweek*, 1º dez. 2003, p. 30; Sir John Bond e Stephen Green, “HSBC strategic overview”, apresentação aos investidores, 27 nov. 2003; “Lafferty Retail Banking Awards 2003”, *Retail Banker International*, 27 nov. 2003, p. 4-5; “Ideas that work”, *Bank Marketing*, nov. 2003, p. 10; “HSBC enters the global branding big league”, *Bank Marketing International*, ago. 2003, p. 1-2; Normandy Madden, “HSBC rolls out post-Sars effort”, *Advertising Age*, 16 jun. 2003, p. 12; [www.hsbc.com](http://www.hsbc.com)

## Notas

- 1 “Over 60 and overlooked”, *The Economist*, 10 ago. 2002, p. 51-52.
- 2 Rebecca Gardyn, “Whitewashed”, *American Demographics*, fev. 2003, p. 14-15.
- 3 Davbid J. Lipke, “Pledge of allegiance”, *American Demographics*, nov. 2000, p. 40-42.
- 4 Linda Tischler, “Where the bucks are”, *Fast Company*, mar. 2004, p. 71-75.
- 5 James C. Anderson e James A. Narus, “Capturing the value of supplementary services”, *Harvard Business Review*, jan./fev. 1995, p. 75-83.
- 6 Greg Burns, “It only Hertz when enterprise laughs”, *Business Week*, 12 dez. 1994, p. 44.
- 7 Tefik Dalgic e Maarten Leeuw, “Niche marketing revisited: concept, applications, and some european cases”, *European Journal of Marketing*, 28, nº 4, 1994, p. 39-55.
- 8 Craig Wilson, “Hallmark hits the mark”, *USA Today*, 14 jun. 2001, p. 1D-2D.
- 9 Ian Zack, “Out of the tube”, *Forbes*, 26 nov. 2001, p. 200.
- 10 Robert Blattberg e John Deighton, “Interactive marketing: exploiting the age of addressability”, *Sloan Management Review*, 33, nº 1, 1991, p. 5-14.
- 11 David Stipp, “How Genentech got it”, *Fortune*, 9 jun. 2003, p. 81-88.
- 12 Hermann Simon, *Hidden champions*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- 13 Paul Davidson, “Entrepreneurs reap riches from net niches”, *USA Today*, 20 abr. 1998, p. B3.
- 14 [www.ostrichesonline.com](http://www.ostrichesonline.com).
- 15 Susan Reda, “American drug stores custom-fits each market”, *Stores*, set. 1994, p. 22-24.
- 16 Peter Post, “Beyond brand: the power of experience branding”, *ANA/The Advertiser*, out./nov. 2000.
- 17 Joe Sharkey, “Attention Holiday Inn towel snatchers: all is forgiven”, *New York Times*, 15 jul. 2003, p. C7; “Get above it all, ride a balloon”, *Houston Chronicle*, 17 ago. 2003, p. 3.

- 18 B. Joseph Pine e James H. Gilmore, *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Cambridge: Harvard University Press, 1999.
- 19 Arlene Weinrub, "Chairman of the board", *Business Week*, 28 maio 2001, p. 96.
- 20 Don Peppers e Martha Rogers, *The one-to-one future: building relationships one customer at a time*. Nova York: Currency/Doubleday, 1993.
- 21 Adrian J. Slywotzky e David J. Morrison, *How digital is your business?* Nova York: Crown Business, 2000, p. 39.
- 22 Jerry Wind e A. Rangaswamy, "Customerization: the second revolution in mass customization", Wharton School Working Paper, jun. 1999.
- 23 Anderson e Narus, "Capturing the value of supplementary services", p. 75-83.
- 24 Joann Muller, "Kmart con salsa: will it be enough?", *Business Week*, 9 set. 2002.
- 25 Nanette Byrnes, "What's beyond for Bed Bath & Beyond?", *Business Week*, 19 jan. 2004, p. 45-50; Andrea Lillo, "Bed Bath sees more room for growth", *Home Textiles Today*, 7 jul. 2003, p. 2.
- 26 Kate Kane, "It's a small world", *Working Woman*, out. 1997, p. 22.
- 27 Outro líder no fornecimento de dados geodemográficos é a ClusterPlus (Strategic Mapping).
- 28 Becky Ebenkamp, "Urban America redefined", *Brandweek*, 6 out. 2003, p. 12-13; Christina Del Valle, "They know where you live: and how you buy", *Business Week*, 7 fev. 1994, p. 89.
- 29 [www.claritas.com](http://www.claritas.com)
- 30 Michael J. Weiss, *The clustering of America*. Nova York: Harper and Row, 1988; Michael J. Weiss, *The clustered world*. Boston: Little, Brown & Co., 2000.
- 31 Michael J. Weiss, "To be about to be", *American Demographics*, set. 2003, p. 29-36.
- 32 Andrew Tilin, "Will the kids buy it?", *Business 2.0*, maio 2003, p. 94-99; Sholnn Freeman e Norihiko Shirouzu, "Toyota's gen Y gamble: new Scion line sure is boxy but it's an early success as youth shun dad's camry", *Wall Street Journal*, 30 jul. 2003, p. B1; Keith Naughton, "Hip to be square", *Newsweek*, 21 out. 2002, p. 50-51.
- 33 Sarah Allison e Carlos Tejada, "Mr., Mrs., meet Mr. Clean", *The Wall Street Journal*, 30 jan. 2003, p. B1, B3.
- 34 Jim Rendon, "Rear window", *Business 2.0*, ago. 2003, p. 72.
- 35 Tom Lowry, "Young man, your couch is calling", *Business Week*, 28 jul. 2003, p. 68-69.
- 36 Aixa Pascual, "Lowe's is sprucing up its house", *Business Week*, 3 jun. 2002, p. 56-57; Pamela Sebastian Ridge, "Tool sellers tap their feminine side", *Wall Street Journal*, 16 jun. 2002, p. B1.
- 37 Matt Ackermann, "Wachovia unit refocuses on a wealth 'sweet spot'", *American Banker*, 6 out. 2003, p. 20.
- 38 Gregory L. White e Shirley Leung, "Middle market shrinks as americans migrate toward the higher end", *Wall Street Journal*, 29 mar. 2002, p. A1, A8.
- 39 Michael Silverstein e Neil Fiske, *Trading up: the new american luxury*, Portfolio, 2003.
- 40 Linda Tischler, "The price is right", *Fast Company*, nov. 2003, p. 83-91.
- 41 Geoffrey E. Meredith e Charles D. Schewe com Janice Karlovich, *Defining markets, defining moments*. Nova York: Hungrey Minds, Inc., 2002).
- 42 Andrew E. Serwer, "42,496 secrets bared", *Fortune*, 24 jan. 1994, p. 13-14; Kenneth Labich, "Class in America", *Fortune*, 7 fev. 1994, p. 114-126.
- 43 Leah Rickard, "Gerber trots out new ads backing toddler food line", *Advertising Age*, 11 abr. 1994, p. 1, 48.
- 44 Harold Thorkilsen, "Manager's journal: lessons of the great cranberry crisis", *Wall Street Journal*, 21 dez. 1987, p. 20.
- 45 Pam Danziger, "Getting more for v-day", *Brandweek*, 9 fev. 2004, p. 19.
- 46 Allana Sullivan, "Mobil bets drivers pick cappuccino over parties", *Wall Street Journal*, 30 jan. 1995.
- 47 Essa classificação foi adaptada de George H. Brown, "Brand loyalty: fact or fiction?", *Advertising Age*, jun. 1952/jan. 1953. Veja também Peter E. Rossi, R. McCulloch e G. Allenby, "The value of purchase history data in target marketing", *Marketing Science*, 15, nº 4, 1996, p. 321-340.
- 48 Chip Walker, "How strong is your brand", *Marketing Tools*, jan./fev. 1995, p. 46-53.
- 49 [www.conversionmodel.com](http://www.conversionmodel.com).
- 50 Michele Marchetti, "Dell Computer", *Sales & Marketing Management*, out. 1997, p. 50-53.
- 51 Roger Crockett, "Pillsbury's new software will let the food giant slice and dice reams of data, changing everything about how it caters to consumers", *Business Week*, 3 abr. 2000, p. EB-78.
- 52 Dennis H. Pillsbury, "Small business niches differentiate penn national insurance", *Rough Notes*, out. 2003, p. 60-64.
- 53 Thomas S. Robertson e Howard Barich, "A successful approach to segmenting industrial markets", *Planning Forum*, nov./dez. 1992, p. 5-11.
- 54 Neil Rackham e John DeVincentis, *Rethinking the sales force: redefining selling to create and capture customer value*. Nova York: McGraw-Hill, 1999, capítulo 1.
- 55 Wendell R. Smith, "Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies", *Journal of Marketing*, jul. 1956, p. 4.
- 56 [www.esteelauder.com](http://www.esteelauder.com).
- 57 Wendy Brandes, "Advertising: black-oriented radio tunes into narrower segments", *Wall Street Journal*, 13 fev. 1995, p. B5.
- 58 Marc Gunther, "Tree huggers, soy lovers, and profits", *Fortune*, 23 jun. 2003, p. 98-104.
- 59 Catherine Arns, "PC makers head for Soho", *Business Week*, 28 set. 1992, p. 125-126; Gerry Khermouch, "The marketers take over", *Brandweek*, 27 set. 1993, p. 29-35.
- 60 Para um estudo da estrutura de mercado referente à hierarquia de atributos do mercado de café, veja Dipak Jain, Frank M. Bass e Yu-Min Chen, "Estimation of latent class models with heterogeneous choice probabilities: an application to market structuring", *Journal of Marketing Research*, fev. 1990, p. 94-101. Para uma análise da aplicação da cadeia meio-fim, veja Frael Ter Hofstede, Jan-Benedict E. M. Steenkamp e Michel Wedel, "International market segmentation based on consumer-product relations", *Journal of Marketing Research*, fev. 1999, p. 1-17.
- 61 Bart Macchiette e Roy Abhijit, "Sensitive groups and social issues", *Journal of Consumer Marketing*, 11, nº 4, 1994, p. 55-64.
- 62 Barry Meier, "Data on Tobacco show a strategy aimed at blacks", *New York Times*, 6 fev. 1998, p. A1; Gregory Freeman, "Ads aimed at blacks and children should exact a high price", *St. Louis Post-Dispatch*, p. B1.
- 63 N. Craig Smith e Elizabeth Cooper-Martin, "Ethics and target marketing: the role of product harm and consumer vulnerability", *Journal of Marketing*, jul. 1997, p. 11-20.
- 64 Roger O. Crockett, "They're lining up for flicks in the 'Hood'", *Business Week*, 8 jun. 1998, p. 75-76.
- 65 Caroline E. Mayer, "Nurturing brand loyalty: with preschool supplies, firms woo future customers — and current parents", *Washington Post*, 12 out. 2003, p. F1.

# 9

## Criação de brand equity

**Neste capítulo, abordaremos  
as seguintes questões:**

- O que é uma marca e como funciona o branding?
- O que é brand equity?
- Como o brand equity é construído, avaliado e gerenciado?
- Quais são as decisões mais importantes no desenvolvimento de uma estratégia de branding?



Larry Page e Sergey Brin, fundadores do Google.

A construção de uma marca forte requer um cuidadoso planejamento e gigantescos investimentos no longo prazo. Na essência de uma marca bem-sucedida existe um excelente produto ou serviço, sustentado por um marketing desenvolvido e executado com criatividade. Uma das marcas mais conhecidas atualmente é o Google.

*O mecanismo de busca Google foi fundado em 1998 por dois alunos de doutorado da Universidade de Stanford. Seu nome é uma brincadeira com a palavra googol — o número representado por 1 seguido de 100 zeros —, em uma referência à grande quantidade de dados disponíveis on-line. Com 200 milhões de solicitações de pesquisas diárias, a empresa tem lucrado mantendo o foco nas pesquisas, em vez de acrescentar outros serviços, como foi o caso de inúmeros outros portais. Concentrando-se em texto puro, evitando anúncios e utilizando sofisticados algoritmos de pesquisa, o Google oferece um serviço rápido e confiável. O lucro vem de listagens pagas relevantes à consulta do pesquisador, assim como do licenciamento de sua tecnologia para empresas como AOL e Washington Post. Supremo sinal de sucesso, a marca hoje é muitas vezes utilizada como parte de uma locução verbal — ‘fazer um google’ significa realizar uma pesquisa on-line. Com base em uma pesquisa sobre a marca que causou mais impacto na vida das pessoas, o Google foi eleito a ‘Marca do Ano’ em 2002 pela equipe de consultores de marcas da Interbrand. Esse sucesso não passou despercebido, porém, e provocou fortes reações competitivas pelas gigantes do setor Yahoo! e Microsoft.<sup>1</sup>*

Talvez a habilidade mais característica dos profissionais de marketing seja sua capacidade de criar, manter, aprimorar e proteger as marcas. O branding se tornou uma prioridade no marketing. Marcas de sucesso como Starbucks, Sony e Nike cobram preços premium e evocam grande fidelidade. Já marcas novas como Krispy Kreme, Red Bull e JetBlue capturam a imaginação dos consumidores e da comunidade financeira. Os profissionais de marketing das marcas de sucesso do século XXI precisam sobressair no processo de *gerenciamento estratégico da marca*. O gerenciamento estratégico da marca envolve o desenvolvimento e a implementação de atividades e programas de marketing para criar, avaliar e gerenciar marcas, a fim de maximizar seu valor. O processo de gerenciamento estratégico da marca envolve quatro etapas principais:

- Identificação e definição do posicionamento da marca.
- Planejamento e implementação do marketing da marca.
- Avaliação e interpretação do desempenho da marca.
- Crescimento e sustentação do valor da marca.

O Capítulo 10 abordará o posicionamento da marca. Os demais tópicos serão tratados neste capítulo. O Capítulo 11, por sua vez, revisará conceitos importantes relacionados à concorrência.

## O que é brand equity?\*

A American Marketing Association (AMA) define **marca** como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes”. Uma marca é portanto um produto ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos ou serviços desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis — isto é, relacionadas ao desempenho do produto. E podem também ser mais simbólicas, emocionais ou intangíveis — isto é, relacionadas ao que a marca representa.

O branding existe há séculos como forma de distinguir os produtos de um fabricante dos de outro.<sup>2</sup> Os sinais mais antigos do branding na Europa eram as exigências das associações medievais de que os artesãos colocassem marcas em seus produtos para protegerem a si mesmos e aos consumidores contra produtos de qualidade inferior. Nas belas-artes, o branding teve início quando os artistas passaram a assinar suas obras. Hoje, as marcas representam diversos papéis importantes que melhoram a vida dos consumidores e incrementam o valor financeiro das empresas.

## O papel das marcas

As marcas identificam a origem ou o fabricante de um produto e permitem que os consumidores — sejam indivíduos ou organizações — atribuam a responsabilidade pelo produto a determinado fabricante ou distribuidor. Os consumidores podem avaliar um produto idêntico de forma diferente, dependendo de como sua marca é estabelecida. Eles conhecem as marcas por meio de experiências anteriores com o produto e do programa de marketing do produto. Descobrem quais delas satisfazem suas necessidades e quais deixam a desejar. À medida que a vida dos consumidores se torna mais complexa, agitada e corrida, a capacidade que as marcas têm de simplificar a tomada de decisões e reduzir riscos é inestimável.<sup>3</sup>

Elas também desempenham funções valiosas para as empresas.<sup>4</sup> Em primeiro lugar, simplificam o manuseio ou o rastreamento de produtos e ajudam a organizar os estoques e registros contábeis. Além disso, oferecem à empresa proteção jurídica quanto aos recursos ou aspectos exclusivos do produto.<sup>5</sup> O nome da marca pode ser protegido por marcas registradas, os processos de manufatura podem ser protegidos por patentes, e as embalagens podem ser protegidas por direitos autorais. Esses direitos de propriedade intelectual asseguram que a empresa invista na marca com segurança e tire proveito dos benefícios desse valioso ativo.

As marcas podem sinalizar determinado nível de qualidade e, dessa maneira, consumidores satisfeitos podem facilmente optar novamente pelo produto.<sup>6</sup> A fidelidade à marca proporciona à empresa previsibilidade e segurança de demanda, além de criar barreiras que tornam mais difícil para outras empresas ingressar no mercado. A fidelidade também significa disposição para pagar um preço mais alto — normalmente 20 a 25 por cento a mais.<sup>7</sup> Ainda que os concorrentes possam reproduzir com facilidade um processo de fabricação ou um design, terão dificuldade em se equiparar às impressões duradouras formadas na mente das pessoas e organizações graças a anos de atividade de marketing e experiência com o produto. Nesse sentido, o branding pode ser visto como um meio poderoso de garantir vantagem competitiva.<sup>8</sup>

Portanto, para as empresas as marcas representam uma propriedade legal incrivelmente valiosa que pode influenciar o comportamento do consumidor, ser comprada e vendida e, ainda, oferecer a segurança de receitas futuras e estáveis para seu proprietário.<sup>9</sup> Com o aquecimento do mercado em meados da década de 1980, enormes quantias foram pagas por marcas em fusões e aquisições. Esse preço premium muitas vezes se justifica pela premissa dos lucros extras que podem ser obtidos e sustentados com as marcas, assim como pela tremenda dificuldade e despesa envolvida na criação de marcas semelhantes a partir do zero. Wall Street acredita que marcas fortes resultam em melhor desempenho em termos de ganhos e lucros para as empresas, o que, por sua vez, gera maior valor para os acionistas. O recente interesse em marcas por parte da alta administração foi, primordialmente, resultado dessas considerações financeiras conclusivas. O *Lembrete de Marketing “Marca nota dez”* descreve as dez principais características das marcas mais fortes do mundo.<sup>10</sup>

## O escopo do branding

Mas como se coloca uma ‘marca’ num produto? Embora as empresas impulsionem a criação da marca por meio de programas de marketing e outras atividades, em última análise a marca é algo que se instala na mente dos consumidores. É uma entidade perceptiva que tem origem na realidade, mas reflete as percepções e talvez até as idiosincrasias dos consumidores.

**Branding** significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. Para colocar uma marca em um produto, é necessário ensinar aos consumidores ‘quem’ é o produto — batizando-o e utilizando outros elementos de marca que ajudem a identificá-lo —, bem como a ‘que’ ele se presta e ‘por

\* Optou-se por usar o termo ‘brand equity’ devido ao seu emprego corrente tanto na área acadêmica quanto na profissional. Esse conceito é às vezes chamado também de ‘patrimônio de marca’ (N. RT.).



## Marca nota dez

As marcas mais fortes do mundo possuem dez características em comum:

1. **A marca se destaca por oferecer os benefícios que os consumidores realmente desejam.** Você, profissional de marketing, é implacável ao focar a maximização das experiências dos clientes com os produtos e serviços?
2. **A marca se mantém relevante.** Você está a par das preferências dos clientes e das tendências e condições do mercado atuais?
3. **A estratégia de determinação de preços se baseia nas percepções de valor por parte dos clientes.** Você otimizou preços, custos e qualidade para satisfazer ou superar as expectativas do cliente?
4. **A marca é devidamente posicionada.** Você estabeleceu pontos de paridade necessários e competitivos com os concorrentes? Estabeleceu pontos de diferença desejáveis e possíveis de ser oferecidos?
5. **A marca é coerente.** Tem certeza de que seus programas de marketing não estão emitindo mensagens conflitantes?
6. **O portfólio e a hierarquia da marca fazem sentido.** A marca corporativa é capaz de criar um guarda-chuva coeso para todas as marcas do portfólio? Sua hierarquia de marca é bem fundamentada e bem compreendida?
7. **A marca utiliza e coordena um repertório completo de atividades de marketing para construir a brand equity.** Você soube aproveitar as capacidades exclusivas de cada opção de comunicação, garantindo, ao mesmo tempo, que o significado da marca seja representado com consistência?
8. **Os gerentes de marca compreendem o que a marca significa para os consumidores.** Você sabe do que os clientes gostam e não gostam em sua marca? Com base em pesquisas, você conseguiu traçar um retrato detalhado de seus clientes-alvo?
9. **A marca recebe apoio adequado e freqüente.** Antes de modificar um programa de marketing, sua empresa entende perfeitamente por que ele deu certo ou falhou? A marca recebe suporte suficiente de P&D?
10. **A empresa monitora fontes de brand equity.** Você criou uma arquitetura de marca que define seu significado, seu brand equity e como ela deve ser tratada? Você definiu, de maneira clara, quem é responsável pelo monitoramento e preservação do brand equity?

Fonte: Adaptado de Kevin Lane Keller, "The brand report card", *Harvard Business Review*, 1º jan. 2000, p. 147-157.

que' o consumidor deve se interessar por ele. O branding diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma que torne sua tomada de decisão mais esclarecida e, nesse processo, gere valor à empresa.

Para que as estratégias de branding sejam bem-sucedidas e o valor da marca seja criado, os consumidores devem estar convencidos de que existem diferenças significativas entre as marcas numa categoria de produto ou serviço. O segredo do branding é os consumidores não acharem que todas as marcas na categoria são iguais.

As diferenças entre as marcas muitas vezes estão relacionadas aos atributos ou às vantagens do produto em si. Gillette, Merck, Sony, 3M e outras foram líderes em suas categorias de produto durante décadas devido, em parte, à contínua inovação. Outras marcas criam vantagem competitiva por meio de fatores não relacionados ao produto. Coca-Cola, Calvin Klein, Gucci, Tommy Hilfiger e Marlboro, entre outras, tornaram-se líderes em suas categorias de produto compreendendo as motivações e os desejos do consumidor e criando imagens relevantes e cativantes para seu produto.

O branding pode ser aplicado praticamente em qualquer campo no qual o consumidor tenha opções. É possível colocar uma marca em um produto físico (sopas Campbell, xampu Pantene ou automóveis Ford Mustang), um serviço (Singapore Airlines, Bank of America ou seguro-saúde BlueCross/BlueShield), uma loja (loja de departamentos Nordstorm, loja especializada Foot Locker ou supermercado Safeway), uma pessoa (o escritor Tom Clancy, a cantora Britney Spears ou o tenista Andre Agassi), um local (cidade de Sydney, estado do Texas ou o país Espanha), uma organização (Unicef, ONU) ou uma idéia (legalização do aborto, livre comércio ou liberdade de expressão).

## Definição de brand equity

O **brand equity** é o valor agregado atribuído a produtos e serviços. Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa. O brand equity é um importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa.



Branding de um local: anúncio de turismo na Austrália que destaca a cidade de Sydney, juntamente com seu cartão-postal, o moderno Opera House.

Profissionais de marketing e pesquisadores partem de diversas perspectivas para estudar o brand equity.<sup>11</sup> Abordagens baseadas no cliente o vêem sob a perspectiva do consumidor — seja uma pessoa, seja uma organização.<sup>12</sup> A premissa dos modelos de brand equity baseados no cliente é que o poder de uma marca está naquilo que os clientes vêem, lêem, escutam, aprendem, pensam e sentem sobre ela ao longo do tempo. Em outras palavras, o poder de uma marca está na mente de clientes reais ou potenciais e na sua experiência direta ou indireta com ela.<sup>13</sup>

O **brand equity baseado no cliente** pode ser definido como o efeito diferencial que o conhecimento de uma marca exerce na resposta do consumidor ao marketing dessa marca.<sup>14</sup> Uma marca possui brand equity baseado no cliente positivo se os consumidores reagem mais favoravelmente a um produto e à forma como ele é divulgado quando a marca é identificada do que quando ela não é identificada. De maneira análoga, podemos dizer que a marca possui um brand equity baseado no cliente negativo se os consumidores reagem menos favoravelmente à atividade de marketing da marca sob as mesmas circunstâncias.

Existem três ingredientes-chave para essa definição. Primeiro, o brand equity surge de diferenças na resposta do consumidor. Se não há diferenças, o nome de marca do produto pode ser classificado basicamente como uma commodity ou como a versão genérica do produto. É provável que, nesse caso, a concorrência se baseie em preços.

Em segundo lugar, essas diferenças na resposta são resultado do conhecimento que o consumidor tem da marca. O **conhecimento da marca** consiste em todos os pensamentos, sensações, imagens, experiências, crenças etc. ligados à marca. Especificamente, elas devem criar associações fortes, favoráveis e exclusivas com os clientes, como é o caso da Volvo (*segurança*), da Hallmark (*consideração*) e da Harley-Davidson (*aventura*). Em terceiro lugar, a resposta diferenciada dos consumidores que forma o brand equity se reflete em percepções, preferências e comportamentos relacionados a todos os aspectos do marketing de uma marca. A Tabela 9.1 resume alguns desses principais benefícios do brand equity.

Assim, o desafio dos profissionais de marketing na construção de uma marca forte é garantir que os clientes tenham o tipo correto de experiências com produtos e serviços e seus programas de marketing, a fim de criar as estruturas desejadas de conhecimento da marca.

**TABELA 9.1** Vantagens de marketing que uma marca forte proporciona

Melhor percepção do desempenho do produto
Maior fidelidade
Menor vulnerabilidade às ações de marketing da concorrência
Menor vulnerabilidade às crises de marketing
Maiores margens
Menos sensibilidade do consumidor aos aumentos de preço
Mais sensibilidade do consumidor às reduções de preço
Maior cooperação e suporte comercial
Mais eficácia das comunicações de marketing
Possíveis oportunidades de licenciamento
Oportunidades adicionais de extensão de marca



## APPLE COMPUTER

A Apple Computer é um ótimo exemplo de empresa que construiu uma marca forte, significativa para clientes de diversas gerações e países. Eleita a empresa de marketing do ano de 2003 pela revista *Advertising Age*, a Apple alcança uma impressionante fidelidade à marca em grande parte por cumprir sua missão, definida da seguinte maneira por Steven Jobs, seu CEO: “Criar ótimos produtos que mudem a vida das pessoas”. A Apple criou um exército de seguidores não só por sua propaganda genial, mas também porque, em tudo o que faz, mantém o foco no consumidor. Uma de suas campanhas mais empolgantes nem sequer se originou na empresa: numa boate da moda do Meatpacking District, uma região de Manhattan antes ocupada por enormes frigoríficos e hoje transformada em reduto cultural, dois DJs comandam nas noites de terça o “Open iPod DJ Parties”. Mas a empresa não conta só com os clientes para fazer marketing. Foram gastos 293 milhões de dólares para criar 73 lojas de varejo e incentivar o *frisson* em torno de sua marca, incluindo uma loja no SoHo de Nova York que atraiu mais de 14 milhões de visitantes em 2003. A lógica por trás da estratégia do varejo é que, quanto mais pessoas puderem ver e tocar os produtos da Apple — e saber o que eles têm a oferecer —, mais chances a empresa terá de elevar sua participação de mercado, hoje ainda uma pequena fatia no setor de PCs.<sup>15</sup>

O conhecimento obtido pelo consumidor é o que origina as diferenças observadas no brand equity. De forma abstrata, o brand equity pode ser entendido como algo que oferece às empresas uma ‘ponte’ estratégica vital entre seu passado e seu futuro.

## Brand equity: uma ponte

Do ponto de vista do brand equity, os gastos anuais em marketing com produtos e serviços devem ser considerados investimentos no conhecimento da marca por parte do consumidor. Respeitado certo valor mínimo, a *qualidade* do investimento na construção da marca é o fator crítico, não necessariamente a *quantidade*.

Na verdade, é possível até ‘gastar excessivamente’ na construção de uma marca se o dinheiro não for gasto com sabedoria. Na categoria de bebidas, marcas como Michelob, Miller Lite e 7Up testemunharam queda nas vendas nos anos 90, apesar do considerável suporte de marketing que receberam, possivelmente devido a campanhas mal direcionadas ou mal divulgadas. Em contrapartida, há inúmeros exemplos de marcas que construíram um imenso brand equity investindo em atividades de marketing que deixaram uma impressão duradoura e valiosa na mente do consumidor. Mesmo superada por gigantes como Coca-Cola, Pepsi e Budweiser, a California Milk Processor Board conseguiu reverter décadas de declínio no consumo de leite na Califórnia graças, em parte, à sua bem criada e executada campanha “Got milk?” (“Tomou leite?”).

Ao mesmo tempo, o conhecimento da marca criado por esses investimentos em marketing dita o direcionamento adequado para a marca. Os consumidores vão decidir, com base no que pensam e sentem a respeito, para onde (e como) acreditam que ela deva seguir e, assim, darão seu aval (ou não) a qualquer ação ou programa de marketing. Produtos novos no mercado norte-americano como o refrigerante Crystal Pepsi, os ternos Levi’s Tailored Classic, o detergente para roupas Fruit of the Loom e o cereal Cracker Jack fracassaram porque os consumidores os consideraram inadequados.

Basicamente, uma marca é a promessa que uma empresa faz de que seu produto ou serviço oferecerá um desempenho previsível. A **promessa de marca** é a visão da empresa do que a marca deve ser e realizar para os clientes. No fim das contas, o verdadeiro valor e as perspectivas futuras de uma marca dependem dos consumidores, de seu conhecimento sobre ela e de sua provável resposta à atividade de marketing resultante desse conhecimento. Assim, entender o conhecimento que o consumidor detém da marca — todos os fatores diferentes que se relacionam a ela na mente dele — é de importância vital, pois se constitui no alicerce do brand equity.

A história da Virgin, fundada pelo extravagante inglês Richard Branson, ilustra o poder desfrutado e a responsabilidade assumida por uma marca forte.<sup>16</sup>

## VIRGIN

Tendo começado com a Virgin Music, o Virgin Group Ltd., de Branson, hoje abrange três continentes e 200 empresas, incluindo a Virgin Atlantic Airways, a Virgin Mobile (telefones celulares), a Virgin Energy, a Virgin Rail, a Virgin Direct (seguros, financiamentos e fundos de investimentos) e a Virgin Hotels. Parece claro que Branson consegue atrair o interesse em quase todos os setores que deseja simplesmente acrescentando o nome ‘Virgin’ ao título. A Virgin Mobile exemplifica essa estratégia. Branson fornece a marca, além de um pequeno investimento inicial, e assume o controle majoritário, enquanto parceiros de peso entram com o dinheiro. Alguns críticos de finanças e marketing ressaltam que a marca está sendo diluída, pois engloba empresas demais. Sem dúvida, Branson sofreu alguns tropeços pelo caminho: a Virgin Cola, a Virgin Cosmetics e a Virgin Vodka desapareceram. Mas ele argumenta: “Seguimos a estratégia de utilizar a credibilidade de nossa marca para desafiar as empresas dominantes em uma gama de setores em que

acreditamos que o consumidor não está obtendo o que merece pelo preço que paga... Se o consumidor se beneficia, não vejo por que devemos temer o lançamento de novos produtos”. Um dos mais recentes empreendimentos de Branson: em 2005, com a Virgin USA, ele ingressou na acirrada competição do setor de companhias aéreas nos Estados Unidos.

## Modelos de brand equity

Embora haja um consenso sobre os princípios básicos, diferentes modelos de brand equity oferecem perspectivas distintas do mesmo tema. A seguir, resumimos quatro dos mais aceitos.

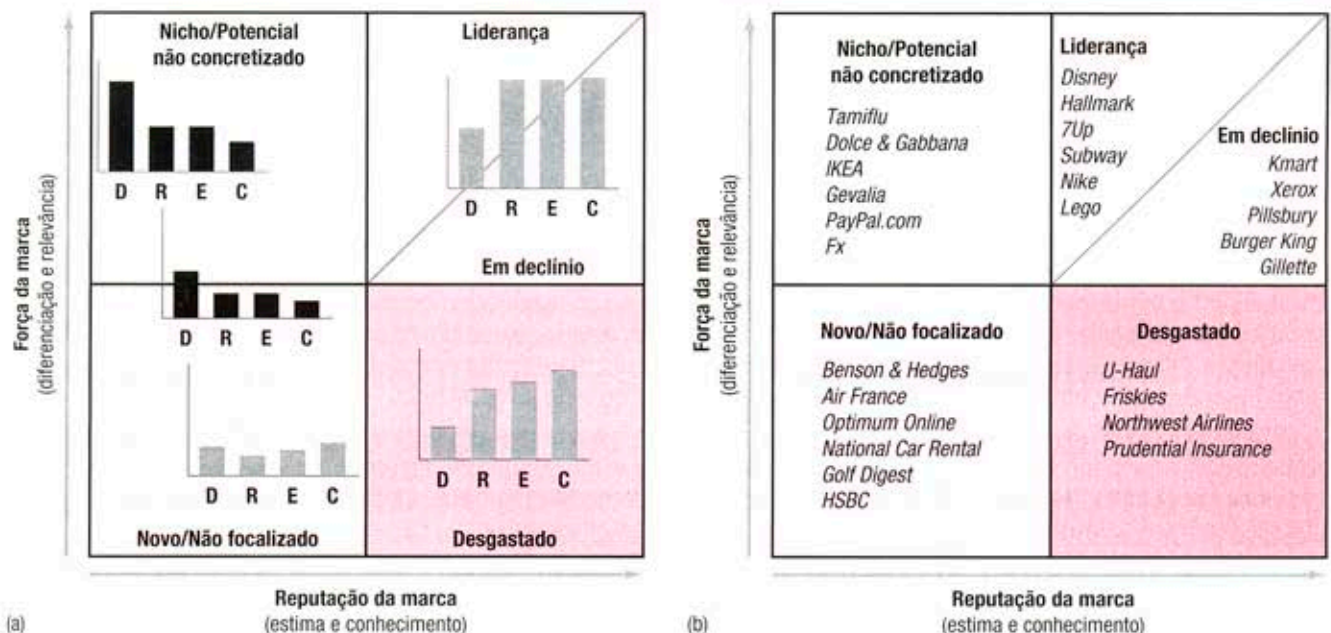
**BRAND ASSET VALUATOR** A agência de publicidade Young and Rubicam (Y&R) desenvolveu um modelo de brand equity denominado Brand Asset Valuator (BAV — avaliador de ativo de marca). Com base numa pesquisa com quase 200 mil consumidores em 40 países, o BAV oferece medidas comparativas do brand equity de milhares de marcas, em centenas de categorias diferentes. De acordo com o BAV, o brand equity tem quatro componentes-chave ou pilares:

- **Diferenciação**, que mede o grau em que uma marca é vista como diferente das outras.
- **Relevância**, que mede a amplitude do apelo da marca.
- **Estima**, que mede quanto a marca é conceituada e respeitada.
- **Conhecimento**, que mede quanto os consumidores se sentem familiarizados e íntimos com a marca.

Juntas, a diferenciação e a relevância determinam a *força da marca*. Esses dois pilares indicam o valor futuro que ela terá, em vez de apenas refletir seu passado. Já estima e conhecimento formam a reputação da marca, uma espécie de ‘boletim’ do desempenho anterior.

A análise das relações entre essas quatro dimensões — o ‘padrão de pilar’ — revela muito sobre a situação atual e futura da marca. A força da marca e o status da marca podem ser combinados para formar uma tabela de poder que descreve os estágios no ciclo de desenvolvimento da marca — cada um com seus padrões de pilar — em quadrantes sucessivos (veja a Figura 9.1). Novas marcas, logo após serem lançadas, exibem baixos níveis nos quatro pilares. Marcas novas fortes costumam exibir níveis mais altos de diferenciação do que de relevância, ao passo que estima e conhecimento ainda permanecem mais baixos. Marcas de liderança exibem níveis altos nos quatro pilares. Finalmente, marcas em declínio demonstram alto conhecimento — indicio de desempenho passado — em relação a um baixo nível de estima e ainda mais baixo de relevância e diferenciação.

**FIGURA 9.1** Tabela de poder do BAV



**MODELO DE AAKER** O ex-professor de marketing da Universidade da Califórnia (Berkeley) David Aaker enxerga o brand equity como um conjunto de cinco categorias de ativos e passivos de marca, ligados a uma marca, os quais aumentam ou diminuem o valor fornecido por um produto ou serviço. Essas categorias de ativos de marca são: (1) fidelidade à marca, (2) conscientização da marca, (3) percepção de qualidade, (4) associações de marca e (5) outros ativos, como patentes, marcas registradas e relacionamentos de canal.

De acordo com Aaker, um conceito particularmente importante para a construção do brand equity é a *identidade da marca* — o conjunto exclusivo de associações que representam o que a marca defende e promete aos clientes.<sup>17</sup> Para ele, a identidade da marca compõe-se de 12 dimensões, organizadas em torno de quatro perspectivas: *marca como produto* (escopo do produto, características do produto, qualidade/valor, usos, usuários, país de origem); *marca como organização* (características organizacionais, local versus global); *marca como pessoa* (personalidade da marca, relacionamentos marca-cliente); e *marca como símbolo* (imagem visual/metáforas e herança da marca).

Ainda segundo Aaker, o conceito de identidade da marca inclui uma identidade central e uma identidade estendida. A identidade central — a essência fundamental e eterna — tem mais chances de permanecer constante à medida que a marca avança para novos mercados e produtos. Já a identidade estendida inclui diversos elementos de identidade da marca, organizados em grupos coesos e relevantes. Aplicando esse enfoque à Saturn, a mais nova divisão de carros da General Motors, teremos como resultado o seguinte:<sup>18</sup>

- **Identidade central.** Automóvel de primeira categoria, produzido por uma empresa cujos funcionários tratam os clientes com respeito e como amigos.
- **Identidade estendida.** Compacto norte-americano fabricado em Spring Hill, no Tennessee; uma experiência de compra bem fundamentada, sem pressão e sem pechincha; personalidade gentil, simpática, objetiva, jovial e vigorosa; funcionários comprometidos e usuários leais.

**BRANDZ** As consultorias de pesquisa de marketing Millward Brown e WPP criaram o modelo BRANDZ de força da marca — parte central do que chamaram de ‘pirâmide BrandDynamics’. De acordo com esse modelo, a construção da marca envolve uma série seqüencial de etapas, em que cada etapa depende da conclusão bem-sucedida da anterior. Os objetivos de cada etapa, em ordem crescente, são os seguintes:

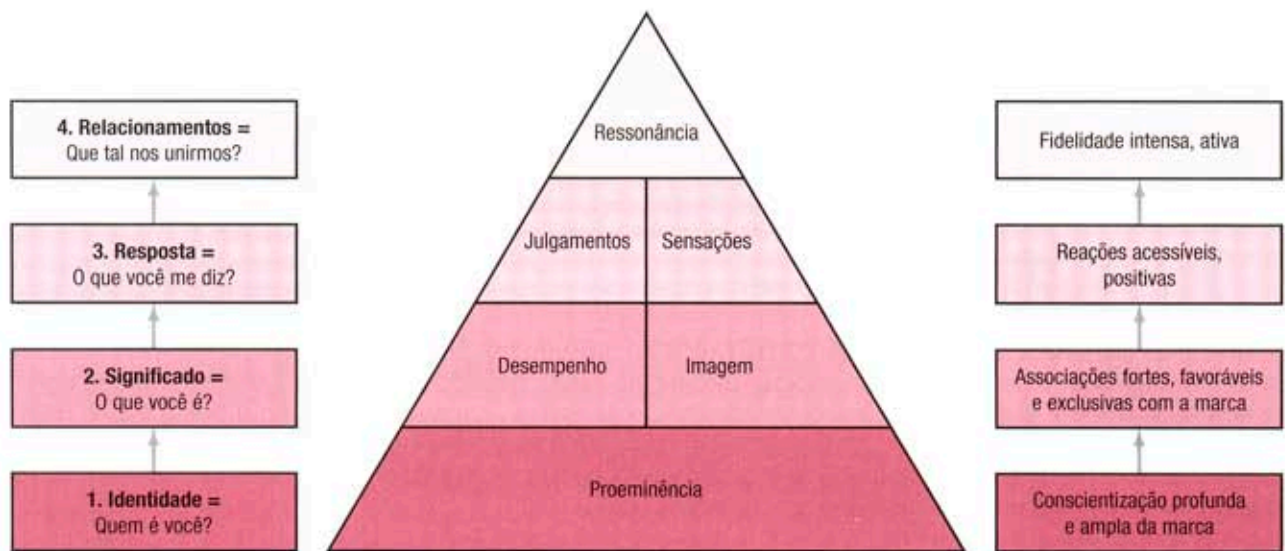
- **Presença.** Conheço isto?
- **Relevância.** Isto tem algo a me oferecer?
- **Desempenho.** É capaz de cumprir o prometido?
- **Vantagem.** Oferece algo melhor do que os outros?
- **Vínculo.** Nada o supera.

Pesquisas demonstram que consumidores que criaram vínculo, ou seja, aqueles localizados no nível superior da pirâmide, constroem relacionamentos mais fortes com a marca e lhe destinam uma porção maior de seus gastos na categoria do que aqueles localizados nos níveis inferiores da pirâmide. Entretanto, o maior número de consumidores está localizado nos níveis mais baixos. O desafio dos profissionais de marketing é desenvolver atividades e programas que levem os consumidores a galgar a pirâmide.

**RESSONÂNCIA DE MARCA** O modelo de ressonância de marca também vê a construção da marca como uma série seqüencial e ascendente de etapas, de baixo para cima: (1) assegurar a identificação da marca entre os clientes e sua associação na mente deles, valendo-se de uma classe de produtos específica ou de uma necessidade do cliente; (2) estabelecer com solidez a totalidade do significado da marca na mente dos clientes, vinculando estrategicamente a ela uma grande quantidade de associações tangíveis e intangíveis; (3) obter as respostas adequadas do cliente em termos de julgamento e sensações relacionados à marca, e (4) adaptar a resposta da marca a fim de criar um relacionamento de fidelidade ativo e intenso entre ela e o cliente. Segundo este modelo, para executar essas quatro etapas é preciso fincar seis ‘alicerces de marca’ entre os clientes, os quais podem ser estabelecidos de acordo com uma pirâmide de marca, como ilustra a Figura 9.2. O modelo enfatiza a dualidade das marcas — a rota racional para a construção da marca está no lado esquerdo da pirâmide, enquanto a rota emocional fica no lado direito.<sup>19</sup>

A MasterCard é um exemplo de marca com dualidade, uma vez que enfatiza a vantagem racional do cartão de crédito — ser aceito em estabelecimentos no mundo todo — e a vantagem emocional transmitida por sua premiada campanha publicitária “Não tem preço”, que mostra pessoas comprando produtos para alcançar determinado objetivo. O objetivo em si — um sentimento, uma realização ou outro fator intangível — não tem preço (“Existem coisas que o dinheiro não compra, para todas as outras existe MasterCard”).

Para criar um brand equity significativo, é preciso atingir o topo ou o pico da pirâmide de marca, o que ocorrerá apenas se os alicerces corretos forem estabelecidos.

**FIGURA 9.2** Pirâmide de ressonância da marca

- A **proeminência da marca** está relacionada à frequência e à facilidade com que ela é evocada em diversas situações de compra ou consumo.
- O **desempenho da marca** diz respeito ao modo como o produto ou serviço atende às necessidades funcionais do cliente.
- A **imagem da marca** lida com as propriedades extrínsecas do produto ou serviço, incluindo as formas pelas quais a marca tenta atender às necessidades psicológicas ou sociais do cliente.
- Os **julgamentos da marca** concentram-se nas opiniões e avaliações pessoais do cliente.
- As **sensações da marca** são respostas e reações emocionais dos clientes à marca.
- A **ressonância da marca** se refere à natureza do relacionamento que os clientes possuem com a marca e mede até que ponto eles se sentem em sincronia com ela.

A ressonância se caracteriza em termos de intensidade ou profundidade do vínculo psicológico dos clientes com a marca, bem como do nível de atividade gerado por essa fidelidade. Alguns exemplos de marcas com alta ressonância englobam Harley-Davidson, Apple e eBay.

## A construção do brand equity

As empresas constroem seu brand equity criando as estruturas corretas de conhecimento da marca com os consumidores corretos. Esse processo depende de *todos* os contatos relacionados à marca — iniciados pela empresa ou não. Pela perspectiva da administração de marketing, porém, existem três conjuntos principais de impulsores do brand equity:

1. **As escolhas iniciais dos elementos ou identidades da marca (nomes da marca, logos, símbolos, caracteres, representantes, slogans, jingles, embalagens e sinais, por exemplo).** A Old Spice utiliza uma embalagem vermelho-clara e um veleiro para reforçar o tema náutico e, ao mesmo tempo, lança suas extensões de desodorante e antiperspirante acrescentando os nomes das marcas High Endurance e Red Zone.<sup>20</sup>
2. **O produto, o serviço que o acompanha, e todas as atividades de marketing associadas e programas de marketing de apoio.** A Joe Boxer fez fama vendendo roupas íntimas coloridas com sua assinatura — a carinha amarela sorridente, Mr. Licky — de maneira divertida. A empresa não gastou quase nada em propaganda: eventos e jogadas publicitárias inteligentes lhe garantiram evidência e propaganda boca a boca. E, graças a um acordo exclusivo com a Kmart, a empresa ganhou um forte apoio varejista.<sup>21</sup>
3. **Outras associações indiretamente transferidas para a marca, vinculando-a a alguma outra entidade (uma pessoa, local ou coisa, por exemplo).** Para ajudar a construir a imagem de sua linha de wagons esportivos, a Subaru escalou o ator australiano Paul Hogan, que ganhou fama de durão graças ao filme *Crocodilo Dundee*.

## A escolha dos elementos da marca

Os **elementos de marca** são aqueles recursos próprios da marca que servem para identificá-la e diferenciá-la. A maioria das marcas fortes emprega diversos elementos de marca. A Nike possui o inconfundível logo que transmite a idéia de movimento rápido, o estimulante slogan "Just do it" e o mitológico nome "Nike" baseado na deusa alada da vitória.

Tais elementos podem ser escolhidos para construir o máximo de brand equity possível. O teste da capacidade de construção de marca desses elementos é o que os consumidores pensariam ou sentiriam sobre o produto se conhecessem apenas o elemento da marca. Um elemento de marca que proporciona uma contribuição positiva ao brand equity seria, por exemplo, aquele a partir do qual os consumidores inferissem determinadas associações ou respostas importantes. Baseando-se apenas no nome isolado do produto, um consumidor espera que o adoçante ZeroCal não tenha calorias, e que as pilhas Duracell durem muito.

**CRITÉRIOS DE ESCOLHA DO ELEMENTO DE MARCA** Existem seis critérios na escolha dos elementos da marca (além de considerações mais específicas acerca da escolha em cada caso). Os três primeiros (ser memorável, significativo e desejável) podem ser caracterizados como 'construção da marca', em termos de como o brand equity pode ser construído pela escolha ponderada de um elemento de marca. Os três últimos (ser protegido, adaptável e transferível) são mais 'defensivos' e focados no modo como o brand equity contido num elemento de marca pode ser estimulado e preservado diante de diferentes oportunidades e limitações.

1. **Memorável.** Com que facilidade o elemento da marca é lembrado? Com que facilidade é reconhecido? Isso é válido tanto para a compra como para o consumo? Nomes de marca curtos como OMO, Ypê, Yopa podem ajudar.
2. **Significativo.** Até que ponto o elemento de marca é digno de crédito e sugestivo para a categoria correspondente? Ele sugere algo sobre um ingrediente do produto ou o tipo de pessoa que poderia utilizar a marca? Pense no significado inerente a nomes como desodorizador de ar BomAr, absorvente feminino Sempre Livre e bicicleta Barra Forte.
3. **Desejável.** Esteticamente, até que ponto os consumidores acham o elemento de marca cativante? Por si só, ele é desejável visualmente, oralmente e em outros aspectos? Nomes de marca concretos como Brilhante, Seda e Claro evocam imagens.
4. **Transferível.** O elemento de marca pode ser usado para apresentar novos produtos na mesma ou em outras categorias? Até que ponto o elemento de marca colabora com o brand equity em outros países e segmentos de mercado? A Volkswagen resolveu batizar seu novo utilitário como Tuareg, nome da pitoresca tribo nômade saariana. Infelizmente, a tribo carrega um conhecido histórico de posse de escravos, o que criou uma forte reação negativa da imprensa nos Estados Unidos.<sup>22</sup>
5. **Adaptável.** O elemento de marca é adaptável e atualizável? A marca de produtos alimentícios Betty Crocker passou por mais de oito transformações em seu visual ao longo dos anos. E, embora tenha mais de 75 anos, parece ter no máximo 35!
6. **Protegido.** O elemento de marca pode ser protegido juridicamente? Até que ponto pode ser protegido em termos concorrenciais? Pode ser copiado com facilidade? É importante que os nomes que se tornam sinônimo de sua categoria de produto — como Gillette, Xerox e Maizena — detenham seus direitos sobre a marca e não se tornem genéricos.

**DESENVOLVIMENTO DOS ELEMENTOS DE MARCA** Ao criar uma marca, os profissionais de marketing têm em mãos muitas opções de elementos de marca para identificar seus produtos. Antigamente, as empresas escolhiam os nomes das marcas criando uma lista de nomes possíveis, discutindo seus méritos, trabalhando por eliminação, testando-os com consumidores-alvo e realizando a escolha final.<sup>23</sup> Hoje, muitas contratam uma empresa de pesquisa de marketing para desenvolver e testar os nomes. Essas empresas utilizam brainstorms e extensos bancos de dados digitais, catalogados por associação, sonoridade e outras qualidades. Os procedimentos de pesquisa de nomes incluem *testes de associação* (que imagens vêm à mente?), *testes de compreensão* (qual a facilidade de pronúncia do nome?), *testes de memória* (o nome é lembrado facilmente?) e *testes de preferência* (quais são os nomes preferidos?). É óbvio que, a empresa deve também verificar se o nome escolhido já não foi registrado.

Os elementos de marca podem exercer diversos papéis na construção da marca. Se os consumidores não analisam muitas informações ao tomar decisões sobre produtos, os elementos de marca devem ser facilmente reconhecidos e lembrados, além de inerentemente descritivos e persuasivos. Os elementos de marca memoráveis ou significativos podem aliviar o ônus das comunicações de marketing cujo objetivo é estimular a conscientização e vincular associações à marca. As diferentes associações que surgem do aspecto desejável e cativante dos elementos de marca também podem exercer função fundamental no brand equity. Os duendes da Keebler reforçam a idéia de culinária caseira e emprestam

um ar de magia e diversão à sua linha de biscoitos. Anúncios dos jeans Lee com o boneco Buddy Lee ajudaram a tornar a marca popular entre o público mais jovem que ainda não havia se conectado a ela.

O nome da marca não é o único elemento de marca importante. Em geral, quanto menos concretos forem os benefícios da marca, maior a importância de os elementos de marca captarem suas características intangíveis. Muitas companhias de seguro utilizam símbolos de força (a rocha de Gibraltar da Prudential e o alce da Hartford) e segurança (as 'boas mãos' da Allstate, o guarda-sol da Travellers e o capacete da Fireman's Fund) ou uma combinação das duas coisas (o castelo da Fortis).

Um poderoso — mas por vezes ignorado — elemento de marca é o slogan. Assim como os nomes de marcas, os slogans são um meio extremamente eficiente de construir o brand equity. Eles podem funcionar como 'ganchos' para ajudar os consumidores a compreender o que é a marca e o que a torna especial. Além disso, são um meio indispensável de resumir e traduzir o objetivo de um programa de marketing. Pense no significado de marca inerente a slogans como "Com Manah, adubando dá", "Gol, linhas aéreas inteligentes" e "TIM, viver sem limites".

## AVIS GROUP HOLDINGS INC.

Um caso clássico de empresa que utilizou um slogan para construir brand equity é a Avis, que, há mais de 40 anos, lançou a campanha "We try harder" ("Nós nos esforçamos muito mais"). Naquela época, em 1963, a Avis estava tendo prejuízo e era considerada a segunda maior empresa de aluguel de carros após a Hertz. Quando os executivos da agência de publicidade DDB se reuniram com os gerentes da Avis, perguntaram: "O que podemos dizer que vocês fazem melhor que seus concorrentes?" Um dos gerentes da locadora respondeu: "Nós nos esforçamos mais porque precisamos". Alguém da DDB tomou nota dessa frase, que acabou se tornando a essência da campanha. A Avis hesitou em veiculá-la não só pela honestidade nua e crua da mensagem, mas também porque a empresa teria de cumprir o que estava prometendo. No entanto, a Avis conseguiu que seus funcionários, principalmente os da linha de frente, aderissem à idéia de esforço superior e, assim, a partir de um slogan publicitário, criou uma cultura organizacional e uma imagem de marca.<sup>24</sup>


## Desenvolvendo atividades de marketing holístico

Embora a escolha criteriosa de elementos de marca e associações secundárias possam render contribuições importantes para a construção do brand equity, a principal delas advém do produto ou serviço em si e das atividades de marketing de apoio.

7 LBS. 2 OZ. CAN FEEL  
LIKE THE WEIGHT OF THE WORLD.

Did you know most people need around 7 times their annual income in life insurance to help provide for their family? At Allstate, we can help you with your changing protection needs. From auto to home to life, even planning for your child's education. Are you in Good Hands?<sup>®</sup>

LIFE CHANGES. YOUR INSURANCE SHOULD KEEP UP. THAT'S OUR STAND.

 **Allstate**  
You're in good hands.

Call your local Allstate Agent, 1-800-ALLSTATE<sup>®</sup> or Allstate.com.

Construção de marca com elementos que capturam suas características intangíveis: o anúncio da Allstate, com o símbolo das mãos unidas em formato de concha, garante: "Você está em boas mãos".

Uma marca não é construída exclusivamente pela publicidade. Os clientes começam a conhecê-la por meio de uma gama de contatos e pontos de ligação: observação e uso pessoal, boca-a-boca, interações com funcionários da empresa, contatos on-line ou por telefone e transações de pagamento. Um contato de marca pode ser definido como qualquer experiência geradora de informações que um cliente ou cliente potencial tem com a marca, a categoria do produto ou o mercado que se relaciona ao produto ou serviço da empresa.<sup>25</sup> Essas experiências podem ser positivas ou negativas. A empresa deve se empenhar tanto em gerenciá-las quanto o faz em produzir anúncios.<sup>26</sup>

A estratégia e a tática por trás dos programas de marketing mudaram radicalmente nos últimos anos.<sup>27</sup> Os profissionais de marketing estão criando contatos de marca e construindo brand equity por diversos meios, tais como clubes e comunidades de consumidores, feiras comerciais, marketing de eventos, patrocínios, visitas à fábrica, relações públicas, press releases e marketing de causas. Para divulgar seus cereais, a General Mills incrementou a publicidade e a promoção tradicionais, entre outras coisas, com um parque de entretenimento para a família toda, o Cereal Adventure, dentro do Minneapolis's Mall of America, o maior shopping center do mundo.<sup>28</sup> A Chupa Chups também desenvolveu um programa de marketing abrangente.

## CHUPA CHUPS

Quem disse que pirulito é coisa de criança? Com certeza não foi a espanhola Chupa Chups, maior fabricante de pirulitos do mundo. Com o intuito de atrair outro público além do infantil, a Chupa Chups adota uma abordagem realmente holística, que inclui o merchandising inteligente — e totalmente grátis — e idéias originais de marketing. Uma tarefa interna, apelidada de 4C — uma alusão às Comunicações Corporativas Chupa Chups —, encarrega-se de elevar a conscientização da marca entre adolescentes e jovens ligados em moda e saturados pela mídia. Um exemplo: ao saber que o técnico do time de futebol Barcelona tentava parar de fumar, um integrante da 4C, fã de esportes, enviou a ele uma caixa de Chupa Chups como cortesia. Durante o restante da temporada, o técnico raramente era visto à beira do campo sem um pirulito na boca. Em uma comunidade louca por futebol como a Catalunha, as vendas de Chupa Chups dobraram naquele ano. A empresa também ganha visibilidade em cerimônias de premiação famosas. Quando estrelas de primeira linha vão a eventos como o Festival de Cinema de Veneza ou ao Grammy, uma 'Garota Lollipop' em trajes diminutos e com um top decorado de pirulitos está lá para recepcioná-los. Até agora o grupo de celebridades que aderiram ao Chupa Chups — aqueles flagrados pelas câmeras com um na boca — inclui Jerry Seinfeld, Elton John, Giorgio Armani, Sheryl Crow e Magic Johnson. Conseguindo atrair a atenção de adolescentes por meio desse 'marketing espontâneo', a fabricante pode direcioná-lo para os Chupa Chups embalados em kits de maquiagem, ou para roupas, óculos, capacetes e outros itens que carregam o nome de marca.<sup>29</sup>

Independentemente das ferramentas ou abordagens específicas que escolham, a ênfase dos profissionais de marketing holístico recai sobre três importantes novos temas envolvidos no desenvolvimento de programas de marketing para a construção da marca: personalização, integração e internalização.

**PERSONALIZAÇÃO** A rápida expansão da Internet criou oportunidades de personalizar o marketing.<sup>30</sup> Cada vez mais, os profissionais da área estão abandonando as práticas de massa que construíram potências nos anos 50, 60 e 70 em prol de novas abordagens que representam, na verdade, um regresso às práticas de marketing de cem anos atrás, quando os comerciantes literalmente conheciam seu clientes pelo nome. Para se adaptar ao crescente desejo do consumidor pela personalização, os profissionais de marketing adotaram conceitos como marketing experimental, marketing um-para-um e marketing de permissão. O Capítulo 5 resumiu alguns desses conceitos; aqui, a seção Novas Idéias em Marketing "O marketing de permissão na prática" ressalta os princípios-chave dessa abordagem específica.

Do ponto de vista do branding, tais conceitos estão ligados ao objetivo de tornar os consumidores envolvidos mais ativamente com a marca, por meio da criação de um relacionamento intenso e efetivo. *Personalizar o marketing* significa garantir que a marca e seu marketing sejam o mais relevantes possível para o maior número de clientes possível — um desafio e tanto, tendo em vista que nenhum cliente é idêntico a outro.

## JONES SODA

Peter van Stolk fundou a Jones Soda baseando-se na premissa de que os consumidores da geração Y (nascidos nos anos 80 e 90) seriam mais receptivos a uma nova marca de refrigerante se sentissem que eles próprios a haviam descoberto. A princípio, o Jones Soda era vendido somente em lojas que comercializam pranchas de surfe, snowboard e skates. Hoje, o site da empresa incentiva os fãs a enviar suas fotos para possível utilização nos rótulos do refrigerante. Apenas cerca de 40 fotos são escolhidas por ano dentre dezenas de milhares enviadas, mas essa tática ajuda a criar relevância e vínculo emocional.<sup>31</sup>

**INTEGRAÇÃO** Uma consequência das novas abordagens de marketing é que o tradicional conceito de 'mix de marketing' e a idéia dos '4Ps' podem não descrever adequadamente os programas de marketing modernos. Praticar o



## NOVAS IDÉIAS EM MARKETING

### O marketing de permissão na prática

O marketing de permissão — isto é, a prática de fazer marketing somente após obter a permissão expressa dos clientes — é uma ferramenta que as empresas podem usar para se destacar na multidão e construir a fidelidade do cliente. Com a ajuda de enormes bancos de dados e softwares avançados, é possível armazenar gigabytes de dados sobre os clientes e enviar-lhes mensagens de marketing personalizadas.

Seth Godin, pioneiro nessa técnica, estima que cada norte-americano receba cerca de 3 mil mensagens de marketing diariamente. Ele sustenta a idéia de que os profissionais de marketing não podem mais usar o ‘marketing de interrupção’ via campanhas de mídia de massa. Eles podem desenvolver relacionamentos mais sólidos com o consumidor, respeitando seus desejos e enviando mensagens apenas quando ele expressa disponibilidade para se tornar mais envolvido com a marca. Segundo Godin, o marketing de permissão eficaz funciona porque ‘se antecipa, é pessoal e relevante’.

Para esse especialista, as cinco etapas do marketing de permissão eficaz são:

1. Estimular o cliente potencial a se manifestar (amostra grátis, promoção ou concurso, por exemplo).
2. Aos poucos, oferecer ao cliente potencial que possua interesse uma descrição que o instrua sobre o produto ou serviço.
3. Reforçar o incentivo para garantir que o cliente potencial mantenha a permissão.
4. Oferecer outros incentivos para obter mais permissões.
5. De tempos em tempos, alavancar a permissão para modificar o comportamento do consumidor e, assim, obter lucros.

É claro que o marketing de permissão também apresenta desvantagens. Uma delas é que ele parte do princípio de que os consumidores, até certo ponto, ‘sabem o que querem’. Mas em muitos casos os consumidores possuem preferências indefinidas, ambíguas ou conflitantes. Diante desse tipo de marketing, eles podem precisar de auxílio para formar e exprimir suas preferências. O ‘marketing participativo’ talvez seja um conceito mais apropriado, uma vez que profissionais de marketing e consumidores precisam trabalhar juntos para descobrir como a empresa pode satisfazer aos últimos da melhor forma possível.

*Fontes: Seth Godin, Permission marketing: turning strangers into friends, and friends into customers. Nova York: Simon & Schuster, 1999; Susan Fournier, Susan Dobscha e David Mick, "Preventing the premature death of relationship marketing", Harvard Business Review, jan./fev. 1998, p. 42-51.*

**marketing integrado** significa mesclar e combinar atividades de marketing a fim de maximizar os efeitos individuais e coletivos.<sup>32</sup> De acordo com essa tendência, os profissionais de marketing necessitam de uma variedade de atividades de marketing distintas que reforcem a promessa da marca. O Olive Garden se tornou a segunda maior rede de restaurantes informais dos Estados Unidos, com 2 bilhões de dólares em vendas e mais de 500 restaurantes, graças, em parte, a um programa de marketing totalmente integrado.

### OLIVE GARDEN

A promessa de marca do Olive Garden é “uma típica refeição familiar italiana”, caracterizada por uma “deliciosa comida italiana fresca e simples”, “acompanhada por uma excelente taça de vinho”, “num local em que você é recepcionado por pessoas que o tratam como alguém da família”, “em um confortável ambiente familiar”. Para corresponder a essa promessa de marca, a cadeia de restaurantes envia gerentes e atendentes para viagens de imersão cultural na Itália; inaugurou o Culinary Institute of Tuscany (Instituto de Culinária da Toscana), na Itália, para inspirar a criação de novos pratos; oferece workshops sobre vinhos para os funcionários e eventos de degustação no restaurante para os clientes; por fim, reformou os restaurantes, dando-lhes um toque de casa de campo toscana. As comunicações englobam mensagens internas, para os funcionários e em mídia de massa, que, em conjunto, reforçam a promessa de marca e seu slogan “When you’re here, you’re family” (“Aqui você faz parte da família”).<sup>33</sup>

A integração é particularmente fundamental nas comunicações de marketing. Na perspectiva de construção da marca, todas as opções de comunicação devem ser avaliadas em termos de sua capacidade de influenciar o brand equity. Cada opção de comunicação pode ser julgada considerando-se a eficiência e eficácia com que influencia a **conscientização de marca** e com que cria, mantém ou fortalece a **imagem de marca**. A conscientização de marca é a capacidade



do consumidor de identificar a marca em diferentes condições, o que depende tanto de seu reconhecimento da marca como de sua memória. A imagem de marca diz respeito às percepções e crenças dos consumidores, as quais dependem, por sua vez, das associações retidas em sua memória.

Conforme discutiremos no Capítulo 17, diferentes opções de comunicação apresentam forças diferentes e são capazes de cumprir objetivos distintos. É importante empregar um mix de diferentes opções de comunicação, cada qual capaz de exercer um papel específico na construção e manutenção do brand equity. A Michelin, mesmo investindo em P&D e adotando anúncios, promoções e outras comunicações para reforçar a associação de seus pneus com 'segurança', pode também decidir patrocinar eventos para garantir que seja vista como contemporânea e atualizada. O programa de comunicação de marketing deve ser montado de forma que o todo seja melhor do que a soma das partes. Ou seja, desde que possível, o ideal é que exista uma combinação entre determinadas opções de comunicação para que os efeitos de cada uma sejam aprimorados pela presença da outra.

**INTERNALIZAÇÃO** Os profissionais de marketing agora precisam 'se virar' para cumprir a promessa de marca. Devem adotar uma perspectiva *interna* para considerar quais etapas empregar para ter certeza de que funcionários e parceiros de marketing compreendem as noções básicas de branding e como elas podem ajudar — ou prejudicar — o brand equity.<sup>34</sup> O **branding interno** consiste em atividades e processos que ajudam a informar e inspirar funcionários.<sup>35</sup> É crucial para empresas de serviços e varejistas que todos os funcionários tenham um entendimento atualizado e aprofundado da marca e de sua promessa.

O *vínculo com a marca* se verifica quando os clientes vêem a empresa cumprindo sua promessa. Todos os contatos dos clientes com os funcionários e as comunicações da empresa devem ser positivos. *A promessa da marca só será cumprida se todos os integrantes da empresa vivenciarem a marca.* Uma das influências mais poderosas sobre a percepção da marca é exercida pela experiência dos clientes com os funcionários da empresa.

## ELI LILLY

Em 2000, a Eli Lilly lançou uma iniciativa de construção de marca com o slogan "Respostas que fazem a diferença" ("Answers that matter"). O objetivo era firmar o laboratório como uma empresa farmacêutica capaz de oferecer a médicos, pacientes, hospitais, organizações de saúde e governo respostas abalizadas a suas dúvidas. Para ter certeza de que todos na Eli Lilly detinham conhecimento para poder oferecer as respostas corretas, a empresa desenvolveu um abrangente programa de treinamento sobre a marca.<sup>36</sup>

As empresas precisam promover um diálogo aberto e contínuo com os próprios funcionários. Algumas lançaram programas B2E (business-to-employees ou empresa-funcionários) utilizando intranets corporativas e outros meios. A Disney é tão bem-sucedida em branding interno e em fazer com que seus funcionários apoiem sua marca que até realiza seminários no Disney Institute sobre o 'Estilo Disney', destinados a funcionários de outras empresas.

Os profissionais de marketing holístico vão além, treinando e incentivando distribuidores e revendedores a atender bem os clientes. Revendedores mal treinados podem pôr a perder os melhores esforços empreendidos para construir uma imagem de marca forte.

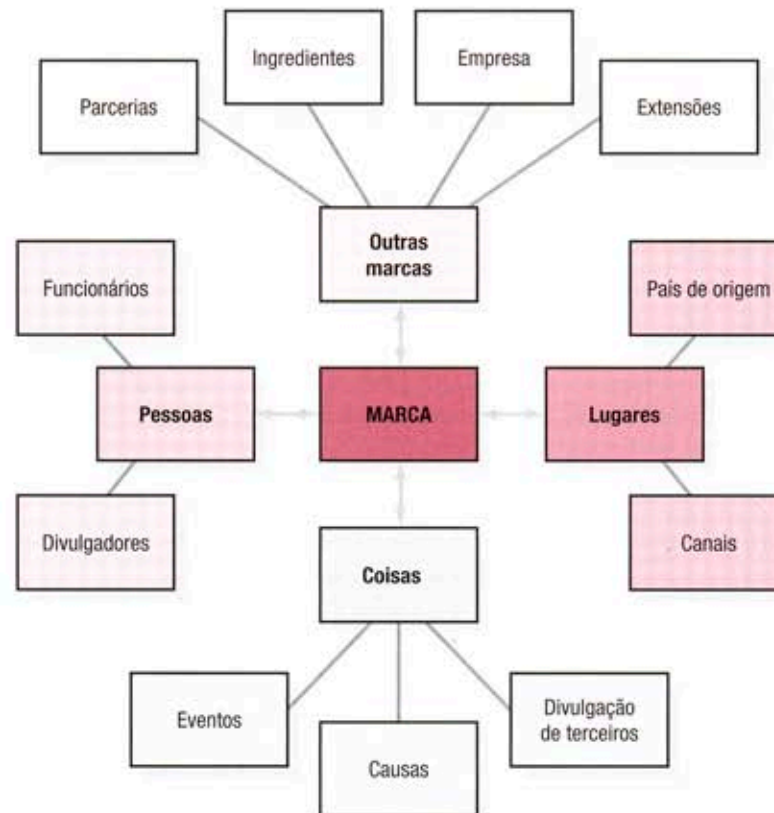
## O incentivo às associações secundárias

A terceira e última maneira de construir brand equity é, literalmente, 'pegá-lo emprestado'. Isso quer dizer que as associações com a marca podem ser vinculadas a outras entidades que possuem associações próprias, criando associações 'secundárias' com a marca. Em outras palavras, para criar brand equity é possível associar a marca a outras informações presentes na memória dos consumidores que lhe transmitam significado (veja a Figura 9.3).

A marca pode ser vinculada a determinados fatores de origem, tais como a empresa (por meio de estratégias de branding), países ou outras regiões geográficas (por meio da identificação da origem do produto) e canais de distribuição (por meio das estratégias de canais); além de outras marcas (por meio de marcas combinadas), personagens (por meio de licenças), formadores de opinião (por meio de mensagens), eventos culturais ou esportivos (por meio do patrocínio) ou outras fontes de terceiros (por meio de prêmios ou críticas).

Por exemplo, pense na Burton — fabricante de pranchas para snowboard, assim como botas, acessórios, vestuário e casacos para esqui —, que decidiu lançar uma prancha de surfe chamada Dominator. A Burton havia abocanhado mais de um terço do mercado de snowboard criando parcerias com os melhores profissionais desse esporte e uma bem estruturada comunidade de praticantes amadores. Ao criar um programa de marketing para apoiar a nova prancha Dominator, a Burton poderia incentivar o conhecimento secundário da marca de diversas formas:

- Poderia estimular associações à marca corporativa fazendo um 'sub-branding' do produto e batizando-o de "Dominator by Burton". As avaliações dos consumidores sobre o novo produto seriam influenciadas pelo modo

**FIGURA 9.3** Fontes secundárias de conhecimento de marca

como se sentiam em relação à Burton e como achavam que esse conhecimento antecipava a qualidade de uma prancha de surfe da empresa.

- A Burton poderia apegar-se às suas origens rurais na Nova Inglaterra, mas essa localização geográfica não teria muita relevância em se tratando de surfe.
- Poderia também tentar comercializar o produto em lojas populares de surfe, na esperança de que sua credibilidade 'contagiasse' a marca Dominator.
- Também seria possível lançar mão da estratégia de marcas combinadas, identificando uma marca forte para seus materiais de espuma ou fibra de vidro (como fez a Wilson ao incorporar a borracha dos pneus Goodyear às solas de seus tênis ProStaff Classic).
- A Burton poderia contatar um ou mais dos melhores surfistas profissionais para divulgar a prancha; poderia ainda optar por patrocinar um campeonato de surfe ou mesmo toda a turnê mundial da Associação dos Surfistas Profissionais.
- Poderia tentar garantir e divulgar avaliações favoráveis por parte de terceiros em revistas especializadas.

Dessa forma, independentemente das associações criadas pela prancha de surfe em si, por seu nome de marca ou por quaisquer outros aspectos do programa de marketing, a Burton poderia construir brand equity associando aos outros elementos descritos.

## A avaliação do brand equity

Considerando que o poder de uma marca reside na mente dos consumidores e no modo como ela transforma suas respostas ao marketing, existem duas abordagens básicas para avaliar o brand equity. A abordagem *indireta* avalia fontes potenciais de brand equity identificando e rastreando as estruturas de conhecimento da marca por parte do consumidor. Já a abordagem *direta* avalia o impacto real do conhecimento da marca na resposta do consumidor aos diferentes aspectos do marketing. Na seção Novas Idéias em Marketing "A cadeia de valor da marca", vemos como as duas estratégias de avaliação podem se relacionar.



## A cadeia de valor da marca

A **cadeia de valor da marca** é uma maneira estruturada de avaliar as fontes e os resultados do brand equity, bem como a forma pela qual as atividades de marketing criam o valor da marca. Tal cadeia de valor da marca se baseia em diversas premissas básicas.

O processo de criação do valor da marca tem início quando a empresa investe em um programa de marketing cujo alvo são clientes reais ou potenciais. Qualquer investimento no programa de marketing que possa ser atribuído ao desenvolvimento do valor da marca, intencionalmente ou não, enquadra-se nessa categoria — pesquisa, desenvolvimento e projeto do produto; comercialização ou suporte intermediário; e comunicações de marketing.

A atividade de marketing associada ao programa influencia o 'modo de pensar' do cliente em relação à marca. A questão é: de que forma o programa de marketing altera esse modo de pensar? Em um extenso grupo de clientes, ele traz certos resultados para a marca, isto é, influencia seu desempenho no mercado. Esse é o impacto coletivo das ações individuais dos clientes, em termos de quanto e quando compram, o preço que pagam, e assim por diante. Finalmente, a comunidade de investidores considera o desempenho do mercado e outros fatores, como custo de reposição e preço de compra em aquisições, para chegar a uma avaliação do valor para o acionista, em termos gerais, e do valor de uma marca em particular.

O modelo também supõe que diversos fatores associados intervenham entre esses estágios e determinem até que ponto o valor criado em um estágio se transfere para o seguinte. Três conjuntos de multiplicadores governam a transferência entre um programa de marketing e os três estágios de valor subseqüentes — o multiplicador do programa, o multiplicador do cliente e o multiplicador do mercado. O *multiplicador do programa*, que determina a capacidade do programa de marketing de influenciar o modo de pensar do cliente, depende da qualidade do investimento no programa. O *multiplicador do cliente* determina até que ponto o valor criado na mente do cliente afeta o desempenho no mercado. Esse resultado depende de fatores contextuais externos ao cliente: superioridade competitiva (eficácia da quantidade e da qualidade do investimento em marketing em relação às marcas concorrentes), canal e outro suporte intermediário (quanto reforço de marca e esforço de vendas estão sendo despendidos pelos vários parceiros de marketing) e número de clientes e seu perfil (qu岸tos e que tipo de clientes, lucrativos ou não, se sentem atraídos pela marca). O *multiplicador do mercado* determina até que ponto o valor demonstrado pelo desempenho de uma marca no mercado se manifesta no valor para o acionista. Depende, em parte, das ações de analistas financeiros e investidores.

*Fontes:* Kevin Lane Keller e Don Lehmann, "How do brands create value", *Marketing Management*, maio/jun. 2003, p. 27-31. Veja também Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervani e Liam Fahey, "Market-based assets and shareholder value", *Journal of Marketing*, 62, nº 1, 1998, p. 2-18; M. J. Epstein e R. A. Westbrook, "Linking actions to profits in strategic decision making", *MIT Sloan Management Review*, primavera 2001, p. 39-49. Em termos de novas idéias empíricas relacionadas, veja Manoj K. Agrawal e Vithala Rao, "An empirical comparison of consumer-based measures of brand equity", *Marketing Letters*, 7, nº 3, 1996, p. 237-247; Walfried Lassar, Banwari Mittal e Arun Shama, "Measuring customer-based brand equity", *Journal of Consumer Marketing*, 12, nº 4, 1995, p. 11-19.

Essas duas abordagens gerais são complementares, e os profissionais de marketing podem usá-las em conjunto. Isto é, para que o brand equity desempenhe uma função estratégica útil e oriente as decisões de marketing, é importante que os profissionais de marketing (1) compreendam totalmente as fontes desse brand equity e como elas afetam os resultados relevantes, além de (2) saber como as fontes e os resultados mudam, se é que mudam, ao longo do tempo. As auditorias de marca são importantes para o primeiro ponto; já o rastreamento da marca é importante para o segundo.

## Auditorias de marca

Para entender melhor suas marcas, as empresas muitas vezes precisam realizar auditorias de marca. Focada no consumidor, a **auditoria de marca** envolve uma série de procedimentos para avaliar a saúde da marca, desvendar suas fontes de brand equity e sugerir maneiras de aprimorá-lo e estimulá-lo.

Uma de suas funções é definir um direcionamento estratégico para a marca. As fontes atuais de brand equity são satisfatórias? Há associações com a marca que precisam ser fortalecidas? A marca se diferencia das outras? Com quais oportunidades ela conta e quais são os desafios potenciais para o brand equity? Como resultado dessa análise estratégica, o profissional da área pode desenvolver um programa de marketing que maximize o brand equity no longo prazo.

Sempre que tiverem a intenção de fazer mudanças importantes no direcionamento estratégico, os profissionais de marketing devem realizar auditorias de marca. Como os jornais atravessam um declínio em termos de circulação, à medida que mais pessoas utilizam rádio, TV e Internet para se informar, alguns editores estão realizando auditorias de marca e tentando reprojeter os jornais para que sejam contemporâneos, relevantes e interessantes aos leitores. Realizar regularmente auditorias de marca (a cada ano, por exemplo) permite aos profissionais de marketing monitorar a pulsação de suas marcas, podendo assim gerenciá-las de forma mais proativa e responsiva. E, na hora de traçar planos de marketing, as auditorias são uma prática particularmente útil.

As auditorias de marca podem gerar profundas conseqüências para o direcionamento estratégico e o desempenho final da marca.<sup>37</sup>

## POLAROID

Os resultados de uma auditoria de marca na Europa Ocidental levaram a Polaroid a tentar abandonar sua imagem de fotografia convencional naquela região e enfatizar o 'lado divertido' de suas câmeras. A Polaroid ofereceu câmeras de 35 mm a um grupo de consumidores e câmeras Polaroid a outro grupo. Os dois grupos se dirigiram a um casamento e foram instruídos a bater um rolo inteiro de filme. Resultado: as fotos de 35 mm ficaram com aquela 'cara' típica de casamento — posadas e comportadas —, enquanto as fotos da Polaroid ficaram completamente diferentes, espontâneas e espirituosas. O grupo que recebeu a Polaroid começou a espalhar histórias sobre o divertido rebuliço que havia acontecido quando eles apareceram com a câmera na mão. A partir dessa pesquisa, a Polaroid entendeu que suas câmeras poderiam ser um estimulador e catalisador social, levando diversão à vida das pessoas — tema captado em sua publicidade e que sugeriu novas estratégias de distribuição.

Para conduzir uma auditoria de marca, é preciso compreender as fontes do brand equity sob a perspectiva da empresa e do consumidor.<sup>38</sup> Sob a perspectiva da empresa, é necessário entender exatamente quais produtos e serviços estão sendo oferecidos ao consumidor neste momento e como eles estão sendo divulgados e definidos como marcas. Sob a perspectiva do cliente, é necessário desvendar o verdadeiro significado das marcas e produtos para o consumidor. As auditorias de marca consistem em duas etapas: o inventário da marca e a pesquisa exploratória do valor da marca.

**INVENTÁRIO DA MARCA** O objetivo do inventário da marca é oferecer um perfil atual e abrangente de como todos os produtos e serviços vendidos por uma empresa são divulgados e como suas marcas são definidas. Para delinear o perfil de cada produto ou serviço, é preciso identificar todos os elementos de marca a ele associados, assim como o programa de marketing que o apóia. Além de precisas, detalhadas e atualizadas, essas informações devem ser resumidas visual e oralmente. Ao lidar com o inventário da marca, é também aconselhável definir os perfis das marcas concorrentes, da maneira mais detalhada possível, considerando seu branding e seus esforços de marketing.

O inventário da marca ajuda a sugerir em que as percepções atuais dos consumidores *podem* estar baseadas. Embora se trate basicamente de um exercício descritivo, algumas análises úteis podem ser realizadas. Os profissionais de marketing podem, por exemplo, avaliar a coerência de todos os produtos e serviços diferentes que compartilham o mesmo nome de marca. Os diferentes elementos de marca são usados consistentemente ou existem muitas variações e versões distintas — talvez sem motivo óbvio —, dependendo do mercado geográfico, do segmento de mercado e assim por diante? Na mesma linha, os programas de marketing que apóiam as marcas relacionadas são lógicos e coerentes entre si?

**PESQUISA EXPLORATÓRIA DO VALOR DA MARCA** A pesquisa exploratória do valor da marca é uma atividade de pesquisa realizada para compreender o que os consumidores pensam e sentem sobre a marca e sua categoria de produto correspondente, com o objetivo de identificar fontes de brand equity.

Diversas atividades preliminares são úteis para a pesquisa exploratória do valor da marca. Pesquisas anteriores podem ser relevantes, por exemplo. Também é válido entrevistar os funcionários da empresa para conhecer suas crenças sobre as percepções do consumidor. A diversidade de opiniões que normalmente surgem dessas entrevistas internas tem diversas funções: aumenta a probabilidade de que insights ou idéias úteis sejam gerados, além de destacar quaisquer incoerências internas ou concepções errôneas.

Ainda que essas atividades preliminares possam render descobertas úteis e sugerir algumas hipóteses, elas são quase sempre incompletas. Pesquisas adicionais podem ser necessárias para compreender melhor como os clientes compram e utilizam os produtos e serviços, bem como o que pensam de várias marcas. Para permitir que um amplo leque de questões seja abordado e que assuntos específicos sejam considerados com mais profundidade, a pesquisa exploratória do valor da marca muitas vezes emprega técnicas de pesquisa qualitativa, tais como associações de palavras, técnicas projetivas, visualização, personificação da marca e *laddering* (veja o Capítulo 4).

Para complementar os tradicionais grupos de foco, muitas empresas passaram a usar a etnografia. Elas estudam os consumidores em seu ambiente cotidiano: em casa, no trabalho, em atividades de lazer ou nas compras. Com base nesse tipo de pesquisa, a Duracell descobriu, por exemplo, que as pessoas tinham dificuldades em puxar a lingüeta na hora de trocar a bateria de seus aparelhos auditivos. O resultado foi o lançamento de um novo produto, o Easy Tab (algo

como 'lingüeta fácil'). A Whirlpool descobriu que os consumidores não queriam esperar que as máquinas de lavar louça estivessem totalmente cheias para ligá-las, então seu departamento de cozinhas lançou uma peça em versão menor, denominada Briva.

## E! NETWORK

O irmão do canal norte-americano E!, especializado no mundo das celebridades, é o Style, que, graças a uma auditoria de marca, passou recentemente por uma metamorfose. O Style era conhecido por sua ênfase em alta-costura, mas a auditoria revelou que os espectadores queriam assistir a algo mais aplicável à vida prática. Em resposta, o Style passou a apresentar programas de transformação (uma febre na TV norte-americana) com novos desdobramentos. Assim, em determinado programa, o participante escolhe entre, por exemplo, sua mãe, um amigo ou um designer para fazer a transformação de um ambiente. Para atrair a atenção à transformação da própria Style, foi colocada no ar uma campanha publicitária de 10 milhões de dólares, cujo bordão é "Where life gets a new look" ("Onde a vida ganha um novo visual").<sup>39</sup>

## Rastreamento da marca

Os **estudos de rastreamento** coletam informações rotineiras dos consumidores. Em geral, empregam medidas quantitativas para oferecer aos profissionais de marketing informações atualizadas acerca do desempenho de suas marcas e programas de marketing, a partir de algumas dimensões-chave. Os estudos de rastreamento são meios de compreender onde, em que medida e de que forma o valor da marca está sendo criado.

Tais estudos são valiosos para os gerentes, pois lhes oferecem informações consistentes, que servem de base para a tomada de decisões no dia-a-dia. À medida que atividades mais variadas de marketing acompanham a marca, torna-se difícil e caro pesquisar cada ação individual de marketing. Nesse sentido, os estudos de rastreamento apresentam insights com diagnósticos valiosos sobre os efeitos coletivos de uma grande quantidade de atividades de marketing. Independentemente do número de modificações aplicadas em um programa de marketing ao longo do tempo, é importante monitorar a saúde da marca e seu brand equity para que os devidos ajustes possam ser feitos.

## Avaliação da marca

Não se deve confundir brand equity com **avaliação da marca**, que é o trabalho de estimar o valor financeiro total da marca. Algumas empresas norteiam seu crescimento pela aquisição e a criação de ricos portfólios de marca. A Nestlé comprou a Rowntree (Reino Unido), a Carnation (Estados Unidos), a Stouffer (Estados Unidos), a Buitoni-Perugina (Itália) e a Perrier (França), tornando-se a maior empresa alimentícia do mundo.

A Tabela 9.2 traz as marcas mais valiosas do mundo em 2004, de acordo com uma classificação publicada na *Business Week*.<sup>40</sup> No caso dessas empresas conhecidas, o valor da marca é normalmente superior à metade da capitalização total da empresa no mercado. John Stuart, co-fundador da Quaker Oats, afirmou: "Se essa empresa fosse dividida, eu

**TABELA 9.2** As dez marcas mais valiosas do mundo

Classificação	Marca	Valor da marca em 2004 (em bilhões de dólares)
1	Coca-Cola	US\$ 67,39
2	Microsoft	US\$ 61,37
3	IBM	US\$ 53,79
4	GE	US\$ 44,11
5	Intel	US\$ 33,50
6	Disney	US\$ 27,11
7	McDonald's	US\$ 25,00
8	Nokia	US\$ 24,04
9	Toyota	US\$ 22,67
10	Marlboro	US\$ 22,13

lhe daria o terreno e as instalações, ficaria com as marcas e me sairia melhor que você”. As empresas norte-americanas não incluem o brand equity em seus balanços em face da arbitrariedade da estimativa. Mas algumas empresas no Reino Unido, em Hong Kong e na Austrália atribuem um valor a esse ativo. A seção Novas Idéias em Marketing “Quanto vale uma marca?” analisa uma estratégia de avaliação muito conhecida, baseada em parte no preço premium que a marca cobra multiplicado pelo volume extra que ela movimenta acima de determinada marca mediana.<sup>41</sup>



## NOVAS IDÉIAS EM MARKETING

### Quanto vale uma marca?

De acordo com a conceituada empresa de avaliação de marcas Interbrand, a avaliação da marca se baseia numa estimativa do valor dos ganhos de hoje ou no fluxo de caixa que se espera seja gerado pela marca no futuro. Para estimar o valor da marca, é necessário: (1) identificar os ganhos reais que podem ser atribuídos estritamente à marca e (2) capitalizar os ganhos aplicando um múltiplo aos ganhos históricos como uma taxa de desconto ao fluxo de caixa futuro.

**Ganhos da marca.** A Interbrand afirma que nem toda a lucratividade de uma marca pode ser aplicada à avaliação dessa marca. A marca pode ser essencialmente uma commodity, ou extrair a maior parte de sua lucratividade de aspectos não relacionados a ela (como seu sistema de distribuição). Os elementos de lucratividade que não derivam da identidade da marca devem, portanto, ser excluídos. Como a avaliação pode ser desfavoravelmente afetada se considerado o lucro de um único ano, a Interbrand usa uma média ponderada que engloba três anos do histórico de lucros.

Os ganhos da marca são calculados subtraindo-se das vendas alguns itens: (1) custos das vendas, (2) custos de marketing, (3) despesas gerais variáveis e fixas, incluindo depreciação e alocação central de despesas gerais, (4) remuneração de despesa de capital (uma cobrança de 5 a 10 por cento sobre o valor de reposição do capital empregado na linha de produção) e (5) impostos.

**Força da marca.** Para ajustar esses ganhos, a Interbrand realiza uma avaliação aprofundada da força da marca. A avaliação engloba uma análise detalhada da marca, seu posicionamento, o mercado em que opera, a concorrência, o desempenho anterior, planos futuros e riscos a que está sujeita. Para tanto, a Interbrand aplica um questionário minucioso para coletar informações de gerentes e clientes. Também examina relatórios anuais e outros materiais impressos, e chega até a fazer visitas de inspeção a distribuidores e outlets.

A força da marca é um conjunto de sete fatores, ponderados de acordo com determinadas diretrizes. O total resultante, conhecido como *pontuação da força da marca*, é expresso em porcentagem. Essa pontuação é convertida em um múltiplo de ganhos, que será contraposto aos lucros relacionados à marca. Alguns ajustes são feitos para criar uma média ponderada da lucratividade da marca após a incidência de impostos, em relação à qual o multiplicador da marca é aplicado. A Interbrand faz uma comparação entre a recíproca desses multiplicadores e as taxas de desconto comuns (ou taxas de juros). Uma marca considerada perfeita, cuja pontuação de marca atingisse 100, teria uma taxa de desconto de 5 por cento (1 sobre 20), ou seja, o retorno típico sobre um investimento de risco razoavelmente baixo; uma marca mais fraca com um multiplicador mais baixo teria uma taxa de desconto mais alta, capaz de refletir o risco maior.

#### Fórmula da Interbrand para calcular a força da marca (os pesos estão entre parênteses)

- Liderança** (25 por cento): a capacidade da marca de influenciar seu mercado e ser uma força dominante, com uma participação de mercado forte a ponto de poder definir limites de preços, comandar a distribuição e resistir a novos concorrentes. Uma marca que lidera seu mercado ou setor de mercado é uma propriedade mais estável e valiosa do que outra que esteja mais abaixo na escala de liderança.
- Estabilidade** (15 por cento): a capacidade da marca de sobreviver durante um longo período de tempo, com base na fidelidade do consumidor e em seu histórico. Marcas estabelecidas por um longo período e que se tornaram parte da ‘tessitura’ de seus setores são especialmente valiosas.
- Mercado** (10 por cento): o ambiente comercial da marca em termos de crescimento de clientes potenciais, volatilidade e barreiras à entrada. Marcas de mercados como alimentos, bebidas e publicações são intrinsecamente mais valiosas do que marcas em, por exemplo, áreas de alta tecnologia ou vestuário, pois esses mercados são mais suscetíveis a mudanças.
- Expansão geográfica** (25 por cento): a capacidade da marca de transpor fronteiras geográficas e culturais. Marcas internacionais são inerentemente mais valiosas do que marcas nacionais ou regionais, devido em parte a suas economias de escala.

(Continua)

(Continuação)

5. **Tendência** (10 por cento): o progresso constante e a capacidade da marca de se manter contemporânea e relevante aos consumidores.
6. **Suporte** (10 por cento): a quantidade e a consistência das atividades de marketing e comunicação. Os nomes de marca que receberam investimento consistente e suporte focado devem ser mais valorizados. Embora o valor gasto no suporte a uma marca seja importante, a qualidade por ele oferecida é igualmente significativa.
7. **Proteção** (5 por cento): o direito legal de propriedade da marca. A marca registrada é um monopólio estatutário de um nome, logo ou uma combinação dos dois. Outra proteção pode existir na lei consuetudinária, pelo menos em alguns países. A força e a amplitude da proteção da marca são fundamentais para a estimativa de seu valor.

Fontes: Michael Birkin, "Assessing brand value". In: Paul Sobart (org.), *Brand power*. Nova York: Macmillan; Simon Mottram, "The power of the brand", ARF Brand Equity Conference, 15-16 fev. 1994; John Murphy, *Brand valuation*. Londres: Hutchinson Business Books, 1989; Jean-Noel Kapferer, *Strategic brand management*. Londres: Kogan Page Limited, 1992; Noel Penrose e Martin Moorhouse, "The valuation of brands", *Trademark World*, nº 17, fev. 1989; Tom Blackett, "The role of brand valuation in marketing strategy", *Marketing Research Today*, 17, nº 4, nov. 1989, p. 245-248.

## Gerenciamento do brand equity

O gerenciamento eficaz da marca requer uma visão de longo prazo sobre as decisões de marketing. Como as respostas do consumidor à atividade de marketing dependem do que eles sabem e lembram sobre uma marca, as ações de marketing de curto prazo, que modificam o conhecimento sobre ela, necessariamente aumentam ou diminuem o sucesso de futuras ações de marketing. Além disso, a visão de longo prazo resulta em estratégias proativas, desenvolvidas para manter e aprimorar o brand equity baseado no cliente ao longo do tempo, diante de alterações externas no ambiente de marketing e modificações internas nos objetivos e programas de marketing das empresas.

### Reforço da marca

Como um ativo fundamental e duradouro da empresa, uma marca precisa ser cuidadosamente gerenciada para que seu valor não sofra depreciação. Muitas marcas líderes de 70 anos atrás permanecem líderes até hoje — Kodak, Wrigley's, Coca-Cola, Heinz e Campbell —, mas isso só foi possível graças à batalha ininterrupta em busca do aperfeiçoamento de produtos, serviços e marketing. O Lembrete de Marketing "Branding no século XXI" apresenta algumas perspectivas contemporâneas sobre a liderança duradoura das marcas.



A Campbell atualiza com frequência seu marketing e seus anúncios. Este anúncio da nova Soup at Hand destaca o skatista profissional Bucky Lasek.

## LEMBRETE DE MARKETING

## Branding no século XXI

Um dos profissionais de marketing mais bem-sucedidos dos últimos 15 anos, Scott Bedbury exerceu um papel-chave na ascensão da Nike e da Starbucks. Em seu perspicaz livro *A new brand world*, ele apresenta os seguintes princípios de branding:

1. **Depender da conscientização de marca tornou-se o ouro-de-tolo do marketing:** marcas inteligentes estão mais preocupadas com sua relevância e ressonância.
2. **É preciso conhecê-la para fazê-la crescer:** a maioria das marcas não sabe quem é, por onde andou e para onde se dirige.
3. **Lembre-se sempre da regra de expansão de marcas:** não é porque você pode que você deve.
4. **Marcas excelentes estabelecem relacionamentos duradouros com o cliente:** elas estão mais ligadas às emoções e à confiança do que ao amortecimento dos calçados ou à forma como o grão de café é torrado.
5. **Tudo importa:** até o banheiro da sua empresa.
6. **Todas as marcas precisam de bons pais:** infelizmente a maioria das marcas vem de famílias problemáticas.
7. **Grande não é desculpa para ser ruim:** marcas realmente excelentes utilizam seus poderes sobre-humanos para o bem e colocam pessoas e princípios antes dos lucros.
8. **Relevância, simplicidade e humanidade:** são essas três coisas — e não a tecnologia — que vão consagrar as marcas no futuro.

Fonte: Scott Bedbury, *A new brand world*. Nova York: Viking Press, 2002.

O brand equity é reforçado por ações de marketing que transmitem com coerência o significado da marca para os clientes em termos de: (1) quais produtos ela representa; quais vantagens principais oferece; e quais necessidades satisfaz; além de (2) como a marca torna esses produtos superiores e quais associações fortes, favoráveis e exclusivas com ela devem existir na mente dos consumidores. A Nivea, uma das marcas mais fortes da Europa, expandiu seu escopo, ao deixar de ser uma marca de cremes para pele e tornar-se uma marca de tratamento de pele e cuidados pessoais. Isso graças a extensões de marca criteriosamente desenvolvidas e implementadas, que reforçavam a promessa da marca Nivea de 'suavidade', 'delicadeza' e 'cuidado' em um universo mais abrangente.

Para reforçar o brand equity, é preciso que a inovação e a relevância permeiem o programa de marketing. Os profissionais de marketing devem apresentar novos produtos e realizar novas atividades de marketing que realmente satisfaçam seus mercados-alvo. A marca tem de estar sempre avançando — mas na direção correta. O marketing deve estar constantemente procurando novas e persuasivas ofertas e maneiras de divulgá-las. As marcas que vêm fracassando nesse ponto — como Kmart, Levi Strauss, Montgomery Ward, Oldsmobile e Polaroid — estão vendo sua liderança de mercado definir ou até mesmo desaparecer.

## KELLOGG

Após atravessar, nos anos 90, um período de perda de participação de mercado e queda nos lucros, a Kellogg conseguiu restabelecer sua liderança no setor de cereais fazendo com que seus consumidores pagassem mais por suas marcas altamente lucrativas. O segredo? Acrescentar novos atributos a produtos que já eram favoritos, como o cereal Special K Red Berries, no qual foram incluídas frutas vermelhas submetidas à liofilização e que passou a ser vendido por quase o dobro do preço do Raisin Bran. Outra estratégia foi colocar brinquedos e CD-ROMs dentro das caixas de cereais para crianças.<sup>42</sup>

Uma importante consideração para o reforço de uma marca é a coerência do suporte de marketing recebido por ela, tanto em termos de quantidade como de variedade. Coerência não significa uniformidade e imutabilidade: muitas modificações táticas podem ser necessárias para manter a confiança e o direcionamento estratégicos da marca. A menos que haja alguma mudança no ambiente de marketing, no entanto, não há necessidade de se desviar de um posicionamento bem-sucedido. Nesses casos, as fontes de brand equity devem ser preservadas e protegidas a todo custo.



## VOLVO

Na tentativa de atrair um público diferente, no fim dos anos 90 a Volvo abandonou seu legado de segurança em prol de um apelo à diversão, velocidade e desempenho. Adquirida pela Ford em 1999, a empresa desistiu de sua campanha publicitária ReVOLVolution e voltou às raízes, com o objetivo de contornar o declínio nas vendas. O posicionamento da Volvo foi atualizado, porém, para transmitir 'segurança ativa', transcendendo a imagem quadrada e inflexível de 'segurança passiva' da marca. Com o lançamento de produtos que maximizavam a segurança mas também ricos em estilo, desempenho e luxo, as vendas da Volvo atingiram recordes em 2003.<sup>43</sup>

Ao gerenciar o brand equity, é importante reconhecer as trocas entre as atividades de marketing que fortalecem a marca e reforçam seu significado e aquelas que tentam estimular ou aproveitar um brand equity preexistente para obter alguma vantagem financeira.<sup>44</sup> Em algum ponto, o fracasso em reforçar a marca diminuirá a conscientização a respeito dela e enfraquecerá sua imagem.

## HOME DEPOT

Desde 1978, quando abriu sua primeira loja em Atlanta, a Home Depot faz questão de atender o cliente da melhor maneira possível. Sua equipe de vendas é treinada para oferecer aulas rápidas sobre colocação de azulejos, instalações elétricas e outras tarefas; são profissionais experientes — encanadores, eletricitas e marceneiros. Nos últimos anos, contudo, os clientes começaram a reclamar de desordem nos corredores e de vendedores organizando prateleiras em vez de atender. A partir de 2001, a Home Depot transformou suas lojas com o Service Performance Improvement (SPI), ou Melhoria no Desempenho de Serviços. Pelo SPI, a reposição de produtos nas prateleiras limita-se aos períodos fora dos horários de pico e, durante o dia, ficam proibidas empilhadeiras nos corredores das lojas. O programa resultou em um aumento de mais de 70 por cento nas interações entre funcionários e clientes. Antes de o SPI ser implementado, os funcionários gastavam apenas 40 por cento do tempo com os clientes.

## Revitalização da marca

As mudanças nos gostos e nas preferências dos consumidores, o surgimento de novos concorrentes ou tecnologias, ou qualquer outro fato novo no ambiente de marketing poderiam potencialmente afetar o sucesso de uma marca. Em quase todas as categorias de produto, há exemplos de marcas que um dia foram notórias e admiradas — como Estrela e Vasp — e passaram a enfrentar dificuldades ou, em alguns casos, desapareceram.<sup>45</sup> Entretanto, muitas delas conseguiram se recuperar de forma impressionante nos últimos anos, quando profissionais de marketing deram novo fôlego aos contatos com os clientes. Marcas como Fanta tiveram êxito na retomada de seu sucesso em diferentes graus.

Para recuperar o sucesso, a marca precisa 'retornar às suas raízes' e restaurar as fontes de brand equity perdidas, ou ainda estabelecer novas fontes de brand equity. Independentemente da abordagem adotada, as marcas na trilha da recuperação devem incluir mais mudanças 'revolucionárias' do que 'evolucionárias'.

Em geral, a primeira coisa a fazer para reaver o sucesso de uma marca é compreender quais eram as fontes de brand equity. As associações positivas estão perdendo sua força ou singularidade? Passaram-se a fazer associações negativas com a marca? Em seguida, é necessário tomar decisões sobre a manutenção de um posicionamento existente ou a criação de um novo e, se este for o caso, qual posicionamento adotar. Às vezes o posicionamento ainda é apropriado; é o programa de marketing a fonte do problema porque não consegue cumprir a promessa de marketing. Nesses casos, uma estratégia de 'retorno às origens' pode ser bem-vinda, como exemplifica o caso da Harley-Davidson.

## HARLEY-DAVIDSON

Fundada em 1903 em Milwaukee, no Wisconsin, por duas vezes a Harley-Davidson escapou por pouco da falência, mas hoje é uma das marcas de veículos motorizados mais reconhecidas do mundo. Em terríveis dificuldades financeiras na década de 1980, num ato de desespero ela concedeu a licença de seu nome para negócios pouco recomendados, como os cigarros Harley-Davidson. Embora os consumidores amassem a marca, as vendas caíram devido a problemas na qualidade do produto. O retorno da Harley à excelência começou pela melhoria nos processos de fabricação. A empresa também desenvolveu uma forte comunidade da marca na forma de um clube de proprietários de seus produtos, denominado Harley Owners Group (HOG), que patrocina encontros de motociclistas, viagens benéficas e outros eventos ligados ao motociclismo. A Harley-Davidson continuou a promover sua marca com esforços de marketing nas bases e hoje encontra-se numa invejável posição: a demanda dos clientes excede sua capacidade de suprimento.

Mas, em outros casos, o antigo posicionamento deixa de ser viável e uma estratégia de ‘reinvenção’ se torna necessária. O Mountain Dew teve a imagem de sua marca completamente renovada e se tornou uma potência em refrigerantes. Como sua história revela, muitas vezes é mais fácil reavivar uma marca ainda em circulação, mesmo que esteja mais ou menos esquecida.

## MOUNTAIN DEW

A Pepsi lançou o Mountain Dew em 1969 e o divulgou com o slogan “Yahoo Mountain Dew! It’ll tickle your innards” (“Yahoo Mountain Dew! Fará cócegas na sua barriga”). Na década de 1990, a marca se enfraquecia nas prateleiras dos mercados apesar da tentativa de expandir sua imagem com cenas de ação em outdoors. Para revigorá-la, a embalagem do Mountain Dew foi atualizada e foram lançados anúncios com um grupo de rapazes anônimos — os ‘camaradas Dew’ — que praticavam esportes radicais como bungee jumping e snowboard enquanto consumiam o refrigerante. O slogan da marca passou a ser “Do the Dew” (“Pratique Dew”). A busca bem-sucedida por jovens consumidores de refrigerante levou a marca a desafiar a Diet Coke, tornando-se a terceira maior vendedora de refrigerantes em termos de participação de mercado em 2000.

Obviamente, as estratégias de revitalização formam um *continuum*, que vai desde o puro ‘retorno às origens’ até a pura ‘reinvenção’. Muitas revitalizações combinam elementos dos dois pólos. Existem duas abordagens possíveis para atualizar fontes antigas de brand equity ou criar novas fontes:

1. Expandir a profundidade e/ou a amplitude da conscientização de marca, melhorando sua lembrança e seu reconhecimento por parte do consumidor em situações de compra ou consumo.
2. Aprimorar a força, a favorabilidade e a singularidade das associações com a marca, formando a imagem de marca. Esta abordagem pode envolver programas direcionados a associações novas ou anteriores com a marca.

As revitalizações da marca de quase todo tipo começam pelo produto. A reviravolta da General Motors com sua enfraquecida marca Cadillac foi turbinada por projetos de novos modelos, que redefiniram o visual e o estilo do Cadillac, como é o caso do sedan CTS, do roadster XLR e do esportivo ESV.<sup>46</sup>

## Crise da marca

Os gerentes de marketing devem pressupor que, em algum momento, a marca enfrentará algum tipo de crise. Diversas marcas, como os pneus Firestone, o combustível Exxon e os veículos utilitários esportivos Suzuki Samurai, passaram por uma crise potencialmente enfraquecedora. Em geral, quanto mais o brand equity e uma imagem corporativa forte tiverem sido estabelecidos — especialmente com relação à credibilidade e confiança na corporação —, mais chances a empresa terá de resistir à tempestade. Um programa de gerenciamento de crises cuidadosamente preparado e bem administrado, no entanto, também é algo fundamental. Como sugere a quase impecável atuação da Johnson & Johnson no incidente da falsificação do produto Tylenol, a chave para gerenciar uma crise é que os consumidores enxerguem a resposta dada pela empresa como *rápida* e *honestas*.

Quanto à rapidez, quanto mais tempo a empresa demorar para responder a uma crise de marketing, mais prováveis serão as impressões negativas dos consumidores devido à cobertura da mídia ou boca a boca desfavoráveis. Talvez pior ainda do que isso, os consumidores podem achar que, no fim das contas, não gostam tanto assim daquela marca e podem debandar definitivamente para outras marcas ou produtos.

## PERRIER

Em fevereiro de 1994, quando resíduos de benzeno — conhecido cancerígeno — foram encontrados em quantidades excessivas em sua água mineral, a Perrier foi obrigada a interromper a produção no mundo todo e fazer um recall das garrafas que já estavam no mercado. Nas semanas seguintes ao episódio, apresentaram-se várias explicações para a contaminação, o que criou confusão e ceticismo. O fato mais prejudicial talvez tenha sido que o produto em si ficou fora das prateleiras até maio de 1994. Apesar de um relançamento dispendioso, apoiado em anúncios e promoções, a marca souou para reconquistar a participação de mercado perdida e, passado um ano inteiro, viu cair suas vendas para menos da metade do que costumavam registrar. Parte do problema foi que, durante o período em que o produto ficou indisponível, consumidores e donos de lojas encontraram substitutos satisfatórios. Como fora manchada a sua principal alusão à ‘pureza’ — a marca era divulgada como “Earth’s first soft drink” (“O primeiro refrigerante da Terra”) e “It’s perfect. It’s Perrier” (“É perfeita. É Perrier”) —, a marca não tinha outros pontos atraentes que a diferenciassem da concorrência.<sup>47</sup> No fim, a empresa acabou comprada pela Nestlé SA.

Além disso, ações rápidas precisam vir acompanhadas de honestidade. Quanto mais sincera for a resposta de uma empresa — no que se refere a divulgar ao público a seriedade do impacto sobre os consumidores e de se dispor a tomar quaisquer medidas necessárias e exequíveis para solucionar a crise —, menores as chances de os consumidores formarem associações negativas.

## GERBER

Embora a Gerber tenha estabelecido uma imagem forte de confiança perante os consumidores, comida para bebês é uma categoria de produtos caracterizada por um nível extremamente alto de envolvimento e necessidade de confiança. Quando consumidores reportaram a descoberta de cacos de vidro em alguns potes de comida para bebês, a Gerber tentou assegurar ao público que não havia problemas em suas fábricas. Mas a empresa se recusou terminantemente a recolher os potes de comida dos supermercados. Alguns consumidores acharam que a resposta da Gerber não foi satisfatória: sua participação de mercado caiu de 66 por cento para 52 por cento em alguns meses. Um executivo da empresa admite: “A recusa em retirar o produto das prateleiras deu a impressão de que não estávamos preocupados com nada”.<sup>48</sup>

## Planejamento de uma estratégia de branding

A **estratégia de branding** de uma empresa reflete o número e a natureza dos elementos de marca comuns e característicos que se aplicam aos diferentes produtos por ela comercializados. Em outras palavras, para planejar uma estratégia de branding é preciso decidir a natureza dos elementos de marca novos e preexistentes a serem aplicados a produtos novos e preexistentes.

A decisão sobre como atribuir uma marca a novos produtos é especificamente crítica. Quando uma empresa lança um novo produto, três opções principais se apresentam:

1. Desenvolver novos elementos de marca para o novo produto.
2. Aplicar alguns de seus elementos de marca preexistentes.
3. Utilizar uma combinação de elementos de marca novos e preexistentes.

Denomina-se **extensão de marca** o processo em que uma empresa utiliza uma marca estabelecida para lançar um novo produto. Quando uma nova marca é combinada com uma marca já existente, a extensão de marca também pode ser denominada **submarca**, como é o caso dos bombons Kisses da Hershey, o software Acrobat da Adobe, os automóveis Toyota Camry e os cartões American Express Blue. A marca preexistente que origina uma extensão de marca é conhecida como marca-mãe. Se a **marca-mãe** já estiver associada a diversos produtos por meio de extensões de marca, pode ser chamada de **marca de família**.

As extensões de marca podem ser classificadas em duas categorias gerais:<sup>49</sup> na **extensão de linha**, a marca-mãe é usada para estabelecer a marca de um novo produto cujo alvo seja um novo segmento de mercado dentro de uma categoria de produto atualmente atendida pela marca-mãe — para tanto, lançam-se novos sabores, formatos, cores, ingredientes e tamanhos de embalagem, por exemplo. Ao longo dos anos, a Danone vem lançando diversos tipos de extensão de sua linha de iogurtes Danone — sabores naturais, mistura de frutas e batido. Na **extensão de categoria**, a marca-mãe é usada para introduzir uma categoria de produto diferente daquela por ela atendida, como os relógios Swiss Army. A Honda dá seu nome a diferentes produtos, como carros, motos, removedores de neve, aparadores de grama, motores para barcos e snowmobiles. É por isso que ela anuncia que é possível “colocar seis Hondas numa garagem para dois carros”.

Uma **linha de marca** consiste em todos os produtos — originais e extensões de linha e categoria — vendidos com determinada marca. Um **mix de marcas** (ou coleção de marcas) é o conjunto de todas as linhas de marca que determinado fornecedor disponibiliza aos compradores. Muitas empresas estão lançando **variantes de marca**, que são linhas específicas de marca fornecidas a um varejista ou a um canal de distribuição específico. São resultantes da pressão exercida pelos varejistas sobre os fabricantes para que forneçam produtos exclusivos. Uma empresa de câmeras pode fornecer a grandes comerciantes produtos com nível inferior de desempenho e limitar seus itens mais caros a lojas especializadas em câmeras. A Valentino pode desenhar e fornecer linhas diferentes de ternos e jaquetas para diferentes lojas de departamento.<sup>50</sup>

Um **produto licenciado** é aquele cujo nome de marca foi licenciado para outros fabricantes, que de fato fazem o produto. As corporações se interessaram pela concessão de licenças como forma de inserir o nome e a imagem da empresa em uma ampla gama de produtos — de roupa de cama a sapatos — e a transformaram em um negócio de 35 bilhões de dólares.<sup>51</sup> O programa de licenciamento da Jeep, que lhe rendeu 400 milhões de dólares em vendas globais em 2002, inclui de tudo, de carrinhos de bebê (adaptados aos braços mais longos dos papais) a vestuário (jeans com teflon) — contanto que se enquadrem no posicionamento da marca de “Life without limits” (“Vida sem limites”).<sup>52</sup>

## A decisão de branding: ter ou não ter uma marca?

A primeira decisão estratégica de branding é se um nome de marca será ou não criado para o produto. Hoje, o branding tem um poder tão grande que dificilmente algo fica sem marca. As chamadas commodities não precisam ser para sempre commodities. Uma commodity é um produto tão básico que não pode ser fisicamente diferenciado na mente dos consumidores. Com o passar dos anos, vários produtos que um dia foram vistos como meras commodities se tornaram extremamente diferenciados, com marcas fortes surgidas na categoria.<sup>53</sup> Alguns exemplos visíveis são: amido de milho (Maizena), esponja de aço (Bombril), lâmina de barbear (Gillette) e cerveja (Brahma).

Supondo que a empresa decida colocar uma marca em seus produtos e serviços, ela deve então escolher quais nomes de marca utilizar. Existem quatro estratégias gerais aplicadas com mais frequência:

- **Nomes individuais.** Esta é a política seguida pela Procter & Gamble (batata Pringles, sabão Ariel, fraldas Pampers, xampu Pantene). A principal vantagem da estratégia de nomes individuais é que a empresa não vincula sua reputação à do produto. Se o produto for um fracasso ou der a impressão de ser de qualidade inferior, o nome ou a imagem da empresa não são prejudicados. As empresas muitas vezes usam nomes de marca diferentes para linhas de qualidade diferentes dentro da mesma classe de produtos. A Delta batizou sua transportadora aérea de tarifas baixas com o nome de Song, em parte para proteger o brand equity da Delta Airlines.<sup>54</sup>
- **Nomes de família abrangentes.** Esta é a política seguida pela Heinz e pela General Electric. Um nome de família abrangente também possui suas vantagens. O custo de desenvolvimento é baixo, pois não há necessidade de pesquisar o nome nem de fazer gastos pesados em propaganda para torná-lo conhecido. Além disso, é provável que as vendas de um novo produto sejam grandes se o nome da fabricante for conceituado. A Campbell lança novas sopas com seu nome de marca com extrema simplicidade e obtém reconhecimento instantâneo.
- **Nomes de família separados para todos os produtos.** Esta foi a estratégia adotada pela Sears (Kenmore para eletrodomésticos, Craftsman para ferramentas e Homart para utilidades domésticas). Quando a empresa fabrica produtos muito diferentes, não é aconselhável utilizar um nome de família abrangente. A Swift and Company, por exemplo, desenvolveu nomes de família separados para seu presunto (Premium) e seus fertilizantes (Vigoro).
- **Nome comercial da empresa combinado com diferentes nomes de produtos.** Esta é a política de sub-branding aplicada pela Kellogg (Kellogg's Rice Krispies, Kellogg's Raisin Bran e Kellogg's Corn Flakes), assim como pela Honda, a Sony e a Hewlett-Packard. O nome da empresa legítima, e o nome individual particulariza, o novo produto.

As duas primeiras estratégias são algumas vezes chamadas de 'multimarcas' e 'marcas guarda-chuva', respectivamente, e representam os dois extremos de um crescimento gradual no relacionamento com a marca. As duas últimas estratégias ficam entre as duas primeiras ou são combinações entre elas. Embora as empresas raramente adotem um exemplo puro de qualquer uma das quatro estratégias, a decisão sobre qual enfatizar depende de diversos fatores, como mostrado na Tabela 9.3.

**TABELA 9.3** A escolha de um posicionamento no espectro do relacionamento com a marca

### Na direção das marcas guarda-chuva

#### A marca-mãe contribui com o novo produto trazendo:

- Associações que sugerem mais valor?
- Credibilidade por associações com a organização?
- Visibilidade?
- Eficiências de comunicação?

#### A marca principal será fortalecida pela associação com o novo produto?

### Na direção de multimarcas

#### Existe uma necessidade premente de uma marca separada porque ela:

- Cria e detém uma associação?
- Representa um produto novo e diferente?
- Retém ou capta o vínculo entre cliente e marca?
- Lida bem com conflitos de canal?

#### A empresa apoiará um novo nome de marca?

Fonte: Adaptado de David A. Aaker e Erich Joachimsthaler, *Brand leadership*. Nova York: Free Press, 2000, p. 120.

Dois componentes-chave de praticamente qualquer estratégia de branding são as extensões de marca e os portfólios de marca.

## Extensões de marca

Ao reconhecer que um de seus ativos mais valiosos são as marcas, muitas empresas decidiram alavancar esse ativo lançando uma grande quantidade de novos produtos com algumas de suas marcas mais fortes. A maior parte dos novos produtos são, na verdade, extensões de linha — normalmente 80 a 90 por cento ao ano. Além disso, conforme constatado por diversas fontes, muitos dos novos produtos mais bem-sucedidos são extensões (videogame Microsoft Xbox, player de MP3 iPod da Apple e telefone celular Nokia 6800). Por outro lado, muitos produtos novos são lançados todos os anos com marcas novas (antidepressivo Zyprexa, gravadores de vídeo TiVo e automóveis Mini).

**VANTAGENS DAS EXTENSÕES DE MARCA** As duas principais vantagens das extensões de marca são facilitar a aceitação de um novo produto e proporcionar um feedback positivo à marca-mãe e à empresa.

**Sucesso do novo produto** As extensões de marca aumentam as chances de sucesso do novo produto por várias razões. Com a extensão da marca, os consumidores podem tirar conclusões e criar expectativas quanto à possível composição e ao desempenho do novo produto, com base no que já sabem sobre a marca-mãe e em que medida sentem que o que sabem é relevante para o novo produto.<sup>55</sup> Por exemplo, quando a Sony lançou um novo computador pessoal destinado a aplicativos multimídia, o Vaio, os consumidores podem ter se sentido mais tranquilos em relação ao desempenho esperado devido à sua prévia experiência e conhecimento dos outros produtos da empresa.

Criando expectativas positivas, as extensões reduzem os riscos.<sup>56</sup> Como é provável ocorrer um aumento na demanda dos clientes resultante do lançamento de um novo produto como extensão, pode ser mais fácil também convencer os lojistas a estocar e contribuir com a extensão de marca. Pela perspectiva das comunicações de marketing, a campanha que introduz uma extensão não precisa criar uma conscientização de marca e do novo produto, mas, em vez disso, pode se concentrar no produto propriamente dito.<sup>57</sup>

As extensões podem, portanto, resultar em redução de custos da campanha de lançamento, o que é fundamental, visto que, no mercado norte-americano, estabelecer um novo nome de marca para um produto de consumo de massa pode custar até 100 milhões de dólares! É possível também evitar as dificuldades — e as despesas — de apresentar o novo nome. As extensões possibilitam mais eficiência na embalagem e na rotulagem. Embalagens e rótulos semelhantes ou praticamente idênticos das extensões implicam custos de produção mais baixos e, se coordenados de maneira apropriada, mais notoriedade nas lojas, pois criam um efeito de ‘cartaz’. A Stouffers, por exemplo, oferece diversos tipos de comida congelada com embalagens na cor laranja, idêntica para todos os sabores, o que aumenta sua visibilidade quando dispostas lado a lado no freezer. Se a empresa oferecer ao público um portfólio de variações da marca dentro de uma categoria de produto, os consumidores que querem mudanças — seja por tédio, por saciedade ou qualquer outro motivo — poderão experimentar um produto diferente sem ter de abandonar a marca de família.

### SUAVE

Vendida a preços módicos, a marca Suave da Helene-Curtis inclui diversos produtos de higiene pessoal, como xampus e condicionadores, produtos para bebês, loções para a pele, antitranspirantes e desodorantes. Considerando a enorme rotatividade na escolha de marcas e a grande quantidade de marcas de produtos para higiene pessoal — e de xampus em particular — consumida pelo público em geral, a capacidade da Suave de oferecer uma linha completa de produtos é uma vantagem competitiva. Expandindo continuamente sua linha, a Suave consegue acompanhar qualquer nova tendência no mercado ou alteração na demanda do consumidor.<sup>58</sup>

**Efeitos do feedback positivo** Além de facilitar a aceitação de novos produtos, as extensões de marca oferecem benefícios em termos de feedback.<sup>59</sup> Podem ajudar a esclarecer o significado de uma marca e seus principais valores, ou a melhorar as percepções do consumidor quanto à credibilidade da empresa que está por trás da extensão. Dessa forma, por meio das extensões de marca, Vigilantes do Peso significa “perda e manutenção do peso”.

As extensões de linha são capazes de renovar o interesse e o gosto por uma marca, além de beneficiar a marca-mãe ao expandir sua cobertura de mercado. A meta do produto Kleenex, da Kimberly-Clark, é que todos tenham lençinhos em cada cômodo da casa. Essa filosofia originou uma diversidade de lenços e embalagens Kleenex, incluindo lenços perfumados, extramacios e com loções na composição; caixas com desenhos de dinossauros e cachorros para o quarto e o banheiro das crianças, ou figuras coloridas e artísticas para combinar com a decoração dos cômodos; e uma caixa tamanho família com lenços 50 por cento maiores do que os tradicionais Kleenex. Um dos benefícios de uma extensão bem-sucedida é que ela também pode servir como base para as extensões seguintes. Durante os anos 70 e 80, a Billabong firmou sua imagem na comunidade jovem como uma fabricante e designer de moda surfe de qualidade. Esse

sucesso lhe permitiu estender a marca para outras áreas direcionadas ao público jovem, como produtos relacionados ao snowboard e ao skate.

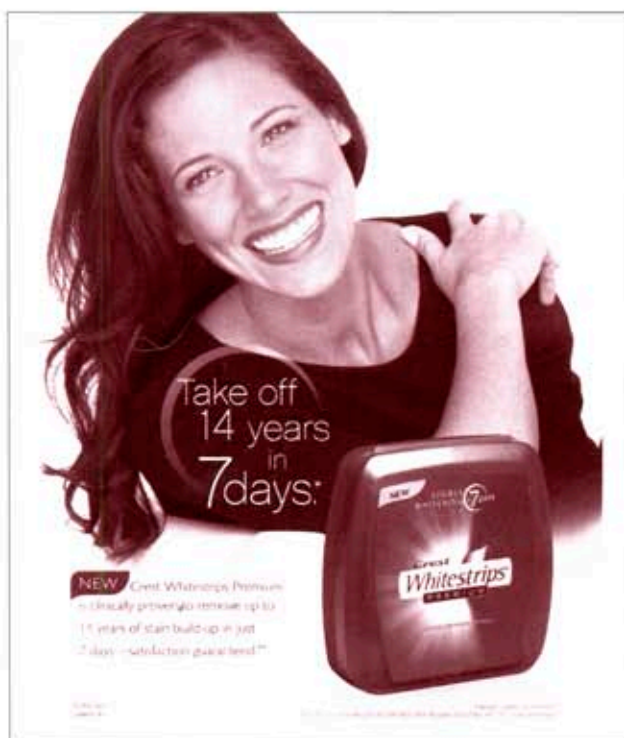
**DESvantagens DAS EXTENSÕES DE MARCA** A má notícia é que as extensões de linha podem fazer com que o nome de marca não seja fortemente identificado com o produto.<sup>60</sup> Ries e Trout chamam isso de 'armadilha da extensão de linha'.<sup>61</sup> Vinculando sua marca a produtos alimentícios mais comuns, como purês de batata, leite em pó, sopas e bebidas, a Candbury correu o risco de perder o significado mais específico de sua marca, ligado a chocolates e balas.<sup>62</sup> A **diluição da marca** ocorre quando os consumidores deixam de associá-la a um produto específico ou a produtos altamente semelhantes e passam a lhe dar menos importância.

Além disso, se uma empresa lança extensões que os consumidores consideram inadequadas, eles podem começar a questionar a integridade e a competência da marca. Muitas extensões de linha diferentes podem confundir e talvez frustrar os consumidores: qual versão do produto é a 'correta' para eles? Conseqüentemente, é possível que eles rejeitem novas extensões e fiquem com suas favoritas, já 'testadas e aprovadas', ou com versões mais genéricas. As lojas são obrigadas a recusar muitos produtos e marcas novos porque suas prateleiras ou displays não têm espaço para eles.

O pior cenário possível para uma extensão é que não só ela fracasse, como, no processo, arraste junto a imagem da marca-mãe. Felizmente isso é raro. Os 'fracassos de marketing', em que o número de consumidores atraídos pela marca é insuficiente, em geral são muito menos prejudiciais do que os 'fracassos de produto', em que a marca não consegue cumprir sua promessa. Ainda assim, os fracassos de produto só diluem o brand equity quando a extensão é tida como muito similar à marca-mãe. O carro Audi 5000 sofreu uma avalanche de publicidade e comentários negativos em meados da década de 1980, quando se alegou que ele apresentava um problema de 'aceleração brusca'. A publicidade desfavorável se estendeu para o modelo 4000, mas o Quattro ficou relativamente mais protegido das repercussões negativas, pois se distanciou do 5000 com uma estratégia de publicidade e branding mais diferenciada.<sup>63</sup>

Mesmo que as vendas de uma extensão de marca sejam altas e atinjam seu alvo, é possível que essa receita provenha de consumidores que optaram pela extensão em detrimento dos produtos já existentes da marca-mãe — nesse caso a extensão está na verdade canibalizando a marca-mãe. Mudanças nas vendas dentro da marca talvez não sejam necessariamente indesejáveis porque podem ser compreendidas como uma forma de *canibalização antecipada*. Em outras palavras, os consumidores poderiam ter mudado para uma marca da concorrência e não para a extensão de linha, caso ela não tivesse sido introduzida na categoria. O sabão em pó Tide mantém a mesma participação de mercado de 50 anos atrás devido às contribuições de vendas de diversas extensões de linha (sabão em pó perfumado, sem perfume, em barra, líquido etc.).

Uma desvantagem das extensões de marca facilmente ignorada é que, lançando um produto como uma extensão de marca, a empresa abre mão da oportunidade de criar uma nova marca, com imagem e brand equity próprios e exclusivos. Imagine os benefícios obtidos pela Disney ao lançar filmes mais direcionados ao público adulto com a Touchstone.



O sistema de clareamento de dentes Crest Whitestrips alavanca a forte reputação da Crest em higiene bucal.

**CARACTERÍSTICAS DO SUCESSO** Ao cogitar uma extensão de marca com um novo produto, é preciso analisar sua eficácia em transmitir o brand equity da marca-mãe para o novo produto, além de considerar a eficácia com que a extensão, por sua vez, contribui para o brand equity da marca-mãe.<sup>64</sup> O Crest Whitestrips alavancou a forte reputação da Crest em higiene bucal para proporcionar reafirmação no campo dos branqueadores dentários e, ao mesmo tempo, reforçar a imagem consagrada da empresa em higiene bucal. A consideração mais importante em relação às extensões é que existe uma 'comparabilidade' na mente do consumidor. Os consumidores podem ter diversas bases de comparabilidade para uma extensão — características físicas, situações de consumo ou tipos de usuário em comum.

Quando se avaliam oportunidades de extensão, um erro grave é deixar de considerar todas as estruturas de conhecimento da marca detidas pelo consumidor. Não raro os profissionais de marketing focam uma ou talvez algumas poucas associações com a marca como possível base de comparabilidade e ignoram outras associações, possivelmente mais importantes, durante o processo.

## BIC

Especializada em produtos baratos e descartáveis, a francesa Societe Bic conseguiu criar um mercado para canetas esferográficas não recarregáveis no fim dos anos 50, para isqueiros descartáveis no início dos anos 70 e para lâminas descartáveis no início dos anos 80. Contudo, não obteve êxito quando tentou usar a mesma estratégia de marketing para os perfumes Bic nos Estados Unidos e na Europa em 1989. Os perfumes — dois femininos (Nuit e Jour) e dois masculinos (Bic for Men e Bic Sport for Men) — vinham em spray, em embalagens de vidro de 7,5 ml que pareciam isqueiros rechonchudos, e eram vendidos a cinco dólares cada. Os produtos ficavam expostos em suportes nos balcões dos caixas em todos os amplos canais de distribuição da Bic. Na época, a representante da Bic descreveu os novos produtos como extensões do legado da empresa — “excelente qualidade a preços acessíveis, fácil de comprar e usar”. A campanha de promoção e propaganda, avaliada em 20 milhões de dólares, trazia imagens de modelos chiques se divertindo com o perfume e divulgava o bordão “Paris in your pocket” (“Paris no seu bolso”). Mas a Bic não conseguiu superar a falta de magnetismo e as associações negativas com sua imagem, e a extensão acabou sendo um fracasso.<sup>65</sup>

O Lembrete de Marketing “O que as pesquisas dizem sobre as extensões de marca” destaca várias descobertas recentes de pesquisas acadêmicas sobre extensões de marca.

## Portfólios de marca

Todas as marcas possuem limites — isto é, só podem ser ampliadas até determinado ponto. É por isso que, muitas vezes, marcas múltiplas são necessárias para conquistar diversos segmentos do mercado. Uma marca, seja qual for, não é vista igualmente como favorável por todos os diferentes segmentos de mercado que a empresa gostaria de alcançar. Outros motivos para o lançamento de marcas múltiplas na categoria incluem:<sup>66</sup>

1. Aumentar a presença da marca nas prateleiras e a dependência do varejista na loja.
2. Atrair consumidores que buscam variedade e que, de outra forma, poderiam optar por outra marca.
3. Elevar a concorrência interna na empresa.
4. Auferir economias de escala em propaganda, vendas, merchandising e distribuição.

O **portfólio de marca** é o conjunto de todas as marcas e linhas da marca que uma empresa oferece a compradores de uma categoria específica. Marcas diferentes podem ser criadas e divulgadas para atrair diferentes segmentos de mercado.

## GAP

Fundada em 1969 a partir do termo ‘generation gap’ (conflito de gerações), a fabricante de roupas para o varejo Gap cresceu vendendo roupas coloridas com estilo descontraído, prático e ‘básico com atitude’. Por meio de aquisições e extensões, a empresa foi além de suas lojas, embora estas continuem a ser o carro-chefe do negócio. Inaugurada em 1986, a GapKids é uma extensão extremamente bem-sucedida. Em 1983, a Gap adquiriu a Banana Republic e suas lojas exclusivas, com produtos que aludem a viagens e safáris, e reformulou suas roupas para que refletissem mais as preferências urbanas. Em março de 1994, a Gap inaugurou as lojas de roupas Old Navy, para vender peças de vestuário no estilo da Gap para homens, mulheres e crianças, mas a preços mais baixos, em grandes outlets do tipo galpão.

Um portfólio de marca deve ser analisado por sua capacidade de maximizar o brand equity. O portfólio ideal é aquele em que cada marca maximiza o brand equity em combinação com todas as outras marcas do portfólio. Ao desenvolver o portfólio, os profissionais de marketing comumente precisam fazer um trade-off entre, de um lado, a abrangência



## LEMBRETE DE MARKETING

### O que as pesquisas dizem sobre as extensões de marca

Os acadêmicos se aprofundaram no estudo das extensões de marca. Veja a seguir um resumo de algumas conclusões-chave de suas pesquisas:

- Extensões de marca dão certo quando a marca-mãe está cercada por associações favoráveis e existe uma percepção de comparabilidade entre ela e o produto da extensão.
- Existem várias bases de comparabilidade: características e vantagens relacionadas ao produto, bem como características e vantagens não relacionadas ao produto, mas ligadas a situações de uso ou tipos de usuário comuns.
- Conforme o conhecimento do consumidor sobre as categorias, as percepções de comparabilidade podem se basear em pontos técnicos ou de fabricação comuns, ou em considerações mais superficiais, como complementaridade necessária ou circunstancial.
- Marcas de excelente qualidade comportam mais extensões do que marcas de qualidade mediana, embora os dois tipos tenham um limite.
- Uma marca vista como modelo em sua categoria de produto pode ter dificuldade de se estender para outras categorias.
- Associações concretas de características tendem a ser mais difíceis de estender do que associações abstratas de benefícios.
- Os consumidores podem transferir para a extensão associações que eram positivas na classe original do produto, mas que se tornam negativas no novo contexto.
- Os consumidores podem inferir associações negativas sobre uma extensão, talvez até mesmo baseados em outras associações positivas.
- Pode ser difícil realizar uma extensão para uma classe de produto considerada fácil de ser fabricada.
- Uma extensão bem-sucedida pode não só contribuir com a imagem da marca-mãe, como também permitir que uma marca seja estendida ainda mais.
- Uma extensão malsucedida prejudica a marca-mãe apenas quando existe uma forte ligação entre ambas.
- Uma extensão malsucedida não impede a empresa de ‘recuar’ e lançar uma extensão mais semelhante à marca que a originou.
- As extensões verticais podem ser complexas e quase sempre exigem estratégias de sub-branding.
- As estratégias de divulgação mais eficazes enfatizam informações sobre a extensão (em vez de fatores que lembram a marca-mãe).

Fonte: Kevin Lane Keller, *Strategic brand management*, 2 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

de mercado e essas outras considerações e, de outro, custos e lucratividade. Se os lucros podem ser elevados caso se reduza o número de marcas, o portfólio é grande demais; se os lucros podem ser elevados caso se acrescentem marcas, o portfólio não é grande o suficiente. Em geral, o princípio básico da criação de um portfólio de marcas é *maximizar a abrangência de mercado*, para que nenhum cliente potencial seja ignorado, mas *minimizar a sobreposição de marcas*, para que estas não concorram entre si pela aprovação do cliente. Cada marca deve ser claramente diferenciada e atraente para um segmento de mercado grande o suficiente para justificar seus custos de marketing e produção.<sup>67</sup>

É preciso monitorar cuidadosamente os portfólios de marca ao longo do tempo, com o intuito de identificar marcas fracas e dispensar as não lucrativas.<sup>68</sup>

### ELECTROLUX

No fim da década de 1990, a fabricante de bens duráveis Electrolux passou a oferecer vários eletrodomésticos de cozinha para uso profissional na Europa Ocidental. Em 1996, a empresa tinha 15 marcas nesse mercado, mas apenas uma, a Zanussi, era vendida em mais de um país europeu. Passando de um esquema de segmentação baseado em preço (baixo, médio e alto) para um baseado nas necessidades do cliente (de soluções básicas até referendadas por chefes de cozinha de renome), a Electrolux conseguiu progredir de 15 marcas locais para quatro marcas europeias. O escopo e as economias de escala resultantes ajudaram a disseminar o sucesso da Electrolux, ou seja, mesmo excluindo muitas marcas, as vendas de seu departamento de utensílios profissionais para cozinha nunca caíram e, em 2001, finalmente geraram lucro.



É provável que linhas de marca com marcas mal diferenciadas se caracterizem por canibalização e precisem ser podadas.<sup>69</sup> Os waffles Eggo da Kellogg são oferecidos em 16 sabores. Os investidores norte-americanos possuem 8 mil opções de fundos mútuos. Ainda nos Estados Unidos, os estudantes podem escolher entre centenas de faculdades de administração. Para o vendedor, isso pode significar concorrência em excesso. Para o comprador, opções em excesso.

Depois dessas considerações, vejamos os diferentes papéis que as marcas integrantes de um portfólio de marcas podem exercer.

**MARCAS DE FLANCO** As marcas de flanco ou 'combatentes' são posicionadas em relação às marcas dos concorrentes de forma que os *carros-chefe* (as marcas mais lucrativas) mantenham o posicionamento desejado. A Procter & Gamble divulga suas fraldas Luvs de uma maneira que flanqueia as Pampers, posicionadas no segmento premium. Ao criar essas marcas combatentes, os profissionais de marketing devem estar atentos para uma tênue linha divisória. As marcas de flanco não devem ser tão atraentes a ponto de prejudicar as vendas das marcas ou similares mais caras. Ao mesmo tempo, se as marcas de flanco forem associadas a outras marcas do portfólio de algum modo (devido a uma estratégia comum de branding, por exemplo), não devem ser desenvolvidas tão modestamente a ponto de refletir inferioridade em relação a essas marcas.

**VACAS LEITEIRAS** Algumas marcas podem ser mantidas no mercado apesar de registrarem vendas mais tímidas porque ainda conseguem contar com um número suficiente de clientes e manter sua lucratividade sem praticamente nenhum suporte de marketing. Essas 'vacas leiteiras' podem ser ordenhadas com eficácia se a empresa capitalizar a reserva de brand equity que elas já possuem. Por exemplo, a despeito de os avanços tecnológicos terem levado a maior parte de seu mercado para sua mais recente marca de lâminas, a Mach III, a Gillette continua a vender as marcas antigas Trac II, Atra e Sensor. Como a retirada dessas marcas do mercado não necessariamente levará os clientes a mudar para outra marca da Gillette, pode ser mais lucrativo para a empresa mantê-las em seu portfólio de lâminas de barbear.

**MARCAS DE ENTRADA MAIS BARATAS** Muitas vezes, a função de uma marca com preço relativamente baixo no portfólio é atrair os clientes para a rede de franqueados (concessionárias). Os varejistas gostam de apresentar esses 'chamarizes' porque eles conseguem 'conduzir' os clientes para a marca mais cara. A BMW, por exemplo, lançou alguns modelos de seus carros série 3, em parte como meio de atrair novos clientes para a rede de franqueados, na esperança de que, futuramente, eles 'ascendam' para modelos mais caros, quando decidirem trocar de carro.

**MARCAS DE PRESTÍGIO** O papel de uma marca relativamente cara na família da marca é quase sempre adicionar prestígio e credibilidade ao portfólio inteiro. Por exemplo, um analista afirmou que, para a Chevrolet, o valor real do Corvette (carro esportivo de alto desempenho) estava em "sua capacidade de atrair clientes curiosos para os showrooms e, ao mesmo tempo, ajudar a melhorar a imagem de outros carros da Chevrolet. Não é muito significativo para a GM em termos de lucratividade, mas sem dúvida alguma é um belo chamariz".<sup>70</sup> A imagem e o prestígio tecnológicos do Corvette servem para glorificar toda a linha Chevrolet.

---

## Resumo

1. A marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de todos esses elementos, destinada a identificar os produtos e serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los da concorrência. Os diferentes componentes de uma marca — nomes de marca, logos, símbolos, embalagens, e assim por diante — são os elementos de marca.
2. As marcas oferecem diversos benefícios aos clientes e às empresas. São valiosos ativos intangíveis que precisam ser administrados cuidadosamente. O segredo do branding é fazer os consumidores notarem diferenças entre as marcas em uma categoria de produto.
3. Para definir o brand equity, é preciso considerar os efeitos de marketing atribuíveis exclusivamente a uma marca. Isto é, o brand equity se relaciona ao fato de que se obtêm determinados resultados quando se faz o marketing de um produto ou serviço com ênfase na marca, diferentes dos resultados que se obteriam caso o mesmo produto ou serviço não fosse identificado pela marca.
4. A construção do brand equity depende de três fatores principais: (1) as escolhas iniciais dos elementos de marca ou identidades que constituem a marca; (2) a forma como a marca é integrada no programa de suporte de marketing, e (3) as associações transferidas indiretamente à marca quando a vinculamos a alguma outra entidade (empresa, país de origem, canal de distribuição ou outra marca etc.).
5. O brand equity precisa ser avaliado para que possa ser bem gerenciado. As auditorias de marca são análises aprofundadas da saúde da marca e podem ser usadas para definir um direcionamento estratégico para a marca. Estudos de rastreamento envolvem informações regularmente colhidas de consumidores ao longo do tempo e oferecem valiosos insights táticos sobre a eficiência no curto prazo dos programas e atividades de marketing.

As auditorias de marketing avaliam 'por onde a marca passou', enquanto os estudos de rastreamento avaliam 'onde a marca está agora' e se os programas de marketing estão surtindo os efeitos desejados.

6. A estratégia de branding da empresa identifica quais elementos de marca ela escolhe para aplicar nos diversos produtos que comercializa. Numa extensão de marca, a empresa utiliza um nome de marca estabelecido para lançar um novo produto. Possíveis extensões devem ser julgadas segundo sua eficiência para transmitir o brand equity já existente ao novo produto, bem como segundo a eficiência com que a extensão, por sua vez, contribuirá para o brand equity preexistente da marca-mãe.
7. As marcas podem exercer diversos papéis dentro de um portfólio de marcas. Podem expandir a abrangência, proporcionar proteção, disseminar uma imagem ou cumprir várias outras funções para a empresa. Cada produto com nome de marca deve ter um posicionamento bem definido. Dessa forma, as marcas conseguirão maximizar a abrangência e minimizar a sobreposição e, assim, otimizar o portfólio.

## Aplicações

### Debate de marketing As extensões de marca são boas ou ruins?

Alguns críticos condenam veementemente a prática das extensões de marca, pois notam que, não raro, as empresas perdem o foco, e os consumidores ficam confusos. Outros especialistas sustentam a idéia de que as extensões de marca são uma estratégia fundamental de crescimento e fonte de receita para a empresa.

**Assuma uma posição:** as extensões de marca podem prejudicar as marcas, ou são uma estratégia importante de crescimento?

### Discussão de marketing

Como podemos relacionar os diferentes modelos de brand equity apresentados neste capítulo? De que forma eles se assemelham? De que forma se distinguem? É possível construir um modelo de brand equity que incorpore os melhores aspectos de cada modelo?



## PANORAMA BRASILEIRO

### Marcas próprias para a McCain

Uma marca própria pode ser definida como uma marca que pertence a um varejista ou atacadista, utilizada em uma linha ou variedade de itens sob distribuição controlada ou exclusiva. Cada vez mais as marcas próprias são utilizadas para diferenciar os varejistas e fazer contraponto ao poder de seus fornecedores. Uma característica proeminente dessas marcas reside no fato de elas serem, na maioria das vezes, vendidas exclusivamente por certa cadeia de varejo (a proprietária da marca). Não é incomum as marcas próprias levarem o nome dos varejistas, embora seja um terceiro que de fato produza os itens.

Uma importante razão pela qual as marcas próprias, atualmente, têm chamado tanta atenção são as altas taxas de crescimento que têm apresentado, nos últimos anos, na Europa e no Brasil. Diversos fatores podem explicar esse crescimento. A primeira razão é o fato de cada vez mais os varejistas estarem buscando vantagens competitivas nas marcas oferecidas, tentando usar as marcas próprias para aumentar suas margens. Em geral, as marcas próprias oferecem a eles uma margem de lucro mais alta, comparada à dos produtos de marcas nacionais. Os programas de marcas próprias cada vez mais agressivos de varejistas como J. Sainsbury (Reino Unido), Loblaw International Merchants (Canadá) e Wal-Mart (Estados Unidos) são bons exemplos dessa estratégia.

Outra explicação para o crescimento das marcas próprias, e provavelmente a mais importante, é o preço: os produtos de marca própria são em geral de 15 a 40 por cento mais baratos do que os de marcas nacionais. Como a qualidade dos produtos (alimentares e não alimentares) tem melhorado de forma contínua, os compradores ficam com a impressão de que geram mais valor para seu dinheiro quando compram marcas próprias. Uma última causa refere-se às condições econômicas. Durante os períodos de recessão econômica, os consumidores tornam-se mais conscientes com relação ao preço dos produtos, passando a preferir marcas próprias a marcas nacionais.

Contudo, o crescimento das vendas dos produtos de marca própria não é tão impressionante no Brasil como é na América do Norte e na Europa, devido ao fato de o Brasil ser um mercado menos maduro. Lançadas aqui nos anos

(Continua)

(Continuação)

70 pelas grandes redes varejistas (como o Grupo Pão de Açúcar, Carrefour e Makro), as marcas próprias estão se expandindo mais rapidamente nos últimos anos. Mas, diferentemente da situação no Reino Unido, onde o setor varejista é altamente concentrado, no Brasil o mercado consumidor é muito amplo e a concentração do varejo é muito menor. Esse fato torna difícil para os varejistas brasileiros gerar um alto nível de produção de marcas próprias para poder competir com os fabricantes de marcas nacionais. Dessa forma, a participação de mercado das marcas próprias no Brasil pode crescer, mas pode se limitar pelo tamanho do mercado brasileiro e por suas características.

Por outro lado, têm-se observado no Brasil, nos últimos anos, diversas fusões e aquisições realizadas pelas principais cadeias de supermercados, que compraram seus concorrentes para obter uma porcentagem maior do mercado varejista. Embora tenha reduzido o número de participantes, essa tendência não deteve a expansão das linhas de produto e a introdução de novos produtos. O crescimento do conhecimento e da aceitação dos produtos de marca própria, aliado à expansão da indústria de alimentos no Brasil, criará oportunidades para novos fornecedores e novos produtos de marca própria no setor varejista.

Para responder ao crescimento desses produtos, os fabricantes reagem de diferentes formas. Certos fabricantes de marcas poderosas, como Kellogg's, Mars e Coca-Cola, recusam-se a fornecer produtos para marcas próprias. O negócio dessas empresas está baseado em categorias específicas de produtos e, para manter a força de suas marcas, elas não introduzem nenhum produto capaz de diluir suas posições no mercado.

A maioria dos fabricantes, porém, possui linhas de produto mais diversificadas e pode fornecer marcas próprias fora de seus mercados principais, ainda que se recuse a fazê-lo dentro deles. Um exemplo de tais fabricantes é a McCain. A McCain é uma empresa multinacional especializada em alimentos congelados. Ela emprega mais de 18 mil pessoas e possui mais de 55 instalações produtivas em 13 países. No mercado brasileiro, os produtos vendidos são importados da Argentina, onde a McCain iniciou atividades em 1994. A fábrica na Argentina produz para mercados externos como Brasil, Uruguai, Paraguai e Chile — um mercado de cerca de 230 milhões de pessoas.

Na Bélgica, a McCain produz alimentos congelados para marcas próprias, principalmente para clientes como a rede alemã Aldi. Recentemente, criou um departamento de exportação para aproveitar as oportunidades de fornecimento de produtos de marca própria para outros países. A empresa possui um posicionamento claro com relação às marcas próprias: "Vamos nos concentrar em produtos de marca própria em mercados não concorrentes para a empresa, ou seja, mercados em que a empresa não seja líder".

No Brasil, contudo, a McCain não possui como política a produção de marcas próprias, pois o principal objetivo da empresa no mercado brasileiro é o desenvolvimento de sua marca. Além disso, no momento, a entrada no mercado de marcas próprias no Brasil não é interessante para a empresa, devido ao pequeno tamanho do mercado (comparado ao europeu). Além disso, a empresa acredita que o mercado brasileiro de marcas próprias é muito orientado para o preço, o que vai contra a política de produtos de alta qualidade da McCain.

Para o mercado de marcas próprias no Brasil, a McCain acredita que exista uma grande proporção de empresas pequenas e médias que produzem marcas próprias com o objetivo de introduzir seus produtos nas grandes redes de supermercados. No Brasil, as categorias de produto com pouca diferenciação e baixo risco de desempenho funcional possuem maior probabilidade de sucesso no mercado de marcas próprias orientado para o preço (produtos de limpeza, por exemplo). Marcas próprias que são orientadas para a dimensão de diferenciação/exclusividade, como a linha Good Light da rede Pão de Açúcar, também possuem grandes possibilidades de sucesso.

Finalmente, a empresa acredita que as grandes redes de supermercados no Brasil (como o Grupo Pão de Açúcar) estão aperfeiçoando suas equipes de desenvolvimento de produtos, demonstrando maior preocupação não só com o projeto, mas também com a divulgação e com o posicionamento desses produtos. Essa nova orientação dos varejistas, de desenvolver produtos e também posicioná-los, contribuirá para um crescimento da participação dos produtos de marca própria no mercado brasileiro.

### Questões para discussão

1. Como as marcas próprias podem ajudar no posicionamento da loja varejista?
2. Discuta as razões pelas quais um fabricante tradicional poderia produzir marcas próprias para um varejista.
3. Discuta as vantagens e as desvantagens das marcas próprias para os varejistas.

## Notas

- 1 Jefferson Graham, "Googley-eyed over success", *USA Today*, 27 ago. 2001; "How good is Google?", *The Economist*, 21 nov. 2003, p. 57-58; Fred Vogelstein, "Can Google grow up?", *Fortune*, 8 dez. 2003, p. 102-111.
- 2 Interbrand Group, *World's greatest brands: an international review*. Nova York: John Wiley, 1992.
- 3 Jacob Jacoby, Jerry C. Olson e Rafael Haddock, "Price, brand name, and product composition characteristics as determinants of perceived quality", *Journal of Consumer Research*, 3, nº 4, 1971, p. 209-216; Jacob Jacoby, George Syzbillo e Jacqueline Busato-Sehach, "Information acquisition behavior in brand choice situations", *Journal of Marketing Research*, 1977, p. 63-69.
- 4 Leslie de Chernatony e Gil McWilliam, "The varying nature of brands as assets", *International Journal of Advertising*, 8, nº 4, 1989, p. 339-349.
- 5 Constance E. Bagley, *Managers and the legal environment: strategies for the 21<sup>st</sup> century*, 2ed. Cincinnati, OH West Publishing, 1995.
- 6 Tulin Erdem, "Brand equity as a signaling phenomenon", *Journal of Consumer Psychology*, 7, nº 2, 1998, p. 131-157.
- 7 Scott Davis, *Brand asset management: driving profitable growth through your brands*. São Francisco: Jossey-Bass, 2000; D.C. Bello e M.B. Holbrook, "Does an absence of brand equity generalize across product classes?", *Journal of Business Research*, 34, 1996, p. 125-131; Mary W. Sullivan, "How brand names affect the demand for twin automobiles", *Journal of Marketing Research*, 35, 1998, p. 154-165; Adrian J. Slywotzky e Benson P. Shapiro, "Leveraging to beat the odds: the new marketing mindset", *Harvard Business Review*, set./out. 1993, p. 97-107.
- 8 O poder do branding, no entanto, tem seus críticos, alguns dos quais rejeitam o comercialismo associado a atividades de branding. Veja Naomi Klein, *No logo: taking aim at the brand bullies*. Picador: Nova York, NY, 2000.
- 9 Charles Bymer, "Valuing your brands: lessons from Wall Street and the impact on marketers", *ARF Third Annual Advertising and Promotion Workshop*, 5-6 fev. 1991.
- 10 Kevin Lane Keller, "The brand report card", *Harvard Business Review*, jan./fev. 2000, p. 147-157.
- 11 Outras abordagens se baseiam em princípios econômicos. Veja Tulin Erdem, "Brand equity as a signaling phenomenon", *Journal of Consumer Psychology*, 7, nº 2, 1998, p. 131-157. Algumas outras se baseiam em uma perspectiva sociológica, antropológica ou biológica. Veja Grant McCracken, "Culture and consumption: a theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods", *Journal of Consumer Research*, 13, 1986, p. 71-83; Susan Fournier, "Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research", *Journal of Consumer Research*, 24, nº 3, 1998, p. 343-373.
- 12 David A. Aaker, *Managing brand equity*. Nova York: Free Press, 1991; David A. Aaker, *Building strong brands*. Nova York: Free Press, 1996; David A. Aaker e Erich Joachimsthaler, *Brand leadership*. Nova York: Free Press, 2000; Kevin Lane Keller, *Strategic brand management*, 2ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.
- 13 Jean-Noel Kapferer, *Strategic brand management: new approaches to creating and evaluating brand equity*. Londres: Kogan Page, 1992, p. 38; Jennifer L. Aaker, "Dimensions of brand personality", *Journal of Marketing Research*, ago. 1997, p. 347-356; Davis, *Brand asset management: driving profitable growth through your brands*. Para uma visão geral da pesquisa acadêmica sobre branding, veja Kevin Lane Keller, "Branding and brand equity". In: Bart Weitz e Robin Wensley (org.), *Handbook of marketing*. Nova York: Sage Publications, 2002, p. 151-178.
- 14 Keller, *Strategic brand management*.
- 15 Alice Z. Cuneo, "Apple transcends as lifestyle brand", *Advertising Age*, 15 jun. 2003, p. S2, S6.
- 16 Melanie Wells, "Red baron", *Forbes*, 3 jul. 2000, p. 151-160; Kerry Capell e Wendy Zellner, "Richard Branson's next big adventure", *Business Week*, 8 mar. 2004, p. 44-45; Kerry Capell, "Virgin takes e-wing", *Business Week e.biz*, 22 jan. 2001, p. EB30-EB34; Capell e Zellner, "Richard Branson's next big adventure", p. 44-45.
- 17 Aaker, *Building strong brands*.
- 18 Aaker, *Building strong brands*.
- 19 Kevin Lane Keller, "Building customer-based brand equity: a blueprint for creating strong brands", *Marketing Management*, 10, jul./ago. 2001, p. 15-19.
- 20 Christine Bittar, "Old spice does new tricks", *Brandweek*, 2 jun. 2003, p. 17-18.
- 21 Paul Keegan, "The rise and fall (and rise again) of Joe Boxer", *Business 2.0*, dez. 2002/jan. 2003, p. 76-82.
- 22 Alex Taylor III, "VW learns what's in a name: trouble", *Fortune*, 11 ago. 2003, p. 40.
- 23 Kim Robertson, "Strategically desirable brand name characteristics", *Journal of Consumer Marketing*, outono 1989, p. 61-70; C. Kohli e D. W. LaBahn, "Creating effective brand names: a study of the naming process", *Journal of Advertising Research*, jan./fev. 1997, p. 67-75.
- 24 Robert Salerno, "We try harder: an ad creates a brand", *Brandweek*, 8 set. 2003, p. 32, 33.
- 25 Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum e Robert F. Lauterborn, *Integrated marketing communications*. Lincolnwood: NTC Business Books, 1993.
- 26 Mohanbir Sawhney, "Don't harmonize, synchronize", *Harvard Business Review*, jul./ago. 2001, p. 101-108.
- 27 David C. Court, John E. Forysth, Greg C. Kelly e Mark A. Loch, "The new rules of branding: building strong brands faster", *McKinsey Marketing Practice*, 13; Scott Bedbury, *A new brand world*. Nova York: Viking Press, 2002.
- 28 Sonia Reyes, "Cheerios: the ride", *Brandweek*, 23 set. 2002, p. 14-16.
- 29 Ian Wylie, "These lollies are about to go pop", *Fast Company*, dez. 2002, p. 52-54.
- 30 Christopher Locke, Rick Levine, Doc Searls e David Weinberger, *The cluetrain manifesto: the end of business as usual*. Cambridge: Perseus Press, 2000.
- 31 Bruce Horowitz, "Gen Y: a tough crowd to sell", *USA Today*, 22 abr. 2002, p. B1.
- 32 Dawn Iacobucci e Bobby Calder (orgs.), *Kellogg on integrated marketing*. Nova York: John Wiley & Sons, 2003.
- 33 Drew Madsen, "Olive Garden: creating value through an integrated brand experience", apresentação no Marketing Science Institute Conference. Orlando, Brand Orchestration, Orlando, 4 dez. 2003.
- 34 Scott Davis e Michael Dunn, *Building the brand driven business*. Nova York: John Wiley & Sons, 2002; Colin Mitchell, "Selling the brand inside", *Harvard Business Review*, jan. 2002, p. 99-105.
- 35 Stan Maklan e Simon Knox, *Competing on value*. Upper Saddle River: Financial Times, Prentice Hall, 2000.
- 36 Sherrie Bossung e Mark Pocharski, "Building a communication strategy: marketing the brand to employees", apresentação no Marketing Science Institute Conference. Brand Orchestration, Orlando, 4 dez. 2003.

- 37 Laurel Wentz, "Brand audits reshaping images", *Ad Age International*, set. 1996, p. 38-41.
- 38 Keller, *Strategic brand management*; Todd Wasserman, "Sharpening the focus", *Brandweek*, 3 nov. 2003, p. 28-32.
- 39 Becky Ebenkamp, "Style counsels with new ads; Alize knows its place(ment)", *Brandweek*, 15 dez. 2003, p. 8.
- 40 Gerry Khermouch e Diane Brady, "Brands in an age of anti-americanism", *Business Week*, 4 ago. 2003, p. 69-78. O artigo classifica as cem melhores marcas globais que utilizam o método de avaliação desenvolvido pela Interbrand. Veja também "Market by the market", *The Economist*, 1º dez. 2001, p. 59-60 para uma ilustração do Índice de Riqueza Agregada, de Stern Steward.
- 41 Aaker, *Building strong brands*. Veja também Patrick Barwise et al., *Accounting for brands*. Londres: Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 1990; Peter H. Farquhar, Julia Y. Han e Yuji Ijiri, "Brands on the balance sheet", *Marketing Management*, inverno 1992, p. 16-22.
- 42 Joann Muller, "Honey, I shrank the box", *Forbes*, 10 nov. 2003, p. 82-86.
- 43 David Kiley, "To boost sales, Volvo returns to its roots: safety", *USA Today*, 26 ago. 2002, p. 6B.
- 44 Natalie Mizik e Robert Jacobson, "Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications of shifts in strategic emphasis", *Journal of Marketing*, 67, jan. 2003, p. 63-76.
- 45 Mark Speece, "Marketer's malady: fear of change", *Brandweek*, 19 ago. 2002, p. 34.
- 46 Keith Naughton, "Fixing Cadillac", *Newsweek*, 28 maio 2001, p. 36-37.
- 47 Norman Klein e Stephen A. Greyser, "The Perrier recall: a source of trouble", Harvard Business School Case 9-590-104; "The Perrier relaunch", Harvard Business School Case 9-590-130.
- 48 Ronald Alsop, "Enduring brands hold their allure by sticking close to their roots", *Wall Street Journal Centennial Edition*, 1989.
- 49 Peter Farquhar, "Managing brand equity", *Marketing Research*, 1, set. 1989, p. 24-33.
- 50 Steven M. Shugan, "Branded variants", 1989 AMA Educators' Proceedings. Chicago: American Marketing Association, 1989, p. 33-38. Veja também M. Bergen, S. Dutta e S.M. Shugan, "Branded variants: a retail perspective", *Journal of Marketing Research*, 33, fev. 1996, p. 9-21.
- 51 Constance L. Hays, "No more brand X: licensing of names adds to image and profit", *New York Times*, 12 jun. 1998, p. D1; Carleen Hawn, "What's in a name? Whatever you make it", *Forbes*, 27 jul. 1998, p. 84-88; Cañ Quintanilla, "Advertising: Caterpillar, deere break ground in consumer-product territory", *Wall Street Journal*, 20 jun. 1996, p. B2. Veja também Aaker, *Building strong brands*.
- 52 Becky Ebenkamp, "The creative license", *Brandweek*, 9 jun. 2003, p. 36-40.
- 53 Theodore Levitt, "Marketing success through differentiation — of anything", *Harvard Business Review*, jan./fev. 1980, p. 83-91.
- 54 Dan Reed, "Low-fare rivals keep a close eye on Song", *USA Today*, 25 nov. 2003, p. 6B.
- 55 Byung-Do Kim e Mary W. Sullivan, "The effect of parent brand experience on line extension trial and repeat purchase", *Marketing Letters*, 9, abr. 1998, p. 181-193.
- 56 Kevin Lane Keller e David A. Aaker, "The effects of sequential introduction of brand extensions", *Journal of Marketing Research*, 29, fev. 1992, p. 35-50; John Milewicz e Paul Herbig, "Evaluating the brand extension decision using a model of reputation building", *Journal of Product & Brand Management*, 3, nº 1, 1994, p. 39-47.
- 57 Mary W. Sullivan, "Brand extensions: when to use them", *Management Science*, 38, nº 6, jun. 1992, p. 793-806; Daniel C. Smith, "Brand extension and advertising efficiency: what can and cannot be expected", *Journal of Advertising Research*, nov./dez. 1992, p. 11-20. Veja também Daniel C. Smith e C. Whan Park, "The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency", *Journal of Marketing Research*, 29, ago. 1992, p. 296-313.
- 58 Laurie Freeman, "Helene Curtis relies on finesse", *Advertising Age*, 14 jul. 1986, p. 2.
- 59 Subramanian Balachander e Sanjoy Ghose, "Reciprocal spillover effects: a strategic benefit of brand extensions", *Journal of Marketing*, 67, nº 1, jan. 2003, p. 4-13.
- 60 John A. Quelch e David Kenny, "Extend profits, not product lines", *Harvard Business Review*, set./out. 1994, p. 153-160; "The logic of product-line extensions", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1994, p. 53-62; J. Andrews e G.S. Low, "New but not improved: factors that affect the development of meaningful line extension", Working Paper Report nº 98-124. Cambridge: Marketing Science Institute, nov. 1998; Maureen Morrin, "The impact of brand extension on parent brand memory structures and retrieval process", *Journal of Marketing Research*, 36, nº 4, 1999, p. 517-525.
- 61 Al Ries e Jack Trout, *Positioning: the battle for your mind*. Nova York: McGraw-Hill, 1981.
- 62 David A. Aaker, *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. Nova York: Free Press, 2004.
- 63 Mary W. Sullivan, "Measuring image spillovers in umbrella-branded products", *Journal of Business*, 63, nº 3, 1990, p. 309-329.
- 64 Barbara Loken e Deborah Roedder John, "Diluting brand beliefs: when do brand extensions have a negative impact?", *Journal of Marketing*, jul. 1993, p. 71-84; Deborah Roedder John, Barbara Loken e Christopher Joiner, "The negative impact of extensions: can flagship products be diluted", *Journal of Marketing*, jan. 1998, p. 19-32; Susan M. Broniarczyk e Joseph W. Alba, "The importance of the brand in brand extension", *Journal of Marketing Research*, maio 1994, p. 214-228. Veja também R. Ahluwalia e Z. Gürhan-Canli, "The effects of extensions on the family brand name: an accessibility-diagnostics perspective", *Journal of Consumer Research*, 27, dez. 2000, p. 371-381; Z. Gürhan-Canli e M. Durairaj, "The effects of extensions on brand name dilution and enhancement", *Journal of Marketing Research*, 35, 1998, p. 464-473; S.J. Milberg, C.W. Park e M.S. McCarthy, "Managing negative feedback effects associated with brand extensions: the impact of alternative branding strategies", *Journal of Consumer Psychology*, 6, 1997, p. 119-140.
- 65 Andrea Rothman, "France's Bic bets U.S. consumers will go for perfume on the cheap", *Wall Street Journal*, 12 jan. 1989, p. B6.
- 66 Philip Kotler, *Marketing management*, 11ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003; Patrick Barwise e Thomas Robertson, "Brand portfolios", *European Management Journal*, 10, nº 3, set. 1992, p. 277-285.
- 67 Jack Trout, *Differentiate or die: survival in our era of killer competition*. Nova York: John Wiley, 2000.
- 68 Nirmalya Kumar, "Kill a brand, keep a customer", *Harvard Business Review*, dez. 2003, p. 87-95.
- 69 Para uma abordagem metodológica que avalia a extensão e a natureza da canibalização, veja Charlotte H. Mason e George R. Milne, "An approach for identifying cannibalization within product line extensions and multi-brand strategies", *Journal of Business Research*, 31, 1994, p. 163-170.
- 70 Paul W. Farris, "The Chevrolet Corvette". Darden Graduate Business School Foundation, Universidade da Virginia, Charlottesville, case UVA-M-320.

## Construindo marcas em mercados emergentes

Nelson Blecher\*

A combinação da era da inflação com o mercado fechado, que por décadas foi a marca registrada da economia brasileira, gerou uma perversa distorção: tornou invisíveis, aos olhos dos executivos das subsidiárias de corporações internacionais, grandes massas de consumidores de baixa renda. Todas as atenções passaram a se voltar para uma elite de 9 milhões de lares da classe AB, a fatia do mercado que se acreditava ser a única com poder aquisitivo capaz de garantir a rentabilidade. Qualquer ousadia de marketing voltada para a baixa renda era desestimulada.

Essa miopia empresarial ainda reduziu dramaticamente as estruturas de vendas e distribuição construídas e consolidadas ao longo do tempo. As rotineiras remarcações de preços nas gôndolas compensavam largamente as seguidas quedas nos volumes comercializados. Marcas tradicionais, algumas centenárias, haviam se tornado pouco acessíveis devido ao preço e tiveram sua presença reduzida na maioria dos lares brasileiros. Foi a brecha para que pequenos e ágeis fabricantes de um sem-número de itens de consumo (alimentos, bebidas, produtos de limpeza) conquistassem espaço nas prateleiras graças a seus preços competitivos — o que levou a revista *Exame* a chamá-las de ‘marcas talibãs’.

Essa expressão passou a ser empregada por executivos de marketing e vendas para designar os concorrentes de menor peso, mas ameaçadores. Algumas marcas talibãs simplesmente mimetizaram produtos de marcas conhecidas, em versões mais econômicas. Outras, como as pertencentes aos fabricantes de biscoitos regionais, chegaram a ser inovadoras, introduzindo típicos sabores brasileiros ao gosto de seu público-alvo. Todas, porém, tinham algo em comum: vasto e detalhado conhecimento dos hábitos do público consumidor.

A lição aplicada pelas talibãs é que nenhuma marca que pretenda ser nacional em um país com

a dimensão do Brasil pode liderar uma prateleira sem considerar o mercado popular constituído por três quartos da população, que representa um poder de consumo de quase 400 bilhões de reais por ano. Tão importante quanto assegurar o lucro é garantir a escala, ou seja, alcançar o maior número possível de consumidores.

**Foco no mercado popular.** A Unilever foi a primeira corporação multinacional a adotar práticas consistentes de defesa de suas marcas em mercados emergentes, a partir de uma derrapagem na Índia. Nos anos 90, uma marca popular, a Nirma, havia roubado uma expressiva fatia do mercado de detergentes, sendo vendida a um preço bem abaixo do das concorrentes premium da Unilever. A empresa fez uma completa revisão de seus processos — do produto à estratégia de marketing e ao sistema de distribuição. Foi só então que lançou uma marca competitiva, a Wheel, vendida por quase um terço do preço da marca mais cara. Com ela, a Unilever retomou sua participação. No Brasil, esse projeto — chamado *Everyman* — resultou no Ala, o primeiro sabão em pó para consumidores de baixa renda, vendido no Nordeste pela metade do preço do Omo, principal marca da Unilever.

Outro caso bem-sucedido é o do xampu Seda. Lançado em 1968, o Seda chegara em 1995 estacionado em ralos 7 por cento de participação. As vendas de xampus esquentavam, sobretudo na faixa popular. Haviam aumentado 17 por cento de um ano para outro. “Quem era consumidor eventual passou a usar regularmente produtos de higiene pessoal”, diz o executivo Fábio Prado, diretor de marketing da Unilever. “Era preciso conhecer esses consumidores emergentes.”

Em duplas, com pranchetas à mão, mais de 40 gerentes foram despachados para a periferia das capitais a fim de entrevistar famílias em lares da classe C. Colheram informações relevantes como,

por exemplo, o uso coletivo do mesmo sabonete, xampu e desodorante. “Mas vimos que também havia o produto para uso pessoal, guardado numa caixinha, para ocasiões especiais”, diz Prado. Também foram detectadas as diferentes necessidades dos biotipos raciais que compõem a população brasileira. Surgiram assim produtos específicos para cabelos ondulados e crespos, antes só fabricados por empresas de segunda linha. A reestruturação não se limitou a produtos inovadores. Era necessário assegurar-se de que os lotes alcançariam milhares de lojas do comércio tradicional. A solução foi criar um sistema que confiasse a tarefa a distribuidores especializados em produtos de higiene pessoal. A participação do Seda mais do que triplicou em seis anos. A marca detém hoje cerca de um quarto do mercado de xampus.

No rastro da Unilever, a Procter & Gamble (P&G), dona de marcas consagradas como Pampers e Always, descobriu que poderia reforçar sua posição no mercado de fraldas e absorventes femininos se incorporasse alguns benefícios de seus produtos premium às versões mais básicas. No caso dos absorventes, a linha econômica adotou abas e mais gel. Ao atender às necessidades de maior segurança e conforto, a P&G aumentou sua participação nas vendas para mulheres das classes C e D. As fraldas descartáveis Pampers também passaram por uma reformulação que reduziu o custo e o preço de venda ao consumidor.

**Conhecendo o consumidor.** Como as donas de casa da classe C se comportam diante das prateleiras? Um levantamento feito no Brasil pela consultoria Boston Consulting Group (BCG) trouxe revelações interessantes. O fator preponderante é a qualidade, seja qual for a prateleira. A marca propriamente é o que menos influencia (varia de 13 por cento, em alimentos, a 22 por cento, em produtos de higiene pessoal). “O resultado da combinação de fatores como restrição de orçamento e busca de qualidade faz que esses consumidores sejam fiéis não a uma única marca, mas a um leque delas”, informa o relatório da BCG.

A constatação que mais impressiona é a que vem a seguir: na maioria das categorias submetidas ao crivo da classe C, não houve percepção de diferença significativa de qualidade entre marcas líderes e marcas B. Mais: em relação a alguns segmentos, a qualidade percebida das marcas B é muito mais elevada do que se poderia supor. Marcas B de sabonete e de amaciante já são largamente utilizadas pelas donas de casa e, em determinados casos, chegam a confundir-se com as líderes no quesito imagem. Em tempos normais, 70 por cento dos itens comprados pelas consumidoras de classe C levam rótulos de marcas conhecidas. Mas em relação a estas predomina a prática da infidelidade. Metade das donas de casa compara os preços e leva a marca mais barata. Apenas 15 por cento declaram que se mantêm fiéis a um nome. Quando a situação financeira aperta, 43 de cada 100 consumidoras optam pela marca conhecida mais barata — mas 30 por cento a substituem por outro produto. Menos da metade das entrevistadas consome, de fato, a marca que seria sua primeira opção.

A estratégia defensiva das grandes marcas tradicionais diante das talibãs tem se dado das mais diferentes formas — do lançamento de embalagens com menor número de unidades e preço acessível à população mais pobre (como fez recentemente a Danone) até a tentativa de frear o avanço das marcas de salgadinhos populares com embalagens menores e mais baratas (como fez a Elma Chips). No ramo dos eletrodomésticos, uma nova máquina de lavar automática feita sob medida para a classe C pela Consul, da Multibrás (projeto conjunto com as subsidiárias da Whirlpool na Índia e na China), revelou-se um empreendimento bem-sucedido. Diante desse cenário, uma coisa é certa: ainda que com certo atraso, essas tentativas revelam que o mercado popular tem lições a ensinar a cada dia para grandes e pequenas empresas estabelecidas.

*\*Nelson Blecher é jornalista especializado em marketing e editor executivo da revista Exame.*

# 10

## A busca pelo posicionamento da marca

**Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:**

- Como uma empresa escolhe e comunica um posicionamento eficaz no mercado?
- Como as marcas são diferenciadas?
- Quais estratégias de marketing são adequadas em cada estágio do ciclo de vida do produto?
- Como a evolução do mercado vem afetando as estratégias de marketing?





Recente arrecadação de fundos da PBS no Canal Treze de Nova York. O Canal Treze está adaptando sua programação a fim de atrair um público mais diversificado.

Nenhuma empresa pode vencer se seus produtos e ofertas lembram qualquer outro produto ou oferta. As empresas devem buscar posicionamento e diferenciação relevantes. Dentro do processo de gerenciamento estratégico da marca, toda empresa e produto precisam representar uma grande idéia diferenciada na mente do mercado-alvo.

A Public Broadcasting Service (PBS) constatou que sua marca estava em difícil situação. De 1993 a 2002, os índices médios de audiência no período noturno das 349 emissoras que compõem essa televisão estatal norte-americana haviam caído 23 por cento. Durante esse mesmo período, canais a cabo como Discovery Channel, History Channel, A&E e Fox News atraíram telespectadores da PBS e registraram um crescimento de 122 por cento. O público fiel da PBS está envelhecendo — a idade média do telespectador nos horários de maior audiência é de 50 e poucos anos. O desafio é atrair um público novo e mais jovem, sem prejudicar a qualidade da programação, que é a missão da PBS. Essa crise de identidade levou o CEO da estatal, Pat Mitchell, a declarar em 2002: “Para que as emissoras estatais sejam imprescindíveis e viáveis, teremos de implementar algumas mudanças”.<sup>1</sup>

Como demonstra a situação da PBS, mesmo que uma empresa consiga se distinguir, as diferenças podem não se sustentar por muito tempo. Em geral, as empresas reformulam seus produtos e estratégias de marketing diversas vezes. As condições econômicas mudam, os concorrentes preparam novas investidas e os produtos são expostos a novos estágios de exigências e interesses manifestados pelo comprador. Os profissionais de marketing devem desenvolver estratégias para cada estágio do ciclo de vida do produto. O objetivo é prolongar sua vida e sua lucratividade, sem esquecer que os produtos não duram para sempre. Este capítulo explora expedientes específicos de que a empresa pode lançar mão para se posicionar e diferenciar seus produtos, a fim de conquistar vantagem competitiva ao longo de todo o ciclo de vida de um produto ou oferta.

## Desenvolvimento e comunicação da estratégia de posicionamento

Toda estratégia de marketing é construída de acordo com o trinômio SMP — segmentação, mercado-alvo e posicionamento. A empresa descobre necessidades e grupos diferentes no mercado, estabelece como alvo as necessidades e os grupos que é capaz de atender de forma superior e, então, posiciona seu produto e sua imagem de modo que o mercado-alvo os diferencie. Se, nesse trabalho de posicionamento, houver uma falha, o mercado ficará confuso. Foi o que aconteceu quando a National Car Company e a Alamo Rent-a-Car foram fundidas por sua antiga matriz, a ANC Rental Corp., após seu pedido de concordata em 2001.

### NATIONAL CAR RENTAL E ALAMO RENT-A-CAR

A National Car Rental, uma marca premium, tinha por tradição atender pessoas em viagens de negócios, ao passo que 90 por cento dos negócios da Alamo Rent-a-Car se concentravam no atendimento a turistas. Após a fusão das duas

empresas, o duplo logo Alamo/National estava por toda a parte, de ônibus para transporte aos aeroportos até camisetas de funcionários. Os clientes da Alamo e da National tiveram dificuldade para distinguir as duas marcas, ainda que os carros da National fossem alugados a preços de 10 a 20 por cento mais caros que os da Alamo. Afinal de contas, os clientes aguardavam na mesma fila, no mesmo balcão do aeroporto, eram atendidos pelos mesmos representantes, tomavam os mesmos ônibus de traslado e dirigiam carros da mesma frota. A National foi a mais prejudicada pela falta de diferenciação nesses pontos-chave, e sua participação de mercado caiu entre 5 e 10 por cento. Curiosamente, após a consolidação das marcas, a frequência dos ônibus de traslado aumentou 38 por cento e os clientes em viagens de negócios ganharam ainda mais opções para evitar totalmente os balcões de aluguel. Mas pesquisas mostram que os clientes da National *notaram* mais lentidão nos ônibus, linhas mais longas e atendimento menos eficaz. A nítida conclusão disso tudo foi: para que as duas marcas mantivessem sua integridade e seu posicionamento com os respectivos segmentos de mercado, deveriam permanecer separadas.<sup>2</sup>

Se o trabalho de posicionamento de uma empresa for brilhante, será fácil traçar o restante do planejamento e da diferenciação de marketing com base na estratégia de posicionamento. Assim definimos posicionamento: **posicionamento** é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. Um bom posicionamento de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, que objetivos ela ajuda o consumidor a alcançar e como o faz de maneira inconfundível. O resultado do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma *proposta de valor focada no cliente*, ou seja, um motivo convincente pelo qual o mercado-alvo deve comprar determinado produto. A Tabela 10.1 mostra como três empresas — Perdue, Volvo e Domino's — definiram sua proposta de valor considerando clientes-alvo, benefícios e preços.

A palavra 'posicionamento' se tornou conhecida graças a dois executivos da área da propaganda: Al Ries e Jack Trout. Eles o vêem como um exercício criativo realizado a partir de um produto preexistente:

O posicionamento começa com um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até uma pessoa... Mas posicionamento não é o que você faz com o produto. É o que você faz com a mente do cliente potencial. Ou seja, você posiciona o produto na mente do cliente potencial.<sup>3</sup>

A seção Novas Idéias em Marketing "Disciplinas de valor para o posicionamento" apresenta outro ponto de vista sobre o tema. De acordo com praticamente todas as abordagens, o posicionamento exige que as semelhanças e as diferenças entre as marcas sejam definidas e comunicadas. Mais especificamente, para decidir o posicionamento é preciso determinar uma estrutura de referência e, para tanto, é necessário identificar o mercado-alvo e a concorrência, assim como as associações ideais com a marca no que diz respeito aos pontos de paridade e de diferença.

## Estrutura de referência competitiva

Um bom começo para definir uma estrutura de referência competitiva para o posicionamento da marca é determinar os **pertinentes à categoria** — os produtos ou conjuntos de produtos com os quais a marca compete e que funcionam como seus substitutos próximos. Conforme discutiremos no Capítulo 11, as análises concorrenciais consideram uma ampla gama de fatores — incluindo recursos, habilidades e possíveis intenções de diversas outras empresas — na hora de escolher os mercados em que os consumidores podem ser atendidos de forma lucrativa para a empresa.

**TABELA 10.1** Exemplos das condições de demanda e tarefas de marketing das propostas de valor

Empresa e produto	Clientes-alvo	Benefícios	Preço	Proposta de valor
Perdue (frango)	Consumidores de frango que buscam qualidade	Carne macia	10% mais caro	Carne de frango mais tenra por um preço um pouco mais alto
Volvo (station wagon)	Famílias de maior poder aquisitivo preocupadas com a segurança	Durabilidade e segurança	20% mais caro	A station wagon mais segura e durável em que sua família pode viajar
Domino's (pizza)	Amantes de pizza que procuram conveniência	Rapidez na entrega e boa qualidade	15% mais cara	Pizza gostosa e quente entregue na sua casa 30 minutos após o pedido, por um preço razoável



## Disciplinas de valor para o posicionamento

Dois consultores, Michael Treacy e Fred Wiersema, propuseram uma estrutura de posicionamento denominada *disciplinas de valor*. Essa estrutura parte dos seguintes princípios: (1) dentro de seu setor, a empresa pode querer ser a *líder de produto*, a *empresa com excelência operacional* ou a *empresa de maior proximidade com o cliente* e (2) em todo mercado existe uma combinação de três tipos de cliente — alguns preferem a empresa com tecnologia mais avançada (liderança de produto), outros desejam desempenho extremamente confiável (excelência operacional) e outros ainda priorizam a presteza no atendimento de suas necessidades individuais (proximidade com o cliente).

É difícil que uma empresa consiga ser a melhor nos três quesitos ou ao menos em dois deles. Cada disciplina de valor demanda estratégias gerenciais e investimentos diferentes que muitas vezes se chocam. Assim, o McDonald's sobressai em excelência operacional, mas não pode se dar ao luxo de diminuir o ritmo do serviço para preparar hambúrgueres especiais para cada cliente. Também não poderia ser líder em novos produtos, uma vez que cada novidade interromperia o funcionamento normal das operações. Mesmo dentro de uma empresa de grande porte, como a GE, cada departamento deve seguir uma disciplina de valor diferente: o grande departamento de eletrodomésticos busca a excelência operacional, o departamento de desenvolvimento de plásticos visa à proximidade com o cliente e o departamento de motores de avião enfatiza a liderança de produto.

Treacy e Wiersema propõem que a empresa siga quatro regras para o sucesso:

1. Tornar-se a melhor em uma das três disciplinas de valor.
2. Alcançar um nível de desempenho adequado nas outras duas disciplinas.
3. Manter sua posição de destaque na disciplina escolhida, aperfeiçoando-se sempre para não ser derrotada por um concorrente.
4. Tornar-se cada vez mais adequada nas outras duas disciplinas, tendo em vista que os concorrentes estão sempre elevando as expectativas dos clientes.

Fonte: Michael Treacy e Fred Wiersema, *The disciplines of market leaders*. Reading: Addison Wesley, 1994.

As decisões sobre o mercado-alvo são quase sempre um determinante-chave da estrutura de referência competitiva. A decisão de ter como alvo certo tipo de consumidor pode definir a natureza da concorrência — afinal, algumas empresas já decidiram manter o foco nesse segmento (ou planejam fazê-lo no futuro), ou os consumidores nesse segmento podem estar de olho em algumas marcas em suas decisões de compra. Para determinar a estrutura de referência competitiva, é preciso compreender o comportamento do consumidor e o conjunto de critérios que ele usa ao escolher uma marca. No Reino Unido, por exemplo, a Automobile Association se posicionou como o quarto 'serviço de emergência' — depois de polícia, bombeiros e ambulâncias —, a fim de transmitir mais credibilidade e presteza. E veja como a DiGiorno's se posicionou:

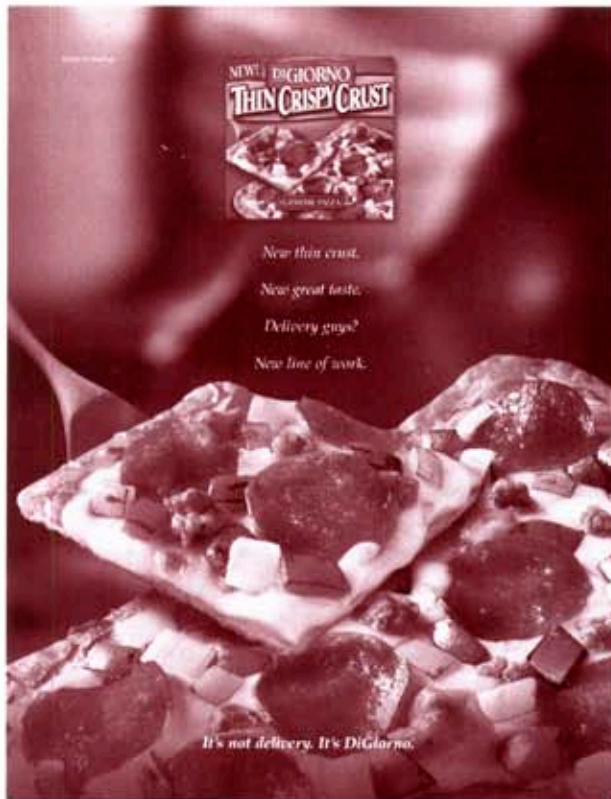
### DIGIORNO'S PIZZA

A DiGiorno's é uma pizza congelada cuja massa crocante se estufa quando aquecida. Em vez de inseri-la na categoria de pizzas congeladas, os profissionais de marketing a posicionaram na categoria de pizza entregue em casa. Um de seus anúncios mostra convidados numa festa perguntando para o anfitrião em qual pizzaria ele pediu a pizza, a que ele responde: "Não veio da pizzaria. É DiGiorno!" Isso ajudou a ressaltar o sabor refinado da marca. Graças a esse perspicaz posicionamento, as vendas da DiGiorno's passaram de praticamente nada em 1995 para 382 milhões de dólares em 2002, o que a tornou líder em pizzas congeladas.<sup>4</sup>

## Pontos de paridade e pontos de diferença

Depois de definir o mercado-alvo e a natureza da concorrência e, assim, estabelecer a estrutura de referência competitiva, os profissionais de marketing podem definir as associações que desejam em termos de pontos de diferença e pontos de paridade.<sup>5</sup>

**PONTOS DE DIFERENÇA** Os pontos de diferença são qualidades ou benefícios que os consumidores associam fortemente com uma marca, avaliam positivamente e acreditam que não poderiam ser comparáveis com os de uma



“Não veio da pizzaria. É DiGiorno.” Anúncio impresso da DiGiorno que conseguiu posicioná-la como pizza entregue em casa, ajudando a empresa a tornar-se líder em pizzas congeladas.

marca da concorrência. Associações fortes, favoráveis e exclusivas com a marca que formam pontos de diferença podem se basear em praticamente qualquer tipo de qualidade ou benefício. Podemos citar como exemplos a FedEx (*certeza de entrega de um dia para o outro*), a Nike (*desempenho*) e a Lexus (*qualidade*).

Criar associações fortes, favoráveis e exclusivas como pontos de diferença é um verdadeiro desafio, porém é essencial para o posicionamento competitivo da marca. Considere o sucesso da IKEA.

## IKEA

A varejista sueca IKEA escolheu um produto luxuoso — objetos de decoração e móveis para casa — e o transformou em uma alternativa de preço razoável para o mercado de massa. A IKEA consegue manter preços baixos delegando as tarefas de atendimento, entrega e montagem dos produtos aos próprios clientes. Outro ponto de diferença da rede são os produtos em si. Como observou um especialista: “A IKEA construiu sua reputação com base na idéia de que os produtos suecos são bons, seguros e bem fabricados para o público em geral. Ela oferece um dos designs mais inovadores pelo menor preço”. A IKEA também administra excelentes restaurantes instalados em cada uma de suas lojas (uma raridade em lojas de móveis); tem pessoas especializadas para cuidar das crianças enquanto os pais fazem compras; possui um programa de associação que confere descontos especiais aos membros, o que torna o preço ainda mais baixo, e envia por correio milhões de catálogos com as novidades da temporada.<sup>9</sup>

**PONTOS DE PARIDADE** Os pontos de paridade são associações não necessariamente exclusivas à marca; de fato, elas podem ser compartilhadas com outras marcas. Esse tipo de associação assume duas formas básicas: paridade de categoria e de concorrência.

Os pontos de paridade de categoria são associações vistas pelos consumidores como essenciais para que um produto seja digno e confiável o bastante para pertencer a determinada categoria de produto ou serviço. Em outras palavras, representam as condições necessárias — mas nem sempre suficientes — para a escolha da marca. Os consumidores podem não considerar uma agência de viagens uma verdadeira agência de viagens se ela não fizer reservas de passagens e hospedagem, recomendar pacotes turísticos e oferecer diversas opções de pagamento. Os pontos de paridade de categoria podem mudar ao longo do tempo, devido a avanços tecnológicos, modificações jurídicas ou tendências do consumidor, mas constituem o campo onde se desenrola o jogo do marketing.

Os pontos de paridade de concorrência, por sua vez, são associações destinadas a anular os pontos de diferença do concorrente. Se, aos olhos dos consumidores, a associação com a marca destinada a ser o ponto de diferença do concorrente for tão forte para essa marca quanto para os concorrentes, e uma outra marca for capaz de criar outra associação igualmente forte, favorável e exclusiva como parte de seu ponto de diferença, essa segunda marca estará

em uma posição competitiva superior. Ou seja, se uma marca consegue um 'empate' nas áreas em que os concorrentes estão tentando encontrar vantagem e consegue obter vantagens em outras áreas, ela fica em uma posição competitiva forte — e talvez invencível. Enquanto outros fabricantes de produtos luxuosos fracassaram em 2000, as vendas da Coach se expandiram depois que ela adicionou estilo e moda às suas lendárias bolsas e pastas rústicas.<sup>7</sup> Citando outro exemplo, pense no lançamento da cerveja Miller Lite.<sup>8</sup>

## MILLER LITE

A estratégia inicial da propaganda da Miller Lite tinha dois objetivos — assegurar a paridade com concorrentes-chave na categoria afirmando que tinha 'ótimo sabor' e, ao mesmo tempo, criar um ponto de diferença: o produto continha um terço a menos de calorias e por isso era 'menos pesado' do que as cervejas normais. Como normalmente ocorre, o ponto de paridade e o ponto de diferença de alguma forma se chocaram, uma vez que os consumidores tendem a associar sabor com calorias. Para driblar uma possível resistência ao produto, a Miller contratou pessoas com credibilidade para divulgá-lo, sobretudo famosos ex-atletas profissionais que supostamente não beberiam uma cerveja a menos que ela tivesse um ótimo sabor. Esses ex-atletas discutiam com bom humor qual dos dois benefícios do produto — 'ótimo sabor' ou 'menos pesado' — descrevia melhor a cerveja. Os anúncios terminavam com o inteligente slogan: "Tudo o que você sempre quis numa cerveja... E muito menos".

**PONTOS DE PARIDADE VERSUS PONTOS DE DIFERENÇA** Para que a marca alcance um ponto de paridade em determinado atributo ou benefício, um bom número de consumidores deve acreditar que ela é 'boa o suficiente' nesse aspecto. Existe uma 'zona' ou 'perímetro de tolerância ou aceitação' em relação aos pontos de paridade. A marca não precisa literalmente ser vista como equivalente às suas concorrentes, mas os consumidores precisam ter a sensação de que ela se sai bem o suficiente naquela qualidade ou benefício em particular. O fato de os consumidores terem essa sensação pode ser um sinal de que estão dispostos a fundamentar suas avaliações e decisões em outros fatores potencialmente mais favoráveis à marca. Presume-se que uma cerveja light jamais terá um sabor tão bom quanto o da normal, mas terá de ter um sabor próximo o suficiente para ser efetivamente competitiva. No caso dos pontos de diferença, porém, a marca deve demonstrar nítida superioridade. Os consumidores precisam estar convencidos de que a Louis Vuitton é a marca de bolsas mais elegante, a Energizer é a pilha que mais dura e a Merrill Lynch é a melhor em consultoria e planejamento financeiro.

Assim, geralmente, o segredo para o posicionamento não é tanto alcançar um ponto de diferença, mas, principalmente, alcançar um ponto de paridade!

## VISA VERSUS AMERICAN EXPRESS

Na categoria de cartões de crédito, o ponto de diferença da Visa é possuir o cartão mais aceito, o que ressalta o principal benefício da categoria: a conveniência. A American Express, por outro lado, construiu o valor de sua marca destacando o prestígio associado ao uso de seu cartão. Com seus pontos de diferença estabelecidos, a Visa e a American Express agora competem tentando enfraquecer a vantagem uma da outra para criar pontos de paridade. A Visa oferece cartões gold e platinum para realçar o prestígio de sua marca e anuncia "It's everywhere you want to be" ("Aceito em todo lugar em que você deseja estar") em cenários que acentuam exclusividade e aceitação. A American Express aumentou significativamente o número de fornecedores que aceitam seu cartão e criou outras melhorias de valor por meio de seu programa Torne a Vida Recompensadora.

## Estabelecimento de relação com a categoria

Os clientes-alvo têm consciência de que, nos Estados Unidos, a Maybelline é uma marca líder em cosméticos, a Cherrios em cereais, a Accenture em consultoria, e assim por diante. Entretanto, muitas vezes os profissionais de marketing precisam informar aos consumidores a qual categoria a marca pertence. Talvez a situação mais óbvia seja no lançamento de produtos, sobretudo quando o fato de pertencer a uma categoria não é evidente. Essa incerteza pode ser considerada um problema típico dos produtos de alta tecnologia. Existem também casos em que os consumidores sabem a que categoria a marca pertence, mas não estão convencidos de que ela seja um membro digno dessa categoria. Por exemplo, os consumidores podem saber que a Hewlett-Packard (HP) fabrica câmeras digitais, contudo podem não estar seguros de que as câmeras da HP estejam no mesmo nível das fabricadas pela Sony, Olympus, Kodak e Nikon. Nesse caso, talvez a HP ache melhor reforçar sua identificação com a categoria.

Às vezes, as marcas são associadas a categorias às quais não pertencem. Essa abordagem é uma forma de destacar o ponto de diferença da marca, mas só funciona se os consumidores souberem a que categoria ela realmente pertence. Resumindo: é importante que os consumidores compreendam o que a marca representa, e não apenas o que ela *não*

é. Equilibrar-se entre categorias pode ser péssimo: a e-mini M da Konica, uma câmera digital com player de MP3, foi anunciada como a “solução 4 em 1 do entretenimento”, no entanto sofreu com imperfeições operacionais em todas as aplicações de seu produto e definiu no mercado.<sup>9</sup>

A melhor estratégia de posicionamento é informar os consumidores sobre a categoria à qual a marca pertence antes de apontar seu ponto de diferença. Supõe-se que eles precisam saber o que é o produto e qual sua função antes de decidir se ele sobressai entre as marcas com que compete. No caso de novos produtos, os primeiros anúncios quase sempre se concentram em criar conscientização de marca, enquanto os demais procuram delinear a imagem de marca.

Há ocasiões em que a empresa tenta estabelecer duas estruturas de referência ao mesmo tempo:

## BMW

No início dos anos 80, quando a BMW realizou sua primeira forte investida competitiva no mercado norte-americano, posicionou-se como o único automóvel que oferecia luxo e desempenho. Naquela época, os carros de luxo norte-americanos em geral eram vistos como pouco potentes, e os carros de ótimo desempenho eram tidos como pouco sofisticados. Apoiando-se no design de seus carros, na tradição alemã e em outros aspectos de um programa de marketing bem concebido, a BMW conseguiu alcançar simultaneamente: (1) um ponto de diferença em luxo e um ponto de paridade em desempenho em relação aos carros fortes em desempenho e (2) um ponto de diferença em desempenho e um ponto de paridade em luxo em relação aos carros de luxo. O brilhante slogan “The ultimate driving machine” (“A última palavra em potência”) de fato conseguia captar a então recém-criada categoria dos carros luxuosos de alto desempenho.

Apesar de o posicionamento duplo muitas vezes ser uma maneira de acomodar objetivos do consumidor potencialmente conflitantes, ele também gera um fardo extra. De fato, se os pontos de paridade e os pontos de diferença em relação a ambas as categorias não tiverem credibilidade, a marca poderá ser considerada ilegítima em todas as categorias. Muitos dos primeiros PDAs que tentaram em vão mesclar categorias, englobando desde pagers até laptops, servem como uma nítida ilustração desse risco.

Existem três formas de evidenciar que a marca pertence a determinada categoria:

- 1. Anunciar os benefícios da categoria.** Isso garante aos consumidores que a marca corresponde ao principal motivo pelo qual eles usam aquela categoria. Dessa forma, ferramentas industriais podem afirmar sua durabilidade, e antiácidos, sua eficácia. Uma massa pronta para brownie pode conseguir ser introduzida na categoria de sobremesas assadas realçando o benefício de ótimo sabor e sustentando essa afirmação com ingredientes de alta qualidade (desempenho) ou com a divulgação de usuários se deliciando durante o consumo da sobremesa (imagem).
- 2. Comparar a produtos exemplares.** Marcas conhecidas e importantes também podem ser usadas para especificar o fato de a marca pertencer a uma categoria. Quando Tommy Hilfiger era desconhecido, a propaganda anunciava sua identificação como um ótimo estilista norte-americano, associando-o a Geoffrey Beene, Stanley Blacker, Calvin Klein e Perry Ellis, que eram membros reconhecidos da categoria.
- 3. Contar com um nome que descreva o produto.** A descrição do produto que acompanha o nome de marca é, em geral, uma maneira concisa de expressar a origem da categoria. A Ford Motor Co. investiu mais de 1 bilhão de dólares em um novo modelo radical denominado X-Trainer, que combina os atributos de um utilitário, uma minivan e uma station wagon. Para comunicar sua posição exclusiva — e evitar a associação com os modelos Explorer e Country Squire, também da Ford —, o veículo foi descrito como um ‘sports wagon’.<sup>10</sup>

## Escolha dos pontos de paridade e dos pontos de diferença

Os pontos de paridade são impulsionados pela necessidade de pertencer à categoria (para criar pontos de paridade de categoria) e pela necessidade de anular os pontos de diferença dos concorrentes (para criar pontos de paridade de concorrência). Existem duas considerações importantes durante a escolha dos pontos de diferença: é preciso que os consumidores achem o ponto de diferença desejável e que a empresa consiga cumprir o que promete.

Quando o assunto é ponto de diferença, há três critérios-chave para o que o consumidor considera desejável.

- 1. Relevância.** Os consumidores-alvo devem achar o ponto de diferença pessoalmente relevante e importante. O hotel Westin Stamford, em Cingapura, anunciava que era o mais alto do mundo, mas, para a maioria dos turistas, a altura de um hotel não tem a menor importância.
- 2. Distintividade.** Os consumidores-alvo devem achar o ponto de diferença peculiar e superior. Ao ingressar numa categoria em que existem marcas estabelecidas, o desafio é encontrar bases viáveis de diferenciação. O adoçante

Splenda superou as marcas Equal e Sweet'n Low e, em 2003, tornou-se o líder da categoria; para tanto, diferenciou-se como um produto derivado do açúcar, mas sem nenhuma das desvantagens associadas.<sup>11</sup>

3. **Credibilidade.** Os consumidores-alvo devem achar o ponto de diferença plausível e idôneo. A marca deve oferecer um motivo cativante para que seja escolhida entre as outras opções. O Mountain Dew pode alegar ser mais energizante do que outros refrigerantes e sustentar essa afirmação com o argumento de que possui um nível mais alto de cafeína. O perfume Chanel Nº 5 pode afirmar ser um perfume francês requintado e elegante e fundamentar essas qualidades ressaltando a grande associação entre Chanel e a alta-costura.

Analogamente, há três critérios-chave para cumprir o que foi prometido.

1. **Exeqüibilidade.** A empresa deve conseguir realmente criar o ponto de diferença. As ofertas de marketing e o design do produto devem apoiar a associação desejada. A comunicação da associação desejada envolve mudanças efetivas no produto em si ou apenas modificações de percepção do consumidor em relação ao produto ou à marca? Obviamente é mais fácil convencer os consumidores de algum fato sobre a marca que havia sido ignorado ou passara despercebido do que realizar modificações no produto e convencer os consumidores sobre essas mudanças. A General Motors teve de se esforçar para superar as percepções do público de que a marca Cadillac não era jovial e moderna.
2. **Comunicabilidade.** É muito difícil criar uma associação que não seja consistente com o conhecimento anterior dos consumidores ou na qual eles, por alguma razão, tenham dificuldade de acreditar. É preciso lhes dar um motivo convincente e uma lógica compreensível sobre por que a marca consegue oferecer o benefício desejado. Quais provas concretas e comprovadas, ou 'pontos de comprovação', podem ser apresentadas para que os consumidores realmente acreditem na marca e em suas associações desejáveis? As comprovações geralmente surgem na forma de ingredientes patenteados da marca, como o creme Nivea Visage Anti-Rugas Q10, que contém a co-enzima Q10.
3. **Sustentabilidade.** O posicionamento é defensivo, difícil de ser atacado e antecipa-se a ataques? A favorabilidade de uma associação de marca pode ser reforçada e fortalecida ao longo do tempo? Em caso positivo, o posicionamento provavelmente será duradouro. A sustentabilidade dependerá do comprometimento interno e do uso de recursos, assim como de forças externas do mercado. Normalmente, líderes como Gillette, Intel e Microsoft, cujo posicionamento se baseia em parte no desempenho comprovado do produto, têm mais facilidade para sustentar seu posicionamento do que líderes como Gucci, Prada e Hermes, cujo posicionamento se baseia na moda e, por isso, estão sujeitos aos caprichos de um mercado mais inconstante.

Os profissionais de marketing devem decidir em que níveis fixar os pontos de diferença da marca. No nível mais baixo estão as *qualidades da marca*, no nível intermediário estão os *benefícios da marca*, e no nível superior estão os *valores da marca*. Assim, os profissionais de marketing do sabonete Dove podem falar sobre sua qualidade de possuir um quarto de creme hidratante, seu benefício de deixar a pele macia ou seu valor por tornar a pessoa mais atraente. As qualidades são em geral o nível menos desejável de posicionamento. Isso porque, em primeiro lugar, o comprador está mais interessado nos benefícios; em segundo, os concorrentes podem facilmente copiar as qualidades; e, em terceiro, as qualidades atuais podem se tornar menos desejáveis.

Pesquisas demonstraram, no entanto, que as marcas às vezes podem ser diferenciadas com êxito em qualidades aparentemente irrelevantes se os consumidores deduzirem qual é o benefício específico.<sup>12</sup> A Procter & Gamble diferencia seu café instantâneo Folger por meio de seus "flocos de cristal de café", criados por um "processo patenteado exclusivo". Na verdade, o formato das partículas de café é irrelevante, pois os cristais se dissolvem de imediato na água quente. A afirmação de que uma marca de café é "cultivada em clima temperado" também é irrelevante, porque o café é quase sempre cultivado em clima temperado. O Lembrete de Marketing "Escrevendo uma declaração de posicionamento" mostra como o posicionamento pode ser expresso formalmente.

## Criação de pontos de paridade e pontos de diferença

Uma dificuldade comum na criação de um posicionamento de marca forte e competitivo é que muitos dos atributos e benefícios que constituem os pontos de paridade e os pontos de diferença são negativamente correlacionados. Ao mesmo tempo que os consumidores classificam a marca em posição superior em determinado atributo ou benefício, eles podem classificá-la como inferior em outro importante atributo. Por exemplo, pode ser difícil posicionar uma marca como "barata" e, simultaneamente, afirmar que ela é "da mais alta qualidade". A Tabela 10.2 traz exemplos de atributos e benefícios negativamente correlacionados. Além disso, atributos e benefícios individuais quase sempre possuem aspectos positivos e negativos. Pense, por exemplo, em uma marca duradoura vista como detentora de uma enorme tradição. Tradição pode sugerir experiência, sabedoria e conhecimento, mas pode significar também algo fora de moda e desatualizado.



## LEMBRETE DE MARKETING

### Escrevendo uma declaração de posicionamento

Para divulgar uma empresa ou um posicionamento de marca, os planos de marketing geralmente incluem uma *declaração de posicionamento*, que deve seguir este formato: Para (*grupo-alvo e necessidade-alvo*) nossa (*marca*) é (*conceito*) que (*ponto de diferença*). Por exemplo: “Para *profissionais ocupados, que precisam se organizar*, o *Palm Pilot* é um *organizador eletrônico que permite armazenar arquivos no PC com mais facilidade e confiança do que os produtos da concorrência*”. Em alguns casos, a declaração de posicionamento é mais detalhada:

*Mountain Dew*: para consumidores de refrigerante jovens e ativos com poucas horas disponíveis para dormir, o *Mountain Dew* é o refrigerante que dá mais energia do que qualquer outro, porque possui um teor mais alto de cafeína. Com *Mountain Dew*, você fica alerta e realiza suas atividades mesmo sem ter tido uma boa noite de sono.

Observe que o posicionamento primeiro afirma que o produto pertence a determinada categoria (*Mountain Dew* é um refrigerante) e depois apresenta seu ponto de diferença em relação aos outros membros do grupo (tem mais cafeína). A identificação do produto com uma categoria sugere os pontos de paridade que ele pode ter com outros produtos dessa categoria, mas sua defesa se apóia no ponto de diferença. Às vezes, antes de indicar os pontos de diferença, a empresa posiciona o produto em uma categoria surpreendentemente diferente.

*Fontes*: Bobby J. Calder e Steven J. Reagan, “Brand design”. In: Dawn Iacobucci (org.), *Kellogg on marketing*. Nova York: John Wiley & Sons, 2001, p. 61; Alice M. Tybout e Brian Sternthal, “Brand positioning”. In: Dawn Iacobucci (org.), *Kellogg on marketing*. Nova York: John Wiley & Sons, 2001, p. 54.

### BROOKS BROTHERS

No final dos anos 90, a tradição da Brooks Brothers estava mais para deficiência do que para vantagem. As camisas engomadas e os ternos risca-de-giz da varejista norte-americana pareciam um anacronismo em um mundo de jeans, camisas pólo e *casual days*. A empresa tentou amenizar essa imagem tradicional estocando blusas e calças mais modernas. Tal estratégia afastou os clientes fiéis e não conseguiu atrair novos, fazendo com que a empresa perdesse participação. Em 2001, o italiano Claudio Del Vecchio adquiriu a empresa por 225 milhões de dólares e passou a utilizar a tradição da Brooks Brothers como ponto de diferença positivo. O visual ficou mais sofisticado, a qualidade voltou e os preços foram elevados. Por enquanto, a Brooks Brothers se concentra em seduzir seus clientes tradicionais. A loja até publicou um livro contando sua história. Além disso, está convidando clientes selecionados para uma série de eventos comemorativos de seu 185º aniversário e relançando peças do passado, incluindo o suéter Shetland, lançado em 1904, e o paletó que John Kennedy adorava. E já aparecem sinais de que a empresa está fazendo a coisa certa. De fato, outras lojas estão copiando sua idéia, isto é, bebendo na fonte da própria tradição: a Eddie Bauer está trazendo de volta a jaqueta acolchoada Skyliner de 1936 e a J. Crew voltou a fabricar dois de seus clássicos: paletó xadrez de lã e suéter com gola rolê.<sup>13</sup>

Infelizmente, os consumidores em geral querem maximizar os atributos e os benefícios. Grande parte da arte e da ciência do marketing está em lidar com trade-offs e, no caso do posicionamento, isso não é diferente. Evidentemente, a melhor estratégia é desenvolver um produto ou serviço que se saia bem nas duas dimensões. A BMW conseguiu estabelecer seu posicionamento duplo de ‘luxo e desempenho’ graças principalmente ao design do produto e ao fato de que o carro era visto como luxuoso e potente. O tecido Gore-Tex conseguiu dominar o aparente conflito de imagem entre ‘permitir a transpiração e ser à prova d’água’ por meio de avanços tecnológicos. Existem ainda outras maneiras de enfrentar o problema de pontos de paridade e pontos de diferença negativamente correlacionados.

**TABELA 10.2** Exemplos de atributos e benefícios negativamente correlacionados

Preço baixo <i>versus</i> alta qualidade	Potente <i>versus</i> seguro
Sabor <i>versus</i> baixas calorias	Forte <i>versus</i> refinado
Nutritivo <i>versus</i> saboroso	Onipresente <i>versus</i> exclusivo
Eficaz <i>versus</i> suave	Variado <i>versus</i> simples



**FAZER UMA APRESENTAÇÃO INDIVIDUALIZADA** Uma abordagem cara mas às vezes eficaz para lidar com atributos e benefícios negativamente correlacionados é lançar duas campanhas de marketing diferentes, cada uma delas dedicada a um atributo ou benefício diferente da marca. Essas campanhas podem circular juntas em algum momento ou ser veiculadas sequencialmente. O xampu Head & Shoulders obteve sucesso na Europa com uma campanha dupla: uma delas enfatizava a eficácia na remoção da caspa, enquanto a outra ressaltava a aparência e a beleza dos cabelos após sua utilização. A esperança é de que os consumidores sejam menos críticos ao julgar os benefícios de ponto de paridade e ponto de diferença isoladamente. A desvantagem de uma abordagem como essa é que é necessário lançar duas campanhas fortes. Além disso, se os profissionais de marketing não endereçar a correlação negativa, os consumidores podem não desenvolver as associações positivas desejadas.

**ALAVANCAR ELEMENTOS DE VALOR DE OUTRA ENTIDADE** No exemplo da Miller Lite citado anteriormente, a marca 'tomou emprestado' ou alavancou o endosso de celebridades muito conhecidas e admiradas, a fim de atribuir credibilidade a um benefício negativamente correlacionado. As marcas podem se vincular a qualquer tipo de entidade que detenha o tipo correto de valor, com o objetivo de estabelecer um atributo ou benefício como ponto de paridade ou ponto de diferença. Ingredientes da marca também podem conferir alguma credibilidade a um atributo questionável na mente dos consumidores. Tomar o conteúdo de valor emprestado, contudo, não é uma prática livre de riscos. Fabricantes de computadores pessoais como a IBM descobriram que o programa de propaganda cooperativo da Intel, o Intel Inside, graças ao qual a Intel aparecia no anúncio dos fabricantes de PC, levou os consumidores a procurar computadores com processadores Intel.

**REDEFINIR O RELACIONAMENTO** Outra forma potencialmente poderosa mas muitas vezes complicada de lidar com o relacionamento negativo entre atributos e benefícios é convencer os consumidores de que, na verdade, o relacionamento é positivo. Essa redefinição pode ser obtida quando se oferece aos consumidores uma perspectiva diferente e se sugere que eles podem estar negligenciando ou ignorando alguns aspectos.

## APPLE COMPUTERS

Quando a Apple Computers lançou o Macintosh, seu principal ponto de diferença era a facilidade de uso. Muitos consumidores valorizavam isso, principalmente aqueles que compravam computadores pessoais para usar em casa. Uma desvantagem dessa associação era que os clientes que compravam computadores pessoais para usar no escritório pensavam que, se o computador era fácil de usar, não deveria ser muito potente. Ao reconhecer esse problema latente, a Apple veiculou uma criativa campanha com o slogan: "The power to be your best" ("O poder de ser o melhor"). A estratégia por trás dos anúncios insinuava que, como o Apple era fácil de usar, as pessoas de fato o faziam, ou seja, elas o usavam! — uma simples, porém importante indicação de 'potência'. Trocando em miúdos, os computadores mais potentes eram aqueles que as pessoas realmente utilizavam.

## Estratégias de diferenciação

Para evitar a armadilha da commodity, os profissionais de marketing devem partir do princípio de que é possível diferenciar tudo. (Veja o Lembrete de Marketing "Pistas do consumidor para a diferenciação".) As marcas podem ser diferenciadas com base em muitas variáveis. A Southwest Airlines, por exemplo, se diferenciou de diversas maneiras.

## SOUTHWEST AIRLINES

A companhia aérea sediada em Dallas encontrou seu nicho nos vôos de curta distância a preços baixos, com serviço confiável e um saudável senso de humor. A Southwest consegue manter seus preços baixos oferecendo apenas os serviços de bordo básicos (nada de refeições ou filmes) e rápida rotatividade nos portões de embarque e desembarque para manter os aviões no ar. Ela sabia que não poderia se diferenciar apenas em preço porque as concorrentes poderiam tentar introduzir no mercado suas próprias versões mais baratas. A companhia aérea também se destacou como uma empresa 'divertida', conhecida pelos comentários bem-humorados dos pilotos e dos membros da tripulação. Outra popular característica dos vôos da Southwest são os assentos marcados por ordem de chegada: os passageiros recebem senhas de acordo com o momento em que chegam ao portão. A Southwest hoje é a sexta maior companhia aérea dos Estados Unidos em receita e mantém a distinção de ser a única com tarifas baixas a alcançar sucesso de longo prazo.<sup>14</sup>

Os meios de diferenciação óbvios — e muitas vezes os mais atraentes aos olhos dos consumidores — relacionam-se a aspectos do produto ou serviço. A Swatch oferece relógios coloridos e da moda. A Subway se diferencia com seus sanduíches saudáveis como alternativa ao fast-food. A Method construiu um negócio de 100 milhões de dólares em um ano criando uma linha de produtos não tóxicos para limpeza doméstica, com cores claras e design agradável, totalmente



## Pistas do consumidor para a diferenciação

Em um artigo intitulado “Discovering new points of differentiation”, Ian C. MacMillan e Rita Gunther McGrath afirmam que, se as empresas analisarem a experiência completa dos clientes com um produto ou serviço — a cadeia de consumo —, serão capazes de desvendar oportunidades de posicionar seus produtos de formas que nem eles nem a concorrência jamais imaginariam ser possível. MacMillan e McGrath organizaram um conjunto de perguntas que os profissionais de marketing podem se fazer para identificar pontos de diferença novos, baseados no consumidor.

- Como as pessoas se dão conta de que necessitam de seu produto e serviço?
- Como os consumidores encontram o produto da sua empresa?
- Como realizam sua escolha final?
- Como encomendam e compram seu produto ou serviço?
- O que acontece quando seu produto ou serviço é entregue?
- Como seu produto é instalado?
- Como se paga por seu produto ou serviço?
- Como seu produto é estocado?
- Como seu produto é transportado?
- Para que fim o consumidor está de fato usando seu produto?
- Em que os consumidores necessitam de ajuda quando usam seu produto?
- E quanto às devoluções ou trocas?
- Como se dá o serviço de reparos ou assistência do seu produto?
- O que acontece quando seu produto é descartado ou deixa de ter utilidade?

Fonte: Ian C. MacMillan e Rita Gunther McGrath, “Discovering new points of differentiation”, *Harvard Business Review*, jul./ago. 1997, p. 133-145.

exclusivos na categoria.<sup>15</sup> Todavia, em mercados competitivos as empresas podem precisar dar um passo além. Entre as outras dimensões que uma empresa pode usar para diferenciar seu produto estão funcionários, canais e imagem. Esta seção destaca essas quatro estratégias distintas de diferenciação.

## Diferenciação baseada no produto

Como descreveremos no Capítulo 12, as marcas podem ser diferenciadas de acordo com diversas dimensões do produto (formato, características, desempenho, durabilidade, confiabilidade, conservação, estilo e design) ou do serviço (atendimento ao cliente, facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, consultoria ao cliente, manutenção e reparos).

Além dessas preocupações específicas, um posicionamento mais genérico das marcas é a ‘qualidade superior’. Qual é a importância de posicionar o produto como um artigo de qualidade superior? O Strategic Planning Institute estudou o impacto da alta qualidade relativa do produto e descobriu que há uma expressiva correlação positiva entre a qualidade relativa do produto e o retorno sobre o investimento (ROI).<sup>16</sup> As unidades de negócios de qualidade superior ganhavam mais, pois a qualidade superior permitia que cobrassem um preço superior; beneficiavam-se com compras repetidas mais frequentes, com a fidelidade do cliente e recomendações boca a boca positivas, e os custos de oferecer mais qualidade não eram muito mais altos do que os das unidades de negócios cuja qualidade era inferior.

A qualidade depende do desempenho real do produto, mas também é comunicada pela escolha de sinais e dicas palpáveis. Veja a seguir alguns exemplos:

- Para afirmar que seu produto é ‘potente’, uma fabricante de aparadores de grama utiliza um motor barulhento. Isso porque os compradores pensam que cortadores barulhentos são mais potentes.
- Um fabricante de caminhões pinta a carroceria não porque a pintura seja necessária, mas porque esse acabamento sugere preocupação com a qualidade.
- Um fabricante de carros certifica-se de que as portas dos carros façam um barulho forte quando fechadas. Isso porque muitos compradores batem as portas dos carros expostos no showroom para testar se o carro foi bem montado.

- A rede de hotéis Ritz Carlton sinaliza sua qualidade superior treinando os funcionários a atender ao telefone após três toques, falar com um 'sorriso autêntico' implícito na voz e saber de cor todos os serviços oferecidos pelo hotel.

A qualidade também é transmitida por outros elementos de marketing. Geralmente, preço alto é sinal de qualidade superior. A imagem de qualidade é igualmente influenciada por embalagem, distribuição, propaganda e promoção. A seguir, veja alguns exemplos em que a imagem da qualidade da marca foi prejudicada:

- Uma conhecida marca de comida congelada perdeu sua imagem de prestígio por ficar em oferta com muita frequência.
- Certa cerveja sofisticada teve sua imagem prejudicada quando trocou as garrafas por latas.
- Um televisor altamente conceituado perdeu sua imagem de qualidade quando pontos-de-venda de comercialização em massa começaram a distribuí-lo.

A reputação de um fabricante também contribui para a percepção de qualidade. Algumas empresas são modelos de qualidade — os consumidores esperam que os produtos da Nestlé e da IBM sejam bem fabricados. Empresas inteligentes transmitem qualidade e garantem “satisfação do cliente ou seu dinheiro de volta”.

## Diferenciação baseada nos funcionários

As empresas podem obter uma forte vantagem competitiva mantendo seu pessoal bem treinado. A Singapore Airlines possui uma excelente reputação principalmente por causa dos comissários de bordo. Os funcionários do McDonald's são gentis, os da IBM são especializados e os da Disney são animados. Os profissionais de vendas de empresas como General Electric, Cisco, Frito-Lay, Northwestern Mutual Life e Pfizer contam com excelente reputação.<sup>17</sup> Os funcionários mais bem treinados apresentam seis características — *competência*: possuem a habilidade e o conhecimento necessários; *gentileza*: são simpáticos, atenciosos e prestativos; *credibilidade*: são dignos de crédito; *confiabilidade*: realizam o trabalho com consistência e precisão; *presteza*: atendem rapidamente às solicitações dos clientes, e *comunicação*: esforçam-se para compreender o cliente e se comunicar com clareza.<sup>18</sup> Os varejistas particularmente costumam usar os funcionários da linha de frente para diferenciar e posicionar sua marca. Sem dúvida isso vale para grandes redes de livrarias, como Barnes & Noble e Borders.<sup>19</sup>

### BARNES & NOBLE E BORDERS

As megalojas Barnes & Noble e Borders com certeza têm um visual perturbadoramente parecido: grandes poltronas confortáveis, prateleiras de mogno, decoração de bom gosto e aroma de café passado na hora. Entretanto, elas seguem filosofias comerciais muito distintas e usam os funcionários como 'missionários' de modelos de negócios e estoques totalmente diferentes. A Borders, que conta com 32 mil funcionários e 445 megalojas nos Estados Unidos, concentra-se na oferta de maior diversidade de títulos e adapta seu estoque de acordo com a localização de cada loja. A Barnes & Noble, com 40 mil funcionários em 800 megalojas no mesmo país, aposta em preços baixos e livros mais populares. Embora as duas afirmem que a 'paixão' é a qualidade mais importante de seus vendedores, essa paixão se expressa de maneiras variadas. A Barnes & Noble contrata pessoas com paixão pelo atendimento ao cliente e um amor genérico por livros. Elas têm aparência asseada e vestem camisa social. Colocar o livro nas mãos do cliente e agilizar a cobrança são seus dogmas. Já nos funcionários da Borders é comum ver tatuagens e piercings. A empresa se orgulha da diversidade de seu quadro e contrata gente louca por tipos específicos de livros e música. São esses funcionários que fazem sugestões de assuntos e títulos em vez de simplesmente encontrar um livro para o cliente.

## Diferenciação baseada no canal

As empresas podem obter vantagem competitiva pela maneira como projetam a *cobertura*, a *especialidade* e o *desempenho* de seus canais de distribuição. O sucesso da Caterpillar no setor de terraplanagem é baseado em parte no desenvolvimento de um canal eficiente. Seus revendedores são encontrados em mais locais do que os dos concorrentes; além disso, em geral são mais bem treinados e possuem desempenho mais confiável. A Dell em computadores e a Avon em cosméticos se destacam pelo desenvolvimento e o gerenciamento de canais de marketing direto de alta qualidade. Nos idos de 1946, a comida para animais era barata, não muito nutritiva e vendida exclusivamente em supermercados ou nas poucas lojas de ração: a Iams, sediada em Dayton, Ohio, alcançou o sucesso vendendo comida para animais mais sofisticada por intermédio de veterinários, criadores e pet shops regionais.

## APOLLO GROUP INC.

A Apollo Group Inc. revolucionou o ensino superior tradicional lançando uma universidade virtual direcionada ao negligenciado mercado de adultos que trabalham. A University of Phoenix Online (UPO) é um dos empreendimentos mais bem-sucedidos da Apollo, com 50 mil alunos. Em 2004, o número de matrículas da UOP aumentou 70 por cento. Além de se diferenciar oferecendo ensino por meio de um canal diferente — aulas on-line —, a Apollo cobra apenas 10 mil dólares anualmente, ou seja, 55 por cento do preço cobrado pelas universidades particulares tradicionais.<sup>20</sup>

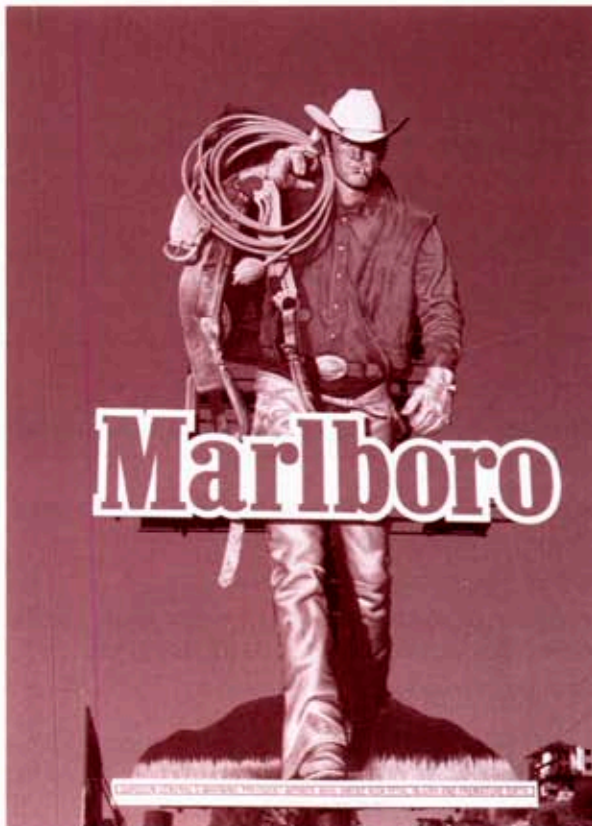
## Diferenciação baseada na imagem

Os compradores reagem distintamente às imagens de diferentes empresas e marcas. A extraordinária participação de mercado mundial do Marlboro (em torno de 30 por cento) tem que ver com o fato de a imagem do 'caubói-machão' estar em sintonia com muitos fumantes. Empresas de vinhos e bebidas destiladas também se esforçam ao máximo para desenvolver imagens diferenciadas de suas marcas.

Identidade e imagem são conceitos que precisam ser diferenciados. *Identidade* é o modo como a empresa busca identificar ou posicionar a si mesma ou a seu produto. *Imagem* é o modo como o público vê a empresa ou seus produtos. Uma identidade eficaz precisa exercer três funções: estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor; comunicar essa personalidade de forma diferenciada; transmitir poder emocional além da imagem mental. Para que a identidade funcione, ela deve ser transmitida ao público por meio de todos os tipos de veículo de comunicação e contato com a marca que estiverem disponíveis. Deve ser difundida em anúncios, relatórios anuais, folhetos, catálogos, embalagens, papéis timbrados, envelopes e cartões de visita. Se 'IBM significa serviço', essa mensagem deve ser expressa em símbolos, cores e slogans, ambiente, eventos e no comportamento dos funcionários.

Até mesmo o espaço físico da empresa pode ser um poderoso gerador de imagem. Os hotéis Hyatt Regency desenvolveram uma imagem diferenciada graças a seus átrios. As empresas podem criar uma imagem forte convidando clientes atuais ou potenciais para uma visita às suas instalações e fábricas. Boeing, Ben & Jerry's, Hershey's, Saturn e Crayola patrocinam excelentes passeios pela empresa, recebendo milhões de visitantes todos os anos.<sup>21</sup> Empresas como Hallmark e Kohler construíram museus corporativos em suas sedes, mostrando a história e os fatos envolvidos na produção e na divulgação de seus produtos.

O Lembrete de Marketing "Superando as expectativas do cliente" descreve uma estratégia sistemática para desenvolver um produto diferenciado e orientado ao cliente.



Diferenciação baseada na imagem: a imagem mundialmente famosa do caubói da Marlboro é reconhecida de imediato em cartazes e anúncios impressos.



## Superando as expectativas do cliente

Crego e Schiffrin propõem que organizações centradas no cliente estudem o que os clientes valorizam e, depois, preparem um produto que supere essas expectativas. Segundo os dois pesquisadores, trata-se de um processo formado por três etapas:

1. Definição do modelo de valor do cliente: a empresa primeiro faz uma lista de todos os fatores de produtos e serviços que podem influenciar a percepção de valor dos clientes-alvo.
2. Construção da hierarquia de valor do cliente: nesta etapa a empresa atribui cada fator a um destes quatro grupos: básico, esperado, desejado e inesperado. Considere esse conjunto de fatores em um restaurante de alto padrão:
  - Básico: a comida é comestível e servida de modo apropriado (se isso for tudo o que o restaurante pode oferecer, o cliente provavelmente não ficará satisfeito).
  - Esperado: a louça e os talheres são de ótima qualidade, há toalha e guardanapos de pano, flores, atendimento discreto e comida bem preparada (esses fatores tornam o produto aceitável, mas não excepcional).
  - Desejado: o restaurante é agradável e silencioso, e a comida é particularmente boa e peculiar.
  - Inesperado: o restaurante serve um sorbet complementar entre cada prato e coloca docinhos na mesa depois que o último prato é servido.
3. Decisão sobre o pacote de valor do cliente: nesta etapa a empresa escolhe a combinação de itens tangíveis e intangíveis, experiências e resultados planejados para superar os concorrentes, além de encantar e fidelizar o cliente.

Fontes: Edwin T. Crego Jr. e Peter D. Schiffrin, *Customer centered reengineering*. Homewood: Irwin, 1995.

## Estratégias de marketing para o ciclo de vida do produto

A estratégia de posicionamento e diferenciação da empresa deve mudar, uma vez que o produto, o mercado e os concorrentes mudam ao longo do *ciclo de vida do produto* (CVP). Ao afirmar que o produto possui um ciclo de vida, estamos aceitando quatro fatos:

1. Os produtos têm vida limitada.
2. As vendas dos produtos atravessam estágios diferentes, cada qual com desafios, oportunidades e problemas distintos para o vendedor.
3. Os lucros sobem e descem nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto.
4. Os produtos exigem estratégias diferentes de marketing, finanças, produção, compras e recursos humanos para cada estágio de seu ciclo de vida.

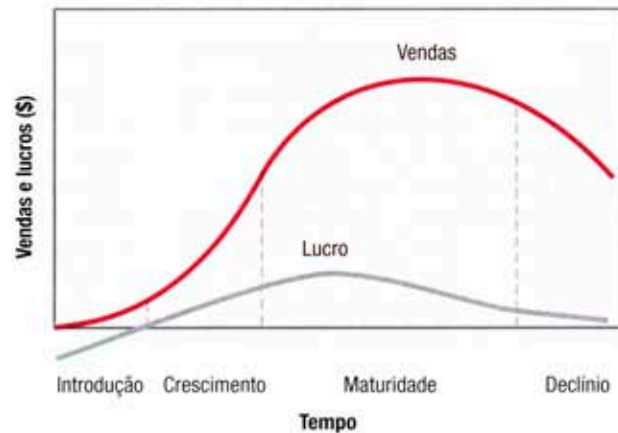
### Os ciclos de vida do produto

A maioria das curvas do ciclo de vida do produto assume a forma de sino (veja a Figura 10.1). Essa curva normalmente é dividida em quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio.<sup>22</sup>

1. **Introdução:** período de baixo crescimento nas vendas, uma vez que o produto está sendo introduzido no mercado. Não há lucros neste estágio devido às pesadas despesas com a introdução do produto.
2. **Crescimento:** período de rápida aceitação do mercado e melhoria substancial dos lucros.
3. **Maturidade:** período de baixa no crescimento das vendas, porque o produto já alcançou a aceitação da maioria dos compradores potenciais. Os lucros se estabilizam ou declinam em face do aumento da concorrência.
4. **Declínio:** período em que as vendas mostram uma queda vertiginosa e os lucros desaparecem.

O conceito de CVP pode ser usado para analisar uma categoria de produto (bebidas), a forma de um produto (uma bebida transparente), um produto (vodca) ou uma marca (Smirnoff). Nem todos os produtos exibem um CVP em forma de sino.<sup>23</sup> Existem outros três padrões comuns, mostrados na Figura 10.2.

**FIGURA 10.1** Ciclos de vida de vendas e lucro



A Figura 10.2(a) mostra um *padrão de crescimento–queda–maturidade* típico de pequenos eletrodomésticos para cozinha, como mixers e máquinas de fazer pão. As vendas se elevam rapidamente logo que o produto é lançado e, em seguida, caem para um nível ‘estabilizado’, sustentado por consumidores que só decidem comprar o produto pela primeira vez mais tarde ou por aqueles que o compraram no início e precisam substituí-lo.

O *padrão de ciclo–novo ciclo*, mostrado na Figura 10.2(b), muitas vezes descreve as vendas de novos medicamentos. A empresa farmacêutica promove agressivamente seu novo produto, o que origina o primeiro ciclo. Mais tarde, as vendas começam a declinar e ela faz uma nova campanha, o que gera um novo ciclo (em geral de magnitude e duração menores).<sup>24</sup>

Outro padrão comum é o *escalonado*, apresentado na Figura 10.2(c). Neste caso, as vendas passam por uma sucessão de ciclos de vida baseados na descoberta de novas características do produto, de novos usuários e de novas aplicações. As vendas de náilon, por exemplo, mostram um padrão escalonado devido às inúmeras aplicações — pára-quadras, meias, camisas, tapetes, velas de barcos, pneus de automóveis — que continuam a ser descobertas.<sup>25</sup>

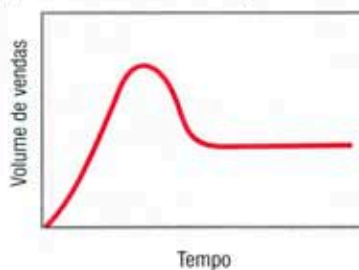
## Ciclos de vida de estilo, moda e modismos

É necessário destacarmos três categorias especiais de ciclos de vida do produto — estilo, moda e modismo (veja a Figura 10.3). O estilo é um modo de expressão básico e diferenciado que surge em uma área da atividade humana. Ele aparece em casas (colonial, rústica, de praia), em roupas (formais, informais, descoladas) e na arte (realista, surrealista, abstrata). Um estilo pode durar gerações, entrando e saindo da moda. A moda é um estilo popular ou correntemente aceito em uma determinada área. A moda passa por quatro estágios: distinção, emulação, massificação e declínio.<sup>26</sup>

É difícil prever a duração de um ciclo de moda. Para alguns, a moda termina porque representa um compromisso de compra, e os consumidores passam a procurar os atributos ausentes.<sup>27</sup> Por exemplo, à medida que os automóveis se tornam menores, ficam menos confortáveis. Assim, um número crescente de compradores passa a desejar carros maiores.

**FIGURA 10.2** Padrões comuns de ciclo de vida do produto

(a) Padrão de crescimento–queda–maturidade

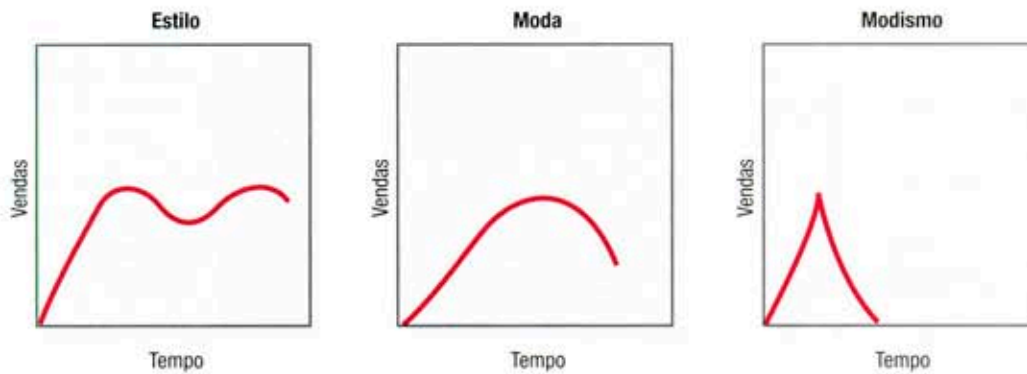


(b) Padrão de ciclo–novo ciclo



(c) Padrão escalonado



**FIGURA 10.3** Ciclo de vida de estilo, moda e modismo

No entanto, muitos consumidores adotam a moda, recusando outras opções. Outro ponto importante: a duração de um ciclo de moda depende do quanto ela atende a uma necessidade legítima, é coerente com outras tendências da sociedade, satisfaz normas e valores sociais, e não excede os limites tecnológicos à medida que se desenvolve.<sup>28</sup>

O modismo é a moda que aparece de súbito, é adotada com enorme entusiasmo, chega logo ao pico e declina rapidamente. Seu ciclo de aceitação é curto e tende a atrair um número limitado de adeptos, que estão em busca de emoção ou querem se destacar das outras pessoas. O modismo não sobrevive porque em geral não satisfaz uma necessidade precisa. Os vencedores em marketing são aqueles que reconhecem o modismo logo no início e o alavancam em produtos com poder de resistência. Veja a seguir a história de sucesso de uma empresa que conseguiu prolongar o tempo de vida de um modismo.

### TRIVIAL PURSUIT

Desde sua estréia na Feira Internacional de Brinquedos de 1982, o Trivial Pursuit vendeu 65 milhões de cópias em 32 países, traduzidas para 18 idiomas, e permanece como um dos jogos para adultos mais vendidos. A Parker Brothers manteve a popularidade do brinquedo produzindo um novo jogo com perguntas atualizadas a cada ano. Também continua criando extensões — pacotes de viagem, uma versão infantil, o Trivial Pursuit Genus IV e um CD-ROM interativo da Virgin Entertainment Interactive. O jogo possui site próprio ([www.trivialpursuit.com](http://www.trivialpursuit.com)), o qual recebeu 100 mil visitantes em seus dois meses de teste. Nos Estados Unidos, se você tiver dificuldade para estabelecer uma boa conversa durante um jantar a dois, não haverá problema: a NTN Entertainment Network disponibiliza o Trivial Pursuit em cerca de 3 mil restaurantes.<sup>29</sup>

## Estratégias de marketing: o estágio de introdução e a vantagem da pioneira

Como é demorado preparar um novo produto, solucionar os problemas técnicos, abastecer os revendedores e conquistar a aceitação do consumidor, o crescimento das vendas costuma ser lento neste estágio.<sup>30</sup> As vendas de produtos caros como os televisores de alta definição sofrem ainda por outros fatores, como a complexidade do produto e um número menor de compradores potenciais.

No estágio de introdução, os lucros são negativos ou baixos. As despesas promocionais superam as vendas devido à necessidade de (1) informar os consumidores potenciais, (2) induzi-los a experimentar o produto e (3) assegurar a distribuição nas lojas.<sup>31</sup> As empresas concentram-se nos consumidores mais dispostos a comprar — em geral, os grupos de maior poder aquisitivo. Os preços normalmente são altos porque os custos também o são.

As empresas que planejam lançar um produto devem decidir o momento de ingressar no mercado. Ser o primeiro pode ser recompensador, mas igualmente arriscado e oneroso. Chegar por último faz sentido se a empresa consegue oferecer tecnologia superior, qualidade ou uma marca forte.

Acelerar o período de inovação é essencial numa era de CVPs cada vez mais curtos. Antecipar-se compensa. Um estudo descobriu que os produtos lançados seis meses mais tarde — mas dentro do orçamento — renderam uma média de 33 por cento menos lucros nos primeiros cinco anos; os produtos lançados no tempo certo, mas 50 por cento acima do orçamento, tiveram seus lucros cortados em apenas 4 por cento.

A maioria dos estudos indica que a pioneira no mercado obtém a maior vantagem. Empresas como Campbell, Coca-Cola, Hallmark e Amazon.com desenvolveram um domínio duradouro de mercado.<sup>32</sup> Carpenter e Nakamoto descobriram que 19 das 25 empresas que eram líderes de mercado em 1923 ainda preservavam essa posição em 1983, 60 anos depois.<sup>33</sup> Robinson e Min concluíram que, numa amostra de empresas de bens industriais, 66 por cento das pioneiras sobreviveram pelo menos dez anos, contra 48 por cento das que vieram em seguida.<sup>34</sup>

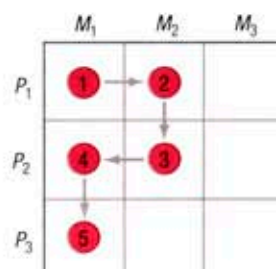
O que origina a vantagem das pioneiras?<sup>35</sup> Os usuários iniciais lembrarão o nome da marca da pioneira se o produto os satisfizer. A marca também estabelece os atributos que a classe de produtos deve possuir. A marca da pioneira quase sempre tem como alvo o setor intermediário do mercado, razão pela qual capta mais usuários. O comodismo do cliente exerce igualmente seu papel. Por seu lado, a fabricante desfruta certas vantagens: economias de escala, liderança tecnológica, patentes, propriedade de ativos escassos e outras barreiras à entrada. As pioneiras podem ter um gasto de marketing mais eficaz e aproveitar índices mais altos de recompra. Uma pioneira atenta consegue manter sua liderança indefinidamente seguindo diversas estratégias.<sup>36</sup>

Entretanto, trata-se de uma vantagem que não é uma regra absoluta.<sup>37</sup> Lembre-se do destino da Bowmar (calculadoras de bolso), do Newton da Apple (assistente pessoal digital), do Netscape (navegador Web), da Reynolds (canetas esferográficas) e da Osborne (computadores portáteis), pioneiras em seu mercado que foram ultrapassadas por novas empresas. Steven Schnaars estudou 28 setores em que os imitadores superaram os inovadores.<sup>38</sup> Ele identificou diversas deficiências entre as pioneiras que fracassaram, incluindo produtos novos incipientes, posicionados inadequadamente ou que surgiram no mercado antes de haver uma demanda significativa; custos de desenvolvimento do produto que superaram os recursos disponíveis; carência de recursos para competir contra concorrentes de grande porte que invadiam o mercado; e incompetência gerencial ou complacência mórbida. As imitadoras bem-sucedidas prosperaram oferecendo preços baixos, aperfeiçoando o produto com mais frequência ou utilizando um poder de mercado agressivo para vencer a pioneira. Nenhuma das empresas que hoje dominam a fabricação de computadores pessoais — incluindo Dell, Gateway e Compaq — foi pioneira.<sup>39</sup>

Golder e Tellis levantam outras questões acerca da vantagem da pioneira.<sup>40</sup> Eles fazem distinção entre uma *inventora* (a primeira a desenvolver patentes numa nova categoria de produtos), uma *pioneira em produto* (a primeira a desenvolver um modelo de funcionamento) e uma *pioneira de mercado* (a primeira a efetuar vendas numa nova categoria de mercado). Eles incluíram em sua amostra as pioneiras não sobreviventes e concluíram que, embora as pioneiras ainda possam ter alguma vantagem, um número maior do que o divulgado de pioneiras de mercado fracassou, e um número maior das primeiras líderes de mercado (mas não pioneiras) obteve êxito. Como exemplos de empresas que entraram no mercado posteriormente, deixando as pioneiras de mercado para trás, podemos citar a IBM, que venceu a Sperry no setor de computadores de grande porte, a Matsushita, que venceu a Sony no setor de videocassetes, e a GE, que superou a EMI em equipamentos de ultra-som. Num estudo mais recente, Tellis e Golder identificaram os cinco fatores a seguir como os alicerces para a liderança de mercado de longo prazo: visão do mercado de massa, persistência, inovação incansável, responsabilidade financeira e alavancagem de ativos.<sup>41</sup>

A pioneira deve visualizar os diversos mercados de produto que poderia alcançar de início, tendo consciência de que é impossível ingressar em todos ao mesmo tempo. Suponha que análises de segmentação de mercado revelem os segmentos de mercado de produto mostrados na Figura 10.4. A pioneira deve analisar o lucro potencial de cada mercado, isoladamente e em conjunto, e então decidir qual caminho de expansão tomar. Dessa maneira, a pioneira da Figura 10.4 primeiro planeja ingressar no mercado  $P_1, M_1$ ; depois, transferir o produto para um segundo mercado ( $P_1, M_2$ ); em seguida, surpreender a concorrência desenvolvendo um segundo produto para um segundo mercado ( $P_2, M_2$ ); então voltar ao primeiro mercado com o segundo produto ( $P_2, M_1$ ); e por fim lançar um terceiro produto para o primeiro mercado ( $P_3, M_1$ ). Se essa tática de jogo funcionar, a empresa pioneira será detentora de boa parte dos primeiros dois segmentos e os suprirá com dois ou três produtos.

**FIGURA 10.4** Estratégia de expansão de mercado de produto no longo prazo ( $P_i$  = produto;  $M_i$  = mercado)





## Estratégias de marketing: o estágio de crescimento

O estágio de crescimento é marcado pela rápida elevação nas vendas. Os primeiros usuários gostam do produto, e novos consumidores começam a comprá-lo. Novos concorrentes ingressam, atraídos pelas oportunidades. Eles lançam novas características de produto e expandem a distribuição.

Os preços se mantêm estáveis ou caem levemente, dependendo da rapidez com que a demanda aumenta. As empresas mantêm suas despesas promocionais iguais ou a um nível ligeiramente maior para acompanhar a concorrência e continuar a informar o mercado. As vendas aumentam com muito mais rapidez do que as despesas promocionais, acarretando uma bem-vinda redução na proporção promoção-vendas. Os lucros aumentam durante este estágio à medida que os custos de promoção se expandem sobre um volume maior e, graças à curva de aprendizagem, os custos unitários de manufatura diminuem com mais rapidez do que o preço. Essa taxa de crescimento ascendente pode declinar de repente, por isso as empresas devem estar atentas e preparar novas estratégias.

De fato, durante este estágio a empresa usa inúmeras estratégias para dar suporte ao rápido crescimento do mercado. Ela:

- Melhora a qualidade do produto e acrescenta a ele novas características ou um novo estilo.
- Adiciona novos modelos e produtos de flanco (produtos de tamanhos, sabores etc. diferentes que protegem o produto principal).
- Ingressa em novos segmentos de mercado.
- Aumenta sua cobertura de distribuição e adota novos canais.
- Passa da propaganda de conscientização para uma propaganda que visa criar preferência pelo produto.
- Reduz preços para atrair a camada seguinte de compradores, interessados em pagar menos.

Essas estratégias de expansão de mercado fortalecem a posição competitiva da empresa. Veja como o Yahoo! fomentou seu crescimento.

### YAHOO!

Fundado em 1994 por alunos de graduação da Universidade de Stanford, todos internautas, o Yahoo! se tornou o principal destino da Web, recebendo uma média de 120 milhões de visitantes por mês. Hoje a empresa é muito mais do que uma ferramenta de busca: tornou-se um portal que oferece um pacote completo de informações e serviços, desde e-mail até shopping centers virtuais. A receita do Yahoo!, que superou 1,3 bilhão de dólares em 2003, advém de diversas fontes — banners publicitários, assinaturas de serviços como anúncios pessoais e uma parceria de banda larga com a SBC Communications. O Yahoo! adquiriu a Overture Services, uma importante concorrente do Google na área de pesquisas pagas, por 1,6 bilhão de dólares. Essa aquisição ajudou a fortalecer sua afirmação de ser o local onde se encontra de tudo para os anunciantes. O Yahoo! também continuou a crescer internacionalmente com forte ênfase na Europa e na Ásia.<sup>42</sup>

Uma empresa que se encontra no estágio de crescimento enfrenta um trade-off entre alta participação de mercado e alto lucro imediato. Investindo dinheiro em melhorias no produto, nas promoções e na distribuição, é possível garantir uma posição dominante. Assim, a empresa abre mão de obter o máximo lucro imediato na esperança de conseguir lucros ainda maiores no próximo estágio.

## Estratégias de marketing: o estágio de maturidade

Em determinado momento, o crescimento das vendas se tornará mais vagaroso e o produto ingressará num estágio de relativa maturidade. Em geral este estágio dura mais do que os anteriores e apresenta desafios consideráveis para o gerenciamento de marketing. *A maioria dos produtos está no estágio de maturidade do ciclo de vida, e a maioria dos gerentes de marketing enfrenta o desafio de divulgar um produto maduro.*

O estágio de maturidade se divide em três fases: maturidade de crescimento, maturidade estabilizada e maturidade decadente. Na primeira fase, a taxa de crescimento das vendas começa a diminuir. Não há nenhum canal de distribuição novo para atender. Na segunda fase, as vendas chegam a um patamar *per capita* devido à saturação do mercado. A maior parte dos consumidores potenciais experimentou o produto, e as vendas futuras são regidas pelo crescimento da população e pela demanda de substituição. Na terceira fase, a de maturidade decadente, o nível absoluto de vendas cai e os clientes passam a preferir outros produtos.

A desaceleração das vendas provoca excesso de capacidade no setor, o que acirra a concorrência. Os concorrentes lutam para encontrar nichos. Partem para liquidações frequentes. Aumentam o volume de propaganda e de promoções

comerciais e ao consumidor. Incrementam os orçamentos de P&D na tentativa de desenvolver melhorias no produto e extensões de linha. Fazem acordos para fornecer marcas próprias. Uma mudança completa se inicia e as concorrentes mais fracas sucumbem. Por fim, só sobrevivem no setor os concorrentes bem entrincheirados, cuja maior motivação é obter e manter participação de mercado.

No domínio de um setor existem algumas poucas empresas gigantes — talvez uma líder em qualidade, uma líder em serviços e uma líder em custos — que atendem a todo o mercado e obtêm lucros principalmente por meio de grandes volumes e custos mais baixos. Em torno dessas empresas dominantes, há uma multidão que ocupa os nichos, incluindo uma líder em mercado, uma líder em produto e uma líder em personalização. A dúvida que assola a empresa inserida em um mercado maduro: é batalhar para se tornar uma das ‘três grandes’ e obter lucros por meio de grandes volumes e custo baixo, ou perseguir uma estratégia de nichos e alcançar lucros com pequenos volumes e margens altas?

Algumas empresas abandonam produtos mais fracos e se concentram naqueles mais lucrativos e em novos produtos. Mas podem estar ignorando o alto potencial de muitos mercados maduros e de produtos antigos. Diversos setores eram considerados maduros — automóveis, motocicletas, televisão, relógios e câmeras. Mas os japoneses, que descobriram maneiras de oferecer novo valor aos consumidores, provaram o contrário. Marcas tidas como agonizantes como RCA, Jell-O e Ovaltine ressuscitaram as vendas graças ao exercício da imaginação de marketing.<sup>43</sup> O ressurgimento da popularidade da Hush Puppies na categoria de calçados é um estudo de caso que ilustra a renovação de uma marca antiga, praticamente fadada ao esquecimento.

## HUSH PUPPIES

Os calçados de camurça da Hush Puppies, simbolizada pelo cachorro meigo, cheio de dobras e de olho caído, eram os preferidos das crianças nos anos 50 e 60. Modificações nas tendências da moda e uma série de problemas de marketing acabaram resultando numa imagem desatualizada e em vendas fracas. No início dos anos 90, a Wolverine World Wide, fabricante da Hush Puppies, implementou diversas mudanças de marketing para reverter esse panorama. Novos designs e inúmeras combinações inusitadas de cores, como azul-talco, verde-limão e laranja elétrico, realçaram o apelo de moda da marca. Designers famosos começaram a calçar os sapatos em eventos de moda. A Wolverine também salgou os preços, que passaram de 40 para 70 dólares, e presenteou celebridades de Hollywood com seus produtos. Depois de os sapatos ganharem notoriedade suficiente, a empresa os tornou disponíveis em mais locais, distribuindo-os às melhores lojas de departamento. As vendas da Hush Puppies subiram de 30 mil pares em 1994 para mais de 1,7 milhão de pares em 1996. Quando a moda mudou alguns anos mais tarde, a Hush Puppies expandiu sua linha com sandálias e sapatos para caminhada, e para novos mercados internacionais. Com isso, registrou aumento de vendas recorde em 2002.<sup>44</sup>

**MODIFICAÇÃO DO MERCADO** Uma empresa pode tentar expandir o mercado de sua marca madura trabalhando com os dois fatores que formam o volume de vendas:

$$\text{Volume} = \text{número de usuários da marca} \times \text{taxa de uso por usuário}$$

Assim, ela pode tentar expandir o número de usuários da marca *convertendo não-usuários*. A chave para o crescimento do serviço de frete aéreo é a busca constante por novos usuários aos quais as transportadoras aéreas possam demonstrar as vantagens desse serviço sobre o transporte terrestre.

## FIO DENTAL

Nos Estados Unidos, apesar de a Academy of General Dentistry defender a escovação e o fio dental como os melhores métodos para combater as cáries, apenas 24 por cento das famílias usam o fio. Vários profissionais de marketing de produtos para higiene bucal enxergam nesse dado uma oportunidade de ouro para atrair o público avesso ao uso do fio. A Aquafresh, propriedade da GlaxoSmithKline, desenvolveu o Aquafresh Floss ‘N’ Cap, um creme dental e fio dental dois em um, no qual a tampa da bisnaga também serve como embalagem para embutir o fio. A Johnson & Johnson, líder de mercado nessa categoria, criou um passador de fios especial denominado Reach Access Daily Flosser. A Glide, recentemente adquirida pela Procter & Gamble e a marca mais recomendada pelos dentistas, talvez tenha de se esforçar menos que as outras para convencer as pessoas a usar o fio; e ela ganhou um empurrãozinho quando Jerry Seinfeld, obcecado por limpeza, usou Glide em seu conhecidíssimo programa de TV.<sup>45</sup>

Além disso, a empresa pode tentar expandir o número de usuários da marca *ingressando em novos segmentos de mercado*. Quando a Goodyear decidiu vender seus pneus no Wal-Mart, na Sears e no Discount Tire, conseguiu aumentar sua participação de mercado de 14 para 16 por cento no primeiro ano.<sup>46</sup> Nos últimos anos, a Aarp também vem experimentando essa tática de expansão para novos segmentos.<sup>47</sup>

## AARP

A Aarp, uma associação norte-americana de aposentados, é uma marca madura — em todos os sentidos. A organização de 625 milhões de dólares, com 35 milhões de membros, atende pessoas acima de 50 anos oferecendo amparo, produtos, serviços e benefícios. No entanto, sua imagem vinha sendo distorcida: muitos achavam que ela servia apenas para idosos que moravam em asilos. Com a expectativa de que a população de meia-idade duplique nos próximos 30 anos, a Aarp está se reposicionando a fim de atrair cinquentões que ainda levem uma vida ativa. Seu objetivo é captar 50 por cento dos norte-americanos com idade acima de 50 anos e, para cumprir essa meta, ela está promovendo inúmeras atividades. Triatlos em várias cidades para promover a boa forma, um passeio pela exposição de arte de Grandma Moses para estimular a criatividade e uma campanha educativa para os idosos se precaverem contra financiamentos imobiliários abusivos e contra fraudes em reformas domésticas são bons exemplos. O desafio da Aarp, porém, é criar uma marca única que não só atraia novos membros como também continue se mostrando interessante para o segmento daqueles com 65 anos ou mais. Como parte desse trabalho, a organização passou a publicar várias versões de sua revista, agora com o novo título *Aarp: The Magazine* (anteriormente denominada *Modern Maturity*): uma versão para leitores na casa dos 50, outra para aqueles na casa dos 60 e uma para os maiores de 70.

Uma terceira forma de ampliar o número de usuários da marca é *conquistar os clientes das concorrentes*. Os exemplos desse tipo de estratégia são abundantes. Os profissionais de marketing dos lenços faciais Puffs estão sempre cortejando os clientes da Kleenex. Também é possível aumentar o volume convencendo os usuários atuais a usar mais a marca: (1) *Use o produto em mais ocasiões*. Sirva a sopa Campbell na hora do lanche. Use o vinagre da Heinz para limpar vidros. Tire fotos Kodak dos seus bichos de estimação. (2) *Use uma quantidade maior do produto em cada ocasião*. Beba um copo maior de suco de laranja. (3) *Use o produto de novas maneiras*. Aproveite o antiácido Tums como suplemento de cálcio.<sup>48</sup>

**MODIFICAÇÃO DO PRODUTO** Os gerentes também tentam estimular as vendas modificando as características do produto por meio da melhoria na qualidade, da melhoria nas características ou da melhoria no estilo.

A *melhoria na qualidade* tem como objetivo o desempenho operacional do produto. Algumas fabricantes conseguem muitas vezes vencer a concorrência lançando um produto 'novo e ainda melhor'. As fabricantes de alimentos chamam isso de 'lançamento extra' e promovem novos elementos ou divulgam algo como 'mais forte', 'maior' ou 'melhor'. Essa estratégia é eficaz desde que a qualidade seja de fato melhorada, os compradores se convençam disso e um número suficiente de compradores esteja disposto a pagar pela melhoria. No caso do setor de pó de café, os fabricantes estão usando o termo 'fresco' para posicionar melhor suas marcas diante da ferrenha concorrência de rivais mais sofisticadas, como marcas de lojas onde os clientes moem os próprios grãos. A Maxwell House, da Kraft, promove o café vendido em sua nova embalagem Fresh Seal, e os anúncios da Folger (da P&G) mostram como sua embalagem AromaSeal — feita de plástico, fácil de manusear, com membrana protetora e dispositivo abre-e-fecha — conserva os grãos frescos.

Contudo, os clientes nem sempre estão dispostos a aceitar um produto 'melhorado', como ilustra a clássica história da New Coke.<sup>49</sup>

## COCA-COLA

Abatida pela concorrência da Pepsi-Cola, de sabor mais doce, em 1985 a Coca-Cola decidiu substituir sua antiga fórmula por uma variação mais doce, apelidada de New Coke. A Coca-Cola gastou 4 milhões de dólares em pesquisa de mercado. Testes de sabor realizados com pessoas de olhos vendados revelaram que os consumidores preferiam a nova fórmula mais doce. No fim, o lançamento da New Coke nos Estados Unidos acabou causando um tumulto nacional. Os pesquisadores de mercado avaliaram o sabor, mas deixaram de lado o vínculo emocional dos consumidores com a Coca. Cartas enfurecidas, protestos formais e até ameaças de processo chegaram à empresa, forçando-a a voltar atrás. Dois meses e meio depois, a Coca-Cola, embora mantendo a New Coke no mercado, relançou sua fórmula centenária como Classic Coke, o que conferiu ao antigo sucesso um peso ainda maior no mercado.

A *melhoria nas características* tem como meta acrescentar novas características (por exemplo, tamanho, peso, materiais, ingredientes ou acessórios) que aumentem o desempenho, a versatilidade, a segurança ou a conveniência do produto. Em 1998, após anos de pesquisa e desenvolvimento, a Vlasic criou um pepino dez vezes maior do que o pepino em conserva tradicional. Grandes o suficiente para cobrir toda a superfície de um hambúrguer, as fatias são vendidas com o nome de Hamburger Stackers (algo como 'empilhadeiras para hambúrguer') e colocadas uma em cima da outra no frasco em porções de 12.<sup>50</sup>

A Pfizer também embarcou na melhoria das características com sua marca Listerine.

## PFIZER INC.

“Obviamente é muito difícil caminhar pelas ruas com um frasco de Listerine, tomar um gole, bochechar e cuspir”, afirma Dermot Boden, diretor global do setor de higiene bucal da Pfizer Inc., proprietária da marca Listerine. Essa é a lógica implícita que motivou o lançamento do Cool Mint Listerine’s PocketPak, uma fita para a purificação do hálito que se dissolve instantaneamente na boca, permitindo a higiene bucal enquanto a pessoa está em movimento. Há seis anos no mercado, essa nova e conveniente forma de Listerine não só permitiu que a marca atingisse consumidores mais jovens, como também gerou robustos 120 milhões de dólares em menos de um ano após o lançamento.<sup>51</sup>

Essa estratégia apresenta diversas vantagens. Novas características conferem à marca a imagem de inovadora e conquistam a fidelidade de segmentos de mercado que as valorizam. Além disso, oferecem uma oportunidade para a publicidade gratuita e dão um sopro de entusiasmo aos distribuidores e à força de vendas. A principal desvantagem é que as melhorias nas características são imitadas com facilidade; a menos que exista um ganho permanente em ser a primeira, a estratégia pode não compensar no longo prazo.<sup>52</sup>

A *melhoria no estilo* visa aumentar o apelo estético do produto. O lançamento periódico de modelos de carros tem muito que ver com a competição por estilo, assim como o lançamento de embalagens de bens de consumo. A estratégia de estilo concede ao produto uma identidade única no mercado. Mas concorrer em estilo também traz problemas. Em primeiro lugar, é difícil prever se as pessoas, e quais pessoas, vão apreciar o novo estilo. Em segundo lugar, uma mudança de estilo geralmente implica a descontinuação do estilo antigo, o que representa um risco de perder clientes.

**MODIFICAÇÃO DO PROGRAMA DE MARKETING** Os gerentes de produto podem tentar impulsionar as vendas modificando outros elementos do programa de marketing. Para tanto, eles devem se fazer as seguintes perguntas:

- **Preços.** Uma redução de preços atrairia novos compradores? Em caso positivo, deve-se baixar o preço de tabela ou baixar os preços por meio de ofertas especiais, descontos por volume, compra antecipada, absorção do custo de frete ou condições mais facilitadas de crédito? Ou seria melhor aumentar o preço para sugerir qualidade superior?
- **Distribuição.** A empresa pode conseguir mais apoio e exposição nos pontos-de-venda existentes? É possível ingressar em mais pontos-de-venda? A empresa pode introduzir o produto em novos canais de distribuição?
- **Propaganda.** As despesas com propaganda devem ser maiores? A mensagem ou o texto devem ser modificados? A combinação de veículos de comunicação deve mudar? O ritmo, a frequência ou o tamanho dos anúncios devem ser alterados?
- **Promoção de vendas.** A empresa deve estimular as promoções de vendas — descontos para revendedores, cupons de desconto, reembolsos, garantias, brindes e concursos?
- **Venda pessoal.** O número de vendedores deve aumentar? A qualidade deles deve melhorar? A estrutura da especialização da força de vendas deve sofrer modificações? Os territórios de vendas devem ser revistos? E os incentivos à força de vendas também merecem revisão? O planejamento de visitas de vendas deve ser melhorado?
- **Serviços.** A empresa é capaz de agilizar as entregas? Pode disponibilizar mais assistência técnica aos clientes? Pode oferecer mais crédito?

Pauta frequente nas discussões entre os profissionais de marketing são as ferramentas mais eficazes no estágio de maturidade. Por exemplo, a empresa ganharia mais aumentando seu orçamento destinado à propaganda e às promoções de vendas? A promoção exerce um impacto maior neste estágio, pois os consumidores atingiram o equilíbrio em seus hábitos e preferências de compra e a persuasão psicológica (propaganda) não é tão eficaz quanto a persuasão financeira (promoções). Muitas empresas de bens de consumo hoje gastam 60 por cento de seu orçamento total de promoções em promoções de vendas para apoiar produtos maduros. Outros profissionais de marketing defendem que as marcas devem ser gerenciadas como ativos de capital e sustentadas pela propaganda. As despesas com propaganda devem ser tratadas como investimento de capital. Os gerentes de marca utilizam as promoções de vendas porque seus efeitos são mais rápidos e mais visíveis aos superiores. No entanto, o excesso de atividades de promoções de vendas pode prejudicar a imagem de marca e o desempenho dos lucros no longo prazo.

## Estratégias de marketing: o estágio de declínio

As vendas caem devido a inúmeros fatores — avanços tecnológicos, mudanças nos gostos do consumidor e acirramento da concorrência nacional e internacional, entre outros. Todos provocam excesso de capacidade, redução de preços e erosão nos lucros. O declínio pode ser lento, como é o caso das máquinas de costura; ou rápido, como foi o caso dos disquetes flexíveis de 5,25 polegadas. As vendas podem despencar para zero ou congelar num nível mais baixo.

À medida que vendas e lucro declinam, algumas empresas saem do mercado. As restantes podem reduzir o número de produtos oferecidos. Podem se retirar dos segmentos de mercado menores e dos canais mais fracos, cortar o orçamento de promoções e, em seguida, reduzir preços. Infelizmente, a maioria das empresas não desenvolveu uma política para lidar com produtos maduros.

Exceto nos casos em que há fortes motivos para manter um produto fraco, essa decisão custa muito caro para a empresa — e não estamos falando apenas das despesas gerais e dos lucros a descoberto: existem muitos custos embutidos. Produtos fracos geralmente consomem uma quantidade desproporcional de tempo da administração; exigem freqüentes ajustes de preços e estoques; normalmente envolvem ciclos de produção curtos apesar dos onerosos prazos de instalação; demandam atenção dos profissionais de comunicação e de vendas, que poderia ser mais bem aplicada na tentativa de tornar os produtos saudáveis mais lucrativos; e podem provocar negativismo sobre a imagem da empresa. Mas o custo maior ainda pode estar por vir: deixar de eliminar produtos fracos atrasa a pesquisa agressiva por novidades que os substituam. Os produtos fracos criam um mix assimétrico de produtos — grande demais nos que já foram rentáveis e curto demais nas novas apostas.

Ao lidar com produtos envelhecidos, a empresa enfrenta diversas tarefas e decisões. A primeira tarefa é estabelecer um sistema para identificar os produtos fracos. Muitas empresas nomeiam um comitê para revisá-los, formado por representantes de marketing, P&D, fábrica e finanças. O gabinete do controller fornece dados sobre cada produto, demonstrando tendências no tamanho do mercado, participação de mercado, preços, custos e lucros. Um programa de computador então analisa essas informações. Os gerentes responsáveis por produtos duvidosos preenchem formulários de avaliação mostrando para onde acham que as vendas e os lucros se encaminham, com e sem mudanças na estratégia de marketing. O comitê de revisão faz uma recomendação sobre cada produto — deixe-o como está, modifique sua estratégia de marketing ou elimine-o.<sup>53</sup>

Algumas empresas abandonam mercados em declínio mais cedo do que outras. Isso depende muito da presença e da altura das barreiras à saída no setor.<sup>54</sup> Quanto menores forem essas barreiras, mais fácil é para a empresa abandonar o setor, e mais tentador é para as remanescentes permanecer e atrair os clientes das desistentes. A Procter & Gamble, por exemplo, permaneceu no decadente mercado de sabonetes líquidos e elevou seus lucros quando outras empresas desistiram.

De acordo com um estudo sobre estratégias de empresas em setores decadentes, existem cinco estratégias que podem ser aplicadas:

1. Aumentar o investimento (para dominar o mercado ou fortalecer seu posicionamento competitivo).
2. Manter o nível de investimento até que as incertezas sobre o mercado desapareçam.
3. Reduzir o nível de investimento seletivamente, diminuindo os grupos de clientes não lucrativos e, ao mesmo tempo, investindo mais em nichos lucrativos.
4. Colher ('espremer') os frutos dos investimentos para recuperar o caixa com rapidez.
5. Abandonar o negócio rapidamente, dispendo dos ativos da maneira mais vantajosa possível.<sup>55</sup>

A estratégia mais indicada depende da atratividade relativa do setor e da força competitiva da empresa nesse setor. Uma empresa inserida num setor não atrativo mas que detém poder competitivo deve considerar a redução seletiva. Uma empresa imersa num setor atrativo e que possui poder competitivo deve pensar em investir mais. Veja o que a Quaker Oats fez com seu farelo de aveia.

## QUAKER OATS

Após anos de ostracismo, o mingau instantâneo de aveia marcou seu retorno com campanhas que enfatizavam a saúde (para todos) e a diversão (para as crianças) — e, com isso, as vendas estouraram no final dos anos 90. Nos Estados Unidos, a reviravolta da categoria começou em janeiro de 1997, quando o FDA permitiu que os fabricantes afirmassem que "diets com baixo teor de gordura saturada e colesterol e que incluam a fibra solúvel do farelo de aveia podem reduzir o risco de doenças cardíacas". A Quaker Oats, detentora de quase dois terços da categoria, aproveitou a oportunidade para se voltar às crianças, mesclando diversão com nutrição por meio de seus novos produtos de aveia, como o Sea Adventures e o Dinosaur Eggs.<sup>56</sup>

Se a empresa estivesse decidindo entre colher os frutos e abandonar, suas estratégias seriam bem diferentes. Colher implica reduzir gradualmente os custos de um produto ou negócio e, ao mesmo tempo, tentar manter as vendas. O primeiro passo é cortar os custos de P&D e os investimentos em produção e equipamentos. A empresa pode ainda reduzir a qualidade do produto, o tamanho da força de vendas, os serviços secundários e as despesas em propaganda. O desafio é cortar tais custos sem deixar clientes, concorrentes e funcionários saberem o que está acontecendo. É uma tarefa difícil, mas muitos produtos maduros possibilitam essa estratégia, que pode aumentar substancialmente o fluxo de caixa da empresa.<sup>57</sup>

As empresas que reposicionam ou rejuvenescem um produto maduro com êxito geralmente o fazem acrescentando algum valor ao produto original. Considere a experiência da Pitney Bowes, fabricante líder em máquinas de franquear correspondência.

### PITNEY BOWES

Em 1996, estudiosos e até mesmo o pessoal da Pitney Bowes previam que o fax arruinaria o correio tradicional, setor em que o negócio da Pitney se fundamentava. Depois, previram que o e-mail destruiria o fax e que todos esses avanços tecnológicos juntos derrubariam os lucros da empresa. Como vemos, a onda de malas diretas e cobranças relacionadas à Internet produziram mais movimentação no correio, e não menos, mas a Internet também permitiu que empresas novas como a e-Stamps e a stamps.com ingressassem no território da Pitney, oferecendo download de selos pela Internet. A Pitney se remodelou como uma empresa de troca de mensagens — seu slogan passou a ser “A engenharia do fluxo de comunicações” —, desenvolvendo softwares que permitem aos clientes rastrear materiais que chegam ou produtos que saem, converter faturas e arquivos impressos para enviar por fax ou e-mail e monitorar se um documento foi recebido. A Pitney também oferece serviços de faturamento eletrônico para empresas de comércio eletrônico e chegou até a lançar um serviço de selos eletrônicos para competir com as novas empresas do ramo. A visão da Pitney: a Internet não é uma inimiga; pelo contrário, é um veículo para que ela se torne uma empresa de troca de mensagens em base ampla.<sup>58</sup>

Quando uma empresa decide abandonar um produto, tem pela frente outras decisões. Se o produto possui uma forte distribuição e uma clientela remanescente, a empresa provavelmente poderá vendê-lo. Se não conseguir encontrar compradores, deve decidir entre liquidar a marca rápida ou vagarosamente. Deve também decidir em que medida vai manter estoque e serviços para os clientes antigos.

## O conceito de ciclo de vida do produto: críticas

O conceito de CVP ajuda os profissionais de marketing a interpretar a dinâmica do produto e do mercado. Pode ser usado para planejamento e controle, embora seja útil como ferramenta de previsão. Mas a teoria do CVP não ficou livre dos críticos. Eles alegam que os padrões de ciclo de vida são variáveis demais em termos de forma e duração. Segundo esses críticos, os profissionais de marketing raramente conseguem afirmar em que estágio o produto se encontra. Um produto pode parecer maduro quando na verdade atingiu apenas um estágio anterior a outra reviravolta. Os críticos defendem que o padrão CVP resulta de estratégias de marketing, e não de um caminho inevitável, obrigatoriamente seguido pelas vendas:

Suponha que uma marca seja aceitável para os consumidores, mas tenha atravessado alguns anos ruins devido a outros fatores — por exemplo, propaganda medíocre, recusa por parte de uma cadeia importante ou entrada de um imitador apoiado por amostragem maciça. Em vez de pensar em termos de medidas corretivas, a administração começa a sentir que sua marca entrou em um estágio de declínio. Ela então desvia recursos do orçamento de promoção para financiar P&D de novos itens. No ano seguinte, a marca se sai ainda pior, o pânico toma conta (...) Obviamente, o CVP é uma variável dependente, determinada pelas ações de marketing; não é uma variável independente à qual as empresas devem adaptar seus programas de marketing.<sup>59</sup>

A Tabela 10.3 resume as características, os objetivos e as estratégias de marketing referentes aos quatro estágios do CVP.

## Evolução do mercado

Como o foco do CVP está no que está acontecendo a um produto ou a uma marca específica, e não no que está acontecendo no mercado como um todo, seu resultado é um panorama orientado para o produto, e não para o mercado. As empresas precisam visualizar um caminho evolucionário do mercado à medida que este sofre influências de novas necessidades, concorrentes, tecnologias, canais e acontecimentos.<sup>60</sup>

Ao longo da existência de um produto ou marca, seu posicionamento deve mudar para acompanhar o mercado. Pense no caso da LEGO.

### LEGO GROUP

A LEGO Group, empresa dinamarquesa de brinquedos, chegou a ter 72 por cento de participação no mercado global de brinquedos para montar, mas as crianças começaram a passar a maior parte do tempo livre com videogames, computadores e televisão, e menos tempo com os brinquedos tradicionais. A LEGO reconheceu a necessidade de mudar

**TABELA 10.3**

Resumo das características, dos objetivos e das estratégias de marketing referentes ao ciclo de vida do produto

	<b>Introdução</b>	<b>Crescimento</b>	<b>Maturidade</b>	<b>Declínio</b>
<b>Características</b>				
Vendas	Baixas	Rápido crescimento	Pico	Declínio
Custo por cliente	Alto	Médio	Baixo	Baixo
Lucros	Negativos	Crescentes	Elevados	Em declínio
Clientes	Inovadores	Adotantes imediatos	Maioria mediana	Retardatários
Concorrentes	Poucos	Número crescente	Número estável, começando a declinar	Em declínio
<b>Objetivos de marketing</b>				
	Criar consciência de produto e experimentação	Maximizar a participação de mercado	Maximizar os lucros, defendendo participação de mercado	Reduzir gastos e tirar o máximo da marca
<b>Estratégias</b>				
Produto	Oferecer um produto básico	Oferecer ampliações de produto, atendimento, garantia	Diversificar marcas e modelos	Eliminar modelos fracos
Preço	Preço elevado	Preço de penetração	Preço equivalente ao da concorrência ou melhor	Preços reduzidos
Distribuição	Seletiva	Intensiva	Mais intensiva	Seletivo: eliminação de pontos-de-venda não lucrativos
Propaganda	Construir consciência de produto entre adotantes e distribuidores imediatos	Construir a consciência e o interesse no mercado de massa	Enfatizar as diferenças e os benefícios da marca	Reduzir ao nível necessário para reter clientes fiéis convictos
Promoção de vendas	Utilizar fortes promoções de venda para incentivar a experimentação	Reduzir para tirar vantagem da grande demanda	Aumentar para encorajar a mudança de marca	Reduzir a um nível mínimo
<p><i>Fontes: Chester R. Wasson, Dynamic competitive strategy and product life cycles. Austin: Austin Press, 1978; John A. Weber, "Planning corporate growth with inverted product life cycles", Long Range Planning, out. 1976, p. 12-29; Peter Doyle, "The realities of the product life cycle", Quarterly Review of Marketing, verão 1976.</i></p>				

ou expandir seu espaço no mercado. Assim, redefiniu seu espaço como "entretenimento educativo para a família", o que incluía brinquedos, educação, tecnologia interativa, softwares, computadores e eletrônicos — tudo isso com o objetivo de exercitar a mente e se divertir. Parte do plano da LEGO Group é captar uma parcela crescente da atenção das crianças, que mais tarde se tornarão adultos e finalmente pais.

Assim como os produtos, os mercados se desenvolvem em quatro estágios: emergente, em crescimento, na maturidade e em declínio.

**EMERGENTE** Antes de um mercado se materializar, ele existe como um mercado latente. Por exemplo, durante séculos as pessoas desejaram meios mais rápidos de calcular. O mercado atendeu a essa necessidade com ábacos, réguas



Anúncio da linha de produtos da LEGO para 2004. A empresa está redefinindo seu espaço no mercado como “entretenimento educativo para a família”, e não apenas como brinquedos para as crianças montarem.

de cálculo e grandes máquinas de adição. Suponha que um empresário reconheça essa necessidade e imagine uma solução tecnológica no formato de uma pequena calculadora de bolso. Agora ele precisa determinar as características do produto, incluindo o tamanho físico e o número de operações matemáticas. Como esse empreendedor é orientado para o mercado, entrevista compradores potenciais e descobre que os clientes-alvo apresentam as mais variadas preferências. Alguns querem uma calculadora com as quatro operações (adição, subtração, multiplicação e divisão) e outros desejam mais operações (porcentagens, raízes quadradas e logs). Alguns preferem uma calculadora pequena, enquanto outros querem uma calculadora grande. Esse tipo de mercado, em que as preferências do comprador divergem uniformemente, é denominado *mercado de preferências difusas*.

O problema que o empreendedor tem pela frente é projetar um produto ideal para esse mercado. Existem três opções:

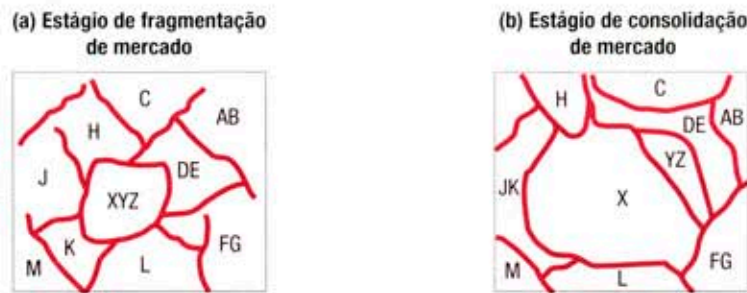
1. O novo produto pode ser desenvolvido para satisfazer as preferências de um nicho do mercado (*estratégia de nicho único*).
2. Dois ou mais produtos podem ser lançados simultaneamente para atrair dois ou mais nichos do mercado (*estratégia de nichos múltiplos*).
3. O novo produto pode ser criado para a parte mais densa do mercado (*estratégia de mercado de massa*).

Para empresas pequenas, a estratégia de nicho único é a que faz mais sentido. Uma empresa pequena não dispõe dos recursos para atrair e reter o mercado de massa. Empresas grandes devem considerar o mercado de massa para desenvolver um produto que seja médio em tamanho e número de operações. Suponha que a empresa pioneira seja de grande porte e desenvolva um produto para o mercado de massa. Quando ela lança esse produto, inicia-se o *estágio de emergência*.<sup>61</sup>

**EM CRESCIMENTO** Se o novo produto vender bem, outras empresas ingressarão no mercado, dando início ao *estágio de crescimento do mercado*. Que ponto do mercado a segunda empresa vai atacar, supondo-se que a primeira tenha se estabelecido no centro? Se a segunda empresa for pequena, provavelmente evitará concorrer de frente com a pioneira e lançará sua marca em uma das extremidades do mercado. Se a segunda empresa for grande, pode lançar sua marca no centro contra a pioneira. As duas empresas podem facilmente acabar dividindo o mercado de massa. Ou uma segunda empresa grande pode implementar uma estratégia de nichos múltiplos, cercando e aprisionando a pioneira.

**NA MATURIDADE** Finalmente, as concorrentes cobrem e atendem todos os principais segmentos do mercado, que entra então no *estágio de maturidade*. Na realidade, elas vão além e invadem os segmentos umas das outras, o que reduz o lucro de todas. À medida que o crescimento do mercado se desacelera, os segmentos ficam mais distintos e ocorre uma alta *fragmentação do mercado*. Essa situação é ilustrada na Figura 10.5(a), em que as letras representam



**FIGURA 10.5** Estratégia de fragmentação e de consolidação de mercado

empresas diferentes atendendo diversos segmentos. Observe que dois segmentos não são atendidos por serem pequenos demais para proporcionar lucro.

A fragmentação de mercado é quase sempre seguida por uma *consolidação de mercado*, causada pelo surgimento de um novo atributo que possui um forte apelo. Essa situação é ilustrada na Figura 10.5(b), com o tamanho ampliado do território X.

A seção Novas Idéias em Marketing “A dinâmica da concorrência baseada em atributos” discute como novos atributos aparecem no mercado. Entretanto, até mesmo uma situação consolidada de mercado não dura para sempre. Outras marcas copiarão uma marca bem-sucedida e o mercado acabará sendo dividido novamente. Os mercados maduros oscilam entre a fragmentação e a consolidação. A fragmentação é ocasionada pela competição, e a consolidação, pela inovação. Analise o exemplo do mercado de toalhas de papel.

## TOALHAS DE PAPEL

Antigamente, as donas-de-casa usavam panos e toalhas de algodão e linho na cozinha. Uma empresa de papel, em busca de novos mercados, desenvolveu as toalhas de papel. Esse desenvolvimento cristalizou um mercado latente. Outros fabricantes ingressaram no mercado. O número de marcas cresceu e gerou a fragmentação de mercado. O excesso de capacidade do setor levou os fabricantes a pesquisar novos atributos. Um fabricante, escutando os consumidores reclamar que as toalhas de papel não eram absorventes, lançou toalhas ‘absorventes’ e expandiu sua participação de mercado. Tal consolidação não durou muito, visto que os concorrentes lançaram suas próprias toalhas de papel absorventes. O mercado se fragmentou mais uma vez. Então outro fabricante lançou a toalha ‘super-resistente’. Logo foi copiado. Outro fabricante lançou a toalha de papel que não solta fiapos, o que também foi copiado. Dessa forma, as toalhas de papel evoluíram de um produto único para um produto com vários graus de absorção e resistência e várias utilidades. A evolução do mercado foi estimulada pelas forças de inovação e competição.

**EM DECLÍNIO** No final, a demanda pelos produtos existentes começa a diminuir e o mercado passa para o *estágio de declínio*. Podem ocorrer duas coisas: o nível geral de necessidade da sociedade declina, ou uma nova tecnologia substitui a antiga. Por exemplo, mudanças na tradição e uma tendência à cremação fizeram com que fabricantes de caixões e donos de funerárias reconsiderassem a maneira de conduzir seus negócios.<sup>62</sup>

## NOVAS IDÉIAS EM MARKETING



### A dinâmica da concorrência baseada em atributos

A concorrência gera uma sucessão contínua de novos atributos para os produtos. Se um novo atributo obtiver sucesso, vários concorrentes passarão a oferecê-lo. A partir do momento em que todos os postos de gasolina disponibilizam o pagamento com cartão de crédito, o modo de pagamento deixa de ser um critério para a escolha de um posto. *As expectativas dos clientes são progressivas*. Esse fato ressalta a importância estratégica de manter a liderança na introdução de novos atributos. Cada novo atributo, se bem-sucedido, criará uma vantagem competitiva para a empresa, resultando em lucros e em participação de mercado temporariamente acima da média. A líder de mercado deve aprender a transformar o processo de inovação em rotina.

Será que as empresas são capazes de prever o futuro e antecipar a sucessão de atributos que provavelmente agradarão e que serão tecnologicamente exequíveis? Como a empresa pode descobrir novos atributos? Existem quatro maneiras de fazê-lo.

1. **Processo de pesquisa com o cliente:** a empresa pergunta aos consumidores quais benefícios eles gostariam que fossem acrescentados ao produto e em que medida desejam cada atributo. A empresa também avalia o custo de desenvolver cada novo atributo e as prováveis respostas da concorrência.
2. **Processo intuitivo:** os empresários seguem sua intuição e desenvolvem o produto sem muita pesquisa de marketing. A seleção natural determinará os vencedores e os perdedores. Se o fabricante teve uma intuição sobre um atributo desejado pelo mercado, ele será considerado inteligente ou afortunado.
3. **Processo dialético:** os inovadores não devem seguir a correnteza. Os jeans, que começaram como um artigo barato de vestuário, ao longo do tempo ganharam estilo e encareceram. Esse movimento contra a maré, no entanto, carrega as sementes da própria destruição. No fim, os preços caem novamente ou algum fabricante lança outro material barato para a confecção de calças.
4. **Processo de hierarquia das necessidades:** (veja a teoria de Maslow no Capítulo 6) os primeiros automóveis ofereciam transporte básico e eram projetados para serem seguros. Mais tarde, os automóveis apelaram para a aceitação social e a necessidade de status. Mais tarde ainda, eles foram projetados para ajudar as pessoas a se 'preencher'. A tarefa do inovador é avaliar quando o mercado está pronto para satisfazer uma necessidade de ordem maior.

O verdadeiro desenrolar de novos atributos no mercado é mais complexo do que sugerem simples teorias. Não devemos subestimar o papel da tecnologia e dos processos sociais. Por exemplo, o forte desejo do consumidor por computadores portáteis só foi atendido quando a tecnologia de miniaturização se desenvolveu o bastante. Elementos como inflação, escassez, ambientalismo, consumismo e novos estilos de vida fazem com que os consumidores reavaliem os atributos do produto. A inflação aumenta o desejo por carros menores, enquanto a busca por segurança aumenta o desejo por carros mais pesados. O inovador deve usar a pesquisa de marketing para estimar o poder de diferentes atributos e assim determinar qual a melhor medida a ser tomada pela empresa.

Fonte: Marnik G. Dekimpe e Dominique M. Hanssens, "Empirical generalizations about market evolution and stationarity", *Marketing Science*, 14, nº 3, 1995, p. G109-G121.

## Resumo

1. Para decidir qual é o posicionamento de marca, é preciso determinar uma estrutura de referência — o que se faz identificando o mercado-alvo e a natureza da concorrência — e as associações ideais de marca quanto aos pontos de paridade e aos pontos de diferença. Para determinar a estrutura de referência competitiva adequada, devem-se compreender o comportamento do consumidor e as considerações feitas por ele ao tomar decisões sobre marcas.
2. Os pontos de diferença são associações exclusivas a uma marca fortemente mantidas e favoravelmente avaliadas pelos consumidores. Os pontos de paridade são associações não necessariamente exclusivas a uma marca — na verdade, geralmente são compartilhados com outras marcas. As associações referentes a pontos de paridade de categoria são aquelas vistas pelos consumidores como necessárias para um produto legítimo e confiável pertencer a determinada categoria. As associações referentes a pontos de paridade de concorrência destinam-se a anular os pontos de diferença das concorrentes.
3. A chave para a vantagem competitiva é a diferenciação do produto. Uma opção no mercado pode ser diferenciada de acordo com cinco dimensões: produto (formato, recursos, qualidade do desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de conserto, estilo, design), serviços (facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, consultoria ao cliente, manutenção, reparos e serviços diversos), funcionários, canal e imagem (símbolos, mídia, clima e eventos).
4. Como as condições da economia mudam e a atividade competitiva varia, as empresas normalmente consideram necessário reformular sua estratégia de marketing diversas vezes durante o ciclo de vida de um produto. Tecnologias, formatos de produtos e marcas também apresentam ciclos de vida com estágios distintos. A sequência geral de estágios em qualquer ciclo de vida consiste em introdução, crescimento, maturidade e declínio. Hoje, a maioria dos produtos se encontra no estágio de maturidade.
5. Cada estágio do ciclo de vida do produto demanda estratégias de marketing diferentes. O estágio de introdução é marcado por crescimento vagaroso e lucros mínimos. Caso obtenha êxito, o produto passa para o estágio de

crescimento e os lucros se elevam. Em seguida, ingressa no estágio de maturidade, em que o crescimento das vendas diminui e os lucros se estabilizam. Finalmente, o produto passa para o estágio de declínio. A tarefa da empresa é identificar os produtos verdadeiramente fracos, desenvolver uma estratégia para cada um deles e eliminá-los de uma forma que prejudique o mínimo possível os lucros, os funcionários e os clientes.

6. Assim como os produtos, os mercados passam por quatro estágios: emergência, crescimento, maturidade e declínio.

## Aplicações

### Debate de marketing A vida das marcas é limitada?

Em geral, depois que uma marca começa a tropeçar no mercado ou desaparece totalmente, os especialistas comentam: "Toda marca tem seu período de glória". A tese deles é de que todas as marcas, de alguma forma, possuem vida limitada e não se pode esperar que sejam líderes para sempre. Outros afirmam, contudo, que as marcas podem viver para sempre e que seu sucesso no longo prazo depende das habilidades e dos insights dos profissionais de marketing envolvidos.

**Assuma uma posição:** a obsolescência das marcas é ou não inevitável?

### Discussão de marketing

Identifique outros atributos e benefícios correlacionados negativamente que não foram incluídos na Tabela 10.2. Que estratégias as empresas usam para tentar se posicionar baseando-se em pares de atributos e benefícios?

## PANORAMA BRASILEIRO



### O setor de telefonia móvel no Brasil e a marca Vivo

O ambiente competitivo no mercado brasileiro de telefonia móvel conta com quatro grandes empresas: Vivo, Telecom Italia Mobile (TIM), Oi e Claro, além de outras menores: Telemig Celular, Amazônia Celular, CTBC Celular, Sercomtel Celular e Nextel, sendo que esta última oferece a opção de comunicação por rádio ou por rádio e telefonia celular.

As quatro maiores empresas competem, em muitos casos, nas mesmas regiões, dada a ampla cobertura de cada uma delas. Apesar do forte crescimento, trata-se de um mercado ainda em expansão, conforme mostra a Tabela 1.

**TABELA 1** Crescimento das comunicações móveis (1995-2004)

Ano	Total de estações móveis	Crescimento total (%)
1995	1.416.500	87,6
1996	2.744.549	93,8
1997	4.550.175	65,8
1998	7.368.218	61,9
1999	15.032.698	104
2000	23.188.171	54,3
2001	28.745.769	24
2002	34.880.967	21,3
2003	46.373.266	32,9
2004*	50.336.187	8,54

\* Dados até maio 2004.  
Fonte: www.anatel.gov.br.

No Brasil, o número de aparelhos celulares ultrapassou o de aparelhos fixos nos últimos meses de 2003; Brasília é hoje a cidade com a maior concentração de celulares: são 77 aparelhos para cada 100 habitantes. A participação de mercado das quatro maiores empresas e do consolidado da Telemig Celular (TMG) e da Amazônia Celular (AMZ), no primeiro trimestre de 2004, deixa claro que a Vivo é líder de mercado, com 45 por cento, e seus principais concorrentes são TIM (19 por cento de participação), Claro (20 por cento) e Oi (9 por cento).

A TIM é uma das maiores empresas de telefonia móvel do mundo, atendendo mais de 43 milhões de pessoas em mais de dez países. Ela chegou ao Brasil em 1998, operando seus serviços a partir de 2002 e detendo a maior cobertura do mercado. A empresa se diz pioneira em tecnologia e serviços, oferecendo *roaming* internacional para diversos países dos cinco continentes. Em razão disso, seu posicionamento é: “TIM: viver sem fronteiras”.

A Claro, marca pertencente ao grupo mexicano Telecom Américas, representa a união de diversas marcas que já atuaram de forma separada no mercado brasileiro, como Americel, ATL, BCP, BSE, Telet e Tess. A marca Claro foi introduzida no segundo semestre de 2003, segundo a empresa, “com o compromisso da ética, da transparência e da clareza (...) e com o atendimento voltado a um único objetivo: ouvir seus clientes para ser sempre uma operadora do jeito que você quer”.

A Oi, pertencente ao grupo Telemar, é a única empresa do mercado de telefonia móvel totalmente brasileira. Ela se posiciona como uma empresa direta, moderna e “simples em tudo, do próprio nome ao jeito de lidar com os clientes e fazer negócios”. Pela análise do site de cada empresa, assim como de sua comunicação na mídia (principalmente televisão e mídia impressa), é possível concluir que todas focam o consumidor jovem, além do mercado empresarial. A Oi direciona-se mais especificamente ao público infante-juvenil, com os celulares Oi Xuxa. Outro ponto relevante é que a TIM e a Oi reforçam, em sua comunicação, o fato de utilizarem a tecnologia GSM.

#### **A construção da marca Vivo**

Em dezembro de 2002, os grupos Portugal Telecom e Telefónica Móviles formalizaram uma joint-venture que uniu suas operações celulares no país (Telesp Celular Participações S.A., Tele Leste Celular Participações S.A., Tele Sudeste Celular Participações S.A. e Celular CRT Participações S.A.). No início de 2003, foi adquirida a TCO (Tele Centro-Oeste Celular S.A.), ampliando a presença da empresa para um total de 19 estados, além do Distrito Federal, o que equivale a cerca de 86 por cento do território nacional, numa região que responde por 83 por cento do PIB brasileiro. Com a TCO, a base da Vivo passou a somar, na época, 16,8 milhões de clientes. Em 13 de abril de 2003, foi lançada a marca Vivo, que criou uma identidade única para as operações do grupo.

O mercado de telefonia celular no Brasil é muito atrativo, pois a taxa de penetração no país é de apenas 26 por cento, o que indica um grande potencial de crescimento. Os segmentos que mais oportunidades oferecem são os jovens, a população de classes mais baixas (classe C, pelo critério da Associação Brasileira de Anunciantes e da Associação Brasileira dos Institutos de Pesquisa de Mercado — ABA/Abipeme) e o mercado corporativo. A base de celulares pré-pagos corresponde, em média, a 80 por cento do total. Atualmente, uma parcela expressiva de usuários de pré-pago é composta por jovens de classe média, atentos às novidades da comunicação móvel.

Nesse contexto, a Vivo busca, segundo palavras de seu presidente, liderança crescente e sustentável. A empresa almeja o poder de mercado, visando posicionar-se, no curto prazo, entre as cinco maiores operadoras de celular do mundo. Dadas as características do mercado, a estratégia de crescimento da Vivo foca-se na penetração de mercado.

Quanto à estratégia competitiva, a empresa claramente escolheu a diferenciação, e seu posicionamento de mercado baseia-se na inovação. Sob seu ponto de vista, inovação traduz-se em proporcionar aos clientes aparelhos mais modernos, práticos, sofisticados, bonitos e com mais funções. Para tal, a empresa considera os fornecedores seus principais parceiros. Além dos aparelhos, a empresa procura inovar nos serviços, como o Vivo ao Vivo, que transporta para a tela do celular o modelo de navegação Web, por meio de ícones padronizados dos serviços, facilitando o acesso dos usuários. Inovar também significa lançar jogos multimídia, como o Vivo em Ação, evoluir em tecnologia e no atendimento de call center, buscando maior aproximação com o cliente.

A marca foi criada por meio de uma megaoperação, que, em um único fim de semana, transformou toda a identidade visual da empresa e de suas lojas, acompanhada de uma forte campanha voltada para o consumidor. Para a criação da marca, foi contratada a agência Wolff Olins e, para a escolha do nome e do logotipo, foram realizados estudos de semiótica e pesquisas qualitativas (grupos de foco) com consumidores, para selecionar os que melhor transmitiam o novo posicionamento da marca e da empresa.

De acordo com um diretor da empresa, a adoção de uma marca única tem o papel de integração interna, promovendo uma padronização de caráter nacional. O objetivo foi unificar e fortalecer a cultura da empresa, gerar sinergia e reduzir custos pela padronização de materiais de divulgação, entre outros.

(Continuação)

Quanto à identidade, segundo um representante da empresa, a marca Vivo é algo com vida, emoção e espírito. Se fosse uma pessoa, seria alguém simpático, com uma atitude moderna e interativa. As cores institucionais da Vivo são laranja, verde, azul e vermelho. Todas são utilizadas na comunicação visual da marca, ao mesmo tempo (em outdoors, por exemplo) ou alternadamente (em anúncios de revista), mostrando como a marca é 'viva'. Assim, a Vivo pretende projetar uma imagem jovial, transparente, de proximidade com o cliente e de inovação. Para tal, o posicionamento psicológico adotado foi: "Vivo é você em primeiro lugar".

Para o lançamento da marca, foram investidos cerca de 40 milhões de reais, incluindo propaganda, eventos e redesenho das lojas, entre outras atividades. Para a propaganda, os meios de comunicação utilizados foram televisão, rádio, revista, jornal, outdoors e Internet. Além disso, a empresa investiu em relações públicas. Assim, desde o lançamento, a Vivo tem feito muito mais do que propaganda para construir sua marca e reforçar o conceito de modernidade e inovação, especificamente:

- **Patrocínio de eventos:** São Paulo Fashion Week e Vivo Open Air.
- **Loja carro-chefe:** em 26 de junho de 2003, foi inaugurada uma megaloja, localizada na Avenida Paulista, em São Paulo; o espaço, com 1.200 m<sup>2</sup>, apresenta um modelo inédito no setor de telecomunicações. Segundo a empresa, a Vivo trouxe para o Brasil esse modelo de atendimento, vendas de produtos, serviços e demonstração de tecnologia sem fio com base em operações bem-sucedidas nas matrizes dos grupos acionistas na Europa.
- **Campanhas de marcas combinadas com os principais fornecedores:** com o objetivo de lançar produtos e serviços e fazer promoções, como no Dia das Mães e no Dia dos Namorados, foram firmados acordos com Nokia, Motorola, Samsung, LG, Kyocera e outros. As propagandas combinadas também são uma prática comum no grande varejo, em parceria com grandes lojas que vendem celulares. Segundo a empresa, "essas campanhas trazem vantagens aos dois lados, pois se economiza no custo total e se divulga massivamente".
- **Marketing cultural:** além de patrocinar eventos culturais (por exemplo, o evento goiano Caldas Fest Folia), com o objetivo de gerar identificação com o público-alvo e apoiar ações que tragam educação e cultura à população, a Vivo mantém o Museu Vivo, no interior paulista, e o Espaço Cultural Vivo, em sua sede em São Paulo. Sua proposta é "democratizar o acesso da população a eventos de qualidade e difundir a cultura e as artes produzidas no Brasil, incentivando a inclusão social". O espaço em São Paulo conta com o Teatro Vivo, que concede desconto na compra de ingresso a clientes que fazem parte do Programa Vivo Vantagens, e com o Espaço de Artes Visuais, que apresenta exposições de artistas brasileiros, contemplando arte moderna e contemporânea. O acesso às exposições é gratuito, algo simpático tanto para funcionários quanto para clientes.
- **Marketing esportivo:** de acordo com a empresa, a Vivo periodicamente patrocina eventos esportivos, para associar a marca a jovialidade, dinamismo, esporte e lazer. Exemplos de eventos patrocinados são: Jaguariúna Rodeo Festival, Helvetia Polo Day, Match Race, Expointer e Circuito Empresarial de Golfe.
- **Visual do edifício sede:** por fim, a própria sede nova da empresa, em São Paulo, pretende transmitir o posicionamento da marca, com design moderno e arrojado.

Outros pontos importantes para construir uma marca sólida são: desenvolver uma personalidade e estabelecer conexões emocionais com o consumidor. Além de tudo o que foi descrito, a Vivo investe em responsabilidade social. Por meio do Instituto Vivo, a operadora apóia e desenvolve projetos de educação, meio ambiente e voluntariado, com a missão de "promover a cidadania, compartilhando os valores e a experiência da Vivo com a sociedade". O instituto estabelece parcerias com organizações não governamentais (ONGs), outras empresas, instituições públicas, governos e universidades. Além de gerenciar investimentos de responsabilidade social, o instituto agrega a função de disseminar conceitos e práticas de responsabilidade social para os públicos que se relacionam com a Vivo.

Em 13 de abril de 2004, a marca Vivo comemorou seu primeiro ano, atingindo a cifra de 22 milhões de clientes. A empresa é a décima operadora de telefonia celular do mundo e a primeira do hemisfério sul, com participação de mercado de 45 por cento, em todo o Brasil, e de 56 por cento, em sua área de cobertura. Ainda em abril de 2004, a marca foi top-of-mind no mercado brasileiro, com 50 por cento de reconhecimento, percentual duas vezes maior que o da segunda operadora, conforme pesquisa da empresa. De acordo com representante da operadora, é crescente a percepção das pessoas quanto aos diferenciais da Vivo, sendo ela a marca mais associada à inovação e à tecnologia.

### Questões para discussão

1. Qual é o posicionamento da marca Vivo? O que você pensa a respeito desse posicionamento?
2. Com base no que foi exposto sobre o mercado de telefonia móvel no Brasil, avalie as estratégias adotadas pela Vivo.

3. Avalie as iniciativas de construção da marca Vivo. Qual você considera a mais importante? Por quê?
4. Escolha um exemplo de construção de marca no seu setor de atuação. Analise o modelo de construção dessa marca. Quais foram os fatores-chave de sucesso? O que você faria diferente? Por quê?

Fonte: M. S. Corrêa, "Vivo: estratégia competitiva, construção de uma nova marca", *Revista da ESPM*, jan./fev. 2004, p. 110-123; M. França, "Vivo alcança 22 milhões de assinantes", *O Globo*, 6 abr. 2004, p. 26; M. F. Delmas, "Pré-pago sem preconceito", *O Globo*, 23 jun. 2004, p. 25; "Brasília: a capital do celular", *Veja*, 2 jun. 2004; [www.claro.com.br](http://www.claro.com.br); [www.ibd.org.br](http://www.ibd.org.br); [www.oi.com.br](http://www.oi.com.br); [www.tim.com.br](http://www.tim.com.br); informações fornecidas por representantes da empresa Vivo, em abril e maio de 2004.

## Notas

- 1 Joseph Weber, "Public TV's identity crisis", *Business Week*, 30 set. 2002, p. 65-66; Joe Flint, "PBS takes tack of commercial peers: think young", *Wall Street Journal*, 27 mar. 2002, p. B1, B4.
- 2 Kortney Stringer, "Hard lesson learned: premium and no-frills don't mix", *Wall Street Journal*, 3 nov. 2003, p. B1.
- 3 Al Ries e Jack Trout, *Positioning: the battle for your mind*. Nova York: Warner Books, 1982.
- 4 Alice M. Tybout e Brian Sternthal, "Brand positioning". In: Dawn Iacobucci (org.), *Kellogg on marketing*. Nova York: John Wiley & Sons, 2001, p. 35; Theresa Howard, "DiGiorno's campaign delivers major sales", *USA Today*, 1º abr. 2002.
- 5 Kevin Lane Keller, Brian Sternthal e Alice Tybout, "Three questions you need to ask about your brand", *Harvard Business Review*, 80, set. 2002, p. 80-89.
- 6 Richard Heller, "Folk fortune", *Forbes*, 4 set. 2000, p. 66-69.
- 7 Julia Boorstin, "How coach got hot", *Fortune*, 28 out. 2002, p. 132-134.
- 8 Prof. Brian Sternthal, "Miller Lite case", Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.
- 9 Jim Hopkins, "When the devil is in the design", *USA Today*, 31 dez. 2001, p. 3B.
- 10 Keith Naughton, "Ford's perfect storm", *Newsweek*, 17 set. 2001, p. 48-50.
- 11 Dale Buss, "Sweet success", *Brandweek*, 12 maio 2003, p. 22-23.
- 12 Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer e Kent Nakamoto, "Meaningful brands from meaningless differentiation: the dependence on irrelevant attributes", *Journal of Marketing Research*, ago. 1994, p. 339-350.
- 13 Naomi Aoki, "An alteration at Brooks Brothers derailed by casual era retailer returns to its roots", *Boston Globe*, 12 nov. 2003, p. E1.
- 14 Katrina Brooker, "The chairman of the board looks back", *Fortune*, 28 maio 2001.
- 15 Bridget Finn, "Selling cool in a bottle: of dish soap", *Business 2.0*, dez. 2003, p. 72-73.
- 16 Robert D. Buzzell e Bradley T. Gale, *The PIMS principles: linking strategy to performance*. Nova York: Free Press, 1987.
- 17 "The 25 best sales forces", *Sales & Marketing Management*, jul. 1998, p. 32-50.
- 18 Para uma relação similar, veja Leonard L. Berry e A. Parasuraman, *Marketing services: competing through quality*. Nova York: Free Press, 1991, p. 16.
- 19 Sarah Fister Gale, "The bookstore battle", *Workforce Management*, jan. 2004, p. 51-53.
- 20 William C. Symonds, "Working for working adults", *Business Week*, 9 jun. 2003, p. 86.
- 21 Karen Axelrod e Bruce Brumberg, *Watch it made in the USA*. Santa Fé: John Muir Publications, 1997.
- 22 Alguns autores apontam estágios adicionais. Wasson sugeriu um estágio de turbulência competitiva entre o crescimento e a maturidade. Veja Chester R. Wasson, *Dynamic competitive strategy and product life cycles*. Austin: Austin Press, 1978. A maturidade refere-se a um estágio de redução no ritmo de crescimento das vendas e de saturação; um estágio de baixas vendas, após um período de pico.
- 23 John E. Swan e David R. Rink, "Fitting market strategy to varying products life cycles", *Business Horizons*, jan./fev. 1982, p. 72-76; Gerald J. Tellis e C. Merle Crawford, "An evolutionary approach to product growth theory", *Journal of Marketing*, outono 1981, p. 125-134.
- 24 William E. Cox Jr., "Product life cycles as marketing models", *Journal of Business*, out. 1976, p. 375-384.
- 25 Jordan P. Yale, "The strategy of Nylon's growth", *Modern Textiles Magazine*, fev. 1964, p. 32. Veja também Theodore Levitt, "Exploit the product life cycle", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1965, p. 81-94.
- 26 Chester R. Wasson, "How predictable are fashion and other product life cycles?", *Journal of Marketing*, jul. 1968, p. 36-43.
- 27 Wasson, "How predictable are fashion and other product life cycles?", p. 36-43.
- 28 William H. Reynolds, "Cars and clothing: understanding fashion trends", *Journal of Marketing*, jul. 1968, p. 44-49.
- 29 Patrick Butters, "What biggest selling adults game still cranks out vexing questions?", *Insight on the News*, 26 jan. 1998, p. 39.
- 30 Robert D. Buzzell, "Competitive behavior and product life cycles". In: John S. Wright e Jack Goldstucker (org.), *New ideas for successful marketing*. Chicago: American Marketing Association, 1956, p. 51.
- 31 Rajesh J. Chandy, Gerard J. Tellis, Deborah J. MacInnis e Pattana Thaivanich, "What to say when: advertising appeals in evolving markets", *Journal of Marketing Research*, 38, nov., p. 399-414.
- 32 William T. Robinson e Claes Fornell, "Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries", *Journal of Marketing Research*, ago. 1985, p. 305-317; Glen L. Urban et al., "Market share rewards to pioneering brands: an empirical analysis and strategic implications", *Management Science*, jun. 1986, p. 645-659.
- 33 Gregory S. Carpenter e Kent Nakamoto, "Consumer preference formation and pioneering advantage", *Journal of Marketing Research*, ago. 1989, p. 285-298.
- 34 William T. Robinson e Sungwook Min, "Is the first to market the first to fail? Empirical evidence for industrial goods business", *Journal of Marketing Research*, 39, fev. 2002, p. 120-128.
- 35 Frank R. Kardes, Gurumurthy Kalyanaram, Murali Chankdrashekar e Ronald J. Dornoff, "Brand retrieval, consideration set

- composition, consumer choice, and the pioneering advantage", *Journal of Consumer Research*, jun. 1993, p. 62-75. Veja também Frank H. Alpert e Michael A. Kamins, "Pioneer brand advantage and consumer behavior: a conceptual framework and propositional inventory", *Journal of the Academy of Marketing Science*, verão 1994, p. 244-253.
- 36 Thomas S. Robertson e Hubert Gatignon, "How innovators thwart new entrants into their market", *Planning Review*, set./out. 1991, p. 4-11, 48; Douglas Bowman e Hubert Gatignon, "Order of entry as a moderator of the effect of marketing mix on market share", *Marketing Science*, 15, nº 3, 1996, p. 222-242.
- 37 Venkatesh Shankar, Gregory S. Carpenter e Lakshman Krishnamurthi, "Late mover advantage: how innovative late entrants outsell pioneers", *Journal of Marketing Research*, 35, fev. 1998, p. 54-70.
- 38 Steven P. Schnaars, *Managing imitation strategies*. Nova York: Free Press, 1994. Veja também Jin K. Han, Namwoon Kim e Hony-Bom Kim, "Entry barriers: a dull-, one-, or two-edged sword for incumbents? Unraveling the paradox from a contingency perspective", *Journal of Marketing*, jan. 2001, p. 1-14.
- 39 Victor Kegan, "Second sight: second movers take all", *The Guardian*, 10 out. 2002.
- 40 Peter N. Golder e Gerald J. Tellis, "Pioneer advantage: marketing logic or marketing legend?", *Journal of Marketing Research*, maio 1992, p. 34-46; Shi Zhang e Arthur B. Markman, "Overcoming the early advantage: the role of alignable and nonalignable differences", *Journal of Marketing Research*, nov. 1998, p. 1-15.
- 41 Gerald J. Tellis e Peter Golder, *Will and vision: how latecomers can grow to dominate markets*. Nova York: McGraw-Hill, 2001; Rajesh K. Chandy e Gerald J. Tellis, "The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation", *Journal of Marketing Research*, jul. 2000, p. 1-17.
- 42 Linda Himelstein, "Yahoo! The company, the strategy, the stock", *Business Week*, 7 set. 1998, p. 66-76; Marc Gunther, "The cheering fades for Yahoo!", *Fortune*, 12 nov. 2001; Ben Elgin, "Inside Yahoo! The untold history of how arrogance, infighting, and management missteps derailed one the hottest companies on the Web", *Business Week*, 21 maio 2001, p. 114; Ben Elgin, "The search war is about to get bloody", *Business Week*, 28 jul. 2003, p. 72-73.
- 43 Himelstein, "Yahoo! The company, the strategy, the stock", p. 66-76; Gunther, "The cheering fades for Yahoo!"; Elgin, "Inside Yahoo! The untold history of how arrogance, infighting, and management missteps derailed one the hottest companies on the Web", p. 114; Elgin, "The search war is about to get bloody", p. 72-73.
- 44 Oscar Suris, "Ads aim to sell Hush Puppies to new yuppies", *Wall Street Journal*, 28 jul. 1993, p. B1, B6; Keith Naughton, "Don't step on my blue suede Hush Puppies", *Business Week*, 11 set. 1995, p. 84-86; Cyndee Miller, "Hush Puppies: all of a sudden they're cool", *Marketing News*, 12 fev. 1996, p. 10; Denise Gellene, "An old dog's new tricks: Hush Puppies' return in the '90s is no small feat", *Los Angeles Times*, 30 ago. 1997, p. D1; Malcolm Gladwell, "How to start an epidemic", *The Guardian*, 22 abr. 2000.
- 45 Sarah Ellison, "P&G to buy Glide dental floss, a popular brand", *Wall Street Journal*, 17 set. 2003, p. A19; Anônimo, "What's hot: promoting dental floss", *Drug Store News*, 8 set. 2003, p. 23.
- 46 Allen J. McGrath, "Growth strategies with a '90s twist", *Across the Board*, mar. 1995, p. 43-46.
- 47 Jane Eisinger Rooney, "Brand new day", *Association Management*, fev. 2003, p. 46-51.
- 48 Brian Wansink e Michael L. Ray, "Advertising strategies to increase usage frequency", *Journal of Marketing*, jan. 1996, p. 31-46. Veja também Brian Wansink, "Expansion advertising". In: John Philip Jones (org.), *How advertising works*. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 95-103.
- 49 Stephanie Thompson, "Coffee brands think outside of the can", *Advertising Age*, 28 jul. 2003, p. 26.
- 50 Vanessa O'Connell, "Food: after years of trial and error, a pickle slice that stays put", *Wall Street Journal*, 6 out. 1998, p. B1; "Vlasic's hamburger-size pickles", *Wall Street Journal*, 5 out. 1998, p. A26; [www.vlasic.com](http://www.vlasic.com).
- 51 Kathryn Shattuck, "Mouthwash without the bootle", *New York Times*, 7 jul. 2002, p. 32; Michael Beirne e Aaron Baar, "Altoids takes offense in breath strips war", *Brandweek*, 9 dez. 2002, p. 4.
- 52 Stephen M. Nowlis e Itamar Simonson, "The effect of new product features on brand choice", *Journal of Marketing Research*, fev. 1996, p. 36-46.
- 53 Philip Kotler, "Phasing out weak products", *Harvard Business Review*, mar./abr. 1965, p. 107-118; Richard T. Hise, A. Parasuraman e R. Viswanathan, "Product elimination: the neglected management responsibility", *Journal of Business Strategy*, primavera 1984, p. 56-63; George J. Avlonitis, "Product elimination decision making: does formality matter", *Journal of Marketing*, inverno 1985, p. 41-52.
- 54 Kathryn Rudie Harrigan, "The effect of exit barriers upon strategic flexibility", *Strategic Management Journal*, 1, 1980, p. 165-176.
- 55 Kathryn Rudie Harrigan, "Strategies for declining industries", *Journal of Business Strategy*, outono 1980, p. 27.
- 56 "Hot cereal is one hot commodity", *Prepared Foods*, jan. 2000.
- 57 Philip Kotler, "Harvesting strategies for weak products", *Business Horizons*, ago. 1978, p. 15-22; Laurence P. Feldman e Albert L. Page, "Harvesting: the misunderstood market exit strategy", *Journal of Business Strategy*, primavera 1985, p. 79-85.
- 58 Claudia H. Deutsch, "Pitney Bowes survive faxes, e-mail and the Internet", *New York Times*, 18 ago. 1998, p. D1; Matthew Lubanko, "Pitney Bowes faces e-foes despite lion's share of the market", *Hartford Courant*, 18 mar. 2000, p. E1.
- 59 Nariman K. Dhalla e Sonia Yuspeh, "Forget the product life cycle concept!", *Harvard Business Review*, jan./fev. 1976, p. 105.
- 60 Robert D. Buzzell, "Market functions and market evolution", *Journal of Marketing*, 63, edição especial 1999, p. 61-63.
- 61 Para uma discussão sobre a evolução do mercado de minivans entre 1982 e 1998, veja Jose Antonio Rosa, Joseph F. Porac, Jelena Runser-Spanjol e Michael S. Saxon, "Sociocognitive dynamics in a product market", *Journal of Marketing*, 63, edição especial 1999, p. 64-77.
- 62 Daniel Fisher, "Six feet under", *Forbes*, 7 jul. 2003, p. 66-68.

# 11

## Como lidar com a concorrência

**Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:**

- Como os profissionais de marketing identificam os principais concorrentes?
- Como devemos analisar as estratégias, os objetivos, os pontos fortes e fracos da concorrência?
- Como os líderes expandem o mercado total e defendem sua participação de mercado?
- Como as desafiantes atacam os líderes de mercado?
- Como seguidoras de mercado ou ocupantes de nicho podem competir de maneira efetiva?





A concorrência da Levi's: algumas das diversas marcas e estilos de calças jeans.

A construção de marcas fortes exige um aguçado conhecimento da concorrência, e a concorrência a cada ano se acirra mais. Novas ameaças surgem de toda a parte — concorrentes globais ávidos pelo crescimento das vendas em novos mercados; concorrentes virtuais buscando maneiras lucrativas de expandir sua distribuição; marcas próprias e marcas de lojas criadas para oferecer alternativas mais baratas; e extensões de marcas criadas por megamarcas para alavancar seus pontos fortes e ingressar em novas categorias. Veja como a concorrência se intensificou no ramo de calças jeans.

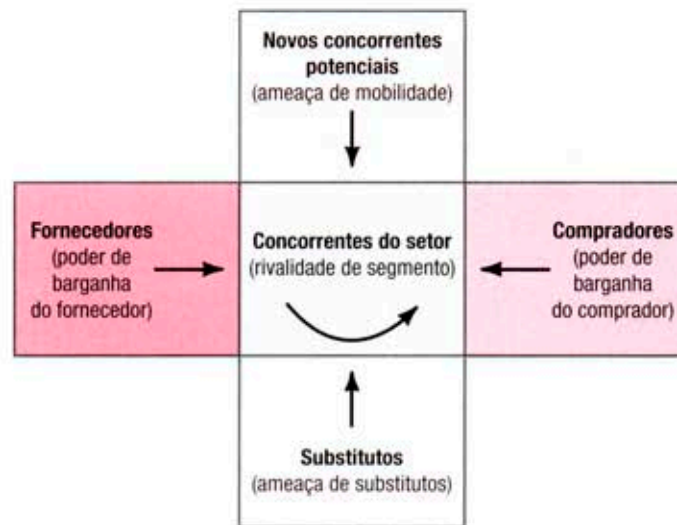
*A Levi Strauss viu suas vendas despencar de um pico de 7,1 bilhões de dólares em 1996 para cerca de 4 bilhões em 2003, em parte devido à concorrência acirrada. Suas marcas de calças jeans, como a clássica 501, sofreram ataques de todos os lados: de cima, por parte de linhas mais caras e sofisticadas, como Calvin Klein, Tommy Hilfiger e Gap; de baixo, de marcas próprias populares e mais baratas, como a Arizona, da JC Penney, e a Canyon River Blues, da Sears; de um lado, por marcas tradicionais e sólidas como a campestre Wranglers e a urbana Lee; e, do outro lado, por linhas jovens e descoladas como American Eagle, Bugle Boy, JNCO, Lucky e Diesel. A Levi's foi bombardeada de tantas direções que ficou difícil saber por onde se reerguer! Querendo competir com mais igualdade, ela lançou recentemente a linha Signature, para ser vendida em lojas de descontos como o Wal-Mart, e a linha mais cara Premium Red Tab, para ser vendida em lojas de departamentos mais refinadas como Nordstrom e Neiman Marcus. Mas muitos especialistas em marketing se perguntam se já não é tarde demais e se a marca um dia conseguirá retomar a dianteira.<sup>1</sup>*

Para traçar e implementar com eficiência as melhores estratégias de posicionamento de marca, as empresas devem prestar a máxima atenção aos concorrentes.<sup>2</sup> Os mercados se tornaram competitivos demais para que se possa manter o foco apenas no consumidor. Este capítulo analisa o papel exercido pela concorrência e a melhor forma de os profissionais de marketing gerenciarem suas marcas, levando em conta seu posicionamento de mercado.

## Forças competitivas

Michael Porter identificou cinco forças que determinam a atratividade intrínseca, no longo prazo, de um mercado ou segmento de mercado: concorrentes do setor, novos concorrentes potenciais, substitutos, compradores e fornecedores. Seu modelo é apresentado na Figura 11.1. As ameaças que essas forças representam são:

1. **Ameaça de rivalidade intensa no segmento:** um segmento não é atraente se já possui concorrentes poderosos, agressivos ou numerosos. É ainda menos atraente se for estável ou estiver em declínio, se os acréscimos à capacidade produtiva ocorrerem em amplos incrementos, se os custos fixos forem altos, se as barreiras à saída forem grandes ou se os concorrentes possuírem forte interesse em permanecer nele. Essas condições levarão a freqüentes guerras de preço, batalhas no campo da propaganda e lançamento de novos produtos — o que tornará a competição onerosa. O mercado de telefones celulares enfrenta concorrência feroz devido à rivalidade no segmento.
2. **Ameaça de novos concorrentes:** a atratividade de um segmento varia conforme se configuram as barreiras à entrada e à saída desse segmento.<sup>3</sup> O mais atraente é aquele em que as barreiras à entrada são grandes e as barreiras à saída são pequenas. Poucas empresas novas conseguem entrar no setor, e as empresas de fraco desempenho saem dele facilmente. Nos casos em que tanto as barreiras à entrada como as barreiras à saída são

**FIGURA 11.1** As cinco forças que determinam a atratividade estrutural dos segmentos

Fonte: Michael E. Porter, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Reproduzido com permissão da Free Press, um selo editorial da Simon & Schuster. Copyright © 1985 by Michael E. Porter.

grandes, o potencial de lucro é elevado, mas as empresas enfrentam riscos maiores, uma vez que aquelas cujo desempenho é insatisfatório permanecem no setor e continuam na luta. Nos casos em que tanto as barreiras à entrada como as barreiras à saída são pequenas, as empresas entram e saem do setor facilmente e os retornos são estáveis e baixos. O pior caso é quando as barreiras à entrada são pequenas e as barreiras à saída são grandes. Quando isso acontece, as empresas entram durante os períodos bons, mas acham difícil sair nos períodos difíceis. O resultado é capacidade excessiva crônica e ganhos achatados para todos. O setor de companhias aéreas possui pequenas barreiras à entrada, mas grandes barreiras à saída, o que faz com que todas as empresas passem maus bocados durante os períodos de desaquecimento da economia.

3. **Ameaça de produtos substitutos:** um segmento não é atraente quando há substitutos reais ou potenciais para o produto. Os substitutos limitam os preços e os lucros do segmento. A empresa precisa monitorar as tendências de preços atentamente. Se houver avanços tecnológicos ou aumento de concorrentes nesses setores substitutos, os preços e os lucros no segmento tendem a cair. Os ônibus Greyhound e os trens Amtrak tiveram a lucratividade ameaçada pelo crescimento das viagens aéreas.
4. **Ameaça do poder de barganha cada vez maior dos compradores:** um segmento não é atraente se os compradores possuírem um poder de barganha grande ou em crescimento. O surgimento de gigantes varejistas como o Wal-Mart levou alguns analistas à conclusão de que a lucratividade potencial das empresas de bens de consumo será reduzida. O poder de barganha dos compradores cresce à medida que eles se organizam e se concentram, quando o produto representa uma parcela significativa dos custos do comprador, quando o produto não é diferenciado, quando os custos de mudança dos compradores são baixos, quando os compradores são sensíveis a preço devido a margens de lucro baixas, ou quando podem integrar estágios anteriores da cadeia produtiva. Para se proteger, as empresas devem selecionar compradores que possuam menor capacidade de negociação e de mudança de fornecedor. A melhor defesa consiste no desenvolvimento de ofertas superiores, que não possam ser rejeitadas por compradores de peso.
5. **Ameaça do poder de barganha cada vez maior dos fornecedores:** um segmento não é atraente se os fornecedores da empresa puderem elevar os preços ou reduzir as quantidades fornecidas. Empresas de combustível como ExxonMobil, Shell, BP e Chevron-Texaco dependem do nível das reservas de petróleo e das medidas tomadas por cartéis como a Opep. Os fornecedores tendem a ser poderosos se estiverem concentrados ou organizados, se houver poucos substitutos, se o produto fornecido for um material importante, se os custos para mudança de fornecedor forem altos e se os fornecedores puderem integrar-se a estágios posteriores na cadeia produtiva. As melhores defesas são desenvolver relações com os fornecedores em que todas as partes saiam ganhando ou usar várias fontes de fornecimento.

A Shell Oil, uma empresa verticalmente integrada, está se tornando também ecologicamente consciente. Este anúncio faz parte de uma campanha que destaca o programa de desenvolvimento sustentável da empresa.

## Identificação dos concorrentes

Pode parecer simples para uma empresa a tarefa de identificar seus concorrentes. Nos Estados Unidos, a PepsiCo sabe que a Dasani da Coca-Cola é a principal concorrente de sua água engarrafada Aquafina, o Citigroup sabe que o Bank of America é seu maior concorrente no setor bancário e a PetSmart.com sabe que sua mais importante rival on-line na área de alimentos e acessórios para animais é a Petco.com. Mas, na verdade, a faixa de concorrentes reais e potenciais de uma empresa é bem mais ampla. Uma empresa está mais propensa a ser atingida por novos concorrentes ou novas tecnologias do que por concorrentes já existentes. Isso certamente vem se aplicando à Toys “R” Us e a outros grandes varejistas de brinquedos:

### TOYS “R” US E KB TOYS

A pressão em termos de preço exercida pelas lojas de descontos Wal-Mart e Target e mesmo por fornecedores de eletrônicos como Best Buy e Circuit City atingiu em cheio as redes de lojas de brinquedos, levando algumas à falência. No Natal de 2004, o Wal-Mart deu o passo mais agressivo até hoje no terreno dos brinquedos, derrubando os preços e vendendo os produtos 20 por cento mais baratos que a Toys “R” Us e a KB Toys. No Wal-Mart, um dos brinquedos mais procurados naquela época, o Hokey-Pokey Elmo, era vendido por 19,46 dólares, enquanto na KB Toys ele custava 24,99 dólares. Com seus preços imbatíveis, as lojas de descontos mantêm vendas superiores, mais pontos-de-venda e a flexibilidade, se necessário, de ficar no zero a zero ou até perder dinheiro em setores como brinquedos, uma vez que podem contar com a receita de outros produtos. Resultado: algumas cadeias, como a respeitável FAO Schwartz, pediram falência, enquanto outras como a Toys “R” Us vêm se arrastando. A empresa fechou 182 lojas independentes Kids “R” Us, assim como sua cadeia Imaginarium. A KB Toys pode tentar se especializar para sobreviver e se tornar uma fornecedora de nicho.<sup>4</sup>

Muitas empresas não perceberam que seus concorrentes mais temíveis estão na Internet. Os sites com ofertas de empregos, catálogos imobiliários e de carros ameaçam os jornais, que devem enorme parte de sua receita aos anúncios classificados. As empresas que mais têm o que temer em relação a tecnologia da Internet são as revendedoras mundiais. Há poucos anos, as redes de livrarias Barnes & Noble e Borders estavam competindo para ver quem construiria o maior número de megalojas, onde os leitores pudessem se sentar em confortáveis poltronas e saborear um *cappuccino*. Enquanto as duas decidiam quais produtos estocar, Jeffrey Bezos estava construindo um império on-line chamado Amazon.com. A ciberloja de Bezos apresentava a vantagem de oferecer uma seleção quase ilimitada de livros sem as despesas de estocagem. Atualmente, tanto a Barnes & Noble como a Borders tentam recuperar o tempo perdido construindo as próprias lojas virtuais. Além disso, ‘a miopia em relação aos concorrentes’ — um enfoque nos concorrentes atuais, em vez de nos concorrentes potenciais — teve como resultado a extinção de algumas empresas.<sup>5</sup>

## ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA

Em 1996, a Encyclopaedia Britannica, fundada há 230 anos, demitiu toda a sua equipe de vendas em domicílio depois que o lançamento de seu site na Internet, cujo acesso custava cinco dólares mensais, tornou menos atraente para os pais a idéia de possuir 32 volumes no valor de 1.250 dólares. A Britannica decidiu criar um site depois de perceber que as crianças que conhecem informática podem obter informações on-line ou em CD-ROM, como fazem com a Encarta da Microsoft — uma enciclopédia em CD-ROM vendida por apenas 50 dólares. O que realmente dói é o fato de a Encyclopaedia Britannica ter tido a oportunidade de se associar à Microsoft no fornecimento de conteúdo para o Encarta, mas, no fim das contas, recusou-se a fazê-lo. Hoje a Britannica vende coleções impressas e oferece acesso em seu site a assinantes.<sup>6</sup>

Podemos analisar a concorrência do ponto de vista setorial ou de mercado.<sup>7</sup>

## Conceito setorial da concorrência

O que exatamente significa setor? **Setor** é um grupo de empresas que oferecem um produto ou uma categoria de produtos que são substitutos próximos uns dos outros. Os setores são classificados de acordo com a quantidade de fornecedores e os níveis de diferenciação do produto; a presença ou não de barreiras à entrada, à mobilidade e à saída; as estruturas de custo; o grau de integração vertical e o grau de globalização.

**QUANTIDADE DE VENDEDORES E NÍVEIS DE DIFERENCIAÇÃO** O ponto de partida para descrever um setor é especificar a quantidade de fornecedores, ou empresas vendedoras, que atuam nele e definir se o produto é homogêneo ou altamente diferenciado. Essas características dão origem a quatro tipos de estrutura setorial:

1. **Monopólio puro:** somente uma empresa fornece certo produto ou serviço em determinado país ou região (empresa local fornecedora de água ou cabeamento). Um monopolista que não atue sob regulamentação pode cobrar preços elevados, fazer pouca ou nenhuma propaganda e oferecer o mínimo em termos de atendimento. Se substitutos parciais estivessem disponíveis e houvesse alguma possibilidade de concorrência, o monopolista teria de investir em mais serviços e tecnologia. Um monopolista sob regulamentação é obrigado a cobrar preços mais baixos e a fornecer mais serviços a título de interesse público.
2. **Oligopólio:** uma pequena quantidade de (geralmente) grandes empresas fabrica os produtos, que variam de altamente diferenciados a padronizados. O **oligopólio puro** é formado por algumas empresas que fabricam essencialmente a mesma commodity (petróleo, aço). Essas empresas têm dificuldades em cobrar mais do que os preços vigentes. Se os concorrentes estiverem à altura em preços e na oferta de serviços, o único modo de conquistar uma vantagem competitiva é baixando os custos. O **oligopólio diferenciado** é formado por algumas empresas que fabricam produtos parcialmente diferenciados em termos de qualidade, atributos, estilo ou serviços (carros, câmeras fotográficas). Cada concorrente deve buscar a liderança em um desses principais atributos, para atrair os clientes e cobrar um preço premium pelo atributo.
3. **Concorrência monopolista:** muitos concorrentes são capazes de diferenciar suas ofertas no todo ou em parte (restaurantes, lojas de produtos de beleza). Os concorrentes enfocam os segmentos do mercado em que podem atender às necessidades dos clientes de modo superior e impor um preço premium.
4. **Concorrência pura:** muitos concorrentes oferecem o mesmo produto e serviço (mercado de ações, mercado de commodities). Uma vez que não há uma base para diferenciação, os preços dos concorrentes são praticamente os mesmos. Nenhum concorrente investe em propaganda a não ser que esta crie um diferencial psicológico (cigarros, cerveja), caso em que seria mais apropriado descrever o setor como uma concorrência monopolista.

A estrutura competitiva de um setor pode mudar com o tempo. Por exemplo, o setor de comunicações sofreu constantes fusões e passou de concorrência monopolista para oligopólio diferenciado.

## SETOR DE COMUNICAÇÕES

Durante mais de uma década, o setor de comunicações norte-americano passou por constantes fusões até o ponto em que, hoje, quatro impérios de mídia conseguem integrar verticalmente conteúdo com distribuição: a empresa de notícias de Rupert Murdoch, avaliada em 30 bilhões de dólares, a Time Warner, de 39,9 bilhões de dólares, a Viacom, de 26,6 bilhões de dólares, e a NBC, 'a irmã menor', de 6,9 bilhões de dólares. A combinação entre estúdios que produzem programação a cabo e emissoras que distribuem conteúdo gera economia e benefícios aos acionistas. No entanto, os consumidores se preocupam com os efeitos da diminuição da concorrência. Com menos pessoas decidindo sobre a programação, a qualidade e a variedade podem ser prejudicadas; além disso, menos concorrência pode significar preços mais altos pagos pelos assinantes de TV a cabo e por satélite. Some-se a isso o fato de que, se poucos gigantes da comunicação controlam conteúdo e distribuição, programas mais inovadores podem se tornar dispensáveis.<sup>8</sup>

**BARREIRAS À ENTRADA, À MOBILIDADE E À SAÍDA** Os setores diferem amplamente no que diz respeito à facilidade de entrada. É fácil abrir um novo restaurante, porém é difícil ingressar no setor aeronáutico. Entre as principais *barreiras à entrada* estão a necessidade de muito capital; economias de escala; exigências de patentes e licenciamento; escassez de locais, matérias-primas ou distribuidores; e exigência de reputação. Até mesmo depois que uma empresa ingressa em um setor, ela pode enfrentar as *barreiras à mobilidade*, ao tentar penetrar em segmentos de mercado mais atraentes.

As empresas muitas vezes se deparam com *barreiras à saída*, como obrigações legais ou morais perante os clientes, credores e funcionários; restrições governamentais; baixo valor de patrimônio recuperável devido à superespecialização ou à obsolescência; falta de oportunidades alternativas; integração vertical elevada; e barreiras emocionais.<sup>9</sup> Muitas empresas permanecem em um setor desde que possam cobrir seus custos variáveis e alguns (ou todos os) custos fixos. Sua presença, todavia, reduz os lucros de todos. Mesmo que algumas não desejem sair do setor, elas podem diminuir seu porte. Nesse caso, as concorrentes podem tentar ajudá-las, amenizando as barreiras à redução.<sup>10</sup>

**ESTRUTURA DE CUSTOS** Cada setor possui certa composição de custos que moldará em grande parte sua conduta estratégica. Por exemplo, a indústria siderúrgica envolve custos elevados de fabricação e matéria-prima; a fabricação de brinquedos envolve custos elevados de distribuição e marketing. Cada empresa luta para reduzir seus custos mais altos. A empresa siderúrgica integrada que possuir as instalações mais eficientes em termos de custo terá uma vantagem significativa sobre outras empresas integradas do setor siderúrgico, mas ainda assim terá custos mais altos do que as novas siderúrgicas de pequeno porte.

**GRAU DE INTEGRAÇÃO VERTICAL** As empresas consideram vantajosa a reintegração ou à frente (**integração vertical**). Os principais produtores de petróleo atuam na exploração do petróleo, na perfuração de poços, no refino do petróleo, na fabricação de produtos químicos e no atendimento a postos de gasolina. A integração vertical quase sempre reduz os custos, e a empresa ganha uma porção mais ampla do fluxo de valor agregado. Além disso, as empresas verticalmente integradas manipulam os preços e os custos em diferentes pontos da cadeia de valor, a fim de lucrar onde os impostos são menores. A integração vertical pode criar algumas desvantagens, como custos elevados em certos pontos da cadeia de valor e perda de flexibilidade. Cada vez mais as empresas se questionam sobre o grau de integração vertical que devem adotar. Muitas passaram a terceirizar mais atividades, principalmente aquelas que podem ser executadas com mais eficiência e economia por empresas especializadas.

**GRAU DE GLOBALIZAÇÃO** Alguns setores são altamente regionais (como o de jardinagem); outros são globais (como os de petróleo, motores para aeronaves e câmeras fotográficas). As empresas dos setores globais precisam competir globalmente se quiserem alcançar economias de escala e manter-se atualizadas em relação aos avanços tecnológicos mais recentes.<sup>11</sup>

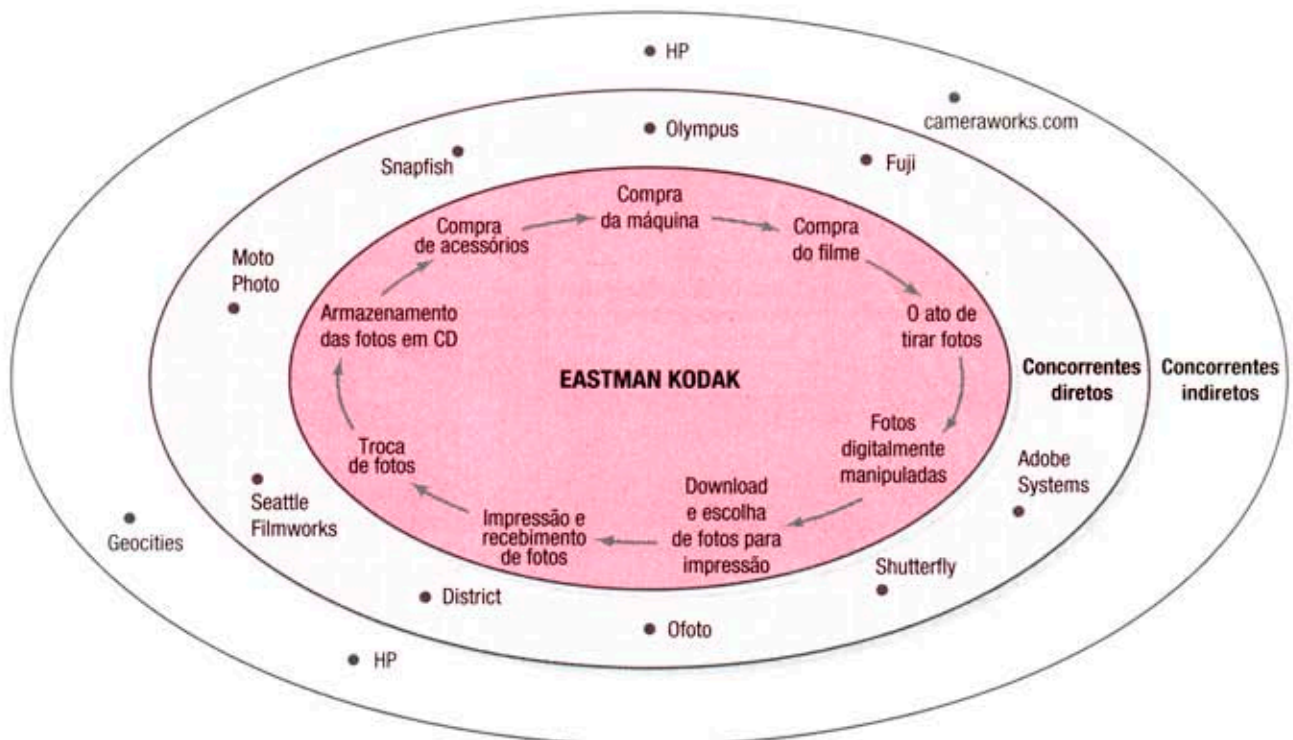
## Conceito de mercado da concorrência

Pela abordagem de mercado, concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes. Por exemplo, um cliente que compra um processador de textos na verdade quer 'algo que lhe possibilite escrever' — uma necessidade que pode ser atendida por lápis, caneta ou máquina de escrever. Os profissionais de marketing precisam superar a 'miopia de marketing' e parar de definir a concorrência em termos de categorias tradicionais.<sup>12</sup> A Coca-Cola manteve o foco em seu setor de refrigerantes e deixou de enxergar o mercado de cafés e picolés de frutas, que acabaram influenciando o terreno que ela dominava.

O conceito de competição no mercado abre um amplo leque de concorrentes reais e potenciais. Para Rayport e Jaworski, uma empresa pode definir o perfil de sua concorrência direta e indireta mapeando os passos do comprador na obtenção e no uso do produto. A Figura 11.2 ilustra esse *mapa de concorrentes* para a Eastman Kodak no setor de filmes fotográficos. No centro, encontram-se as atividades do consumidor: compra de uma câmera, compra de um filme, o ato de tirar fotos e assim sucessivamente. O anel intermediário mostra os principais concorrentes da Kodak em relação a cada atividade do consumidor: Olympus no momento da compra da câmera, Fuji na compra do filme, e assim por diante. No último anel temos os concorrentes indiretos — HP, Intel, cameraworks.com —, que, no caso da Kodak, com frequência cada vez maior se tornam concorrentes diretos. Esse tipo de análise ressalta as oportunidades e também os desafios que a empresa enfrenta.<sup>13</sup>

## Análise dos concorrentes

Assim que a empresa identificar os principais concorrentes, ela deve descobrir suas estratégias, seus objetivos, suas forças e suas fraquezas.

**FIGURA 11.2** O mapa de concorrentes da Eastman Kodak

Fonte: Jeffrey F. Rayport e Bernard J. Jaworski, *E-commerce*. Nova York: McGraw-Hill, 2001, p. 53.

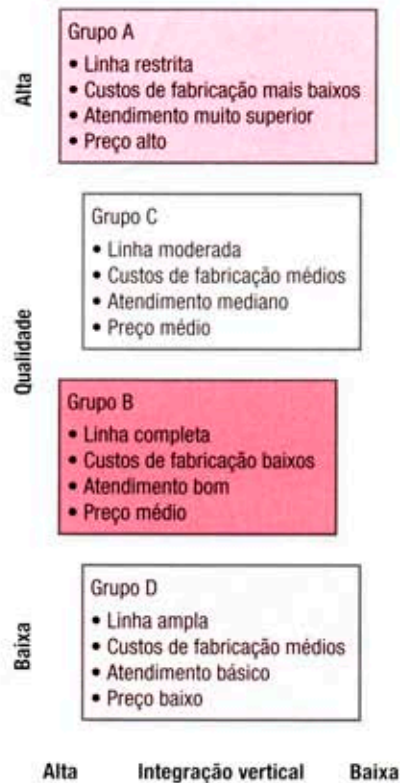
## Estratégias

Um conjunto de empresas que adotam a mesma estratégia em determinado mercado-alvo é chamado de **grupo estratégico**.<sup>14</sup> Suponha que uma empresa queira entrar no principal setor de eletrodomésticos. Qual é seu grupo estratégico? Ela desenvolve o quadro apresentado na Figura 11.3 e descobre quatro grupos estratégicos fundamentados na qualidade do produto e no nível de integração vertical. O Grupo A tem um concorrente (Maytag), o Grupo B tem três (General Electric, Whirlpool e Sears), o Grupo C tem quatro e o Grupo D tem dois. A partir daí, idéias importantes surgem. Em primeiro lugar, as proporções das barreiras à entrada diferem de grupo para grupo. Em segundo lugar, se a empresa for bem-sucedida em entrar no grupo, os membros desse grupo se tornarão seus concorrentes-chave.

## Objetivos

Uma vez que a empresa tenha identificado seus principais concorrentes e suas estratégias, ela deve se perguntar: "O que cada concorrente está buscando no mercado?", "O que impulsiona o comportamento de cada concorrente?". Muitos fatores moldam os objetivos de um concorrente, incluindo porte, histórico, administração atual e situação financeira. Se o concorrente for uma divisão de uma grande empresa, é importante saber se a matriz o está dirigindo para o crescimento e para os lucros ou se está apenas o explorando.<sup>15</sup>

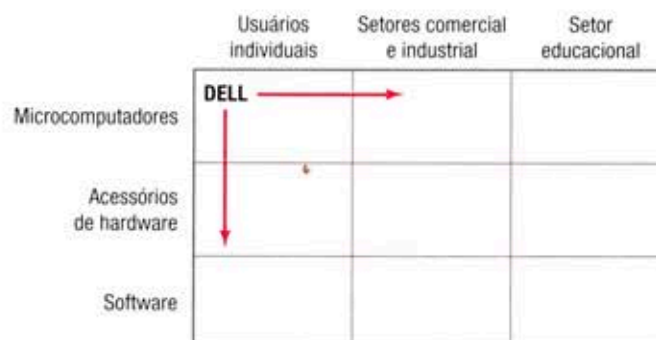
Uma hipótese inicial é a de que os concorrentes se esforçam para maximizar os lucros. Contudo, as empresas diferem quanto ao peso que atribuem aos lucros de curto prazo em contrapartida aos de longo prazo. A maioria das empresas norte-americanas tem sido alvo de críticas por operar segundo um modelo de curto prazo, principalmente porque seu desempenho momentâneo é julgado pelos acionistas, que podem vir a perder a confiança na empresa, vender suas ações e fazer com que os custos de capital para ela se elevem. As empresas japonesas operam sobretudo de acordo com um modelo de maximização da participação de mercado. Elas recebem muito de seus recursos financeiros de instituições bancárias a juros baixos e, no passado, não hesitaram em aceitar lucros menores. Uma hipótese alternativa é a de que cada concorrente possui um conjunto de objetivos: lucratividade atual, aumento de participação de mercado, fluxo de caixa, liderança tecnológica ou liderança em atendimento.

**FIGURA 11.3** Grupos estratégicos no principal setor de eletrodomésticos

Por fim, a empresa deve monitorar os planos de expansão dos concorrentes. A Figura 11.4 apresenta um mapa estratégico para o setor de computadores pessoais que cruza informações sobre mercado e produto. A Dell, que começou como um agente expressivo na venda de microcomputadores a usuários particulares, agora é uma grande potência nos mercados comercial e industrial. Outras empresas podem tentar estabelecer barreiras à mobilidade para deter a expansão da Dell.

## Forças e fraquezas

A empresa precisa coletar informações sobre as forças e as fraquezas de cada um de seus concorrentes. A Tabela 11.1 apresenta os resultados de uma pesquisa em que a empresa pedia aos clientes que classificassem seus três

**FIGURA 11.4** Os planos de expansão de um concorrente

**TABELA 11.1**

Classificação dos concorrentes em relação a fatores-chave para o sucesso, de acordo com pesquisa feita com clientes

	Conscientização do cliente	Qualidade do produto	Disponibilidade do produto	Assistência técnica	Equipe de vendas
Concorrente A	E	E	I	I	B
Concorrente B	B	B	E	B	E
Concorrente C	R	I	B	R	R

**Nota:** E = Excelente, B = Bom, R = Regular, I = Insatisfatório.

concorrentes — A, B e C — com base em cinco atributos. O concorrente A revelou-se conhecido e respeitado por fabricar produtos de boa qualidade, vendidos por uma boa equipe de vendas, mas também se mostrou insatisfatório no que dizia respeito à disponibilidade do produto e à assistência técnica. O concorrente B revelou-se bom em todos os aspectos e excelente no que se referia à garantia de disponibilidade do produto e à equipe de vendas. O concorrente C foi classificado de insatisfatório a regular na maioria dos atributos. Essas informações sugeriram que a empresa poderia atacar o concorrente A em relação à disponibilidade do produto e à assistência técnica e o concorrente C em relação a quase todos os aspectos, mas não deveria atacar o concorrente B, que não possuía nenhuma fraqueza evidente.

Em geral, a empresa deve monitorar três variáveis ao analisar cada um de seus concorrentes:

1. **Participação de mercado:** a participação do concorrente no mercado-alvo.
2. **Share-of-mind:** o percentual de clientes que mencionaram o nome do concorrente ao responder à questão: "Qual o nome da primeira empresa que lhe vem à mente nesse setor de negócios?".
3. **Participação de preferência (share-of-heart):** o percentual de clientes que mencionaram o nome do concorrente ao responder à questão: "Qual o nome da empresa de quem você preferiria comprar o produto?".

Há uma relação interessante entre essas três variáveis. A Tabela 11.2 mostra os números para elas, em relação aos concorrentes apresentados na Tabela 11.1. O concorrente A possui maior participação de mercado, mas está começando a perdê-la. Como explicação parcial, pode-se dizer que isso tem que ver com o fato de seu share-of-mind e sua participação de preferência também estarem diminuindo, provavelmente porque a empresa não vem oferecendo boa disponibilidade de produto, tampouco assistência técnica eficaz. O concorrente B está aumentando cada vez mais sua participação de mercado, provavelmente devido a estratégias para aumentar seu share-of-mind e sua participação de preferência. O concorrente C parece estar preso em um nível inferior de participação de mercado, de share-of-mind e de participação de preferência, possivelmente devido à inferioridade dos atributos de seus produtos e de seu marketing. Poderíamos generalizar da seguinte maneira: *as empresas que conquistam ganhos constantes em share-of-mind e participação de preferência inevitavelmente alcançam ganhos em participação de mercado e em lucratividade.*

Para aumentar a participação de mercado, muitas empresas começaram a fazer benchmarking com relação aos concorrentes mais bem-sucedidos e aos melhores da categoria. A técnica de benchmarking e seus benefícios são explicados no Lembrete de Marketing "Como o benchmarking está ajudando a melhorar o desempenho competitivo".

**TABELA 11.2**

Participação de mercado, share-of-mind e participação de preferência

	Participação de mercado (%)			Share-of-mind (%)			Participação de preferência (%)		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Concorrente A	50	47	44	60	58	54	45	42	39
Concorrente B	30	34	37	30	31	35	44	47	53
Concorrente C	20	19	19	10	11	11	11	11	8





## Como o benchmarking está ajudando a melhorar o desempenho competitivo

Benchmarking é a arte de aprender com as empresas que apresentam desempenho superior em algumas tarefas. Pode haver até dez vezes mais diferenças em termos de qualidade, rapidez e custos entre uma empresa de classe mundial e uma empresa média. O objetivo do benchmarking é copiar ou aperfeiçoar as 'melhores práticas', seja num setor específico, seja em diversos setores. O benchmarking deve ser realizado em sete etapas:

1. Determinação das funções nas quais aplicar o benchmarking.
2. Identificação das variáveis-chave de desempenho a serem avaliadas.
3. Identificação das melhores empresas nos quesitos avaliados.
4. Avaliação do desempenho das melhores empresas nos quesitos avaliados.
5. Avaliação do desempenho da própria empresa.
6. Especificação de programas e ações para diminuir as defasagens.
7. Implementação e monitoramento dos resultados.

Mas como identificar as empresas que possuem as melhores práticas? Um bom ponto de partida é perguntar aos clientes, fornecedores e distribuidores quem, segundo sua avaliação, faz o melhor trabalho.

*Fontes:* Robert C. Camp, *Benchmarking: the search for industry-best practices that lead to superior performance*. White Plains: Quality Resources, 1989; Michael J. Spendolini, *The benchmarking book*, Nova York: Amacom, 1992; Stanley Brown, "Don't innovate: imitate!", *Sales & Marketing Management*, jan. 1995, p. 24-25; Tom Stemer, "Spies likes us", *Inc.*, ago. 1998, p. 45-49. Veja também [www.benchmarking.org](http://www.benchmarking.org); Michael Hope, "Contrast and compare", *Marketing*, 28 ago. 1997, p. 11-13; Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly e Charles Ketteman, *Best practices: building your business with customer-focused solutions*. Nova York: Arthur Andersen/Simon & Schuster, 1998.

## Seleção de concorrentes

Após ter conduzido sua análise de valor para o cliente e analisado seus concorrentes minuciosamente, a empresa pode concentrar seu ataque em um dos seguintes grupos de concorrentes: concorrentes fortes *versus* concorrentes fracos, concorrentes próximos *versus* concorrentes distantes e concorrentes 'bons' *versus* concorrentes 'maus'.

- **Fortes versus fracos.** A maioria das empresas direciona seus ataques aos concorrentes fracos, pois isso exige menos recursos por participação de mercado conquistada. No entanto, a empresa deve competir igualmente com concorrentes fortes, para acompanhar os melhores. Até os concorrentes fortes possuem fraquezas.
- **Próximos versus distantes.** A maioria das empresas compete com os concorrentes que mais se parecem com elas. A Chevrolet concorre com a Ford, não com a Ferrari. Mas as empresas também devem identificar concorrentes distantes. A Coca-Cola costuma afirmar que sua principal concorrente é a água de torneira potável, e não a Pepsi. A U.S. Steel se preocupa mais com o plástico e o alumínio do que com a Bethlehem Steel; os museus passaram a se preocupar com parques e shopping centers temáticos.
- **'Bons' versus 'maus'.** Todo setor contém concorrentes 'bons' e 'maus'.<sup>16</sup> A empresa deve auxiliar seus concorrentes bons e atacar seus concorrentes maus. Os bons são os que atuam segundo as regras do setor: fazem suposições realistas sobre o potencial de crescimento do setor; estabelecem preços que têm uma relação razoável com os custos; preservam a saúde do setor; limitam-se a uma parcela ou a um segmento do setor; motivam outros a reduzir custos ou a aumentar a diferenciação; e aceitam o nível geral de sua participação e de seus lucros. Concorrentes maus tentam comprar participação em vez de conquistá-la, arriscam-se muito, investem em capacidade excessiva e tumultuam o equilíbrio do setor.

## Estratégias competitivas para líderes de mercado

Podemos fazer mais descobertas quando classificamos as empresas pelos papéis que elas desempenham no mercado-alvo: líder, desafiante, seguidora ou ocupante de nicho. Suponha que um mercado seja ocupado pelas empresas mostradas na Figura 11.5. Quarenta por cento do mercado está nas mãos de uma *líder de mercado*; 30 por cento, nas mãos de uma *desafiante de mercado*; outros 20 por cento cabem a uma *seguidora de mercado*, uma empresa disposta a manter sua *participação de mercado* sem causar problemas a ninguém. Os 10 por cento restantes ficam com as *ocupantes de nichos*, que se encarregam de segmentos pequenos de mercado não atendidos por empresas de maior porte.

**FIGURA 11.5** Estrutura de mercado hipotética

Ocupantes de nicho de mercado	Seguidora de mercado	Desafiante de mercado	Líder de mercado
10%	20%	30%	40%

Muitos setores possuem uma empresa reconhecida como líder de mercado. Essa empresa detém a maior participação de mercado para determinado produto e costuma liderar as outras em termos de mudança de preços, lançamento de produtos, implementação de cobertura de distribuição e intensificação de promoções. Alguns dos líderes de mercado mais conhecidos são Microsoft (softwares), Intel (microprocessadores), Gatorade (bebidas para praticantes de esportes), McDonald's (fast-food), Gillette (lâminas de barbear) e Visa (cartões de crédito).

Segundo Ries e Trout, os produtos bastante conhecidos em geral asseguram uma posição diferenciada na mente dos consumidores. Entretanto, a menos que a empresa dominante tenha legalmente o direito de monopólio do mercado, sua vida está longe de ser tranqüila. Ela deve se manter constantemente alerta. Uma inovação relacionada a seu produto pode aparecer e desgastar sua liderança (pense nos telefones celulares digitais da Nokia e da Ericsson tomando o lugar dos modelos analógicos da Motorola). A líder deve gastar com parcimônia, ao passo que a desafiante pode esbanjar (após a Segunda Guerra Mundial, a Montgomery Ward perdeu a liderança no segmento de varejo para a Sears). A líder pode julgar mal seus concorrentes e se ver deixada para trás (o que ocorreu com a Sears por ter subestimado a Kmart e, posteriormente, o Wal-Mart). A líder pode parecer ultrapassada perante os rivais novos e mais agressivos (a Pepsi tentou abocanhar participação da Coca criando uma imagem de marca mais jovem). Seus custos também podem crescer excessivamente e comprometer os lucros, ou um concorrente oferecendo descontos pode desbancar seus preços. A seção Novas Idéias em Marketing "Quando seu concorrente oferece mais por menos" descreve como as líderes conseguem reagir à agressiva concorrência de uma empresa de descontos.



## NOVAS IDÉIAS EM MARKETING

### Quando seu concorrente oferece mais por menos

As empresas que oferecem a poderosa combinação de preços baixos e excelência em qualidade estão conquistando o coração e o bolso dos consumidores na Europa e nos Estados Unidos, onde mais da metade da população passou a fazer compras semanais em grandes supermercados como Wal-Mart e Target — em 1996, esse número era de apenas 25 por cento. Essas e outras empresas com propostas de valor semelhantes, como Aldi, Asda, Dell, E\*Trade Financial, JetBlue Airways, Ryanair e Southwest Airlines, estão transformando a maneira como consumidores de quase todas as idades e poder aquisitivo compram mantimentos, roupas, passagens aéreas, serviços financeiros e computadores.

Conforme as empresas baseadas em valor ganham participação de mercado, suas rivais de preços mais altos ficam de orelha em pé. Após anos de quase exclusivo controle sobre todos, exceto os consumidores mais sensíveis a descontos, muitas empresas tradicionais agora enfrentam acentuadas desvantagens em termos de custos, e não dispõem da superioridade em produtos e em serviços que um dia as diferenciou das concorrentes mais baratas. Hoje, como as empresas orientadas para valor, em um número cada vez maior de setores, deixam de competir isoladamente por preço para alcançar atributos como qualidade, serviço e conveniência, as empresas tradicionais indiscutivelmente devem se sentir ameaçadas.

Para concorrer com rivais baseadas em valor, as tradicionais precisam reconsiderar a eterna trilha para o sucesso nos negócios: manter os custos sob controle, encontrar fontes de diferenciação e gerenciar preços com eficácia. Para se sair bem em tais mercados, as empresas precisam mergulhar nessas estratégias perenes com mais intensidade e foco e, então, executá-las impecavelmente. A diferenciação, por exemplo, passa a ter menos relação com

(Continua)

(Continuação)

o objetivo abstrato de se elevar na esfera da concorrência e torna-se mais ligada à identificação de oportunidades ignoradas pelos modelos de negócios dos concorrentes. Determinar preços com eficiência significa promover uma batalha de percepções transação a transação, a fim de atrair os consumidores predispostos a crer que os concorrentes orientados para valor são sempre mais baratos.

Os resultados da concorrência serão determinados, como sempre, em campo — nas prateleiras de produtos, nos displays de merchandising, nas reelaborações de procedimentos e nos rótulos de preços. Quando a concorrência é baseada em valor, as empresas tradicionais não podem se dar ao luxo de dormir no ponto. Os concorrentes baseados em valor modificaram as expectativas dos consumidores quanto à relação custo-benefício. Essa mudança vem ganhando força, definindo um novo conceito — e acrescentando novas diretrizes — para as antigas regras de diferenciação e execução.

### Diferenciação

Para combater os concorrentes baseados em valor, será necessário se concentrar em áreas em que seus modelos de negócios oferecem alguma folga para outras empresas se reposicionarem. Em vez de tentar competir com o Wal-Mart e outros varejistas orientados para valor, por exemplo, a Walgreens destaca a conveniência em todos os elementos de seu negócio. Expandiu-se rapidamente a ponto de tornar suas lojas onipresentes e, ao mesmo tempo, garante que a maioria delas esteja localizada em esquinas com estacionamento prático. A Walgreens renovou seu layout interno para facilitar a movimentação dos consumidores e instalou estandes de categorias-chave, como lanches rápidos e serviços de revelação de fotos em uma hora, próximos à entrada. Para proteger as vendas de remédios, a empresa implementou um sistema simples de encomenda por telefone e on-line, facilitou a transferência de prescrições médicas entre diversas localidades do país e instalou o esquema drive-through na maioria das lojas independentes. Essas medidas ajudaram-na a duplicar sua receita de 1998 a 2002: de 15 bilhões de dólares, ela passou a faturar 32 bilhões de dólares.

### Execução

As empresas baseadas em valor também dão grande importância à execução, em especial no que diz respeito a preços e custos. A desastrosa experiência da Kmart ao tentar competir em pé de igualdade com o Wal-Mart ressalta a dificuldade de desafiar líderes em valor nos termos definidos por eles. Equiparar-se ou mesmo superar os preços dos concorrentes — como fez a Kmart por um pequeno período — não resultará necessariamente em ganhar, das empresas com reputação de preços baixos, a batalha pelas percepções do consumidor. Os concorrentes focados em valor costumam determinar com agressividade os preços dos produtos e serviços comprados com frequência e facilmente comparáveis; depois, compensam as margens perdidas cobrando mais por produtos mais sofisticados. Propagandas focadas em algumas vitrines de 'ofertas especiais', aliadas ao uso de sinais simples e chamativos, permitem aos varejistas ganhar crédito pelo valor que oferecem; é provável que se tornem um recurso cada vez mais presente no panorama competitivo.

Em última análise, é claro, a capacidade de oferecer criteriosamente preços competitivos estáveis depende da devida manutenção dos custos. Como a melhoria contínua é necessária, supõe-se a participação crescente, em diversos setores, dos métodos de manufatura enxuta da Toyota, cujo objetivo é reduzir custos e melhorar a qualidade, constante e simultaneamente. Nos serviços financeiros, por exemplo, os bancos usaram técnicas enxutas para agilizar a compensação de cheques e aprovações de financiamentos, bem como para melhorar o desempenho das centrais de atendimento. Operações enxutas provavelmente vão surgir em outros setores. As empresas não têm escolha — ou conseguem cortar custos num ritmo regular, ou fecham as portas.

Fonte: Adaptado de Robert J. Frank, Jeffrey P. George e Laxman Narasimhan, "When your competitor delivers more for less", *McKinsey Quarterly*, inverno 2004, p. 48-59.

Tente imaginar o quanto a Hershey se esforça para manter sua posição de liderança no setor de chocolates nos Estados Unidos.<sup>17</sup>

## HERSHEY'S

Sob a contínua pressão de fabricantes de guloseimas de todos os tipos em rápido crescimento, a Hershey's Foods Corp. descobriu que o domínio do setor de chocolates norte-americano não bastava. Os consumidores, cada vez mais, estão substituindo os chocolates Hershey's por salgadinhos, barras de nutrientes, de cereais e de granola. Para manter suas

metas de lucro, a Hershey's reduziu custos, descontinuou linhas de produtos fracas como as pastilhas expectorantes Luden, eliminou centenas de tamanhos de embalagens pouco vendidos, melhorou a distribuição com o aumento da presença em lojas de conveniência de margens altas e lançou extensões de suas marcas mais fortes, como os Reese's Inside Out Cups. Para competir de maneira mais abrangente e sustentar o crescimento, no entanto, a Hershey's está até mesmo considerando o lançamento de novos tipos de guloseima.

Continuar sendo a 'número um' requer uma tomada de ação em três frentes. Primeiro, a empresa deve encontrar formas de expandir a demanda de mercado total. Segundo, deve proteger sua participação de mercado por meio de ações defensivas e ofensivas. E, terceiro, pode tentar aumentar ainda mais sua participação de mercado, mesmo que o mercado continue estável.

## Expansão do mercado total

Normalmente, a líder lucra mais quando há expansão do mercado total. Se os norte-americanos passarem a consumir mais ketchup, a Heinz lucrará mais, uma vez que ela vende quase dois terços do ketchup que circula nos Estados Unidos. Se a Heinz convencer mais norte-americanos a consumir ketchup, a utilizá-lo em mais refeições ou a usá-lo mais em cada ocasião, ela se beneficiará consideravelmente. Em geral, a líder de mercado deve buscar novos usuários e maior utilização de seus produtos.

**NOVOS USUÁRIOS** Toda categoria de produto tem potencial para atrair compradores que não sabem da existência do produto ou que o rejeitam por causa do preço ou pela ausência de certos atributos. Uma empresa pode buscar novos usuários entre três grupos: aqueles que estão abertos a usar o produto mas não o fazem (*estratégia de penetração de mercado*), aqueles que nunca usaram o produto (*estratégia de novo segmento de mercado*) ou aqueles que moram em outros locais (*estratégia de expansão geográfica*).

A Starbucks Coffee é uma das marcas mais conhecidas do mundo. Consegue vender uma xícara de café por três dólares, enquanto a loja vizinha cobra um dólar. E, se o cliente preferir o popular café latte, o preço é de quatro dólares. Com suas mais de 7.200 lojas espalhadas pelos Estados Unidos, pela Costa do Pacífico, pela Europa e pelo Oriente Médio, a Starbucks faturou, em 2002, 3,3 bilhões de dólares. Seu site corporativo nos dá uma idéia sobre sua duradoura estratégia de crescimento.<sup>18</sup>

A Starbucks compra e torra grãos de café de alta qualidade e os vende na forma de expressos passados e tirados na hora, no melhor estilo italiano, além de oferecer salgados e doces, assim como acessórios e equipamentos relacionados a café — principalmente nas lojas varejistas administradas pela empresa. Além disso, os grãos de café da Starbucks são comercializados por uma equipe de vendas e por supermercados especializados. Como se isso não bastasse, ela produz e vende, graças a joint-ventures, as bebidas engarrafadas Frappuccino® e uma linha de sorvetes de alta qualidade; por fim, oferece uma linha de chás especiais fabricados por sua subsidiária integral, a Tazo Tea Company. O objetivo é estabelecer a Starbucks como a marca mais reconhecida e respeitada do mundo. Para alcançar essa meta, a empresa planeja continuar com sua rápida expansão nas operações varejistas, aumentar as vendas de seus produtos especiais e outras operações e criteriosamente aproveitar oportunidades de alavancar a marca Starbucks por meio do lançamento de novos produtos e do desenvolvimento de novos canais de distribuição.

**MAIOR UTILIZAÇÃO** A utilização pode ser ampliada mediante o aumento do *nível* ou da *quantidade* de consumo ou ainda mediante a elevação da *freqüência* de consumo.

A quantidade de consumo pode às vezes ser elevada por meio da embalagem ou do design do produto. Já foi comprovado que embalagens maiores aumentam a quantidade de produto consumida a cada utilização.<sup>19</sup> A compra de produtos de consumo por 'impulso', tais como refrigerantes e salgadinhos, aumenta quando o produto se torna disponível em maiores quantidades.

Para elevar a freqüência de uso, é preciso identificar novas oportunidades de uso da marca da maneira tradicional, ou identificar maneiras totalmente novas e diferentes de empregá-la. Em alguns casos, o produto pode ser visto como útil apenas em determinados locais e momentos, principalmente se houver associações fortes da marca com usos específicos ou tipos de usuário.

A fim de gerar novas oportunidades de uso, um programa de marketing pode transmitir a conveniência e as vantagens de utilizar a marca mais vezes em situações novas ou antigas, e/ou lembrar os consumidores de realmente a utilizarem o mais próximo possível dessas situações. Com o objetivo de atrair a geração X e convencê-la de que o vinho era uma "bebida informal, cotidiana, que pode ser consumida como água, cerveja ou refrigerante", o setor de vinicultura fez várias investidas no fim dos anos 90.<sup>20</sup>

Outra oportunidade potencial para aumentar a freqüência de uso se dá quando a percepção dos consumidores sobre o uso que eles fazem de algum produto difere da realidade. No caso de produtos com vida útil relativamente curta, os consumidores tendem a superestimar essa vida útil e, por isso, podem deixar de substituir o produto no momento

certo.<sup>21</sup> Uma estratégia para agilizar a substituição é vinculá-la a algum feriado, evento ou época do ano. Outra estratégia possível é informar melhor os consumidores sobre: (1) quando o produto foi usado pela primeira vez ou precisaria ser substituído, ou (2) o nível de desempenho do produto. Cada lâmina Gillette Mach3 possui uma lista azul que desbota um pouco a cada barbear. Após cerca de doze usos, a lista desaparece, sinalizando ao consumidor que é hora de trocar o refil.

A segunda estratégia é identificar aplicações totalmente novas e diferentes. Por exemplo, as empresas alimentícias há muito tempo divulgam novas receitas que utilizam os produtos de sua marca de várias formas diferentes. Sabendo que os norte-americanos em geral consomem cereais no café-da-manhã três vezes por semana, os fabricantes de cereais lucrariam estimulando o consumo de cereais em outras ocasiões — talvez no lanche da tarde.

## ARM & HAMMER

Depois de descobrir que os consumidores usavam o bicarbonato de sódio Arm & Hammer para neutralizar o odor da geladeira, a empresa lançou uma agressiva campanha focando apenas esse uso. Assim, conseguiu fazer com que metade dos lares norte-americanos tivesse bicarbonato de sódio na geladeira; mas a batalha não parou por aí: a marca se estendeu para várias novas categorias de produtos, como creme dental, antiperspirante e detergentes para roupas.

O desenvolvimento de produtos pode estimular novos usos. Os fabricantes de chicletes estão explorando maneiras de fabricar produtos 'funcionais', que podem representar um método barato e eficaz de preservar a saúde. A Adams (a segunda maior do mundo) diz que a maioria dos seus chicletes traz benefícios para a saúde. A Aquafresh e a Arm & Hammer, duas gomas de mascar que melhoram a saúde bucal, atingiram algum êxito.<sup>22</sup>

## Defesa da participação de mercado

A empresa líder, ao tentar expandir as dimensões de seu mercado total, deve defender constantemente os negócios já existentes. Ela é como um elefante sendo atacado por um enxame de abelhas. A Tropicana deve estar sempre na defensiva com relação à fabricante de suco de laranja Minute Maid; a Duracell com relação às pilhas Energizer; a Hertz com relação à Avis; a Kodak com relação à Fuji.<sup>23</sup> Às vezes, o concorrente é nacional; outras vezes, não.

O que a líder de mercado pode fazer para defender seu território? A resposta mais construtiva é *inovação contínua*. A líder leva o setor a desenvolver novos produtos e serviços ao consumidor, a ser eficaz na distribuição e a reduzir custos. Isso faz com que ela conserve sua vitalidade competitiva e seu valor para o cliente.

Veja como a Caterpillar se tornou líder no setor de equipamentos para construção, apesar de cobrar um preço premium e ser ameaçada por uma série de competentes rivais, entre eles John Deere, J. I. Case, Komatsu e Hitachi. Seu sucesso pode ser explicado por uma combinação de diversas políticas:<sup>24</sup>

- **Desempenho excepcional:** a Caterpillar fabrica equipamentos de alta qualidade, conhecidos por sua segurança e durabilidade. Essas são considerações-chave por parte do comprador na hora de escolher equipamentos industriais pesados.
- **Sistema de distribuição abrangente e eficaz:** a Caterpillar mantém o maior número de representantes de vendas de equipamentos de construção do setor, os quais comercializam a linha completa de seus equipamentos.
- **Serviço de qualidade superior:** a Caterpillar implantou um sistema mundial de peças e serviços que não perde para nenhum outro no setor.
- **Estratégia de linha completa:** Como a Caterpillar fabrica uma linha completa de equipamentos, os clientes podem comprar tudo aquilo de que precisam de uma só vez.
- **Boas condições de financiamento:** a Caterpillar fornece uma ampla faixa de prazos de financiamento.

Quando o assunto é satisfazer as necessidades dos clientes, podemos fazer uma distinção entre o marketing reativo, o marketing proativo e o marketing criativo. Um profissional de *marketing reativo* descobre uma necessidade declarada e a supre. Um profissional de *marketing proativo* tenta prever quais necessidades os clientes poderão ter futuramente. Um profissional de *marketing criativo* descobre e produz soluções não solicitadas pelos clientes, mas às quais estes respondem com entusiasmo.

A Sony exemplifica o marketing criativo. A empresa lançou diversos novos produtos de sucesso que nunca foram solicitados pelos clientes — na verdade, os clientes nem sequer imaginavam que eles seriam possíveis: walkmans, videocassetes, câmeras de vídeo, CDs. A Sony é uma empresa que *orienta o mercado*, em vez de ser orientada por ele. Akio Morita, seu fundador, afirmou certa vez que a Sony não atende mercados; ela cria mercados.<sup>25</sup> O walkman é um exemplo clássico: no fim dos anos 70, Akio Morita trabalhava num interessante projeto que viria a revolucionar o modo como as pessoas escutavam música: um toca-fitas portátil apelidado por ele de walkman. Os engenheiros da empresa insistiam

em dizer que haveria pouca demanda para um produto como esse, mas Morita se recusava a pensar assim. Quando o walkman completou 20 anos de existência no mercado, a Sony já havia vendido mais de 250 milhões de unidades de cerca de cem modelos diferentes.<sup>26</sup>

Mesmo que não faça ofensivas, a líder de mercado não deve deixar nenhum flanco exposto. Deve considerar cuidadosamente quais terrenos são importantes o suficiente para serem defendidos, ainda que isso implique perda, e quais podem ser cedidos.<sup>27</sup> O objetivo da estratégia defensiva é diminuir a probabilidade de ataque, desviá-los para áreas menos ameaçadas e reduzir sua intensidade. A rapidez na reação do defensor pode ter enorme importância nos resultados dos lucros. Uma líder pode utilizar seis estratégias de defesa, que são resumidas na Figura 11.6.<sup>28</sup>

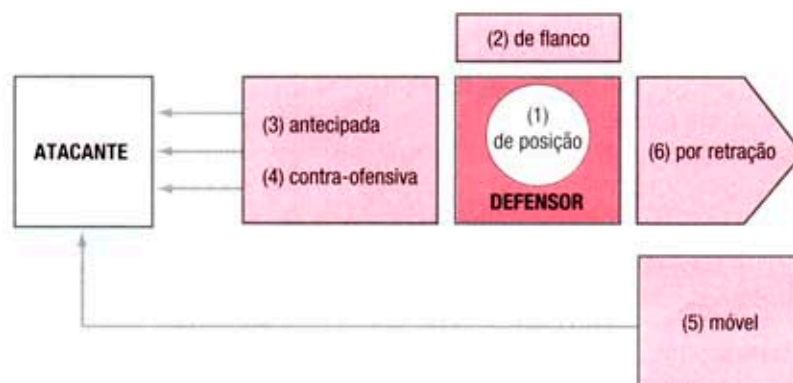
**DEFESA DE POSIÇÃO** Defender uma posição significa ocupar o espaço mais desejável na mente dos consumidores, fazendo com que a marca se torne praticamente invencível, como os sabão em pó Tide para limpeza, o creme dental Crest para prevenção de cáries e as fraldas Pampers de alta absorção.

**DEFESA DE FLANCO** Embora a defesa de posição seja importante, a líder de mercado deve também erguer postos para proteger uma frente vulnerável, ou que sirvam como base de invasão para um contra-ataque. Quando a marca Smirnoff, da Heublein, que detinha 23 por cento do mercado de vodka norte-americano, foi atacada por uma concorrente mais barata, a Wolfschmidt, a Heublein  *aumentou* o preço e investiu a receita extra em propaganda. Ao mesmo tempo, lançou outra marca, a Relska, para competir com a Wolfschmidt, além de uma terceira, a Popov, mais barata do que a Wolfschmidt. Essa estratégia efetivamente cercou a concorrente e protegeu os flancos da Smirnoff.

**DEFESA ANTECIPADA** Uma manobra mais agressiva é atacar *antes* de o inimigo começar a ofensiva. Uma empresa pode lançar a defesa antecipada de várias maneiras. Ela pode travar uma guerrilha no mercado — atingindo um concorrente aqui, outro ali — e causar desequilíbrio geral. Ou pode tentar conquistar um grande envolvimento de mercado. Os 13 mil caixas eletrônicos e as 4.500 agências do Bank of America espalhados em todos os Estados Unidos representam hoje uma forte concorrência para os bancos locais e regionais. A empresa pode, ainda, emitir sinais de mercado para dissuadir os concorrentes de atacar.<sup>29</sup> Pode lançar uma gama de novos produtos, certificando-se de anteceder-los com *pré-anúncios* — comunicações deliberadas relacionadas a ações futuras.<sup>30</sup> Os pré-anúncios podem sinalizar aos concorrentes que eles terão de lutar para conquistar participação de mercado.<sup>31</sup> Se a Microsoft anuncia planos de desenvolver um novo produto, as empresas menores podem optar por operações de desenvolvimento voltadas a outras direções, a fim de evitar a competição direta. Algumas empresas de alta tecnologia foram acusadas de aplicar o ‘vaporware’ (boatos ou lançamentos não confirmados de produtos), fazendo pré-anúncios de produtos sem datas definidas de chegada ao mercado ou que nem mesmo foram lançados.<sup>32</sup>

**DEFESA CONTRA-OFFENSIVA** A maioria das líderes de mercado, quando atacadas, reage com um contra-ataque. Os contra-ataques podem ocorrer de diversas formas. Em uma *contra-ofensiva*, a empresa pode defrontar-se com o atacante, atacar seu flanco ou atacá-lo por todos os lados com todo o seu arsenal. Um contra-ataque eficaz é invadir o principal território do atacante, de modo que ele tenha de designar algumas tropas para defendê-lo. Depois que viu a UPS invadir com êxito seu sistema de entregas aéreas, a FedEx investiu pesado nos serviços de entregas terrestres por meio de uma série de aquisições para desafiar a rival no território dela.<sup>33</sup> Outra forma comum de contra-ofensiva é o uso de meios econômicos ou políticos para deter o atacante. A líder pode tentar esmagar o concorrente subsidiando preços menores para o produto vulnerável com a receita de produtos mais lucrativos. Ou pode anunciar prematuramente que uma versão atualizada de certo produto estará disponível, fazendo com que os consumidores não comprem o produto

**FIGURA 11.6** Seis estratégias de defesa



do concorrente. Ela pode ainda fazer lobby entre parlamentares para que tomem medidas políticas capazes de inibir ou enfraquecer a concorrência.

**DEFESA MÓVEL.** Na defesa móvel, a líder amplia seu domínio para outros territórios que possam servir como futuros centros de defesa e ataque. Ela espalha seus tentáculos de duas formas: pela ampliação e pela diversificação do mercado. A *ampliação do mercado* faz com que a empresa mude o enfoque do produto que fabrica para as necessidades genéricas subjacentes. Seu P&D passa a abranger toda a tecnologia associada àquela necessidade. As 'petrolíferas', por exemplo, procuraram se redefinir como empresas do setor de 'energia'. Essa mudança exigia implicitamente que elas aprofundassem suas pesquisas nos setores de petróleo, carvão, energia nuclear, hidrelétrica e química. A *diversificação do mercado* em setores não relacionados é outra alternativa. Quando empresas norte-americanas de tabaco, como a Reynolds e a Philip Morris, constataram uma queda crescente no consumo de cigarros, elas não ficaram na posição de defesa ou procuraram um substituto para o cigarro. Em vez disso, voltaram-se rapidamente para novos setores, como o de bebidas alcoólicas, refrigerantes e comidas congeladas.

**DEFESA POR RETRAÇÃO.** As grandes empresas às vezes reconhecem que não podem mais defender todo o seu território. O melhor a fazer neste caso é a *retração planejada* (também chamada de *retirada estratégica*). Com tal expediente, a empresa desiste de territórios vulneráveis e realoca recursos em territórios mais fortes. Em 2001, a Diageo adquiriu a maioria das marcas da Seagram e, ao mesmo tempo, desfez-se da Pillsbury e da Burger King para poder se concentrar em poderosas marcas de bebidas alcoólicas, como a vodca Smirnoff, o uísque J&B e o gin Tanqueray.<sup>34</sup>

## Expansão da participação de mercado

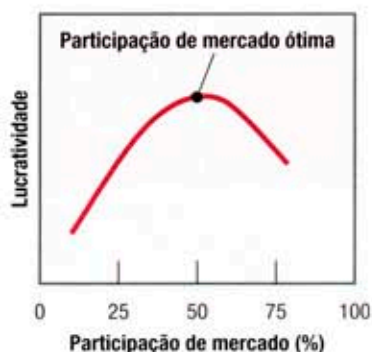
As líderes de mercado podem melhorar sua lucratividade aumentando sua participação de mercado. Em muitos mercados, um ponto percentual de participação equivale a dezenas de milhares de dólares. Ganhar um ponto percentual de participação no mercado de café equivale a 48 milhões de dólares e, no de refrigerantes, a 120 milhões de dólares! Não é de admirar que a competição tenha se transformado em marketing de guerra.

Contudo, conquistar um aumento de participação no mercado servido não melhora a lucratividade automaticamente — sobretudo no caso de empresas de serviços que necessitam de muita mão-de-obra e podem não obter grandes economias de escala. O sucesso depende muito da estratégia da empresa.

Uma vez que o custo de adquirir uma participação maior de mercado pode exceder de longe os valores de sua receita, a empresa deve considerar quatro fatores antes de tentar um aumento de participação:

- O primeiro fator é a possibilidade de provocar uma iniciativa antitruste, como ocorreu recentemente com investigações sobre a Microsoft e a Intel. É provável que concorrentes despeitados gritem 'monopólio!' assim que uma líder fizer incursões mais drásticas. Esse aumento no risco reduziria a atratividade de tentar aumentar demais a participação de mercado.
- O segundo fator é o custo econômico. A Figura 11.7 mostra que a lucratividade pode cair com os ganhos adicionais de participação de mercado após determinado nível. Na figura, a *participação de mercado ótima* da empresa é de 50 por cento. O custo de aumentá-la além disso é maior que o valor obtido com a fatia extra. Os clientes 'resistentes' podem não gostar da empresa, ser fiéis aos fornecedores concorrentes, ter necessidades exclusivas ou preferir lidar com fornecedores de porte menor. Ademais, os custos com advogados, relações públicas e lobby aumentam igualmente. Forçar uma participação de mercado maior se justifica ainda menos quando há pouca

**FIGURA 11.7** O conceito de participação de mercado ótima



economia de escala ou a experiência econômica é insuficiente, quando existem segmentos de mercado não atraentes, quando os compradores desejam várias fontes de fornecimento e quando as barreiras à saída são altas. Algumas líderes até mesmo aumentaram a lucratividade diminuindo seletivamente sua participação de mercado em áreas mais frágeis.<sup>35</sup>

- O terceiro fator é que as empresas correm o risco de seguir uma estratégia de mix de marketing equivocada. A Miller Brewing gastou *1,5 bilhão de dólares* em propaganda durante os anos 90, mas ainda assim perdeu participação de mercado. Seus anúncios eram bastante diferenciados, porém, para sua infelicidade, extremamente irrelevantes à base de clientes-alvo.<sup>36</sup> Quando a empresa foi adquirida pela SAB em 2002, a nova administração remodelou as operações de marketing.<sup>37</sup> As empresas que conseguem mais participação geralmente sobressaem em três áreas: atividade de novos produtos, qualidade particular de produto e despesas de marketing.<sup>38</sup> As empresas que cortam preços mais incisivamente do que as concorrentes não costumam alcançar ganhos significativos, pois um número suficiente de rivais se equipara a esse corte de custos, e outras oferecem benefícios diferentes de forma que os compradores não mudem de fornecedor. A rivalidade competitiva e o corte de preços têm se demonstrado mais intensos em setores com custos fixos altos, com custos de estoque altos e com demanda primária estagnada, como aço, automóveis, papel e produtos químicos.<sup>39</sup>
- O quarto fator é o efeito da maior participação de mercado sobre a qualidade real e a qualidade percebida.<sup>40</sup> O excesso de clientes pode sobrecarregar os recursos de uma empresa, prejudicando o valor do produto e a prestação do serviço. A America Online passou por crescentes problemas quando sua base de clientes se expandiu, resultando em quedas do sistema e problemas de acesso. Os consumidores também podem concluir que 'maior não significa melhor' e supor que o crescimento levará à deterioração da qualidade. Se 'exclusividade' é uma vantagem-chave da marca, os clientes existentes podem se ressentir com o surgimento de consumidores novos.

## Outras estratégias competitivas

As empresas que ocupam o segundo ou o terceiro escalões, ou níveis ainda mais baixos em um setor, são conhecidas como desafiantes ou seguidoras. Algumas, como a Colgate, a Ford, a Avis e a PepsiCo, são bem grandes. Essas empresas podem adotar duas posturas. Elas podem atacar a líder e outros concorrentes com ofertas agressivas por mais participação de mercado (desafiantes de mercado) ou entrar no jogo e não 'prejudicar ninguém' (seguidoras de mercado).

## Estratégias de desafiante de mercado

Há muitos casos de desafiantes de mercado que ganharam terreno e até mesmo ultrapassaram a líder. A Toyota atualmente fabrica mais carros que a General Motors, e a British Airways faz mais vôos internacionais do que a antiga líder, a Pan Am, fazia em seus tempos áureos. A Airbus produz mais aeronaves do que a Boeing.

### BOEING E AIRBUS

No fechamento dos livros em 31 de dezembro de 2003, a Airbus, que começou em 1970 como uma confusa confederação europeia de empresas de aeronaves comerciais, havia ultrapassado a Boeing, então com 89 anos de existência, e se estabelecido como a maior fabricante de aeronaves comerciais do mundo. A Airbus encaminhava-se para entregar 300 novas aeronaves em 2003, contra 280 da Boeing — apenas cinco anos antes, em 1998, a Boeing entregava o dobro do que a Airbus. O que aconteceu? A desafiante Airbus começou da maneira correta. Criou uma inovadora linha de produtos, equipada com recursos modernos — o possante A380, projetado para transportar 555 passageiros a apenas 2,5 centavos de dólar por assento/milha. Do outro lado, a Boeing mantinha um sistema secreto de produção desenvolvido na Segunda Guerra Mundial e não poderia se equiparar aos avanços da Airbus sem reprojetar suas aeronaves a custos proibitivos. Durante a década de 1990, a Boeing, outrora uma das maravilhas da manufatura, foi ficando para trás em termos de eficiência em tecnologia e fabricação. "Um novo concorrente que seja agressivo e focado quase sempre vai ganhar terreno sobre um concorrente estabelecido", afirmou Dean Headley, co-autor de um relatório nacional sobre qualidade em aeronaves. E, nesse setor específico, em que entre projeto e lançamento se passa quase uma década, retomar o terreno perdido pode ser uma tarefa incrivelmente complicada.<sup>41</sup>

Desafiantes como a Airbus estabeleceram aspirações elevadas e alavancaram seus recursos, enquanto as líderes tocavam seu negócio acomodadamente. Por isso o CEO da Airbus, Noel Forgeard, promete manter o que chama de 'mentalidade de desafiante'. Examinaremos agora as estratégias de ataque competitivas das desafiantes de mercado.

**DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E DOS OPOSTOS** Uma desafiante de mercado deve, em primeiro lugar, definir seu objetivo estratégico. A maioria visa aumentar sua participação de mercado. A desafiante deve decidir quem atacar:



- **Ela pode atacar a líder de mercado.** Esta é uma estratégia de alto risco, mas que traz recompensas potencialmente elevadas e que faz bastante sentido quando a líder não está atendendo bem o mercado. A estratégia alternativa é superar a líder em inovações em todo o segmento. A Xerox conquistou o mercado de copiadoras da 3M desenvolvendo um processo melhor de copiagem. Mais tarde, a Canon abocanhou uma grande fatia do mercado da Xerox ao lançar as copiadoras de mesa.
- **Ela pode atacar empresas de porte semelhante ao seu que não estejam trabalhando bem ou que tenham poucos recursos.** Essas empresas têm produtos ultrapassados, estão cobrando preços excessivos ou não estão satisfazendo os clientes de alguma outra forma.
- **Ela pode atacar pequenas empresas locais e regionais.** Muitos dos principais bancos chegaram ao porte atual devorando bancos regionais menores, ou 'peixes pequenos'.

Ao perseguir a líder de mercado, o objetivo da empresa desafiante deve ser conquistar alguma participação. A Miller Brewing não alimenta ilusões de que derrubará a Budweiser, da Anheuser-Busch, no mercado norte-americano de cervejas — ela simplesmente busca uma participação maior. Já o objetivo da empresa desafiante ao perseguir uma pequena empresa local deve ser eliminá-la.

**SELEÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE ATAQUE** Diante de objetivos e opositores bem definidos, quais são as opções de ataque? Podemos distinguir cinco estratégias de ataque: ataque frontal, ataque pelo flanco, manobra de cerco, bypass e guerrilha.

**Ataque frontal** Em um *ataque puramente frontal*, o atacante se iguala a seu oponente no que se refere a produto, propaganda, preço e distribuição. O princípio da força diz que o lado com maior efetivo (recursos) vencerá. Um ataque frontal modificado, como o corte de preço em relação ao preço do oponente, pode funcionar se a líder não reagir e se o concorrente convencer o mercado de que seu produto é igual ao da líder. A Helene Curtis é especialista em convencer o mercado de que suas marcas — como Suave e Finesse — são iguais em qualidade, porém valem mais do que marcas mais caras.

**Ataque pelo flanco** As fraquezas do inimigo são alvos naturais. Um *ataque pelo flanco* pode ser conduzido em duas dimensões estratégicas — geográfica e por segmento. Em um ataque geográfico, o desafiante localiza áreas em que o desempenho do oponente é insatisfatório. Por exemplo, algumas empresas rivais da IBM, como a Honeywell, optaram por estabelecer poderosas filiais de vendas em cidades pequenas e médias, relativamente negligenciadas pela IBM. A outra estratégia de flanco é satisfazer necessidades não atendidas pelo mercado, como fizeram os fabricantes de automóveis japoneses ao desenvolver carros mais econômicos.

A estratégia de ataque pelo flanco é outro nome para a identificação de mudanças nos segmentos de mercado que criem lacunas a serem preenchidas. Ao preenchê-las, a empresa pode transformá-las em segmentos fortes.

## LEAPFROG ENTERPRISES INC.

Sediada em Emeryville, na Califórnia, esta pequena empresa de brinquedos que seria um 'Davi' do setor obteve êxito utilizando um ataque pelo flanco contra a Mattel, o 'Golias'. Em 1999, quando a categoria de brinquedos educativos não poderia estar em situação mais triste, a LeapFrog lançou um produto cujo chamariz era "um brinquedo na forma, mas um produto educativo na essência". O brinquedo da LeapFrog, o LeapPad, é um aparelho em formato de laptop que ensina crianças entre 4 e 8 anos a ler, fazer contas e soletrar, além de lhes dar noções de geografia — tudo isso enquanto se divertem. Os pais pagavam com prazer os 50 dólares cobrados pelos consoles, mais 15 dólares pelos cartuchos de conteúdo. Em dezembro de 2000, o produto ultrapassou o patinete Scooter, tornando-se o brinquedo mais vendido dos Estados Unidos — pela primeira vez em pelo menos 15 anos um brinquedo educativo era o número um. Em 2001, o LeapPad continuava a ser o mais vendido e, até agora, a empresa já comercializou mais de 8,6 milhões de sistemas. Obviamente esse sucesso estimulou a Mattel a concorrer em pé de igualdade, com o lançamento da sua versão do LeapPad, o amigável Power Touch Learning System.<sup>42</sup>

A estratégia de flanco é consoante com a melhor tradição do marketing moderno, que afirma que o objetivo do marketing é descobrir necessidades e atendê-las. Ataques pelo flanco são particularmente atraentes para um desafiante com menos recursos do que seu oponente. E, em qualquer caso, são bem mais propensos ao sucesso do que os ataques frontais.

**Manobra de cerco** A manobra de cerco é um esforço para conquistar uma porção generosa do território inimigo por meio de uma 'blitz'. Ela implica o lançamento de uma forte ofensiva em diversas frentes. O cerco faz sentido quando a desafiante controla recursos superiores e acredita que um cerco imediato enfraquecerá a vontade do oponente. Ao enfrentar sua arquiinimiga Microsoft, a Sun Microsystems licenciou o software Java para centenas de empresas e milhões de desenvolvedores de softwares para todos os tipos de equipamento de consumo. Como os produtos de consumo eletrônicos estão se tornando digitalizados, o Java começou a aparecer em uma grande faixa de aparelhos.

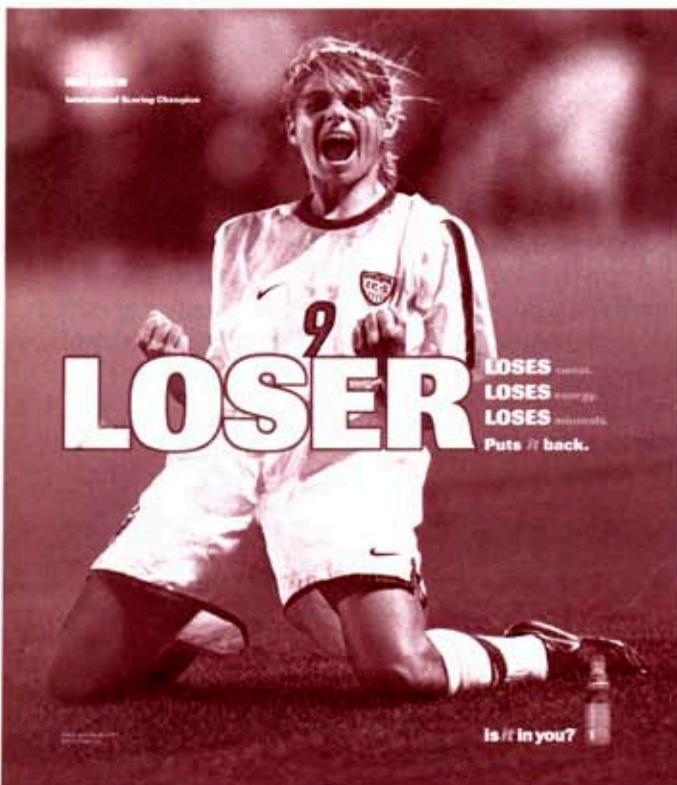
**Bypass** A estratégia mais indireta é o *bypass*, em que você desvia do inimigo e ataca mercados mais fáceis, para ampliar sua base de recursos. Esta estratégia oferece três linhas de abordagem: diversificar a linha de produtos não relacionados entre si, diversificar em direção a novos mercados em outras regiões e atacar novas tecnologias para suplantarem os produtos existentes. A Pepsi usou a estratégia de *bypass* contra a Coca-Cola, adquirindo: (1) em 1998 e por 3,3 bilhões de dólares, a gigante de sucos de laranja Tropicana, que detinha quase o dobro de participação de mercado do que o suco Minute Maid, da Coca-Cola, e (2) em 2000 e por 14 bilhões de dólares, a Quaker Oats Company (a Quaker Oats Company é dona da Gatorade Thirst Quenchers, que ostenta uma enorme liderança em participação de mercado em relação ao Powerade da Coca-Cola).<sup>43</sup>

O *salto tecnológico* é um *bypass* praticado em setores de alta tecnologia. A desafiante pacientemente pesquisa e desenvolve a nova tecnologia e desfere o ataque, levando o campo de batalha para seu território, onde possui vantagem. O ataque bem-sucedido da Nintendo no mercado de videogames tem exatamente que ver com a conquista de uma participação de mercado a partir do lançamento de uma tecnologia superior e com a redefinição do 'espaço competitivo'. Atualmente, a Sega/Genesis está fazendo o mesmo com tecnologia mais avançada e, há pouco, o PlayStation da Sony apoderou-se da liderança tecnológica, obtendo quase 60 por cento do mercado de videogames.<sup>44</sup> A desafiante Google usou o salto tecnológico para superar o Yahoo! e se tornou líder de mercado em ferramentas de busca. Agora, outra empresa está se valendo da mesma tática para tentar se tornar o 'Google' do e-mail:

## STATA LABS

Se Raymie Stata, co-fundador da Stata Labs, empresa sediada em San Mateo, tiver seu desejo concretizado, você passará a 'bloombar' seu e-mail da mesma forma que 'googlezeia' um nome de empresa ou produto na Internet. Ele criou um sistema de gerenciamento de e-mails denominado Bloomba, em resposta às falhas do Microsoft Outlook, usado por 50 por cento dos usuários em escritórios. Stata sente que as pessoas desperdiçam um precioso tempo adaptando-se a um sistema de gerenciamento de e-mails nada intuitivo. Em vez de utilizar pastas ou outros sistemas complicados de preenchimento, o Bloomba apresenta um poderoso recurso de pesquisa que indexa todas as suas mensagens — incluindo anexos — e permite que você os pesquise em segundos. Embora ainda não tenha superado o Microsoft Outlook, jornalistas especializados em negócios estão aclamando a tecnologia do Bloomba como a onda do futuro para quem leva o e-mail a sério.<sup>45</sup>

**Guerrilha** A guerrilha consiste em travar pequenos e intermitentes ataques para constranger e desmoralizar o oponente, com o objetivo de eventualmente assegurar pontos de apoio permanentes. A guerrilheira desafiante usa tanto meios de ataque convencionais como não convencionais, entre eles cortes de preço seletivos, intensas promoções-



Anúncio do Gatorade com a celebridade do futebol Mia Hamm. Numa estratégia de *bypass* contra a Coca-Cola, a Pepsi adquiriu a Quaker Oats Company, dona da Gatorade Thirst Quenchers, que possui uma participação muito maior no mercado de bebidas de reposição de sais minerais para atletas do que o Powerade da Coca-Cola.

relâmpago e até ações judiciais. Para desafiar a Kaplan Educational Centers, a maior rede de cursinhos preparatórios para concursos dos Estados Unidos, a Princeton Review fez circular por e-mail histórias pavorosas sobre a rival e publicou anúncios agressivos — “Stanley é um inútil” (em referência a Stanley H. Kaplan, o fundador da empresa) ou “Amigos de verdade não deixam seus amigos estudar na Kaplan” — que, ao mesmo tempo, elogiavam as aulas menores e mais animadas da Princeton Review.

Em geral uma empresa menor pratica a guerrilha contra uma maior. A menor desfere uma grande quantidade de pequenos ataques, baseados em preços e promoções, a pontos do mercado do oponente escolhidos aleatoriamente, a fim de enfraquecer pouco a pouco o poder de mercado dele. O dogma militar sustenta que, por seu efeito cumulativo, ataques menores e sistemáticos tendem a gerar mais impacto, desorganização e confusão no inimigo do que poucos grandes ataques. Uma campanha de guerrilha pode sair cara, embora reconhecidamente menos cara do que o ataque frontal, de cerco ou pelo flanco. A guerrilha é mais uma preparação para a guerra do que a guerra em si. Em última análise, ela deve ser apoiada por um ataque mais poderoso se a desafiante espera vencer o oponente.

**SELEÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE ATAQUE ESPECÍFICA** A desafiante deve ir além das cinco estratégias mais amplas e desenvolver estratégias mais específicas:

- **Desconto no preço.** Ela pode oferecer um produto similar a um preço mais baixo. Essa é a estratégia das lojas de descontos. Três condições são necessárias: a desafiante deve convencer os compradores de que seu produto e serviço são similares aos da líder; os compradores devem ser sensíveis à variação de preço; e a líder de mercado deve se recusar a reduzir seu preço, apesar do ataque da concorrente.
- **Produtos mais baratos.** A desafiante pode oferecer um produto de qualidade média ou baixa a um preço muito menor. A qualidade dos bolinhos da Little Debbie é inferior à dos da Drake’s, mas eles são comercializados por menos da metade do preço. Contudo, as empresas que se estabelecem com esta estratégia podem ser atacadas por outras com preços ainda menores.
- **Produtos e serviços bons e baratos.** Nos últimos anos, desde varejistas como a Target até companhias aéreas como a Southwest estão combinando preços baixos e alta qualidade para capturar a participação de mercado das líderes. No Reino Unido, lojas mais refinadas como Boots e Sainsbury lutam para acompanhar a crescente concorrência em preço e qualidade representada pela Asda e Tesco.<sup>46</sup>
- **Produtos de prestígio.** A desafiante pode lançar um produto de qualidade superior e cobrar um preço mais alto que o da líder. A Mercedes superou a Cadillac no mercado norte-americano oferecendo um automóvel de qualidade superior a um preço mais alto.
- **Proliferação do produto.** A empresa desafiante pode atacar a líder lançando uma variedade mais ampla de produtos, a fim de oferecer mais opções ao comprador. A Baskin-Robbins conseguiu crescer no mercado de sorvetes ao oferecer 31 sabores a mais do que seus principais concorrentes.
- **Inovação do produto.** A desafiante pode buscar inovação de produto. A 3M costuma entrar em novos mercados introduzindo uma melhoria de produto ou uma inovação revolucionária.
- **Melhores serviços.** A desafiante pode oferecer serviços novos ou melhores aos clientes. O famoso ataque da Avis à Hertz — “Somos a número 2. Nós nos esforçamos muito mais” — baseava-se na promessa de oferecer carros mais limpos e prestar serviços mais rapidamente do que a Hertz.
- **Inovação na distribuição.** A desafiante pode desenvolver um novo canal de distribuição. A Avon tornou-se uma importante empresa de cosméticos melhorando as vendas porta a porta, e não lutando com outras empresas de cosméticos em lojas convencionais.
- **Redução dos custos de produção.** A desafiante pode conseguir custos de produção menores que os de seus concorrentes, fazendo compras com mais eficiência ou usando mão-de-obra mais barata e equipamentos de produção mais modernos.
- **Promoção e propaganda intensivas.** Algumas desafiantes atacam a empresa líder aumentando os gastos em propaganda e promoções. No entanto, gastos substanciais com promoções não se revelam uma estratégia sensata, a não ser que o produto ou a mensagem publicitária da desafiante sejam superiores.

O sucesso da desafiante depende da combinação de várias estratégias para melhorar sua posição ao longo do tempo.

## SAMSUNG

A coreana Samsung, fabricante de produtos eletrônicos de consumo, utilizou diversas estratégias de desafiante para ultrapassar as fabricantes japonesas e começar a superar suas vendas em uma ampla gama de produtos. Assim como muitas outras empresas asiáticas, a Samsung preferia domínio de volume e mercado a lucratividade. Mas, durante a crise financeira asiática do fim dos anos 90, quando outras *chaobols* (grandes conglomerados) coreanas afundaram sob

uma montanha de dívidas, a Samsung adotou uma conduta diferente. Cortou custos e investiu pesado na flexibilidade da manufatura: é graças a ela que seus produtos passam da fase de projeto para as prateleiras das lojas em apenas seis meses. Além disso, a empresa busca com afinco a inovação, usando o salto tecnológico para fabricar telefones celulares de alta tecnologia que são campeões de vendas não só no Extremo Oriente, mas também na Europa e nos Estados Unidos.<sup>47</sup>

O Lembrete de Marketing “Transformando a menor em melhor” apresenta outras dicas para marcas desafiantes.

## Estratégias de seguidora de mercado

Há alguns anos, Theodore Levitt escreveu um artigo intitulado “Imitação inovativa”, no qual afirmava que uma estratégia de *imitação de produto* deve ser tão lucrativa quanto uma de *inovação de produto*.<sup>48</sup> Ao inovador cabe a tarefa de desenvolver o novo produto, passando pela distribuição, informação e educação do mercado. A recompensa por todo esse trabalho e risco costuma ser a liderança de mercado. Todavia, outra empresa pode adiantar-se e copiar ou melhorar o novo produto. Embora provavelmente não ultrapasse a líder, a seguidora pode obter lucros altos, uma vez que não teve de arcar com todos os custos de inovação.

### S&S CYCLE

A S&S Cycle é a maior fornecedora de motores completos e de suas principais peças para mais de 15 empresas que, a cada ano, montam milhares de motos de viagem tipo Harley. Essas fabricantes de clones cobram até 30 mil dólares por suas criações personalizadas. A S&S construiu seu nome aperfeiçoando a Harley-Davidson. Muitas vezes, seus clientes são potenciais compradores da Harley, frustrados pela longa lista de espera dos distribuidores. Outros clientes querem apenas os motores incrivelmente potentes da S&S. A S&S mantém-se atualizada nesse mercado em desenvolvimento comprando uma nova moto Harley a cada ano e desmontando o motor para verificar como pode aprimorá-lo.<sup>49</sup>

Muitas empresas preferem seguir a líder de mercado a desafiá-la. São comuns os padrões de ‘paralelismo consciente’ nos setores em que o produto é homogêneo e se exige grande investimento de capital, como o siderúrgico, o de fertilizantes e o químico. As oportunidades para diferenciação de produto e de imagem são baixas; a qualidade do serviço em geral é comparável; e a sensibilidade ao preço é consideravelmente alta. O ambiente nesses setores não recomenda investidas rápidas por participação de mercado, visto que essa estratégia leva apenas à retaliação. Em sua maioria, as

## LEMBRETE DE MARKETING

### Transformando a menor em melhor

Adam Morgan dá oito sugestões sobre como pequenas empresas podem competir melhor:

1. **Rompa com seu passado imediato.** Não se intimide em fazer perguntas ‘estúpidas’ para desafiar as convenções e enxergar sua marca de forma diferente.
2. **Torne-se um ‘farol’.** Estabeleça valores e comunique quem é você e a que veio (a Apple, por exemplo).
3. **Assuma a liderança criativa da categoria.** Quebre as convenções em termos de representação (o que você diz sobre si mesmo), mídia (onde você o diz) e experiência (o que você faz além de falar).
4. **Crie símbolos de reavaliação.** Um foguete usa metade de seu combustível na primeira milha percorrida para escapar da força gravitacional — talvez você precise polarizar pessoas.
5. **Sacrifique.** Mantenha o foco em seu alvo, mensagem, alcance, frequência, distribuição e extensões de linha e reconheça que menos pode ser mais.
6. **Dedique-se ao máximo.** Embora você faça menos coisas, faça delas grandes acontecimentos.
7. **Use publicidade e propaganda para se inserir na cultura popular.** Comunicações pouco convencionais podem estimular o boca-a-boca.
8. **Concentre-se na idéia e não no consumidor.** Sustente o ímpeto de desafiante mantendo a lucidez sobre o que a marca é e o que pode vir a ser; depois, redefina o suporte de marketing e o centro da empresa para que reflitam essa visão.

U... Numbers are a wonderful thing. But you have to be talking about the right numbers. Anyone can build a big engine. Displacement number can sound impressive, but the real trick is to build a big engine that runs big.  
 Let's not just talk displacement... let's talk torque!

**What do you WANT?**

**Talk or TORQUE?**

Performance is in stock at your S&S Dealer.

S&S Cycle, Inc. • 14025 Cty. Hwy. G • Viola, Wisconsin • 608-627-2000 • www.sscycle.com

Estratégias de seguidora de mercado: a S&S Cycle fornece motores e suas principais peças para empresas que fabricam clones de motos Harley-Davidson. Sua reputação é de desenvolver motores possantes que aprimoram o produto Harley.

empresas evitam roubar clientes umas das outras. Em vez disso, apresentam ofertas similares aos compradores, quase sempre copiando a líder. Assim, as participações de mercado revelam um nível acentuado de estabilidade.

Isso não quer dizer que falem estratégias às seguidoras de mercado. Uma empresa desse tipo deve saber como segurar seus clientes e conquistar novos. Todas as seguidoras se esforçam para oferecer vantagens a seu mercado-alvo — localização, serviços, formas de pagamento. E, uma vez que costuma ser o alvo principal das desafiantes, ela deve manter seus custos de fabricação baixos e a qualidade de seus produtos e serviços alta. E também deve penetrar em novos mercados quando possível. A seguidora tem de definir um caminho de crescimento que não atraia retaliação competitiva. Nesse sentido, podemos distinguir quatro estratégias amplas:

1. **Falsificação:** o falsificador produz uma cópia do produto da líder, embala a cópia e a comercializa no mercado negro ou entre comerciantes de má reputação. As gravadoras de CDs, a Apple Computer e a Rolex têm sido atormentadas pela questão da falsificação, particularmente no Extremo Oriente.
2. **Clonagem:** o clonador imita o produto, o nome e a embalagem da líder com variações sutis. Por exemplo, a Ralcorp Holding Inc. vende imitações de cereais de marcas conhecidas em embalagens semelhantes. O Tosteeos, o Fruit Ring e o Corn Flakes da Ralcorp são vendidos por cerca de um dólar a menos do que as marcas líderes.
3. **Imitação:** o imitador copia algumas características da líder, porém mantém a diferenciação em termos de embalagem, propaganda, preço ou localização. A líder não se importa com o imitador, desde que ele não a ataque agressivamente. Fernandez Pujals cresceu em Fort Lauderdale, na Flórida, e levou a idéia de entrega em domicílio da Domino para a Espanha, onde tomou emprestada a quantia de 80 mil dólares para abrir sua primeira loja em Madri. Sua cadeia TelePizza agora possui cerca de mil lojas na Europa e na América Latina.
4. **Adaptação:** o adaptador melhora ou adapta os produtos da líder. Ele pode optar por vender para mercados diferentes, mas, com freqüência, transforma-se em futuro desafiante, como muitas empresas japonesas fizeram após terem adaptado e aperfeiçoado produtos desenvolvidos em outras localidades.

O que uma seguidora pode ganhar? Normalmente, menos que a líder. Por exemplo, um estudo com empresas processadoras de alimentos revelou que a maior empresa do setor contava em média com um retorno sobre o investimento (ROI) de 16 por cento; a empresa que vinha logo em seguida, com um retorno de 6 por cento; a terceira colocada, com -1 por cento, e a quarta colocada, com -6 por cento. Nesse caso, somente as duas primeiras colocadas obtinham lucros. Não é de admirar que Jack Welch, diretor-presidente da GE, tenha dito às suas unidades de negócio que cada uma deveria atingir o primeiro ou o segundo lugar no seu mercado. Seguir não costuma ser um caminho recompensador.

## Estratégias de ocupante de nichos de mercado

Uma alternativa para a seguidora em um grande mercado é ser líder em um mercado menor — ou em um nicho. Muitas empresas menores evitam competir com as maiores, por isso visam a mercados pequenos, de pouca ou nenhuma importância para as gigantes. Eis um exemplo:

### LOGITECH INTERNATIONAL

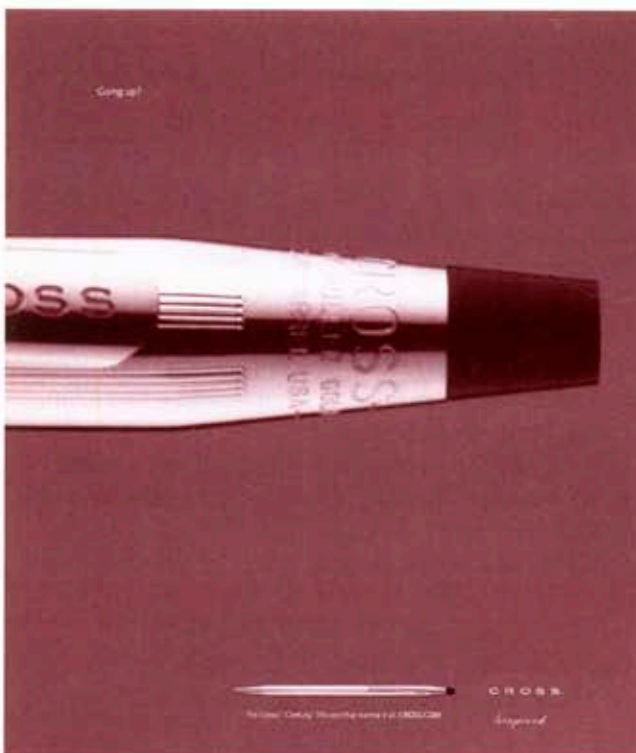
A Logitech transformou-se em um grande sucesso mundial de 1,3 bilhão de dólares fabricando todo e qualquer tipo de mouse imaginável. Ela fabrica mouse para canhotos e destros, mouse sem fio que utiliza ondas de rádio, mouse com formato de rato para crianças e mouse para ambientes virtuais tridimensionais, que permitem ao usuário ter a sensação de profundidade na tela. A empresa comercializa seus produtos por meio de OEMs (fabricação de produtos para terceiros) e também com sua própria marca no varejo. Seu domínio mundial na categoria de mouse permitiu que expandisse sua linha para outros periféricos, como fones para micros, periféricos de jogos de computador e webcams.<sup>50</sup>

Até mesmo empresas grandes e lucrativas utilizam estratégias de nicho em algumas de suas unidades de negócios ou empresas.

### ITW

A Illinois Tools Works (ITW) fabrica milhares de produtos, entre eles pregos, parafusos, engradados plásticos para refrigerante, capacetes para ciclistas, mochilas e fivelas plásticas para coleiras de animais. Desde o fim dos anos 80, a empresa vem efetuando de 30 a 40 aquisições por ano, o que só tem feito sua linha crescer. Hoje, a ITW possui mais de 500 divisões altamente autônomas e unidades de negócios descentralizadas. Quando uma divisão lança um produto, o produto e a equipe de profissionais que trabalha com ele se separam da empresa, formando uma nova divisão.<sup>51</sup>

Empresas com pequenas participações no mercado total podem ser extremamente lucrativas graças a uma estratégia de nicho inteligente. A A.T. Cross, com suas famosas canetas de ouro e prata, descobriu um nicho altamente lucrativo. A empresa familiar Tire Rack vende 2 milhões de pneus especializados por ano via Internet, telefone e correio a partir de sua sede em South Bend, Indiana.<sup>52</sup> Essas empresas tendem a oferecer alta qualidade, cobrar preços premium, conseguir custos de fabricação mais baixos e formar uma cultura e uma visão corporativas muito fortes. A New Balance é um exemplo clássico de empresa pequena que, com estratégias de nicho, foi bem-sucedida no estabelecimento de um forte posicionamento no mercado.



Estratégias de ocupante de nichos de mercado: as famosas canetas de ouro e prata da A.T. Cross fazem parte do nicho de instrumentos de escrita de luxo.

## NEW BALANCE

Apesar de não contratar celebridades para suas campanhas e, em comparação com outras empresas, fazer pouca propaganda, a New Balance conquistou mais fidelidade de clientes do que qualquer outra marca de calçados esportivos. O segredo? Um produto genuinamente diferenciado. A New Balance fornece aos clientes calçados com diversas opções de tamanho. Seu alvo está num segmento relativamente negligenciado e mais velho: atletas com idade entre 25 e 45 anos. Sua discreta propaganda aparece em revistas de nicho, como *Outside*, *New England Runner* e *Prevention*, e em canais da TV a cabo como CNN, Golf Channel e A&E. Tanta coerência e foco renderam progressos. Com apenas 3,7 por cento do mercado em 1999, as vendas cresceram para quase 1 bilhão de dólares em 2002, posicionando a marca em terceiro lugar na categoria.<sup>53</sup>

Em um estudo com centenas de unidades de negócios, o Strategic Planning Institute descobriu que a média de ROI nos mercados menores era de 27 por cento, mas apenas de 11 por cento nos mercados maiores.<sup>54</sup> Por que os nichos são tão rentáveis? A principal razão é que a empresa que atua em um nicho acaba conhecendo seus clientes-alvo tão bem que consegue atender a suas necessidades melhor do que as empresas que só ocasionalmente vendem para o nicho. Assim, a ocupante de nicho pode praticar preços que cobrem os custos com boa folga. Ela alcança uma *margem elevada*, enquanto as empresas que praticam marketing de massa obtêm um *volume elevado*.

As empresas ocupantes de nicho têm três atribuições: criar nichos, expandi-los e protegê-los. A atuação em nichos implica um grande risco, pois eles podem se esgotar completamente ou ser atacados. A empresa pode ficar com recursos altamente especializados, sem alternativas de alto valor.

## ZIPPO

Diante do constante declínio no hábito de fumar, a Zippo Manufacturing, sediada em Bradford, Pensilvânia, sofre com o esgotamento do mercado de seu ícone, o isqueiro de metal. Seus profissionais de marketing tiveram de diversificar e ampliar o foco da Zippo para 'vender chamas'. Com o objetivo de diminuir a dependência de produtos relacionados ao tabaco para 50 por cento da receita até 2010, a empresa lançou, em 2001, um isqueiro multiuso, fino e longo, para acender velas, grelhas e lareiras, explorou acordos de licenciamento com fornecedores de produtos relacionados a chamas para uso externo e adquiriu a Case Cutlery, uma fabricante de facas.<sup>55</sup>

Como os nichos podem enfraquecer, é preciso continuamente criar novos nichos. O Lembrete de Marketing "Papéis especializados dos nichos" apresenta algumas opções. A empresa deve se fixar em sua 'atuação de nicho', mas não necessariamente no seu nicho. Por isso é preferível a *atuação em múltiplos nichos* à *atuação em um único nicho*. Ao fortalecer dois ou mais nichos, a empresa aumenta suas chances de sobrevivência.

## LEMBRETE DE MARKETING

### Papéis especializados dos nichos

A idéia-chave na atividade de nicho bem-sucedida é a especialização. Veja a seguir alguns possíveis papéis de nicho:

- **Especialista em usuário final:** a empresa se especializa em atender a determinado tipo de consumidor final. Exemplo: um revendedor que agrega valor ao produto, personalizando hardware e software para segmentos específicos de consumidores, e cobra um preço elevado por isso.
- **Especialista de nível vertical:** a empresa se especializa em algum nível da cadeia de valor produção-distribuição. Uma empresa de cobre pode se concentrar em produzir cobre em estado bruto, componentes de cobre ou produtos de cobre com acabamento.
- **Especialista em porte de cliente:** a empresa se concentra em vender para clientes de pequeno, médio ou grande porte. Muitas ocupantes de nicho se especializam em atender aos clientes pequenos, negligenciados pelas grandes empresas.
- **Especialista em clientes específicos:** a empresa restringe suas vendas a um ou a alguns clientes. Muitas empresas comercializam toda a sua produção para uma única empresa, como a Sears ou a General Motors.
- **Especialista geográfico:** a empresa vende somente em certa localidade, região ou área do mundo.
- **Especialista em um produto ou uma linha de produtos:** a empresa comercializa ou produz somente um produto ou uma linha de produtos. É possível produzir, por exemplo, apenas lentes para microscópios, e um varejista pode comercializar apenas gravatas.

- **Especialista em atributos de produto:** a empresa se especializa em produzir certo tipo de produto ou atributo de produto. A Rent-a-Wreck, por exemplo, é uma locadora de automóveis da Califórnia que só aluga carros ‘surrados’.
- **Especialista em customização:** a empresa customiza seus produtos para cada cliente.
- **Especialista em preço-qualidade:** a empresa opera nos extremos de qualidade alta ou baixa do mercado. A Hewlett-Packard especializa-se no extremo de qualidade superior/preço alto do mercado de calculadoras de bolso.
- **Especialista em serviço:** a empresa oferece um ou mais serviços que não sejam oferecidos por outras empresas. Exemplo disso é um banco que aceita pedidos de empréstimo por telefone e entrega o dinheiro na casa do cliente.
- **Especialista em canal:** a empresa é especialista em atender somente um canal de distribuição. Por exemplo, uma empresa de refrigerantes decide produzir um refrigerante tamanho gigante, disponível apenas em postos de gasolina.

Inicialmente, as empresas que estão entrando no mercado devem ter por objetivo um nicho, e não o mercado total (veja o Lembrete de Marketing “Estratégias de entrada de mercado para empresas emergentes”). O setor de telefonia celular registrou um crescimento fenomenal, mas agora enfrenta uma acirrada concorrência à medida que o número de usuários potenciais decresce. Com um marketing inovador, a Boost Mobile e a Virgin conseguiram aproveitar um dos poucos segmentos restantes de considerável crescimento: consumidores da geração X que acabaram de chegar ao mercado.<sup>56</sup>

### VIRGIN GROUP LTD.

Embora figure como empresa de peso nos setores de música, viagens aéreas e outros, a Virgin é recém-chegada ao mercado de telefonia sem fio. Mas, em vez de lançar um ataque frontal contra a AT&T Wireless, a Cingular ou a Verizon, a Virgin Mobile se concentra em jovens usuários de telefone. De fato, ela foi a primeira empresa de telefonia sem fio a

## LEMBRETE DE MARKETING

### Estratégias de entrada de mercado para empresas emergentes

Carpenter e Nakamoto avaliaram as estratégias para o lançamento de um produto em um mercado dominado por uma determinada marca, como Jell-O ou FedEx. (Essas marcas, que incluem muitos pioneiros no mercado, são particularmente difíceis de ser atacadas, pois muitas constituem o padrão do mercado.) Eles identificaram quatro estratégias com bom potencial de lucratividade nessa situação:

1. **Diferenciação:** distanciar-se da marca dominante com um preço semelhante ou superior e gastos maciços em propaganda, a fim de estabelecer a nova marca como uma alternativa confiável. Exemplo: a motocicleta da Honda que desafia a da Harley-Davidson.
2. **Desafio:** manter-se próximo à marca dominante com gastos pesados em propaganda e com preço semelhante ou superior, a fim de desafiar a marca dominante como padrão de categoria. Exemplo: a Pepsi concorrendo com a Coca-Cola.
3. **Nicho:** afastar-se da marca dominante praticando preço elevado e investindo pouco em propaganda para explorar um nicho lucrativo. Exemplo: o creme dental totalmente natural Tom’s of Maine concorrendo com o Crest.
4. **Preço elevado:** manter-se perto da marca dominante com poucos gastos em propaganda, mas com preço premium, a fim de procurar um mercado superior ao da marca dominante. Exemplos: chocolates Godiva e sorvetes Häagen-Dazs, concorrendo com as marcas padrão.

Fontes: Gregory S. Carpenter e Kent Nakamoto, “Competitive strategies for late entry into a market with a dominant brand”, *Management Science*, out. 1990, p. 1268-1278; Gregory S. Carpenter e Kent Nakamoto, “The impact of consumer preference formation on marketing objectives and competitive second mover strategies”, *Journal of Consumer Psychology*, 5, nº 4, 1996, p. 325-358; Venkatesh Shankar, Gregory Carpenter e Lakshman Krishnamurthi, “Late mover advantage: how innovative late entrants outsell pioneers”, *Journal of Marketing Research*, 35, fev. 1998, p. 54-70.



ter claramente esse grupo como alvo. A Virgin Mobile oferece um dos planos pré-pagos mais simples do mercado, sem contratos nem taxas embutidas. Além disso, disponibiliza recursos atraentes para seu público-alvo, como a ‘chamada de resgate’, que ‘salva’ o usuário de um encontro a dois insosso, e voz de personalidades conhecidas para a saudação — o cantor de soul Isaac Hayes e o Vovô do seriado *Os monstros* são algumas delas. E, para enfatizar que o plano do telefone “não tem nada para esconder”, a Virgin veicula anúncios provocantes apresentando atores nus. O próprio fundador da Virgin, Richard Branson, apareceu seminu no Times Square de Nova York para divulgar a joint-venture 50-50 com a Sprint PCS Group. A estratégia de nicho parece estar funcionando: em um curtíssimo período, a Virgin Mobile conquistou mais de 1 milhão de usuários.<sup>57</sup>

## Busca de equilíbrio entre as orientações para o cliente e para o concorrente

Temos enfatizado a importância de a empresa se posicionar competitivamente como líder de mercado, desafiante, seguidora ou ocupante de nicho. Mas ela não deve investir todo o seu tempo nos concorrentes.

### Empresas centradas no concorrente

---

Uma *empresa centrada no concorrente* estabelece seu percurso da seguinte maneira:

#### Situação

- O concorrente W está fazendo tudo o que pode para nos levar à falência em Miami.
- O concorrente X está melhorando sua cobertura de distribuição em Houston e prejudicando nossas vendas.
- O concorrente Y reduziu preços em Denver. Com isso, perdemos três pontos percentuais de participação.
- O concorrente Z está oferecendo um serviço diferenciado em Nova Orleans. Com isso, estamos perdendo nossas vendas.

#### Reações

- Sairemos do mercado de Miami porque não temos condições de enfrentar essa batalha.
- Aumentaremos nossos gastos com propaganda em Houston.
- Faremos o mesmo corte de preços que o concorrente Y fez em Denver.
- Aumentaremos nosso orçamento destinado a promoção de vendas em Nova Orleans.

Esse tipo de planejamento tem prós e contras. Pelo lado positivo, a empresa desenvolve uma orientação para a guerra. Ela orienta seus profissionais de marketing a estar em constante estado de alerta, prestando atenção às fraquezas dos concorrentes e o seu posicionamento. Pelo lado negativo, a empresa age sempre por reação. Em vez de formular e executar uma estratégia consistente orientada para o cliente, ela determina seus movimentos conforme os movimentos da concorrência. Não persegue objetivos próprios. E não sabe aonde chegará, pois depende muito das ações das rivais.

### Empresas centradas no cliente

---

Ao formular estratégias, uma *empresa centrada no cliente* concentra-se mais nas circunstâncias relativas aos clientes:

#### Situação

- O mercado total está crescendo 4 por cento anualmente.
- O segmento sensível à qualidade está crescendo 8 por cento anualmente.
- O segmento de clientes propensos aos negócios também está crescendo rapidamente, porém esses clientes não permanecem com o mesmo fornecedor por muito tempo.
- Um número cada vez maior de clientes mostra interesse em uma linha direta que funcione 24 horas — o que ninguém no setor oferece.

#### Reações

- Concentraremos mais esforços para atingir o padrão de qualidade do mercado e atendê-lo. Compraremos componentes melhores, aumentaremos o controle de qualidade, e o tema de nossa propaganda passará a ser a qualidade.

- Evitaremos reduzir preços e negociar; o cliente que compra dessa maneira não nos interessa.
- Instalaremos uma linha direta que funcione 24 horas, se isso for promissor.

Evidentemente, a empresa centrada no cliente tem mais condições de identificar novas oportunidades e estabelecer estratégias que rendam lucros no longo prazo. Ao controlar as necessidades dos clientes, ela pode decidir que grupos de clientes e necessidades emergentes devem ter prioridade de atendimento, levando em conta os próprios recursos e objetivos. Jeff Bezos, fundador da Amazon.com, possui forte inclinação para o foco no cliente: “O mantra da Amazon.com é a obsessão pelo cliente, e não pela concorrência. Observamos nossos concorrentes, aprendemos com eles, vemos o que oferecem aos clientes e tentamos reproduzir essas qualidades ao máximo. Mas jamais ficaríamos obcecados por eles”.<sup>58</sup>

---

## Resumo

1. Para preparar uma estratégia de marketing eficaz, a empresa precisa estudar seus concorrentes, bem como seus clientes atuais e potenciais. É preciso identificar as estratégias, os objetivos, as forças e as fraquezas dos concorrentes.
2. Os concorrentes mais próximos de uma empresa são aqueles que buscam atender os mesmos clientes e às mesmas necessidades e fazer ofertas semelhantes. Também se deve prestar atenção nos concorrentes latentes, os quais podem oferecer outros caminhos ou caminhos novos para atender às mesmas necessidades. Para identificar os concorrentes, a empresa deve utilizar análises baseadas tanto no setor como no mercado.
3. A líder de mercado é a que detém a maior participação no mercado de um produto. Para manter a liderança, ela procura maneiras de expandir a demanda total do mercado, esforça-se para proteger sua participação, e algumas vezes tenta aumentá-la.
4. A desafiante de mercado ataca a líder e outros concorrentes em uma concorrência agressiva por mais participação de mercado. As desafiantes podem escolher entre cinco tipos de ataque. Além disso, devem escolher estratégias específicas para tanto.
5. Uma seguidora de mercado é uma empresa disposta a manter sua participação de mercado e não causar muitos problemas. A seguidora pode assumir a estratégia de falsificação, clonagem, imitação ou adaptação.
6. As empresas ocupantes de nicho de mercado servem aos segmentos de mercado pequenos, que não são atendidos pelas empresas maiores. A chave para construir um nicho é a especialização. As empresas ocupantes de nicho desenvolvem ofertas para atender plenamente determinado grupo de necessidades dos clientes, em troca de um preço premium.
7. Por mais importante que seja a orientação competitiva nos mercados globais, as empresas não devem enfatizar demais os concorrentes. Elas devem atingir um equilíbrio satisfatório entre o foco no cliente e o foco na concorrência.

---

## Aplicações

### Debate de marketing Como atacar uma líder de categoria?

Atacar uma líder é sempre difícil. Alguns estrategistas recomendam o ataque direto com alvo nos pontos fortes dela. Outros discordam e aconselham o ataque pelo flanco, na tentativa de evitar os pontos fortes da líder.

**Assuma uma posição:** a melhor maneira de desafiar uma líder é atacar seus pontos fortes, ou a melhor maneira é evitar o ataque frontal e adotar uma estratégia de flanco?

### Discussão de marketing

Escolha um setor. Classifique as empresas de acordo com os quatro papéis diferentes elas que podem exercer: líder, desafiante, seguidora e ocupante de nicho. Como você caracterizaria a natureza da concorrência nesse setor? As empresas que você mencionou seguem os princípios descritos neste capítulo?



## Viagra e a concorrência

Disfunção erétil (DE) é a incapacidade de obter e manter uma ereção suficiente para uma relação sexual satisfatória. Estima-se que essa condição atinja cerca de 150 milhões de homens em todo o mundo. No Brasil, calcula-se que metade dos homens acima de 40 anos tenha problemas de ereção, o que representa um universo de 11 milhões de pessoas. Desses, apenas cerca de 10 por cento procuram ajuda médica.

O mercado de DE começou a se desenvolver no Brasil com o lançamento do Viagra pelo laboratório Pfizer, em 1998. O Brasil foi o segundo país do mundo a comercializar essa droga, apenas dois meses após seu lançamento nos Estados Unidos. Assim, Viagra se transformou em nome forte e sinônimo da categoria. A pílula para a DE modernizou a imagem da Pfizer e dobrou o valor da empresa já no ano de seu lançamento.

Em maio de 2003, dois novos medicamentos começaram a entrar no mercado: o Cialis, do laboratório Lilly, e o Levitra, da Bayer, comercializado em parceria com a GlaxoSmithKline (GSK). Esses novos e fortes concorrentes entraram com campanhas de marketing agressivas, anunciando uma 'tecnologia' mais moderna e eficiente, com menos contra-indicações e efeitos colaterais.

A comunicação do Viagra havia tido uma missão de catequese: havia transposto barreiras e tabus, instruindo o público e desmitificando o problema. O Cialis e o Levitra já partiram de outro estágio, mostrando os benefícios do uso do produto. Passaram a abordar o tratamento da DE por meio de *lifestyle drugs* (drogas recreativas) ou usando um grande enfoque emocional que fazia referência à auto-estima e ao prazer.

Vale assinalar que, por se tratar de medicamento prescrito, a comunicação tem uma série de limitações: não pode mostrar o produto ou citar a marca; não pode mostrar ou 'induzir' o consumo; não pode expressar os benefícios funcionais. Os anúncios devem ter um caráter de 'saúde pública'. Assim, os fabricantes criaram ícones nas campanhas para facilitar a identificação das marcas: Viagra — diamante azul; Cialis — 36 horas; Levitra — chama. E os canais de comunicação e informação com o consumidor mais importantes acabam sendo os médicos e os farmacêuticos. O Cialis, de cor bege, tem como principal diferença o tempo de duração, de 24 a 36 horas, contra cerca de 8 horas de seus concorrentes. Os fabricantes do Levitra, alaranjado, alegam que o remédio tem baixa incidência de efeitos colaterais e começa a agir em pouco tempo, de 15 a 25 minutos após ser ingerido. Além disso, não sofre alterações se for consumido junto com comida ou álcool. Já o Viagra tem a seu favor o fato de ter sido o pioneiro nesse mercado.

Acredita-se que aproximadamente 85 por cento do consumo desse tipo de medicamento ocorra sem prescrição médica e que muitos compradores o usem de maneira 'recreativa', ou seja, não apresentam o problema e usam a droga por diversão, por insegurança ou para potencializar seu desempenho. Pesquisas apontam que esses usuários se sentem 'pressionados e inseguros' em relação à mulher moderna, que é exigente, independente, avalia o desempenho sexual do parceiro e o comenta com as amigas.

A partir de 2004 começaram a aparecer uma série de notícias e ações que arranhavam a imagem da Pfizer e do Viagra. Nesse mesmo ano a empresa decidiu empreender ações legais contra a venda pela Internet de falsificações do Viagra. Quase na mesma época, teve de negar a informação do resultado de uma pesquisa da Queen's University, de Belfast, de que o Viagra poderia reduzir a fertilidade masculina. Em maio de 2005, a agência reguladora dos Estados Unidos para os setores de alimentos e medicamentos, a Food and Drug Administration, divulgou que tinha recebido reclamações de que o Viagra teria causado um tipo de cegueira nos usuários. Informou também que o Cialis e o Levitra haviam recebido queixas, mas em quantidade bem menor. Outra notícia envolvendo o nome Viagra, nessa mesma época, foi o escândalo de que o Medicaid, um programa de assistência médica a pessoas de poucos recursos, nos Estados Unidos, estava liberando o medicamento para agressores sexuais condenados.

### Questões para discussão

1. Analise as forças competitivas da indústria de medicamentos e especificamente dos produtos relacionados à disfunção erétil.
2. Analise os pontos fortes e fracos do Viagra em relação à concorrência.
3. Discuta as estratégias competitivas para o Viagra.
4. Que forças do ambiente podem afetar a comercialização do Viagra? Que recomendações você faria para gerenciar a imagem do Viagra?

## Notas

- 1 Wendy Zellner, "Lessons from a faded Levi Strauss", *Business Week*, 15 dez. 2003, p. 44.
- 2 Leonard M. Fuld, *The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. Nova York: John Wiley, 1995; John A. Czepiel, *Competitive marketing strategy*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1992.
- 3 Michael E. Porter, *Competitive strategy*. Nova York: Free Press, 1980, p. 22-23.
- 4 Michael Barbero, "Tougher toy game takes its toll on KB", *Washington Post*, 15 jan. 2004, p. E01; Constance L. Hays, "Toy retailers find prices at Wal-Mart tough to beat", *New York Times*, 23 dez. 2003, p. C1.
- 5 Michael Krantz, "Click till you drop", *Time*, 20 jul. 1998, p. 34-39; Michael Krauss, "The Web is taking your customers for itself", *Marketing News*, 8 jun. 1998, p. 8.
- 6 Jonathan Gaw, "Britannica gives in and gets online", *Los Angeles Times*, 19 out. 2000, p. A1.
- 7 Allan D. Shocker, "Determining the structure of product-markets: practices, issues, and suggestions". In: Barton A. Weitz e Robin Wensley (orgs.), *Handbook of marketing*. Londres: Sage Publications, 2002, p. 106-125. Veja também Bruce H. Clark e David B. Montgomery, "Managerial identification of competitors", *Journal of Marketing*, 63, jul. 1999, p. 67-83.
- 8 Tom Lowry, Ronald Grover e Catherine Yang com Steve Rosenbush e Peter Burrows, "Mega media mergers: how dangerous?", *Business Week*, 23 fev. 2004, p. 34-42.
- 9 Kathryn Rudie Harrigan, "The effect of exit barriers upon strategic flexibility", *Strategic Management Journal*, 1, 1980, p. 165-176.
- 10 Michael E. Porter, *Competitive advantage*. Nova York: Free Press, 1985, p. 225, 485.
- 11 Michael E. Porter, *Competitive strategy*, capítulo 13.
- 12 Theodore Levitt, "Marketing myopia", *Harvard Business Review*, jul./ago. 1960, p. 45-56.
- 13 Jeffrey F. Rayport e Bernard J. Jaworski, *e-Commerce*. Nova York: McGraw-Hill, 2001, p. 53.
- 14 Michael E. Porter, *Competitive strategy*, capítulo 7.
- 15 William E. Rothschild, *How to gain (and maintain) the competitive advantage*. Nova York: McGraw-Hill, 1989, capítulo 5.
- 16 Michael E. Porter, *Competitive strategy*, capítulo 7.
- 17 Amy Barrett, "Hershey: candy is dandy, but...", *Business Week*, 29 set. 2003, p. 68-69.
- 18 <http://www.starbucks.com/aboutus/overview.asp>.
- 19 Brian Wansink, "Can package size accelerate usage volume?", *Journal of Marketing*, 60, jul. 1996, p. 1-14.
- 20 Elizabeth Jensen, "Wine gets a makeover: a complex Zinfandel becomes a power 'zin'", *Wall Street Journal*, 14 out. 1997, p. A1, A6.
- 21 John D. Cripps, "Heuristics and biases in timing the replacement of durable products", *Journal of Consumer Research*, 21, set. 1994, p. 304-318.
- 22 "Business bubbles", *The Economist*, 12 out. 2002.
- 23 Carla Rapoport, "You can make money in Japan", *Fortune*, 12 fev. 1990, p. 85-92; Keith H. Hammonds, "A moment Kodak wants to capture", *Business Week*, 27 ago. 1990, p. 52-53; Alison Fahey, "Polaroid, Kodak, Fuji get clicking", *Advertising Age*, 20 maio 1991, p. 18; Peter Nulty, "The new look of photography", *Fortune*, 1º jul. 1991, p. 36-41.
- 24 Bruce Upbin, "Sharpening the claws", *Forbes*, 26 jul. 1999, p. 102-105.
- 25 Akio Morita, *Made in Japan*. Nova York: Dutton, 1986, capítulo 1.
- 26 Jonathan Glancey, "The private world of the Walkman", *The Guardian*, 11 out. 1999.
- 27 A intensa concorrência no cenário mundial nos últimos anos tem inflamado os interesses administrativos nos moldes de uma operação militar. Veja Sun Tsu, *The art of war*. Londres: Oxford University Press, 1963; Miyamoto Mushashi, *A book of five rings*. Woodstock: Overlook Press, 1974; Carl von Clausewitz, *On war*. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1908; B. H. Liddell-Hart, *Strategy*. Nova York: Praeger, 1967.
- 28 Essas seis estratégias de defesa, bem como as cinco estratégias de ataque, são extraídas de Philip Kotler e Ravi Singh, "Marketing warfare in the 1980s", *Journal of Business Strategy*, inverno 1981, p. 30-41. Para uma leitura adicional, veja Gerald A. Michaelson, *Winning the marketing war: a field manual for business leaders*. Lanham: Abt Books, 1987; Al Ries e Jack Trout, *Marketing warfare*. Nova York: New American Library, 1986; Jay Conrad Levinson, *Guerrilla marketing*. Boston: Houghton-Mifflin Co., 1984; Barrie G. James, *Business wargames*. Harmondsworth: Penguin Books, 1984.
- 29 Michael E. Porter, *competitive strategy*, capítulo 4; Jaideep Prabhu e David W. Stewart, "Signaling strategies in competitive interaction: building reputations and hiding the truth", *Journal of Marketing Research*, 38, fev. 2001, p. 62-72.
- 30 Jehoshua Eliashberg e Thomas S. Robertson, "New product preannouncing behavior: a market signaling study", *Journal of Marketing Research*, 25, ago. 1988, p. 282-292; Roger J. Calantone e Kim E. Schatzel, "Strategic foretelling: communication-based antecedents of a firm's propensity to preannounce", *Journal of Marketing*, 64, jan. 2000, p. 17-30.
- 31 Thomas S. Robertson, Jehoshua Eliashberg e Talia Rymon, "New product announcement signals and incumbent reactions", *Journal of Marketing*, 59, jul. 1995, p. 1-15.
- 32 Barry L. Bayus, Sanjay Jain e Ambar G. Rao, "Truth or consequences: an analysis of vaporware and new product announcements", *Journal of Marketing Research*, 38, fev. 2001, p. 3-13.
- 33 Charles Haddad, "FedEx: gaining on ground", *Business Week*, 16 dez. 2002, p. 126-128; Kevin Kelleher, "Why FedEx is gaining ground", *Business 2.0*, out. 2003, p. 56-57.
- 34 Gerry Kermouch, "Spiking the booze business", *Business Week*, 19 maio 2003, p. 77-78.
- 35 Philip Kotler e Paul N. Bloom, "Strategies for high market-share companies", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1975, p. 63-72. Veja também Michael E. Porter, *Competitive advantage*, p. 221-226.
- 36 Ira Teinowitz, "New Miller CEO gives agencies a chance: fallon, wieden get opportunity to drive brands", *Advertising Age*, 12 abr. 1999.
- 37 Thomas V. Bonoma e Bruce H. Clark, *Marketing performance assessment*. Boston: Harvard Business School Press, 1988; Robert Shaw, *Measuring and valuing customer relationships*. Londres: Business Intelligence, 1999.
- 38 Robert D. Buzzell e Frederick D. Wiersema, "Successful share-building strategies", *Harvard Business Review*, jan./fev. 1981, p. 135-144.
- 39 Robert J. Dolan, "Models of competition: a review of theory and empirical evidence". In: Ben M. Enis e Kenneth J. Roering (orgs.),

- Review of marketing*. Chicago: American Marketing Association, 1981, p. 224-234.
- 40 Linda Hellowell e Robert Jacobson, "Market share and customer's perceptions of quality: when can firms grow their way to higher versus lower quality?", *Journal of Marketing*, 63, jan. 1999, p. 16-25.
- 41 Alex Taylor III, "Lord of the air", *Fortune*, 10 nov. 2003, p. 144-152.
- 42 Bill Breen, "LeapFrog's great leap", *Fast Company*, jun. 2003, p. 88-96.
- 43 Holman W. Jenkins Jr., "Business world: on a happier note, orange juice", *Wall Street Journal*, 23 set. 1998, p. A23; Robert J. O'Harrow Jr., "PepsiCo to acquire Quaker for \$14 billion", *Washington Post*, 5 dez. 2000, p. E01.
- 44 Eryn Brown, "Sony's big bazooka", *Fortune*, 30 dez. 2002, p. 111-114.
- 45 Alison Overholt, "The Google of email?", *Fast Company*, mar. 2004, p. 36; Michael Bazeley, "New software product is called the Google of email", *Knight-Ridder Tribune Business News*, 14 abr. 2004, p. 1.
- 46 "Boots counts the cost of not counting pennies", *Marketing Week*, 5 fev. 2004, p. 30-31.
- 47 Henny Sender, "World business (a special report) back from the brink: Samsung Electronics got into trouble by being like many asian firms; it survived by being different", *Wall Street Journal*, 22 set. 2003, p. R5.
- 48 Theodore Levitt, "Innovative imitation", *Harvard Business Review*, set./out. 1966, p. 63. Veja também Steven P. Schnaars, *Managing imitation strategies: how later entrants seize markets from pioneers*. Nova York: The Free Press, 1994.
- 49 Stuart F. Brown, "The company that out-harleys Harley", *Fortune*, 28 set. 1998, p. 56-57.
- 50 Allen J. McGrath, "Growth strategies with a '90s twist", *Across the Board*, mar. 1995, p. 43-46; Antonio Ligi, "The bottom line: Logitech plots its escape from mouse trap", *Dow Jones News-wire*, 20 fev. 2001.
- 51 Melita Marie Garza, "Illinois Tool Works stock continues to suffer since acquisition of firm", *Chicago Tribune*, 16 nov. 2000.
- 52 Jayne O'Donnell, "Family rolling to success on tire rack", *USA Today*, 8 dez. 2003, p. 3B.
- 53 John Gaffney, "Shoe fetish", *Business 2.0*, mar. 2002, p. 98-99.
- 54 E. R. Linneman e L. J. Stanton, *Making niche marketing work*. Nova York: McGraw-Hill, 1991.
- 55 Thomas A. Fogarty, "Keeping Zippo's flame eternal", *USA Today*, 24 jun. 2003, p. 3B.
- 56 Matthew Maier, "Hooking up with gen Y", *Business 2.0*, out. 2003, p. 49-52.
- 57 Gerry Khermouch, "Richard Branson: winning Virgin territory", *Business Week*, 22 dez. 2003, p. 45.
- 58 Robert Spector, *Amazon.com: get big fast*. Nova York: Harper-Business, 2000, p. 151.

# 12

## Definição da estratégia de produto

**Neste capítulo, abordaremos  
as seguintes questões:**

- O que são características de produto e como os produtos podem ser classificados?
- Como as empresas podem diferenciar seus produtos?
- Como uma empresa constrói e gerencia seu mix de produtos e suas linhas de produtos?
- Como as empresas podem combinar produtos para criar marcas combinadas ou marcas de ingrediente sólidas?
- De que maneira a embalagem, a rotulagem e a garantia podem ser usadas como ferramentas de marketing?



Um piano Steinway: um grande produto no coração de uma grande marca.

No coração de uma grande marca há um grande produto. O produto é um elemento-chave na oferta ao mercado. Líderes de mercado geralmente oferecem produtos e serviços de qualidade superior.

*Provavelmente nenhum outro produto sofisticado combina tão bem o trabalho artesanal elaborado, o domínio do mercado e a longevidade como os pianos Steinway. Essa centenária empresa familiar mantém muitos dos processos de fabricação que marcaram seu humilde começo em Nova York. Enquanto pianos produzidos em massa são fabricados em aproximadamente 20 dias, um Steinway leva de nove meses a um ano para ficar pronto. Um piano Steinway requer 12 mil peças, a maioria feita à mão, e baseia-se em 120 patentes técnicas e inovações. A despeito de sua pequena produção anual (cerca de 5 mil unidades) e de responder por apenas 2 por cento do total de pianos vendidos nos Estados Unidos, a Steinway fica com 25 por cento do dinheiro movimentado no setor e 35 por cento dos lucros. Não é de surpreender que essa empresa reine absoluta nas salas de concerto (segmento em que ela detém mais de 95 por cento de participação) e na preferência de compositores e músicos.<sup>1</sup>*

O planejamento do mix de marketing começa na formulação de uma oferta para satisfazer as necessidades e os desejos do cliente-alvo. O cliente vai julgar a oferta de acordo com três fatores: características e qualidade do produto, mix e qualidade dos serviços e preço apropriado (veja a Figura 12.1). Neste capítulo, examinaremos o produto, no próximo analisaremos os serviços e, no seguinte, os preços. Esses três elementos devem ser combinados em uma oferta competitivamente atraente.

## Características e classificação dos produtos

Muitas pessoas acham que um produto é uma oferta tangível, mas ele pode ser bem mais do que isso. Um **produto** é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Entre os produtos comercializados estão bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias.

### Níveis de produto: a hierarquia de valor para o cliente

Ao planejar sua oferta ao mercado, o profissional de marketing precisa pensar em cinco níveis de produto (veja a Figura 12.2).<sup>2</sup> Cada nível agrega mais valor para o cliente, e os cinco juntos constituem a **hierarquia de valor para o cliente**. O nível mais fundamental é o **benefício central**: o serviço ou benefício fundamental que o cliente está realmente comprando. Um hóspede de hotel está comprando "descanso e pernoite". O comprador de uma furadeira está comprando "furos". De fato, os profissionais de marketing devem se ver como fornecedores de benefícios.

**FIGURA 12.1** Elementos da oferta ao mercado

No segundo nível, o profissional de marketing deve transformar o benefício central em um **produto básico**. Assim, um quarto de hotel inclui cama, banheiro, toalhas, escrivaninha, penteadeira e armário.

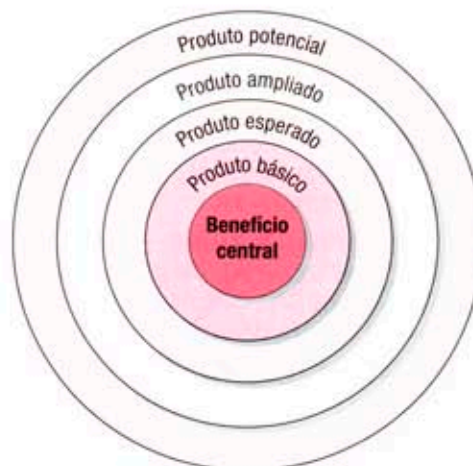
No terceiro nível, o profissional de marketing prepara um **produto esperado**: uma série de atributos e condições que os compradores normalmente esperam ao comprar tal produto. Os hóspedes de hotel esperam cama arrumada, toalhas limpas, lâmpadas que funcionem e um relativo grau de tranquilidade. Como a maioria dos hotéis pode atender a essas expectativas mínimas, o viajante se decidirá então pelo hotel mais conveniente ou menos caro.

No quarto nível, o profissional de marketing prepara um **produto ampliado**, que excede as expectativas do cliente. Nos países desenvolvidos, o posicionamento de marca e a competição se dão nesse nível. Entretanto, nos países em desenvolvimento e nos mercados emergentes como China e Índia, a competição ocorre principalmente no nível do produto esperado.

A diferenciação surge a partir da ampliação do produto, que é o que leva o profissional de marketing a examinar o **sistema de consumo**: a maneira como o usuário desempenha as tarefas de obter, usar, adaptar e descartar o produto.<sup>3</sup> De acordo com Levitt:

A nova competição não se dá entre o que as empresas produzem em suas fábricas, mas entre o que elas agregam ao produto de sua fábrica na forma de embalagem, serviços, propaganda, sugestões do cliente, financiamento, entrega, armazenagem e outros fatores que as pessoas valorizam.<sup>4</sup>

Há algumas observações a respeito da estratégia de ampliação de produto. Primeiro, cada ampliação agrega custo. Segundo, os benefícios ampliados logo se tornam benefícios esperados. Os hóspedes de hoje esperam um aparelho de TV com controle remoto, acesso de banda larga a Internet ou duas linhas telefônicas. Isso significa que a concorrência deverá buscar outras vantagens e benefícios. Terceiro, à medida que as empresas elevam o preço de seu produto ampliado, alguns concorrentes podem oferecer uma versão mais simples, a um preço mais baixo. Assim, ao mesmo tempo que

**FIGURA 12.2** Os cinco níveis de produto



crece o número de bons hotéis como o Four Seasons e o Ritz Carlton, vemos o aparecimento de hotéis de custo mais baixo (Fórmula 1, Comfort Inn) que atendem clientes interessados apenas no produto básico.

## JAMESTOWN CONTAINER CO.

O que pode ser mais difícil de diferenciar do que papelão corrugado? A Jamestown Container Company, fornecedora líder de produtos corrugados para empresas como a 3M, formou parcerias estratégicas com fabricantes da área a fim de fornecer todos os elementos de um sistema de expedição. Ela não só fornece caixas, como também fita adesiva, filme de plástico para embalagem e tudo o que é necessário para expor ou despachar o produto final de um cliente. “É uma combinação pela sobrevivência”, diz o diretor executivo de operações da empresa. “Um número cada vez maior de clientes quer ter tudo na mão em um único lugar. Temos que nos reinventar continuamente e estabelecer esse tipo de relacionamento para continuar competitivos.”<sup>5</sup>

No quinto nível está o **produto potencial**, que abrange todas as ampliações e transformações a que o produto deve ser submetido no futuro. É nessa esfera que as empresas procuram novas maneiras de satisfazer os clientes e diferenciar sua oferta. Por exemplo, em uma época em que os clientes estão exigindo acesso a Internet cada vez mais rápido e conexões sem fio, a Verizon está investindo seu capital na criação de diversos produtos potenciais:

## VERIZON

A Verizon não quer ser vista como seguidora no altamente competitivo setor de telecomunicações, por isso está avançando a passos largos em um território totalmente novo. Primeiro, ela pretende instalar, nos próximos 10 a 15 anos, conexões de fibra óptica em todas as residências e empresas nos 29 estados norte-americanos em que opera. Isso possibilitará a transmissão de alta velocidade em tudo, desde o serviço de telefonia tradicional até a HDTV (TV digital de alta definição). A empresa não é menos agressiva quando se trata de tecnologia sem fio: ela cobriu Manhattan com mais de mil hotspots Wi-Fi (pontos de acesso para conexão sem fio), o que permite a qualquer assinante do seu serviço de banda larga usar um laptop para acessar a Internet sem fio em locais onde haja telefones da empresa. Ela também está oferecendo um serviço de conexão sem fio de terceira geração, ou 3G, que permite aos clientes conectar-se à Internet de alta velocidade a partir do celular. Resumindo, a Verizon está investido bilhões em serviços que os clientes ainda nem sabem que querem, mas que — aposta ela — vão definir o padrão para todo o setor.<sup>6</sup>

Pense nas plataformas de customização que os novos sites de e-commerce estão oferecendo, por meio dos quais as empresas podem conhecer as preferências de diferentes clientes. A Procter & Gamble, por exemplo, desenvolveu o Reflect.com, que oferece produtos de beleza individualizados, criados de maneira interativa no site.

## Classificação de produtos

Tradicionalmente, as empresas classificam os produtos segundo destas características: durabilidade, tangibilidade e uso (de consumo ou industriais). Cada tipo de produto exige uma estratégia apropriada de mix de marketing.<sup>7</sup>

**DURABILIDADE E TANGIBILIDADE** Os produtos podem ser classificados em três grupos, de acordo com a durabilidade e a tangibilidade:

1. **Bens não-duráveis** são bens tangíveis normalmente consumidos ou usados uma ou poucas vezes, como cerveja e sabão. Como são consumidos rapidamente e comprados com frequência, a estratégia apropriada é torná-los disponíveis em muitos locais, ter uma pequena margem de lucro no varejo e anunciar maciçamente para induzir à experimentação e ganhar a preferência do consumidor.
2. **Bens duráveis** são bens tangíveis normalmente usados durante determinado período, como geladeiras, ferramentas e vestuário. Em geral, os produtos duráveis exigem venda pessoal e serviços, trabalham com uma margem mais alta e requerem mais garantias do fabricante.
3. **Serviços** são produtos intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Como resultado, normalmente exigem mais controle de qualidade, credibilidade do fornecedor e adaptabilidade. São exemplos de serviços cortes de cabelo, assessoria jurídica e serviços de reparos.

**CLASSIFICAÇÃO DOS BENS DE CONSUMO** A grande variedade de bens de consumo existente em nossa sociedade pode ser classificada em termos de hábitos de compra. Podemos distinguir entre bens de conveniência, de compra comparados, de especialidade e não procurados.

Os **bens de conveniência** são aqueles que o consumidor compra com frequência, imediatamente e com um mínimo de esforço. Exemplos: cigarros, sabonetes e jornais. Os bens de conveniência podem ser subdivididos em três

categorias. Os *básicos* são aqueles comprados com regularidade. Um comprador pode comprar habitualmente ketchup Heinz, creme dental Crest e biscoitos Ritz. Os *bens de impulso* são comprados sem nenhum planejamento ou esforço de busca. Barras de chocolate e revistas são bens de impulso. Os *bens de emergência* são comprados quando há uma necessidade urgente — guarda-chuvas durante uma tempestade ou lanternas durante um blecaute. Os fabricantes de bens de impulso e de emergência devem colocá-los em locais ou em pontos-de-venda em que os consumidores sejam estimulados a comprá-los ou possam encontrá-los quando precisarem.

**Bens de compra comparados** são bens que o cliente, durante o processo de seleção e compra, caracteristicamente compara em termos de adequação, qualidade, preço e modelo. São exemplos móveis, vestuário, carros usados e os principais eletrodomésticos. Os bens de compra comparados podem ser divididos ainda em *bens de compra homogêneos*, que são semelhantes em qualidade mas têm diferenças significativas no preço para justificar as comparações de compra, e *bens de compra heterogêneos*, que diferem em certos aspectos do produto e serviços cuja importância pode ser maior que a do preço. A empresa que fabrica um bem de compra comparado heterogêneo deve oferecer maior variedade, para satisfazer os gostos individuais e contar com uma equipe de vendas bem treinada para informar e orientar os clientes.

**Bens de especialidade** são bens com características singulares ou identificação de marca pelos quais um número suficiente de compradores está disposto a fazer um esforço extra de compra. São exemplos certos carros, equipamentos de som, equipamento fotográfico e ternos masculinos. Um Mercedes é um bem de especialidade porque os compradores estão dispostos a se esforçar para comprá-lo. Os bens de especialidade não envolvem comparações; os compradores investem tempo e energia para chegar aos revendedores que dispõem dos produtos desejados. Os revendedores não necessitam estar convenientemente localizados; contudo, devem deixar clara sua localização aos compradores potenciais.

**Bens não procurados** são bens que o consumidor não conhece ou normalmente não pensa em comprar. Detectores de fumaça são bens não procurados até o consumidor tomar conhecimento deles pela propaganda. Exemplos clássicos de bens conhecidos mas não procurados são seguros de vida, jazigos, lápides e enciclopédias. Esse tipo de bem precisa ser apoiado por propaganda e venda pessoal.

**CLASSIFICAÇÃO DOS BENS INDUSTRIAIS** Os bens industriais podem ser classificados segundo o modo como entram no processo de produção e de seu custo relativo. Nesse sentido, podemos distinguir três grupos: materiais e peças, bens de capital e suprimentos e serviços empresariais. **Materiais e peças** são bens que entram no processo de fabricação dos produtos manufaturados. Dividem-se em duas classes: matérias-primas e materiais e peças manufaturados. A *matéria-prima* divide-se em outras duas classes principais: *produtos agropecuários* (trigo, algodão, gado, frutas e legumes, por exemplo) e *produtos naturais* (peixes, madeira, óleo cru e minério de ferro, por exemplo). Os produtos agropecuários são fornecidos por muitos produtores, que os repassam a intermediários que, por sua vez, fornecem serviços de estocagem, classificação, armazenagem, transporte e venda. Seu caráter de commodity resulta em relativamente pouca atividade publicitária e promocional, com algumas exceções. Às vezes, grupos de produtores de commodities lançam campanhas a fim de promover seus produtos — batatas, queijo ou carne, por exemplo. Alguns produtores atribuem até mesmo marcas a seus produtos, como as bananas Chiquita.

Os produtos naturais têm um fornecimento limitado. Em geral são vendidos a granel, têm baixo valor unitário e devem ser transportados do produtor ao usuário. É comum que um pequeno número de grandes produtores os comercialize diretamente aos usuários empresariais. Como os usuários dependem desses materiais, os contratos de fornecimento de longo prazo são comuns. A homogeneidade dos materiais naturais limita a atividade de criação de demanda. Na seleção de fornecedores, a confiabilidade de preço e de entrega é o fator que mais pesa.

Os *materiais e peças manufaturados*, por sua vez, dividem-se em duas categorias: materiais componentes (ferro, fibras têxteis, cimento e fios condutores) e peças componentes (pequenos motores, pneus, peças moldadas). Os *materiais componentes* costumam ser submetidos a processos fabris adicionais — o ferro-gusa é transformado em aço, as fibras têxteis são transformadas em tecidos. Devido à natureza padronizada dos materiais componentes, em geral o preço e a confiabilidade do fornecedor são fatores-chave de compra. As *peças componentes* são aquelas que entram no produto acabado com pouca modificação na forma, como pequenos motores para aspiradores de pó e pneus para automóveis. A maioria dos materiais e peças manufaturados é vendida diretamente aos usuários empresariais, e os pedidos muitas vezes são feitos com um ano ou mais de antecedência. Preço e serviço são as considerações principais de marketing, enquanto a gestão da marca e a propaganda tendem a ser menos importantes.

**Bens de capital** são bens de longa duração que facilitam o desenvolvimento ou o gerenciamento do produto acabado. Estão divididos em dois grupos: instalações e equipamentos. As *instalações* consistem em construções (fábricas, escritórios) e equipamento pesado (geradores, prensas perfuradoras, computadores de grande porte, elevadores). Em geral são compradas diretamente do fornecedor e, como são a aquisição mais importante da empresa, a transação costuma ser precedida por um longo período de negociação. A força de vendas dos fornecedores deve incluir pessoal técnico, e eles devem estar dispostos a adequar projetos a especificações e a fornecer suporte pós-venda. A propaganda é muito menos importante que a venda pessoal.

Os *equipamentos* correspondem a máquinas e ferramentas portáteis de fábrica (ferramentas de mão, empilhadeiras) e equipamentos de escritório (microcomputadores, mesas de trabalho etc.). Esse tipo de equipamentos não se

torna parte de um produto acabado. Eles têm uma vida mais curta que as instalações, porém uma vida mais longa que os suprimentos de operação. Embora alguns fabricantes de equipamentos façam vendas diretas, o mais comum é que usem intermediários, visto que o mercado é geograficamente disperso, os compradores são numerosos e os pedidos são pequenos. Qualidade, atributos, preço e serviços são os principais elementos a considerar. A força de vendas tende a ser mais importante que a propaganda, ainda que esta possa ser usada com eficácia.

**Suprimentos e serviços empresariais** são bens de curta duração que facilitam o desenvolvimento ou o gerenciamento do produto acabado. Existem dois tipos de suprimento: *suprimentos operacionais* (lubrificantes, carvão, papel para escrever, canetas) e de *manutenção e reparos* (tinta, pregos, vassouras). Os suprimentos equivalem aos bens de conveniência: normalmente são comprados com o mínimo de esforço em uma base direta de recompra. Em geral são comercializados por intermediários, devido ao baixo valor unitário e ao grande número de clientes dispersos geograficamente. O preço e os serviços são considerações importantes porque esses produtos são padronizados e a preferência por marca não é alta.

Os serviços empresariais incluem os *serviços de reparo e manutenção* (limpeza de janelas, consertos de copiadoras) e os *serviços de consultoria empresarial* (consultoria jurídica, gerencial e de propaganda). Os serviços de reparos e manutenção em geral são fornecidos por pequenas empresas especializadas ou pelos fabricantes do equipamento original. Já os serviços de consultoria empresarial costumam ser procurados com base na reputação e na equipe dos fornecedores.

## Diferenciação

Para ter uma identidade de marca, os produtos devem ser diferenciados. Certos produtos tangíveis são mais fáceis de diferenciar do que outros. Em um extremo, encontramos produtos que permitem pouca variação: frango, aspirina, aço. Até mesmo nesses casos, é possível alguma diferenciação. Empresas como a Perdue (frangos) e a Bayer (aspirina) construíram identidades distintas em suas categorias. A Procter & Gamble fabrica várias marcas de sabão em pó, todas com uma identidade diferente. No outro extremo estão os produtos que permitem grande diferenciação, como automóveis, edifícios comerciais e móveis. Nesse caso, a empresa lida com uma extensa variedade de parâmetros, incluindo forma, características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo e estilo.<sup>8</sup>

As empresas estão sempre buscando novas dimensões de diferenciação. A Otis Elevator Company se antecipou em sua categoria tornando os elevadores inteligentes.

### OTIS ELEVATOR COMPANY

Na entrada de certos prédios de escritórios, você aperta o botão 'subir' e pega o primeiro elevador que chega, sem idéia de quantas vezes vai parar até chegar ao andar que deseja. Agora a Otis desenvolveu um elevador 'inteligente'. Você digita seu andar em um painel central. O painel informa qual elevador vai levá-lo ao andar desejado. Ele o conduz até o andar designado e volta correndo para o térreo. Com uma simples mudança, a Otis conseguiu transformar cada elevador em um expresso. Essa notável diferenciação, além de significar uma viagem mais rápida e menos reclamações dos usuários, traz grandes benefícios para os construtores. Como os prédios precisam de menos elevadores para dada densidade de pessoas, os construtores podem usar o espaço extra para acomodá-las, em vez de para transportá-las.<sup>9</sup>

## Diferenciação de produto

**FORMA** Muitos produtos podem ser diferenciados em termos de **forma**: tamanho, formato ou estrutura física. Considere as muitas formas que produtos como a aspirina, por exemplo, podem assumir. Apesar de a aspirina ser essencialmente uma commodity, ela pode ser diferenciada por posologia, formato, cor, invólucro, tempo de ação.

**CARACTERÍSTICAS** Muitos produtos podem ser oferecidos com **características** variáveis, que complementam sua função básica. Uma empresa pode identificar e selecionar novas características apropriadas fazendo levantamentos com compradores recentes e, em seguida, calculando o *valor para o cliente* em relação ao *custo para a empresa* de cada característica potencial. Ainda é necessário considerar quantas pessoas desejam essas características, quanto tempo seria requerido para introduzir cada uma delas e se os concorrentes poderiam copiá-las com facilidade. As empresas também devem pensar em termos de pacotes de características. As empresas automobilísticas fabricam carros com vários 'níveis de acabamento'. Isso reduz custos de estoque e fabricação. Nesse sentido, é preciso decidir entre oferecer características customizadas a um custo mais elevado, ou alguns pacotes padrão a um custo mais baixo.

**QUALIDADE DE DESEMPENHO** A maioria dos produtos se enquadra em um destes quatro níveis de desempenho: baixo, médio, alto ou superior. **Qualidade de desempenho** é o nível no qual as características básicas do produto operam. As empresas não precisam necessariamente desenvolver o maior nível de desempenho possível. O fabricante

deve projetar um nível que seja apropriado para o mercado-alvo e para os níveis de desempenho dos concorrentes. Além disso, toda empresa deve gerenciar a qualidade de desempenho ao longo do tempo. A melhoria contínua de um produto costuma trazer maiores retornos e maior participação de mercado. Por outro lado, reduzir a qualidade para compensar custos crescentes implica sérias conseqüências. A Schlitz, a marca de cerveja número dois nos Estados Unidos nos anos 70, fracassou porque a administração adotou uma política financeira que visava aumentar os lucros no curto prazo e atrair a simpatia dos acionistas. Na verdade, à medida que as empresas vêm adotando um modelo de valor e oferecendo mais qualidade por menos dinheiro, a qualidade está se tornando um parâmetro de diferenciação cada vez mais importante. A empresa de vendas por catálogo J. Crew está elevando o preço de seus produtos na mesma medida em que aumenta a qualidade.

## J. CREW

A J. Crew está retornando à confecção fina. Ela está acrescentando pregas às costas de suas camisas e fabricando-as na Itália, não na China. Seus sapatos também estão sendo feitos na Itália e a empresa está modelando as calças para terem um caimento melhor. A capa de seu catálogo para o outono de 2003 refletia essa ênfase na qualidade, exibindo em detalhe a cor dos pespontos, a trama dos tecidos de lã e cada minúsculo botão do colarinho.<sup>10</sup>

**QUALIDADE DE CONFORMIDADE** Os compradores esperam que os produtos tenham alta **qualidade de conformidade**, ou seja, que todas as unidades produzidas sejam idênticas e atendam às especificações prometidas. Suponha que o Porsche 944 seja projetado para passar de zero a cem quilômetros por hora em dez segundos. Se todos os Porsche 944 que saem da linha de montagem fizerem isso, pode-se dizer que o modelo tem alta qualidade de conformidade. O problema com a baixa qualidade de conformidade é que o produto desapontará alguns compradores.

**DURABILIDADE Durabilidade**, uma mensuração da vida operacional esperada do produto sob condições naturais ou excepcionais, é um atributo valioso para determinados produtos. Os compradores geralmente pagam mais por veículos e eletrodomésticos que possuam uma reputação de alta durabilidade. Entretanto, essa regra apresenta algumas restrições. O adicional no preço não deve ser excessivo. Além disso, o produto deve não estar sujeito à rápida obsolescência tecnológica, como no caso dos computadores pessoais e das câmeras de vídeo.

**CONFIABILIDADE** Em geral os compradores pagam um preço premium por produtos mais confiáveis. **Confiabilidade** é a mensuração da probabilidade de um produto não quebrar ou apresentar defeitos durante determinado período. A Maytag, que fabrica eletrodomésticos, tem fama de fabricar produtos confiáveis.

**FACILIDADE DE REPARO** A **facilidade de reparo** é a mensuração da facilidade de consertar um produto que funcione mal ou que deixe de funcionar. A facilidade de reparo ideal existiria se os próprios usuários pudessem consertar os produtos, rapidamente e a baixo custo. Alguns produtos possuem um recurso de diagnóstico que permite aos técnicos resolver um problema por telefone ou orientar o usuário sobre como resolvê-lo. Muitas empresas de hardware e software oferecem suporte técnico aos clientes por telefone, fax ou e-mail. A Cisco montou um banco com as perguntas mais freqüentes (FAQs) sobre seus produtos em seu site. Segundo estimativas da empresa, o banco responde a cerca de 80 por cento das cerca de 4 milhões de consultas mensais, o que lhe poupa 250 milhões de dólares anualmente. Todos os novos telefonemas, acompanhados das soluções, são encaminhados para um redator técnico, que adiciona a solução ao sistema de FAQs — reduzindo assim o número de telefonemas futuros.<sup>11</sup>

**ESTILO** O **estilo** é o visual do produto e a sensação que ele passa ao comprador. As pessoas pagam mais por carros da marca Jaguar porque eles têm um visual incrível. A estética desempenha grande papel em marcas como a vodca Absolut, o café Starbucks, os computadores Apple, as canetas Montblanc, os chocolates Godiva e as motos Harley-Davidson.<sup>12</sup> O estilo tem a vantagem de criar uma diferenciação difícil de ser copiada. No lado negativo, um estilo marcante não indica necessariamente desempenho superior. Um carro pode ter um visual fora de série, mas passar muito tempo na oficina.

## Design: a força de integração

À medida que a concorrência se intensifica, o design oferece uma maneira consistente de diferenciar e posicionar os produtos e serviços de uma empresa.<sup>13</sup> Em mercados com ritmo cada vez mais acelerado, preço e tecnologia já não são suficientes. O **design** é o fator que oferecerá uma constante vantagem competitiva. Trata-se do conjunto de características que afetam a aparência e o funcionamento do produto no que diz respeito às exigências do cliente.

O design é particularmente importante quando se elaboram e comercializam equipamentos duráveis, roupas, serviços de varejo e produtos ao consumidor. Todas as qualidades que discutimos são parâmetros de design. O designer tem de imaginar quanto deve investir em forma, desenvolvimento de características, desempenho, conformidade, durabili-

dade, confiabilidade, facilidade de reparo e estilo. Para a empresa, um produto com um bom design é aquele que é fácil de fabricar e entregar. Para o cliente, um produto com um bom design é aquele com visual agradável e fácil de abrir, instalar, utilizar, consertar e descartar. O designer deve levar todos esses fatores em consideração.

O bom design é ainda mais importante para pequenas empresas de produtos de consumo e para start-ups que não dispõem de muita verba para publicidade. Veja como uma pequena cervejaria chamou a atenção do público.

## FLYING FISH BREWING CO.

Antes de fundar sua empresa, Gene Muller enviou para a Pentagram Design Company uma caixa de garrafas de cerveja com rótulos em branco e o seguinte bilhete: “Este espaço está disponível para um bom design”. Depois disse ao sócio da Pentagram, Michael Beirut, que queria algo diferente da usual cadeia de montanhas que todo mundo parecia estar usando. O desenho da Pentagram de que Muller mais gostou e escolheu para sua empresa foi o do avião com hélice no formato de um esqueleto de peixe. Nascia a Flying Fish Brewing Co. A imagem interessante não só ajudou a divulgar a cerveja, como também a venda dos produtos promocionais da empresa (camisetas, bonés e copos) tem sido surpreendentemente boa, sobretudo em festivais de música.<sup>14</sup>

Alguns países são campeões em design: o design italiano em roupas e móveis; o design escandinavo em funcionalidade, estética e consciência ambiental; o design alemão em robustez e austeridade. A Braun, a divisão alemã da Gillette, fez do design uma arte em seus barbeadores elétricos, cafeteiras, secadores de cabelos e processadores de alimentos. O departamento de design da empresa possui o mesmo status que o de engenharia e o de produção. A empresa dinamarquesa Bang & Olufsen colheu muitos benefícios com o design de seus aparelhos de som, televisão e telefone. A seção Novas Idéias em Marketing “Design: uma poderosa ferramenta de marketing” descreve alguns sucessos e fracassos nessa área.

## Diferenciação de serviços

Quando o produto não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso competitivo pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria da qualidade com que são prestados. Em termos de serviços, os grandes diferenciais são facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação ao cliente e manutenção e reparo.

**FACILIDADE DE PEDIDO** **Facilidade de pedido** é a facilidade que o cliente encontra para fazer um pedido à empresa. A Baxter Healthcare facilitou seu processo de pedidos fornecendo aos hospitais terminais de computador por meio dos quais os pedidos são enviados diretamente a ela. Muitos bancos fornecem software de home banking, o que auxilia os clientes a obter informações e realizar transações com mais eficiência. Os consumidores também podem fazer suas compras sem ir ao supermercado.

**ENTREGA** A **entrega** refere-se à qualidade com que o produto ou serviço é entregue ao cliente. Isso inclui velocidade, precisão e preocupação com o processo em si. Os consumidores de hoje esperam rapidez na entrega: pizza entregue em meia hora, filme revelado em uma hora, óculos feitos em uma hora, carros lubrificadas em 15 minutos. A Levi Strauss, a Benetton e a Limited adotaram *sistemas computadorizados de resposta rápida* que interligam os sistemas de informações dos fornecedores, das fábricas, dos centros de distribuição e das lojas de varejo. A Cemex, um gigante do setor de cimento com sede no México, transformou o negócio de cimento ao prometer entregar concreto mais rápido do que pizza. A empresa equipa suas betoneiras com um sistema GPS para saber sua localização em tempo real e, assim, disponibiliza informações completas aos motoristas e ao pessoal da expedição. Com isso, a Cemex compromete-se a conceder ao cliente, 20 por cento de desconto caso seu pedido atrase mais de dez minutos.<sup>15</sup>

**INSTALAÇÃO** A **instalação** refere-se ao trabalho feito para tornar um produto operacional no local planejado. Os compradores de equipamentos pesados esperam bons serviços de instalação. A diferenciação nesse ponto da cadeia de consumo é particularmente importante para as empresas que comercializam produtos complexos. A facilidade de instalação é um ponto importante em vendas, em especial quando o mercado-alvo é composto de principiantes em tecnologia. Para os clientes que desejam acessar a Internet através de conexão DSL, a Pacific Bell desenvolveu um kit de instalação com um software interativo que os ajuda a concluir a implementação em menos de uma hora.<sup>16</sup>

**TREINAMENTO DO CLIENTE** Oferecer **treinamento do cliente** significa capacitar os funcionários do cliente para utilizar os equipamentos da maneira mais apropriada e com eficiência. A General Electric não apenas vende e instala caros equipamentos de raio X em hospitais, como também oferece treinamento abrangente para os usuários do produto. Nos Estados Unidos, o McDonald's exige que seus novos franqueados freqüentem a Universidade do Hambúrguer, em Oakbrook, Illinois, por duas semanas, para aprender a gerenciar sua franquia corretamente.

**ORIENTAÇÃO AO CLIENTE** **Orientação ao cliente** são todos os dados, sistemas de informações e serviços de consultoria que a empresa oferece ao comprador.



## Design: uma poderosa ferramenta de marketing

Fabricantes, prestadores de serviços e varejistas buscam novos designs para criar diferenciação e estabelecer uma conexão mais completa com o cliente. Profissionais de marketing holístico reconhecem o poder emocional do design e a importância que a aparência dos produtos tem para os consumidores. Hoje, o design está mais integrado ao processo de administração de marketing do que nunca. Por exemplo:

- Após ver algumas de suas marcas perder participação de mercado para concorrentes com design e estética mais marcantes, a Procter & Gamble nomeou um diretor executivo de design em 2001 e, a cada outono, concede o prêmio de design A. G. Lafley Design. Para Lafley, CEO da P&G, o design deve ser um ponto fundamental dos produtos — não mero acessório. Os produtos de design caprichado, como Crest Whitestrips, Olay Daily Facials e toda a linha Swiffer Quick Clean, geraram mais experimentações, mais recompras e mais vendas.
- A empresa sueca IKEA tornou-se um dos maiores varejistas de móveis do mundo em parte devido à sua habilidade de projetar e fabricar móveis baratos que não pareçam de má qualidade. Outra empresa da Escandinávia, a finlandesa Nokia, é reconhecida por transformar uma massa disforme preta com pequenos botões em um objeto de desejo. A Nokia foi a primeira a lançar celulares que podem trocar de capa, em um formato elíptico e elegante e com telas grandes. No início da década de 1990, a Nokia detinha apenas 12 por cento do mercado global de aparelhos celulares. Hoje é a líder mundial, com 38 por cento do mercado.

Com uma cultura cada vez mais voltada para o visual, traduzir o significado da marca e posicionar-se por meio do design é fundamental. “Em um mercado apinhado”, escreve Virginia Postrel em *The substance of style*, “a estética geralmente é a única maneira de fazer um produto sobressair.” O design pode mudar a percepção do consumidor, tornando sua experiência com a marca mais recompensadora. Considere os esforços da Boeing para fazer seu 777 parecer mais espaçoso e confortável. Eles elevaram os compartimentos de bagagem centrais e laterais, assim como os painéis divisórios, arquearam ligeiramente o teto e elevaram os assentos — tudo para fazer o interior da aeronave parecer maior. Como um engenheiro de projeto observou, “as pessoas na realidade não percebem o trabalho que fizemos. Elas simplesmente dizem que se sentem mais confortáveis”.

Os projetistas algumas vezes dão uma forma humana — literalmente — a seus produtos. As saliências e as curvas do Porsche Boxster lembram músculos humanos, o Apple iMac foi considerado por um projetista “uma cabeça presa a um corpo por um braço comprido e magro”, e o mouse óptico da Microsoft pode ser visto como uma mão esticada. Quando a Frog Design projetou um telefone sem fio da Disney para crianças, ela queria que o design remetesse às personagens da Disney. Após um estudo exaustivo, a Frog definiu os elementos que compõem uma personagem da Disney e os aplicou ao telefone. Resultado: a tela de LCD, projetada do maior tamanho possível, representa os olhos; a caixa do telefone, com formato de S, uma saliência arredondada no topo, e outra atrás na parte inferior, representa o tronco; enquanto a base e o carregador, que correspondem aos pés, ganharam um encaixe plástico que imita uma meia vestida até a altura do tornozelo.

Um design ruim também pode arruinar um produto. Basta lembrar o caso do e-Villa, da Sony, criado para oferecer aos consumidores acesso à Internet na cozinha. Com quase 15 quilos, o imenso aparelho era tão desajeitado e pesado que o manual de instruções recomendava ao consumidor que flexionasse as pernas, e não as costas, na hora de erguê-lo. Três meses depois o produto foi tirado do mercado.

Fontes: A. G. Lafley, “Delivering delight”, *Fast Company*, jun. 2004, p. 51; Frank Nuovo, “A call for fashion”, *Fast Company*, jun. 2004, p. 52; Bobbie Gossage, “Strategies: designing success”, *Inc. Magazine*, maio 2004, p. 27-29; Jim Hopkins, “When the devil is in the design”, *USA Today*, 31 dez. 2001, p. 3B; J. Lynn Lunsford e Daniel Michaels, “Masters of illusion”, *Wall Street Journal*, 25 nov. 2002, p. B1, B5; Jerome Kathman, “Building leadership brands by design”, *Brandweek*, 1º dez. 2003, p. 20; Bob Parks, “Deconstructing cute”, *Business 2.0*, dez. 2002/ jan. 2003, p. 47-50; Lisa Margonelli, “How IKEA designs its sexy price tags”, *Business 2.0*, out. 2002, p. 106-112.

### HERMAN MILLER INC.

A Herman Miller, uma grande fabricante de móveis para escritório, firmou uma parceria com uma empresa da Califórnia para mostrar aos clientes corporativos como se beneficiar ao máximo de seus móveis. A empresa, a Future Industrial Technologies, é especializada em treinamento de ergonomia no trabalho. Na rede de revenda da Herman Miller, os clientes podem agendar sessões de treinamento de duas horas para pequenos grupos de funcionários. Essas sessões são conduzidas por alguns dos 1.200 fisioterapeutas, terapeutas ocupacionais, enfermeiras e quiropráticos que trabalham para a Future Industrial Technologies. Embora o treinamento em ergonomia renda apenas uma receita

modesta para a Herman Miller, a empresa acredita que ensinar hábitos de trabalho saudáveis cria altos níveis de satisfação do cliente e diferencia seus produtos.<sup>17</sup>

**MANUTENÇÃO E REPARO** A expressão **manutenção e reparo** descreve o programa de atendimento destinado a auxiliar os clientes a manter em boas condições de funcionamento os produtos comprados. A Hewlett-Packard oferece suporte técnico on-line. Os clientes podem usar várias ferramentas on-line para encontrar a solução de um problema. Quando conhecem o problema que estão enfrentando, podem pesquisar o banco de dados on-line em busca de informações a respeito de como corrigi-lo; se o desconhecem, usam o software de diagnóstico que identifica o problema e pesquisa automaticamente o banco de dados à procura da solução. Se necessário, os clientes contam ainda com o auxílio de um técnico on-line.<sup>18</sup>

## BEST BUY

À medida que a consolidação e a determinação de preços competitivos entre varejistas de eletrônicos avançam, as empresas estão cada vez mais buscando novas maneiras de sobressair na multidão. Por esse motivo a Best Buy contratou a Geek Squad, uma pequena empresa de serviços para computadores residenciais do Minnesota, para remodelar a seção de assistência técnica que existe em cada loja da cadeia. Anteriormente, os PCs eram enviados para oficinas regionais, um processo que consumia muito tempo e, em última análise, contribuía para um alto nível de insatisfação do cliente. Agora, cerca de metade de todos os reparos é feita nas próprias lojas da Best Buy. Mas o verdadeiro diferencial está no atendimento que, mediante uma taxa adicional, a Geek Squad presta na casa do cliente. Esses reparos residenciais são chamados de 'Beetle Roll' devido à frota de fuscas (Beetles, em inglês) estilizados que a equipe usa. Os funcionários da Geek Squad inclusive se vestem de forma diferente quando vão atender em domicílio — trocam o tradicional uniforme azul que usam nas lojas da Best Buy por um visual que os caracterizam como especialistas em computação.<sup>19</sup>

## Relações entre produtos e marcas

Cada produto pode estar relacionado a outros produtos.

### Hierarquia de produto

A hierarquia de produto inclui desde necessidades básicas até itens específicos que atendem a essas necessidades. Podemos identificar seis níveis da hierarquia de produto (exemplificados com seguros de vida):

1. **Família de necessidade:** a necessidade central que sustenta a existência de uma família de produtos. Exemplo: segurança.
2. **Família de produtos:** todas as classes de produtos que podem satisfazer uma necessidade central com razoável eficácia. Exemplos: poupança e renda.
3. **Classe de produtos:** um grupo de produtos dentro da família de produtos que têm, reconhecidamente, certa coerência funcional. Exemplo: instrumentos financeiros.
4. **Linha de produtos:** um grupo de produtos dentro de uma classe de produtos que estão intimamente relacionados porque desempenham uma função similar, são vendidos para os mesmos grupos de clientes e comercializados pelos mesmos canais, ou que se incluem em determinadas faixas de preço. Exemplo: seguros de vida.
5. **Tipo de produto:** um grupo de itens dentro de uma linha de produtos que compartilham uma das diversas formas possíveis do produto. Exemplo: seguro de vida anual.
6. **Item (também chamado de unidade específica do estoque ou variante de produto):** uma unidade distinta dentro de uma marca ou linha de produtos que se distingue pelo tamanho, preço, aparência ou outro atributo. Exemplo: seguro de vida anual renovável da Prudential.

### Sistemas e mix de produtos

Um **sistema de produto** é um grupo de itens diferentes, porém relacionados, que funcionam de maneira compatível. Por exemplo, as linhas de produto handheld e smartphone da PalmOne vêm com acessórios que incluem fones de ouvido, câmeras, teclados, projetores, e-books, players de MP3 e gravadores de voz. Um **mix de produtos** (também chamado **sortimento de produtos**) é o conjunto de todos os produtos e itens que uma empresa põe à venda. Um mix

de produtos compõe-se de várias linhas de produtos. Na divisão de eletrodomésticos da General Electric, há gerentes de linha de produto para geladeiras, fogões e lavadoras de roupa. O mix de produtos da japonesa NEC consiste em produtos de comunicação e de computação. A Michelin possui três linhas de produtos: pneus, mapas e guias de restaurantes. Na Universidade de Northwestern, as faculdades de medicina, direito, administração de empresas, engenharia, música, jornalismo e artes têm reitores diferentes.

O mix de produtos de uma empresa possui abrangência, extensão, profundidade e consistência específicas. Esses conceitos estão ilustrados na Tabela 12.1 para os produtos de consumo da Procter & Gamble.

- A *abrangência* de um mix de produtos refere-se a quantas linhas diferentes de produtos a empresa oferece. A Tabela 12.1 mostra uma abrangência de mix de produtos de cinco linhas. (Na verdade, a P&G produz muitas outras linhas.)
- A *extensão* de um mix de produtos refere-se ao número total de itens no mix. Na Tabela 12.1, ele é de 20. Também podemos falar sobre a extensão média de uma linha, obtida dividindo-se a extensão total (aqui, 20) pelo número de linhas (aqui, cinco), o que nesse caso totalizaria uma extensão média de produto igual a quatro.
- A *profundidade* de um mix de produtos refere-se a quantas opções são oferecidas em cada produto na linha. Se o sabão Tide vem em dois aromas (Mountain Spring e Normal), duas fórmulas (líquido e em pó) e duas opções de aditivo (com ou sem alvejante), sua profundidade é igual a seis, porque existem seis variantes distintas. A profundidade média do mix de produtos da P&G pode ser calculada pela média do número de opções dentro dos grupos de marcas.
- A *consistência* do mix de produtos refere-se à quão estreita é a relação entre as várias linhas de produtos em termos de uso final, exigências de produção, canais de distribuição ou algum outro critério. As linhas de produtos da P&G são consistentes na medida em que são bens de consumo que passam pelos mesmos canais de distribuição. As linhas são menos consistentes na medida em que desempenham diferentes funções para os compradores.

Essas quatro dimensões do mix de produtos permitem à empresa expandir seus negócios de quatro maneiras. Ela pode adicionar novas linhas de produtos, ampliando assim a abrangência do mix; pode aumentar a extensão de cada linha de produtos; pode adicionar mais opções para cada produto e aprofundar seu mix; e, por fim, pode buscar maior consistência na linha de produtos. Para tomar decisões sobre tais produtos e marcas, é útil conduzir uma análise da linha de produtos.

## Análise da linha de produtos

Ao oferecer uma linha de produtos, as empresas normalmente desenvolvem uma plataforma e módulos básicos que podem ser somados para atender a diferentes exigências dos consumidores. Os fabricantes de automóveis constroem seus carros de acordo com uma plataforma básica. Os construtores de casas mostram uma planta de casa na qual podem ser incluídas especificações adicionais. Essa abordagem modular permite à empresa oferecer variedade e, ao mesmo tempo, reduzir os custos de produção.

**TABELA 12.1**

Abrangência do mix de produtos e extensão das linhas de produtos dos produtos da Procter & Gamble (incluindo a data de lançamento)

		Abrangência do mix de produtos				
EXTENSÃO DAS LINHAS DE PRODUTOS	<b>Sabão em pó</b>	<b>Creme dental</b>	<b>Sabão em barra</b>	<b>Fraldas descartáveis</b>	<b>Lenços de papel</b>	
	Ivory Snow (1930)	Gleem (1952)	Ivory (1879)	Pampers (1961)	Charmin (1928)	
	Dreft (1933)	Crest (1955)	Camay (1926)	Luvs (1976)	Puffs (1960)	
	Tide (1946)		Zest (1952)		Bounty (1965)	
	Cheer (1950)		Safeguard (1963)			
	Dash (1954)		Oil of Olay (1993)			
	Bold (1965)					
	Gain (1966)					
	Era (1972)					



Os gerentes de linha de produtos precisam conhecer as vendas e os lucros de cada item em sua linha para determinar quais devem ser criados, mantidos, recolhidos ou abandonados.<sup>20</sup> Eles também precisam entender o perfil de mercado de cada linha de produtos.

**VENDAS E LUCROS** A Figura 12.3 mostra um relatório de vendas e lucros de uma linha de produtos com cinco itens. O primeiro item é responsável por 50 por cento do total das vendas e 30 por cento do total do lucro. Os primeiros dois itens correspondem a 80 por cento do total das vendas e a 60 por cento do total do lucro. Se esses dois itens forem repentinamente afetados por um concorrente, as vendas e a lucratividade da linha poderão entrar em colapso. Uma alta concentração de vendas em poucos itens significa que a linha é vulnerável. Esses itens devem ser cuidadosamente monitorados e protegidos. Por outro lado, o último item contribui com apenas 5 por cento das vendas e dos lucros da linha de produtos. A menos que ele tenha forte potencial de crescimento, o gerente da linha de produtos pode considerar o abandono desse item.

Toda empresa possui em sua linha de produtos itens com diferentes margens de lucro. Os supermercados praticamente não têm margem no pão e no leite; conseguem margens razoáveis em alimentos enlatados e congelados, e margens ainda melhores nas flores, alimentos étnicos e pratos prontos. Uma empresa de telefonia local obtém margens diferentes em seu serviço de telefonia básico, de chamada em espera, de identificação de chamada e de mensagens de voz.

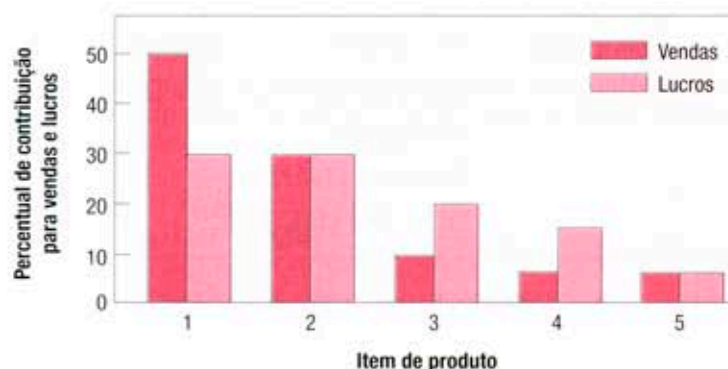
Uma empresa pode classificar seus produtos em quatro tipos, que produzem margens brutas diferentes conforme o volume de vendas e as promoções (aqui usamos como exemplo os computadores pessoais):

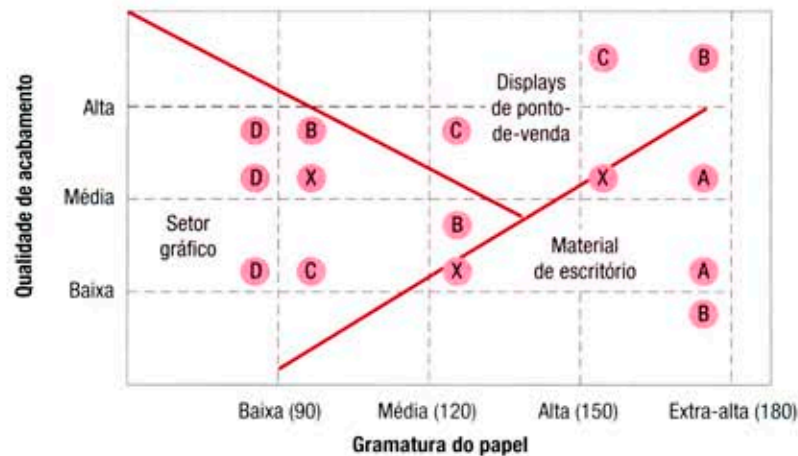
- **Produto central.** Computadores básicos com alto volume de vendas e grandes promoções, mas que produzem margens pequenas porque são vistos como commodities indiferenciadas.
- **Produtos básicos.** Itens com volume de vendas menor e nenhuma promoção, como CPUs mais rápidas e memórias mais poderosas. Produzem margens ligeiramente maiores.
- **Especialidades.** Itens com menor volume de vendas, mas que podem absorver grandes promoções, como equipamentos para produção de filmes digitais, ou que podem gerar renda por serviços, como entrega pessoal, instalação ou treinamento do cliente.
- **Itens de conveniência.** Itens periféricos com alto volume de vendas, mas que permitem menos promoções, como monitores de computador, impressoras, placas sofisticadas de som ou vídeo e software. Os consumidores tendem a comprá-los no mesmo lugar onde compraram o equipamento original porque é mais conveniente do que fazer viagens adicionais para adquiri-los. Tais itens podem gerar margens maiores.

O importante é as empresas reconhecerem que esses itens possuem diferentes potenciais para ter preços maiores ou receber mais publicidade, a fim de aumentar sua venda, sua margem ou as duas coisas.<sup>21</sup>

**PERFIL DO MERCADO** O gerente de linha de produtos deve rever a posição da sua linha em relação à da concorrência. Considere a empresa de papel X, que tem uma linha de produtos de papelão.<sup>22</sup> Duas especificações das folhas de papelão são a gramatura e a qualidade do acabamento. Em geral, a gramatura do papel é oferecida em níveis padrão de 90, 120, 150 e 180. Já o acabamento pode ser de qualidade baixa, média e alta. A Figura 12.4 mostra como se situam os vários itens na linha de produtos da empresa X e de quatro concorrentes, A, B, C e D. O concorrente A vende dois itens de produto na classe de gramatura extra-alta, com a qualidade de acabamento variando de média a baixa. O concorrente B vende quatro itens que variam em gramatura e qualidade de acabamento. O concorrente C vende três

**FIGURA 12.3** Contribuições do item de produto no total das vendas e nos lucros da linha de produtos



**FIGURA 12.4** Mapa de produtos para uma linha de papéis

Fonte: Benson P. Shapiro, *Industrial product policy: managing the existing product line*. Cambridge: Marketing Science Institute, relatório nº 77-110.

itens; quanto maior a gramatura, maior a qualidade de acabamento. O concorrente D vende três itens, todos de baixa gramatura, mas que variam na qualidade de acabamento. A empresa X oferece três itens que variam em gramatura e qualidade de acabamento.

O mapeamento de produto mostra quais itens do concorrente estão competindo com os itens da empresa X. Por exemplo, seu papel de baixa gramatura e qualidade média compete com o papel dos concorrentes D e B, porém seu papel de alta gramatura e qualidade média não tem concorrência direta. O mapa também revela as possíveis localizações para novos itens. Nenhum fabricante oferece papel de alta gramatura e baixa qualidade. Se a empresa estimar uma forte demanda não atendida e puder produzir esse papel a um custo e a um preço mais baixos, talvez pense em adicioná-lo a sua linha.

Outro benefício do mapeamento de produtos é que ele identifica os segmentos do mercado. A Figura 12.4 mostra o tipo de papel, por gramatura e qualidade, preferido pelo setor gráfico em geral, pelo setor de displays de ponto-de-venda e pelo setor de material de escritório. O mapa mostra que a empresa X está bem posicionada para atender às necessidades do setor gráfico em geral, mas é pouco eficaz no atendimento aos outros setores.

A análise da linha de produtos fornece informações para duas áreas-chave de decisão — extensão da linha de produtos e determinação de preço do mix de produto.

## Extensão da linha de produtos

Os objetivos da empresa influenciam a extensão da linha de produtos. Um dos objetivos pode ser criar uma linha que induza a venda de produtos superiores: a General Motors adoraria se os clientes da Chevrolet ‘ascendessem’ à Buick e, depois, à Cadillac. Um objetivo diferente é criar uma linha de produtos que facilite a venda cruzada: a Hewlett-Packard vende impressoras e computadores. Outro objetivo ainda é criar uma linha de produtos que proteja a empresa contra os altos e baixos da economia: a Electrolux oferece eletrodomésticos de linha branca como geladeiras, lavadoras de louça e aspiradores sob diferentes nomes de marca nos segmentos de mercado econômico, médio e superior, em parte para estar prevenida no caso de aquecimento ou desaceleração da economia.<sup>23</sup> As empresas que buscam grande participação de mercado e rápido crescimento do mercado preferirão linhas mais extensas. Aquelas que enfatizam a alta lucratividade adotarão linhas mais reduzidas que consistirão em itens cuidadosamente escolhidos.

As linhas de produtos tendem a se expandir com o tempo. O excesso de capacidade produtiva pressiona o gerente de linha a desenvolver novos itens. A força de vendas e os canais de distribuição também pressionam a empresa a adotar uma linha de produtos mais completa, a fim de satisfazer seus clientes. Mas com a adição de itens aumentam diversos custos: de engenharia e projetos, de armazenagem, de mudança no processo de fabricação, de processamento de pedidos, de transporte e de promoção. Assim, o processo mais cedo ou mais tarde acaba sendo suspenso: a alta gerência pode interromper o desenvolvimento devido à insuficiência de recursos ou de capacidade de fabricação. O controller pode pedir um estudo dos itens da linha que dão prejuízo. Por essa razão, é comum que o padrão de crescimento de linha de produtos, seguido por uma forte queda, se repita muitas vezes.

A empresa estende sua linha de produtos de duas maneiras: ampliando-a ou complementando-a.

**AMPLIAÇÃO DE LINHA** Cada linha de produtos de uma empresa abrange certa parte da extensão total possível. Por exemplo, os automóveis da BMW estão situados na faixa superior de preços do mercado de automóveis. A **ampliação de linha** ocorre quando uma empresa estende sua linha de produtos para além da faixa atual. É possível ampliar sua linha mercado abaixo, mercado acima ou em ambos os sentidos.

**Ampliação mercado abaixo** Há três razões possíveis para uma empresa posicionada no mercado médio querer lançar uma linha a preços mais baixos:

1. A empresa pode notar grandes oportunidades de crescimento de mercado mais abaixo, tendo em vista que grandes varejistas, como o Wal-Mart, a Best Buy e outras, estão atraindo um número crescente de compradores que procuram bens com boas relações valor-preço.
2. A empresa pode querer bloquear os concorrentes que atendem ao mercado de preços mais baixos, para que não tentem se expandir para o mercado de nível mais alto. Quando a empresa é atacada por um concorrente do segmento inferior, muitas vezes ela contra-ataca entrando no próprio segmento inferior.
3. A empresa pode achar que o mercado médio está se estagnando ou entrando em declínio.

Ao expandir-se mercado abaixo, a empresa precisa decidir que nome usará. A Sony, por exemplo, tinha três opções:

1. Usar o nome Sony em todas as ofertas. (Foi o que ela fez.)
2. Lançar ofertas ao mercado de preço mais baixo usando uma submarca, como Sony Value Line. Outras empresas fizeram isso, como a Gillette, com a Gillette Good News, e a United Airlines, com a United Express. Os riscos eram o nome da Sony perder um pouco de sua imagem de qualidade e alguns de seus compradores passarem a procurar ofertas de menor preço.
3. Lançar uma oferta de preço mais acessível com um nome diferente, sem mencionar a Sony. Mas, nesse caso, a Sony teria de gastar muito dinheiro para construir o novo nome de marca, e os grandes varejistas poderiam nem mesmo aceitá-la, se ela não tivesse o nome Sony.\*

Mover-se mercado abaixo tem seus riscos. A Kodak lançou o filme Kodak Funtime para enfrentar marcas de baixo preço. Mas o preço não foi suficientemente baixo para competir com as marcas de preço mais baixo. A Kodak também verificou que alguns de seus clientes regulares passaram a comprar o Funtime — ou seja, a nova marca estava canibalizando a marca central. Por essas e por outras, o Funtime acabou fora do mercado. Por outro lado, a Mercedes lançou com sucesso seus carros classe C a 30 mil dólares, sem prejudicar sua capacidade de vender outros carros Mercedes por 100 mil dólares. A John Deere lançou uma linha de tratores para gramados a preços mais baixos, chamada Sabre, da John Deere, enquanto ainda vende seus tratores mais caros apenas com a marca John Deere.

**Ampliação mercado acima** As empresas podem desejar entrar na faixa superior do mercado para obter maior crescimento ou maiores margens, ou simplesmente para se posicionar como fabricantes de linha completa. Muitos mercados geraram segmentos de nível superior surpreendentes, como a Starbucks em café, a Häagen-Dazs em sorvetes e a Evian em água mineral. Todas as empresas automobilísticas líderes japonesas lançaram um automóvel de alto nível: a Toyota lançou o Lexus, a Nissan lançou o Infinity e a Honda lançou o Accura. Note que elas inventaram nomes inteiramente novos, em vez de usar ou incluir os próprios nomes.

Outras, ao se mover mercado acima, carregaram consigo o próprio nome. A Gallo lançou o Gallo of Sonoma (com preço variando de 10 a 30 dólares a garrafa) para competir no segmento de vinhos premium, usando os netos do fundador como porta-vozes em uma campanha agressiva. Graças à imagem moderna, jovem e descontraída que se conseguiu transmitir, o volume de vendas das caixas triplicou para 680 mil em 1999. A General Electric lançou a marca GE Profile para suas ofertas de eletrodomésticos de grande porte no mercado de nível mais alto.<sup>24</sup> Algumas marcas acrescentam um adendo a seu nome para sinalizar uma perceptível, porém não drástica, melhoria de qualidade, tal como a fralda Pampers Ultra Seca, o Tylenol Extra ou o aspirador de pó PowerPro Dustbuster Plus.

**Ampliação dupla** As empresas que atendem o mercado médio podem decidir ampliar sua linha nos dois sentidos. A Texas Instruments (TI) lançou sua primeira calculadora no mercado de preço médio e de qualidade média. Gradualmente, ela adicionou calculadoras no segmento inferior, tomando participação de mercado da Bowmar, e no segmento superior, para competir com a Hewlett-Packard. Essa estratégia de ampliação dupla tornou a TI líder no mercado de calculadoras de bolso.

O grupo Holiday Inn Worldwide também realizou uma ampliação dupla de sua linha de produtos. O grupo subdividiu seus hotéis em cinco cadeias separadas para obter os benefícios de cinco segmentos diferentes — a cadeia Crowne Plaza de nível superior, a tradicional Holiday Inn, a econômica Holiday Inn Express e as cadeias de hotéis de negócios Holiday Inn Select e Holiday Inn Suites & Rooms. Cada cadeia teve um programa de marketing e uma ênfase diferentes.



Em mercados de produtos em rápida mudança, a modernização é realizada continuamente. As empresas planejam melhorias para incentivar os clientes a migrar rumo a itens de maior valor e preço mais alto. As empresas de microprocessadores como a Intel e a AMD, assim como as de software, como a Microsoft e a Oracle, lançam seguidamente versões mais avançadas de seus produtos. Um problema importante é programar a introdução das melhorias para que não sejam precoces (prejudicando as vendas da linha existente) nem muito tardias (após a concorrência ter estabelecido a reputação de um equipamento mais avançado).

O gerente de linha de produtos costuma selecionar um ou um pequeno número de itens da linha para promover. A Sears anuncia uma máquina de lavar a um preço especial para atrair consumidores. Em outras ocasiões, os gerentes destacam um item de segmento superior do mercado para dar prestígio à linha de produtos. Algumas vezes uma empresa acha que parte de sua linha está vendendo bem e outras partes não. Ela pode então tentar aumentar a demanda dos itens que vendem menos, sobretudo se forem produzidos em uma fábrica que esteja parcialmente inativa por falta de demanda. No entanto, pode-se argumentar que a empresa deveria promover os itens que vendem bem, em vez de tentar reforçar itens fracos.

Os gerentes de linha de produtos devem rever periodicamente a linha para detectar mercadorias invendáveis que estejam prejudicando as vendas totais. A seção Novas Idéias em Marketing "Racionalizando o portfólio de marcas para o crescimento" descreve alguns avanços dessa estratégia. Os itens fracos podem ser identificados pela análise de vendas e custos. Uma empresa de produtos químicos reduziu sua linha de 217 para 93 produtos, mantendo apenas os de maior volume, maior contribuição para os lucros e maior potencial no longo prazo. Outra ocasião para cortes é quando a capacidade de produção está comprometida. As empresas costumam reduzir suas linhas em períodos de forte demanda e estendê-las nos períodos de baixa demanda.

## NOVAS IDÉIAS EM MARKETING

### Racionalizando o portfólio de marcas para o crescimento

Em 1999, a Unilever possuía mais de 1.600 marcas diferentes. Entre as mais famosas estavam o chá Lipton, o amaciante de roupas Fofo, o creme dental Close-Up, os perfumes Calvin Klein e a linha de produtos para cuidados pessoais Dove. Entretanto, mais de 90 por cento de seu lucro vinha de apenas 400 marcas. Naquele ano, a empresa anunciou seu programa Caminho para o Crescimento, destinado a obter o máximo de valor do portfólio de marcas por meio da eliminação de três quartos delas até 2003. A Unilever pretendia manter marcas globais como Lipton, assim como marcas regionais e 'jóias locais' como a Persil, o detergente líder de mercado no Reino Unido. O diretor da Unilever, Niall Fitzgerald, comparou a redução de marcas a capinar o jardim, para que "a luz e o ar cheguem aos brotos com maior chance de crescer".

A Unilever não está sozinha. Empresas com multimarcas no mundo inteiro estão procurando otimizar seu portfólio de marcas. Em muitos casos, isso tem levado a um foco maior no crescimento da marca central e à concentração de energia e recursos nas marcas maiores e mais estabelecidas. A Hasbro selecionou um grupo de marcas centrais, incluindo Comandos em Ação, Transformers e Meu Pequeno Pônei, e passou a enfatizar seu marketing. A estratégia de 'volta ao básico' da Procter & Gamble se concentra em suas melhores marcas de 1 bilhão de dólares, como Tide, Crest, Pampers e Pringles.

Ao mesmo tempo, as empresas devem tomar cuidado para evitar o excesso de confiança nas marcas tradicionais em detrimento de qualquer marca nova. A Kraft passou o início de 2000 lançando uma extensão de linha atrás da outra de suas marcas já estabelecidas, como os biscoitos recheados Oreo, os biscoitos Chips Ahoy e a gelatina Jell-O. Algumas delas fracassaram. Uma extensão do Chips Ahoy, o Goopy Warm n' Chewy, um biscoito para ser aquecido no microondas, acabou se revelando difícil de esquentar e muito caro. A proliferação de extensões significou que a empresa não acompanhou tendências importantes de saúde e nutrição do mercado. A estagnação das vendas resultou, em dezembro de 2003, na saída da co-CEO Betsy Holden.

*Fontes:* John Willman, "Leaner, cleaner, and healthier is the stated aim", *Financial Times*, 23 fev. 2000; John Thornhill, "A bad time to be in consumer goods", *Financial Times*, 28 set. 2000; "Unilever's goal: 'power brands'", *Advertising Age*, 3 jan. 2000; "Unilever Axes 25,000 jobs", *CNNfn*, 22 fev. 2000; Harriet Marsh, "Unilever a year down the 'path'", *Marketing*, 22 fev. 2001, p. 30; Patricia O'Connell, "A chat with Unilever's Niall Fitzgerald", *Business Week Online*, 2 ago. 2001; Nirmalya Kumar, "Kill a brand, keep a customer", *Harvard Business Review*, dez. 2003, p. 86-95; Sarah Ellison, "Kraft's stale strategy", *Wall Street Journal*, 18 dez. 2003, p. B1, B6; Brad Stone, "Back to basics", *Newsweek*, 4 ago. 2003, p. 42-44.

## Determinação de preço do mix de produtos

O Capítulo 14 descreverá os conceitos, as estratégias e as táticas de determinação de preços em detalhes, mas é útil considerar algumas questões básicas a esse respeito aqui. A lógica da determinação de preços deve ser modificada quando o produto faz parte de um mix de produtos. Nesse caso, a empresa busca um conjunto de preços que maximize os lucros do mix todo. A determinação de preços é difícil porque vários produtos possuem custo e demanda inter-relacionados e estão sujeitos a diferentes graus de concorrência. Podemos distinguir seis situações que envolvem a determinação de preços de um mix de produtos: preço para a linha de produtos, preço para características opcionais, preço para produtos cativos, preço composto, preço para subprodutos e preço para o pacote de produtos.

**PREÇO PARA A LINHA DE PRODUTOS** Como as empresas costumam desenvolver linhas de produtos em vez de produtos individuais, é possível introduzir gradações de preço.

### INTEL

A Intel segmentou sua linha de produtos em microprocessadores destinados a mercados específicos, como computadores baratos, computadores com desempenho 'médio' e potentes servidores empresariais. Essa estratégia lhe permitiu contrabalançar os lucros escassos advindos de produtos como os processadores da linha Celeron — que custam 150 dólares e são instalados em computadores de baixo preço — com produtos que geram altos lucros, como os chips para servidores e estações de trabalho, que custam mais de 4 mil dólares. Os processadores mais lucrativos da empresa são os Pentium 4, que custam entre 300 e 600 dólares, dependendo da velocidade.<sup>27</sup>

Em muitos ramos de atividade, as empresas utilizam níveis de preços bem definidos para os produtos de sua linha. Uma loja de roupas masculinas, por exemplo, pode oferecer ternos em três faixas de preço: 200, 400 e 600 dólares. Os clientes associarão os ternos de baixa, média e alta qualidade a cada uma dessas faixas. A tarefa da empresa é estabelecer diferenças na qualidade percebida que justifiquem as diferenças de preço.

**PREÇO PARA CARACTERÍSTICAS OPCIONAIS** Muitas empresas oferecem produtos, características e serviços adicionais junto com o produto principal. O comprador de um automóvel pode pedir vidros de acionamento elétrico, desembaçadores, controles de intensidade das luzes do painel e uma garantia mais prolongada. É difícil determinar o preço desses opcionais, porque a empresa precisa decidir quais itens estarão incluídos no preço padrão e quais serão oferecidos como opcionais. Durante muitos anos, as fabricantes de automóveis norte-americanas anunciaram uma versão básica por 10 mil dólares para atrair o público às concessionárias. O modelo econômico era tão desprovido de acessórios que a maior parte dos compradores saía da revendedora tendo investido 13 mil dólares.



The advertisement features a large, stylized graphic of a butterfly or wing shape, split horizontally. The top half is dark red with the 'intel inside' logo in white. The bottom half is a lighter red with the word 'centrino' in white. Below this graphic, the words 'MOBILE TECHNOLOGY' are written in a smaller, bold, sans-serif font. At the bottom of the graphic, the slogan 'Unwire your world.' is written in a large, bold, sans-serif font. Below the slogan, there is a line of small text: 'For a laptop that can connect at thousands of hotspots all around the globe, go to intel.com/unwire'. At the very bottom right of the graphic, the Intel logo is displayed.

Anúncio do Intel® Centrino™, o qual faz parte da linha de produtos da Intel segmentada em microprocessadores por mercado. O Centrino foi especificamente desenvolvido para notebooks e o mercado com maior poder aquisitivo.

Os restaurantes deparam com um problema semelhante na determinação de preços. É comum que os clientes peçam bebidas alcoólicas para acompanhar a refeição. Muitos restaurantes cobram pouco pelos pratos e muito por essas bebidas. Assim, a receita das refeições apenas cobre os custos, enquanto a das bebidas produz o lucro. Isso explica por que muitas vezes os garçons pressionam os clientes a pedir bebidas. Outros restaurantes cobram menos pelas bebidas alcoólicas e mais pelos pratos para atrair as pessoas que gostam de beber.

**PREÇO PARA PRODUTOS CATIVOS** Alguns produtos requerem a utilização de produtos complementares ou **cativos**. Muitas vezes, os fabricantes de aparelhos de barbear e de máquinas fotográficas estabelecem preços baixos para esses produtos, mas preços altos para lâminas de barbear e filmes, respectivamente. A AT&T pode oferecer um aparelho celular grátis se o cliente fizer uma assinatura de dois anos do serviço.

## HEWLETT-PACKARD

Em 1996, a Hewlett-Packard (HP) realizou um corte brutal no preço de suas impressoras, que em alguns casos chegou a 60 por cento. Ela pôde se dar ao luxo de fazer isso porque os clientes normalmente gastam o dobro com cartuchos de tinta, toners e papéis especiais do que com a impressora em si durante a vida útil do produto. À medida que o preço das impressoras caiu, suas vendas aumentaram, assim como as vendas no mercado de reposição. A HP agora detém cerca de 40 por cento do mercado mundial de impressoras. Seus suprimentos para impressoras jato de tinta lhe rendem uma margem de 35 por cento e geraram recentemente 2,2 bilhões de dólares de lucro operacional — mais que 70 por cento do total da empresa.<sup>28</sup>

Determinar um preço excessivamente alto para o produto cativo no mercado de reposição (mercado para produtos complementares ao produto principal) também pode ser perigoso. A Caterpillar, por exemplo, obtém lucros elevados nesse mercado, atribuindo preços altos a peças e serviços, mas essa prática deu margem ao surgimento de 'piratas', que falsificam as peças e as vendem a mecânicos de reputação duvidosa, os quais muitas vezes as instalam sem repassar as economias de custo ao cliente. Enquanto isso, a Caterpillar perde vendas.<sup>29</sup>

**PREÇO COMPOSTO** Empresas de serviços muitas vezes cobram **preços compostos**, que consistem em uma taxa fixa e uma taxa de utilização variável. Os usuários de telefone pagam uma taxa mínima mensal mais taxas por ligações para fora de determinada área. Alguns parques de diversões cobram um ingresso que dá direito a um mínimo de atrações, e entradas adicionais para os demais brinquedos. Os prestadores de serviços enfrentam um problema semelhante à determinação de preços para produtos cativos — especificamente quanto cobrar pelo serviço básico e quanto cobrar pela utilização variável. A taxa fixa deve ser baixa o suficiente para induzir à compra do serviço; o lucro poderá, então, ser gerado pelas taxas de utilização.

**PREÇO PARA SUBPRODUTOS** Com frequência, a produção de determinados produtos — carnes, derivados de petróleo e outros produtos químicos — resulta em subprodutos. Se os subprodutos tiverem algum valor para um grupo de clientes, devem ter seus preços determinados com base nesse valor. Qualquer receita advinda dos subprodutos tornará mais fácil para a empresa cobrar um preço mais baixo pelo produto principal, caso a concorrência a force a fazê-lo. A empresa australiana CSR chamava-se inicialmente Colonial Sugar Refinery e se limitava a refinar açúcar. Com o tempo, ela começou a vender subprodutos da cana: o bagaço era usado para fabricar placas divisórias. Em meados da década de 1990, graças ao desenvolvimento de produtos e a aquisições, a CSR tornou-se uma das dez maiores empresas australianas de materiais de construção.

**PREÇO PARA O PACOTE DE PRODUTOS** As empresas costumam agrupar produtos e características. O **pacote puro** ocorre quando a empresa só oferece seus produtos na forma de um pacote. A ex-empresa de Michael Ovitz, a Artists Management Group, só deixava uma de suas estrelas assinar contrato se o estúdio de cinema aceitasse também outros talentos que Ovitz representava (diretores, escritores, roteiristas). Isso é um tipo de *venda casada*. No **pacote misto**, os produtos estão disponíveis tanto individualmente como agrupados. Ao oferecer um pacote misto, o vendedor em geral cobra menos pelo pacote do que se os itens fossem adquiridos isoladamente. Um fabricante de automóveis pode oferecer um pacote de opcionais por um custo menor do que o de comprar cada opcional separadamente. Uma empresa teatral determina o preço de uma assinatura da temporada abaixo do custo dos ingressos individuais para todos os espetáculos. Como os clientes talvez não tenham planos de ir a todos os espetáculos, as economias representadas pelo preço cobrado pelo 'pacote' terão de ser suficientemente substanciais para induzi-los a comprá-lo.<sup>30</sup>

Alguns clientes, porém, desejam menos do que o pacote completo. Suponha que a oferta de um fornecedor de suprimentos médicos inclua entrega e treinamento gratuitos. Um cliente específico pode abrir mão da entrega e do treinamento gratuitos e, em troca, pedir um preço menor. O cliente está pedindo ao vendedor que 'desagrupe' ou 'reagrupe' sua oferta. Se um fornecedor economiza 100 dólares por não ter de entregar o produto e reduz o preço ao cliente em 80 dólares, satisfaz o cliente e aumenta seu lucro em 20 dólares.

Estudos demonstraram que, à medida que as promoções dos itens individuais de um pacote aumentam, os compradores passam a considerar o pacote menos econômico e ficam menos propensos a pagar por ele. Esse mesmo estudo sugere as três diretrizes a seguir para a implementação correta de uma estratégia de pacote:<sup>31</sup>

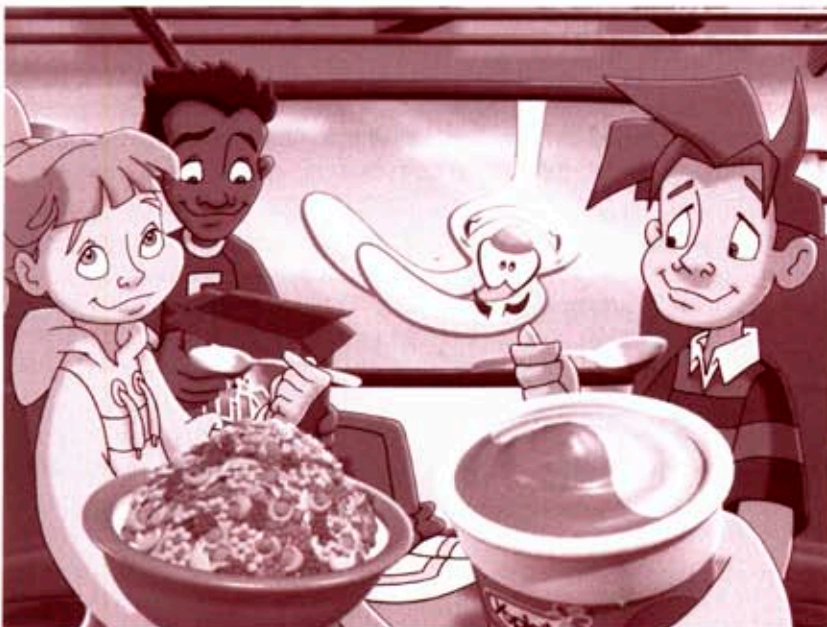
- Não faça promoções de itens individuais do pacote com tanta frequência e com preço tão baixo quanto o do pacote. O preço do pacote deve ser muito menor do que a soma dos produtos individuais, ou o consumidor não perceberá seu atrativo.
- Se ainda assim você quiser promover produtos individuais, limite as promoções a um único item do mix. Outra opção: alterne as promoções, uma após a outra, para evitar mensagens conflitantes.
- Se decidir oferecer grandes descontos para produtos individuais, isso deve ser uma completa exceção, feita com muito critério. Caso contrário, o consumidor usa o preço dos produtos individuais como uma referência externa para o pacote, que então perde valor.

## Marcas combinadas e marcas de ingrediente

**MARCAS COMBINADAS** Produtos de diferentes empresas podem ser combinados de várias maneiras. Um fenômeno crescente é o surgimento de **marcas combinadas** (também chamadas *marcas duplas* ou *co-branding*), em que duas ou mais marcas conhecidas são combinadas em uma única oferta.<sup>32</sup> A combinação de marcas assume diversas formas. Uma é a *combinação de marcas da mesma empresa*, como a General Mills anunciando o cereal Trix e o iogurte Yoplait. Outra forma é a *marca combinada em uma joint-venture*, como nos casos das lâmpadas da General Electric e Hitachi no Japão e do cartão de crédito Citibank AAdvantage. Existe também a *marca combinada de múltiplos patrocinadores*, como é o caso da Taligent, uma aliança tecnológica entre a Apple, a IBM e a Motorola.<sup>33</sup> Por fim, há a *marca combinada no varejo*, em que dois estabelecimentos varejistas — restaurantes fast-food, por exemplo — usam o mesmo local como forma de otimizar tanto o espaço físico como os lucros:

### CINNABON

Quando você pensa na Cinnabon, só pensa em — ou sente o aroma de — uma coisa: cinnamon roll (uma espécie de bolinho de canela). No entanto, essa cadeia de 18 anos estava precisando de ‘algo mais’ para estimular as vendas em suas franquias, todas espremidas em shopping centers. Foi por isso que a Cinnabon combinou sua marca com a Freshen, um vendedor de sucos e vitaminas. Os dois conceitos funcionam bem porque as pessoas têm sede quando comem um cinnamon roll, e a Freshen oferece uma alternativa saudável ao refrigerante. A combinação já revitalizou as vendas da Cinnabon, que aumentaram de 3 a 4 quatro por cento nas lojas com as marcas combinadas.<sup>34</sup>



Marcas combinadas: parte de um anúncio em vídeo dirigido a crianças para dois produtos da General Mills, o cereal Trix e o iogurte Yoplait.



A principal vantagem das marcas combinadas é que um produto pode ser posicionado de maneira convincente em virtude das múltiplas marcas envolvidas. Marcas combinadas podem gerar mais vendas no mercado-alvo existente, assim como criar oportunidades adicionais com novos consumidores e canais. Também podem reduzir o custo de lançamento do produto porque duas imagens bem conhecidas são combinadas, o que acelera sua adoção potencial. E ainda pode ser um meio valioso de conhecer melhor os consumidores e como outras empresas os abordam. As empresas do setor automotivo colheram todos esses benefícios das marcas combinadas.

As principais desvantagens das marcas combinadas são os riscos e a perda de controle resultantes de estar associado à outra marca na mente dos consumidores. As expectativas do consumidor sobre o nível de envolvimento e o comprometimento de marcas combinadas tendem a ser altas, portanto um desempenho insatisfatório pode ter repercussões negativas para todos os envolvidos. Se uma marca entra em vários arranjos de marcas combinadas, corre o risco de que seu excesso de exposição dilua a transferência de qualquer associação. Essa prática pode resultar igualmente em falta de foco nas marcas existentes.

Uma condição necessária para o sucesso das marcas combinadas é que cada uma tenha um brand equity independente — uma conscientização de marca adequada e uma imagem suficientemente positiva. O requisito mais importante é que exista uma correlação lógica entre as duas marcas, de forma que a combinação e a atividade de marketing maximizem as vantagens das marcas individuais e minimizem suas desvantagens. Estudos mostram que os consumidores estão mais propensos a perceber marcas combinadas favoravelmente se elas forem complementares, e não similares.<sup>35</sup>

## GODIVA & SLIM-FAST

Os chocolates finos da Godiva têm fama de saborosos e calóricos, enquanto os produtos para emagrecimento da Slim-Fast são conhecidos por seu valor e pela quantidade adequada de calorias. Uma extensão hipotética de mistura para bolo em cada uma das marcas foi considerada, por uma amostra de consumidores, um reflexo da marca original. Por exemplo, a mistura para bolos da Godiva foi classificada como altamente saborosa e calórica, enquanto a mistura para bolos da Slim-Fast foi percebida como leve mas pouco saborosa. Por outro lado, o público sentia que marcas combinadas, como mistura para bolos Slim-Fast da Godiva ou mistura para bolos Godiva da Slim-Fast, possuíam os atributos desejáveis de *ambas* as marcas.

Além de levar em conta essas considerações estratégicas, as empresas devem criar e executar cuidadosamente qualquer iniciativa de marca combinada, com a adequação correta de valores, habilidades e metas, bem como um equilíbrio apropriado de brand equity. Deve haver planejamento detalhado para legalizar os contratos, arranjos financeiros e programas de marketing coordenados. Como comparou um executivo da Nabisco, “ceder uma marca é como doar um filho — você quer ter certeza de que tudo sairá perfeito”. Os arranjos financeiros entre marcas podem variar, embora seja comum o pagamento de taxa de licenciamento e de royalties para a marca mais envolvida no processo de produção.

Alianças entre marcas envolvem diversas decisões.<sup>36</sup> Que habilidades você tem? Que limitações de recursos você enfrenta (pessoal, tempo, dinheiro etc.)? Quais são suas metas de crescimento e de receita? Ao avaliar uma oportunidade de combinação de marcas, também é preciso levantar várias questões. É um empreendimento comercial lucrativo? Como ele ajuda a manter ou reforçar o brand equity? Existe algum risco de diluir o patrimônio de marca? O acordo oferece alguma vantagem extrínseca, como oportunidades de aprendizagem?

**MARCA DE INGREDIENTE** **Marca de ingrediente** é uma forma especial de combinação de marcas. Envolve a criação de um brand equity, ou uma identidade individual, para materiais, componentes ou peças que necessariamente entram em produtos finais de outras marcas. Entre algumas marcas de ingrediente bem-sucedidas estão a Dolby (redução de ruídos), o Gore-Tex (fibras resistentes à água) e a Scotchgard (tecidos impermeáveis). Alguns produtos populares que usam uma marca de ingrediente específica são os brownies da Betty Crocker com calda de chocolate da Hershey, ou os tacos da Taco Bell e as batatas chips da Frito Lay com o molho barbecue da KC Masterpiece.

Uma forma interessante de marca de ingrediente é o ‘self-branding’, em que as empresas anunciam e até mesmo registram suas próprias marcas de ingredientes. A cadeia Westin Hotels, por exemplo, anuncia sua ‘Heavenly Bed’ (cama paradisíaca) e seu ‘Heavenly Shower’ (chuveiro paradisíaco). Inclusive, a Heavenly Bed foi tão bem aceita que a Westin hoje vende camas, travesseiros, lençóis e cobertores por um catálogo on-line, além de outros artigos de banho e presentes com a marca ‘Heavenly’. Se você tem como fazê-lo, é muito mais lógico criar marcas de ingrediente próprias; afinal, isso lhe dá mais controle e permite desenvolver ingredientes específicos para os fins desejados.<sup>37</sup>

As marcas de ingrediente procuram criar conscientização e preferência para seu produto de tal forma que os consumidores não comprem um produto final que não contenha o ingrediente. A DuPont alcançou o sucesso comercializando seus produtos como marcas de ingrediente.

## DUPONT

Ao longo dos anos, a DuPont lançou diversos produtos inovadores, como o material maciço, homogêneo e moldável Corian®, usado em vários segmentos, do setor de vestuário ao aeroespacial. Muitos desses produtos, como os tecidos Lycra® e Stainmaster®, o revestimento Teflon® e a fibra Kevlar®, tornaram-se nomes comuns como marcas de ingrediente em produtos de consumo fabricados por outras empresas. Entre as marcas de ingrediente recentes estão a Su-pro® (proteínas de soja isoladas usadas em alimentos) e a RiboPrinter® (tecnologia de impressão digital genética).<sup>38</sup>

Muitos fabricantes produzem componentes ou materiais que entram nos produtos de marca finais, mas cuja identidade individual acaba se perdendo. Entre os poucos fabricantes de componentes que conseguiram construir uma identidade separada está a Intel. A campanha de marca dirigida ao consumidor da Intel convenceu muitos compradores de PCs a comprar somente marcas de computadores com 'Intel inside'. Como resultado, os principais fabricantes — IBM, Dell, Compaq — compram chips da Intel a um preço superior ao que pagariam se fossem comprar chips equivalentes de um fornecedor desconhecido. A maioria dos fabricantes de componentes, porém, acha difícil criar uma marca de ingrediente de sucesso. O Lembrete de Marketing "Receita para uma marca de ingrediente de sucesso" descreve quais características uma marca de ingrediente precisa ter para dar certo.

## Embalagem, rotulagem e garantias

A maioria dos produtos físicos precisa ser embalada e rotulada. Muitas embalagens — como a garrafa de Coca-Cola e a caixa das meias L'eggs — são mundialmente famosas. Muitos profissionais de marketing chamam a embalagem de o quinto P (do inglês *packaging*), juntamente com produto, preço, praça e promoção. A maioria das empresas, contudo, trata a embalagem e a rotulagem como um elemento da estratégia de produto. A garantia também é uma parte importante da estratégia de produto e que frequentemente aparece na embalagem.

## Embalagem

Definimos **embalagem** como o conjunto de atividades de projeto e produção do recipiente ou envoltório de um produto. A embalagem pode incluir até três níveis de materiais. A colônia Paco Rabanne vem num frasco (*embalagem primária*) dentro de uma caixa de papelão (*embalagem secundária*) que por sua vez vem numa caixa maior (*embalagem de remessa*) que contém seis dúzias de caixas de Paco Rabanne.

Embalagens bem desenhadas podem criar valor de conveniência e promocional. Elas devem ser vistas como uma arma de estilo, especialmente no caso de alimentos, cosméticos, artigos de higiene pessoal e pequenos eletrodomésticos. Sendo o primeiro contato do comprador com o produto, a embalagem é capaz de atraí-lo ou afastá-lo. No caso do Arizona Iced Tea, a embalagem foi decididamente um atrativo.<sup>39</sup>

## LEMBRETE DE MARKETING

### Receita para uma marca de ingrediente de sucesso

Do que uma marca de ingrediente precisa para ter sucesso?

1. Os consumidores devem perceber que o ingrediente é importante para o desempenho e o sucesso do produto final. O ideal é que esse valor intrínseco seja facilmente visível ou experimentável.
2. Os consumidores devem ser convencidos de que nem todas as marcas de ingrediente são iguais e de que o ingrediente é superior.
3. Um símbolo distintivo ou logo deve sinalizar claramente para os consumidores que o produto final contém o ingrediente. O ideal é que o símbolo ou logo funcione como um 'selo', seja simples e versátil, e comunique, com credibilidade, qualidade e confiança.
4. Um programa coordenado de pull (atração) e push (pressão) deve ajudar os consumidores a entender a importância e as vantagens das marcas de ingredientes. Os membros do canal devem oferecer suporte total. Em geral isso significa propaganda e promoções e — algumas vezes com a colaboração dos fabricantes — merchandising e campanhas promocionais no varejo.

## ARIZONA ICED TEA

A Ferolito, Vultaggio & Sons, responsável pelo marketing do Arizona Iced Tea, ficou famosa ao colocar uma bebida comum — o chá — em garrafas incomuns, com designs elaborados. As garrafas long-neck com boca larga da Arizona definiram a tendência na categoria de bebidas New Age, e é comum até que as pessoas comprem o chá só pela garrafa. Como a empresa sabe que os consumidores guardam a garrafa vazia ou a transformam em abajures ou outros objetos para a casa, ela utiliza formatos exclusivos de garrafa em suas extensões de linha. Para o Arizona Rx Elixirs, usa uma garrafa ondulada; para os Arizona Iced Coffees, miniaturas de canecas; e, para o Blue Luna Café Latte, um recipiente azul-escuro do tamanho de um copo.<sup>40</sup>

Vários fatores contribuem para que, cada vez mais, as embalagens sejam usadas como ferramenta de marketing:

- **Auto-serviço.** Um número crescente de produtos vem sendo vendido na forma de auto-serviço. Num supermercado médio, que estoca cerca de 15 mil itens, o comprador comum passa por cerca de 300 itens por minuto. Dado que 53 por cento de todas as compras são feitas por impulso, a embalagem eficaz opera como um 'comercial instantâneo'. A embalagem deve desempenhar muitas das tarefas de vendas: atrair a atenção, descrever os aspectos do produto, criar confiança no consumidor e transmitir uma imagem geral favorável. Um bom exemplo é o setor editorial, em que os clientes quase literalmente escolhem o livro pela capa: a principal editora de clássicos, a Penguin Books Ltd., está remodelando a maior parte de seus títulos e gastando 500 mil dólares para promovê-los sob o slogan 'Livros clássicos, visual moderno'. As vendas das *Complete stories*, de Dorothy Parker, aumentaram 400 por cento, as de uma nova tradução de *Dom Quixote*, 50 por cento, e as de *Orgulho e preconceito*, de Jane Austen, 43 por cento.<sup>41</sup>
- **Poder aquisitivo do consumidor.** O aumento no poder aquisitivo do consumidor significa que ele está disposto a pagar um pouco mais pela conveniência, pela aparência, pela confiabilidade e pelo prestígio de embalagens melhores.
- **Imagem da marca e da empresa.** As embalagens contribuem para o reconhecimento instantâneo da empresa ou da marca.
- **Oportunidade de inovação.** Uma embalagem inovadora pode trazer grandes benefícios para os consumidores e lucros para os fabricantes. As empresas estão incorporando materiais e características únicos, tais como tampas abre-e-fecha. O ketchup EZ Squirt, da Heinz, que vem num frasco original e colorido, revitalizou as vendas dessa marca. A Dutch Boy desenvolveu a lata de tinta premiada Twist & Pour, um recipiente fácil de carregar, abrir, verter e fechar. A nova embalagem não só aumentou as vendas, como deu à Dutch Boy mais distribuição a preços maiores no varejo.<sup>42</sup>

Desenvolver uma embalagem eficaz para um novo produto requer muitas decisões. Sob a perspectiva tanto da empresa como dos consumidores, a embalagem deve atingir alguns objetivos:<sup>43</sup>

1. Identificar a marca.
2. Transmitir informações descritivas e persuasivas.
3. Facilitar o transporte e a proteção do produto.
4. Fornecer orientações sobre a armazenagem em casa.
5. Fornecer orientações sobre o consumo do produto.

Para atingir os objetivos de marketing da marca e satisfazer os desejos dos consumidores, os componentes estéticos e funcionais da embalagem devem ser escolhidos corretamente. Quanto à estética, é preciso analisar tamanho, forma, materiais, cores, texto e ilustrações. A cor deve ser escolhida com cuidado: azul é uma cor fria e serena, o vermelho, uma cor ativa e cheia de vida, o amarelo é medicinal e fraco, as cores pastéis são femininas, e as escuras são masculinas. Do ponto de vista funcional, o design estrutural é importantíssimo. Por exemplo, as inovações nas embalagens de alimentos ao longo dos anos resultaram em embalagens de tampa abre-e-fecha, à prova de violações e mais convenientes (fáceis de segurar, abrir ou espremer). Mudanças nas latas tornaram os vegetais em conserva mais frescos, enquanto invólucros especiais estenderam o prazo de validade dos alimentos refrigerados.<sup>44</sup>

Os diversos elementos da embalagem devem também estar harmonizados com as decisões sobre determinação de preço, propaganda e outros fatores de marketing. Mudanças na embalagem podem ter um impacto imediato nas vendas. As vendas das balas Heath, por exemplo, aumentaram 25 por cento após seu invólucro ter sido remodelado.

Depois de projetada, a embalagem deve ser testada. *Testes de engenharia* são conduzidos para assegurar que a embalagem resistirá sob condições normais; *testes visuais*, para assegurar que o texto ficará legível e as cores, harmoniosas; *testes de distribuidores*, para assegurar que os distribuidores acharão as embalagens atraentes e fáceis de manusear; e *testes de consumidor*, para assegurar a resposta favorável do consumidor.

O desenvolvimento de embalagens eficazes pode custar muitas centenas de milhares de dólares e levar meses para ser concluído. As empresas devem prestar atenção, também, nas crescentes preocupações ambientais e de segurança em relação a embalagens. A escassez de papel, de alumínio e de outros materiais sugere que os profissionais de marketing devem tentar reduzi-las. Muitas embalagens terminam como garrafas quebradas e latas amassadas sujando as ruas e os campos. Todo esse lixo cria um grave problema de coleta e exige enormes quantidades de trabalho e de energia. Felizmente, muitas empresas já abraçaram a causa ambiental.

## TETRA PAK

A Tetra Pak, importante multinacional sueca, é um belo exemplo do poder que têm a embalagem inovadora e o respeito ao cliente. Ela inventou uma embalagem ‘asséptica’, que permite que leite, suco de frutas e outros líquidos perecíveis sejam distribuídos sem refrigeração. Isso torna possível distribuir leite numa área maior, sem necessidade de investir em caminhões e instalações refrigerados. Os supermercados podem armazenar os produtos envasados em Tetra Pak em prateleiras comuns, economizando altas somas com espaço para refrigeração. O lema da Tetra é ‘a embalagem deve economizar mais do que o seu custo.’ A empresa anuncia diretamente aos consumidores os benefícios de sua embalagem e até inicia programas de reciclagem para proteger o meio ambiente. Em sua nova sede nos Estados Unidos, em Vernon Hills, Illinois, a Tetra utilizou materiais reciclados e outros materiais e técnicas de construção ecologicamente corretos.<sup>45</sup>

## Rotulagem

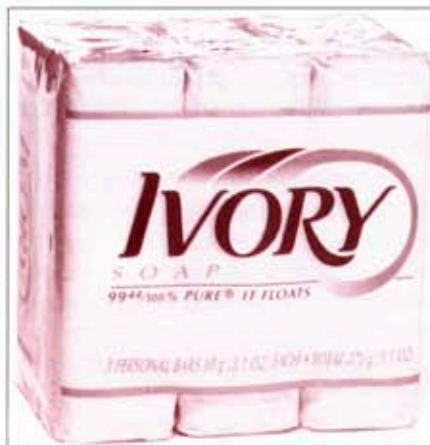
Os fabricantes devem rotular os produtos. O rótulo pode ser uma simples etiqueta presa ao produto ou um projeto gráfico elaborado, que faça parte da embalagem. Pode trazer apenas o nome da marca ou conter muitas informações. Mesmo que o fabricante prefira um rótulo simples, a lei pode exigir informações adicionais.

O rótulo desempenha diversas funções. Primeiro, *identifica* o produto ou a marca — o nome Sunkist carimbado em laranjas, por exemplo. Ele deve também *classificá-lo*; pêssegos enlatados são rotulados em classes A, B e C. Além disso, deve *descrever* o produto: quem o fez e como usá-lo com segurança. Por fim, deve *promover* o produto, com ilustrações atraentes. Novas tecnologias permitem que rótulos aderentes envolvam toda a embalagem, com imagens vividas e mais informações sobre o produto, substituindo os rótulos de papel colados em latas e vasilhames.<sup>46</sup>

Os rótulos ficam desatualizados e precisam de renovação. O rótulo do sabonete Ivory já foi refeito 18 vezes desde 1890, com mudanças graduais no tamanho e no desenho das letras. O do biscoito para cachorros Milk-Bone foi redesenhado para enfatizar elementos visuais importantes — o cachorro, o biscoito e o formato de osso —, identificados por um levantamento entre consumidores, o que ajudou a impedir uma queda nas vendas da marca.<sup>47</sup> Contudo, empresas com rótulos que se tornaram ícones precisam tomar muito cuidado antes de iniciar uma reformulação:

## CAMPBELL SOUP COMPANY

Segundo estimativas da Campbell Soup Company, o comprador médio vê sua familiar lata vermelha e branca 76 vezes por ano, gerando o equivalente a milhões de dólares em publicidade. Seu rótulo é um ícone tão influente que o artista pop Andy Warhol o imortalizou em um de seus quadros nos anos 60. O rótulo original da sopa Campbell — com sua assinatura em branco e vermelho — foi criado em 1898 e só foi remodelado quase um século depois, em 1999. Com o objetivo de modernizar o rótulo e tornar mais fácil para os clientes encontrar os sabores, a Campbell diminuiu o



Rótulos do sabonete Ivory ao longo dos anos: o rótulo em 1882 e o rótulo em uma embalagem com três barras do produto em 2003.

famoso logo do nome e incluiu a foto de uma tigela fumegante com o sabor da sopa no interior. Além da nova ilustração, a empresa acrescentou informações nutricionais na embalagem, sugestões de pratos e faixas coloridas que identificam os seis subgrupos de sopas, isto é, cremes, caldos etc.<sup>48</sup>

Há uma longa história de questões legais envolvendo rótulos e embalagens. Em 1914, a Federal Trade Commission Act (Lei da Comissão Federal de Comércio dos Estados Unidos) estabeleceu que embalagens e rótulos falsos ou enganosos constituem concorrência desleal. A Fair Packaging and Labeling Act (Lei de Embalagem e Rotulagem), aprovada pelo Congresso norte-americano em 1967, determinou exigências compulsórias de rotulagem, incentivou a auto-regulamentação do setor e permitiu que órgãos federais estabelecessem a regulamentação de embalagem em setores específicos.

O Food and Drug Administration (FDA) exigiu que os produtores de alimentos processados incluíssem rotulagem nutricional que destacasse claramente a quantidade de proteínas, gorduras, carboidratos e calorias contida nos produtos, assim como a quantidade de vitaminas e minerais como uma porcentagem da cota diária recomendada.<sup>49</sup> Recentemente, esse mesmo órgão tomou a iniciativa de controlar alegações relativas à saúde em rótulos de produtos alimentícios, movendo ações contra a má utilização de descrições como 'light', 'mais fibras' e 'menos gordura'. Representantes de consumidores fizeram lobby para sancionar leis que exigissem *datação aberta* (para informar a validade do produto), *preço unitário* (para atestar o custo do produto em unidades de medida padrão), *rotulagem por classe* (para avaliar o nível de qualidade) e *rotulagem de porcentagem* (para mostrar a porcentagem de cada ingrediente importante).

## Garantias

Todas as empresas vendedoras são legalmente responsáveis pela satisfação das expectativas normais ou razoáveis dos compradores. *Garantias de funcionamento* são declarações formais feitas pelo fabricante relacionadas ao desempenho esperado do produto. Produtos que estejam na garantia podem ser devolvidos ao fabricante ou encaminhados a uma assistência técnica para que sejam consertados, trocados ou para que o comprador seja reembolsado. Garantias de funcionamento, tanto as expressas claramente como as implícitas, são obrigatórias por lei.

### MITSUBISHI MOTORS NORTH AMERICA

Nos Estados Unidos, para acabar com a imagem de que fica atrás da concorrência quando se trata de qualidade, a Mitsubishi começou a oferecer uma garantia de dez anos e 160 mil quilômetros. Essa garantia, retroativa a todos os veículos de 2004, substituiu a anterior, de sete anos e 96 mil quilômetros. A Mitsubishi espera que a garantia estendida sinalize aos consumidores que a empresa confia na qualidade e na segurança de seus veículos.<sup>50</sup>

Muitas empresas oferecem garantias gerais ou específicas.<sup>51</sup> Empresas como a Procter & Gamble prometem satisfação geral ou completa, sem entrar em mais detalhes: "Se você não estiver satisfeito por qualquer motivo, devolva o produto para que possamos trocá-lo ou devolver seu dinheiro". Outras empresas oferecem garantias específicas e, em alguns casos, promessas extraordinárias:

- A divisão de automóveis Saturn da General Motors aceita a devolução de um carro no prazo de 30 dias se o comprador não estiver satisfeito.
- A rede de hotéis Hampton Inn garante uma noite agradável, do contrário o cliente não precisa pagar.
- A A. T. Cross oferece garantia para suas canetas e lapiseiras por toda a vida. Se necessário, o cliente envia a caneta por correio para a A. T. Cross (envelopes são fornecidos em lojas que vendem os instrumentos de escrita da Cross), e a caneta é consertada ou trocada gratuitamente.
- A Federal Express conquistou seu lugar na mente e no coração de muitas pessoas prometendo entrega no dia seguinte 'sem falta, até às 10h30 da manhã'.
- A Oakley Millwork, uma fornecedora de produtos do setor de construção situada em Chicago, oferece 'garantia de estoque' e promete que, se algum item de seu catálogo não estiver disponível para entrega imediata, o cliente ganha o produto de graça.
- A BBBK, uma empresa de dedetização, oferece as seguintes garantias: (1) o cliente só efetua o pagamento quando todos os insetos tiverem sido eliminados; (2) em caso de falha no serviço, o cliente recebe todo o dinheiro de volta para pagar outra empresa de dedetização; (3) se um hóspede de um hotel cliente encontrar algum inseto, a BBBK paga pela hospedagem desse hóspede e envia uma carta de desculpas; e (4) se as instalações do cliente forem interditadas, a BBBK paga a multa, cobre os lucros cessantes e oferece mais 5 mil dólares.

As garantias reduzem o risco percebido pelo comprador. Elas sugerem que o produto é de alta qualidade e que a empresa e seus serviços são confiáveis. Tudo isso permite à empresa cobrar um preço maior que um concorrente que não ofereça tantas garantias.

As garantias são mais eficazes em duas situações. A primeira é quando a empresa ou o produto não é conhecido. Por exemplo, uma empresa vende um produto prometendo que ele removerá as manchas mais difíceis. Uma garantia de 'satisfação garantida ou seu dinheiro de volta' proporciona ao comprador certa confiança na aquisição do produto. A segunda situação é quando a qualidade do produto é superior à da concorrência. A empresa pode conseguir um desempenho superior estando ciente de que os concorrentes não conseguem oferecer o mesmo tipo de garantia.

---

## Resumo

1. O produto é o primeiro e mais importante elemento do mix de marketing. A estratégia do produto demanda decisões coordenadas sobre mix de produtos, linhas de produtos, marcas, embalagem e rotulagem.
2. Ao planejar sua oferta ao mercado, a empresa precisa pensar em cada um dos cinco níveis do produto: o benefício central, o produto básico, o produto esperado, o produto ampliado e o produto potencial, que abrange todas as ampliações e transformações a que, em última instância, o produto poderá ser submetido.
3. Os produtos podem ser classificados de várias maneiras. Em termos de durabilidade e confiabilidade, eles podem ser bens duráveis, bens não-duráveis ou serviços. Na categoria de bens de consumo, os produtos são de conveniência (básicos, mercadorias de impulso e mercadorias de emergência), bens de compra comparados (homogêneos e heterogêneos), bens de especialidade ou bens não procurados. Na categoria de bens industriais, os produtos podem entrar em três categorias: materiais e peças (matéria-prima, materiais e peças manufaturadas), bens de capital (instalações e equipamentos) ou suprimentos e serviços empresariais (suprimentos operacionais, peças e serviços de manutenção e serviços de consultoria empresarial).
4. As marcas podem ser diferenciadas com base em diversas dimensões de produto e de serviços. As dimensões de produto incluem formato, características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo, estilo e design. Nas dimensões de serviço entram facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação ao cliente e manutenção e reparo.
5. Muitas empresas vendem mais de um produto. Um mix de produtos pode ser classificado de acordo com sua abrangência, extensão, profundidade e consistência. Essas quatro dimensões são as ferramentas necessárias para desenvolver a estratégia de marketing da empresa e decidir que linhas de produtos construir, manter, colher ou abandonar. Para analisar uma linha de produtos e decidir a quantidade de recursos que devem ser investidos nela, os gerentes de linha de produtos precisam examinar as vendas, os lucros e o perfil do mercado.
6. Uma empresa pode mudar o componente produto de seu mix de marketing estendendo sua linha de produtos por meio de ampliação (mercado abaixo, mercado acima ou ambos) ou complementação, modernizando seus produtos, promovendo alguns deles ou eliminando os menos lucrativos.
7. As marcas muitas vezes são vendidas ou comercializadas em conjunto. Marcas de ingrediente e marcas combinadas podem agregar valor supondo-se que tenham brand equity e sejam percebidas como adequadamente correlacionadas.
8. Os produtos físicos precisam ser embalados e rotulados. Embalagens bem projetadas podem criar valor de conveniência para os clientes e valor promocional para os produtores. Na verdade, elas podem funcionar como comerciais instantâneos do produto. Garantias podem oferecer segurança adicional aos consumidores.

---

## Aplicações

### Debate de marketing Bonito ou funcional?

O debate forma *versus* função se aplica em muitas áreas, incluindo o marketing. Alguns profissionais de marketing acreditam que o desempenho do produto é o mais importante. Outros sustentam que o visual e outros elementos de design dos produtos são o que realmente faz a diferença.

**Assuma uma posição:** funcionalidade ou design — qual dos dois é a chave para o sucesso da marca?

### Discussão de marketing

Considere os diferentes meios de diferenciação de produtos e serviços. Quais deles têm maior impacto em suas escolhas? Por quê? Você consegue pensar em marcas que sobressaem nesses meios de diferenciação?



## Pierre Cardin

Nos anos 80, a Pierre Cardin teve ampla exposição no mercado brasileiro, graças, dentre outras razões, à penetração dos jeans lançados com a sua grife, que se tornaram objeto de desejo de um grande número de consumidores. Atualmente, a marca está preparando uma estratégia que tem por propósito não apenas promover o retorno à mídia, como também ocupar espaços em diferentes segmentos de mercado.

A abertura às importações, decorrente principalmente da globalização das economias, promoveu a entrada de marcas consagradas no mercado brasileiro — como Yves Saint Laurent, Christian Dior, Valentino, Paco Rabanne e Gucci —, além do aumento do número de marcas brasileiras de grande exposição no mercado.

A grife Pierre Cardin, que nas décadas de 1970 e 1980 estava posicionada como produto de luxo, iniciou na década de 1990 um reposicionamento, na tentativa de popularizar-se. Essa estratégia, que se contrapôs àquela adotada pelas grifes de luxo — que buscam o binômio luxo e exclusividade —, está voltada para a prática do binômio preço competitivo e grande volume de vendas. Com esse posicionamento, a Pierre Cardin pretende atingir sobretudo a classe média na maioria dos mercados. A marca Pierre Cardin está presente em 70 países, tendo inclusive lojas próprias em alguns deles, como França, Taiwan, Japão, Rússia e Coréia de Sul, onde a grife mantém uma variedade significativa de produtos.

A empresa, cuja estratégia de marketing se caracteriza pelo licenciamento de uma diversidade de produtos, opera atualmente no Brasil por meio de dez parceiros, que têm autorização para produzir 15 produtos diferentes. A Pierre Cardin apresenta um faturamento no mercado mundial de 1 bilhão de dólares ao ano e tem cerca de 600 produtos licenciados, que vão de roupas masculinas e femininas a acessórios, malas e linhas de cama, mesa e banho. Cerca de mil empresas no mundo têm licença para produzir e comercializar os produtos da marca.

No passado, a Pierre Cardin teve sua grife ligada à Vila Romana, que, além de comercializar seus produtos, contribuiu para o estabelecimento do posicionamento da marca no mercado brasileiro. Depois que a Vila Romana deixou de comercializar a grife no Brasil, passando a trabalhar com marca própria, a Intergriffes's — que distribuía para a Vila Romana — continuou a vender os produtos da Pierre Cardin para outros lojistas.

A Pierre Cardin começou a olhar com maior interesse o mercado brasileiro em virtude de uma pesquisa realizada pela empresa, segundo a qual há um forte interesse pela grife principalmente fora da capital de São Paulo. Pretende explorar os mercados que, de acordo com a pesquisa, mostram forte receptividade à marca.

A Pierre Cardin continuará adotando a política de administrar a qualidade dos produtos e delegar aos licenciados a responsabilidade pela produção e a distribuição das peças em todos os pontos-de-venda. Além de enfrentar no mercado brasileiro marcas locais e internacionais já estabelecidas, ela depara com estratégias desenvolvidas por algumas empresas locais, que estão se unindo para massificar a roupa de grife.

Um primeiro evento que mostra esse novo quadro foi realizado no Hotel Unique, em São Paulo, em março de 2004, e reuniu oito empresas com marcas de expressão nacional que têm como estratégia levar às lojas, num prazo máximo de uma semana, tudo o que foi mostrado nos desfiles. A estratégia tem por propósito aumentar as vendas no mercado interno e conquistar aqueles clientes que são esquecidos no 'glamour' das passarelas. As marcas que fazem parte desse movimento são Yatchsman, Bob Store, Merceria, Zion, Petistil, Lilica Ripilica, Osklen e Lenny. Esse movimento, intitulado Prêt-à-Porter Brasil, que tem a chancela da Associação Brasileira de Lojistas de Shopping (Alshop), da Associação Comercial de São Paulo e da própria Associação Brasileira da Indústria Têxtil (Abit), tem como objetivo a unificação de lançamentos e liquidações, para conseguir reduções de custos e melhorias da rentabilidade, tendo como alvo principal mercados de renda baixa. A estratégia da Pierre Cardin, marcada pelo posicionamento que busca volume, preços baixos e rentabilidade, reflete essa nova realidade do mercado brasileiro para aquelas marcas que não têm por meta se posicionar junto aos segmentos de alta renda.

### Questões para discussão

1. Quais desafios a Pierre Cardin enfrentará no mercado brasileiro para ocupar uma posição de realce no segmento de consumo de grifes voltadas para os consumidores de classe média?
2. Para esse novo momento da Pierre Cardin no mercado, aponte quais seriam os segmentos de mercado mais atrativos e qual estratégia de posicionamento a empresa deveria adotar.
3. Considerando que a Pierre Cardin esteve em posição de liderança em alguns segmentos do mercado há algumas décadas, quais estratégias de marketing a empresa deveria adotar para reconquistar a posição que perdeu no mercado brasileiro?

## Notas

- 1 Andy Serwer, "Happy birthday, Steinway", *Fortune*, 17 mar. 2003, p. 94-97.
- 2 Essa discussão é adaptada de Theodore Levitt, "Marketing success through differentiation: of anything", *Harvard Business Review*, jan./fev. 1980, p. 83-91. O primeiro nível — benefício central — foi adicionado à discussão de Levitt.
- 3 Harper W. Boyd Jr. e Sidney Levy, "New dimensions in consumer analysis", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1963, p. 129-140.
- 4 Theodore Levitt, *The marketing mode*. Nova York: McGraw-Hill, 1969, p. 2.
- 5 Joe Iannarelli, "Jamestown container thinks outside the box", *Business First*, 3 out. 2003, p. 4.
- 6 Steven Rosenbush, "Verizon's gutsy bet", *Business Week*, 4 ago. 2003, p. 53-62.
- 7 Para algumas definições, veja Peter D. Bennett (org.), *Dictionary of marketing terms*. Chicago: American Marketing Association, 1995. Veja também Patrick E. Murphy e Ben M. Enis, "Classifying products strategically", *Journal of Marketing*, jul. 1986, p. 24-42.
- 8 Algumas dessas bases são discutidas em David A. Garvin, "Competing on the eight dimensions of quality", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1987, p. 101-109.
- 9 Seth Godin, "In praise of the purple cow", *Fast Company*, fev. 2003, p. 74-85.
- 10 Tracie Rozhon, "Sales are thin; customers bored; it's time for 'quality'", *New York Times*, 22 jul. 2003, p. C1.
- 11 Elizabeth Corcoran, "The e gang", *Forbes*, 24 jul. 2000, p. 145.
- 12 Bernd Schmitt e Alex Simonson, *Marketing aesthetics: the strategic management of brand, identity, and image*. Nova York: Free Press, 1997.
- 13 Bruce Nussbaum, "The power of design", *Business Week*, 17 maio 2004, p. 88-94; "Masters of design", *Fast Company*, jun. 2004, p. 61-75. Veja também Philip Kotler, "Design: a powerful but neglected strategic tool", *Journal of Business Strategy*, outono 1984, p. 16-21.
- 14 Bobbie Gossage, "Strategies: designing success", *Inc. Magazine*, maio 2004, p. 27-29.
- 15 Para uma discussão abrangente do Cemex, veja Adrian J. Slywotzky e David J. Morrison, *How digital is your business*. Nova York: Crown Business, 2000, capítulo 5.
- 16 Todd Wallack, "Pac Bell to offer DSL, you can install", *San Francisco Chronicle*, 20 mar. 2000.
- 17 Mark Sanchez, "Herman Miller offers training to its furniture users", *Grand Rapids Business Journal*, 2 dez. 2002, p. 23.
- 18 Linda Knapp, "A sick computer?", *Seattle Times*, 28 jan. 2001, p. D8.
- 19 "Best Buy turns on the geek appeal", *DSN Retailing Today*, 24 fev. 2003, p. 22.
- 20 Robert Bordley, "Determining the appropriate depth and breadth of a firm's product portfolio", *Journal of Marketing Research*, 40, fev. 2003, p. 39-53; Peter Boatwright e Joseph C. Nunes, "Reducing assortment: an attribute-based approach", *Journal of Marketing*, 65, jul. 2001, p. 50-63.
- 21 Adaptado de Hamilton Consultants, 1º dez. 2000.
- 22 Essa ilustração é encontrada em Benson P. Shapiro, *Industrial product policy: managing the existing product line*. Cambridge: Marketing Science Institute, set. 1977, p. 3-5 e 98-101.
- 23 "Brand challenge", *Economist*, 6 abr. 2002, p. 68.
- 24 David A. Aaker, "Should you take your brand to where the action is?", *Harvard Business Review*, set./out. 1997, p. 135-143; Amna Kirmani, Sanjay Sood e Sheri Bridges, "The ownership effect in consumer responses to brand line stretches", *Journal of Marketing*, 63, 1999, p. 88-101; T. Randall, K. Ulrich e D. Reibstein, "Brand equity and vertical product line extent", *Marketing Science*, 17, 1998, p. 356-379.
- 25 Igor Reichlin, "Racing to stay ahead", *Chief Executive*, nov. 2003, p. 50-53.
- 26 Stuart Henderson Britt, "How Weber's law can be applied to marketing", *Business Horizons*, fev. 1975, p. 21-29.
- 27 Andy Reinhardt, "Who says Intel's chips are down?", *Business Week*, 7 dez. 1998, p. 103-104; Therese Poletti, "Computer-chip price war breaks out", *San Jose Mercury News*, 17 abr. 2001; Cliff Edwards, "Intel: what is CEO Craig Barrett up to?", *Business Week*, 8 mar. 2004, p. 56-60.
- 28 Lee Gomes, "Computer-printer price drop isn't starving makers", *Wall Street Journal*, 16 ago. 1996, p. B4; Simon Avery, "H-P sees room for growth in printer market", *Wall Street Journal*, 28 jun. 2001, p. B6; Ben Elgin, "Can HP's printer biz keep printing money?", *Business Week*, 14 jul. 2003, p. 68-70.
- 29 Robert E. Weigand, "Buy in-follow on strategies for profit", *Sloan Management Review*, primavera 1991, p. 29-37.
- 30 Veja Gerald J. Tellis, "Beyond the many faces of price: an integration of pricing strategies", *Journal of Marketing*, out. 1986, p. 155. Veja também Dilip Soman e John T. Gourville, "Transaction decoupling: how price bundling affects the decision to consume", *Journal of Marketing Research*, 38, fev. 2001, p. 30-44.
- 31 Adaptado de George Wuebker, "Bundles effectiveness often undermined", *Marketing News*, 18 mar. 2002, p. 9-12. Veja Stefan Stremersch e Gerard J. Tellis, "Strategic bundling of products and prices", *Journal of Marketing*, 66, jan. 2002, p. 55-72.
- 32 Akshay R. Rao e Robert W. Ruekert, "Brand alliances as signals of product quality", *Sloan Management Review*, outono 1994, p. 87-97; Akshay R. Rao, Lu Qu e Robert W. Ruekert, "Signaling unobservable quality through a brand ally", *Journal of Marketing Research*, 36, nº 2, 1999, p. 258-268.
- 33 Bernard L. Simonin e Julie A. Ruth, "Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes", *Journal of Marketing Research*, fev. 1998, p. 30-42. Veja também C. W. Park, S. Y. Jun e A. D. Shocker, "Composite branding alliances: an investigation of extension and feedback effects", *Journal of Marketing Research*, 33, 1996, p. 453-466.
- 34 Sonny Lufrano, "Co-branding: fast food finds strange bedfellows", *Atlanta Business Chronicle*, 14 nov. 2003, p. C11.
- 35 C. W. Park, S. Y. Jun e A. D. Shocker, "Composite branding alliances: an investigation of extension and feedback effects", *Journal of Marketing Research*, 33, 1996, p. 453-466; Lance Leuthesser, Chiranjier Kohli e Rajneesh Suri, "2+2 = 5? A framework for using co-branding to leverage a brand", *Journal of Brand Management*, 2, nº 1, set. 2003, p. 35-47.
- 36 Baseado parcialmente em Nancy Bailey, "Using licensing to build the brand", Brand Masters Conference, 7 dez. 2000.
- 37 Kalpesh Kaushik Desai e Kevin Lane Keller, "The effects of brand expansions and ingredient branding strategies on host brand extendibility", *Journal of Marketing*, 66, jan. 2002, p. 73-93; D.C. Denison, "Ingredient branding puts big names in the mix", *The Boston Globe*, 26 maio 2002, p. E2.
- 38 www.dupont.com.



- 39 Gerry Khermouch, "Zona sets collectible max-packs", *Brandweek*, 20 abr. 1998, p. 16.
- 40 [www.arizonabev.com](http://www.arizonabev.com).
- 41 Judith Rosen, "Classics strategies; classics sale", *Publishers Weekly*, 6 out. 2003, p. 16-18; Karen Springen, "Nancy's still nice", *Newsweek*, 16 fev. 2004, p. 9.
- 42 Seth Goldin, "In praise of purple cows", *Fast Company*, fev. 2003, p. 74-85.
- 43 Susan B. Bassin, "Value-added packaging cuts through store clutter", *Marketing News*, 26 set. 1988, p. 21.
- 44 Trish Hall, "New packaging may soon lead to food that tastes better and is more convenient", *Wall Street Journal*, 21 abr. 1986, p. 25.
- 45 "Tetra Pak opens innovative environmentally friendly corporate headquarters", *PR Newswire*, 1º set. 1999.
- 46 Kate Fitzgerald, "Packaging is the capper", *Advertising Age*, 5 maio 2003, p. 22.
- 47 Pam Weisz, "Repackaging", *Brandweek*, 27 fev. 1995, p. 25-27.
- 48 "Campbell Soup Co. changes the look of its famous cans", *Wall Street Journal*, 26 ago. 1999, p. B10; Kate Novack, "Tomato soup with a side of pop art", *Time*, 10 maio 2004.
- 49 Siva K. Balasubramanian e Catherine Cole, "Consumers' search and use of nutrition information: the challenge and promise of the nutrition labeling and education act", *Journal of Marketing*, 66, jul. 2002, p. 112-127; John C. Kozup, Elizabeth H. Creyer e Scot Burton, "Making healthful food choices: the influence of health claims and nutrition information on consumers' evaluations of packaged food products and restaurant menu items", *Journal of Marketing*, 67, abr. 2003, p. 19-34.
- 50 Jason Stein, "10-year Mitsubishi warranty is small part of a larger plan", *Automotive News*, 12 jan. 2004, p. 16.
- 51 "More firms pledge guaranteed service", *Wall Street Journal*, 17 jul. 1991, p. B1, B6; Barbara Ettore, "Phenomenal promises mean business", *Management Review*, mar. 1994, p. 18-23. Veja também Christopher W. L. Hart, *Extraordinary guarantees*. Nova York: Amacom, 1993; Sridhar Moorthy e Kannan Srinivasan, "Signaling quality with a money-back guarantee: the role of transaction costs", *Marketing Science*, 14, nº 4, 1995, p. 442-446.

## Design made in Brazil

Lincoln Seragini\*

O design é cada vez mais entendido como uma atividade essencial para o crescimento econômico tanto das empresas como dos países.

Hoje, as empresas de ponta estão adotando o design como modelo de gestão. Além do uso do design em si, elas estão sendo gerenciadas como estúdios de design criativos, flexíveis e rápidos. De fato, seus líderes, mais do que admiradores do design, estão atuando como verdadeiros designers, uma vez que possuem o dom de descobrir o mistério dos problemas — seja de produto, de marca, de design arquitetônico ou de design de sistemas — e aplicam a criatividade e a inovação para encontrar soluções brilhantes que realmente fazem a diferença. Assim, a ten-

dência, como diz Tom Peters, é fazer da estética a 'alma' das empresas e, conseqüentemente, do país.

Para nós brasileiros, o design oferece uma grande oportunidade de expressão cultural, bem como de aplicação de nossa criatividade para a criação de riqueza. Em produtos em que a criação é determinante — como roupas, jóias, móveis, perfumes, peças decorativas, cerâmicas, brinquedos e embalagens, entre outros — o Brasil tem revelado um grande potencial. Assim, não é exagero dizer que o design, ao criar valor por meio de marcas de exportação, pode ser o caminho mais curto para nosso crescimento — e os produtos mostrados a seguir são provas disso.

Divulgação



3DO.

Arranjo de Inês Zaregosa para Amapá



Criada para ser o calçado mais barato possível de ser fabricado, a sandália Havaianas se transformou, após uma brilhante estratégia de marketing, comunicação e design, em um dos maiores sucessos internacionais brasileiros — em alguns países o preço de venda da Havaianas superou a casa dos cem dólares.

Divulgação



Design: Seragini/Farné.

A Merheje — tradicional fabricante de alicates para cutícula, pinças e cortadores de unha com mais de 50 anos de existência — investiu em um design inovador ao criar um dos alicates mais avançados do mundo. Com beleza, funcionalidade e mola interna, o alicate bi-material se tornou um grande sucesso em exportação.

A cachaça mais vendida do Brasil construiu sua notoriedade com base em um tripé: padrão de qualidade, forte identidade de marca e um dos slogans mais famosos da história da propaganda brasileira (“51: uma boa idéia). Com a oficialização do nome ‘cachaça’ como exclusividade brasileira, a exportação do produto cresceu muito. Para agregar valor a ele, foi desenvolvido um rótulo de exportação, mais sofisticado.

Divulgação



Design: Seragini/Farné.

Divulgação



O leite condensado da Nestlé é um produto internacional dessa empresa suíça. Entretanto, o nome utilizado no Brasil (Moça) e o design da lata foram criados no nosso país, o maior mercado da empresa para esse produto. De fato, o design diferenciado da embalagem contribui para o valor do produto — que possui qualidade e tradição — e dificulta sua cópia.

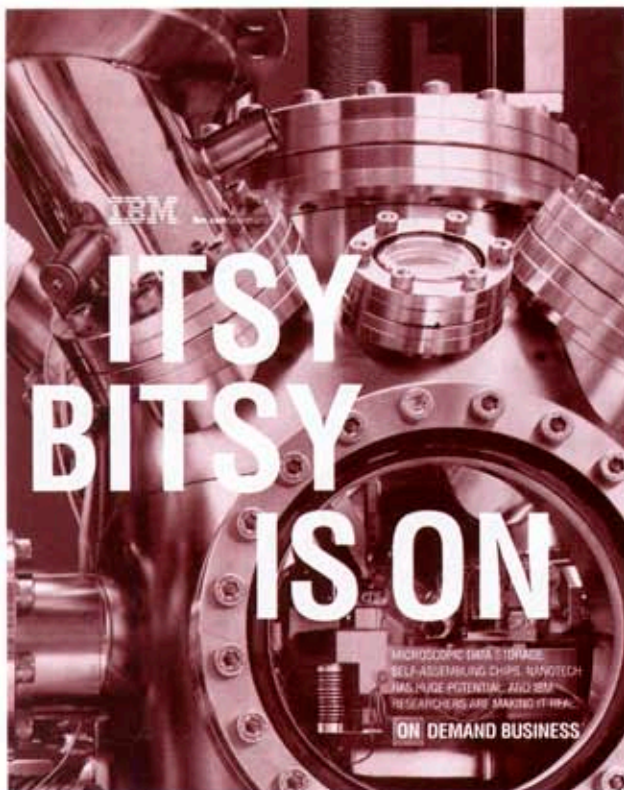
*\* Lincoln Seragini é presidente da Seragini/Farné — Design de Idéias, membro do Conselho da Marca Brasil Premium do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio e membro da Academia Brasileira de Marketing.*

# 13

## Desenvolvimento e gerenciamento de serviços

**Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:**

- Como os serviços são definidos e classificados, e como diferem dos produtos?
- Como os serviços são comercializados?
- Como a qualidade do serviço pode ser melhorada?
- Como as empresas prestadoras de serviços podem criar marcas fortes?
- Como as empresas fabricantes de produtos podem melhorar seus serviços de assistência ao cliente?



Anúncio da campanha "On demand", da IBM, que aborda a customização de hardware, software e sistemas para ajudar outras empresas a aproveitar o poder da tecnologia com produtos e serviços da IBM.

À medida que enfrentam uma dificuldade cada vez maior para diferenciar seus produtos, as empresas estão se voltando para a diferenciação em serviços. Muitos livros destacam a rentabilidade significativa daquelas que conseguem oferecer um serviço superior.<sup>1</sup> As empresas buscam criar uma boa reputação, mostrando desempenho superior com entregas no prazo, respostas melhores e mais rápidas para consultas e solução ágil para reclamações. Os serviços estão se tornando o mantra. Possivelmente, o exemplo mais expressivo de como o crescimento dos serviços vem mudando a cara dos negócios seja o que aconteceu com uma das empresas mais bem-sucedidas do mundo, a IBM.

Famosa em hardware e software, a IBM passou por uma grande transformação. Atualmente quase metade de sua receita anual de 81 bilhões de dólares vem de serviços globais. Empresas como a American Express estão firmando contratos para serviços de consultoria, com software, hardware e soluções de sistemas customizados inclusos, que valem literalmente bilhões de dólares para a IBM. A iniciativa "e-business on demand" é um esforço global da empresa para ajudar outras a tirar proveito do poder da tecnologia por meio de produtos e serviços IBM. Para cumprir suas promessas de serviços, a IBM precisou desenvolver novas competências e tornar-se mais focada no cliente. A aquisição da PriceWaterhouseCoopers Consulting, consolidada em outubro de 2002 por 3,5 bilhões de dólares, proporcionou um expertise estratégico valioso. Para ajudar os clientes a melhorar projetos de P&D e a implementação de serviços, a Gigante Azul está mandando centenas de seus pesquisadores mais brilhantes visitar esses clientes, a fim de entender melhor como eles estão de fato usando a tecnologia da informação. "O objetivo é criar uma conexão muito estreita entre a IBM e seus clientes...", diz David B. Yoffie, professor da Harvard Business School, "mas está transformando a IBM mais em uma empresa de serviços que inclui tecnologia do que em uma empresa de tecnologia."<sup>2</sup>

As empresas prestadoras de serviços são cada vez mais o combustível da economia mundial. Como é fundamental entender a natureza especial dos serviços e o que eles significam para as empresas, neste capítulo analisaremos sistematicamente os serviços e a forma mais eficaz de oferecê-los.

## A natureza dos serviços

De acordo com o U. S. Bureau of Labor Statistics, o setor de serviços continuará a ser o principal gerador de empregos na economia norte-americana e deve abrir 20,5 milhões de postos de trabalho até 2010. Estima-se que, de 2000 a 2010, o crescimento do emprego no setor de serviços será de 19 por cento, enquanto no setor de manufatura será de apenas 3 por cento. Na verdade, a participação do setor de manufatura no total de empregos deve cair de 13 por cento em 2000 para 11 por cento em 2010.<sup>3</sup> Esses e outros números levaram a um crescente interesse nas particularidades do marketing de serviços.<sup>4</sup>

## Abrangência do setor de serviços

O setor de serviços é muito variado. A área governamental, com tribunais, hospitais, agências de financiamento, serviços militares, departamentos de polícia, corpos de bombeiro, correios e escolas, faz parte do setor de serviços. A área de organizações não governamentais (ONGs), com museus, instituições de caridade, igrejas, universidades, fundações e hospitais, também faz parte do setor. Boa parte da área empresarial, na qual estão incluídas companhias aéreas,

bancos, hotéis, seguradoras, escritórios de advocacia, empresas de consultoria administrativa, consultórios médicos, empresas cinematográficas, empresas de manutenção e imobiliárias, faz parte do setor de serviços. Muitas pessoas que trabalham na *área de produção*, como operadores de computador, contadores e assessores, são literalmente prestadores de serviços. Na verdade, eles formam uma ‘fábrica de serviços’, que presta serviços à ‘fábrica de produtos’. E aqueles que trabalham na *área do varejo*, como caixas, balconistas, vendedores e funcionários do atendimento ao cliente, também estão fornecendo um serviço.

Definimos um serviço da seguinte maneira: **serviço** é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

Para se diferenciar, fabricantes, distribuidores e varejistas podem oferecer serviços de valor agregado ou simplesmente um excelente atendimento ao cliente.

## ONSTAR

A General Motors está um passo à frente com seu programa OnStar, que oferece aos clientes diversos serviços, como socorro em emergências, localização de carros roubados, guincho, diagnóstico remoto e auxílio a rotas. Todos os meses o OnStar destrava cerca de 28 mil portas de carros, envia 13 mil guinchos e localiza 700 veículos perdidos. Embora o primeiro ano do serviço OnStar seja gratuito para proprietários de carros GM, sua renovação chega a ser de 80 por cento, com tarifas anuais que vão de 200 a mais de 800 dólares. Até 2005, o OnStar deve trazer mais de 2 bilhões de dólares para a GM.<sup>5</sup>

Muitas prestadoras de serviços estão usando a Internet para chegar aos clientes. Uma rápida navegação na Web mostrará vários prestadores de serviços virtuais. Veja a seguir o que os juizes do prêmio Webby Business de 2003 disseram sobre um dos vencedores.

## eDIETS.COM

Nos Estados Unidos, uma busca no Google da palavra ‘diet’ (regime) gera milhares de resultados, sugerindo que a fixação dos norte-americanos pelo tamanho de sua cintura decididamente se tornou mais high-tech. Dentre os inúmeros sites sobre regime, o eDiets é o que melhor compila as informações e cria as parcerias (com revistas sobre alimentação saudável como a *Cooking Light*) mais desejadas pelas pessoas. Com guias de condicionamento físico e seções específicas para problemas de saúde (diabetes, colesterol alto, intolerância à lactose), o eDiets tornou-se de longe a fonte mais ‘customizável’ — e com visual mais clean — de boa forma na Web.<sup>6</sup>

## Categorias do mix de serviços

As ofertas ao mercado de uma empresa geralmente incluem alguns serviços. O componente serviço pode ser uma parte secundária ou a parte principal da oferta total. Existem cinco categorias de oferta ao mercado:

1. **Bem tangível:** a oferta consiste principalmente em um bem tangível, como sabão, creme dental ou sal. Não há nenhum tipo de serviço associado ao produto.
2. **Bem tangível associado a serviços:** a oferta consiste em um bem tangível associado a um ou mais serviços. Levitt observa que “quanto mais tecnologicamente sofisticado for o produto (por exemplo, carros e computadores), mais suas vendas dependerão da qualidade e da disponibilidade de serviços ao consumidor (por exemplo, showrooms, entrega, assistência técnica, instruções de uso, treinamento de operadores, orientação de instalação e garantia). Por esse motivo, é provável que a General Motors atue mais intensamente na área de serviços do que na de fabricação. Sem serviços, suas vendas ficariam comprometidas”.<sup>7</sup>
3. **Híbrida:** a oferta consiste tanto em bens como em serviços. Por exemplo: as pessoas freqüentam restaurantes pela comida e pelo serviço oferecido.
4. **Serviço principal associado a bens ou serviços secundários:** a oferta consiste em um serviço principal com serviços adicionais ou bens de apoio. Por exemplo: passageiros de companhias aéreas compram o serviço de transporte, mas estão incluídos na viagem alguns itens tangíveis, como comidas e bebidas, o canhoto da passagem e a revista de bordo. A execução do serviço em si requer a operação de um bem extremamente caro — uma aeronave —, mas o item principal é o serviço.
5. **Serviço puro:** a oferta consiste essencialmente em um serviço. São exemplos os serviços de baby-sitter, psicoterapia e massagem.

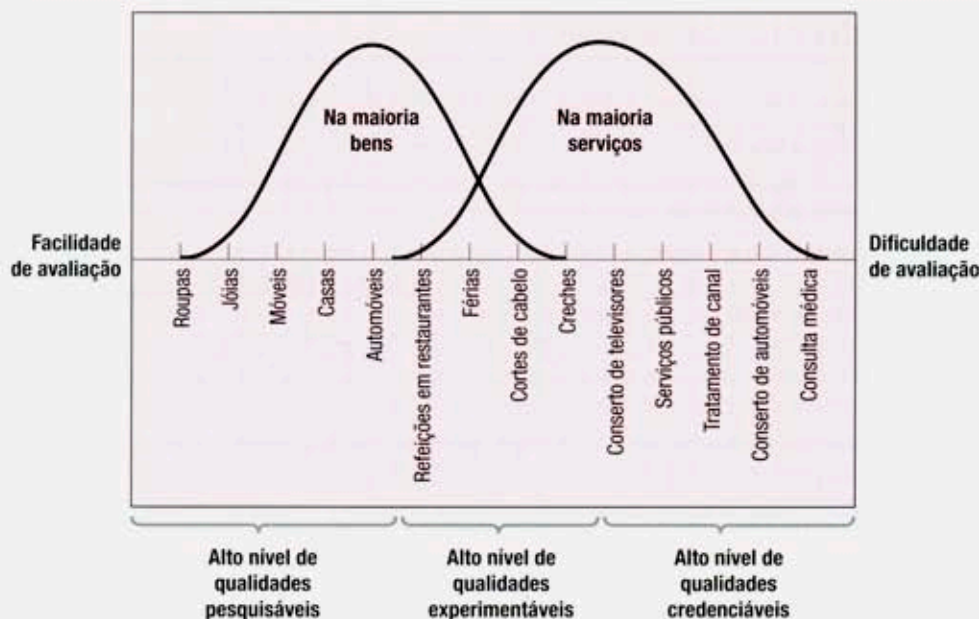
Devido a esse mix variável de bens e serviços, fica difícil generalizar os serviços sem uma distinção mais aprofundada. A seguir estão algumas distinções adicionais que podem ser úteis:

- Os serviços podem ser *baseados em equipamentos* (lava-jatos de automóveis, máquinas de vendas) ou *em pessoas* (lavagem de janelas, serviços de contabilidade). Os serviços baseados em pessoas podem ser divididos entre os que não requerem nenhuma qualificação, os que requerem alguma qualificação e os que exigem especialização.
- As empresas prestadoras de serviços podem optar por diferentes *processos* para fornecer o serviço. Os restaurantes, por exemplo, se apresentam em diferentes formatos: cafeteria, fast-food, ambiente à luz de velas.
- Alguns serviços exigem a *presença do cliente*, enquanto outros não. Uma cirurgia cerebral exige a presença do cliente, mas o conserto de um carro não. Se a presença do cliente é indispensável, o prestador de serviços tem de considerar suas necessidades. Os proprietários de salões de beleza investem na decoração e na música ambiente e procuram manter conversas agradáveis com a clientela.
- Os serviços diferem quanto ao tipo de atendimento das necessidades. Há serviços que atendem a uma *necessidade pessoal* (serviços pessoais) e outros que atendem a uma *necessidade empresarial* (serviços empresariais). Em geral, prestadores de serviços desenvolvem programas de marketing diferentes para mercados pessoais e empresariais.
- Prestadores de serviços diferem em *objetivo* (com ou sem fins lucrativos) e em *propriedade* (privados ou públicos). Essas duas características, quando combinadas, produzem quatro tipos de organização bem diferentes. Os programas de marketing de um hospital particular são bem diferentes dos de um hospital beneficente.<sup>8</sup>

A natureza do mix de serviços também tem implicações sobre como os consumidores avaliam a qualidade. No caso de alguns serviços, os clientes não conseguem julgar a qualidade técnica mesmo depois de terem recebido o serviço. A Figura 13.1 relaciona diversos produtos e serviços de acordo com sua dificuldade de avaliação.<sup>9</sup> No lado esquerdo aparecem produtos com alto nível de *qualidades pesquisáveis*, ou seja, características que podem ser avaliadas pelo comprador antes de ele efetuar a compra. No centro estão relacionados os produtos e os serviços que apresentam alto nível de *qualidades experimentáveis* — aquelas que só podem ser avaliadas após a compra. E, por fim, à direita aparecem os produtos e os serviços com alto nível de *qualidades credenciáveis*, ou seja, que possuem características que o comprador normalmente acha difícil de avaliar mesmo depois do consumo.<sup>10</sup>

Como os serviços geralmente apresentam um alto nível de qualidades experimentáveis e credenciáveis, sua aquisição apresenta um maior índice de risco. Esse fato tem diversas consequências. Em primeiro lugar, os consumidores de

**FIGURA 13.1** Avaliação para diferentes tipos de produtos e serviços



Fonte: Valerie A. Zeithaml, "How consumer evaluation processes differ between goods and services". In: James H. Donnelly e William R. George (orgs.), *Marketing of services*. Chicago: American Marketing Association, 1981. Reproduzido com autorização da American Marketing Association.

serviços costumam confiar mais nas informações do boca-a-boca do que em propaganda. Em segundo lugar, ao julgar a qualidade eles dão grande importância ao preço, aos funcionários e aos fatores visíveis. Em terceiro lugar, eles são altamente fiéis a prestadores de serviços que os satisfazem. Quarto, devido aos custos variáveis envolvidos, há muita inércia do consumidor: pode ser difícil tirar um cliente do concorrente. O slogan do Wachovia Bank, “Let’s get started” (“Vamos lá”), era uma chamada tanto para clientes novos como para os preexistentes.

## Características dos serviços

Os serviços apresentam quatro características principais, que afetam enormemente a elaboração de programas de marketing: *intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade*.

**INTANGIBILIDADE** Ao contrário dos produtos físicos, os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de adquiridos. Uma pessoa que se submete a uma cirurgia plástica no rosto não pode ver os resultados exatos antes da compra. Da mesma maneira, uma pessoa que passa a frequentar um psiquiatra não consegue saber o efeito exato do tratamento.

A fim de reduzir essa incerteza, os compradores procuram por sinais ou evidências da qualidade do serviço. Deduzem a qualidade com base nas instalações, nas pessoas, nos equipamentos, no material de comunicação, nos símbolos e nos preços percebidos. Por isso, a tarefa do prestador de serviços é ‘administrar as evidências’, para ‘deixar tangível o intangível’.<sup>11</sup> Enquanto o desafio dos profissionais de marketing de produtos é agregar-lhes idéias abstratas, o dos profissionais de marketing de serviços é agregar evidências e imagens concretas a ofertas abstratas.

As empresas prestadoras de serviços tentam demonstrar a qualidade de seus serviços por meio de *prova física e apresentação*.<sup>12</sup> Um hotel desenvolverá uma aparência e um estilo de lidar com os clientes que demonstrem sua proposta de valor, seja limpeza, rapidez ou algum outro benefício. Suponha que um banco queira se posicionar como ‘rápido’. Ele pode deixar tangível esse posicionamento estratégico usando várias ferramentas de marketing:

1. **Instalações:** os corredores externos e internos devem estar sempre desimpedidos. A disposição dos caixas e o fluxo de pessoas devem ser planejados cuidadosamente. As filas não devem ser longas.
2. **Pessoas:** os funcionários devem estar ocupados. É preciso que haja um número suficiente de funcionários para administrar o volume de trabalho.
3. **Equipamentos:** os equipamentos — computadores, copadoras, mesas — devem ser, e parecer, ‘de última geração’.
4. **Material de comunicação:** o material de comunicação — textos e imagens — deve passar a idéia de eficiência e rapidez.
5. **Símbolos:** o nome e o símbolo devem sugerir serviço rápido.
6. **Preço:** o banco pode anunciar que depositará cinco dólares na conta de qualquer cliente que ficar na fila por mais de cinco minutos.

Os profissionais de marketing de serviços precisam ser capazes de transformar serviços intangíveis em benefícios concretos. Para ajudar a ‘tangibilizar o intangível’, Carbone e Haeckel propõem um conjunto de conceitos sob o nome *engenharia da experiência do cliente*.<sup>13</sup> As empresas devem desenvolver primeiro uma imagem clara de como querem que seja a percepção do cliente quanto a determinada experiência; depois, devem planejar um conjunto consistente de *sinais de contexto e desempenho* para sustentar essa experiência. No caso de um banco, se o caixa retira a quantia certa de dinheiro é um sinal de desempenho; se está vestido adequadamente, isso é um sinal de contexto. Os sinais de contexto em um banco são fornecidos por pessoas (*humanos*) e por coisas (*mecânicos*). A empresa reúne os sinais em um *modelo de experiência*, uma representação gráfica dos vários sinais. Na medida do possível, os sinais devem estimular os cinco sentidos. A Disney Company é mestre em desenvolver *modelos de experiência* para seus parques temáticos, assim como a Jamba Juice e a Barnes & Noble para suas respectivas lojas.<sup>14</sup> Por sua vez, a Clínica Mayo definiu novos padrões no setor de assistência médica.

### CLÍNICA MAYO

A Clínica Mayo gerencia cuidadosamente um conjunto de sinais visuais e experimentais para pintar um quadro coerente e atraente de seus serviços. O lema da Mayo é ‘o paciente em primeiro lugar’. Das salas de exame aos laboratórios, as instalações da clínica foram desenhadas para que, nas palavras do arquiteto que projetou um dos prédios, “os pacientes se sintam um pouco melhor antes de ver o médico”. O Gonda Building, um edifício de 20 andares em Rochester, Minnesota, conta com espaços abertos espetaculares, e na entrada do hospital da Clínica Mayo em Scottsdale, Arizona, há uma cascata interna, além de uma janela de parede a parede com vista para as montanhas. Todos os quartos do hospital têm forno de microondas e uma poltrona que *realmente* vira cama — afinal, como disse um gerente,



“as pessoas não vão sozinhas para o hospital”. Nas salas de exame da pediatria, o equipamento de ressuscitação fica escondido atrás de um quadro com um motivo alegre.<sup>15</sup>

**INSEPARABILIDADE** De modo geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Esse mesmo princípio não se aplica aos bens materiais, que são fabricados, estocados, distribuídos por incontáveis revendedores e só então consumidos. Além disso, a pessoa encarregada de prestar o serviço é parte dele. Como o cliente também está presente enquanto o serviço é executado, a interação prestador de serviços–cliente é uma característica especial do marketing de serviços.

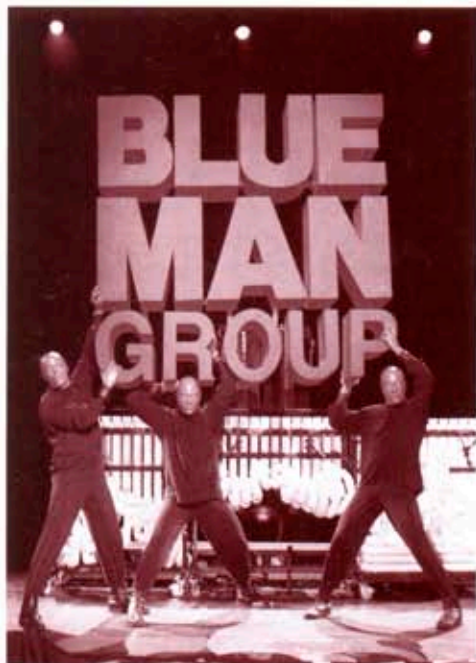
No caso de entretenimento e de serviços profissionais, os compradores estão muito interessados em um prestador de serviços específico. O show não será o mesmo se Madonna estiver indisposta e for substituída por Shania Twain. Da mesma maneira, a defesa judicial não será igual se for desempenhada por um João-Ninguém porque o especialista em ações antitruste David Boies não está disponível. Quando os clientes demonstram forte preferência por determinado prestador de serviços, o preço dele aumenta quanto mais limitado estiver seu tempo.

Há diversas estratégias para superar essa limitação de tempo. O prestador de serviços pode aprender a trabalhar com grupos maiores. Alguns psicoterapeutas transformaram suas sessões de terapia individuais em terapia de pequenos grupos e, mais tarde, em terapia de grupos com mais de 300 pessoas reunidas em um grande salão de hotel. O prestador de serviços pode aprender a trabalhar mais rapidamente: os psicoterapeutas, por exemplo, podem diminuir a duração de suas sessões de 50 para 30 minutos e assim atender mais pacientes. A organização de serviços pode treinar um número maior de pessoas e, desse modo, inspirar mais confiança nos clientes, como fez a H&R Block com sua rede de bem preparados consultores financeiros. Artistas criativos também desenvolvem técnicas para superar os limites da inseparabilidade.

## BLUE MAN GROUP

O Blue Man Group começou em 1988 com três integrantes — Matt Goldman, Phil Stanton e Chris Wink — fazendo apresentações nas ruas de Nova York. A companhia acabou indo para um teatro e apresentou o espetáculo durante três anos seguidos sem a ajuda de substitutos. Quando o grupo passou a se apresentar em Boston, os fundadores decidiram acrescentar mais integrantes para aliviar a sobrecarga. Hoje, 33 atores, incluindo uma mulher, permitem que o Blue Man assuma vários projetos, como se apresentar em Las Vegas, gravar um álbum indicado para o Grammy e estrelar uma série de comerciais para os processadores Pentium, da Intel.<sup>16</sup>

**VARIABILIDADE** Como dependem de por quem, onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis. Alguns médicos são muito afáveis, outros nem tanto. Alguns cirurgiões têm muito sucesso ao realizar determinada cirurgia, outros nem tanto. Os compradores de serviços conhecem essa variabilidade e muitas vezes se informam com outros compradores antes de decidir por um prestador. Para controlar a qualidade, as empresas de prestação de serviços podem tomar três providências.



O Blue Man Group com três de seus 33 atores.

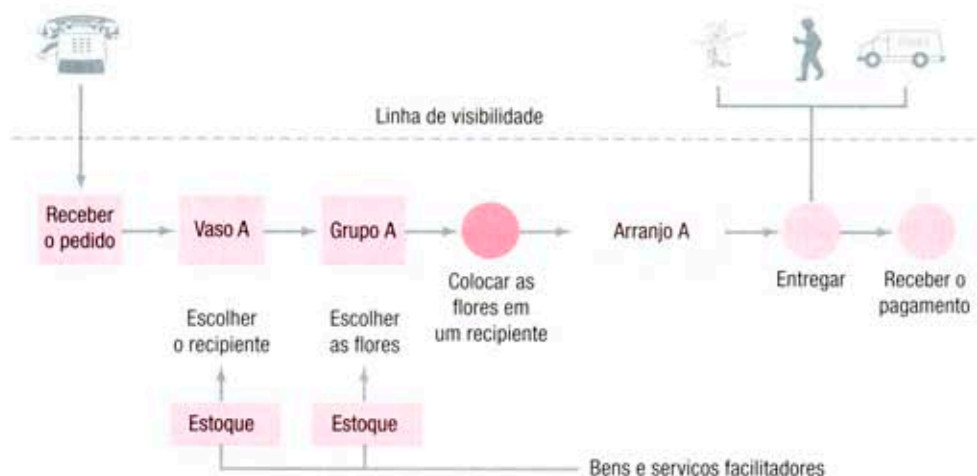
- 1. Investir em bons processos de contratação e treinamento.** Recrutar os funcionários certos e oferecer a eles um excelente treinamento são providências essenciais, independentemente do nível de qualificação. Os funcionários devem mostrar competência, interesse, capacidade de resposta, iniciativa, habilidade para solucionar problemas e boa vontade. Prestadoras de serviços como a FedEx e a cadeia de hotéis Marriott dão ao pessoal da linha de frente a autonomia de gastar até 100 dólares para resolver o problema de um cliente.
- 2. Padronizar o processo de execução do serviço em toda a organização.** Essa padronização é facilitada pelo preparo de um *projeto de serviços* que simule ocorrências e processos em um fluxograma, com o objetivo de detectar falhas potenciais. A Figura 13.2 mostra um projeto de serviços desenvolvido para uma empresa de entrega de flores que atua em todos os Estados Unidos.<sup>17</sup> O comprador limita-se a digitar o número do telefone, escolher o produto e fazer o pedido. Nos bastidores, a floricultura junta as flores, arranja-as em um vaso, entrega o arranjo e retira o pagamento. Cada uma dessas atividades pode ser bem ou malfeita.
- 3. Acompanhar a satisfação do cliente.** Utilize sistemas de sugestão e de reclamação, pesquisas com clientes e comparação com concorrentes. A General Electric envia 700 mil cartas-resposta por ano pedindo aos clientes que avaliem o desempenho de seu pessoal da área de atendimento ao cliente. O Citibank verifica continuamente seus índices de PCP — precisão, capacidade de resposta, pontualidade. As empresas também podem desenvolver bancos de dados e sistemas de informações do cliente para oferecer um serviço mais personalizado.<sup>18</sup>

**PERECIBILIDADE** Serviços não podem ser estocados. A perecibilidade dos serviços não é um problema quando a demanda é estável. Porém, quando a demanda oscila, as empresas prestadoras de serviços têm problemas. Por exemplo: por causa da demanda na hora do rush, as empresas de transporte público precisam ter um número bem maior de equipamentos do que se não houvesse oscilações na demanda durante o dia. Alguns médicos ‘multam’ pacientes por não terem comparecido a consultas porque o serviço só tinha valor naquele momento.

Existem várias estratégias para estabelecer um equilíbrio melhor entre demanda e oferta em uma empresa prestadora de serviços.<sup>19</sup> Em relação à demanda:

- Preços diferenciados transferem alguma demanda dos períodos de pico para os de baixa. Podemos citar como exemplos os descontos oferecidos nos ingressos de cinema para alguns dias durante a semana, ou os descontos no aluguel de carros no fim de semana.
- Períodos de baixa demanda podem ser aproveitados. O McDonald’s oferece serviço de café-da-manhã e hotéis promovem pacotes para o fim de semana.
- Serviços complementares podem ser desenvolvidos durante o período de pico, a fim de oferecer alternativas aos clientes que estejam aguardando. São exemplos os bares em restaurantes e os caixas eletrônicos em bancos.
- Sistemas de reserva são uma maneira de gerenciar o nível de demanda. Companhias aéreas, hotéis e consultórios médicos os utilizam muito.

**FIGURA 13.2** Mapa de um processo de serviços: entrega de flores em todos os Estados Unidos



Fonte: Adaptado de G. Lynn Shostack, "Service positioning: through structural change", *Journal of Marketing*, jan. 1987, p. 39. Reproduzido com autorização da American Marketing Association.

Em relação à oferta:

- **Funcionários que trabalham meio período** podem ser contratados para atender ao pico da demanda. Universidades contratam professores para trabalhar meio período quando o número de matrículas cresce. Da mesma maneira, restaurantes contratam garçons para trabalhar meio período quando necessário.
- **Rotinas de eficiência para o horário de pico** podem ser introduzidas: os funcionários desempenham apenas tarefas essenciais durante os períodos de pico, paramédicos auxiliam os médicos nos momentos de alta demanda etc.
- **Uma maior participação do cliente** pode ser estimulada. Os clientes preenchem suas fichas no consultório médico ou embalam suas compras no supermercado.
- **Serviços compartilhados** podem ser desenvolvidos. Os hospitais podem compartilhar as compras de equipamentos médicos.
- **Instalações visando à expansão futura** podem ser desenvolvidas. Um parque de diversões compra a área ao seu redor para expansão posterior.

Muitas empresas aéreas, hotéis e resorts enviam e-mails para segmentos selecionados de sua base de clientes oferecendo descontos de curto prazo e promoções. O Club Med envia e-mails no início da semana aos clientes constantes em seu banco de dados, a fim de oferecer pacotes de fim de semana que não foram vendidos, geralmente a apenas 30 ou 40 por cento do preço padrão.<sup>20</sup> Após 40 anos fazendo as pessoas esperar na fila em seus parques temáticos, a Disney instituiu o Fastpass, que permite ao visitante reservar um lugar na fila e eliminar a espera. Um levantamento mostrou que 95 por cento dos clientes gostaram da mudança. O vice-presidente da Disney, Dale Stafford, disse a um repórter: "Desde 1955 ensinamos as pessoas a esperar na fila, e agora dizemos a elas que não precisam mais fazer isso. De todas as coisas que podemos fazer e todas as maravilhas que podemos criar, isso é algo que terá um efeito profundo em todo o setor".<sup>21</sup>

## Estratégias de marketing para empresas prestadoras de serviços

Até há pouco tempo, as empresas prestadoras de serviços estavam atrás das empresas do setor industrial no que diz respeito à utilização do marketing, porque eram pequenas ou porque eram, na verdade, profissionais liberais que não usavam marketing, ou que enfrentavam alta demanda ou ainda um nível de concorrência baixo. Mas esse quadro mudou. O Lembrete de Marketing "Checklist para o marketing de serviços" descreve uma lista de perguntas que os gerentes de marketing das empresas prestadoras de serviços devem se fazer.

### Mudança do relacionamento com o cliente

Nem todas as empresas, contudo, investiram na prestação de um serviço superior, ao menos não para todos os clientes. A reportagem de capa da edição de 23 de outubro de 2000 da revista *Business Week* era "Por que os serviços não prestam", baseada em parte no fato de que, de 1994 a 2000, a satisfação do cliente nos Estados Unidos caiu 12,5 por cento em relação às empresas aéreas, 8,1 por cento aos bancos, 6,5 por cento às lojas e 4 por cento com aos hotéis.<sup>22</sup> Os clientes queixavam-se de informações imprecisas, funcionários desatenciosos, grosseiros ou mal treinados e longas horas de espera. E esse quadro não parece ter melhorado. As reclamações nos serviços de atendimento ao cliente estão aumentando, embora muitas delas nunca cheguem de fato a uma pessoa de verdade. A seguir estão algumas estatísticas que devem servir de alerta a prestadoras de serviços e departamentos de atendimento ao cliente:<sup>23</sup>

- **Por telefone.** Cerca de 80 por cento das empresas nos Estados Unidos não sabem como oferecer aos clientes a assistência de que precisam.
- **On-line.** O instituto de pesquisa Forrester Research estima que 35 por cento de todas as consultas feitas por e-mail às empresas não recebem uma resposta dentro de sete dias, e cerca de 25 por cento nunca são respondidas.
- **Atendimento interativo por voz.** Embora muitas das grandes empresas norte-americanas tenham instalado um software de atendimento automatizado interativo, o sistema IVR (Interactive Voice Response), mais de 90 por cento dos clientes de serviços financeiros afirmam que não gostam desse tipo de atendimento.

Antigamente, as empresas prestadoras de serviços eram atenciosas com todos os clientes, mas hoje elas dispõem de tantos dados sobre as pessoas que podem classificar seus clientes de acordo com segmentos de lucro. Portanto, os serviços não são igualmente ruins para todos. Empresas aéreas, hotéis e bancos mimam bons clientes. Grandes compradores recebem descontos especiais, ofertas promocionais e vários serviços diferenciados. O resto da clientela enfrenta preços mais altos, um serviço medíocre e, na melhor das hipóteses, uma mensagem de voz para responder a suas dúvidas.

## LEMBRETE DE MARKETING

## Checklist para o marketing de serviços

As expectativas dos clientes são verdadeiros padrões de julgamento da qualidade dos serviços. Berry e Parasuraman propõem que os gerentes de marketing se façam as seguintes perguntas ao tentar gerenciar e exceder essas expectativas:

1. **Nós nos esforçamos para proporcionar ao cliente uma idéia realista do nosso serviço?** Nós sempre verificamos a precisão das nossas mensagens promocionais? Existe uma comunicação regular entre os funcionários que servem os clientes e aqueles que fazem promessas a eles? Avaliamos o impacto das expectativas dos clientes sobre determinados fatores, como o preço?
2. **Desempenhar o serviço sempre do modo certo é uma das maiores prioridades da nossa empresa?** Os nossos funcionários são treinados e recompensados por entregar um serviço perfeito? Avaliamos regularmente as características do nosso serviço para que possamos identificar e corrigir potenciais falhas?
3. **Nós nos comunicamos efetivamente com os clientes?** Contatamos nossos clientes periodicamente para descobrir suas necessidades e agradecer pelos negócios fechados? Treinamos os funcionários e exigimos que eles demonstrem aos clientes que nos importamos com eles e que os valorizamos?
4. **Surpreendemos nossos clientes durante a entrega do serviço?** Nossos funcionários percebem que o processo de entrega do serviço representa a melhor oportunidade para superar as expectativas dos clientes? Tomamos medidas específicas para incentivar a excelência?
5. **Nossos funcionários consideram os problemas na entrega do serviço como oportunidades para causar boa impressão aos clientes?** Preparamos e incentivamos os funcionários a fazer o melhor possível no processo de reparação do serviço? Nós os recompensamos por fornecer um serviço de reparação excepcional?
6. **Avaliamos e melhoramos continuamente nosso desempenho e o comparamos com as expectativas dos clientes?** Sempre apresentamos um desempenho acima do nível adequado de serviço? Aproveitamos todas as oportunidades para exceder o nível de serviço desejado?

Fontes: Extraído de Leonard L. Berry e A. Parasuraman, *Marketing services: competing through quality*. Nova York: Free Press, 1991, p. 72-73. Veja também Leonard L. Berry, *On great service: a framework for action*. Nova York: Free Press, 1995; Leonard L. Berry, *Discovering the soul of service*. Nova York: Free Press, 1999.

Gigantes de serviços financeiros instalaram um software especial que avisa — em instantes — quando um cliente lucrativo está ligando. Esse mesmo sistema imediatamente passa a chamada na frente de dezenas — ou mesmo centenas — de ligações de outros clientes menos importantes, que precisam esperar na linha enquanto o privilegiado recebe atenção especial.<sup>24</sup> Os melhores clientes da Charles Schwab têm suas ligações atendidas em 15 segundos; o cliente comum chega a esperar dez minutos ou mais. A Sears manda um técnico de manutenção para os melhores clientes em duas horas; o cliente comum espera quatro horas.

O atendimento ao cliente passou de democrático a meritocrático também em resposta a margens de lucros menores, resultantes da orientação atual dos clientes, mais voltada ao preço do que à fidelidade. As empresas buscam maneiras de extrair mais lucro de cada segmento de cliente. Por isso decidiram aumentar as tarifas e diminuir os serviços para clientes que mal pagam o próprio custo, enquanto mimam grandes compradores para cativar sua fidelidade.

Entretanto, empresas que prestam níveis diferenciados de serviços devem ser cuidadosas ao declarar serviço superior — os clientes que recebem tratamento inferior falarão mal e prejudicarão sua reputação. Prestar serviços que maximizam tanto a satisfação do cliente como o lucro da empresa pode ser difícil. Nesse sentido, a companhia aérea JetBlue é um exemplo recente de sucesso.

## JETBLUE

Enquanto outras companhias aéreas vêm perdendo milhões de dólares e até pedindo falência, a JetBlue conseguiu tomar uma direção diferente. Sua intenção era oferecer uma alternativa mais moderna à Southwest Airlines. Assim como a Southwest, ela utiliza um único tipo de aeronave, evita fazer conexões, fazendo trajetos 'ponto a ponto', e procura manter o mínimo tempo em terra possível. Entretanto, ao contrário da Southwest, a JetBlue usa aeronaves Airbus A320, maiores e com mais autonomia de voo, incrementa-as com assentos de couro e TV individualizada no encosto e permite reserva de assentos. Uma propaganda inteligente, comissários de voo elegantemente vestidos e um site de ponta ajudam a produzir uma imagem superior e amigável ao cliente. A JetBlue compartilhou mais uma coisa com a Southwest Airlines — foram as únicas empresas do setor a ter lucro em 2002.<sup>25</sup>

Há outras mudanças que favorecem o consumidor no relacionamento com o cliente. Os consumidores estão se tornando mais sofisticados na compra de serviços de suporte e estão fazendo pressão por um 'desagrupamento dos serviços'. Eles querem preços separados para cada item e o direito de selecionar aqueles que desejam. Além disso, ficam cada vez mais irritados por ter de lidar com um prestador de serviço diferente para cada tipo de equipamento. Seguindo essa tendência, algumas assistências técnicas já prestam serviços para uma gama maior de aparelhos.<sup>26</sup>

E o mais importante: a Internet deu maior poder aos clientes, permitindo que eles expressem sua raiva contra serviços de má qualidade — ou elogiem os bons — e espalhem seus comentários ao redor do mundo com um simples clique de mouse. A seção Novas Idéias em Marketing "O inferno das mensagens de voz" descreve algumas situações em que a balança pende para o lado do cliente e esclarece por que o setor de serviços deve estar atento.



## NOVAS IDÉIAS EM MARKETING

### O inferno das mensagens de voz

Como qualquer pessoa que já passou 15 minutos no 'inferno' da mensagem de voz sabe, a ira do cliente é um fato da vida no século XXI. Embora tenhamos cada vez mais produtos que supostamente devem facilitar nossa vida, precisamos lidar com um número cada vez maior de empresas para instalá-los e configurá-los ou para consertá-los quando apresentam defeitos. No passado, costumávamos interagir com um ser humano. Agora, geralmente interagimos com uma mensagem de voz pré-gravada ou com centro remoto de 'suporte técnico on-line'. Resultado: mais clientes irados do que nunca. Na verdade, em um levantamento conduzido com 1.094 domicílios, a Customer Care Alliance, um consórcio de empresas dedicado a desenvolver boas práticas de atendimento ao cliente e sediado no estado de Virgínia, concluiu que as empresas norte-americanas estão deixando seus clientes loucos.

Dos 45 por cento de clientes que relataram ter experimentado ao menos um 'problema sério' com um produto ou serviço no ano anterior, mais de dois terços sentiram-se 'irados' com a forma como o incidente foi tratado. Dezesseis por cento dos entrevistados disseram que queriam uma 'vingança' contra a empresa e 3 por cento moveram processos.

As empresas estão pagando o preço por esses níveis crescentes de frustração: clientes furiosos podem prejudicar uma marca ou empresa com o boca-a-boca negativo. Noventa por cento dos clientes desgostosos afirmaram ter compartilhado sua história com um amigo. E agora eles podem compartilhar as queixas com estranhos pela Internet. "A Internet é o boca-a-boca do ânimo exaltado", como Pete Blackshaw gosta de dizer — e ele deve saber do que fala. Blackshaw é diretor executivo de marketing e satisfação do cliente da Intelliseek, uma empresa que ganhou dinheiro permitindo que os consumidores soltem o verbo em seu site Planetfeedback.com. Basta alguns cliques nesse site e o comprador pode enviar um e-mail, reclamar, elogiar, fazer sugestões ou perguntas diretamente a uma empresa, com a opção de tornar todos os seus comentários públicos.

Isso foi o que Beth Heckel, uma auxiliar de pré-escola do Colorado, fez depois de receber várias cartas ameaçadoras da Columbia House, um clube de CDs, seis anos após a assinatura de sua filha ter expirado. Heckel não conseguia obter uma resposta da empresa por telefone ou pelo correio e estava prestes a mandar os contestados 40 dólares só para recuperar seu crédito. Quando Heckel enviou uma reclamação à Columbia House pelo Planetfeedback.com, recebeu um e-mail da empresa admitindo o erro e as cartas pararam. A possibilidade de afinal conseguir alguma resposta ou atitude — ou simplesmente a satisfação de tornar o fato público — é o motivo pelo qual os consumidores enviaram 67 mil e-mails para 15 mil empresas pelo Planetfeedback só no ano passado. Sue MacDonald, relações públicas da Intelliseek, relata: "Aproximadamente 80 por cento das empresas respondem às reclamações, algumas em uma hora".

No entanto, mais importante do que responder a um cliente descontente é impedir que a insatisfação ocorra no futuro. Ironicamente, diz Blackshaw, "uma empresa pode gastar centenas de dólares por pessoa para atrair clientes, mas gasta muito menos para reter esses clientes depois de captá-los". Isso pode significar simplesmente dedicar algum tempo para cultivar o relacionamento com o cliente e fazer com que ele receba a atenção de um ser vivo de verdade. A Columbia Records alega que está gastando 10 milhões de dólares para melhorar seu call center e os clientes que ligam para a empresa agora podem "optar por sair da mensagem de voz" e falar com um operador a qualquer momento.

Fontes: Jane Spencer, "Cases of customer rage mount as bad service prompts venting", *Wall Street Journal*, 17 set. 2003, p. D4; Judi Ketteler, "Grumbling groundswell", *Cincinnati Business Courier*, 8 set. 2003; Richard Halicks, "You can count on customer disservice", *Atlanta Journal Constitution*, 29 jun. 2003, p. D4; Michelle Slatella, "Toll-free apology soothes savage beast", *New York Times*, 12 fev. 2004, p. G4; Bruce Horowitz, "Whatever happened to customer service?", *USA Today*, 26 set. 2003, p. A1.

## Marketing holístico para serviços

Como os serviços são interações complexas afetadas por uma série de elementos, adotar uma perspectiva de marketing holístico é especialmente importante. O resultado do serviço e a possibilidade de as pessoas permanecerem fiéis ao prestador são influenciados por uma série de variáveis. Keaveney identificou mais de 800 comportamentos críticos que fazem os clientes mudar de empresa prestadora.<sup>27</sup> Esses comportamentos classificam-se em oito categorias (veja a Tabela 13.1).

O marketing holístico de serviços exige marketing externo, interno e interativo (veja a Figura 13.3).<sup>28</sup> *Marketing externo* pode ser entendido como o processo normal de preparo, determinação de preço, distribuição e promoção de um serviço aos clientes. Já *marketing interno* vem a ser o processo de treinamento e motivação feito com os funcionários para que atendam bem os clientes. Berry costuma dizer que a maior contribuição que pode ser dada pelo departamento de marketing é ser “excepcionalmente hábil em induzir todos os outros setores da organização a fazer marketing”.<sup>29</sup>

### SINGAPORE AIRLINES (SIA)

A Singapura Airlines é amplamente reconhecida como a ‘melhor’ companhia aérea do mundo em grande parte devido a seus extraordinários esforços de marketing interno. A SIA busca surpreender continuamente seus clientes. Para tanto, ouve com atenção a opinião deles e sempre identifica as oportunidades que essa opinião representa. Alguns exemplos são suas refeições mais leves e nutritivas e seu serviço de e-mail a bordo. A SIA também dá grande ênfase ao treinamento. Seu projeto mais recente, denominado ‘Transformando o Atendimento ao Cliente (TCS)’, envolve cinco áreas operacionais-chave: tripulação de cabine, engenharia, serviços de terra, operações de voo e vendas. A cultura TCS está incorporada ao treinamento em toda a empresa. O TCS adota a regra 40-30-30 em sua abordagem holística para pessoas, processos e produtos: 40 por cento dos recursos vão para treinamento e motivação, 30 por cento são gastos na reavaliação de processos e procedimentos, e os 30 por cento restantes vão para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.<sup>30</sup>

*Marketing interativo* pode ser entendido como a habilidade dos funcionários em servir ao cliente. Afinal, o cliente julga o serviço não apenas pela sua *qualidade técnica* (a cirurgia foi bem-sucedida?), mas também pela sua *qualidade funcional* (o cirurgião demonstrou preocupação e inspirou confiança?).<sup>31</sup> A tecnologia tem uma grande capacidade de tornar as pessoas que atuam na prestação de serviços mais produtivas.<sup>32</sup> Médicos pneumologistas da Universidade da Califórnia que trabalham no San Diego Medical Center carregam um computador de mão no bolso. Antigamente, os médicos tinham de esperar na enfermaria pelos prontuários dos pacientes. Hoje, eles simplesmente acessam as informações no computador de mão, que as retira de um computador central. O resultado dessa inovação é que agora os médicos podem dedicar mais tempo aos pacientes.

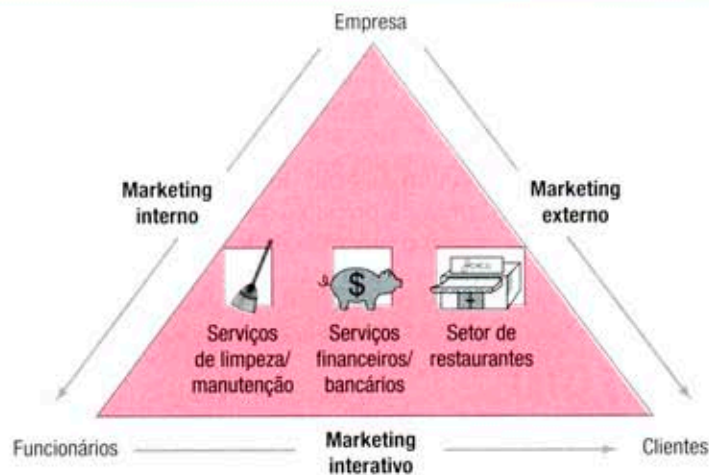
Na ânsia por aumentar a produtividade, algumas empresas acabam reduzindo a qualidade percebida. Certos métodos levam à padronização excessiva e privam o cliente de um atendimento personalizado. As empresas de serviços devem oferecer alta tecnologia, mas igualmente alto envolvimento pessoal.<sup>33</sup> Veja o caso da Schwab, na próxima página.

**TABELA 13.1**

Fatores que levam o cliente a mudar de empresa prestadora de serviços

<p><b>Preço</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço alto</li> <li>• Aumento de preços</li> <li>• Preço injusto</li> <li>• Preço enganoso</li> </ul> <p><b>Inconveniência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização/horário</li> <li>• Espera por uma visita</li> <li>• Espera pelo serviço</li> </ul>	<p><b>Falha no serviço central</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erros no serviço</li> <li>• Erros de cobrança</li> <li>• Serviço desastroso</li> </ul> <p><b>Falha na entrega do serviço</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desatenção</li> <li>• Grosseria</li> <li>• Indiferença</li> <li>• Falta de preparo</li> </ul> <p><b>Resposta à falha no serviço</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resposta negativa</li> <li>• Sem resposta</li> <li>• Resposta relutante</li> </ul>	<p><b>Concorrência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O cliente encontrou um serviço melhor</li> </ul> <p><b>Problemas éticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trapaça</li> <li>• Venda agressiva</li> <li>• Insegurança</li> <li>• Conflito de interesses</li> </ul> <p><b>Mudança involuntária</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O cliente mudou-se</li> <li>• O prestador encerrou as atividades</li> </ul>
---	---	---

Fonte: Susan M. Keaveney, “Customer switching behavior in service industries: an exploratory study”, *Journal of Marketing*, abr. 1995, p. 71-82.

**FIGURA 13.3** Três tipos de marketing no setor de serviços

## SCHWAB.COM

A Charles Schwab, a maior corretora de valores dos Estados Unidos e uma das principais corretoras a oferecer negócios on-line, atende atualmente 8 milhões de investidores. A empresa evitou competir por preço com concorrentes que ofereciam tarifas menores (Ameritrade.com, por exemplo). Em vez disso, oferece um dos recursos de informações financeiras e empresariais mais completos já encontrados na Internet. Fornece também informações contábeis e pesquisa de títulos, cotações em tempo real, um programa de negociações fora do horário comercial, o centro de aprendizado Schwab, eventos ao vivo, bate-papo on-line com representantes do Atendimento ao Cliente, um serviço de investimentos global e notícias sobre o mercado enviadas por e-mail. A Schwab mantém sua liderança aplicando os três princípios de um serviço superior (on-line, por telefone e no escritório), produtos inovadores e descontos.<sup>34</sup>

## Gerenciamento da qualidade dos serviços

A qualidade do serviço de uma empresa é testada sempre que o serviço é prestado. Se os vendedores se mostram entediados, não conseguem responder a perguntas simples ou ficam conversando e deixam os clientes esperando, os clientes pensarão duas vezes antes de fazer negócios novamente com essa empresa.

### Expectativas do cliente

Os clientes formam expectativas a partir de várias fontes, como experiências anteriores, boca-a-boca e propaganda. Em geral, eles comparam o *serviço percebido* com o *serviço esperado*.<sup>35</sup> Se o serviço percebido não atender às expectativas do serviço esperado, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor. Se o serviço percebido atender às expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor. Empresas bem-sucedidas adicionam a suas ofertas benefícios que não só *satisfazem* os clientes, como também os *surpreendem* e *encantam*. Encantar os clientes é uma questão de superar as expectativas.

## RITZ-CARLTON HOTELS

Os lendários serviços dos hotéis Ritz-Carlton começam com cem horas de treinamento anual para todos os funcionários. A empresa dá autonomia a eles para tomar decisões e gastar dinheiro para resolver problemas de atendimento ao cliente. Os quartos são exaustivamente inspecionados a cada 90 dias para assegurar que não há problemas, o tempo de registro dos hóspedes foi reduzido à metade e foram criados programas especiais para famílias e casamentos. Portanto, não é de surpreender que o Ritz-Carlton seja o primeiro hotel a ganhar duas vezes o Malcolm Baldrige National Quality Award.<sup>36</sup>

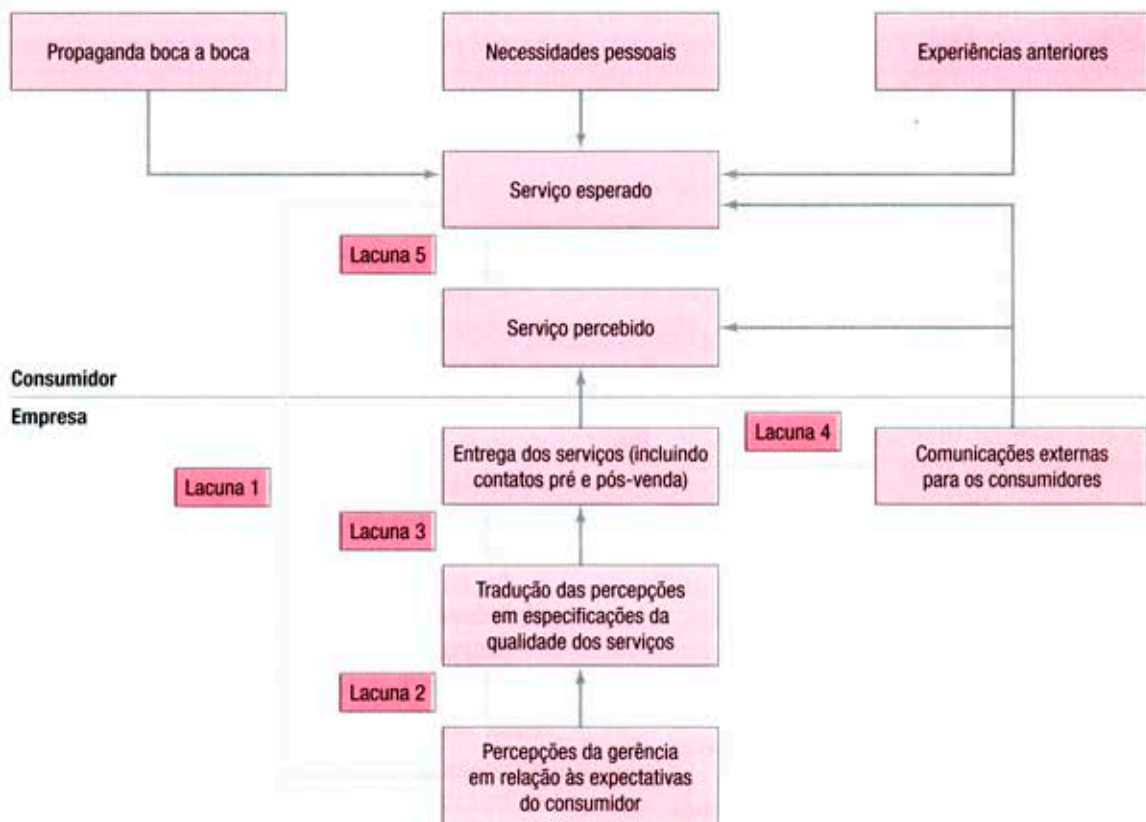
Parasuraman, Zeithaml e Berry formularam um modelo de qualidade dos serviços que destaca as exigências mais importantes para a prestação de serviços de alta qualidade.<sup>37</sup> O modelo, mostrado na Figura 13.4, identifica cinco lacunas que levam ao fracasso na prestação de serviços:

- 1. Lacuna entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência:** nem sempre a gerência entende corretamente o que o cliente quer. Administradores de hospitais podem achar que os pacientes querem uma comida melhor, quando na verdade eles estão mais preocupados com a qualidade do serviço de enfermagem.
- 2. Lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços:** a gerência pode entender corretamente os desejos do cliente, mas não ser capaz de estabelecer um padrão específico de desempenho. Administradores de hospitais podem dizer às enfermeiras para prestar um serviço 'rápido', sem especificá-lo quantitativamente.
- 3. Lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega:** os funcionários podem ser mal treinados, incapazes ou desinteressados em relação ao padrão. Eles podem ainda receber orientações conflitantes, como dedicar o tempo que for necessário para ouvir os clientes e atendê-los rapidamente.
- 4. Lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas:** as expectativas do cliente são afetadas por declarações feitas por representantes da empresa e por mensagens de propaganda. Se o prospecto de um hospital mostra acomodações bonitas, mas, ao chegar ao hospital, o paciente depara-se com um quarto modesto e de mau gosto, as comunicações externas acabam distorcendo as expectativas do cliente.
- 5. Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado:** esta lacuna ocorre quando o consumidor não percebe a qualidade do serviço. O médico pode visitar o paciente com muita frequência para mostrar que se interessa por ele, porém o paciente pode interpretar essas visitas como um sinal de que sua doença é grave.

Com base nesse modelo, aqueles pesquisadores identificaram cinco fatores determinantes da qualidade dos serviços, descritos abaixo por ordem de importância.<sup>38</sup>

- 1. Confiabilidade:** a habilidade de prestar o serviço exatamente como prometido.
- 2. Capacidade de resposta:** a disposição de ajudar os clientes e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado.

**FIGURA 13.4** Modelo de qualidade dos serviços



Fontes: A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml e Leonard L. Berry, "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, outono 1985, p. 44. Reproduzido com permissão da American Marketing Association. O modelo é mais bem elaborado e discutido com maior profundidade em Valerie A. Zeithaml e Mary Jo Bitner, *Services marketing*. Nova York: McGraw-Hill, 1996, capítulo 2.



3. **Segurança:** o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança.
4. **Empatia:** a atenção individualizada dispensada aos clientes.
5. **Itens tangíveis:** a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação.

Com base nos cinco fatores acima, Parasuraman, Zeithaml e Berry desenvolveram a chamada escala SERVQUAL, com 22 itens (veja a Tabela 13.2).<sup>39</sup> Eles também observaram que existe uma *zona de tolerância* ou uma faixa em que as percepções do consumidor sobre as dimensões de um serviço seriam consideradas satisfatórias, ancoradas pelo nível mínimo que os consumidores estariam dispostos a aceitar e o nível que acreditam que poderia ser entregue. A seção Novas Idéias em Marketing “O papel das expectativas nas percepções da qualidade do serviço” descreve pesquisas importantes sobre o marketing de serviços. Já o Lembrete de Marketing “Avaliando a qualidade do serviço on-line”, na página 410, analisa modelos da qualidade para os serviços on-line.

## Melhores práticas no gerenciamento da qualidade dos serviços

Diversos estudos mostram que empresas de serviços gerenciadas com excelência têm em comum as seguintes práticas: concepção estratégica, comprometimento da alta gerência com a qualidade, padrões rigorosos, tecnologias de auto-atendimento, sistemas de monitoramento do desempenho dos serviços, atendimento às reclamações dos clientes e ênfase na satisfação tanto dos funcionários como dos clientes. No Lembrete de Marketing “Recomendações para melhorar a qualidade dos serviços”, na página 411, também se vê um conjunto de diretrizes abrangentes para empresas de serviços. A Rackspace, uma empresa de hospedagem de sites sediada em San Antonio, Texas, utiliza muitas dessas práticas.

### RACKSPACE

Em 1999, a equipe de suporte técnico da Rackspace estava sendo displicente na entrega de serviços de qualidade e, na verdade, muitas vezes chegava a ser hostil com os clientes. A mudança começou com o novo lema da empresa — oferecer suporte *fanático*. Esse conceito fundamentava-se em algumas regras simples: criticar um cliente é motivo de demissão. Seja confiável. Não dar notícias não é uma boa notícia. Em outras palavras, é preciso comunicar-se frequentemente com os clientes. Remova todos os obstáculos que tornam difícil para eles fazerem negócios com você. A Rackspace subdividiu os silos departamentais em oito ‘compartimentos’. Cada compartimento — formado por um líder

**TABELA 13.2** Atributos SERVQUAL

#### Confiabilidade

- Entregar o serviço como prometido
- Mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço do cliente
- Entregar o serviço certo na primeira vez
- Entregar os serviços no prazo prometido
- Manter registros sem erros

#### Capacidade de resposta

- Manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado
- Efetuar um atendimento rápido dos clientes
- Mostrar disposição para ajudar os clientes
- Estar preparado para atender às solicitações do cliente

#### Segurança

- Dispor de funcionários que inspiram confiança nos clientes
- Fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações

- Dispor de funcionários que são consistentemente cordiais
- Dispor de funcionários que têm o conhecimento necessário para responder às perguntas do cliente

#### Empatia

- Dar aos clientes atenção individual
- Dispor de funcionários que tratam os clientes com atenção
- Ter em mente os melhores interesses do cliente
- Dispor de funcionários que entendem as necessidades do cliente
- Oferecer horário de funcionamento conveniente

#### Itens tangíveis

- Equipamentos modernos
- Instalações com visual atraente
- Funcionários com aparência asseada e profissional
- Materiais visualmente atraentes associados ao serviço



## O papel das expectativas nas percepções da qualidade do serviço

O modelo de qualidade dos serviços de Parasuraman, Zeithaml e Berry destaca algumas das lacunas que levam ao fracasso na entrega do serviço. Pesquisas subseqüentes incorporaram outras considerações ao modelo. Boulding, Kalra, Staelin e Zeithaml desenvolveram a respeito um modelo de processo dinâmico. O modelo baseia-se na premissa de que as percepções e as expectativas do cliente sobre a qualidade do serviço mudam com o decorrer do tempo, mas em determinado instante são uma função das expectativas anteriores sobre o que *vai* e sobre o que *deveria* acontecer durante a realização do serviço, assim como do que foi *realmente* entregue durante o último contato. Segundo o modelo empiricamente testado dos pesquisadores, os dois diferentes tipos de expectativa têm efeitos opostos sobre as percepções da qualidade do serviço.

1. Expectativas *crecientes* do cliente sobre o que empresa *vai* entregar podem levar a uma melhor percepção da qualidade geral do serviço.
2. Expectativas *decrescentes* do cliente sobre o que a empresa *deveria* entregar podem levar a uma melhor percepção da qualidade geral do serviço.

Muitos trabalhos validaram o papel das expectativas na interpretação e na avaliação dos consumidores sobre o serviço prestado e o relacionamento que adotam com a empresa ao longo do tempo. Em geral, ao decidir se mantêm um relacionamento de serviço ou saem dele, os consumidores voltam o olhar para o futuro. Assim, qualquer atividade de marketing que afete a utilização atual ou a expectativa futura pode ajudar a solidificar um relacionamento de serviço.

No que diz respeito a serviços de fornecimento contínuo, como serviços públicos, assistência médica, serviços financeiros, serviços de informática, seguros e outros, de associação ou assinatura, observou-se que os clientes calculam mentalmente o valor do serviço,<sup>39</sup> levando em consideração a relação entre os resultados econômicos do uso do serviço e os custos incorridos para usá-los. Os custos geralmente consistem em alguma combinação de um pagamento inicial, como uma taxa de associação ou um sinal; uma taxa periódica fixa, como uma manutenção ou mensalidade cobrada para o serviço; e uma taxa variável, como as baseadas na utilização. Os benefícios do pagamento dependem do pagamento atual e dos níveis de utilização. O equilíbrio percebido nessa troca determina a satisfação com o serviço e seu uso futuro. Em outras palavras, é como se os clientes se perguntassem: “Estou aproveitando esse serviço o suficiente, considerando o que pago por ele?”. Os clientes podem ficar satisfeitos mesmo com uma baixa utilização do serviço *se essa for sua expectativa*.

Os relacionamentos de serviços duradouros podem enfrentar algumas desvantagens. Por exemplo, no tocante a uma agência de publicidade, o cliente pode achar que, com o tempo, a agência perdeu sua objetividade e se tornou ineficiente, ou começou a tirar proveito do relacionamento.

*Fontes:* William Boulding, Ajay Kalra, Richard Staelin e Valerie A. Zeithaml, “A dynamic model of service quality: from expectations to behavioral intentions”, *Journal of Marketing Research*, 30, fev. 1993, p. 7-27; Katherine N. Lemon, Tiffany Barnett White e Russell S. Winer, “Dynamic customer relationship management: incorporating future considerations into the service retention decision”, *Journal of Marketing*, 6, jan. 2002, p. 1-14; Ruth N. Bolton e Katherine N. Lemon, “A dynamic model of customers’ usage of services: usage as an antecedent and consequence of satisfaction”, *Journal of Marketing*, 36, maio 1999, p. 171-186; Kent Grayson e Tim Ambler, “The dark side of long-term relationships in marketing services”, *Journal of Marketing Research*, 36, fev. 1999, p. 132-141.

de equipe, dois ou três gerentes de conta, pessoal de cobrança e vários especialistas em suporte técnico — atende a um grupo de clientes classificados por tamanho e complexidade. Com essa estrutura, os clientes da Rackspace são atendidos sempre pela mesma pessoa e têm seu problema resolvido rapidamente. Todos os meses, a empresa confere o ‘prêmio camisa-de-força’ ao funcionário que melhor atende às expectativas do lema ‘atendimento fanático’. O reconhecimento público do funcionário inclui elogios do cliente afixados na parede e uma placa FANÁTICO colocada com todo o destaque sobre a escrivaninha do vencedor. Quando recebeu o primeiro elogio de um cliente poucos meses após a implementação dessas regras e procedimentos, a Rackspace percebeu que estava no caminho certo.<sup>40</sup>

**CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA** As maiores empresas de serviços são ‘obcecadas por seus clientes’. Elas sabem muito bem quem são seus clientes-alvo e quais são as necessidades deles. Por isso desenvolvem uma estratégia própria para satisfazer essas necessidades. Enquanto a maioria das corretoras de valores busca como base de clientes as pessoas mais velhas e abastadas, a corretora on-line E\*Trade foca a geração X, pessoas de 24 a 37 anos com conhecimento em tecnologia e auto-suficientes, amplamente ignoradas por outras empresas. Como o CEO Christos Cotsakos observa, “há



## Avaliando a qualidade do serviço on-line

Zeithaml, Parasuraman e Malhotra definem a qualidade do serviço on-line como a medida em que um site torna o processo de pesquisa, compra e entrega eficiente e eficaz. Eles identificaram 11 dimensões de qualidade no e-service: acesso, facilidade de navegação, eficiência, flexibilidade, confiabilidade, personalização, segurança/privacidade, capacidade de resposta, segurança/confiança, aparência do site e conhecimento do preço. Algumas dessas dimensões são iguais na Internet e fora dela, mas alguns atributos subjacentes específicos são diferentes. Algumas novas dimensões emergiram com qualidade do e-service. Os pesquisadores constataram também que a empatia não parecia ser tão importante on-line, a menos que houvesse problemas de atendimento. Dimensões centrais da qualidade do serviço regular são eficiência, satisfação, confiabilidade e privacidade; dimensões centrais da recuperação na prestação do serviço são capacidade de resposta, indenização ou serviços gratuitos e acesso a ajuda em tempo real.

Wolfenbarger e Gilly desenvolveram uma escala reduzida com quatro dimensões-chave para a qualidade do serviço on-line: confiabilidade/satisfação, design do site, segurança/privacidade e atendimento ao cliente. Para esses pesquisadores, seu estudo leva a crer que os elementos fundamentais de 'uma experiência on-line atraente' são confiabilidade e uma funcionalidade extraordinária do site, em termos de economia de tempo, facilidade nas transações, boa seleção, informações detalhadas e o 'nível adequado' de personalização. A escala, com 14 itens, é descrita a seguir:

### Confiabilidade/satisfação

- 0 produto é representado no site com precisão.
- 0 cliente recebe exatamente o que encomendou.
- 0 produto é entregue no prazo prometido pela empresa.

### Design do site

- 0 site fornece informações detalhadas.
- 0 site não desperdiça o tempo do cliente.
- É fácil e rápido concluir uma transação no site.
- 0 nível de personalização do site é adequado.
- 0 site oferece boa variedade.

### Segurança/privacidade

- 0 cliente acha que sua privacidade está protegida no site.
- 0 cliente sente-se seguro em fazer transações no site.
- 0 site possui um sistema de segurança de transações adequado.

### Atendimento ao cliente

- A empresa está disposta e pronta a atender às necessidades do cliente.
- Quando o cliente tem um problema, o site mostra um interesse sincero em resolvê-lo.
- As dúvidas são respondidas prontamente.

*Fontes:* Valerie A. Zeithaml, A. Parsu Parasuraman e Arvind Malhotra, "A conceptual framework for understanding e-service quality: implications for future research and managerial practice". *Marketing Science Institute Working Paper*, relatório nº 00-115, 2000; Mary Wolfenbarger e Mary C. Gilly, ".comQ: dimensionalizing, measuring, and predicting quality of the e-tail experience". *Marketing Science Institute Working Paper*, relatório nº 02-100, 2002.

toda uma geração digitalmente fluente e com crescente poder aquisitivo que procura soluções diferentes daquelas oferecidas a seus avôs. Se conseguirmos identificar essa nova classe de indivíduos e oferecer-lhes o melhor valor, poderemos ocupar esse espaço".<sup>41</sup>

**COMPROMETIMENTO DA ALTA GERÊNCIA** Empresas como o Marriott, a Disney e a USAA têm um compromisso sério com a qualidade dos seus serviços. Seus gerentes prestam atenção não apenas no desempenho financeiro mensal, mas também no desempenho de seus serviços. Ray Kroc, do McDonald's, insistia em avaliar constantemente o QSLV (qualidade, serviço, limpeza e valor) de cada loja da rede. Algumas empresas colocam um lembrete no contracheque dos funcionários: PROPORCIONADO A VOCÊ PELO CLIENTE. Sam Walton, do Wal-Mart, exigia de seus funcionários a seguinte promessa: "Eu juro e declaro solenemente que vou sorrir para cada cliente que estiver a até três metros de mim, olhá-lo nos olhos e perguntar-lhe educadamente se precisa de alguma ajuda".



## LEMBRETE DE MARKETING

### Recomendações para melhorar a qualidade dos serviços

Parasuraman, Berry e Zeithaml, pioneiros em pesquisas acadêmicas sobre serviços, oferecem dez recomendações que consideram essenciais para melhorar a qualidade dos serviços das empresas desse setor.

1. **Ouvir:** entender o que as pessoas realmente querem aprendendo continuamente sobre as expectativas dos clientes e dos não-clientes (por meio de um sistema de informações sobre qualidade dos serviços, por exemplo).
2. **Confiabilidade:** a confiabilidade é a dimensão mais importante da qualidade dos serviços e deve ser prioridade.
3. **Serviço básico:** as prestadoras de serviços devem fornecer o serviço básico e fazer o que é sua obrigação — cumprir as promessas, usar o bom senso, ouvir os clientes, mantê-los informados e estar determinada a lhes entregar valor.
4. **Design do serviço:** desenvolver uma visão holística do serviço ao mesmo tempo em que se gerenciam seus vários detalhes.
5. **Reparação:** para satisfazer os clientes que identificam um problema no serviço, as empresas de serviços devem estimular os clientes a reclamar (e tornar isso fácil para eles), responder a eles rápida e pessoalmente e desenvolver um sistema de solução de problemas.
6. **Surpreender os clientes:** embora a confiabilidade seja a dimensão mais importante para atender às expectativas de serviço ao cliente, as dimensões relacionadas ao processo em si (segurança, capacidade de resposta e empatia, por exemplo) são as mais importantes para superar as expectativas, por exemplo, surpreendendo o cliente com excepcional rapidez, boa vontade, cortesia, competência, compromisso e compreensão.
7. **Justiça:** as empresas de serviços devem se esforçar ao máximo para ser justas e demonstrar isso aos clientes e funcionários.
8. **Trabalho em equipe:** o trabalho em equipe é o que permite a grandes organizações oferecer um serviço cuidadoso e atencioso, por meio do aumento da motivação dos funcionários e de suas habilidades.
9. **Pesquisa com funcionários:** conduzir pesquisas com os funcionários para identificar que problemas podem ocorrer no serviço e o que a empresa deve fazer para resolvê-los.
10. **Liderança:** um serviço com qualidade resulta de uma liderança inspiradora que permeia toda a organização; de um excelente design de sistema de serviços; do uso eficaz da informação e da tecnologia; e de uma força interna, invisível, todo-poderosa e lenta para mudar chamada cultura corporativa.

Fontes: Leonard L. Berry, A. Parasuraman e Valerie A. Zeithaml, "Ten lesson for improving service quality", *MSI Reports Working Paper Series*, relatório nº 03-001, 2003 (Cambridge, MA: Marketing Science Institute), p. 61-82.

**PADRÕES RIGOROSOS** Os melhores prestadores de serviços estabelecem padrões rigorosos para a qualidade de seus serviços. O Citibank tem como objetivo atender às ligações telefônicas em até dez segundos e responder às cartas dos clientes em até dois dias. Os padrões estabelecidos devem ser *apropriadamente* altos. Um padrão de eficiência de 98 por cento pode parecer bom, mas resulta em 64 mil encomendas perdidas pela Federal Express por dia, seis palavras erradas por página de um livro, 400 mil receitas médicas preenchidas incorretamente por dia, e água contaminada nas torneiras durante oito dias por ano. As empresas podem ser separadas em dois grupos: o das que oferecem um serviço 'meramente bom' e o das que oferecem um patamar diferenciado, visando a um serviço 100 por cento perfeito.<sup>42</sup>

Uma empresa de serviços pode se diferenciar desenvolvendo um sistema de entrega melhor e mais rápido. Existem três níveis de diferenciação.<sup>43</sup> O primeiro é a *confiabilidade*: alguns fornecedores são mais confiáveis quanto à entrega no prazo, a integridade do pedido e tempo de ciclo do pedido. O segundo é a *resiliência*: alguns fornecedores são mais eficientes em lidar com emergências, recolher produtos defeituosos e responder a dúvidas. O terceiro é a *inovação*: alguns fornecedores criam sistemas de informação melhores, introduzem códigos de barras e paletas mistas ajudam os clientes de diversas maneiras.

Muitos especialistas em distribuição dizem que o dinheiro de uma empresa seria mais bem gasto no aprimoramento da entrega do que em propaganda. Eles afirmam que o desempenho superior do serviço é um diferencial mais eficaz do que os gastos com imagem. Além disso, é mais difícil para um concorrente reproduzir um sistema de distribuição superior do que copiar uma campanha publicitária.

### DIAL-A-MATTRESS

Napoleon Barragan fundou a Dial-A-Mattress em 1976. Em 1999, a empresa já havia gerado 80 milhões de dólares em vendas anuais. Os clientes podem ligar para um número gratuito (1-800-Mattres) 24 horas por dia, sete dias por

semana, falar com um consultor especializado e receber o colchão adequado em casa no mesmo dia, juntamente com uma garantia de satisfação de 30 dias para devolução do produto. A empresa também vende colchões em seu site, [mattress.com](http://mattress.com), e em suas lojas espalhadas por todos os Estados Unidos.

**TECNOLOGIAS DE AUTO-ATENDIMENTO (TAA)** Assim como no caso de produtos, os consumidores valorizam a conveniência nos serviços.<sup>44</sup> Muitos serviços que exigem interação pessoal estão sendo substituídos por tecnologias de auto-atendimento.<sup>45</sup> Além das tradicionais máquinas automáticas de salgadinhos e refrigerantes, o auto-atendimento inclui caixas eletrônicas (ATMs), postos de gasolina com auto-abastecimento, hotéis com *autocheck-out*, compra de ingressos on-line e autoperсонаlização de produtos na Internet.

Nem todas as TAAs melhoram a qualidade do serviço, mas têm o potencial de tornar as transações de atendimento mais precisas, convenientes e rápidas. Toda empresa deve pensar em melhorar seu serviço usando TAAs. Deve fornecer um número de contato para que os clientes liguem quando precisarem de mais informações do que as TAAs proporcionam. Em geral, sites para reservas de hotel incluem um ícone "Contate-nos". Se um cliente clica sobre ele, recebe imediatamente o telefonema de um atendente para responder a suas dúvidas. Até mesmo os bancos perdem oportunidades de usar seus caixas eletrônicos com mais eficiência. Ao retirar dinheiro em um caixa eletrônico, um correntista pode receber a mensagem: "Ligue 1-800-123-4567 para aumentar seus rendimentos", mas volta para casa e se esquece de ligar. A mensagem deveria ser algo como: "Você tem 6 mil disponíveis para aplicação?".

Imagine uma seguradora de automóveis que queira melhorar seu serviço de pagamento de sinistro e assistência. Normalmente, o motorista envolvido em um acidente precisa agendar uma visita do inspetor e esperar que ele venha, faça a vistoria dos danos e ofereça um acordo. O site da seguradora poderia incluir um guia passo a passo orientando o segurado sobre o que fazer. Esse guia poderia ter uma lista de todos os documentos exigidos pela polícia e pelo hospital, indicar médicos e advogados confiáveis e listar locadoras de automóveis e oficinas idôneas em locais próximos à residência do cliente. Os formulários do sinistro poderiam ser preenchidos no próprio site. Durante a vistoria, o inspetor poderia usar um computador de mão para anotar os dados e uma câmera digital para fotografar os danos, enviar um vídeo para a seguradora, obter a aprovação e imprimir um cheque para o conserto do carro imediatamente.

Algumas empresas constataram que o principal obstáculo na implementação de tecnologias de auto-atendimento não está na tecnologia em si, mas em convencer os clientes a utilizá-la. A esse propósito, o Lembrete de Marketing "Fazendo um posto de auto-atendimento decolar" oferece algumas dicas.

**SISTEMAS DE MONITORAMENTO** As mais eficientes empresas prestadoras de serviços avaliam regularmente tanto o desempenho das concorrentes como o delas próprias. Para isso, utilizam métodos de avaliação como os *voice of the customer (VOC) measurements* a fim de identificar o que satisfaz ou desagrade o cliente. Para tanto, lançam mão de comparações com a concorrência, compradores misteriosos, pesquisas com os clientes, formulários de sugestões e



## LEMBRETE DE MARKETING

### Fazendo um posto de auto-atendimento decolar

Já irritados com os atrasos impostos pelos procedimentos de segurança, os passageiros de companhias aéreas tremem só de pensar em enfrentar um problema com um posto de auto-atendimento sem contar com ninguém por perto para ajudar; por isso, quase sempre evitam usá-lo, mesmo que precisem esperar mais para ser atendidos. A Delta tem conseguido fazer os clientes usar seus postos de auto-atendimento empregando diversas táticas.

- 1. Anuncie as vantagens.** A Delta lançou uma grande campanha publicitária para informar aos consumidores as vantagens de seu auto-atendimento. Anúncios com o slogan "Experimente não esperar" e "Delta Air Lines" com a palavra 'Lines' (filas, em inglês) riscada foram distribuídos por toda a cidade de Nova York. No aeroporto, clientes na fila do check-in são abordados por assistentes que os acompanham até os postos de auto-atendimento.
- 2. Esteja presente para ajudar.** Usuários de primeira viagem em especial precisam de auxílio, portanto um funcionário em pessoa deve estar disponível para orientá-los caso haja um problema com a máquina. Se os passageiros tiverem uma primeira impressão positiva, acabarão adeptos do auto-atendimento.
- 3. Faça a manutenção dos equipamentos.** Máquinas quebram, especialmente em um ambiente de uso intenso como um aeroporto. A Delta procura prevenir falhas nos equipamentos de auto-atendimento em vez de ter de colocar uma placa "fora de operação".

reclamações, equipes de avaliação do serviço e cartas ao presidente. O First Chicago Bank utiliza um programa mensal de avaliação que estima o desempenho do banco segundo uma grande quantidade de problemas relacionados aos clientes. A Figura 13.5 mostra uma tabela usada para acompanhar a velocidade do banco em relação às solicitações do serviço de atendimento ao cliente. Sempre que o desempenho obtido fica abaixo do nível mínimo aceito, as mudanças são inevitáveis. Além disso, a meta de desempenho é periodicamente elevada.

Os compradores misteriosos — indivíduos pagos pela empresa para passar por compradores e posteriormente relatar o atendimento que receberam — fazem parte de um belo negócio: movimentam 300 milhões de dólares nos Estados Unidos e 500 milhões no mundo todo. Redes de fast-food, lojas famosas, postos de gasolina e até mesmo grandes agências governamentais estão usando compradores misteriosos para identificar e corrigir problemas de atendimento ao cliente.

Os serviços podem ser julgados pela *importância dada ao cliente* e pelo *desempenho da empresa*. A *análise ponderada de importância-desempenho* é utilizada para avaliar os diversos elementos do pacote de serviços e identificar as mudanças necessárias. A Tabela 13.3 mostra como os clientes avaliaram 14 elementos (atributos) do departamento de serviços de uma concessionária de automóveis, levando em conta a importância e o desempenho. Por exemplo, o “Serviço certo na primeira vez” (atributo 1) foi considerado de grande importância, obtendo classificação 3,83, ao passo que, em relação ao desempenho, obteve classificação 2,63 — isso quer dizer que os clientes achavam esse atributo muito importante, mas que ele não estava sendo prestado a contento.

As classificações dos 14 elementos aparecem na Figura 13.6, que foi dividida em quatro quadrantes. O quadrante A mostra elementos importantes que não estão sendo desempenhados de acordo com os níveis desejados; nele estão incluídos os elementos 1, 2 e 9. A concessionária deve se concentrar em melhorar o desempenho desses elementos do departamento de serviços. O quadrante B mostra elementos importantes que têm um bom desempenho (a empresa precisa manter o alto desempenho). O quadrante C mostra elementos menos importantes que estão sendo executados de maneira regular, mas que não precisam de nenhuma atenção especial. O quadrante D mostra um elemento de menor importância, “Envio de informações sobre manutenção”, que está apresentando excelente desempenho. Talvez a empresa devesse gastar menos enviando informações sobre manutenção e redirecionar os recursos economizados para melhorar seu desempenho em atributos importantes. A análise pode ser enriquecida com o estudo dos níveis de desempenho das concorrentes em cada atributo.<sup>46</sup>

**ATENDIMENTO ÀS RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES** Estudos mostram que os clientes ficam insatisfeitos com aproximadamente 25 por cento de suas compras, mas que menos de 5 por cento deles reclamam. Os outros 95 por cento acham que não vale a pena reclamar ou não sabem como ou a quem se queixar.

Dos 5 por cento dos clientes que reclamam, apenas 50 por cento afirmam obter uma solução satisfatória para o problema. Por esses motivos, a necessidade de resolver o problema de um cliente de modo satisfatório é essencial. Em média, um cliente satisfeito conta para três pessoas a experiência positiva com o produto, enquanto um cliente insatisfeito compartilha com 11 pessoas sua experiência negativa. Se cada uma dessas 11 pessoas contar a outras, o número de pessoas expostas à propaganda boca a boca negativa do produto crescerá exponencialmente.

No entanto, clientes cujas reclamações são resolvidas de modo satisfatório acabam se tornando mais fiéis à empresa do que aqueles que nunca ficaram insatisfeitos.<sup>47</sup> Cerca de 34 por cento dos clientes que registram sérias reclamações voltam a recorrer à empresa se tiverem o seu problema resolvido, e esse número cresce para 52 por cento para os casos de reclamações menos sérias. Se o problema for sanado rapidamente, entre 52 por cento (reclamações mais sérias) e 95 por cento (reclamações menos sérias) dos clientes comprarão novamente os produtos da empresa.<sup>48</sup>

**FIGURA 13.5** Acompanhamento do desempenho do serviço de atendimento ao cliente



**TABELA 13.3** Avaliação e ponderação por parte do cliente do desempenho e da importância dos serviços prestados por uma concessionária de automóveis

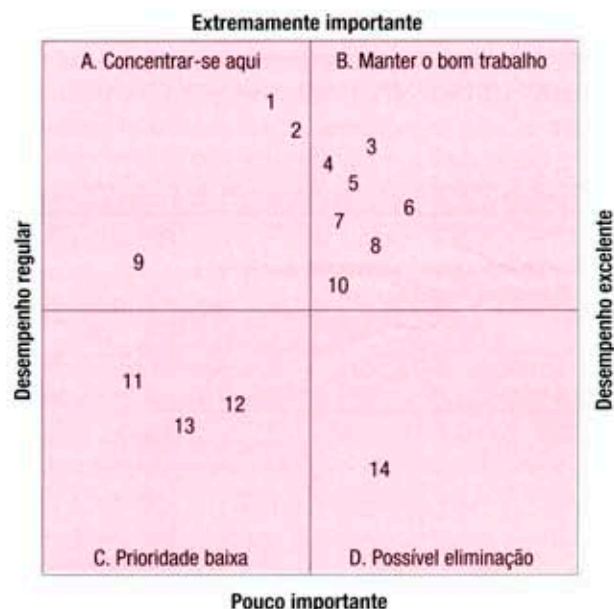
Número do atributo	Descrição do atributo	Importância (em média) <sup>a</sup>	Desempenho (em média) <sup>b</sup>
1	Serviço feito da maneira correta da primeira vez	3,83	2,63
2	Resposta rápida às reclamações	3,63	2,73
3	Atendimento rápido de garantia do serviço	3,60	3,15
4	Capacidade de realizar qualquer serviço necessário	3,56	3,00
5	Serviço disponível quando necessário	3,41	3,05
6	Serviço cortês e amável	3,41	3,29
7	Carro pronto dentro do prazo estipulado	3,38	3,03
8	Execução apenas do serviço necessário	3,37	3,11
9	Preços baixos nos serviços	3,29	2,00
10	Lavagem após o serviço	3,27	3,02
11	Próximo de casa	2,52	2,25
12	Próximo do trabalho	2,43	2,49
13	Carros e ônibus de cortesia	2,37	2,35
14	Envio de informações sobre manutenção	2,05	3,33

<sup>a</sup> Avaliações obtidas segundo uma escala com valor máximo de 4,0, onde: (4) extremamente importante; (3) importante; (2) pouco importante e (1) sem importância.

<sup>b</sup> Avaliações obtidas segundo uma escala com valor máximo de 4,0, onde: (4) excelente; (3) bom; (2) regular e (1) ruim. A opção 'sem base suficiente para julgamento' também foi oferecida.

Se bem manejada, toda reclamação pode ser uma dádiva. Empresas que incentivam os clientes insatisfeitos a reclamar — e que delegam a seus funcionários poder para remediar a situação instantaneamente — alcançam ganhos e lucros mais altos do que aquelas que não possuem uma abordagem sistemática à resolução de falhas.<sup>49</sup> Nos Estados

**FIGURA 13.6** Análise ponderada de importância-desempenho



Unidos, a Pizza Hut imprime o telefone de discagem gratuita da sua central de atendimento ao cliente em todas as caixas de pizza. Quando há uma reclamação, ela entra em contato com o gerente da loja em questão, que tem 48 horas para responder ao cliente e resolver o problema. A rede de hotéis Hyatt também tem alta pontuação em muitos desses critérios.

## HYATT HOTELS

A rede de hotéis Hyatt se destaca pela extraordinária rapidez com que responde a reclamações. Por exemplo, um executivo que se hospedou no Hyatt de Denver não gostou do seu quarto. Quando ligou a televisão, viu que a tela mostrava o formulário de pesquisa do Hyatt. Utilizando o controle remoto, preencheu sua avaliação. Para sua agradável surpresa, cinco minutos depois de ter recebido a comunicação eletrônica, o gerente do hotel telefonou para ele dizendo que, pelo fato de o hotel estar completamente lotado, não seria possível acomodá-lo em outro quarto, mas que ele receberia um presente como pedido de desculpas pelo incômodo.<sup>50</sup>

Estudos mostraram que os clientes avaliam os incidentes de reclamação em termos do resultado que obtêm, dos procedimentos usados para chegar a esses resultados e do tratamento que recebem durante o processo.<sup>51</sup>

Fazer com que funcionários da linha de frente adotem um *comportamento que vai além de seu papel* e defendam os interesses e a imagem da empresa perante os clientes, assim como tomem iniciativas e ajam conscienciosamente ao lidar com os clientes, pode ser um recurso crítico para atender a reclamações.<sup>52</sup> As empresas também estão melhorando a qualidade de seus *call centers* e de seus *representantes de atendimento ao cliente*. Receber telefonemas com mais eficiência pode melhorar o atendimento, reduzir as reclamações e aumentar a retenção do cliente.

**SATISFAÇÃO TANTO DOS FUNCIONÁRIOS COMO DOS CLIENTES** Empresas de serviços gerenciadas com excelência sabem que atitudes positivas por parte dos funcionários aumentam a fidelidade do cliente. A Sears descobriu uma alta correlação entre a satisfação do cliente, a satisfação dos funcionários e a rentabilidade da loja. Em empresas como Hallmark, John Deere e os hotéis Four Seasons, os funcionários demonstram verdadeiro orgulho por estar ali. Considere o papel fundamental que os funcionários da RE/MAX exercem:<sup>53</sup>

## RE/MAX

A RE/MAX tornou seus corretores de imóveis e franqueados o principal foco do marketing. Como um analista do setor observou, “os corretores sabem que a RE/MAX é o lugar onde os melhores trabalham. Essa mensagem é muito clara e poderosa para as pessoas que atuam no segmento”. A filosofia da RE/MAX é atrair os melhores corretores, que por sua vez atraem os melhores e mais lucrativos clientes — uma abordagem que proporciona aos corretores da RE/MAX a



### Outstanding Agents. Outstanding Results.

RE/MAX agents average more experience and more sales than other real estate agents.

That's good news for you and your family – whether you're hoping to buy or looking to sell.



[www.remax.com](http://www.remax.com)

RE/MAX Community  
555-1212

Each RE/MAX® real estate office is independently owned and operated.

Os corretores são o foco do marketing da RE/MAX, como mostra o anúncio. Propagandas como esta são pagas em parte pelos próprios corretores.



maior comissão média anual do mercado imobiliário. A propaganda em âmbito nacional e o logotipo da RE/MAX — um balão vermelho, branco e azul — são financiados em parte pelos próprios corretores, que também se beneficiam do fato de pagar uma taxa fixa para filiar-se à RE/MAX e são recompensados com 100 por cento de comissão.

Dada a importância das atitudes positivas dos funcionários, as prestadoras de serviços devem montar o melhor quadro de pessoal possível. Elas devem oferecer uma carreira, não simplesmente um emprego. Devem planejar um programa de treinamento sólido e oferecer apoio e recompensas por bom desempenho. Podem usar a intranet, boletins informativos internos, lembretes diários e mesas-redondas de funcionários para reforçar atitudes voltadas para o cliente.

É importante avaliar regularmente a satisfação do funcionário com o trabalho. Karl Albrecht observou que funcionários insatisfeitos podem ser 'terroristas'. Em *The customer comes second*, Rosenbluth e Peters vão além e chegam a afirmar que os funcionários, e não os clientes, têm de ser a prioridade número um da empresa, caso ela queira satisfazer verdadeiramente seus clientes.<sup>54</sup> A empresa deve tomar cuidado ao treinar seus funcionários para serem cordiais:

## SAFEWAY STORES

Na década de 1990, a cadeia de supermercados Safeway instituiu o Atendimento Superior, um programa agressivo que obriga os funcionários a ser cordiais com os clientes. Algumas das regras são olhar nos olhos de todos os clientes, sorrir, cumprimentar a todos, oferecer amostras de produtos e fazer sugestões sobre outros itens que possam lhes interessar. Para assegurar que os funcionários estejam seguindo as regras, o supermercado contrata 'compradores misteriosos', que secretamente os avaliam. Aqueles avaliados como 'fracos' são mandados para um programa de treinamento. Apesar de as pesquisas mostrarem que os clientes estão satisfeitos com o programa, muitos funcionários admitem estar estressados e vários já pediram demissão desde a implementação. "É extremamente artificial, é irreal", disse uma caixa da Safeway, que pediu demissão depois de 20 anos trabalhando para a cadeia — em parte por conta da frustração com o Atendimento Superior. Várias funcionárias inclusive processaram a rede Safeway por assédio sexual, argumentando que os sorrisos forçados foram mal interpretados e levaram a investidas por parte de clientes do sexo masculino.<sup>55</sup>

## Gerenciamento de marcas de serviços

Algumas das marcas mais fortes do mundo são de serviços — pense nos líderes de serviços financeiros, como o Citibank, a American Express, o JP Morgan, o HSBC e a Goldman Sachs. Várias instituições de saúde, tais como a Clínica Mayo e os hospitais Massachusetts General e Sloan-Kettering, conquistaram a reputação de 'megamarcas' por serem os melhores em sua especialidade. Graças a tal reputação, esses hospitais abriram clínicas em outras cidades e conseguiram atrair pacientes. Assim como ocorre com qualquer marca, as marcas de serviços devem conseguir diferenciar-se e desenvolver estratégias apropriadas.

## Gerenciamento da diferenciação

As empresas de serviços costumam se queixar da dificuldade de criar um diferencial para seus serviços. A desregulamentação de vários setores de serviços importantes, como comunicações, transportes, fornecimento de energia e bancos, gerou uma intensa concorrência por preço. Quando os clientes vêem um serviço como razoavelmente homogêneo, passam a se preocupar menos com o fornecedor e mais com o preço.

## PROGRESSIVE CORP.

Em primeiro lugar na lista das 50 melhores empresas de 2004 da revista *Business Week*, a Progressive mostra como uma empresa de serviços pode se destacar na multidão perguntando — e respondendo — constantemente: "Existe um jeito ainda melhor de fazer as coisas?". As seguradoras de automóveis nunca tiveram fama de cordiais, mas a Progressive soube usar esse lamentável histórico em seu proveito. Desde sua fundação, na década de 1990, a empresa ganhou notabilidade por oferecer aos clientes potenciais, além de uma cotação, os preços de até três rivais. Essa iniciativa lhe trouxe milhares de novas contas. Então, após conquistar os novos clientes, a Progressive mobilizou um exército de 12 mil inspetores que corriam direto ao local do acidente, faziam a vistoria e, muitas vezes, efetuavam o pagamento do prêmio no próprio local. Seu serviço mais recente permite que os motoristas envolvidos em um pequeno acidente entreguem o carro danificado, peguem um carro de aluguel e alguns dias mais tarde voltem para pegar seu carro novinho em folha. Todas essas iniciativas foram altamente compensadoras: enquanto outras empresas do setor estão começando a se recuperar de um período de prejuízos, o lucro anual da Progressive aumentou em média 183 por cento nos últimos três anos, atingindo 1,3 bilhão de dólares em 2003.<sup>56</sup>

Entretanto, a oferta de serviços pode ser diferenciada de várias maneiras. A oferta pode incluir recursos inovadores. As expectativas do cliente são chamadas de *pacote primário de serviços*. A Vanguard, a segunda maior gestora de fundos mútuos sem encargos, possui uma estrutura exclusiva de manutenção da carteira de clientes que diminui os custos e proporciona maior retorno. Altamente diferenciada de muitas de suas concorrentes, a marca cresceu graças ao boca-a-boca, às relações públicas e ao marketing viral.<sup>57</sup>

A esse pacote primário podem ser adicionadas *recursos de serviços secundários*. No setor de aviação comercial, várias companhias introduziram recursos de serviços secundários, como filmes, venda de produtos, serviço de telefonia a bordo e programas promocionais de milhagem. O Marriott está implementando um novo tipo de apartamento, voltado a quem necessita de instalações para computador, fax e e-mail. Muitas empresas estão utilizando a Internet para oferecer recursos de serviços secundários que não eram possíveis anteriormente:

### KAISER PERMANENTE

Como muitas operadoras de saúde, a Kaiser Permanente tem se empenhado em oferecer serviços de valor agregado que não prejudiquem a lucratividade. A maior operadora de sua categoria nos Estados Unidos, com 8 milhões de associados em 11 estados, a Kaiser mantém um premiado site que permite aos associados agendar consultas médicas e enviar e-mails com dúvidas para enfermeiros e farmacêuticos (e obter a resposta em 24 horas), participar de discussões monitoradas por profissionais de saúde e pesquisar informações em compêndios médicos e enciclopédias. Em breve os associados poderão acessar seu prontuário médico diretamente no site.<sup>58</sup>

Em contrapartida, outras prestadoras de serviços estão adicionando um elemento humano para combater a concorrência de empresas on-line. Isso está acontecendo em muitas das grandes drogarias. Na medida em que as farmácias convencionais enfrentam a concorrência das drogarias on-line e seu baixo custo, estão investindo na presença de profissionais de saúde na loja. A Brooks Pharmacy, por exemplo, remodelou suas lojas e está implementando Centros de Orientação de Prescrições em muitas delas. Há salas de consulta privadas onde os farmacêuticos podem conversar longamente com pacientes sobre planos de benefícios para prescrições complexas, interações medicamentosas perigosas e assuntos constrangedores como incontinência urinária. Outra rede, a CVS, está dando mais tempo para seus profissionais de saúde conversarem com os clientes investindo em equipamentos que fazem a contagem das pilulas e enchem os frascos, uma tarefa tediosa e demorada para a maioria dos farmacêuticos.<sup>59</sup>

Às vezes a empresa consegue se diferenciar por meio de mudanças em sua oferta de serviços e do sucesso de seus esforços de vendas cruzadas. O maior desafio é o fato de as inovações mais importantes no setor de serviços serem facilmente copiadas. Contudo, a empresa que introduzir inovações regularmente alcançará uma sucessão de vantagens temporárias sobre suas concorrentes.

### SCHNEIDER NATIONAL

Com suas mais de 40 mil carretas cor de laranja rodando nas estradas, a Schneider National é a maior transportadora de longa distância do mundo. Embora sua principal tarefa seja transportar carga de uma localidade para outra, Don Schneider diz que está no setor de *soluções para o cliente*. Sua empresa é especializada em oferecer uma carreta que minimize os custos para cada tipo de carga transportada. Ele também oferece garantias do serviço, sustentadas por recompensas monetárias pelo cumprimento de cronogramas apertados, promove programas de treinamento para melhorar o desempenho dos motoristas, e designa funcionários da expedição para atender grandes clientes. Schneider foi o primeiro a instalar um sistema computadorizado de rastreamento em cada carreta. Até mesmo pintar os caminhões de laranja foi parte da estratégia de marca. Se outras inovações surgirem nesse setor, é provável que venham da Schneider.

## Desenvolvimento de estratégias de marca para serviços

Desenvolver estratégias de marca para um serviço exige atenção especial na escolha dos elementos de marca, no estabelecimento de dimensões de imagem e no planejamento da estratégia de identidade da marca.

**ESCOLHA DOS ELEMENTOS DE MARCA** A intangibilidade dos serviços tem implicações na escolha dos elementos de marca. Como a escolha e a contratação do serviço com frequência ocorrem fora do verdadeiro local de sua execução (em casa ou no trabalho, por exemplo), a lembrança da marca se torna extremamente importante. Nesses casos, um nome de marca fácil de lembrar é essencial.

Outros elementos de marca — logotipos, símbolos, personagens e slogans — também podem complementar o nome da marca para criar conscientização e uma imagem da marca. Em geral, esses outros elementos procuram tornar o serviço e alguns de seus principais benefícios mais tangíveis, concretos e reais — os ‘céus amigos’ da United, as ‘boas mãos’ da Allstate e a natureza ‘em alta’ da Merrill Lynch, por exemplo.

Como não existe um produto físico, as instalações físicas da prestadora de serviços — sua sinalização primária e secundária, o visual de seus ambientes e da área de recepção, a roupa dos funcionários, o material de divulgação etc. — são especialmente importantes. Todos os aspectos do processo de entrega dos serviços podem ter uma identidade, motivo pelo qual a transportadora Allied Van Lines se preocupa com a aparência de seus motoristas e funcionários, pelo qual a UPS desenvolveu um forte patrimônio de marca com a cor marrom de seus caminhões e pelo qual a rede de hotéis DoubleTree oferece biscoitos fresquinhos como símbolo de atenção e cordialidade.

**ESTABELECIMENTO DE DIMENSÕES DE IMAGEM** Associações organizacionais — como percepções sobre as pessoas que dirigem a organização e que prestam o serviço — costumam ser associações de marca importantes que podem afetar direta ou indiretamente a avaliação da qualidade do serviço. Uma associação especialmente importante é a credibilidade da empresa e a experiência, a integridade e a cordialidade percebidas.

Portanto, as empresas de serviços devem desenvolver programas de comunicação de marketing e informações para que o conhecimento da marca pelo cliente vá além daquele adquirido apenas pela prestação do serviço. Esses programas podem envolver comunicações de marketing particularmente eficazes para ajudar a empresa a desenvolver uma personalidade de marca apropriada. Em 2003, a State Farm lançou uma nova campanha de marketing para promover sua imagem.

## STATE FARM

A seguradora State Farm, 25ª na lista das 500 maiores empresas da revista *Fortune*, possui uma rede de aproximadamente 17 mil agentes que atendem cerca de 28 milhões de domicílios nos Estados Unidos e no Canadá. Em 2003, ela lançou uma campanha multimídia, multifacetada, com o tema “We live where you live” (“Vivemos onde você vive”). A campanha de marketing — que incluía propaganda impressa, comerciais na TV e no rádio, mala direta, material de vendas para os agentes, material para pontos-de-venda, um site remodelado, banners na Internet e outdoors — tinha como objetivo reforçar a imagem de ‘bom vizinho’ da empresa e, paralelamente, informar que a State Farm havia expandido sua tradicional linha de negócios de seguro residencial, de automóveis e de vida para áreas como seguro-saúde, fundos mútuos e até serviços bancários. A campanha foi criada para mostrar que os serviços financeiros da State Farm podiam oferecer apoio durante fases de transição da vida, e que seus agentes eram a fonte desses serviços. “Com tudo o que aconteceu nos mercados nesses últimos anos, os consumidores hoje exigem integridade, estabilidade e relacionamento pessoal daqueles que buscam ajudá-los em suas necessidades financeiras”, diz Jack Weekes, vice-presidente de marketing da State Farm.<sup>60</sup>

**PLANEJAMENTO DA ESTRATÉGIA DE IDENTIDADE DA MARCA** Por fim, os serviços também devem considerar o desenvolvimento de uma hierarquia de marca e de um portfólio de marca que possibilitem posicionamento e foco em diferentes segmentos de mercado. Classes de serviços podem diferenciar sua marca verticalmente com base no preço e na qualidade. Em geral, extensões verticais requerem estratégias de marcas combinadas em que o nome corporativo



Anúncio que faz parte da campanha multimídia “Vivemos onde você vive” da State Farm.

esteja combinado a um nome de marca individual ou a um modificador. No setor de hotelaria e de empresas aéreas, linhas e portfólios de marca foram criados por meio de extensões de marca e do lançamento de novas marcas. A Delta Airlines, por exemplo, identificou seu serviço de classe executiva como BusinessElite, seu programa de milhagem como Sky Miles, sua revista de bordo como Sky, suas salas vip nos aeroportos como Crown Room Clubs e sua linha aérea de vôos regionais como Song. A cadeia de hotéis Hilton Hotels possui um portfólio de marcas que inclui o Hilton Garden Inns, voltado para pessoas que viajam a negócios e que buscam tarifas moderadas (rival do popular Courtyard, da cadeia Marriott), assim como do DoubleTree, do Embassy Suites, do Homewood Suites e do Hampton Inn. O circo Cirque du Soleil, por sua vez, adotou uma estratégia de marca muito rígida.<sup>61</sup>

## CIRQUE DU SOLEIL

O Cirque du Soleil fugiu do convencional. Nele, as personagens tradicionais do circo, como trapezistas, palhaços, mabaristas e contorcionistas, atuam em cenários inusitados, com roupas exóticas, ao som de música New Age e com montagens de palco espetaculares. Cada produção está vagamente associada a um tema como ‘tributo à alma errante’ (*Varekai*) ou ‘fantasmagoria da vida urbana’ (*Saltimbanco*). Tendo em vista que grande parte das produções teatrais fracassa, o fato de que todas as 15 produções do Cirque du Soleil tenham sido bem-sucedidas e de que a empresa fature 100 milhões de dólares anuais é impressionante. Parte desse sucesso vem da cultura da empresa, que estimula a criatividade e a inovação e protege cuidadosamente sua marca. Cada produção é criada internamente — em cerca de um ano — e realizada por um elenco único: não há diversos grupos da companhia apresentando as produções em turnês.

## Gerenciamento dos serviços de suporte e assistência ao produto

Até agora estávamos nos ocupando especificamente do setor de prestação de serviços. Não menos importantes são os setores baseados em produtos, que precisam oferecer um pacote de serviços paralelos. Fabricantes de equipamentos — sejam eles pequenos utensílios, equipamentos para escritório, tratores, computadores de grande porte ou aeronaves — precisam fornecer serviços de suporte e assistência ao produto. Na verdade, os *serviços de suporte* e a *assistência ao produto* estão se tornando um importante campo de batalha por vantagens competitivas. O Capítulo 12 descreveu como os produtos poderiam ser valorizados por meio de serviços diferenciados — facilidade de encomenda, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação ao cliente e manutenção e reparo. Algumas fabricantes de equipamentos, como a Caterpillar e a John Deere, extraem 50 por cento do seu lucro desses serviços. No mercado global, as empresas que fabricam um bom produto mas fornecem serviços de suporte técnico precários estão em séria desvantagem. Em contrapartida, as empresas que fornecem serviços de alta qualidade superam seus concorrentes menos voltados aos serviços.

## Identificando e satisfazendo as necessidades do cliente

A empresa precisa definir cuidadosamente as necessidades do cliente ao projetar seu programa de serviços de suporte e assistência ao produto. Os clientes apresentam três preocupações específicas:<sup>62</sup>

- Preocupam-se com a confiabilidade e com a *frequência dos defeitos*. Um agricultor pode tolerar um equipamento que quebre uma vez por ano, mas não um que quebre duas ou três vezes por ano.
- Preocupam-se com a *demora*. Quanto mais longo for o tempo ocioso, maior será o custo. O cliente quer contar com a *segurança que o serviço proporciona*, que é o conserto de um equipamento rapidamente — ou pelo menos o empréstimo de um substituto.<sup>63</sup>
- Preocupam-se com *custos extras de manutenção e reparo*. Quanto dinheiro o cliente vai precisar gastar com manutenção e reparo?

Um comprador leva todos esses fatores em consideração quando escolhe um fornecedor. Ele tenta estimar o **custo ao longo do tempo**, que é o custo da compra do produto somado ao custo de manutenção e reparo menos o valor obtido com o descarte. Assim, ao escolher entre os fornecedores, os compradores solicitam dados concretos.

A importância dada à confiabilidade e segurança do serviço e à manutenção varia. Um escritório com apenas um computador precisará de uma confiabilidade maior no produto e de um serviço de reparo mais rápido do que um escritório que tem outros computadores disponíveis no caso de um deles quebrar. Uma companhia aérea necessita de 100 por cento de confiabilidade quando em vôo. Quando a confiabilidade é importante, os fabricantes ou prestadores de serviços podem oferecer garantias para promover vendas.

Para fornecer o melhor suporte, o fabricante deve identificar os serviços mais valorizados pelos clientes e sua importância relativa. No caso de equipamentos caros, como equipamentos médicos, os fabricantes podem oferecer *serviços*

*facilitadores*, como instalação, treinamento de pessoal, serviços de manutenção e reparo, e financiamentos. Eles podem também adicionar *serviços que ampliem o valor*. A Herman Miller, uma importante fabricante de móveis para escritório, oferece as seguintes promessas a seus clientes: (1) garantia de cinco anos para o produto; (2) vistoria da qualidade depois da instalação do projeto; (3) prazos de entrega garantidos, e (4) condições especiais para a troca de sistemas.

Existem diversas maneiras de oferecer e cobrar serviços de suporte e assistência ao produto. Uma empresa especializada em materiais químicos orgânicos, por exemplo, pode fornecer uma oferta padrão somada a um nível básico de serviços. Se o cliente quiser serviços adicionais, terá de pagar uma taxa extra ou aumentar suas compras anuais — nesse caso, os serviços adicionais estariam inclusos. Como alternativa, muitas empresas oferecem *contratos de serviço* (também conhecidos como *garantias prolongadas*), nos quais as empresas vendedoras concordam em fornecer manutenção e serviços de reparo gratuitos por determinado período mediante um preço contratual. Em geral, os contratos de serviço têm duração variável e diferentes opcionais, para que os clientes possam escolher o nível de serviço que desejam além do pacote básico.

As empresas precisam projetar simultaneamente os produtos e o mix de serviços. Gerentes de projeto e de garantia da qualidade devem fazer parte da equipe de desenvolvimento de novos produtos. Um bom projeto de produto reduzirá a quantidade de serviços que será necessária mais tarde. A copadora doméstica da Canon utiliza um tóner descartável que reduz enormemente as solicitações de serviços. A Kodak e a 3M projetaram equipamentos que permitem ao usuário conectar-se a uma central de diagnósticos, na qual ele pode realizar testes, detectar o problema e consertar o equipamento — tudo por telefone. Ademais, muitas empresas estão adotando componentes modulares e descartáveis para facilitar o auto-atendimento.

## Estratégia do serviço pós-venda

---

A qualidade dos departamentos de atendimento ao cliente varia significativamente. Em um extremo estão os departamentos que apenas transferem as ligações dos clientes para a pessoa ou a área encarregada, com pouco acompanhamento. No outro extremo estão os departamentos com a função de receber as solicitações, as sugestões e até mesmo as reclamações dos clientes e resolvê-las com rapidez.

Ao fornecer serviços, a maioria das empresas passa por uma série de estágios. Os fabricantes geralmente começam operando o departamento de peças e serviços por conta própria. Eles querem estar perto dos equipamentos que fabricam e saber como resolver seus problemas. Além disso, acham que treinar outras pessoas é caro e demorado. Descobrem, inclusive, que podem ganhar um bom dinheiro operando tanto o negócio de peças como o de serviços: enquanto forem os únicos fornecedores de determinada peça, podem cobrar um preço mais alto por ela. Na verdade, muitos fabricantes de equipamentos cobram pouco por seus produtos e compensam isso fixando altos preços por peças e serviços. (Isso explica por que os concorrentes fabricam peças idênticas ou semelhantes e as vendem a clientes ou a intermediários por um preço mais baixo.)

Com o passar do tempo, os fabricantes repassam mais serviços de manutenção e reparo para distribuidores e revendedores autorizados. Esses intermediários estão mais perto dos clientes, operam em mais localidades e podem oferecer um serviço mais rápido. Os fabricantes ainda ganham dinheiro com as peças, mas abrem mão do lucro com o serviço em favor de seus intermediários. Em seguida, surgem as prestadoras de serviços independentes. Mais de 40 por cento dos serviços realizados em automóveis são feitos fora das redes autorizadas, por oficinas e cadeias independentes como a Midas. Empresas de serviço independentes trabalham com computadores de grande porte, equipamentos de telecomunicações e uma variedade de outras linhas de equipamentos. Elas costumam oferecer um preço mais baixo ou um serviço mais rápido do que o fabricante ou seus intermediários autorizados.

As opções de serviços para os clientes estão crescendo rapidamente, o que impede que preços e lucros aumentem. Cada vez mais, os fabricantes de equipamentos têm de descobrir como ganhar dinheiro com seu produto, independentemente dos contratos de serviços. O aumento de equipamentos descartáveis ou que nunca falham deixa os clientes menos inclinados a pagar uma taxa anual de 2 a 10 por cento do preço da compra por um serviço de manutenção. Alguns clientes grandes contam com um departamento de manutenção e reparos. Uma empresa com várias centenas de computadores pessoais, impressoras e equipamentos relacionados pode achar mais barato ter seu próprio pessoal de manutenção. Essas empresas costumam pressionar o fabricante a reduzir o preço, já que elas mesmas farão a manutenção.

---

## Resumo

1. Um serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode ou não estar ligada a um produto físico.

2. Os serviços são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Cada uma dessas características representa desafios e requer certas estratégias. Os profissionais de marketing devem encontrar maneiras de tornar tangível o intangível; aumentar a produtividade dos prestadores de serviços; melhorar e padronizar a qualidade do serviço fornecido; e adequar o fornecimento de serviços durante períodos de pico e de baixa à demanda do mercado.
3. O setor de serviços ficava atrás do setor industrial no que diz respeito à adoção e à utilização das concepções e ferramentas de marketing. Entretanto, essa situação mudou. A estratégia do marketing de serviços compõe-se não apenas do marketing externo, mas também do marketing interno — que tem como objetivo motivar os funcionários — e do marketing interativo — que tem como objetivo enfatizar a importância tanto da alta tecnologia como do alto envolvimento pessoal.
4. As expectativas dos clientes desempenham papel crítico em suas experiências e avaliações de um serviço. Para gerenciar a qualidade de um serviço, as empresas devem entender os efeitos resultantes cada vez que prestam o serviço.
5. As melhores empresas de serviços se destacam nas seguintes práticas: concepção estratégica, histórico de compromisso da alta gerência com a qualidade, padrões rigorosos, tecnologias de auto-atendimento, sistemas de monitoramento do desempenho do serviço e de atendimento às reclamações do cliente, bem como ênfase na satisfação do funcionário.
6. Uma empresa de serviços deve diferenciar sua marca por meio de recursos primários e secundários do serviço, além de desenvolver estratégias de marca apropriadas. Programas eficazes de diferenciação de marca de serviços costumam empregar vários elementos de marca. Eles também desenvolvem hierarquias e portfólio de marca e estabelecem dimensões de imagem para reforçar ou complementar as ofertas do serviço.
7. Mesmo empresas que tenham produtos como base devem fornecer serviços pós-venda ao cliente. Para fornecer o melhor suporte, o fabricante deve identificar os serviços mais valorizados pelos clientes e sua importância relativa. O mix de serviços inclui tanto os serviços de pré-venda (que facilitam e aumentam o valor dos serviços) como os de pós-venda (departamentos de atendimento ao cliente, serviços de reparo e manutenção).

---

## Aplicações

### Debate de marketing O marketing de serviços é diferente do marketing de produtos?

Algumas prestadoras de serviços afirmam com veemência que fazer marketing de serviços é muito diferente de fazer marketing de produtos e que são necessárias habilidades diferentes. Algumas prestadoras de serviços tradicionais discordam, alegando que 'bom marketing é sempre bom marketing'.

**Assuma uma posição:** o marketing de produtos e o de serviços diferem em essência, ou o marketing de produtos e o de serviços são altamente relacionados?

### Discussão de marketing

Faculdades, universidades e outras instituições de ensino podem ser classificadas como organizações de serviços. Como você aplicaria os princípios de marketing descritos neste capítulo à instituição que frequenta? Que recomendações você faria para ela se tornar uma prestadora de serviços melhor?



## PANORAMA BRASILEIRO

### Serviços bancários para universitários: o caso Banespa

Para lidar com a competição intensificada no mercado bancário de varejo, os profissionais de marketing do setor têm utilizado práticas cada vez mais sofisticadas de segmentação e definição de alvos. Além disso, com o crescimento do número de estudantes universitários e sua conseqüente demanda por diversos produtos bancários após a graduação, os profissionais de marketing começaram a almejar esse segmento, com o objetivo de conquistá-lo desde cedo.

(Continua)

*(Continuação)*

Os estudantes universitários têm sido há algum tempo reconhecidos como um mercado significativo para serviços e produtos. De fato, eles apresentam inúmeros atrativos: em primeiro lugar, são relativamente fáceis de localizar e estão concentrados em áreas geográficas razoavelmente bem definidas. Em segundo lugar, como a maioria dos estudantes está iniciando a carreira, as empresas que conseguirem estabelecer relacionamentos comerciais com eles possuem oportunidades de longo prazo para manter essas ligações. Esse fato é especialmente importante quando a renda e as compras dos estudantes começam a se desenvolver, à medida que eles progredem na carreira e no ciclo de vida. Em terceiro lugar, os estudantes exibem certo grau de semelhança em suas necessidades por serviços.

No Brasil, o tipo de instituição bancária dominante é o banco múltiplo, isto é, aquele que atua em vários segmentos do mercado financeiro, notadamente na captação de depósitos, na intermediação de crédito e nas transações no mercado de títulos. Esse tipo de instituição foi criado oficialmente em 1988, pelo Banco Central do Brasil, e hoje conta com 163 representantes.

Atualmente, o mercado bancário brasileiro se restringe a poucas organizações oligopolizadas, com alto poder de mercado. Tal configuração resultou basicamente de dois fatores: a entrada de bancos estrangeiros no país a partir da liberalização econômica, em 1990, e o processo de fusões e aquisições ocorrido a partir de 1997. Com a estabilidade no panorama econômico, houve uma redefinição de prioridades no sistema bancário. Surgiram preocupações com o desenvolvimento de novos nichos de atuação, fixação de mercados-alvo e especialização em certos produtos, além de grandes investimentos em informatização. E, dentre esses novos nichos, destaca-se o segmento de universitários.

O segmento de universitários no Brasil consiste em todo o universo relacionado aos cursos de graduação, pós-graduação e mais recentemente aos cursos sequenciais, bem como às próprias instituições de ensino superior: universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades, escolas, institutos, institutos de pesquisas e centros de educação tecnológica. Ele é formado por aproximadamente 1.637 organizações de ensino superior, as quais oferecem 14.399 cursos.

Esse é um segmento considerado sofisticado e profundamente diferenciado. De 1990 a 2002, a quantidade de alunos nos cursos de graduação aumentou 126 por cento, passando de 1,5 milhão para 3,5 milhões de estudantes. A expansão concentrou-se na rede privada, que cresceu 153 por cento, bem acima dos 82 por cento no sistema público. Há 12 anos, 62 por cento dos matriculados estavam nas instituições particulares, que, agora, detêm 70 por cento. Nos Estados Unidos, o modelo é inverso: 70 por cento dos alunos estão na rede pública.

Nesse cenário, o Banco Banespa possui um programa especial para universidades. O grupo a que o Banespa pertence colabora com mais de 200 universidades espanholas, portuguesas e latino-americanas, respaldando e enriquecendo seus projetos acadêmicos, docentes e de pesquisa, visando prestar melhor serviço a estudantes, docentes, pesquisadores e a todo o pessoal administrativo.

Essa colaboração permite ao banco apoiar programas de cooperação interuniversitária de âmbito ibero-americano e de intercâmbio de estudantes, mestrandos, doutorandos e professores, além de projetos orientados a promover empreendedores universitários, automatização e digitalização de fundos bibliográficos, desenvolvimento de formação on-line pela Internet e, finalmente, oferta de produtos financeiros específicos e com condições preferenciais.

Com relação a esse último elemento, o Banespa oferece duas possibilidades de conta universitária. A primeira opção é a conta universitária eletrônica, que oferece cartão de débito (a comprovação de renda não é obrigatória), pacote de serviços eletrônicos com carência de 90 dias para débito da primeira mensalidade e limite de crédito condicionado à análise. A segunda opção oferecida é a conta universitária completa, que também oferece cartão de débito (comprovação de renda do pai, da mãe ou do responsável legal para menores de 21 anos), limite de crédito em conta corrente, pacote de serviços eletrônicos com carência de 90 dias para débito da primeira mensalidade e talão de cheques (para clientes sem restrições cadastrais, com renda própria comprovada ou com conta conjunta com responsável legal).

Um dos benefícios adicionais que diferenciam o banco da concorrência é a possibilidade de utilizar a conta universitária até um ano após a formatura. Outro elemento é o oferecimento do cartão de débito Mastercard, com possibilidade de utilização como crédito, se for de interesse do estudante. O banco oferece também um cartão com chip recarregável, para o estudante fazer compras e efetuar saques de mesadas sem a necessidade de abrir uma conta. Um último elemento de destaque é a tarifa simbólica, de apenas R\$ 1,60 ao mês.

Outro importante benefício oferecido relaciona-se ao Projeto Universidades do Banespa. De acordo com esse projeto, são firmados convênios com várias faculdades, para que os alunos possam consultar suas notas e frequências com um cartão eletrônico oferecido pelo banco (o Cartão Universidade), que traz estampada a identificação da faculdade e do Banespa. Outras funções universitárias do cartão são: retirada e devolução de livros na biblioteca,

utilização de serviços de xerox e entrada e saída do estacionamento. Além disso, em algumas cidades já está funcionando o projeto que imprime o nome da faculdade nos cartões de débito e nos talões de cheque dos estudantes com conta no Banespa.

Finalmente, o Banespa destaca a realização de parcerias e patrocínios com faculdades. São patrocinados eventos científicos nos campi, a fim de atrair o público-alvo. Além disso, no início de cada ano letivo os calouros que abrem suas contas no banco recebem brindes, como canetas e relógios.

### Questões para discussão

1. Em que categoria de oferta os bancos estão no mix de serviços?
2. Que outros segmentos poderiam ser de interesse do Banespa? A oferta de serviços seria a mesma? Explique.
3. Como os bancos poderiam melhorar a sua oferta de serviços?

Fontes: G.H. Bingham e B.R. Lewis, "The youth market for financial services". *International Journal of Bank Marketing*, 9, nº 2, p. 3-11, 1991; "Brazil: banking industry", *Euromoney*, 1, nº 3, jul. 2003; [http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/atendimento\\_2005.asp](http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/atendimento_2005.asp); E. Pacheco, "Educação superior: reforma, acesso e avaliação", [http://www.inep.gov.br/imprensa/artigos/ed\\_superior.htm](http://www.inep.gov.br/imprensa/artigos/ed_superior.htm); Dennis H. Tootelian e Ralph M. Gaedeke, "Targeting the college market for banking services". *Journal of Professional Services Marketing*, 14, nº 2, p. 161-172, 1996; Huang J. Woei, "A Internet no meio universitário", *Aprender*, jul. 2003.

## Notas

- 1 Leonard L. Berry, *Discovering the soul of service: the nine drivers of sustainable business success*. Nova York: Free Press, 1999; Fred Wiersema (org.), *Customer service: extraordinary results at Southwest Airlines, Charles Schwab, Lands' End, American Express, Staples, and USAA*. Nova York: HarperBusiness, 1998; Valerie A. Zeithaml e Mary Jo Bitner, *Services marketing*, 3 ed. Nova York: McGraw-Hill/Irwin, 2003.
- 2 Spencer E. Ante, "The new blue", *Business Week*, 17 mar. 2003, p. 80-88; "Is Big Blue the next big thing", *Economist*, 21 jun. 2003, p. 55-56; Brent Schlender, "How Big Blue is turning geeks into gold", *Fortune*, 9 jun. 2003, p. 133-140; Steve Lohr, "Big blue's big bet: less tech, more touch", *New York Times*, 25 jan. 2004, p. 3.
- 3 [www.bls.gov/emp/home.htm](http://www.bls.gov/emp/home.htm).
- 4 G. Lynn Shostack, "Breaking free from product marketing", *Journal of Marketing*, abr. 1977, p. 73-80; Leonard L. Berry, "Services marketing is different", *Business*, maio/jun. 1980, p. 24-30; Eric Langeard, John E. G. Bateson, Christopher H. Lovelock e Pierre Eiglier, *Services marketing: new insights from consumers and managers*. Cambridge: Marketing Science Institute, 1981; Karl Albrecht e Ron Zemke, *Service America! Doing business in the new economy*. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1986; Karl Albrecht, *At America's service*. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1988; Benjamin Scheider e David E. Bowen, *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- 5 Mohanbir Sawhney, Sridhar Balasubramanian e Vish V. Krishnan, "Creating growth with services", *MIT Sloan Management Review*, inverno 2004, p. 34-43.
- 6 [www.webbyawards.com/businessawards/winners.html](http://www.webbyawards.com/businessawards/winners.html)
- 7 Theodore Levitt, "Production-line approach to service", *Harvard Business Review*, set./out. 1972, p. 41-42.
- 8 Classificações adicionais de serviços são apresentadas em Christopher H. Lovelock, *Services marketing*, 3 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996. Veja também John E. Bateson, *Managing services marketing: text and readings*, 3 ed. Hinsdale: Dryden, 1995.
- 9 Valerie A. Zeithaml, "How consumer evaluation processes differ between goods and services". In: J. Donnelly e W.R. George (orgs.), *Marketing of services*. Chicago: American Marketing Association, 1981, p. 186-190.
- 10 Amy Ostrom e Dawn Iacobucci, "Consumer trade-offs and the evaluation of services", *Journal of Marketing*, jan. 1995, p. 17-28.
- 11 Theodore Levitt, "Marketing intangible products and product intangibles", *Harvard Business Review*, maio/jun. 1981, p. 94-102; Berry, "Services marketing is different".
- 12 B.H. Booms e M.J. Bitner, "Marketing strategies and organizational structures for service firms". In: J. Donnelly e W.R. George (orgs.), *Marketing of services*. Chicago: American Marketing Association, 1981, p. 47-51.
- 13 Lewis P. Carbone e Stephan H. Haeckel, "Engineering customer experiences", *Marketing Management*, 3, inverno 1994, p. 17.
- 14 Bernd H. Schmitt, *Customer experience management*. Nova York: John Wiley & Sons, 2003.
- 15 Leonard L. Berry e Neeli Bendapudi, "Clueing in customers", *Harvard Business Review*, fev. 2003, p. 100-106.
- 16 "Mastering the blues", *Times-Picayune*, 18 mar. 2001, p. 1.
- 17 G. Lynn Shostack, "Service positioning through structural change", *Journal of Marketing*, jan. 1987, p. 34-43.
- 18 Debra Zahay e Abbie Griffin, "Are customer information systems worth it? Results from B2B services", *Marketing Science Institute Working Paper*, relatório nº 02-113, 2002.
- 19 W. Earl Sasser, "Match supply and demand in service industries", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1976, p. 133-140.
- 20 Carol Krol, "Case study: Club Med uses e-mail to pitch unsold, discounted packages", *Advertising Age*, 14 dez. 1998, p. 40; [www.clubmed.com](http://www.clubmed.com).



- 21 Seth Godin, "If it's broke, fix it", *Fast Company*, out. 2003, p. 131.
- 22 Diane Brady, "Why service stinks", *Business Week*, 23 out. 2000, p. 119-128.
- 23 Bruce Horovitz, "Whatever happened to customer service? Automated answering, long waits irk consumers", *USA Today*, 26 set. 2003, p. A1.
- 24 Horovitz, "Whatever happened to customer service? Automated answering, long waits irk consumers", p. A1.
- 25 Dan McGinn, "BlueSkies", *MBA Jungle*, mar./abr. 2002, p. 32-34; Melanie Wells, "Lord of the skies", *Forbes*, 14 out. 2002, p. 130-138; Amy Goldwasser, "Something stylish, something blue", *Business 2.0*, 1º fev. 2002, p. 94-95.
- 26 Veja também Ellen Day e Richard J. Fox, "Extended warranties, service contracts, and maintenance agreement: a marketing opportunity?", *Journal of Consumer Marketing*, outono 1985, p. 77-86.
- 27 Susan M. Keaveney, "Customer switching behavior in service industries: an exploratory study", *Journal of Marketing*, abr. 1995, p. 71-82. Veja também Michael D. Hartline e O.C. Ferrell, "The management of customer-contact service employees: an empirical investigation", *Journal of Marketing*, out. 1996, p. 52-70; Lois A. Mohr, Mary Jo Bitner e Bernard H. Booms, "Critical service encounters: the employee's viewpoint", *Journal of Marketing*, out. 1994, p. 95-106; Linda L. Price, Eric J. Arnould e Patrick Tierney, "Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance", *Journal of Marketing*, abr. 1995, p. 83-97; Jaishankar Ganesh, Mark J. Arnold e Kristy E. Reynolds, "Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers", *Journal of Marketing*, 64, jul. 2000, p. 65-87.
- 28 Christian Gronroos, "A service quality model and its marketing implications", *European Journal of Marketing*, 18, nº 4, 1984, p. 36-44.
- 29 Leonard Berry, "Big ideas in services marketing", *Journal of Consumer Marketing*, primavera 1986, p. 47-51. Veja também Walter E. Greene, Gary D. Walls e Larry J. Schrest, "Internal marketing: the key to external marketing success", *Journal of Services Marketing*, 8, nº 4, 1994, p. 5-13; John R. Hauser, Duncan I. Simester e Birger Wernerfelt, "Internal customers and internal suppliers", *Journal of Marketing Research*, ago. 1996, p. 268-280; Jagdip Singh, "Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations", *Journal of Marketing*, 64, abr. 2000, p. 15-34.
- 30 "What makes Singapore a service champion?", *Strategic Direction*, abr. 2003, p. 26-28.
- 31 Christian Gronroos, "A service quality model", p. 38-39; Michael D. Hartline, James G. Maxham III e Daryl O. McKee, "Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees", *Journal of Marketing*, abr. 2000, p. 35-50.
- 32 Nilly Landau, "Are you being served?", *International Business*, mar. 1995, p. 38-40.
- 33 Philip Kotler e Paul N. Bloom, *Marketing professional services*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1984.
- 34 Kotler e Bloom, *Marketing professional services*, Uper Saddle River: Prentice Hall, 1984.
- 35 Glenn B. Voss, A. Parasuraman e Dhruv Grewal, "The role of price, performance, and expectations in determining satisfaction in service exchanges", *Journal of Marketing*, 62, out. 1998, p. 46-61.
- 36 www.ritzcarlton.com
- 37 A. Parasuraman, Valerie A. Zeithaml e Leonard L. Berry, "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, outono 1985, p. 41-50. Veja também Susan J. Devlin e H.K. Dong, "Service quality from the customers' perspective", *Marketing Research: A Magazine of Management & Applications*, inverno 1994, p. 4-13; Michael K. Brady e J. Joseph Cronin Jr., "Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality", *Journal of Marketing*, 65, jul. 2001, p. 34-49.
- 38 Leonard L. Berry e A. Parasuraman, *Marketing services: competing through quality*. Nova York: Free Press, 1991, p. 16.
- 39 Parasuraman, Zeithaml e Berry, "A conceptual model of service quality and its implications for future research", p. 41-50.
- 40 Alison Overholt, "Cuckoo for customers", *Fast Company*, jun. 2004, p. 86-87.
- 41 John Helyar, "At E\*Trade, growing up is hard to do", *Fortune*, 18 mar. 2002, p. 88-90.
- 42 James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr. e Christopher W.L. Hart, *Service breakthroughs*. Nova York: Free Press, 1990.
- 43 William C. Copacino, *Supply chain management*. Boca Raton: St. Lucie Press, 1997.
- 44 Leonard L. Berry, Kathleen Seiders e Dhruv Grewal, "Understanding service convenience", *Journal of Marketing*, 66, jul. 2002, p. 1-17.
- 45 Mary Jo Bitner, "Self-service technologies: what do customers expect?", *Marketing Management*, primavera 2001, p. 10-11; Matthew L. Meuter, Amy L. Ostrom, Robert J. Roundtree e Mary Jo Bitner, "Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology based service encounters", *Journal of Marketing*, 64, jul. 2000, p. 50-64.
- 46 John A. Martilla e John C. James, "Importance-performance analysis", *Journal of Marketing*, jan. 1977, p. 77-79.
- 47 Pesquisas mostram que os clientes insatisfeitos que mudam de provedores de serviços são mais propensos a demonstrar níveis elevados de fidelidade a suas novas empresas. Veja Jaishankar Ganesh, Mark J. Arnold e Kristy E. Reynolds, "Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers", *Journal of Marketing*, 64, jul. 2000, p. 65-87.
- 48 John Goodman, *Technical assistance research program*, U.S. Office of Consumer Affairs Study on Complaint Handling in America, 1986; Albrecht e Zemke, *Service America!*; Berry e Parasuraman, *Marketing services*; Roland T. Rust, Bala Subramanian e Mark Wells, "Making complaints a management tool", *Marketing Management*, 1, nº 3, 1992, p. 41-45; Stephen S. Tax, Stephen W. Brown e Murali Chandrashekar, "Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing", *Journal of Marketing*, abr. 1998, p. 60-76.
- 49 Stephen S. Tax e Stephen W. Brown, "Recovering and learning from service failure", *Sloan Management Review*, outono 1998, p. 75-88.
- 50 Robert Hiebler, Thomas B. Kelly e Charles Ketteman, *Best practices: building your business with customer-focused solutions*. Nova York: Arthur Andersen/Simon & Schuster, 1997, p. 184-185.
- 51 Tax, Brown e Chandrashekar, "Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing", p. 60-76; Tax e Brown, "Recovering and learning from service failures", *Sloan Management Review*, outono 1998, p. 75-88.
- 52 James G. Maxham III e Richard G. Netemeyer, "Firms reap what they sow: the effects of shared values and perceived organizational justice on customer's evaluations of complaint handling", *Journal of Marketing*, 67, jan. 2003, p. 46-62; Singh, "Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations", p. 15-34; Barry J. Rabin e James S. Boles, "Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences between men and women", *Journal of Marketing*, 62, abr. 1998, p. 77-91.
- 53 Dale Buss, "Success from the ground up", *Brandweek*, 16 jun. 2003, p. 21-22.

- 54 Hal F. Rosenbluth e Diane McFerrin Peters, *The customer comes second*. Nova York: William Morrow, 1992.
- 55 Kirstin Downey Grimsley, "Service with a forced smile; Safeway's courtesy campaign also elicits some frowns", *Washington Post*, 18 out. 1998, p. A1; Suzy Fox, "Emotional value: creating strong bonds with your customers", *Personnel Psychology*, 1<sup>o</sup> abr. 2001, p. 230-234.
- 56 Dean Foust, "How Lowe's hammers Home Depot", *Business Week*, 5 abr. 2004.
- 57 Carolyn Marconi e Donna MacFarland, "Growth by marketing under the radar", apresentação ocorrida no Marketing Science Institute Board of Trustees Meeting: Pathways to Growth, 7 nov. 2002.
- 58 Heather Green, "A cyber revolt in health care", *Business Week*, 19 out. 1998, p. 154-156; Laura Landro, "Health groups push 'information therapy' to help treat patients", *Wall Street Journal*, 2 fev. 2001, p. B1.
- 59 Christopher Rowland, "The pharmacist in chains promote personal touch to keep edge over mail-order firms", *Boston Globe*, 10 dez. 2003, p. D1.
- 60 [www.statefarm.com](http://www.statefarm.com).
- 61 Geoff Keighley, "The phantasmagoria factory", *Business 2.0*, fev. 2004, p. 102.
- 62 Milind M. Lele e Uday S. Karmarkar, "Good product support is smart marketing", *Harvard Business Review*, 61, nov./dez. 1983, p. 124-132.
- 63 Para uma pesquisa recente sobre os efeitos dos atrasos nos serviços em suas avaliações, veja Shirley Taylor, "Waiting for service: the relationship between delays and evaluations of service", *Journal of Marketing*, abr. 1994, p. 56-69; Michael K. Hui e David K. Tse, "What to tell consumers in waits of different lengths: an integrative model of service evaluation", *Journal of Marketing*, abr. 1996, p. 81-90.



# 14

## Desenvolvimento de programas e estratégias de determinação de preços

**Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:**

- Como os consumidores avaliam os preços?
- Como o preço deve ser adequado para atender a oportunidades e circunstâncias variáveis?
- Quando a empresa deve mudar o preço?
- Quando uma empresa deve iniciar uma mudança de preços?
- Como a empresa deve responder à mudança de preço de um concorrente?



Anúncio da Duet da Whirlpool, uma lavadora/secadora de roupas quatro vezes mais cara do que os modelos concorrentes.

O preço é o único elemento do mix de marketing que produz receita; os demais produzem custos. Ele também é um dos elementos mais flexíveis: pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos, dos compromissos com canais de distribuição e até das promoções. O preço também informa ao mercado o posicionamento de valor pretendido pela empresa para seu produto ou marca. Um produto bem desenhado e comercializado pode determinar um preço superior e obter alto lucro. Veja o caso da Whirlpool.

Tradicionalmente, lavadoras e secadoras de roupas eram vistas como produtos domésticos que não justificavam preços altos. Em 2001, a Whirlpool lançou a Duet, uma composição de lavadora e secadora vendida a 2.300 dólares — quase quatro vezes mais cara que os modelos semelhantes a ela. Como a Whirlpool fez isso? A Duet era realmente uma oferta singular, que prometia 'desempenho e eficiência com economia'. Sua enorme capacidade permitia lavar grandes volumes, consumindo muito menos água e energia do que as concorrentes. Também lavava todos os tipos de roupa — de seda a renda e acolchoados. A Duet podia alegar ainda um benefício emocional aos usuários — volumes maiores de roupa significavam menos lavagens e, portanto, mais tempo e liberdade para fazer outras coisas.<sup>1</sup>

O plano de determinação de preços da Duet foi resultado de uma mudança mais ampla na estratégia de determinação de preços da Whirlpool para reduzir a frequência de descontos onerosos e muitas vezes caóticos. A empresa queria encontrar o preço ideal para seus produtos. Entretanto, muitas empresas negligenciam suas estratégias de determinação de preços — um levantamento constatou que os gerentes gastam menos de 10 por cento de seu tempo com isso.<sup>2</sup>

De fato, as decisões de preço são complexas e difíceis. Os profissionais de marketing holístico devem levar em consideração muitos fatores ao tomar decisões sobre o preço — a empresa, os clientes, os concorrentes e o ambiente de marketing. As decisões sobre o estabelecimento de preços devem ser coerentes com a estratégia de marketing da empresa, seus mercados-alvo e o posicionamento de suas marcas.

Neste capítulo, fornecemos conceitos e ferramentas para facilitar o estabelecimento de um preço inicial e seu ajuste ao longo do tempo.

## Estabelecimento de preço

Preço não é apenas um número em uma etiqueta ou em um item:

O preço está por toda parte. Você paga aluguel pelo seu apartamento, matrícula e mensalidades à sua instituição de ensino e honorários a seu médico ou dentista. Linhas aéreas, trens e empresas de ônibus cobram passagens; os táxis e os serviços públicos chamam seus preços de tarifas, e o banco cobra juros pelo dinheiro que você toma emprestado. O preço por trafegar pelo Sunshine Parkway, na Flórida, é um tipo pedágio, e a companhia que faz o seguro de seu carro lhe cobra um prêmio. Um palestrante cobra um cachê para falar sobre um integrante do governo que aceitou uma propina para ajudar no desvio de contribuições recolhidas por uma associação comercial. Os clubes ou sociedades a que você pertence podem cobrar uma taxa adicional para cobrir despesas extraordinárias. Seu advogado pode solicitar um adiantamento pela prestação de serviços. O 'preço' de um funcionário é um salário, o preço de um vendedor pode ser uma comissão, e o preço de um militar é um soldo. Para completar, embora os economistas discordem, muitos acham que o imposto de renda é o preço que pagamos pelo privilégio de ganhar dinheiro.<sup>3</sup>

Ao longo da história, os preços foram determinados por meio da negociação entre compradores e vendedores. Em algumas áreas, “barganhar” ainda faz parte do jogo. A determinação de um preço para todos os compradores é uma idéia relativamente moderna, que surgiu com o desenvolvimento do varejo em grande escala, no fim do século XIX. A F. W. Woolworth, a Tiffany and Co., a John Wanamaker e outras empresas possuíam uma ‘política estrita de preço único’, porque vendiam uma ampla variedade de itens e supervisionavam um número muito elevado de funcionários.

Hoje a Internet está revertendo parcialmente essa tendência para determinação de preços fixos. A TI torna mais fácil para os vendedores usar um software que monitora a navegação dos clientes na Web e lhes permite customizar preços e ofertas. Novos aplicativos também permitem que os compradores comparem preços instantaneamente, on-line. Como um analista do setor observou, “estamos caminhando em direção a uma economia sofisticada. É como se fosse uma corrida armamentista entre a tecnologia dos vendedores e a tecnologia do consumidor”.<sup>4</sup> (Veja a seção Novas Idéias em Marketing “Efeitos da Internet e da determinação de preços sobre vendedores e compradores”.)

Tradicionalmente, o preço funciona como o principal determinante na escolha dos compradores. Esse ainda é o caso em nações mais pobres, entre grupos mais pobres e para produtos do tipo *commodity*. Embora outros fatores tenham se tornado importantes nas últimas décadas, o preço permanece como um dos elementos fundamentais na determinação da participação de mercado e da lucratividade das empresas. Hoje, consumidores e compradores têm mais acesso a informações sobre preços e descontos. Os consumidores fazem compras com cautela, forçando os varejistas a reduzir seus preços. O resultado é um mercado caracterizado por muitas liquidações e promoções de vendas.

## Como as empresas determinam preços

As empresas lidam com a determinação de preços de várias maneiras. Nas pequenas empresas, os preços em geral são determinados pelo seu dirigente. Nas grandes, gerentes de divisão e de produto se incumbem da tarefa. E até mesmo nessas organizações a alta administração determina os objetivos e as políticas gerais de determinação de preços e, muitas vezes, aprova os preços sugeridos pelos níveis mais baixos na hierarquia gerencial. Em setores em que a determinação de preços é um fator-chave (como os setores aeroespacial, ferroviário e de petróleo), as empresas freqüentemente dispõem de um departamento para realizar essa tarefa ou para auxiliar na sua execução. Esse departamento subordina-se ao departamento de marketing, ao de finanças ou à alta administração. Outros que exercem influência sobre a determinação de preços são os gerentes de vendas, os gerentes de produção, os gerentes financeiros e os contadores.

Os executivos dizem que determinar preços é uma bela dor de cabeça — a cada dia se torna mais difícil. Muitas empresas acabam adotando ‘estratégias’ como ‘determinar os custos internos e aplicar as margens tradicionais do setor’. Outros erros comuns são não rever os preços com suficiente freqüência para capitalizar mudanças de mercado; determinar os preços independentemente do restante do mix de marketing, em vez de pensá-los como um elemento intrínseco da estratégia de posicionamento de mercado; e não mudar os preços de acordo com diferentes itens de produto, segmentos de mercado e ocasiões de compra.

Outras empresas adotam uma atitude diferente: utilizam o preço como ferramenta estratégica. Essas ‘especialistas em preço’ descobriram o efeito potencializado do preço sobre os resultados.<sup>5</sup> Elas personalizam os preços e as ofertas com base no valor e nos custos do segmento.

### PROGRESSIVE INSURANCE

A Progressive Insurance coleta e analisa dados sobre seguros de automóveis melhor do que ninguém. Sabendo exatamente quanto custa atender vários tipos de cliente, ela pode trabalhar com aqueles lucrativos motoristas de alto risco que ninguém quer segurar. Sem concorrentes e profunda conhecedora de custos, a Progressive realiza bons lucros servindo a essa base de clientes.<sup>6</sup>

A importância da determinação do preço na lucratividade foi demonstrada em um estudo conduzido pela McKinsey & Company em 1992. Após examinar 2.400 empresas, a McKinsey concluiu que um incremento de 1 por cento no preço gerava um aumento de 11,1 por cento no lucro operacional. Por outro lado, incrementos de 1 por cento no custo variável, no volume e no custo fixo produziam um aumento no lucro de apenas 7,8, 3,3 e 2,3 por cento, respectivamente.

Para planejar e implementar estratégias de determinação de preço com eficácia, é preciso entender profundamente a psicologia de definição de preços do consumidor e adotar uma abordagem sistemática de estabelecimento, adaptação e mudança de preços.

## Definição de preço e psicologia do consumidor

Muitos economistas afirmam que os consumidores são ‘seguidores de preço’ e os aceitam em seu ‘valor de face’, ou como determinados. Mas as empresas reconhecem que, na maioria das vezes, os consumidores processam as



## Efeitos da Internet e da determinação de preços sobre vendedores e compradores

Hoje em dia, fala-se muito em usar a Web para praticar e-commerce. No entanto, a Internet é mais do que simplesmente um novo mercado. Na verdade, as tecnologias Web estão mudando as regras do mercado. Eis uma pequena lista de como a rede mundial possibilita que os vendedores diferenciem compradores e os compradores diferenciem vendedores.

Os compradores podem:

- **Obter comparações instantâneas entre milhares de fornecedores.** Sites como o PriceScan.com atraem milhares de visitantes por dia, em sua maioria compradores empresariais. Os softwares inteligentes de compra (denominados bots) levam a comparação de preços um passo adiante e buscam produtos, preços e avaliações de até 2 mil comerciantes. Usando bots ou não, os consumidores podem verificar regularmente os preços na Internet, compará-los com aqueles praticados nas lojas e até mesmo espiar quanto os consumidores de outros países estão pagando e encomendar o produto do exterior. Os consumidores podem também separar a informação da transação propriamente dita. Por exemplo, uma pessoa pode usar a Internet para pesquisar informações sobre câmeras digitais, ir até uma loja de eletrônicos a fim de assistir a uma demonstração prática do produto, sair sem comprar nada, voltar para casa, usar um site de busca para encontrar o menor preço e fechar a compra on-line.
- **Definir seu preço e ser atendido.** A Priceline.com permite que o cliente estabeleça o preço que deseja pagar por uma passagem aérea, uma diária de hotel ou aluguel de um carro, e verifica se algum fornecedor aceita esse preço. Trata-se de um expediente útil também para as empresas: as companhias aéreas podem utilizar o preço fixado pelo consumidor para evitar que sobrem assentos nos vôos, enquanto os hotéis aproveitam a oportunidade para ocupar quartos vazios. Sites que agregam volumes reúnem os pedidos de muitos clientes para pressionar o fornecedor a conceder um desconto maior.
- **Obter produtos grátis.** Sistemas de código-fonte aberto, um movimento iniciado pelo Linux, vão erodir a margem de lucro de praticamente todas as empresas de software. Os softwares de código-fonte aberto estão por toda a parte, de PCs a telefones celulares. Estão nos servidores de sites como o Google e o Amazon e em gigantescos sistemas corporativos e governamentais. O principal desafio enfrentado por empresas como Microsoft, Oracle, IBM e por quase todos os principais desenvolvedores de software agora é: como competir com programas que podem ser obtidos gratuitamente?

Os vendedores podem:

- **Monitorar o comportamento dos clientes e preparar ofertas personalizadas para cada um deles.** Embora os softwares de compras e os sites de comparação informem aos consumidores os preços publicados, podem estar deixando passar ofertas especiais que os consumidores obteriam com o auxílio de novas tecnologias. A GE Lighting, que recebe 55 mil solicitações de preço ao ano, possui programas on-line que avaliam 300 componentes de uma cotação, tais como dados sobre vendas passadas e descontos, a fim de reduzir o tempo de processamento de 30 dias para seis horas.
- **Dar a determinados clientes acesso a preços especiais.** A CDNOW, uma loja virtual de CDs, envia e-mails a certos compradores com o endereço de um site especial para preços mais baixos. A não ser que saiba o endereço secreto, você paga o preço integral. Empresas de produtos empresariais já estão usando extranets para determinar com precisão dados sobre estoques, custos e demanda a qualquer momento e, assim, ajustar os preços instantaneamente.

Tanto vendedores como compradores podem:

- **Negociar preços em leilões e bolsas on-line.** Quer vender centenas de quinquilharias encalhadas e quase sem uso? Anuncie no eBay. Quer comprar cartões de beisebol antigos por uma ninharia? Entre no [www.baseballplanet.com](http://www.baseballplanet.com).

*Fontes:* Amy E. Cortese, "Good-bye to fixed pricing?", *Business Week*, 4 maio 1998, p. 71-84; Michael Menduno, "Priced to perfection", *Business 2.0*, 6 mar. 2001, p. 40-42; Faith Keenan, "The price is really right", *Business Week*, 31 mar. 2003, p. 61-67; Paul Markillie, "A perfect market: a survey of e-commerce", *Economist*, 15 maio 2004, p. 3-20; David Kirpatrick, "How the open-source world plans to smack down Microsoft, and Oracle, and...", *Fortune*, 23 fev. 2004, p. 92-100. Para uma discussão sobre alguns dos temas acadêmicos envolvidos, veja Florian Zettelmeyer, "Expanding to the Internet: pricing and communication strategies when firms compete on multiple channels", *Journal of Marketing Research*, 37, ago. 2000, p. 292-308; John G. Lynch Jr. e Dan Ariely, "Wine online: search costs affect competition on price, quality, and distribution", *Marketing Science*, inverno 2000, p. 83-103; Rajiv Lal e Miklos Sarvary, "When and how is the Internet likely to decrease price competition?", *Marketing Science*, 18, nº 4, 1999, p. 485-503.

informações de preço ativamente, interpretando preços em termos do conhecimento que adquiriram em experiências de compra anteriores, na comunicação formal (propagandas, visitas de vendas e folhetos), na comunicação informal (amigos, colegas de trabalho, familiares) e nos ponto-de-venda ou recursos on-line.<sup>7</sup> As decisões de compra baseiam-se em como os consumidores percebem os preços e no que consideram ser o verdadeiro preço atual — não o preço definido pela empresa. Eles podem estabelecer um limite mínimo abaixo do qual os preços podem representar qualidade inferior ou inaceitável, assim como um limite máximo acima do qual os preços serão vistos como proibitivos e não compensadores.

Entender como os consumidores chegam a suas percepções de preço é uma prioridade de marketing. Aqui veremos os tópicos-chave — preços de referência, inferências preço-qualidade e preços finais.

**PREÇOS DE REFERÊNCIA** Estudos mostraram que, embora os consumidores possam conhecer bem a faixa de preços envolvidos, surpreendentemente poucos conseguem lembrar com precisão o preço específico dos produtos.<sup>8</sup> Ao examinar opções de compra, os consumidores costumam utilizar **preços de referência**. Considerando um preço observado, eles o comparam a um preço de referência interno (informação de preço da memória) ou a uma estrutura de referência externa (como um 'preço praticado no varejo').<sup>9</sup>

Existem vários tipos de preços de referência possíveis (veja a Tabela 14.1), e é comum que as empresas os manipulem. Uma empresa pode, por exemplo, situar seu produto entre os mais caros para sugerir que ele pertence a essa classe. As lojas de departamentos expõem vestuário feminino em diferentes departamentos diferenciados por preço; presume-se que os vestidos encontrados no departamento mais caro sejam de melhor qualidade.

Quando o preço sugerido pelo fabricante é alto, quando se indica que o produto era originalmente muito mais caro, quando se aponta o alto preço de um concorrente — todas essas situações ajudam a criar uma mentalidade de preço de referência.<sup>10</sup>

## PRODUTOS ELETRÔNICOS

No site da JVC, o preço de varejo sugerido pelo fabricante para determinado produto geralmente não tem nenhuma relação com o que o varejista de fato cobra por esse mesmo item. Por exemplo, para uma filmadora de vídeo digital que funciona também como câmera digital, o preço de varejo sugerido pela JVC é de 1.099,95 dólares, mas a Circuit City estava vendendo o produto por 799,99 dólares e a Amazon.com por 699,99 dólares. Comparados a outros itens de consumo, de roupas e carros a móveis e escovas de dente, é grande a diferença entre os preços sugeridos pelo fabricante e os praticados pelos varejistas de produtos eletrônicos. “A coisa mais simples de dizer é que treinamos os compradores de produtos eletrônicos a pensar que estão obtendo um desconto de 20, 30 ou 40 por cento”, conta Robert Atkins, vice-presidente da Mercer Management Consulting. Um gerente de produto da Olympus America, famosa principalmente por suas câmeras, defende essa prática dizendo que o alto preço de varejo sugerido pelo fabricante é uma ferramenta psicológica, um preço de referência que faz as pessoas ver que estão comprando algo de valor por um preço excelente.<sup>11</sup>

Empresas inteligentes procuram estruturar os preços para indicar o melhor valor possível. Por exemplo, um item relativamente caro pode ser visto como mais barato se o preço for subdividido em valores menores: mesmo que os totais sejam iguais, uma taxa de associação anual de 500 dólares pode ser considerada mais barata se apresentada como “50 dólares por mês”.<sup>12</sup>

**TABELA 14.1**

Possíveis preços de referência para o consumidor

- 'Preço justo' (quanto o produto deveria custar)
- Preço padrão
- Último preço pago
- Limite máximo de preço (preço de reserva ou aquele que a maioria dos consumidores estaria disposta a pagar)
- Limite mínimo de preço (limite inferior de preço ou o mínimo que os clientes pagariam)
- Preços do concorrente
- Preço futuro esperado
- Preço usual com desconto

Fonte: Russell S. Winer, “Behavioral perspectives on pricing”: buyer’s subjective perceptions of price revisited”. In: Timothy Devinney (org.), *Issues in pricing: theory and research*. Lexington: Lexington Books, 1988, p. 35-57.



Quando os consumidores evocam uma ou mais dessas estruturas de referência, seu preço percebido pode ser diferente do preço praticado.<sup>13</sup> Estudos sobre preços de referência constataram que ‘surpresas desagradáveis’ — quando o preço percebido é menor do que o preço praticado — podem ter um impacto maior sobre a probabilidade de compra do que surpresas agradáveis.<sup>14</sup>

**INFERÊNCIAS PREÇO-QUALIDADE** Muitos consumidores usam o preço como um indicador de qualidade. A determinação de preços com base na imagem é especialmente eficaz com produtos que apelam para a vaidade das pessoas, como perfumes e carros de luxo. Em um frasco de perfume, a essência pode valer apenas 10 dólares, mas quem dá o perfume de presente está disposto a desembolsar 100 dólares só para comunicar ao presenteado todo seu apreço.

No caso dos automóveis, as percepções de preço e qualidade interagem entre si.<sup>15</sup> Carros mais caros são percebidos como de alta qualidade. Da mesma maneira, os de maior qualidade são percebidos como mais caros do que realmente são. A Tabela 14.2 mostra como as percepções dos consumidores sobre carros podem diferir da realidade. Quando estão disponíveis informações adicionais sobre a verdadeira qualidade, o preço se torna um indicador menos significativo da qualidade. Quando essas informações não existem, o preço passa a ser o principal indicador.

## CKE RESTAURANTS

No negócio de fast-food, a crescente guerra de preços é vista como um sintoma de erosão da qualidade. É por esse motivo que a CKE Restaurants — controladora de duas famosas cadeias de lanchonetes nos Estados Unidos, a Carl Jr’s. e a Hardees — está abandonando a tendência de ‘menu econômico’ e aumentando o preço de seus hambúrgueres. Nas palavras de seu presidente e CEO, Andrew F. Puzder, “o problema é que, se você começa a vender algo por menos de um dólar, as pessoas supõem que aquilo vale menos de um dólar. E esses são os clientes menos lucrativos”. Quando Puzder comprou a problemática rede Hardees, parte de seu objetivo era focar a qualidade e menus diferenciados para as duas cadeias. Ele criou um hambúrguer de 3,95 dólares anunciado como o “hambúrguer de seis dólares”, para dar uma conotação tanto de qualidade como de valor.<sup>16</sup>

Algumas marcas adotam a escassez para denotar qualidade e justificar preços premium. Alguns fabricantes de automóveis abandonaram a onda de descontos que tomou conta do setor e estão produzindo lotes menores de modelos novos, criando burburinho em torno deles e usando a demanda para aumentar o preço de venda.<sup>17</sup> Listas de espera, anteriormente restritas a carros com edição limitada como Ferraris, estão se tornando mais comuns para modelos comercializados em massa, incluindo veículos utilitários da Volkswagen e da Acura e as minivans da Toyota e da Honda.

Como demonstrou a mania dos Beanie Babies — bonequinhos de *plush* que se tornaram itens de coleção nos Estados Unidos —, a escassez combinada com uma forte demanda pode resultar em altos preços no mercado. Um outro exemplo é o da Drew Estates.

**TABELA 14.2**

Percepções do consumidor *versus* realidade sobre carros

A partir de um estudo da J. D. Power and Associates realizado em 2003, que traçou a confiabilidade dos veículos no período de três anos, e de um levantamento sobre qualidade percebida conduzido pela CNW Market Research, o Morgan Stanley, instituição financeira de Wall Street, descobriu que as marcas de automóveis podiam ser sobre ou subvalorizadas.

**Sobrevalorizadas:** marcas cuja qualidade percebida supera em porcentagem a qualidade real

Land Rover	75,3 por cento
Kia	66,6 por cento
Volkswagen	58,3 por cento
Volvo	36,0 por cento
Mercedes	34,2 por cento

**Subvalorizadas:** marcas cuja qualidade real supera em porcentagem a qualidade percebida

Mercury	42,3 por cento
Infiniti	34,1 por cento
Buick	29,7 por cento
Lincoln	25,3 por cento
Chrysler	20,8 por cento

Fonte: David Kiley, “U.S. automaker get a bum rap”, *USA Today*, jan. 2004, p. B5.

## DREW ESTATES

Produzidos na Nicarágua, aromatizados com vinho, azeite e ervas e embalados em caixas com rótulos no estilo grafite, os charutos da Drew Estates são vendidos apenas em 500 lojas dos Estados Unidos. Misturas incomuns, marketing interessante e produção limitada das três principais linhas de charutos — Ácido, Natural e Ambrósia — contribuíram para preços premium de aproximadamente 10 dólares por charuto. A Drew Estates fica feliz em deixar os clientes conjecturando sobre a marca. Como o co-fundador Jonathan Drew diz, “no dia em que entrarmos no mercado de massa, fechamos a empresa. Quando as pessoas vão a uma loja, compram uma caixa de 150 dólares porque não sabem se encontrarão outra igual nos próximos três meses”.<sup>18</sup>

**O QUE O PREÇO SINALIZA** As percepções de preço do consumidor também são afetadas por diferentes estratégias de determinação de preço. Muitas empresas acreditam que os preços devem terminar em um número quebrado. Para muitos clientes, um amplificador de som que custa 299 dólares está na faixa dos 200 dólares, e não na de 300 dólares. Estudos mostraram que os consumidores tendem a memorizar os preços ‘da esquerda para a direita’, sem arredondá-los.<sup>19</sup> A codificação dos preços dessa forma é importante se existe uma quebra mental do preço em um valor arredondado maior. Outra explicação é que os preços terminados em ‘9’ transmitem a idéia de desconto ou pechincha. Contudo, se a empresa deseja uma imagem de alto preço, e não de baixo preço, deve evitar a tática dos números quebrados.<sup>20</sup> Um estudo mostrou inclusive que a demanda de fato aumentou em um terço quando o preço de um vestido *subiu* de 34 para 39 dólares, mas permaneceu inalterada quando o preço *subiu* de 34 para 44 dólares.<sup>21</sup>

Preços que terminam em ‘0’ e ‘5’ são igualmente comuns no mercado porque, acredita-se, os consumidores os memorizam com mais facilidade.<sup>22</sup> Placas de ‘liquidação’ afixadas ao lado dos preços mostraram aumentar a demanda, mas apenas quando não utilizadas em excesso: as vendas totais de uma categoria são maiores quando alguns itens da categoria, mas não todos, levam placas de liquidação; a partir de certo ponto, o uso de placas adicionais pode diminuir as vendas de uma liquidação total de categoria.<sup>23</sup> O Lembrete de Marketing “Quando usar preços promocionais” oferece algumas diretrizes.

## Estabelecimento do preço

Uma empresa estabelece um preço pela primeira vez quando desenvolve um novo produto, quando introduz seu produto habitual em um novo canal de distribuição ou em nova área geográfica e quando participa de licitações de contratos. A empresa deve decidir onde posicionar seu produto em termos de qualidade e preço. Em alguns mercados, como o automobilístico, podem ser encontrados até oito *pontos* (*níveis*) de preço:

Segmento	Exemplo	Segmento	Exemplo
Máximo	Rolls-Royce	Médio	Buick
Alto padrão	Mercedes-Benz	Facilidade/conveniência	Ford (Escort)
Luxo	Audi	Imitações mais baratas	Hyundai
Necessidades especiais	Volvo	Unicamente preço	Kia

## LEMBRETE DE MARKETING

### Quando usar preços promocionais

Preços promocionais, como aqueles constantes em placas de liquidação e preços que terminam em 9, tornam-se menos eficientes quando utilizados em excesso. Anderson e Simester sustentam que os preços promocionais devem ser usados com bom senso em itens cujo preço o consumidor não conhece muito bem. Eles citam os seguintes exemplos:

1. Os itens são comprados com pouca frequência.
2. Os clientes são novos.
3. O modelo do produto muda com o tempo.
4. Os preços variam com a temporada.
5. A qualidade ou o tamanho varia entre as lojas.

A maioria das empresas utiliza de três a cinco níveis de preço ou segmentos. A cadeia de hotéis Marriott Hotels é especialista no desenvolvimento de marcas diferentes para diferentes níveis de preço: Marriott Vacation Club–Vacation Villas (o preço mais alto), Marriott Marquis (preço alto), Marriott (preço alto para médio), Renaissance (preço médio para alto), Courtyard (preço médio), Towne Place Suites (preço médio para baixo) e Fairfield Inn (preço baixo).

Em geral, os consumidores classificam as marcas de acordo com os segmentos de preço em uma categoria.<sup>24</sup> Por exemplo, a Figura 14.1 mostra os três segmentos de preço resultantes de um estudo no mercado de sorvetes.<sup>25</sup> Nesse mercado, como a figura mostra, existe também uma relação entre preço e qualidade. Em qualquer segmento, existe uma faixa de preços aceitáveis, chamada de *banda de preço*. As bandas de preço dão aos gerentes algumas indicações da flexibilidade e da amplitude que eles podem adotar ao definir o preço de suas marcas dentro de determinado segmento de preço.

A empresa precisa considerar muitos fatores ao estabelecer sua política de determinação de preços.<sup>26</sup> Na seqüência, descreveremos um processo de seis passos: (1) seleção do objetivo da determinação de preços; (2) determinação da demanda; (3) estimativa de custos; (4) análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes; (5) seleção de um método de determinação de preços; e (6) seleção do preço final.

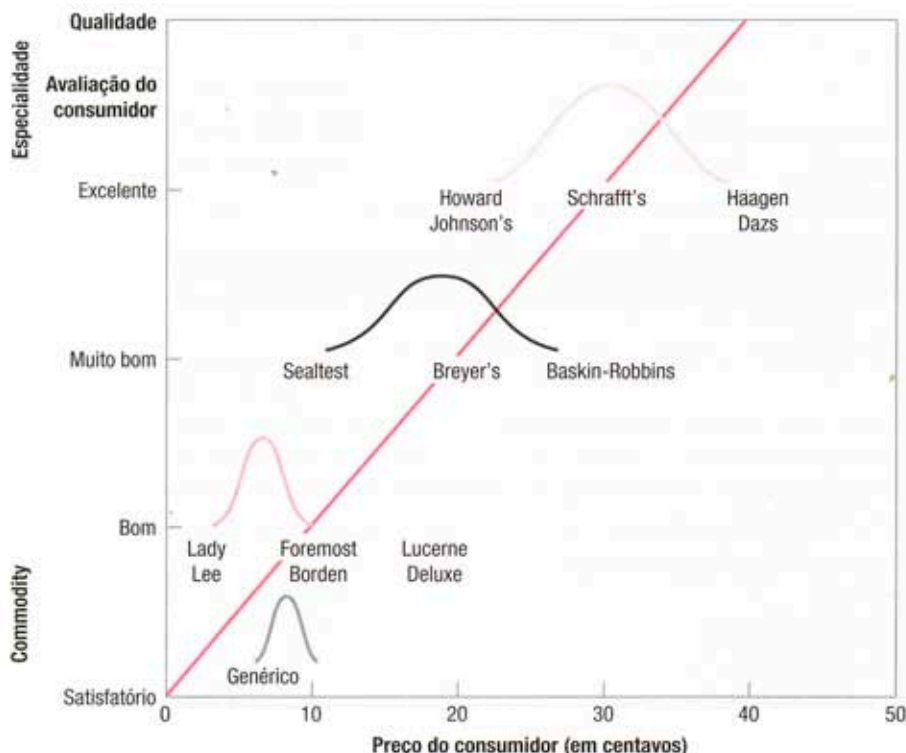
## Passo 1: Seleção do objetivo da determinação de preços

Em primeiro lugar, a empresa decide onde deseja posicionar sua oferta ao mercado. Quanto mais claros seus objetivos, mais fácil será determinar os preços. Por meio da determinação de preços, uma empresa pode perseguir qualquer um destes cinco objetivos principais: sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado, desnatamento máximo do mercado ou liderança na qualidade do produto.

**SOBREVIVÊNCIA** Quando assoladas pelo excesso de capacidade, pela concorrência intensa ou por mudanças no desejo dos consumidores, as empresas buscam a *sobrevivência* como principal objetivo. Desde que os preços cubram os custos variáveis e alguns custos fixos, ela continua a funcionar. Entretanto, trata-se de um objetivo de curto prazo; no longo prazo, a empresa terá de aprender a agregar valor se não quiser enfrentar falência.

**MAXIMIZAÇÃO DO LUCRO ATUAL** Muitas empresas tentam determinar um preço que *maximize o lucro atual*. Elas estimam a demanda e os custos ligados a preços alternativos e escolhem o preço que maximizará o lucro corrente,

**FIGURA 14.1** Segmentos de preço no mercado do sorvete



o fluxo de caixa ou o retorno sobre o investimento (ROI). Essa estratégia pressupõe que a empresa tenha conhecimento de suas funções de demanda e custos, as quais porém são difíceis de estimar. Ao enfatizar o desempenho financeiro corrente, a empresa pode sacrificar o desempenho de longo prazo, ignorando os efeitos de outras variáveis do mix de marketing, as reações dos concorrentes e as limitações legais em relação aos preços.

**MAXIMIZAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO** Algumas empresas desejam *maximizar sua participação de mercado*. Elas acreditam que um maior volume de vendas levará a custos unitários menores e a maiores lucros no longo prazo. Assim, determinam o menor preço possível, pressupondo que o mercado seja sensível a preço. A Texas Instruments (TI) pratica essa **determinação de preços de penetração de mercado**. A TI constrói uma grande fábrica, determina o preço mais baixo possível, abocanha uma fatia significativa do mercado, consegue reduzir seus custos e, conseqüentemente, abaixa o preço ainda mais.

As seguintes condições favorecem a determinação de um preço baixo: (1) mercado altamente sensível a preço, em que preço baixo estimula o crescimento; (2) custos de produção e distribuição decrescentes, graças à experiência da produção acumulada; e (3) mercado em que preço baixo desestimula a concorrência atual e potencial.

**DESNATAMENTO MÁXIMO DO MERCADO** Empresas que lançam tecnologias novas preferem determinar preços altos para maximizar o *desnatamento do mercado*. A Sony é uma praticante freqüente da **determinação de preços por desnatamento**, em que os preços começam altos e se reduzem gradualmente com o tempo. Em 1990, quando a empresa lançou a primeira televisão de alta definição do mundo (HDTV) no mercado japonês, seu preço era de 43 mil dólares. Para que a Sony pudesse 'desnatar' o máximo de receita dos vários segmentos do mercado, o preço caiu continuamente ao longo dos anos — uma HDTV de 28 polegadas custava pouco mais de 6 mil dólares em 1993, e uma HDTV de 42 polegadas custava cerca de 2 mil dólares em 2001.<sup>27</sup>

O desnatamento do mercado, que também é a estratégia da Intel, faz sentido sob as seguintes condições: (1) um número suficiente de compradores tem uma demanda corrente alta; (2) o custo unitário de produzir um pequeno volume não é alto a ponto de anular a vantagem de cobrar aquilo que o mercado tem condições de pagar; (3) o preço inicial elevado não atrai mais concorrentes para o mercado; e (4) o preço elevado comunica a imagem de um produto de qualidade superior.

**LIDERANÇA NA QUALIDADE DO PRODUTO** Uma empresa pode ter como alvo ser a *líder em qualidade de produto do mercado*. Muitas marcas se esforçam para ser 'luxos acessíveis' — produtos ou serviços caracterizados por altos níveis de qualidade, gosto e status percebidos, com um preço alto, mas não a ponto de ficar fora do alcance dos consumidores. Marcas como café Starbucks, xampu Aveda, lingerie Victoria's Secret, carros BMW e acessórios para cozinha Viking conseguiram se posicionar como líderes em qualidade de sua categoria, combinando qualidade, luxo e preços premium com uma base de clientes intensamente fiel.<sup>28</sup> Graças a um marketing interno e externo que faz suas marcas parecerem badaladas e exclusivas, a Grey Goose e a Absolut construíram um nicho superpremium entre as vodcas — uma categoria essencialmente insípida, incolor e inodora.<sup>29</sup>

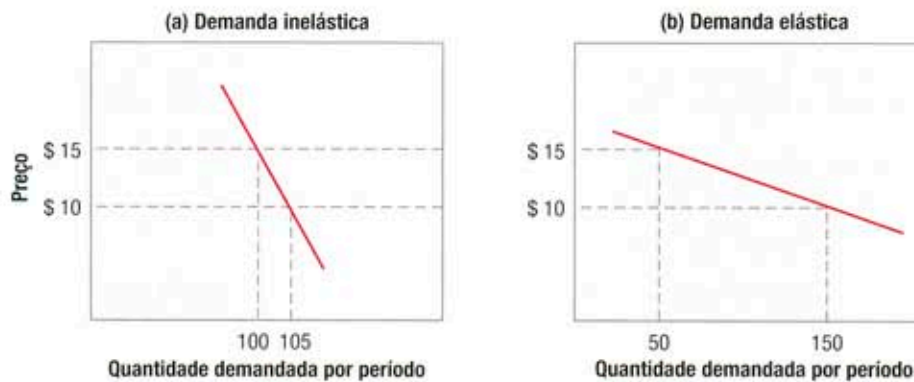
**OUTROS OBJETIVOS** As organizações públicas e as sem fins lucrativos adotam outros objetivos para a determinação de preços. Uma universidade pode objetivar a *recuperação parcial de custos*, sabendo que são necessários doações de particulares e subsídios públicos para cobrir os custos restantes. Um hospital sem fins lucrativos pode objetivar a *recuperação total de custos* ao determinar preços. Uma companhia teatral sem fins lucrativos pode determinar o preço de suas produções a fim de vender o máximo de lugares no teatro. Um órgão de serviço social pode determinar um *preço social* adequado às rendas variáveis de seus clientes.

Quaisquer que sejam os objetivos específicos, as empresas que utilizam o preço como ferramenta estratégica lucrão mais do que as que simplesmente deixam os custos ou o mercado determinar seus preços.

## Passo 2: Determinação da demanda

Cada preço levará a um nível diferente de demanda e, portanto, terá um impacto diferente nos objetivos de marketing da empresa. A relação entre diferentes preços e demanda corrente resultante é representada por uma curva de demanda (veja a Figura 14.2). Em uma situação normal, demanda e preço são inversamente relacionados: quanto mais alto o preço, menor a quantidade demandada. No caso de artigos de prestígio, a curva de demanda às vezes se inclina para cima. Um fabricante de perfumes elevou seus preços e acabou vendendo mais perfumes! Alguns consumidores consideram o preço mais alto indicador de um produto melhor. Entretanto, se for cobrado um preço excessivamente elevado, o nível de demanda pode cair.

**SENSIBILIDADE A PREÇO** A curva de demanda mostra o volume provável de compras do mercado ante alternativas de preço. Ela resume as reações de muitos indivíduos com diferentes sensibilidades a preço. O primeiro passo para estimar a demanda é compreender o que afeta tal sensibilidade. De modo geral, os compradores são menos sensíveis a

**FIGURA 14.2** Demandas inelástica e elástica

preço para produtos que custam muito caro ou comprados com pouca frequência. Também são menos sensíveis a preço quando ele representa apenas uma pequena parte do custo total de obtenção, operação e manutenção do produto ao longo do tempo. Uma empresa cobrará mais caro do que seus concorrentes e ainda conquistará o cliente se conseguir convencê-lo de que oferece o mais baixo *custo total de propriedade* (*total cost of ownership — TCO*).

Obviamente, as empresas preferem clientes menos sensíveis a preço. A Tabela 14.3 lista alguns fatores associados à menor sensibilidade a preço. Por outro lado, a Internet tem o potencial de aumentá-la. Por exemplo, ao comprar um livro específico na rede, um cliente pode comparar o preço oferecido por dezenas de livrarias on-line simplesmente entrando no site mySimon.com. Os valores podem variar em até 20 por cento.

Embora a Internet aumente as oportunidades de compradores sensíveis a preço encontrarem sites com preços mais baixos, muitos compradores talvez não sejam tão sensíveis a preço. Um estudo conduzido pela McKinsey concluiu que 89 por cento de uma amostragem de consumidores na Internet visitou apenas um site de livros, 84 por cento visitou apenas um site de brinquedos e 81 por cento visitou apenas um site de música, o que indica que há menos comparação de preços nas compras na Internet do que seria possível.

As empresas precisam entender a sensibilidade a preço de seus clientes atuais e potenciais, assim como as análises comparativas que as pessoas estão dispostas a realizar para avaliar o preço em face das especificações dos produtos. Ter como alvo somente os consumidores sensíveis a preço pode significar, na verdade, que a empresa está 'deixando de ganhar dinheiro'.

**ESTIMATIVA DAS CURVAS DE DEMANDA** A maioria das empresas tenta, de algum modo, medir suas curvas de demanda. Para isso, são utilizados diferentes métodos.

**TABELA 14.3** Fatores que levam a menor sensibilidade ao preço

- O produto é exclusivo.
- Os compradores têm menos consciência da existência de substitutos.
- Os compradores não podem comparar facilmente a qualidade de substitutos.
- A despesa é uma pequena parte da renda total do cliente.
- A despesa é pequena em relação ao custo total do produto final.
- Parte do custo é assumida por terceiros.
- O produto é utilizado em conjunto com bens comprados anteriormente.
- O produto supostamente possui mais qualidade, prestígio ou exclusividade.
- Os compradores não podem estocar o produto.

- A **análise estatística de preços**, quantidades vendidas e outros fatores históricos, para estimar a relação entre eles. Os dados podem ser lineares (ao longo do tempo) ou constituir um corte representativo (de vários locais no mesmo momento). Construir o modelo apropriado e ajustar os dados segundo técnicas estatísticas adequadas, requer considerável habilidade.
- A realização de **experiências com preços**. Bennett e Wilkinson variaram sistematicamente os preços de vários produtos vendidos em uma loja de descontos e observaram os resultados.<sup>30</sup> Uma abordagem alternativa é cobrar preços diferentes em territórios similares para verificar como as vendas são afetadas. Outra abordagem é usar a Internet. Uma empresa de comércio eletrônico pode testar o impacto de uma elevação progressiva de 5 por cento aumentando o preço a cada 40 visitantes, para comparar a resposta de compra. Contudo, a empresa deve tomar cuidado para não melindrar os clientes, como aconteceu com a Amazon, que ofereceu descontos progressivos no preço de 30 por cento, 35 por cento e 40 por cento para compradores de DVD e, depois, descobriu que quem recebeu o desconto de 30 por cento ficou aborrecido.<sup>31</sup>
- **Levantamentos** podem explorar quantas unidades os consumidores comprariam a diferentes preços propostos, embora sempre exista a possibilidade de os compradores subestimarem suas intenções de compra a preços mais altos, como desestímulo ao aumento de preços pela empresa.<sup>32</sup>

Ao medir o relacionamento preço–demanda, o pesquisador de mercado deve controlar diversos fatores que podem influenciar a demanda. A resposta do concorrente é importante. De maneira similar, se a empresa alterar outros fatores do mix de marketing além do preço, será difícil isolar o efeito da mudança de preço. Nagle apresenta um excelente resumo dos vários métodos para estimar sensibilidade a preço e demanda.<sup>33</sup>

**ELASTICIDADE DE PREÇO DA DEMANDA** Os profissionais de marketing precisam saber o quanto a demanda seria reativa, ou elástica, a uma mudança de preço. Considere as duas curvas de demanda da Figura 14.2. Com a curva de demanda (a), um aumento de preço de 10 para 15 dólares leva a um declínio relativamente pequeno na demanda, de 105 para 100. Com a curva de demanda (b), o mesmo aumento de preço leva a uma queda substancial na demanda, de 150 para 50. Se a demanda praticamente não se altera com uma pequena mudança no preço, dizemos que ela é *inelástica*. Se a demanda muda consideravelmente, dizemos que é *elástica*. Quanto maior for a elasticidade, maior o volume de crescimento resultante de uma redução de 1 por cento no preço.

É provável que a demanda seja menos elástica sob as seguintes condições: (1) quando há poucos substitutos ou concorrentes; (2) quando os compradores não percebem o preço mais alto imediatamente; (3) quando os compradores demoram a mudar seus hábitos de compra. Se a demanda for elástica, os fornecedores podem estudar uma redução de preço — o preço mais baixo produzirá maior receita total. Isso será verdade desde que os custos de produzir e vender mais unidades não aumentem desproporcionalmente.<sup>34</sup>

Quando as demandas são mais elásticas, é um erro não considerar as necessidades dos clientes ao desenvolver programas de marketing. Em 1997, o Departamento de Trânsito da cidade de Nova York lançou um novo sistema de passes de metrô que oferecia tarifas com desconto no passe mensal se este fosse usado pelo menos 47 vezes. Críticos observaram que a tarifa especial não beneficiaria aqueles com a demanda mais elástica: os passageiros que viajavam fora dos horários de pico e que utilizavam menos o metrô. A curva de demanda dos usuários que vão e voltam do trabalho de metrô é perfeitamente inelástica. Não importa o que aconteça com a tarifa, essas pessoas precisam chegar ao trabalho e voltar para casa de metrô.<sup>35</sup>

A elasticidade de preço depende da magnitude e da direção da mudança de preço que estiver sendo considerada. Pode ser ínfima, com uma pequena alteração de preços, ou substancial, quando a alteração for significativa. Poderá ser diferente para uma redução de preço *versus* um aumento de preço, e pode haver uma *banda de indiferença no preço*, em que as mudanças no preço têm pouco ou nenhum efeito. Um estudo sobre determinação de preços conduzido pela McKinsey estimou que a banda de indiferença de preço pode ter grande amplitude: 17 por cento para antissépticos bucais, 13 por cento para pilhas, 9 por cento para pequenos eletrodomésticos e 2 por cento para certificados de depósito.

Por fim, a elasticidade de preço de longo prazo pode ser diferente da elasticidade de curto prazo. Os compradores podem continuar a comprar de seu fornecedor atual após um aumento de preço, mas depois acabar mudando de fornecedor. Nesse caso, a demanda é mais elástica no longo prazo do que no curto prazo, contudo pode ocorrer o inverso: os compradores podem abandonar um fornecedor após serem avisados de um aumento de preço, mas voltar para ele mais tarde. A distinção entre a elasticidade de longo prazo e a de curto prazo é que, no primeiro caso, as empresas não saberão o efeito total da mudança de preço até que algum tempo tenha decorrido.

### Passo 3: Estimativa de custos

A demanda estabelece um teto para o preço que a empresa pode cobrar por seu produto. Os custos determinam o piso. A empresa deseja cobrar um preço que cubra seu custo de produção, distribuição e venda do produto, incluindo

um retorno justo por seu esforço e risco. Entretanto, quando as empresas determinam o preço de seus produtos de modo que cubra todos os custos, o resultado nem sempre é a lucratividade. O Lembrete de Marketing “Três mitos sobre estratégias de determinação de preços” descreve os erros mais comuns nesse campo.

**TIPOS DE CUSTOS E NÍVEIS DE PRODUÇÃO** Os custos de uma empresa assumem duas formas, fixos e variáveis. **Custos fixos** (também conhecidos como **custos indiretos**) são aqueles que não variam segundo a produção ou a receita de vendas. Assim, uma empresa deve pagar todo mês aluguel, energia, juros, folha de pagamento etc., independentemente do nível de produção.

Os **custos variáveis** oscilam em proporção direta ao nível de produção. Por exemplo, cada calculadora de mão produzida pela Texas Instruments envolve o custo do plástico, de microprocessadores, da embalagem etc. Esses custos tendem a ser constantes por unidade produzida. São chamados de variáveis porque seu total varia conforme o número de unidades produzidas.

Os **custos totais** consistem na soma dos custos fixos e variáveis para qualquer nível de produção dado. O **custo médio** é o custo por unidade naquele nível de produção; é igual aos custos totais divididos pela produção. A administração deve cobrar um preço que ao menos cubra os custos totais de produção em determinado nível de produção.

Para determinar preços com inteligência, a gerência precisa saber como seus custos variam em diferentes níveis de produção. Suponha que uma empresa como a TI tenha construído uma fábrica de tamanho fixo para produzir mil calculadoras de bolso por dia. O custo por unidade é alto, se forem produzidas poucas unidades por dia. À medida que a produção se aproxima das mil unidades, o custo médio cai, pois os custos fixos são distribuídos por mais unidades. Acima de mil unidades o custo médio aumenta, porque a fábrica se torna ineficiente: os operários têm de esperar para utilizar as máquinas, as máquinas quebram com mais frequência e os operários atrapalham uns aos outros — veja a Figura 14.3(a).



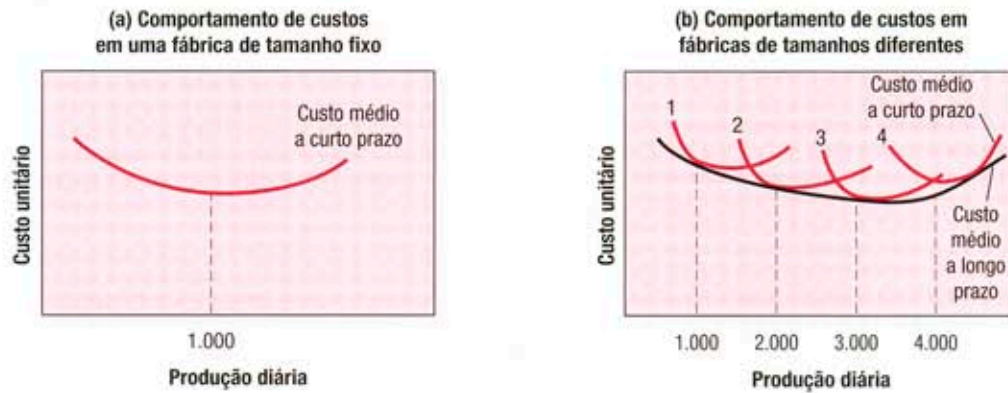
## LEMBRETE DE MARKETING

### Três mitos sobre estratégias de determinação de preços

De acordo com George E. Cressman Jr., gerente de política de preços da Strategic Pricing Group, as empresas alimentam três mitos sobre a estratégia de determinação de preços:

- **Estabelecer preços que cubram os custos totais nos trará lucros.** As empresas muitas vezes não pensam no valor que de fato proporcionam, mas sim nas características do produto que oferecem. Em geral, elas consideram os serviços associados a uma oferta de produto como um incentivo de vendas, não como um elemento que agrega um valor pelo qual elas podem cobrar. Segundo Cressman, “quando determinamos preços para cobrir custos, existe uma suposição implícita de que os clientes nos valorizam por nossos custos. Dessa forma, seria lógico concluir que, se aumentarmos os custos, poderemos aumentar o preço, e os clientes nos amarão ainda mais!”. Em vez disso, as empresas devem determinar quantos clientes atribuirão qual valor a suas ofertas, e então perguntar: “Dada nossa estrutura de custos, que mudanças de volume são necessárias para tornar as mudanças no preço lucrativas?”.
- **Estabelecer preços que aumentem nossa participação de mercado nos trará lucros.** Cressman lembra às empresas que a participação de mercado é determinada pela entrega de valor com vantagem competitiva, não apenas com redução dos custos. Portanto, “a pergunta correta não é: ‘Que nível de preço nos permitirá alcançar nossa meta de vendas e de participação de mercado?’, mas ‘A que fatia de mercado podemos atender com maior lucratividade?’”.
- **Estabelecer preços que atendam às exigências dos clientes nos trará lucros.** Reduzir preços para reter clientes ou derrubar ofertas de concorrentes estimula os clientes a exigir descontos e concessões e habitua os vendedores a oferecê-los. “Quando se sentir tentado a perguntar quanto os clientes pagariam”, diz Cressman, “não o faça. Você sabe que não vai gostar da resposta.” Em vez disso, as empresas deveriam se perguntar: “Que preço convence os clientes quanto ao valor de nossos produtos e serviços?” e “como podemos segmentar o mercado para refletir as diferenças de valor entregue a diferentes tipos de consumidor?”. Crie diferentes níveis de valor e opções de preços para diferentes segmentos de mercado e suas respectivas necessidades de valor. E, para justificar uma redução no preço, ofereça uma opção econômica. “Assim, exigir descontos passa a ser problema do cliente, porque é ele quem vai escolher de quais benefícios abrirá mão.”

**FIGURA 14.3** Custo unitário em diferentes níveis de produção por período

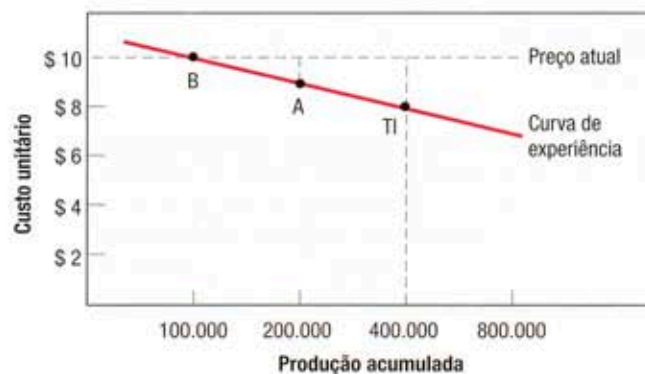


Se a TI acredita que pode vender 2 mil unidades por dia, deve considerar a idéia de construir uma fábrica maior. A fábrica utilizaria maquinário e acordos de trabalho mais eficientes, e o custo unitário de produzir 2 mil unidades por dia seria menor do que o custo unitário para produzir mil unidades. Isso é demonstrado pela curva de custo médio a longo prazo, apresentada na Figura 14.3(b). Na verdade, uma fábrica com capacidade para 3 mil unidades seria ainda mais eficiente, de acordo com a Figura 14.3(b), mas uma produção diária de 4 mil unidades seria menos eficiente devido a economias de escala decrescentes: haveria trabalhadores demais a gerenciar e a burocracia tornaria as atividades mais lentas. A Figura 14.3(b) indica que uma fábrica com produção diária de 3 mil unidades teria o porte ideal, caso a demanda fosse forte o suficiente para suportar esse nível de produção.

**PRODUÇÃO ACUMULADA** Suponha que a TI opere uma fábrica que produza 3 mil calculadoras de bolso por dia. À medida que a empresa ganha experiência na produção de calculadoras de bolso, seus métodos melhoram. Os operários aprendem a trabalhar mais rápido, os materiais fluem com mais facilidade, os custos de compras caem. O resultado, como mostra a Figura 14.4, é que o custo médio cai com a experiência de produção acumulada. Assim, o custo médio de produzir as primeiras 100 mil calculadoras é de 10 dólares por calculadora. Assim que a empresa tiver produzido as primeiras 200 mil calculadoras, seu custo médio terá caído para nove dólares. Depois que sua experiência acumulada de produção dobrar novamente, para 400 mil calculadoras, o custo médio será de 8 dólares. Esse declínio no custo médio advindo da experiência de produção acumulada denomina-se **curva de experiência** ou **curva de aprendizagem**.

Agora, suponha que três empresas concorram nesse setor, TI, A e B. A TI é a fabricante de custo mais baixo, 8 dólares, tendo já produzido 400 mil unidades. Se todas as três venderem a calculadora por 10 dólares, a TI realizará um lucro de 2 dólares por unidade, A ganhará 1 dólar, e B ficará no ponto de equilíbrio. A jogada inteligente para a TI seria reduzir o preço para 9 dólares. Isso alijaria B do mercado, e até mesmo A pensaria em se retirar; enquanto isso, a TI abocanharia os negócios que caberiam a B (e possivelmente a A). Ademais, clientes sensíveis a preço procurariam o menor preço do mercado. Conforme a produção superasse as 400 mil unidades, os custos da TI cairiam ainda mais e com maior rapidez; assim, mesmo ao novo preço de 9 dólares, os lucros anteriores seriam suplantados. A TI tem utilizado repetidamente essa estratégia agressiva de determinação de preços, para ganhar participação de mercado e forçar os rivais a sair do setor.

**FIGURA 14.4** Custo unitário como função de produção acumulada: a curva da experiência





A determinação de preços baseada na curva de experiência, entretanto, encerra riscos importantes. A determinação agressiva de preços pode conferir ao produto uma imagem negativa. A estratégia também pressupõe que os concorrentes sejam fracos e não estejam dispostos a disputar o mercado. Ela leva a empresa a construir mais fábricas para atender à demanda, enquanto o concorrente pode usar uma nova tecnologia de custo mais baixo. A líder de mercado, contudo, fica presa à tecnologia antiga.

Grande parte da determinação de preços baseada na curva de experiência tem se concentrado nos custos de fabricação, mas todos os custos, inclusive os de marketing, podem ser melhorados. Se as três empresas estiverem investindo grandes somas em telemarketing, a empresa que utiliza o sistema há mais tempo poderá alcançar os custos de telemarketing mais baixos. Essa empresa poderá cobrar um pouco menos pelo seu produto e, ainda assim, obter o mesmo retorno, desde que os demais custos sejam iguais.<sup>36</sup>

**CONTABILIDADE DE CUSTOS BASEADA EM ATIVIDADE** As empresas de hoje procuram adaptar suas ofertas e condições para diferentes compradores. Assim, um fabricante negociará diferentes condições com diferentes cadeias de varejistas. Um varejista pode querer entregas diárias (para manter os estoques reduzidos), enquanto outro pode aceitar entregas duas vezes por semana, para obter um preço menor. Como resultado, os custos do fabricante diferirão para cada cadeia, e seus lucros também. Para estimar a verdadeira lucratividade da negociação com diversos varejistas, o fabricante precisa utilizar a **contabilidade de custos baseada em atividades** (*activity-based cost — ABC*), em vez da contabilidade de custos padrão.<sup>37</sup>

A contabilidade ABC procura identificar os custos reais associados ao atendimento de diferentes clientes. Ela aloca custos indiretos tais como custos administrativos, despesas de escritório, suprimentos etc. às atividades que os utilizam, e não aos custos diretos segundo determinada proporção. Tanto os custos variáveis como os fixos devem ser atribuídos a cada cliente. As empresas que deixam de medir seus custos corretamente não estão medindo seus lucros de maneira adequada, e é provável que aloquem seu esforço de marketing erroneamente. A chave para utilizar a contabilidade ABC com eficiência é definir e analisar as 'atividades' de modo apropriado. Uma solução baseada em tempo propõe calcular o valor de um minuto de custo indireto e, em seguida, decidir quanto desse custo cada atividade utiliza.<sup>38</sup>

**DETERMINAÇÃO DE CUSTO-ALVO** Os custos mudam com a escala de produção e a experiência. Também podem mudar como resultado de um esforço concentrado por parte dos projetistas, engenheiros e agentes de compra da empresa para reduzi-los por meio da **determinação de custo-alvo**.<sup>39</sup> Pesquisas de mercado são usadas para estabelecer as funções desejadas de um novo produto e determinar o preço pelo qual o produto pode ser vendido, dados seu apelo e os preços dos concorrentes. O custo-alvo que se deve atingir é obtido deduzindo-se a margem de lucro desejada desse preço. Cada elemento de custo — projeto, engenharia, fabricação, vendas — deve ser examinado, e diferentes maneiras de diminuir os custos devem ser consideradas. O objetivo é trazer as previsões de custo final para a faixa do custo-alvo. Se isso não for possível, talvez seja necessário interromper o desenvolvimento do produto porque ele não será vendido pelo preço-alvo nem realizará o lucro-alvo.

Para atingir o preço e a margem almejados, os profissionais de marketing da marca 9-Lives® de rações para gatos utilizaram a determinação de custo-alvo, diminuindo seu preço para 'quatro latas por um dólar', com uma embalagem remodelada e processos de produção redesenhados. Mesmo com preços menores, o lucro da marca dobrou.

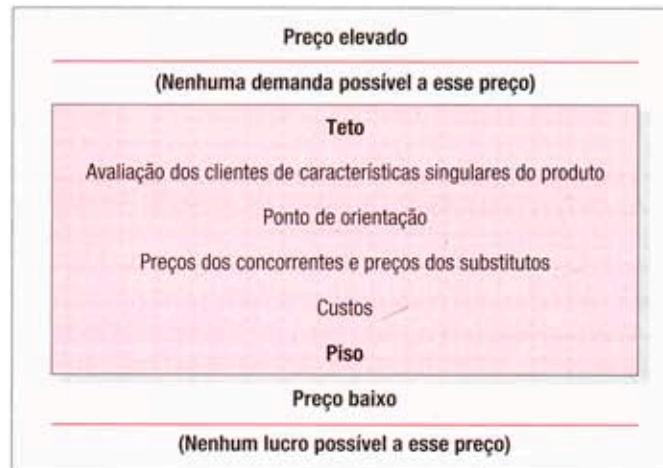
## Passo 4: Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes

Dentro da faixa de preços possíveis, determinados pela demanda de mercado e pelos custos da empresa, esta deve levar em conta os custos, os preços e as possíveis reações de preço dos concorrentes. A empresa deve analisar primeiro o preço do concorrente mais próximo. Se a oferta da empresa contém algumas características não oferecidas por esse concorrente, o valor de tais características para o cliente deve ser avaliado e adicionado ao preço do concorrente. Por outro lado, se a oferta do concorrente contém algumas características não oferecidas pela empresa, seu valor para o cliente deve ser avaliado e subtraído do preço da empresa. Agora a empresa pode decidir se vai cobrar mais, o mesmo ou menos que o concorrente. Mas os concorrentes podem mudar seus preços em resposta ao preço por ela definido, como veremos mais adiante neste capítulo.

## Passo 5: Seleção de um método de determinação de preços

Dados os 3Cs — a programação de demanda dos clientes, a função custo e os preços dos concorrentes —, a empresa estará pronta para selecionar um preço. A Figura 14.5 resume as três principais considerações para determiná-los. Os custos determinam o piso para o preço. Os preços dos concorrentes e o preço de substitutos oferecem um ponto de orientação. A avaliação de características singulares do produto estabelece o teto para o preço.

As empresas devem, então, selecionar um método de determinação de preços que inclua uma ou mais dessas três considerações. Examinaremos seis métodos de determinação de preços: preço de markup, preço de retorno-alvo, preço de valor percebido, preço de valor, preço de mercado e preço por leilão.

**FIGURA 14.5** O modelo dos 3Cs para a determinação de preços

**PREÇO DE MARKUP** O método mais elementar de determinação de preços é adicionar um **markup** padrão ao custo do produto. As empresas de construção civil submetem propostas para licitações estimando o custo total do projeto e acrescentando um markup padrão para o lucro. Advogados e contadores normalmente determinam preços acrescentando um markup padrão a seu tempo e custos.

Suponha que um fabricante de torradeiras tenha os seguintes custos e expectativas de vendas:

<b>Custo variável unitário</b>	US\$ 10
<b>Custos fixos</b>	US\$ 300.000
<b>Venda esperada em unidades</b>	50.000

O custo unitário do fabricante seria determinado por:

$$\text{Custo unitário} = \text{custo variável} + \frac{\text{custo fixo}}{\text{unidades vendidas}} = \text{US\$ } 10 + \frac{\text{US\$ } 300.000}{50.000} = \text{US\$ } 16$$

Agora, suponha que o fabricante desejasse realizar um markup de 20 por cento sobre as vendas. Seu preço de markup seria determinado por:

$$\text{Preço de markup} = \frac{\text{custo unitário}}{(1 - \text{retorno desejado sobre as vendas})} = \frac{\text{US\$ } 16}{1 - 0,2} = \text{US\$ } 20$$

O fabricante cobraria 20 dólares dos revendedores por torradeira e realizaria um lucro de 4 dólares por unidade. Os revendedores, por sua vez, acrescentariam um markup ao preço da torradeira. Se eles desejassem ganhar 50 por cento sobre o preço de venda, aumentariam o preço para 40 dólares. Isso equivaleria a um markup de 100 por cento sobre o custo. Os markups sobre o custo costumam ser maiores em itens sazonais (para cobrir o risco de encalhe), itens especiais, itens com vendas mais lentas, itens com altos custos de armazenagem e de manuseio e itens de demanda inelástica, como medicamentos vendidos apenas com receita médica.

A utilização de markups padrão faz sentido? Geralmente não. Qualquer método de determinação de preços que não leve em conta a demanda atual, o valor percebido e a concorrência provavelmente não levará ao preço ótimo. A determinação de preços de markup sobre custos somente funciona se o preço com markup realmente gerar o nível de vendas esperado.

Ao lançar um novo produto, as empresas costumam estabelecer um preço alto, procurando recuperar os custos o mais rápido possível. Mas, se um concorrente estiver praticando preços baixos, uma estratégia de markup elevado pode ser fatal. Foi o que aconteceu quando a Philips, fabricante holandesa de produtos eletrônicos, determinou o preço de seus aparelhos de DVD. A Philips desejava realizar lucro sobre cada aparelho, mas os concorrentes japoneses cobravam pouco e conseguiram aumentar rapidamente sua participação de mercado, o que por sua vez reduziu de forma considerável seus custos.

Mesmo assim, a determinação de preços de markup continua sendo uma prática bastante comum, por uma série de razões. Primeiro, é muito mais fácil estimar os custos do que a demanda. Vinculando o preço ao custo, as empresas simplificam a tarefa de determiná-los. Em segundo lugar, quando todas as empresas do setor utilizam esse método de determinação de preços, estes tendem a ser similares. A competição por preços, portanto, é minimizada, o que não aconteceria se as empresas dessem atenção a variações de demanda ao determiná-los. Em terceiro lugar, muitas pessoas acham que a determinação de preços de markup é mais justa, tanto para compradores como para vendedores. As empresas não se aproveitam dos compradores quando a demanda se aquece, e os vendedores ganham um retorno justo sobre o investimento.

**PREÇO DE RETORNO-ALVO** Na **determinação de preço de retorno-alvo**, a empresa determina o preço que renderia sua taxa-alvo de ROI. A determinação de preço de retorno é utilizada pela General Motors, que determina os preços de seus automóveis a fim de realizar um ROI de 15 a 20 por cento. Esse método também é utilizado por empresas de serviços públicos, que necessitam realizar um retorno justo sobre seus investimentos.

Suponha que um fabricante de torradeiras tenha investido 1 milhão de dólares no negócio e deseje determinar um preço que permita um ROI de 20 por cento, especificamente 200 mil dólares. O preço de retorno-alvo é determinado pela seguinte fórmula:

$$\begin{aligned} \text{Preço de retorno-alvo} &= \text{custo unitário} + \frac{\text{retorno desejado} \times \text{capital investido}}{\text{unidades vendidas}} \\ &= \text{US\$ } 16 + \frac{0,20 \times \text{US\$ } 1.000.000}{50.000} = \text{US\$ } 20 \end{aligned}$$

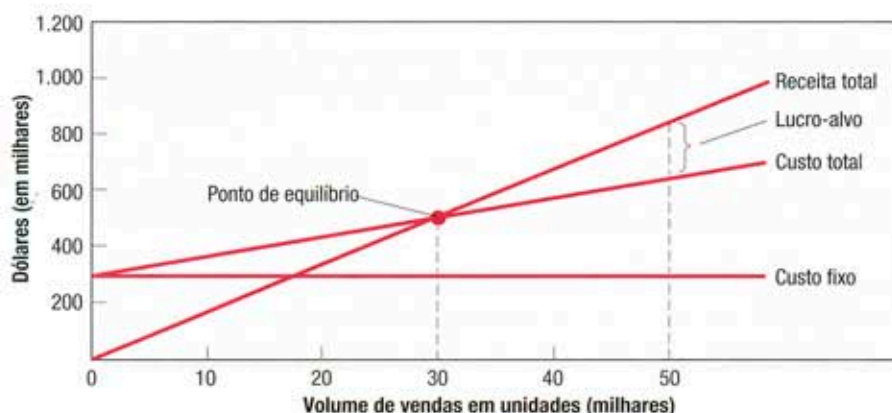
O fabricante realizará esses 20 por cento de ROI desde que suas previsões de custos e vendas sejam precisas. Mas e se as vendas não alcançarem 50 mil unidades? A empresa pode preparar um gráfico do ponto de equilíbrio para verificar o que aconteceria em outros níveis de vendas (veja a Figura 14.6). Os custos fixos são de 300 mil dólares, independentemente do volume de vendas. Os custos variáveis, não mostrados na figura, sobem com o volume. Os custos totais são iguais à soma dos custos fixos e dos custos variáveis. A curva de receita total inicia-se em zero e sobe a cada unidade vendida.

As curvas de receita total e custo total cruzam-se em 30 mil unidades. Esse é o verdadeiro volume do ponto de equilíbrio, que pode ser verificado pela seguinte fórmula:

$$\text{Volume do ponto de equilíbrio} = \frac{\text{custo fixo}}{(\text{preço} - \text{custo variável})} = \frac{\text{US\$ } 300.000}{\text{US\$ } 20 - \text{US\$ } 10} = 30.000$$

O fabricante espera, é claro, que o mercado compre 50 mil torradeiras a 20 dólares, caso em que ganhará 200 mil dólares sobre seu investimento de 1 milhão. No entanto, muito depende da elasticidade de preço e dos preços dos concorrentes. Infelizmente, a determinação de preços de retorno-alvo tende a desconsiderar esses aspectos. O fabri-

**FIGURA 14.6** Gráfico do ponto de equilíbrio



cante precisa levar em conta diferentes preços e estimar seus impactos prováveis sobre o volume de vendas e os lucros. Também deve procurar meios de reduzir seus custos fixos ou variáveis, já que custos mais baixos reduzirão o volume necessário para o ponto de equilíbrio.

**PREÇO DE VALOR PERCEBIDO** Um número crescente de empresas baseia seus preços no **valor percebido** pelo cliente. Elas devem entregar o valor prometido por sua proposta de valor e o cliente deve percebê-lo. Elas utilizam os outros elementos do mix de marketing, como propaganda e força de vendas, para aumentar o valor percebido pelo cliente.<sup>40</sup>

O valor percebido é composto por vários elementos, como a imagem que o comprador tem do desempenho do produto, o canal de distribuição, a qualidade das garantias, o atendimento ao cliente e atributos mais subjetivos, como a reputação do fornecedor, confiabilidade e consideração. Além disso, cada cliente potencial confere um peso diferente a cada um desses elementos, o que nos leva a três grupos de compradores: *compradores orientados para preço*, *compradores orientados para valor* e *compradores fiéis*. As empresas precisam adotar estratégias diferentes para cada um desses grupos. Aos compradores orientados para preço, precisam oferecer produtos simples e serviços reduzidos. Para os compradores orientados para valor, devem inovar valores continuamente e reafirmar agressivamente seu valor. Para compradores fiéis, elas devem investir na construção de relacionamentos e na proximidade com o cliente.

A Caterpillar também utiliza o valor percebido para determinar os preços de seus equipamentos de terraplanagem. Ela pode definir o preço de um trator em 100 mil dólares, ainda que um veículo similar da concorrência custe 90 mil dólares. Quando um cliente potencial pergunta a um revendedor Caterpillar por que deveria pagar 10 mil dólares a mais pelo produto, o revendedor responde:

US\$ 90.000	é o preço do trator se for apenas equivalente ao trator do concorrente
US\$ 7.000	é o preço premium pela durabilidade superior da Caterpillar
US\$ 6.000	é o preço premium pela confiabilidade superior da Caterpillar
US\$ 5.000	é o preço premium pelo serviço superior da Caterpillar
US\$ 2.000	é o preço premium pelo maior período de garantia de peças da Caterpillar
US\$ 110.000	é o preço normal para cobrir o valor superior da Caterpillar
- US\$ 10.000	desconto
<u>US\$ 100.000</u>	preço final

O revendedor é capaz de demonstrar por que o trator da Caterpillar oferece mais valor que o do concorrente. Embora o cliente tenha de pagar um adicional de 10 mil dólares, na verdade está recebendo 20 mil dólares em valor extra! Ele opta pelo trator da Caterpillar porque está convencido de que seus custos operacionais de longo prazo serão muito menores.

Entretanto, mesmo quando uma empresa alega que sua oferta entrega mais valor total, nem todos os consumidores respondem positivamente. Existe sempre um segmento de compradores que se interessam apenas pelo preço. Outros ainda suspeitam que a empresa exagera quando alardeia a qualidade de seus produtos e serviços. Uma empresa instalou seu software em uma ou duas fábricas operadas por um cliente. A substancial e bem documentada economia de custos convenceu o cliente a instalar o software em suas outras fábricas.

A chave para a determinação de preços segundo o valor percebido é entregar mais valor do que o concorrente e demonstrar isso aos compradores potenciais. Basicamente, a empresa precisa entender o processo de tomada de decisão do cliente. Ela pode tentar determinar o valor de sua oferta de várias maneiras: avaliação por parte das gerências da empresa, valor de produtos similares, grupos de foco, levantamentos, experimentação, análise de dados históricos e análise conjunta.<sup>41</sup>

A DuPont, por exemplo, instruiu seus clientes sobre o verdadeiro valor de sua resina de polietileno de qualidade superior, a Alathon. Em vez de apenas alegar que seus dutos feitos desse material eram 5 por cento mais duráveis, a DuPont apresentou uma análise detalhada dos custos comparativos de instalação e manutenção de dutos de irrigação subterrâneos. A verdadeira economia resultava de gastos menores com mão-de-obra e menos danos às plantações associados à escavação e à substituição dos dutos subterrâneos. Com isso, a DuPont pôde cobrar 7 por cento mais e ainda assim ver suas vendas dobrar no ano seguinte.

**DETERMINAÇÃO DE PREÇOS COM BASE NO VALOR** Recentemente, várias empresas adotaram a **determinação de preços com base no valor**: elas conquistam clientes fiéis cobrando um preço relativamente baixo por uma oferta de alta qualidade. Entre as melhores praticantes desse sistema estão a Ikea e a Southwest Airlines.

No começo da década de 1990, a Procter & Gamble agitou o mercado ao reduzir o preço das fraldas descartáveis Pampers e Luvs, do sabão líquido Tide e do café Folgers para determinar preços de valor. No passado, uma família fiel a marcas tinha de pagar um adicional de 725 dólares por ano pelos produtos da P&G, em relação a marcas próprias ou

de baixo preço. Para oferecer preços de valor, a P&G passou por uma reformulação geral. Reprojetou a maneira como desenvolve, fabrica, distribui, determina preços, comercializa e vende produtos para oferecer maior valor em cada ponto da cadeia de oferta.<sup>42</sup>

A determinação de preços de valor não é uma questão de simplesmente estabelecer preços mais baixos, mas sim de redesenhar as operações da empresa, a fim de reduzir custos, e de baixar significativamente os preços, a fim de atrair um grande número de clientes que dão atenção ao valor.

Um tipo importante de determinação de preços de valor é a prática de **preços baixos todos os dias** (*everyday low pricing* — **EDLP**), que ocorre no varejo. Um varejista que segue essa política cobra um preço baixo constante, todos os dias, sem oferecer descontos temporários. Esses preços constantes eliminam a incerteza de preços de uma semana para a outra e podem ser comparados à **determinação de preços 'alto-baixo'** dos concorrentes que fazem promoções. Na determinação de preços alto-baixo, o varejista cobra preços mais altos, mas realiza promoções freqüentes nas quais os preços temporariamente caem abaixo do nível da política EDLP.<sup>43</sup> As duas diferentes estratégias de determinação de preços demonstraram afetar o julgamento dos preços pelos consumidores — maiores descontos (EDLP) podem levar a uma percepção de preços menores pelos consumidores por mais tempo que os freqüentes descontos temporários (alto-baixo), não obstante as médias reais sejam as mesmas.<sup>44</sup>

Nos últimos anos, a determinação de preços alto-baixo tem cedido lugar à EDLP em áreas tão díspares quanto as vendas dos modelos Saturn da General Motors e as lojas de departamentos de primeira linha, como a Nordstrom. Mas quem domina essa estratégia é certamente o Wal-Mart, que praticamente definiu o termo. Excetuando-se poucos artigos em oferta a cada mês, o Wal-Mart promete preços baixos de importantes marcas todos os dias. "Não é uma estratégia de curto prazo", diz um executivo da cadeia. "Você tem de estar disposto a assumir um compromisso com isso e precisa ser capaz de operar com custos inferiores aos de todos os outros."

Alguns varejistas basearam toda a sua estratégia de marketing no que se pode chamar de estratégia EDLP *extrema*. Nos Estados Unidos, estimuladas em parte por uma desaceleração na economia, as lojas de desconto que vendem produtos de segunda linha por 1 dólar, que haviam saído de moda, estão reconquistando sua popularidade.

## DOLLAR GENERAL CORP. FAMILY DOLLAR

As lojas de desconto que vendem produtos de segunda linha por 1 dólar estão se multiplicando, estocando artigos de marca e atraindo compradores mais jovens e abastados. Esse segmento de ultradescontos desenvolveu uma fórmula de sucesso para atrair compradores de redes varejistas como o Target e até mesmo o Wal-Mart: construir lojas pequenas, de fácil circulação e com estacionamento; manter os custos indiretos baixos, limitando o estoque e investindo pouco na decoração das lojas; e aproveitar a publicidade gratuita do boca-a-boca. I. J. Rosenberg atraiu mais de 3 mil clientes para a inauguração de sua segunda loja Little Bucks num subúrbio de Atlanta; para tanto, distribuiu folhetos que prometiam vender nove televisores, nove Game-boys e nove patinetes elétricos Razor a 99 centavos de dólar cada. Embora a maioria das lojas de preços extremos ainda sejam regionais, cadeias como Little Bucks, Dollar Tree, Family Dollar e Big Lots operam hoje em pelo menos 40 estados norte-americanos. As duas maiores cadeias, Dollar General e Family Dollar, estão ganhando terreno ao ritmo de mais de uma nova loja aberta a cada dia. Essas duas empresas operam mais de 10 mil lojas em todos os Estados Unidos, quase o dobro do número existente há seis anos.<sup>45</sup>

A principal razão pela qual os varejistas adotam a estratégia EDLP é que descontos e promoções constantes são dispendiosos e minam a confiança do consumidor em encontrar bons preços todos os dias. Os consumidores também dispõem de menos tempo e paciência para hábitos antigos, como comparar preços e procurar promoções em supermercados. Entretanto, não se pode negar que as promoções criam entusiasmo e atraem compradores. Por esse motivo, a EDLP não constitui garantia de sucesso. À medida que os supermercados enfrentam uma concorrência mais acirrada de seus rivais e de canais alternativos, muitos verificam que a chave para atrair compradores é utilizar uma combinação de estratégias de determinação de preços alto-baixo e de preços baixos todos os dias, com um aumento de propaganda e promoções.<sup>46</sup>

**DETERMINAÇÃO DE PREÇOS DE MERCADO** Na **determinação de preços de mercado**, a empresa estabelece seus preços orientando-se em grande parte pelos preços dos concorrentes. Ela pode cobrar mais, menos ou a mesma coisa que o(s) principal(is) concorrente(s). Em setores oligopolistas que vendem commodities como aço, papel ou fertilizantes, as empresas normalmente cobram o mesmo preço. As menores 'seguem a líder', mudando seus preços quando os preços dela mudam, e não quando seus próprios custos ou demanda mudam. Algumas empresas podem cobrar um pequeno adicional ou conceder um ligeiro desconto, mas preservam o valor da diferença. Assim, redes pequenas de postos de gasolina geralmente cobram alguns centavos a menos por litro que as grandes redes, sem permitir que a diferença aumente ou diminua.

A determinação de preços de mercado é bastante difundida. Quando os custos são difíceis de medir ou não se sabe como a concorrência reagirá, as empresas consideram o preço de mercado uma boa solução porque refletiria um consenso do setor.

**DETERMINAÇÃO DE PREÇOS POR LEILÃO** A determinação de preços por leilão está ganhando popularidade, especialmente com o crescimento da Internet. Existem mais de 2 mil sites de leilão eletrônico que vendem de tudo, de porcos e veículos usados a fretes e produtos químicos. Uma das principais utilidades desses leilões é desovar excessos de estoque ou comercializar artigos de segunda mão. É bom que as empresas conheçam os três principais tipos de leilões e seus diferentes procedimentos de determinação de preços.

- **Leilão inglês (ascendente).** Há um vendedor e muitos compradores. Em sites como o Yahoo! e o eBay, o vendedor oferece um item e os compradores aumentam seus lances até que o preço máximo seja atingido. Leilões ingleses estão sendo utilizados atualmente para vender antiguidades, gado, imóveis e equipamentos e veículos usados. Depois de ver agências não credenciadas de venda de ingressos e cambistas ganhar milhões extorquindo o mercado, no fim de 2003 a Ticketmaster Corp. começou a leiloar os melhores ingressos para concertos e espetáculos em seu site, ticketmaster.com.<sup>47</sup>
- **Leilão holandês (descendente).** Há um vendedor e muitos compradores, ou um comprador e muitos vendedores. No primeiro caso, o leiloeiro anuncia um preço alto para o produto e o diminui lentamente até que um comprador aceite o lance. No segundo, o comprador anuncia algo que deseja comprar e então vendedores potenciais competem pela venda oferecendo o menor preço. Cada vendedor vê qual foi o último lance e decide se vai baixar mais. O site FreeMarkets.com ajudou o Royal Mail Group plc, o serviço de correios do Reino Unido, a economizar aproximadamente 2,5 milhões de libras em parte graças a um leilão em que 25 empresas aéreas competiram por seu negócio de frete internacional.<sup>48</sup>
- **Licitação com propostas lacradas.** As empresas interessadas só podem apresentar uma proposta e não conhecem a proposta dos concorrentes. O governo norte-americano costuma usar esse método para adquirir suprimentos. A empresa deseja ganhar o contrato, e vencer normalmente requer a apresentação de uma proposta com preço menor. Ao mesmo tempo, ela não pode determinar seu preço abaixo do custo. O efeito final dessas duas forças opostas pode ser descrito em termos do *lucro esperado da proposta*. Utilizar o lucro esperado para determinar o preço tem sentido para a empresa que participa de muitas licitações. Aquela que participa de licitações apenas ocasionalmente ou que necessita muito de determinado contrato não terá vantagem em utilizar o critério de lucro esperado. Esse critério não faz distinção, por exemplo, entre um lucro de mil dólares com uma probabilidade de 0,10 e um lucro de 125 dólares com probabilidade de 0,80. Entretanto, a empresa que quiser manter a produção em funcionamento preferirá o segundo contrato ao primeiro.

## Passo 6: Seleção do preço final

Os métodos de determinação de preços estreitam a faixa na qual a empresa deve selecionar seu preço final. Ao selecioná-lo, ela deve considerar fatores adicionais, incluindo a influência de outros elementos do mix de marketing sobre o preço, suas próprias políticas de preço, o compartilhamento de ganhos e riscos e o impacto do preço sobre terceiros.

**INFLUÊNCIA DE OUTROS ELEMENTOS DO MIX DE MARKETING** O preço final deve levar em conta a qualidade e a propaganda da marca em comparação com a concorrência. Farris e Reibstein examinaram as relações entre preço relativo, qualidade relativa e propaganda relativa de 227 empresas de produtos para o consumidor e observaram o seguinte:

- Marcas com qualidade relativa mediana, mas com orçamentos relativos de propaganda elevados, podiam cobrar preços premium. Os consumidores aparentemente estavam dispostos a pagar preços mais altos por produtos conhecidos do que por produtos desconhecidos.
- Marcas com alta qualidade relativa e alto nível relativo de propaganda praticavam os preços mais altos. Inversamente, marcas de baixa qualidade e baixos níveis de propaganda tinham os preços mais baixos.
- No caso das líderes de mercado, a relação positiva entre preços altos e altos níveis de propaganda era mais forte nos estágios finais do ciclo de vida dos produtos.<sup>49</sup>

Essas conclusões sugerem que o preço não é tão importante quanto a qualidade e outros benefícios da oferta de mercado. Um estudo pediu aos consumidores que classificassem a importância do preço e de outros atributos nas compras on-line. Apenas 19 por cento consideraram o preço importante; um número muito maior de consumidores deu mais importância ao atendimento ao cliente (65 por cento), à entrega no prazo (58 por cento) e ao despacho e manuseio do produto (49 por cento).<sup>50</sup>

**POLÍTICAS DE DETERMINAÇÃO DE PREÇOS DA EMPRESA** O preço deve ser coerente com as políticas de preço da empresa. Algumas empresas não são contrárias a impor multas sob determinadas circunstâncias.<sup>51</sup>

Empresas aéreas cobram 150 dólares dos passageiros para mudar a reserva de bilhetes com tarifas promocionais já emitidos. Os bancos cobram taxas pelo excesso de saques mensais ou para saques antecipados de certificados de

depósito. Locadoras de automóveis cobram multas de 50 a 100 dólares para desistências sem aviso prévio do aluguel de veículos de luxo. Embora essas políticas em geral se justifiquem, devem ser usadas com critério para não afugentar os clientes desnecessariamente. (Veja a seção Novas Idéias em Marketing “Aumentos de preço dissimulados.”)

Muitas empresas criam um departamento de preços para elaborar políticas e propor ou aprovar decisões. A finalidade é assegurar que a força de vendas trabalhe com preços razoáveis para os clientes e rentáveis para a empresa. Nesse sentido, a Dell Computer desenvolveu técnicas inovadoras de determinação de preços.

## DELL

A Dell usa um sistema de ‘previsão de custos’ de ponta que permite escalonar os preços de venda<sup>92</sup> com base na demanda de consumo e nos custos operacionais. A empresa implementou esse modelo de determinação de preços flexível em 2001, para maximizar as margens durante o período de retração econômica. Os gerentes da Dell obtêm informações sobre custo dos fornecedores, depois as combinam com seus dados sobre metas de lucro, datas de entrega e a concorrência e, assim, definem preços para cada segmento de negócios. Em determinado dia, um mesmo computador pode ser vendido por diferentes preços, conforme a natureza do comprador: órgão do governo, pequena empresa ou cliente de PC residencial. Esse sistema de previsão de custos ajuda a explicar por que a Dell foi a única entre as seis maiores fabricantes de PCs dos Estados Unidos a registrar lucro no primeiro trimestre de 2001.<sup>93</sup>

## NOVAS IDÉIAS EM MARKETING



### Aumentos de preço dissimulados

Com os consumidores resistindo teimosamente a preços mais altos, as empresas estão tentando descobrir como aumentar sua receita sem de fato elevar os preços. A solução mais freqüente tem sido a cobrança de tarifas para o que antes era oferecido como adicional gratuito. Apesar de alguns consumidores abominarem estratégias de determinação de preço por acréscimos extras, pequenas taxas adicionais podem se transformar em uma substancial fonte de receita.

Os números podem ser impressionantes. Taxas cobradas dos correntistas pelo pagamento de contas na Internet, cheques devolvidos e utilização de caixas automáticos rendem aos bancos cerca de 30 bilhões de dólares ao ano. As redes varejistas Target e Best Buy cobram uma ‘taxa de reestoque’ de 15 por cento para produtos eletrônicos devolvidos. Pagamentos atrasados de cartão de crédito — que aumentaram 11 por cento em 2003 — renderam mais de 10 bilhões de dólares. O setor de telecomunicações em geral se mostra agressivo na cobrança de taxas adicionais por instalação de linha, mudança de serviço, cancelamento de serviço, auxílio à lista, ajuste regulatório, portabilidade de número e serviços e equipamento de conexão a cabo que arrecadam bilhões de dólares dos consumidores. Ao cobrar uma nova ‘taxa de ajuste regulatório’ de 99 centavos de dólar por mês para ligações de longa distância — repassando lucrativamente aos consumidores um imposto cobrado pelo governo das operadoras de telefonia nos Estados Unidos —, a AT&T pôde ganhar cerca de 475 milhões de dólares.

Essa explosão de taxas tem várias implicações. Como os preços de tabela permanecem fixos, a inflação pode ser subestimada. Isso torna mais difícil para o consumidor comparar ofertas de concorrentes. Embora tenham se formado vários grupos ativistas para pressionar as empresas a acabar com essas taxas, eles nem sempre recebem o apoio de governos estaduais e municipais, que também têm uma parcela de culpa por criar sua própria gama de impostos, taxas e multas para arrecadar a receita necessária.

As empresas justificam que tarifas extras são a única maneira justa e viável de cobrir despesas sem perder clientes. Muitas argumentam que faz sentido cobrar um adicional por serviços que custam mais do que cobrar a mesma quantia de todos os clientes independentemente de usarem um serviço extra ou não. Aplicar taxas e tarifas de acordo com o serviço envolvido é uma forma de manter baixos os custos básicos. As empresas também usam esse expediente para eliminar clientes não lucrativos ou mudar seu comportamento de compra. Algumas companhias aéreas cobram 50 dólares para a emissão de bilhetes em papel e 25 dólares por malas com mais de 22,5 quilos.

Em última análise, a viabilidade das tarifas extras será decidida pelo mercado e pela disposição dos consumidores em pagá-las e ficar, ou deixar a empresa contando grãos sozinha.

**DETERMINAÇÃO DE PREÇOS POR COMPARTILHAMENTO DE GANHOS E RISCOS** Se perceberem muito risco, os compradores podem relutar em aceitar determinada oferta. Nesse caso, o vendedor pode se propor a absorver parte ou todo o risco, caso não entregue o valor total prometido ao cliente. Considere o exemplo a seguir.

## BAXTER HEALTHCARE

A Baxter, empresa líder em produtos médicos, propôs à Columbia/HCA, um prestador de assistência médica líder, o desenvolvimento de um sistema de gestão de informações que economizaria vários milhões de dólares para a Columbia ao longo de oito anos. Diante da hesitação da Columbia, a Baxter ofereceu uma garantia pela economia: caso ela não se realizasse, a Baxter pagaria a diferença. E foi assim que ela fechou o negócio!

A Baxter poderia ter ido além e proposto que, se o sistema de informações economizasse mais do que o montante almejado, sua parcela na economia adicional seria de 30 por cento. Um número crescente de empresas, em especial as que oferecem grandes economias com seus equipamentos, devem estar prontas para garantir a economia prometida e, possivelmente, participar dos ganhos se estes forem muito maiores do que o esperado.

**IMPACTO DO PREÇO SOBRE TERCEIROS** A administração também deve levar em conta as reações ao preço de outras partes interessadas.<sup>54</sup> Como os distribuidores e os revendedores reagirão? Se não tiverem um lucro suficiente, podem decidir não comercializar o produto. A força de vendas estará disposta a vender por esse preço? Como os concorrentes reagirão? Os fornecedores aumentarão seus preços quando virem o preço da empresa? O governo intervirá e impedirá a cobrança desse preço?

Embora o esforço incansável do Wal-Mart em enxugar custos e baixar preços tenha beneficiado os consumidores, essa pressão sobre os preços custou caro para fornecedores como a Vlastic.<sup>55</sup>

## VLASIC

No final da década de 1990, quando o Wal-Mart começou a oferecer potes gigantes de pickles Vlastic por apenas 2,97 dólares, os clientes pularam de alegria — mesmo sendo impossível comer tantos pickles em pouco tempo. Entretanto, o que foi reverenciado como um produto de referência para o Wal-Mart — o tipo de item que alardeia o compromisso da empresa com preços baixos — remodelou todos os aspectos do negócio de pickles da Vlastic, e com resultados devastadores. Veja os cálculos: o pote de pickles de um galão (3,8 litros) da Vlastic era vendido em todas as 3 mil lojas do Wal-Mart por 2,97 dólares. A esse preço, a Vlastic e o Wal-Mart estavam ganhando apenas um ou dois centavos de dólar por pote. Porém, vender 80 potes de um galão por semana em cada loja da rede significa 240 mil galões de pickles por semana. Em pouco tempo, o pote de um galão começou a canibalizar o negócio da Vlastic fora do Wal-Mart, visto que era difícil para a empresa conseguir o volume de pickles necessário para encher os potes. O pote de um galão comeu a margem de lucro de sua conta com o Wal-Mart, que chegou a representar 30 por cento dos negócios da Vlastic. Embora o enorme volume de pickles que saía de suas fábricas lhe proporcionasse números substanciais de vendas e crescimento, além de um lugar de honra no mundo do pickles do Wal-Mart, o lucro da empresa encolheu 25 por cento ou mais.

No fim da história, a Vlastic só conseguiu manter o preço de 2,97 dólares para potes de meio galão.

Neste último caso, os profissionais de marketing precisam conhecer as leis que regulamentam a determinação de preços. A legislação norte-americana determina que as empresas devem estabelecer preços sem consultar seus concorrentes: a formação de cartel é ilegal. Muitas leis federais e estaduais protegem os consumidores contra práticas enganosas de determinação de preços. Por exemplo, é ilegal uma empresa determinar preços 'regulares' artificialmente altos e depois anunciar uma 'liquidação' a preços próximos dos preços normais anteriores.

## Adequação do preço

As empresas geralmente não determinam um preço único, mas elaboram uma estrutura de determinação de preços que reflete variações geográficas na demanda e nos custos, exigências de segmento de mercado, oportunidade de compra, níveis de pedidos, frequência de entrega, garantias, contratos de serviço e outros fatores. Por causa dos descontos, das reduções de preços e do apoio promocional, raramente a empresa realiza o mesmo lucro sobre cada unidade do produto vendido. Examinaremos agora diversas estratégias de adequação de preços: preço geográfico, preço com descontos e concessões, preço promocional e preço discriminatório.



## Preço geográfico (dinheiro, permuta e escambo)

Estabelecer preços geográficos significa determinar preços diferentes para diferentes clientes, em diferentes locais e países.

### PROCTER & GAMBLE

A China é o sexto maior mercado da P&G, embora dois terços de sua população ganhe menos de 25 dólares por mês. Então, em 2003, a P&G desenvolveu uma estrutura de determinação de preços segmentados para competir com marcas locais mais baratas e, ao mesmo tempo, proteger o valor de suas marcas globais. A P&G lançou uma embalagem de 320 gramas do sabão líquido Tide Clean White vendida a 23 centavos de dólar, em comparação aos 33 centavos de dólar cobrados pela embalagem de 350 gramas do Tide Triple Action. A versão Clean White não oferece benefícios como fragrância e remoção de manchas, porém é mais barata de fabricar e, segundo a P&G, supera em qualidade qualquer outra marca nesse nível de preço.<sup>56</sup>

Deve-se cobrar mais de clientes distantes para cobrir os custos de transporte mais elevados, ou menos para obter negócios adicionais? Como as taxas de câmbio e a força de diferentes moedas devem ser contabilizadas? Em meados de 2003, o dólar fraco permitiu a algumas empresas norte-americanas remarcar os preços e ainda assim competir com importados mais caros. Nesse período, a Dow Chemical conseguiu praticar aumentos de quase 15 por cento em seus preços anuais.<sup>57</sup>

Outra questão é como receber. Essa questão torna-se crítica quando os compradores não dispõem de dinheiro suficiente. Muitos deles desejam oferecer outros itens em pagamento, uma prática conhecida como **permuta**. Nessas circunstâncias, muitas empresas se vêem forçadas a realizar permutas se quiserem fechar negócios. A permuta pode representar de 15 a 25 por cento do comércio mundial e assume várias formas:<sup>58</sup> escambo, acordo de compensação, acordo de recompra e reciprocidade.

- **Escambo.** É a troca direta de mercadorias, sem envolvimento de dinheiro nem de terceiros. Em 1993, a Emence S. A., uma das maiores fabricantes de vestuário da França, fechou um negócio de cinco anos para trocar 25 milhões de dólares em roupas íntimas e esportivas produzidas nos Estados Unidos por uma variedade de mercadorias e serviços, incluindo transportes globais e espaço publicitário em revistas do Leste Europeu.
- **Acordo de remuneração.** O vendedor recebe uma porcentagem do pagamento em dinheiro e o restante em mercadorias. Um fabricante britânico de aeronaves vendeu aviões ao Brasil e recebeu 70 por cento em dinheiro e o restante em café.
- **Acordo de recompra.** O vendedor vende uma fábrica, equipamento ou tecnologia a outro país e concorda em receber pagamento parcial em produtos fabricados com o equipamento fornecido. Uma empresa química dos Estados Unidos construiu uma fábrica para uma empresa indiana e aceitou parte do pagamento em dinheiro e o restante em produtos químicos produzidos na fábrica.
- **Reciprocidade.** O vendedor recebe pagamento total em dinheiro, mas concorda em despendar uma quantia substancial naquele país, num período de tempo determinado. Por exemplo, a PepsiCo vende seu xarope de cola à Rússia em troca de rublos e concorda em comprar vodka russa para vender nos Estados Unidos.

## Preço com descontos e concessões

A maioria das empresas ajusta seus preços e dá descontos e concessões por pagamento antecipado, compras de grandes volumes ou compras fora de temporada (veja a Tabela 14.4).<sup>59</sup> Contudo, é preciso fazê-lo com cuidado, senão os lucros serão muito menores que o planejado.<sup>60</sup>

A aplicação de descontos sobre preços tornou-se o modus operandi de um surpreendente número de empresas que oferecem produtos ou serviços. Algumas categorias de produtos tendem a se autodestruir por estar permanentemente em liquidação. Os vendedores, em especial, são rápidos em dar descontos para fechar uma venda. Mas, caso a notícia de que o preço de tabela da empresa é 'flexível' se espalhe, dar descontos se tornará a regra. Com efeito, os descontos minam a percepção de valor das ofertas.

Algumas empresas com excesso de capacidade tendem a oferecer descontos ou até mesmo a oferecer ao varejista, com um bom desconto, uma versão de seu produto com a marca da loja. Entretanto, como a marca da loja tem um preço menor, pode começar a atropelar a marca do fabricante. Os fabricantes devem considerar as implicações de oferecer produtos com desconto para os varejistas, porque podem acabar perdendo o lucro no longo prazo num esforço para atingir metas de volume de curto prazo.

Quando as montadoras se mostram propensas a dar descontos, o mercado simplesmente pára e espera pelo melhor negócio. Quando a Ford conseguiu resistir a essa tendência, alcançou resultados positivos.

**TABELA 14.4**

Descontos e concessões de preço

Descontos em dinheiro	Um <i>desconto em dinheiro</i> consiste em uma dedução no preço para compradores que pagam suas contas em dia. Um exemplo típico nos é dado quando o comprador deduz determinada porcentagem de uma fatura por pagá-la antecipadamente. Esses descontos são habituais em muitos setores.
Descontos por quantidade	Um <i>desconto por quantidade</i> é uma redução de preço para os compradores que adquirem grandes quantidades da mercadoria. Um exemplo típico é “10 dólares por unidade para menos de cem itens; 9 dólares por unidade para cem ou mais itens”. Os descontos por quantidade devem ser oferecidos indistintamente a todos os clientes e não devem ultrapassar as economias de custo associadas à venda de grandes quantidades. Eles podem ser oferecidos em uma base não cumulativa (para cada pedido feito) ou cumulativa (para o número de unidades pedidas em um determinado período).
Descontos funcionais	Os <i>descontos funcionais</i> (também denominados <i>descontos comerciais</i> ) são oferecidos pelo fabricante a membros do canal de comercialização desde que assumam funções como vender, estocar e manter registros. Os fabricantes podem oferecer diferentes descontos funcionais a diferentes canais comerciais, mas devem oferecer os mesmos descontos dentro de cada canal.
Descontos sazonais	Um <i>desconto sazonal</i> é uma dedução no preço para compradores que adquirem mercadorias ou serviços fora de estação. Fabricantes de esquis oferecem descontos sazonais a varejistas na primavera e no verão a fim de estimular pedidos antecipados. Hotéis e empresas aéreas oferecem descontos sazonais em períodos de baixa temporada.
Concessões	<i>Concessões</i> são pagamentos extras elaborados para obter a participação de revendedores em programas especiais. <i>Concessões de troca</i> são deduções no preço concedidas pela devolução de um artigo antigo na compra de um novo. São mais comuns na categoria de bens duráveis. As <i>concessões promocionais</i> são pagamentos ou deduções no preço para recompensar os distribuidores por sua participação em programas de propaganda e de apoio às vendas.

## FORD

Em 2003, uma época em que outras montadoras norte-americanas estavam enfatizando descontos e financiamentos sem juros, a Ford Motor Company andou na contramão: aumentou seu preço médio com a estratégia de ‘determinação inteligente de preços’. A empresa analisou dados de vendas coletados nas revendas para prever quais preços e incentivos seriam os mais eficazes para os diferentes modelos nos diferentes mercados. Foram alocadas mais verbas de marketing para modelos com alta margem mas de venda morosa, como as picapes F-150, assim como para impulsionar a venda de versões lucrativas e de acessórios. A Ford ofereceu um desconto de apenas mil dólares para o utilitário popular Escape, mas de 3 mil dólares para o modelo Explorer, de venda mais fraca.<sup>61</sup> Nesse período, a empresa acabou aumentando sua participação de mercado; para ela, a estratégia de determinação inteligente de preços contribuiu com um terço de seu lucro.

Kevin Clancy, presidente da Copernicus, uma grande empresa de pesquisa e consultoria, constatou que apenas 15 a 35 por cento dos compradores na maioria das categorias são sensíveis a preço. Pessoas com maior poder aquisitivo e maior envolvimento com o produto se dispõem a pagar mais por características especiais, atendimento ao cliente, qualidade, maior conveniência e nome de marca. Portanto, pode ser errado para marcas fortes e diferenciadas recorrer a descontos em resposta a ataques de preços baixos.<sup>62</sup> Ao mesmo tempo, os descontos serão uma ferramenta útil se a empresa conseguir concessões em troca, como o cliente concordar em firmar um contrato de três anos, dispor-se a fazer pedidos pela Internet, economizando dinheiro para a empresa, ou aceitar comprar grandes quantidades.

Os gerentes de vendas precisam monitorar a proporção de clientes que estão recebendo descontos, o desconto médio oferecido e os vendedores que estão recorrendo exageradamente a eles. A alta gerência deve conduzir uma **análise de preço líquido** para chegar ao ‘preço real’ de sua oferta. O preço real é afetado não só por descontos, como por muitas outras despesas (veja a seção sobre preço promocional a seguir) que reduzem o preço realizado. Suponha que o preço de tabela de determinado produto seja 3 mil dólares. O desconto médio é de 300 dólares. O gasto médio da empresa com promoções é de 450 dólares (15 por cento do preço de tabela). Uma verba de 150 dólares de publicidade cooperativa é dada aos varejistas para que endossem o produto. Logo, o preço líquido é de 2.100 dólares, não de 3 mil.

## Preço promocional

As empresas podem utilizar diversas técnicas de determinação de preços para estimular compras antecipadas:

- **Preço 'isca'.** Muitas vezes, supermercados e lojas de departamentos reduzem o preço de marcas conhecidas para estimular um movimento maior nas lojas. Os fabricantes dessas marcas normalmente desaprovam o fato de seus produtos serem usados como 'iscas' porque essa prática pode diluir a imagem da marca e suscitar reclamações de outros varejistas que cobram o preço de tabela. Os fabricantes vêm tentando impedir que os intermediários utilizem preços **isca**.<sup>23</sup> Em todo lobbies a favor de leis para a manutenção dos preços no varejo, mas, nos Estados Unidos, essas leis foram revogadas.
- **Preço de ocasião.** As empresas estabelecem preços especiais em certas épocas para atrair mais clientes. Nos Estados Unidos, todo mês de agosto há liquidações de volta às aulas.
- **Abatimentos em dinheiro.** A indústria automobilística e outras empresas de produtos de consumo oferecem abatimentos em dinheiro para estimular a compra dos produtos dos fabricantes dentro de um período especificado. Os abatimentos podem ajudar a limpar o estoque sem reduzir o preço estipulado na tabela.
- **Financiamento a juros baixos.** Em vez de reduzir preços, a empresa pode oferecer ao cliente um financiamento a juros baixos. Nos Estados Unidos, os fabricantes de automóveis têm recorrido a essa tática.
- **Prazos de pagamento mais longos.** As empresas, especialmente bancos e fabricantes de automóveis, fazem empréstimos com prazos mais longos, reduzindo assim as parcelas mensais. Nesse caso, os consumidores costumam se preocupar menos com o custo (ou seja, a taxa de juros) de um empréstimo e mais com sua capacidade de arcar com o pagamento mensal.
- **Garantias e contratos de serviço.** As empresas podem promover vendas oferecendo uma garantia ou um contrato de serviço gratuito ou a baixo custo.
- **Descontos psicológicos.** Essa estratégia envolve estabelecer um preço artificialmente alto e, depois, oferecer um desconto substancial; por exemplo: "De 359 por 299 dólares". Táticas ilegítimas de descontos são combatidas por órgãos de regulamentação do comércio, mas descontos sobre preços normais são uma forma legítima de determinar preços promocionais.

As estratégias de determinação de preços promocionais costumam não ter efeito. Se funcionam, os concorrentes as copiam e elas perdem a eficácia. Se não funcionam, desperdiçam verbas da empresa que poderiam ter sido aplicadas em ferramentas de marketing com impacto de prazo mais longo, como a melhoria da qualidade do produto ou serviço, ou o fortalecimento da sua imagem pela propaganda.

## Preço discriminatório (ou diferenciado)

As empresas muitas vezes ajustam seus preços básicos para acomodar diferenças de clientes, produtos, locais, e assim por diante. A Lands End cria camisas masculinas de diversos estilos, tecidos e níveis de qualidade. O preço de uma camisa social pode variar de 18,50 a 48 dólares.<sup>24</sup>

### GATEWAY COUNTRY

Em suas mais de 200 lojas, a fabricante de computadores Gateway implementou uma nova estratégia de determinação de preços discriminatórios com quatro níveis: determinação de preço de mercado, que oferecerá os produtos dentro de uma faixa de 5 por cento em relação ao preço de tabela, determinação de preço competitiva, determinação de preço muito competitiva e determinação de preço disruptiva. A determinação de preço disruptiva posicionará o preço de um equipamento até 50 por cento abaixo do preço de mercado. Seu objetivo é ganhar participação de mercado em categorias de alto crescimento. A Gateway já testou essa tática disruptiva lançando uma TV de plasma de 42 polegadas por 2.999 dólares. A empresa garante que, apesar do preço baixo, ainda havia uma margem saudável de lucro.<sup>25</sup>

O **preço discriminatório** ocorre quando uma empresa vende um produto ou serviço por dois ou mais preços que não refletem uma diferença proporcional de custos. Existem três níveis de preço discriminatório. No primeiro, o vendedor cobra um preço diferente de cada cliente dependendo de seu grau de exigência. No segundo, o vendedor cobra menos de clientes que compram um volume maior. No terceiro, o vendedor cobra valores diferentes de diferentes classes de compradores, como nos seguintes casos:

- **Preço por segmento de cliente.** Preços diferentes pelo mesmo produto ou serviço são cobrados de diferentes grupos de clientes. Por exemplo, os museus vendem ingressos mais baratos para estudantes e idosos.



**LOOK WHAT GRADUATED FROM OUR OXFORDS.**

Check the label of that wonderfully nubby Oxford shirt you're wearing, and you may find that it says Lands' End. In the past twenty years, we've earned a reputation as one of the premier merchants of this essential item.

There's our silky soft Piquepoint Oxford. Our hearty Hyde Park® Oxford. And our Original Oxford, the one that started it all back in 1978, still possibly America's best dress-shirt value.

But there's more to life than white and blue stripes, especially in this era of all canvas, all the time. Each of us can use something

bolder, brighter, to get our hours racing, on weekdays or weekends.

So for this summer season, we're introducing a whole line of colorful blazer shirts. Plaid. Stripes. Mini tartans. Crisp gingham checks. And lots more.

You can count on them to last and look neat because like our Oxfords, they have fine dress-shirt tailoring, and are made of an exceptionally fine cotton cloth. And they come in neck and sleeve sizes, for a perfect fit.

See our awesome array of handshakes, for the office and beyond, by calling for a free catalog, or clicking onto our Web site. No hassle, no headaches. It's the way shopping should be.

**CALL OR CLICK 24 HOURS A DAY**

1-800-497-6568 **LANDS' END** LANDSEND.COM

O anúncio da Lands' End para suas camisas Oxford mostra a variedade de estilo, cor, tamanho e qualidade que a empresa oferece para atender às necessidades de diferentes clientes.

- **Preço pela versão do produto.** Atribuem-se preços diferentes a diferentes versões de um produto, mas não de maneira proporcional a seus respectivos custos. A Evian cobra 2 dólares por uma garrafa de um litro de sua água mineral. Na forma de um spray hidratante, 200 ml da mesma água custam 6 dólares. Assim, ela consegue cobrar 3 dólares por 100 ml em uma versão e 20 centavos pela mesma quantidade em outra.
- **Preço de imagem.** Algumas empresas determinam dois níveis diferentes de preço para o mesmo produto, com base em diferenças de imagem. Um fabricante de perfumes pode colocar um perfume em um frasco, dar a ele determinado nome e determinada imagem e atribuir-lhe um preço de 10 dólares por 200 ml. Depois, pode colocar o mesmo perfume em outro frasco com nome e imagem diferentes e determinar um preço de 30 dólares por 200 ml.
- **Preço por canal de distribuição.** A Coca-Cola pratica um preço diferente dependendo de onde o refrigerante é vendido — um restaurante fino, uma lanchonete ou uma máquina dispensadora.
- **Preço por localização.** O mesmo produto tem preços diferentes em locais diferentes, mesmo que o custo de oferecê-lo em cada local seja o mesmo. Em um teatro, o preço das poltronas varia de acordo com as preferências do público por lugares diferentes.
- **Preço por período.** Os preços variam conforme a temporada, o dia ou a hora. Nos Estados Unidos, as empresas de energia elétrica cobram diferentes tarifas de usuários comerciais conforme o horário e o dia (fim de semana ou dia útil). Restaurantes oferecem descontos para clientes 'madrugadores'. Hotéis reduzem as diárias nos fins de semana.

O setor de hotéis e de transporte aéreo usa sistemas de gestão e de **determinação de preços por desempenho**: oferecem descontos para compras antecipadas, preços mais altos para compras de última hora e tarifas mais baratas para evitar a ociosidade.<sup>65</sup> As companhias aéreas cobram tarifas diferentes dos passageiros no mesmo voo, dependendo da classe em que viajam, da hora do dia (matutina ou vespertina), do dia da semana (dia útil ou fim de semana), da temporada, da empresa, dos negócios anteriores ou do status da pessoa (jovem, militar, idoso), e assim por diante.

É por isso que a passagem de um voo de Nova York a Miami pode ter lhe custado 200 dólares e a de alguém sentado a seu lado, 1.290 dólares. Veja o caso da Continental Airlines: ela oferece 2 mil voos por dia, cada um com dez a 20 preços diferentes. A Continental começa a fazer reservas para seus voos com 330 dias de antecedência, e cada dia de voo é diferente do outro. Em dado momento o mercado oferece mais de 7 milhões de preços. E, em um sistema que monitora a diferença entre o próprio preço e o dos concorrentes, as empresas aéreas em conjunto mudam 75 mil preços por dia! É um sistema criado para punir retardatários com preços o mais alto possível.

A tendência de utilizar diferentes tabelas de determinação de preços para diferentes tipos de consumidor e ajustá-las dinamicamente está crescendo a olhos vistos.<sup>66</sup> Veja a seção Novas Idéias em Marketing “A determinação inteligente de preços decola”, para mais detalhes sobre como as empresas estão usando pacotes de software que oferecem testes de controle em tempo real da verdadeira reação do consumidor a diferentes tabelas de preço.



## NOVAS IDÉIAS EM MARKETING

### A determinação inteligente de preços decola

Stelios Haji-Ioannou fez fortuna com a easyJet, a empresa aérea com oito anos de operação que oferece tarifas com descontos dinâmicos. Resumindo: quanto antes os passageiros compram a passagem, menos pagam por ela. Stelios, como é conhecido mundialmente, aplicou a mesma fórmula de gestão por desempenho com diferentes graus de sucesso na locação de carros, em cartões de crédito e até em cafés cibernéticos. Agora ele está levando o conceito para o cinema. Em 2003 lançou o easyCinema, um complexo com dez salas de cinema e 2 mil lugares nos arredores de Londres. Ele partiu da premissa de que 80 por cento das poltronas de cinema ficam vazias. No easyCinema, o preço do ingresso começa em 30 centavos e aumenta com a demanda, recompensando clientes que compram com antecedência ou que preferem sessões fora do horário de pico. Mas o mesmo sistema que acumulou uma fortuna para a easyJet está enfrentando problemas nas telonas: os grandes distribuidores de filmes britânicos não gostam de receber uma soma total de Stelios, em vez de ficar com a nata — uma alta porcentagem da bilheteria nas primeiras semanas de apresentação do filme (o que menos produz receita para Stelios). Mesmo assim, ele não desiste e, sob o guarda-chuva do easyGroup, o empreendedor também planeja lançar um cruzeiro de navio (easyCruise), uma cadeia de hotéis (easyDorm) e até um restaurante de fast-food (easyPizza)!

O easyGroup de Stelios lidera um campo que tem sido chamado de ‘gestão por receita’ ou ‘gestão por desempenho’ — estabelecer o preço de um recurso perecível de acordo com a demanda por parte de múltiplos segmentos de clientes, a fim de maximizar a receita ou o lucro. Os preços são ajustados dinamicamente como uma função do nível de estoque e do tempo de vendas remanescente na temporada. Entretanto, a ‘determinação dinâmica de preço’ (ou ‘determinação inteligente de preço’, ou ‘determinação científica de preço’) não é a única estratégia para setores com estoques perecíveis, como o de transporte aéreo e de hotelaria. Com o advento da Internet, houve uma explosão de informações sobre clientes e suas preferências. Combine esse recurso tecnológico com as necessidades prementes das empresas e você verá por que estamos ingressando em uma nova era da determinação de preços. A desaceleração da economia impede há anos que as empresas reajustem seus preços. Assim como o easyGroup, elas estão copiando as companhias aéreas, que usam técnicas de gestão por receita há 25 anos.

Os novos softwares de definição dinâmica de preços, produzidos pela SAP e por start-ups como a DemandTec e a ProfitLogic Inc., analisam enormes bancos de dados disponíveis em intranets corporativas. Esses bancos de dados incluem informações atualizadas sobre pedidos, promoções, receitas de produtos e níveis de estoque nos depósitos. Dentre as empresas que já adotaram ferramentas de determinação de preços baseadas na Internet, estão Saks, Best Buy, Ford Motor co., The Home Depot, JC Penney, Safeway e General Electric. Eis dois exemplos de sucesso:

#### CASUAL MALE

A Casual Male, uma rede de varejo que oferece tamanhos grandes de roupas masculinas, analisou dados sobre vendas para determinar exatamente como segmentar os mercados a fim de oferecer os preços certos no momento certo. Usando dados sobre vendas de 40 mil itens, de gravatas a suéteres, em 410 lojas, num período de dois anos, a empresa pôde estimar quando e em quanto reduzir os preços. Assim, a determinação de preços refletiu o fato de que os habitantes do Noroeste dos Estados Unidos paravam de comprar trajes de banho em julho, enquanto a demanda permanecia forte em alguns mercados do Centro-Oeste até agosto, e nunca parava de fato nas regiões Sul e Sudeste. Como resultado de uma estratégia de determinação de preço mais flexível e reativa, a margem bruta aumentou 25 por cento em 2002.

#### DHL WORLDWIDE EXPRESS INC.

A DHL Worldwide Express Inc. costumava trabalhar com uma tabela de preços única para a remessa de encomendas nos Estados Unidos e no exterior; e, quando clientes potenciais solicitavam tarifas, ela os afugentava cobrando mais que a FedEx ou a UPS. Com as ferramentas de determinação de preços da Web, a DHL testou o mercado oferecendo diferentes preços para verificar até que ponto podia reduzi-los e ainda ter lucro. No final, acabou mudando centenas de preços. Houve várias surpresas. Muitos preços de fato diminuíram, mas a empresa não precisou se equiparar à concorrência. Na verdade, ao baixar um pouco as tarifas, o negócio

experimental da DHL não só se estabilizou, como também cresceu. Por exemplo, antes da mudança na estratégia, das pessoas que ligavam para obter uma cotação 17 por cento fechavam negócio. Os novos preços aumentaram esse percentual para aproximadamente 25 por cento.

Contudo, uma variação constante nos preços pode ser traiçoeira em termos de relacionamento com o consumidor. Estudos mostram que essa tática funciona melhor quando não há vínculos entre comprador e vendedor. Uma maneira de torná-la eficiente é oferecer aos clientes um pacote de produtos e serviços que atendam exatamente a suas necessidades, dificultando a comparação de preços. A tática está sendo utilizada para a venda de software, que é vulnerável à guerra de preços porque o custo de produzir mais cópias é praticamente nulo. Provedores de aplicativos estão cobrando um 'aluguel' mensal pelo uso de seu software e do suporte técnico, em vez de vender uma licença de uso ilimitado.

No entanto, a tática preferida pela maioria das empresas é oferecer uma estratégia de determinação de preços que recompense o bom comportamento em vez de impor penalidades. A transportadora APL, Inc., por exemplo, recompensa os clientes que conseguem prever com exatidão de quanto espaço de frete precisarão: eles contratam o serviço com antecedência e desfrutam tarifas menores. Os clientes, por sua vez, estão aprendendo a evitar 'remorsos'. Estão mudando seu comportamento de compra para se adequar à nova realidade da determinação dinâmica de preços — na qual os preços costumam variar segundo o canal de distribuição, produto, cliente e momento.

*Fontes:* Ajit Kambil, "Are you leaving money on the table?", *Journal of Business Strategy*, jan./fev. 2002, p. 40-43; Peter Coy, "The power of smart pricing", *Business Week*, 10 abr. 2000, p. 160-164; Charles Fishman, "Which price is right?", *Fast Company*, mar. 2003, p. 92-102; Mark Ritson, "Stelios shows there's an 'easy' way to a smart pricing strategy", *Marketing*, 10 abr. 2003, p. 16; Ian Wylie, "In Movieland, not so easy", *Fast Company*, out. 2003, p. 35; Bob Tedeschi, "e-commerce report", *New York Times*, 2 set. 2002, p. C5; Faith Keenan, "The price is really right", *Business Week*, 31 mar. 2003, p. 62-67. Para uma análise sobre estudos recentes e originais que relacionam decisões de preço a visões operacionais, veja Moritz Fleischmann, Joseph M. Hall e David F. Pyke, "Research brief: smart pricing", *MIT Sloan Management Review*, inverno 2004, p. 9-13.

É provável que a maioria dos consumidores não tenha consciência do grau em que são alvo de preços discriminatórios. Empresas de venda por catálogo como a Victoria's Secret, por exemplo, costumam enviar catálogos que promovem mercadorias idênticas, mas a preços diferentes. Os consumidores que residem em regiões mais abastadas provavelmente receberão catálogos com preços mais altos. A Staples, superloja de produtos para escritórios, também envia catálogos de suprimentos para escritórios com preços diferentes.

Algumas formas de discriminação de preços (em que as empresas oferecem diferentes condições de preços para pessoas diferentes do mesmo grupo comercial) são ilegais. Entretanto, constituem uma prática legal quando a empresa pode provar que seus custos são diferentes ao vender o mesmo produto com qualidades diferentes e em quantidades variáveis a diferentes varejistas. A determinação predatória de preços — vender abaixo do custo com a intenção de destruir a concorrência — é contra a lei.<sup>67</sup> E, mesmo quando legal, a discriminação de preços pode ser recebida com hostilidade pelos consumidores. Usando tecnologia sem fio, a Coca-Cola planejava aumentar o preço dos refrigerantes em suas máquinas dispensadoras nos dias de calor, e baixá-los nos dias frios. A idéia desagradou tanto os consumidores que a empresa preferiu abandoná-la.

Para que a discriminação de preços funcione, são necessárias determinadas condições. A primeira é que o mercado deve ser segmentável e os segmentos devem mostrar diferentes níveis de demanda. A segunda, que os integrantes do segmento de preço mais baixo não devem ser capazes de revender o produto ao segmento de preço mais alto. A terceira, que os concorrentes não devem ser capazes de vender por menos que a empresa no segmento de preço mais elevado. A quarta, que o custo da segmentação e da fiscalização do mercado não deve exceder a receita extra derivada da discriminação de preços. A quinta condição é que a prática não gere ressentimento ou indignação nos clientes. E a sexta é que a forma específica de discriminação de preços não seja ilegal.<sup>68</sup>

## Iniciativas e respostas a mudanças de preços

As empresas freqüentemente deparam com situações em que têm de reduzir ou aumentar preços.

### Iniciativas de redução de preços

Várias circunstâncias podem levar uma empresa a reduzir seus preços. Uma é o excesso de capacidade da fábrica. A empresa necessita de negócios adicionais e não consegue gerá-los aumentando o esforço de vendas, melhorando o produto ou tomando outras medidas. Nesse caso, poderá lançar mão de uma política agressiva de determinação de preços. Ao iniciar uma redução de preços, no entanto, ela pode deflagrar uma guerra de preços.

Às vezes, as empresas iniciam reduções de preços numa tentativa de *dominar o mercado por meio de custos mais baixos*. Nesse caso, ou a empresa começa com custos mais baixos que os da concorrência, ou inicia as reduções na esperança de ganhar participação de mercado e diminuir os custos. Porém, uma estratégia de redução de preços esconde algumas armadilhas:

- **Armadilha da baixa qualidade.** Os consumidores vão supor que a qualidade é baixa.
- **Armadilha da participação de mercado frágil.** Um preço baixo compra a participação de mercado, mas não a fidelidade do mercado. Os mesmos clientes passarão para qualquer empresa que ofereça preços mais baixos.
- **Armadilha da escassez de recursos.** Concorrentes com preços mais altos poderão reduzir seus preços e mostrar mais resistência por ter mais reservas financeiras.

## Iniciativas de aumento de preços

Um aumento de preços bem-sucedido pode elevar os lucros substancialmente. Por exemplo, se a margem de lucro de uma empresa for de 3 por cento sobre as vendas, um aumento de 1 por cento nos preços elevará os lucros em 33 por cento, desde que o volume de vendas não seja afetado. Essa situação é ilustrada na Tabela 14.5. A suposição é de que a empresa cobrava 10 dólares, vendia cem unidades, tinha custos de 970 dólares e realizava um lucro de 30 dólares, ou de 3 por cento sobre as vendas. Ao aumentar o preço em 10 centavos de dólar (1 por cento), ela elevaria seus lucros em 33 por cento, pressupondo-se o mesmo volume de vendas.

Uma das principais circunstâncias que provocam aumento de preços é a *inflação de custos*. Custos crescentes não acompanhados de ganhos de produtividade achatam as margens de lucro e levam as empresas a aumentar seus preços com frequência. Muitas vezes, elas fazem um reajuste superior ao aumento de custos, prevendo uma inflação adicional ou controles de preço pelo governo. Essa prática denomina-se *remarcação antecipada de preços*.

Outro fator que leva a aumentos de preço é o *excesso de demanda*. Quando uma empresa não consegue fornecer a todos os clientes, pode aumentar os preços, racionar o fornecimento ou tomar essas duas medidas em conjunto. O preço pode ser aumentado das maneiras apresentadas a seguir. Cada uma delas exerce um impacto diferente sobre os compradores.

- **Preço pela data de entrega.** A empresa não determina o preço final até que o produto esteja terminado ou entregue. A determinação de preço pela data de entrega prevalece em setores com prazos longos de produção, como construção industrial e equipamentos pesados.
- **Cláusulas de reajuste.** A empresa exige que o cliente pague o preço contratado somado a qualquer aumento (no todo ou em parte) decorrente de inflação que venha a ocorrer antes da entrega. Uma cláusula de reajuste baseia o aumento em um índice de preços predeterminado. Tais cláusulas integram muitos contratos que envolvem projetos industriais de longa duração, como fabricação de aeronaves e construção de pontes.
- **Desagrupamento.** A empresa mantém seu preço, mas retira um ou mais elementos que faziam parte da oferta anterior, como entrega ou instalação gratuitas, ou atribui preços separados a esses elementos. Às vezes, algumas montadoras de veículos oferecem freios ABS ou airbags como opcionais.
- **Redução de descontos.** A empresa instrui sua força de vendas a não oferecer os descontos habituais no pagamento à vista ou na compra de grandes quantidades.

A empresa precisa decidir entre aumentar os preços de uma só vez ou aumentá-los gradativamente. Os consumidores em geral preferem pequenos aumentos de preço em bases regulares a elevações bruscas.

Ao repassar aumentos de preço a clientes, a empresa deve evitar a imagem de extorsionária.<sup>69</sup> Os clientes têm boa memória e se voltam contra as empresas que consideram exploradoras. Um bom exemplo desse tipo de reação foi a experimentada pelo Marlboro, a marca líder de cigarros da Philip Morris.<sup>70</sup>

**TABELA 14.5** Lucros antes e depois de um aumento de preço

	Antes (\$)	Depois (\$)	
Preço	10	10,10	(aumento de 1 por cento no preço)
Unidades vendidas	100	100	
Receita	1.000	1.010	
Custos	- 970	- 970	
Lucro	30	40	(aumento de 33,3 por cento nos lucros)

## MARLBORO

Em 2 de abril de 1993 — ou “Sexta-feira Marlboro” —, a Philip Morris anunciou planos para “aumentar sua participação de mercado e sua lucratividade de longo prazo em um ambiente de mercado altamente sensível a preço”. Uma redução de 40 centavos no preço dos cigarros Marlboro seria implementada, combinada a um aumento dos gastos com promoções no varejo e a programas de retenção do cliente. O principal motivo desse corte drástico no preço eram os consideráveis aumentos que a Philip Morris vinha praticando, duas a três vezes ao ano e acima da taxa de inflação (por volta de 10 por cento ao ano). A diferença entre o preço do Marlboro e o das marcas mais baratas chegou a ser de 1 dólar e resultou em um aumento consistente da venda de tais marcas, prejudicando a participação de mercado do Marlboro. No fim do dia, naquela sexta-feira, as ações da Philip Morris haviam caído 23 por cento, o que representou uma perda de 13 bilhões de dólares no patrimônio dos acionistas por dia. Entretanto, ao reduzir significativamente a diferença entre o Marlboro e as marcas de cigarros mais baratas, a Philip Morris conseguiu recuperar muitos consumidores. Nove meses após a redução, a participação de mercado do cigarro havia aumentado para quase 27 por cento e, mais tarde, acabou atingindo cerca de 30 por cento.<sup>71</sup>

O episódio do Marlboro reforça o fato de que, embora marcas fortes possam impor preços premium, esse ‘premium’ não pode ser excessivo. Elevações de preço sem o investimento correspondente no valor da marca a tornam mais vulnerável a concorrentes de preços baixos. Os consumidores podem estar dispostos a mudar para um produto mais barato porque já não conseguem justificar para si mesmos que a marca vale o alto preço cobrado. Isso também ocorreu com a Kraft.

## KRAFT FOODS INC.

No início de 2003, a Kraft reagiu ao crescente aumento no preço do café e do queijo, duas commodities, elevando seus próprios preços. Essa iniciativa ampliou a diferença entre os produtos da marca Kraft e os de concorrentes genéricos, muitos dos quais resistiram firmemente às pressões da elevação dos preços. Exauridos pela recessão, os consumidores debandaram para opções mais baratas. À medida que as vendas caíam, a Kraft voltou atrás, reduzindo muitos preços e inundando o mercado com cupons e promoções. A manobra toda foi um erro oneroso. A Kraft, que normalmente gasta cerca de 900 milhões de dólares por ano com marketing, gastou 200 milhões adicionais para trazer de volta clientes perdidos. Analistas e outros observadores de mercado questionaram se a empresa não teria se saído melhor aumentando suas margens de lucro por meio de um corte adicional nos custos, incluindo uma redução nos gastos com publicidade.<sup>72</sup>

Há algumas técnicas para evitar a surpresa e reações dos consumidores: por exemplo, qualquer aumento de preço deve parecer justo, e os clientes devem ser avisados com antecedência para que possam antecipar suas compras ou procurar um preço melhor. Os grandes aumentos de preços precisam ser explicados em termos compreensíveis. Realizar algumas alterações de preço menos visíveis também é uma boa técnica: eliminar descontos, aumentar a quantidade mínima dos pedidos e diminuir a fabricação de produtos que geram margens de lucro pequenas são alguns exemplos. Os contratos ou propostas para projetos de longo prazo devem conter cláusulas de reajuste baseadas em fatores como aumento nos índices reconhecidos de preços nacionais.<sup>73</sup> O Lembrete de Marketing “Estratégias de marketing para evitar o aumento de preços” descreve como é possível responder aos custos elevados ou ao excesso de demanda sem aumentar os preços.

## Reações a mudanças de preço

Qualquer mudança de preço pode provocar reação de clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores e mesmo do governo.

**REAÇÕES DOS CLIENTES** Os clientes costumam questionar o que está ocasionando as mudanças de preço.<sup>74</sup> Uma redução de preço pode ser interpretada de diferentes maneiras: o item será logo substituído por um novo modelo; o item tem problemas e não está vendendo bem; a empresa está com problemas financeiros; o preço sofrerá nova redução mais cedo ou mais tarde; a qualidade diminuiu. Um aumento de preços, que em geral retraina as vendas, pode ter alguns significados positivos para os clientes: o item é excelente e representa um valor excepcionalmente bom.

**REAÇÕES DOS CONCORRENTES** A probabilidade de a concorrência reagir é maior quando o número de empresas é pequeno, o produto é homogêneo e os compradores estão mais bem informados. Essa reação pode ser um problema maior quando os concorrentes oferecem uma forte proposta de valor.



## LEMBRETE DE MARKETING

## Estratégias de marketing para evitar o aumento de preços

Dada a forte resistência do consumidor a aumentos de preço, as empresas se esforçam para encontrar abordagens alternativas que lhes permitam evitar essa medida. Seguem-se algumas possibilidades.

- Reduzir a quantidade do produto em vez de aumentar o preço. (A Hershey Foods manteve o preço de sua barra de chocolate, mas reduziu seu tamanho. A Nestlé manteve o tamanho de seu produto, mas aumentou o preço.)
- Substituir os materiais ou ingredientes por outros mais baratos. (Diante do aumento no preço do cacau, muitos fabricantes de doces substituíram o chocolate verdadeiro pelo sintético.)
- Reduzir ou remover características do produto para diminuir custos. (A Sears fez isso com vários de seus eletrodomésticos, para que ficassem competitivos com aqueles vendidos nas lojas de descontos.)
- Remover ou reduzir os serviços de produtos, como instalação ou entrega gratuitas.
- Utilizar material de embalagem mais barato ou embalagens maiores.
- Reduzir o número de tamanhos e modelos oferecidos.
- Criar novas marcas mais econômicas.

## ZANTAC VERSUS TAGAMET

A empresa farmacêutica Glaxo lançou o Zantac — um medicamento para o tratamento de úlceras gástricas — a fim de atacar o Tagamet, o titular do mercado. O bom senso dizia que, sendo a segunda a entrar no mercado, a Glaxo deveria cobrar pelo Zantac 10 por cento menos que o preço do Tagamet. Contudo, o diretor-presidente Paul Girolam sabia que o Zantac era superior ao Tagamet, pois causava menos interações medicamentosas e menos efeitos colaterais, além de permitir dosagens mais convenientes. Resultado: a Glaxo lançou o Zantac com um preço significativamente superior ao do Tagamet e, ainda assim, conquistou a liderança do mercado.<sup>75</sup>

Como prever as reações da concorrência? Uma maneira é presumir que o concorrente reage sempre do mesmo jeito às mudanças de preço. A outra é supor que ele trata cada mudança como um novo desafio e reage de acordo com seus próprios interesses naquele dado momento. Nesse caso, a empresa precisará pesquisar a atual situação financeira, as vendas recentes, a fidelidade dos clientes e os objetivos corporativos do concorrente. Se o concorrente estiver buscando

A BETTER CHANCE FOR  
**AN ULCER-FREE FUTURE**

Well-controlled clinical trials confirm:  
ZANTAC 150 mg h.s. significantly superior to  
cimetidine 400 mg h.s. for maintenance therapy  
in healed duodenal ulcers.

Percent of patients ulcer-free after 1 year of therapy

ZANTAC 150 mg h.s. (n = 408)	84%*
cimetidine 400 mg h.s. (n = 441)	57%*
ZANTAC 150 mg h.s. (n = 445)	77%*
cimetidine 400 mg h.s. (n = 241)	63%*

**Zantac 150hs**  
ranitidine HCl Glaxo *existing tablet*

Glaxo

\*All patients were randomized and blinded to their assigned treatment. All patients were treated with standard maintenance therapy. The number of patients who were ulcer-free at the end of the study is shown in the table. The number of patients who were ulcer-free at the end of the study is shown in the table. The number of patients who were ulcer-free at the end of the study is shown in the table.

Anúncio do Zantac, que, apesar de ter preço premium, conquistou a liderança de mercado do concorrente Tagamet.

participação de mercado, é provável que acompanhe a mudança de preço.<sup>76</sup> Se estiver buscando maximização de lucros, pode reagir aumentando o orçamento de propaganda ou melhorando a qualidade do produto.

O problema é complicado porque o concorrente pode dar diferentes interpretações a uma redução de preço: pode achar que a empresa está tentando lhe roubar o mercado, que está com fraco desempenho e tenta impulsionar suas vendas, ou que deseja que todo o setor reduza os preços para estimular a demanda total.

## Reações às mudanças de preços dos concorrentes

Como se deve reagir a uma redução de preço feita por um concorrente? Em mercados caracterizados por produtos muito homogêneos, a empresa deve buscar meios de aperfeiçoar seu produto ampliado; se não conseguir fazê-lo, terá de acompanhar a redução de preço. Se o concorrente aumentar o preço em um mercado de produtos homogêneos, as outras empresas podem não equiparar seus preços, a menos que o aumento beneficie todo o setor. Se as outras não o acompanharem, a empresa líder precisará cancelar o aumento.

Em mercados de produtos não homogêneos, a empresa tem mais espaço para agir. Ela precisa considerar as seguintes questões: (1) Por que o concorrente alterou o preço? Foi para roubar mercado, utilizar a capacidade excedente, acompanhar mudanças nas condições de custo ou liderar uma mudança de preço em todo o setor? (2) O concorrente planeja que a mudança de preço seja permanente? (3) O que acontecerá com nosso lucro e com nossa participação de mercado se não reagirmos à mudança? As outras empresas reagirão? (4) Quais são as prováveis medidas tomadas pelos outros concorrentes para cada possível reação?

É comum que a líder de mercado enfrente grandes reduções de preço praticadas por empresas menores, na busca por maior participação de mercado. Por meio do preço, a Fuji ataca a Kodak, a Bic ataca a Gillette, e a AMD ataca a Intel. As líderes de marca também enfrentam marcas próprias de lojas que praticam preços reduzidos. Nesses casos, a líder pode responder de várias maneiras:

- **Manter o preço.** A líder pode manter seu preço e margem de lucro, acreditando que (1) perderia grande parte de seu lucro caso reduzisse o preço, (2) não perderia muita participação de mercado; e (3) poderia reconquistar sua participação de mercado quando necessário. Entretanto, o argumento contra a manutenção do preço é o de que a empresa que ataca outra fica mais confiante, a força de vendas da líder fica desmoralizada e a líder perde mais participação do que esperava. No fim, ela acaba entrando em pânico, reduzindo o preço para reconquistar a participação e percebendo que isso será mais difícil e dispendioso do que o esperado.
- **Manter o preço e agregar valor.** A líder pode melhorar seu produto, seus serviços e sua comunicação. Ela pode achar mais vantajoso manter o preço e gastar dinheiro para melhorar a qualidade percebida do que reduzir o preço e operar com uma margem de lucro menor.
- **Reduzir o preço.** A líder pode reduzir seu preço para acompanhar o preço da concorrente. Talvez ela o faça porque (1) seus custos diminuem com o aumento de volume, (2) ela teme perder participação de mercado, já que o mercado é sensível a preço e (3), uma vez perdida sua participação de mercado, seria difícil recuperá-la. Essa medida reduzirá os lucros no curto prazo.
- **Aumentar o preço e melhorar a qualidade.** A líder pode aumentar seus preços e lançar novas marcas para enfrentar a marca que a está atacando.
- **Lançar uma linha de combate com preço reduzido.** Essa estratégia consiste em adicionar itens com preços reduzidos à linha ou criar uma marca separada com preço inferior.

A melhor alternativa dependerá da situação. A empresa deve considerar: estágio do produto no ciclo de vida; importância na carteira da empresa; intenções e recursos da concorrente; sensibilidade do mercado a preço e qualidade; comportamento dos custos em relação ao volume e todas as oportunidades de que dispõe.

Uma análise mais profunda das alternativas pode não ser viável quando ocorrer o ataque. A empresa pode ter de reagir em horas ou dias. Seria mais sensato, portanto, tentar prever as possíveis mudanças de preço da concorrência e se preparar para reagir. A Figura 14.7 mostra um *programa de reação aos preços* que pode ser utilizado caso o concorrente reduza os preços.

Os programas de reação para determinar as mudanças de preço encontram sua maior aplicação nos setores em que as mudanças ocorrem com certa frequência e em que é importante reagir rápido — como, por exemplo, nos setores de carne, madeira e petróleo.

**FIGURA 14.7** Programa de reação para acompanhar a redução de preço do concorrente

## Resumo

1. Apesar da maior influência de outros fatores no marketing moderno, o preço continua sendo um elemento vital do mix de marketing. Ele é o único que produz receita; os outros só produzem custos.
2. Ao estabelecer sua política de preços, as empresas seguem um procedimento em seis etapas. Primeiro, selecionam seu objetivo de determinação de preços. Depois estimam a curva de demanda, isto é, as quantidades prováveis que serão vendidas a cada preço possível. Estimam também como seus custos variam em diferentes níveis de produção, em diferentes níveis de experiência de produção acumulada e para ofertas diferenciadas ao mercado. Em seguida examinam os custos, os preços e as ofertas da concorrência e selecionam um método de determinação de preços. Por fim, selecionam o preço final.
3. As empresas em geral não aplicam um preço único, mas sim uma estrutura de preços que reflete as variações na demanda e os custos geográficos, as exigências do segmento de mercado, o momento ideal para a compra (*timing*), os níveis de pedidos e outros fatores. Várias estratégias de adaptação de preços são possíveis: (1) preço geográfico; (2) preço com descontos e concessões; (3) preço promocional; (4) preço discriminatório.
4. Após desenvolver uma estratégia de preços, as empresas geralmente enfrentam situações nas quais precisam mudar os preços. Uma redução de preço pode ser necessária devido à capacidade excedente da fábrica, ao declínio na participação de mercado, à intenção de dominar o mercado por meio da redução de custos ou à recessão econômica. Já um aumento de preços pode ocorrer devido à inflação de custos ou ao excesso de demanda. Ao aumentar os preços, as empresas devem administrar cuidadosamente as percepções dos clientes.
5. As empresas devem prever as mudanças de preço por parte da concorrência e preparar um plano de contingência para a reação. Existem diversas respostas possíveis em termos de manter ou mudar o preço ou a qualidade.
6. A empresa que está enfrentando uma mudança de preço do concorrente deve tentar compreender a intenção dele e a provável duração da mudança. A estratégia da empresa depende de ela estar fabricando produtos homogêneos ou não. As líderes de mercado atacadas por concorrentes com preço reduzido podem preferir manter o preço, elevar a qualidade percebida de seu produto, reduzir o preço, aumentar o preço e melhorar a qualidade ou lançar uma linha de combate com preço reduzido.

## Aplicações

### Debate de marketing O preço certo é um preço justo?

Os preços costumam ser definidos para atender à demanda ou para refletir o valor superior que os consumidores estão dispostos a pagar por determinado produto ou serviço. Entretanto, alguns se revoltam com garrafas de água a 2 dólares, tênis de corrida a 150 dólares e ingressos para concertos a 500 dólares.

**Assuma uma posição:** os preços devem refletir o valor que os consumidores estão dispostos a pagar, ou os preços devem refletir primordialmente o custo envolvido na fabricação de um produto ou prestação de um serviço?

## Discussão de marketing

Considere os vários métodos de determinação de preços descritos neste capítulo — preço de markup, preço de retorno-alvo, preço de valor percebido, preço de valor, preço de mercado e preço por leilão. Como consumidor, que método você prefere. Por quê? Se o preço médio permanecesse o mesmo, o que você preferiria: 1) que as empresas definissem um preço e não o alterassem; ou 2) que praticassem preços ligeiramente mais altos na maior parte do ano, mas oferecessem descontos ou promoções em determinadas ocasiões?



## DESTAQUE DE MARKETING

### eBay

Pierre Omidayar, um francês de origem iraniana, criou o eBay para ajudar a namorada a vender sua coleção de embalagens das balas Pez. Em pouco tempo o eBay cresceu transformando-se em um site de leilões mais amplo onde as pessoas podiam vender itens de coleção como cartões de beisebol e bonecas Barbie. A onda de crescimento continuou, com os vendedores oferecendo itens novos e incomuns e os compradores indo ao site em busca de produtos convencionais, desde móveis usados até câmeras digitais novas. Pequenas empresas descobriram que o eBay era uma maneira eficiente de alcançar os consumidores e outras empresas. Já as grandes viam no leilão uma oportunidade de vender lotes de estoque acumulado. Ao ajudar o comprador a obter o melhor preço por seus itens e permitir que os clientes decidissem que preço desejavam pagar pelos produtos, o eBay criou uma revolução na determinação de preços.

Em 2003, o eBay movimentou 23 bilhões de dólares em vendas mundiais de 23 categorias de produtos. O site tem 62 milhões de usuários registrados e recebe 43 milhões de visitantes por mês. No entanto, o eBay não compra mercadorias nem é dono dos produtos negociados em seu site. Ganha dinheiro cobrando uma taxa pela listagem do leilão, mais uma comissão quando a venda é concluída. Com sua expansão para outras categorias, os itens de coleção agora respondem por apenas 13 por cento das vendas. O site cria constantemente novas categorias de produtos para compradores individuais e empresas, como equipamentos usados para restaurantes (potes, panelas, máquinas de cappuccino).

Após notar, por exemplo, que alguém estava leiloando uma Ferrari de verdade no segmento de carros de brinquedo, o eBay criou uma nova categoria: carros usados. Tradicionalmente, esses autos eram vendidos apenas em âmbito local, mas o eBay Motors criou um mercado nacional de carros usados nos Estados Unidos que agora é um de seus maiores segmentos. Dada a má reputação dos vendedores de carros usados, como alguém poderia confiar em um vendedor praticamente anônimo oferecendo um carro em um lugar distante? O eBay Motors criou os seguintes elementos de confiabilidade para suas operações com veículos usados:

- avaliação on-line da reputação de vendedores e compradores;
- serviço de custódia para o depósito de fundos até que o carro seja entregue;
- garantia de proteção contra fraude de até 20 mil dólares;
- listagem de prestadores de serviços de vistoria.

A maioria dos carros oferecidos no eBay pertence a concessionárias. Esse dado pode surpreender, mas na verdade o leilão é um ótimo negócio para elas: por 40 dólares, uma concessionária consegue atrair consumidores em todo o país. Segundo a associação das revendedoras de automóveis norte-americanas, uma revendedora gasta mais de 500 dólares para conseguir que um cliente local compre um carro. Portanto, o eBay é um canal de distribuição muito eficiente para elas. As revendedoras também conseguem um preço melhor porque mais pessoas procuram um automóvel on-line, o que aumenta a chance de encontrar alguém que realmente queira aquele carro. Em qualquer dado mês (abril de 2003, por exemplo), 8 milhões de clientes visitam o site eBay Motors. Cada leilão recebe uma média de sete a oito lances. Aproximadamente 75 por cento das vendas de carros no site são interestaduais.

E a empresa não negocia apenas itens de coleção e carros. O eBay está se posicionando como um gigante global — parte como um ‘mercado de pulgas’ internacional e parte como uma câmara de compensação para fabricantes e varejistas do mundo todo. Por exemplo, a empresa está procurando implementar seu sistema de pagamento eletrônico PayPal no mundo inteiro e incrementando seu site norte-americano com novas categorias e parceiros de porte, como Sears, Sharper Image e IBM, que descarregam seu excesso de estoque no leilão on-line.

Embora o eBay tenha começado como um site de leilões, evoluiu e hoje oferece uma opção de preço fixo ‘compre agora’ para compradores que não querem esperar pelo leilão e estão dispostos a pagar o preço definido pelo vendedor. Há anos, compradores e vendedores o utilizam como um guia informal de valor de mercado. O site tornou-se

(Continua)

(Continuação)

uma referência legítima de preços. Um consumidor ou empresário que queira saber o preço de mercado de qualquer coisa, desde uma copiadora até um aparelho de DVD novo, consulta o eBay. Empresas que desejam testar a atratividade para o consumidor e o preço de um novo produto recorrem ao eBay. No fim de 2003, o site começou a vender dados sobre valor venal de milhares de artigos nele leiloados. A PGA.com, por exemplo, usa os dados do eBay para definir o valor de mercado de mais de 2 mil modelos de tacos de golfe usados.

Essa revolução na determinação de preços dá mais poder aos compradores. Eles escolhem o preço que desejam pagar. Ao mesmo tempo, a eficiência e o grande alcance do site proporcionam aos vendedores boas margens de lucro. O eBay cobra uma taxa de listagem e uma comissão que varia de 1 a 5 por cento. Os vendedores relatam uma margem de lucro de 40 por cento. Dos milhares de sites de leilão na Internet, o eBay é o maior e foi lucrativo desde o princípio. Com uma receita de 422 milhões de dólares em 2003, sua estimativa para 2004 era chegar a 3 bilhões de dólares. Nos próximos dois anos, o faturamento do eBay deve ultrapassar os 4 bilhões de dólares anuais, resultado principalmente da taxa cobrada pelos mais de 40 bilhões de dólares em mercadorias vendidas no site. Nada mal para uma empresa que na verdade não vende nada.

### Questões para discussão

1. Quais são os fatores-chave para o sucesso do eBay?
2. Em que pontos o eBay está vulnerável? Com o que deveria tomar cuidado?
3. Que recomendações você faria aos executivos de marketing do eBay?

Fontes: Betsy Streisand, "Make new sales, but keep the old", *U.S. News & World Report*, 16 fev. 2004, p. 40; "Booting online", *Economist*, 24 jan. 2004, p. 30; David Kirkpatrick, "Why 'bottom up' is on its way up", *Fortune*, 26 jan. 2004; Ryan Underwood, *Fast Company*, maio 2003, p. 68; Patricia Seybold, *The customer revolution*. Nova York: Crown Business, 2001; Chris Taylor, "Getting a little wild on the Net", *Time*, 1º dez. 2003, p. 7; Adam Lashinsky, "There's no stopping eBay", *Fortune*, 23 fev. 2004, p. 78.

## Notas

- 1 Linda Tischler, "The price is right", *Fast Company*, nov. 2003, p. 83-89.
- 2 "The price is wrong", *Economist*, 25 maio 2002.
- 3 David J. Schwartz, *Marketing today: a basic approach*, 3 ed. Nova York: Harcourt Brace Jovanovich, 1981, p. 271.
- 4 Michael Menduno, "Priced to perfection", *Business 2.0*, 6 mar. 2001, p. 40-42.
- 5 Robert J. Dolan e Hermann Simon, "Power pricers", *Across the Board*, maio 1997, p. 18-19.
- 6 Dolan e Simon, "Power pricers", p. 18-19.
- 7 Para uma análise atualizada da pesquisa sobre determinação de preços, veja Chezy Ofir e Russell S. Winer, "Pricing: economic and behavioral models". In: Bart Weitz e Robin Wensley (orgs.), *Handbook of marketing* (no prelo).
- 8 Peter R. Dickson e Alan G. Sawyer, "The price knowledge and search of supermarket shoppers", *Journal of Marketing*, jul. 1990, p. 42-53. Para uma quantificação metodológica, veja Hooman Estalami, Alfred Holden e Donald R. Lehmann, "Macroeconomic determinants of consumer price knowledge: a meta-analysis of four decades of research", *International Journal of Research in Marketing*, 18, dez. 2001, p. 341-355.
- 9 Para um ponto de vista diferente, veja Chris Janiszewski e Donald R. Lichtenstein, "A range theory account of price perception", *Journal of Consumer Research*, mar. 1999, p. 353-368.
- 10 K. N. Rajendran e Gerard J. Tellis, "Contextual and temporal components of reference price", *Journal of Marketing*, jan. 1994, p. 22-34; Gurumurthy Kalyanaram e Russell S. Winer, "Empirical generalizations from reference price research", *Marketing Science*, 14, nº 3, 1995, p. G161-G169.
- 11 Robert Strauss, "Prices you just can't believe", *New York Times*, 17 jan. 2002, p. G1.
- 12 John T. Gourville, "Pennies-a-day: the effect of temporal reframing on transaction evaluation", *Journal of Consumer Research*, mar. 1998, p. 395-408.
- 13 Kalyanaram e Winer, "Empirical generalizations from reference research", *Marketing Science*, p. 161-169.
- 14 Glenn E. Mayhew e Russell S. Winer, "An empirical analysis of internal and external reference price effects using scanner data", *Journal of Consumer Research*, jun. 1992, p. 62-70.
- 15 Gary M. Erickson e Johny K. Johansson, "The role of price in multi-attribute product-evaluations", *Journal of Consumer Research*, set. 1985, p. 195-199.
- 16 Karen Robinson-Jacobs, "Exec no advocate of burger price wars", *Los Angeles Times*, 13 jan. 2003, p. C1.
- 17 Jonathan Welsh, "A new status symbol: overpaying for your minivan despite discounts, more cars sell above the sticker price", *Wall Street Journal*, 23 jul. 2003, p. D1.
- 18 David Howard, "Smoke 'em — if you can get 'em", *Business 2.0*, maio 2003, p. 72-74; Melanie Wells, "Cult brands", *Forbes*, 16 abr. 2001.
- 19 Mark Stiving e Russell S. Winer, "An empirical analysis of price endings with scanner data", *Journal of Consumer Research*, jun. 1997, p. 57-68.
- 20 Eric Anderson e Duncan Simester, "Effects of \$19 price endings on retail sales: evidence from field experiments", *Quantitative Marketing and Economics*, 1(1), 2003, p. 93-110.
- 21 Eric Anderson e Duncan Simester, "Mind your pricing cues", *Harvard Business Review*, set. 2003, p. 96-103.
- 22 Robert M. Schindler e Patrick N. Kirby, "Patterns of rightmost digits used in advertised prices: implications for nine-ending effects", *Journal of Consumer Research*, set. 1997, p. 192-201.

- 23 Anderson e Simester, "Mind your pricing cues", p. 96-103.
- 24 Robert C. Blattberg e Kenneth Wisniewski, "Price-induced patterns of competition", *Marketing Science*, 8, outono 1989, p. 291-309.
- 25 Elliot B. Ross, "Making money with proactive pricing", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1984, p. 145-155.
- 26 Shantanu Dutta, Mark J. Zbaracki e Mark Bergen, "Pricing process as a capability: a resource based perspective", *Strategic Management Journal*, 24, nº 7, 2000, p. 615-630.
- 27 Kara Swisher, "Electronics 2001: the essential guide", *Wall Street Journal*, 5 jan. 2001.
- 28 Michael Silverstein e Neil Fiske, *Trading up: the new american luxury*. Nova York: Portfolio, 2003.
- 29 Christopher Lawton, "A liquor Maverick shakes up industry with pricey brands", *Wall Street Journal*, 21 maio 2003, p. A1, A9.
- 30 Sidney Bennett e J.B. Wilkinson, "Price-quantity relationships and price elasticity under in-store experimentation", *Journal of Business Research*, jan. 1974, p. 30-34.
- 31 Walter Baker, Mike Marn e Craig Zawada, "Price smarter on the net", *Harvard Business Review*, fev. 2001, p. 122-127.
- 32 John R. Nevin, "Laboratory experiments for estimating consumer demand: a validation study", *Journal of Marketing Research*, ago. 1974, p. 261-268; Jonathan Weiner, "Forecasting demand: consumer electronics marketer uses a conjoint approach to configure its new product and set the right price", *Marketing Research: A Magazine of Management & Applications*, verão 1994, p. 6-11.
- 33 Thomas T. Nagle e Reed K. Holden, *The strategy and tactics of pricing*, Upper Saddle River: 3 ed. Prentice Hall, 2002.
- 34 Para um resumo dos estudos de elasticidade, veja Dominique M. Hanssens, Leonard J. Parsons e Randall L. Schultz, *Market response models: econometric and time series analysis*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1990, p. 187-191.
- 35 Gene Epstein, "Economic beat: stretching things", *Barron's*, 15 dez. 1997, p. 65.
- 36 William W. Alberts, "The experience curve doctrine reconsidered", *Journal of Marketing*, jul. 1989, p. 36-49.
- 37 Robin Cooper e Robert S. Kaplan, "Profit priorities from activity-based costing", *Harvard Business Review*, maio/jun. 1991, p. 130-35. Para saber mais sobre ABC, veja o capítulo 24.
- 38 "Easier than ABC", *Economist*, 25 out. 2003, p. 56.
- 39 Michael Sivy, "Japan's smart secret weapon", *Fortune*, 12 ago. 1991, p. 75.
- 40 Tung-Zong Chang e Albert R. Wildt, "Price, product information, and purchase intention: an empirical study", *Journal of the Academy of Marketing Science*, inverno 1994, p. 16-27. Veja também G. Dean Kortge e Patrick A. Okonkwo, "Perceived value approach to pricing", *Industrial Marketing Management*, maio 1993, p. 133-140.
- 41 James C. Anderson, Dipak C. Jain e Pradeep K. Chintagunta, "Customer value assessment in business markets: a state-of-practice study", *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1, nº 1, 1993, p. 3-29.
- 42 Bill Saporito, "Behind the tumult at P&G", *Fortune*, 7 mar. 1994, p. 74-82. Para análises empíricas desses efeitos, veja Kusum L. Ailawadi, Donald R. Lehmann e Scott A. Neslin, "Market response to a major policy change in the marketing mix: learning from Procter & Gamble's value pricing strategy", *Journal of Marketing*, 65, jan. 2001, p. 44-61.
- 43 Stephen J. Hoch, Xavier Dreze e Mary J. Purk, "EDLP, hi-lo, and margin arithmetic", *Journal of Marketing*, out. 1994, p. 16-27; Rajiv Lal e R. Rao, "Supermarket competition: the case of everyday low pricing", *Marketing Science*, 16, nº 1, 1997, p. 60-80.
- 44 Joseph W. Alba, Carl F. Mela, Terence A. Shimp e Joel E. Urbany, "The effect of discount frequency and depth on consumer price judgments", *Journal of Consumer Research*, set. 1999, p. 99-114.
- 45 Jeff Meyer, "The mad dash to the dollar shop", *Christian Science Monitor*, 4 ago. 2003, p. 13; "Low prices, treasure hunts build dollar empire", *DSN Retailing Today*, 24 nov. 2003, p. 23-24.
- 46 Becky Bull, "No consensus on pricing", *Progressive Grocer*, nov. 1998, p. 87-90.
- 47 Chris Nelson, "Ticketmaster auction will let highest bidder set concert prices", *New York Times*, 1º set. 2003, p. C6.
- 48 "Royal mail drives major cost savings through free markets", press-release do Free Markets, 15 dez. 2003.
- 49 Paul W. Farris e David J. Reibstein, "How prices, expenditures, and profits are linked", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1979, p. 173-184. Veja também Makoto Abe, "Price and advertising strategy of a national brand against its private-label clone: a signaling game approach", *Journal of Business Research*, jul. 1995, p. 241-250.
- 50 Relatório da J. P. Morgan, "eTailing and the five C's", mar. 2000.
- 51 Eugene H. Fram e Michael S. McCarthy, "The true price of penalties", *Marketing Management*, out. 1999, p. 49-56.
- 52 Kissan Joseph, "On the optimality of delegating pricing authority to the sales force", *Journal of Marketing*, 65, jan. 2001, p. 62-70.
- 53 Gary McWilliams, "How Dell fine-tunes its PC pricing to gain edge in a slow market", *Wall Street Journal*, 8 jun. 2001, p. A1.
- 54 Joel E. Urbany, "Justifying profitable pricing", *Journal of Product and Brand Management*, 10, nº 3, 2001, p. 141-157.
- 55 Charles Fishman, "The Wal-Mart you don't know", *Fast Company*, dez. 2003, p. 68-80.
- 56 Normandy Madden, "P&G adapts attitude toward local markets", *Advertising Age*, 23 fev. 2004, p. 28-29.
- 57 James Mehring, "Let the markups begin", *Business Week*, 19 maio 2003, p. 100.
- 58 Michael Rowe, *Countertrade*. Londres: Euromoney Books, 1989; P. N. Agarwala, *Countertrade: a global perspective*. Nova Delhi: Vikas Publishing House, 1991; Christopher M. Korth (org.), *International countertrade*. Nova York: Quorum Books, 1987.
- 59 Para uma discussão interessante, veja David E. Sprott, Kenneth C. Manning e Anthony Miyazaki, "Grocery price settings and quantity surcharges", *Journal of Marketing*, 67, jul. 2003, p. 34-46.
- 60 Michael V. Marn e Robert L. Rosiello, "Managing price, gaining profit", *Harvard Business Review*, set./out. 1992, p. 84-94. Veja também Gerard J. Tellis, "Tackling the retailer decision maze: which brands to discount, how much, when, and why?", *Marketing Science*, 14, nº 3, parte 2, 1995, p. 271-299; Kusum L. Ailawadi, Scott A. Neslin e Karen Gedenk, "Pursuing the value-conscious consumer: store brands versus national brand promotions", *Journal of Marketing*, 65, jan. 2001, p. 71-89.
- 61 David Welch, "Ford tames the rebate beast", *Business Week*, 5 maio 2003, p. 38.
- 62 Kevin J. Clancy, "At what profit price?", *Brandweek*, 23 jun. 1997.
- 63 Jay E. Klompmaker, William H. Rogers e Anthony E. Nygren, "Value, not volume", *Marketing Management*, maio/jun. 2003, p. 45-48.
- 64 Doug Olenick, "Gateway unveils overhaul plans", *TWICE*, 19 maio 2003, p. 1, 10.
- 65 Ramarao Deesiraju e Steven M. Shugan, "Strategic service pricing and yield management", *Journal of Marketing*, 63, jan. 1999, p. 44-56; Robert E. Weigand, "Yield management: filling buckets, papering the house", *Business Horizons*, set./out. 1999, p. 55-64.

- 66 Charles Fishman, "Which price is right?", *Fast Company*, mar. 2003, p. 92-102; John Sviokla, "Value poaching", *Across the Board*, mar./abr. 2003, p. 11-12.
- 67 Mike France, "Does predatory pricing make Microsoft a predator?", *Business Week*, 23 nov. 1998, p. 130-132. Veja também Joseph P. Guiltinan e Gregory T. Gundlack, "Aggressive and predatory pricing: a framework for analysis", *Journal of Advertising*, jul. 1996, p. 87-102.
- 68 Para mais informações sobre tipos ilegais de discriminação de preços, veja Henry Cheesman, *Contemporary business law*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1995.
- 69 Margaret C. Campbell, "Perceptions of pricing unfairness: antecedents and consequences", *Journal of Marketing Research*, 36, maio 1999, p. 187-199.
- 70 Ira Teinowitz, "Marlboro friday: still smoking", *Advertising Age*, 28 mar. 1994, p. 24.
- 71 Laura Zinn, "The smoke clears at Marlboro", *Business Week*, 31 jan. 1994, p. 76-77.
- 72 Delroy Alexander, "Products, profits put Kraft, leader in pinch", *Chicago Tribune*, 2 nov. 2003, p. 5.
- 73 Eric Mitchell, "How not to raise prices", *Small Business Reports*, nov. 1990, p. 64-67.
- 74 Para uma análise clássica, veja Kent B. Monroe, "Buyers' subjective perceptions of price", *Journal of Marketing Research*, fev. 1973, p. 70-80. Veja também Z. John Zhang, Fred Feinberg e Aradhna Krishna, "Do we care what others get? A behaviorist approach to targeted promotions", *Journal of Marketing Research*, 39, ago. 2002, p. 277-291.
- 75 Adaptado de Robert J. Dolan e Hermann Simon, "Power pricers", *Across the Board*, maio 1997, p. 18-19.
- 76 Kusum L. Ailawadi, Donald R. Lehmann e Scott A. Neslin, "Market response to a major policy change in the marketing mix: learning from Procter & Gamble's value pricing strategy", *Journal of Marketing*, 65, jan. 2001, p. 44-61.

# 15

## Projeto e gerenciamento de canais e redes de valor

**Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:**

- O que é um sistema de canais de marketing e uma rede de valor?
- Qual é o trabalho realizado pelos canais de marketing?
- Como esses canais devem ser projetados?
- Que decisões as empresas precisam tomar ao gerenciar seus canais?
- Como as empresas podem integrar canais e gerenciar os conflitos entre eles?
- Qual é o futuro do e-commerce?





Quiosque da Blue Light Shop no Kmart.

Para criar valor com sucesso, é preciso entregar valor com sucesso. As empresas que adotam uma abordagem de marketing holístico estão cada vez mais encarando seus negócios como uma rede de valor. Em vez de limitar o foco a seus fornecedores, distribuidores e clientes imediatos, elas estão examinando a cadeia de suprimentos inteira, que liga matérias-primas, componentes e bens manufaturados e mostra como eles chegam ao consumidor final. As empresas estão observando, no topo da cadeia de suprimentos, os fornecedores de seus fornecedores e, na base, os clientes de seus distribuidores. Estão observando segmentos de clientes e como organizar melhor os recursos da empresa para satisfazê-los. A incapacidade de coordenar a rede de valor apropriadamente pode trazer sérias conseqüências.

*O crescimento da rede varejista de descontos Kmart na década de 1970 caracterizou-se pelas promoções 'blue light' (luz azul) e seu famoso (ou infame) anúncio na loja: "Atenção, clientes Kmart!". Com lojas mal localizadas, uma imagem desfavorável e vendas em queda, o Kmart decidiu reproduzir a política de preço baixo todos os dias do Wal-Mart. Entretanto, essa iniciativa forçou a empresa a abandonar os encartes de ofertas amplamente distribuídos nos jornais de domingo, que geravam movimento para as lojas. Pior ainda: um sistema ineficiente de reposição de estoque também resultou na falta de vários artigos campeões de vendas. O Kmart pediu falência em 22 de janeiro de 2002, a maior rede varejista a fazer isso até aquele momento.<sup>1</sup>*

As empresas hoje devem construir e gerenciar uma rede de valor em evolução contínua. Neste capítulo, analisaremos questões estratégicas e táticas sobre canais de marketing e redes de valor. No próximo capítulo, examinaremos os canais sob a perspectiva dos varejistas, atacadistas e agentes de distribuição física.

## Canais de marketing e redes de valor

A maioria dos fabricantes não vende diretamente para os consumidores finais. Entre essas duas pontas, vários intermediários realizam diversas funções. Os intermediários constituem um canal de marketing (também chamado canal comercial ou canal de distribuição). Formalmente, **canais de marketing** são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo. Eles formam o conjunto de caminhos que um produto ou serviço segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final.<sup>2</sup>

Alguns intermediários — como atacadistas e varejistas — compram, adquirem direitos sobre os produtos e revendem; são chamados de *comerciantes*. Outros — corretores, representantes dos fabricantes, representantes de vendas — buscam clientes e podem negociar em nome do fabricante, sem no entanto possuir direito sobre os produtos; são chamados de *representantes*. Outros ainda — transportadoras, armazéns independentes, bancos, agências de publicidade — dão apoio ao processo de distribuição, mas não têm direitos sobre os produtos nem negociam compras ou vendas; são chamados de *facilitadores*.

## A importância dos canais

Um **sistema de canais de marketing** é o conjunto de canais de marketing específicos utilizados por uma empresa. As decisões referentes aos canais de marketing estão entre as mais críticas com que as gerências precisam lidar. Nos Estados Unidos, os membros de um canal ganham margens que, somadas, respondem por 30 a 50 por cento do preço final. Em contrapartida, a propaganda geralmente responde por menos de 5 a 7 por cento do preço final.<sup>3</sup> Os canais de marketing também representam um custo de oportunidade substancial. Um de seus principais papéis é converter compradores potenciais em pedidos lucrativos: ou seja, eles não devem apenas *servir* aos mercados, devem também *criar* mercados.<sup>4</sup>

Os canais escolhidos afetam todas as outras decisões de marketing. O preço estabelecido pela empresa depende de ela utilizar as grandes redes de varejo ou lojas especializadas. Decisões relativas à força de vendas e à propaganda dependem do grau de treinamento e motivação de que os revendedores necessitam. Além disso, as decisões de canal envolvem compromissos de prazo relativamente longo com outras empresas. Quando uma montadora de automóveis contrata revendedores independentes para vender seus automóveis, não pode desfazer o negócio no dia seguinte ou implantar pontos-de-venda próprios.<sup>5</sup>

Ao gerenciar intermediários, a empresa deve decidir quanto esforço vai dedicar às estratégias de marketing push e pull. Numa **estratégia push (pressão)**, usam-se a equipe de vendas e a promoção dirigida ao revendedor para induzir os intermediários a expor, promover e vender o produto aos usuários finais. Essa estratégia é especialmente apropriada quando o grau de fidelidade à marca na categoria é baixo, quando a escolha da marca é feita na loja, quando o produto é comprado por impulso e quando seus benefícios são bem conhecidos. Em uma **estratégia pull (atração)**, o fabricante utiliza a propaganda e a promoção ao consumidor para induzi-lo a pedir o produto aos intermediários, fazendo com que estes o encomendem. Tal estratégia é especialmente adequada quando há alto grau de fidelidade à marca e grande envolvimento na categoria, quando as pessoas percebem diferenças entre as marcas e quando escolhem a marca antes de ir à loja. Empresas como Nike, Intel e Coca-Cola empregam habilidosamente as duas estratégias, push e pull.

## Desenvolvimento de canal

Uma empresa nova invariavelmente começa como uma operação local em um mercado limitado. Em geral, utiliza os intermediários já existentes. O número de intermediários em qualquer mercado local provavelmente será limitado: alguns representantes de vendas do fabricante, alguns atacadistas, diversos varejistas estabelecidos, algumas transportadoras e alguns armazéns. Decidir sobre os melhores canais talvez não seja um problema. O problema pode ser convencer os intermediários disponíveis a vender a linha de produtos da empresa.

Se a empresa for bem-sucedida, pode montar filiais em novos mercados. Talvez deva utilizar canais diferentes em diferentes mercados. Em mercados menores, pode vender diretamente aos varejistas; em mercados maiores, pode vender por meio dos distribuidores. Em áreas rurais, pode trabalhar com armazéns; em áreas urbanas, com comerciantes mais especializados. Em uma parte do país, pode promover franquias exclusivas; em outra, vender por meio de todos os pontos-de-venda dispostos a comercializar seu produto. Em determinado país, pode utilizar agentes internacionais de vendas; em outro, pode desenvolver uma parceria com uma empresa local.<sup>6</sup> Em suma, o sistema de canais varia de acordo com as oportunidades e as condições locais.

A empresa a seguir começou desenvolvendo canais em um pequeno nicho e depois se expandiu lentamente para novos canais.

### SEAYU ENTERPRISES INC.

A SeaYu está adotando uma abordagem lenta e contínua no desenvolvimento de canais para seu produto pioneiro, o Petrotech Odor Eliminator. Criado para eliminar odores deixados por animais de estimação — desde cheiro de cachorro molhado até o odor da caixa de areia dos gatos —, o Petrotech Odor Eliminator começou sendo vendido nos Estados Unidos em pequenas lojas do segmento, em canis, criadouros e nos centros de resgate de animais. Após estabelecer sua reputação nesses canais especializados e ganhar alguma notoriedade, a SeaYu assinou um contrato com a gigantesca cadeia de artigos para animais de estimação PetSmart. Os produtos da SeaYu primeiro serão vendidos apenas pelos catálogos da PetSmart e, mais tarde, em suas lojas no varejo. Nesse ínterim, os clientes estão revelando à SeaYu que seu produto não só elimina odores dos animais, como também é útil para eliminar cheiro de fritura e cigarro dos ambientes. Por conta disso, a empresa planeja expandir oportunamente sua distribuição para outros mercados, como o de artigos para o lar e o automotivo. Isso, por sua vez, pode levar a acordos com grandes cadeias de descontos, como Wal-Mart ou Target.<sup>7</sup>

As empresas bem-sucedidas de hoje também estão multiplicando o número de canais de venda direta ou **híbridos** em qualquer área de mercado:

- A IBM usa sua força de vendas para atender contas grandes, telemarketing para atender contas médias, mala direta com um número de telefone interno para contas pequenas, varejistas para contas ainda menores e a Internet para promoções e itens especiais.
- A Charles Schwab permite que seus clientes realizem transações pessoalmente, por telefone ou na Internet.
- A Staples vende por meio de seu canal tradicional no varejo, de um site de resposta direta na Internet, de centros de compras virtuais e de milhares de links em sites afiliados.

As empresas que utilizam canais híbridos devem cuidar para que eles funcionem em harmonia e atendam às formas preferidas de fazer negócios de cada cliente-alvo. Os clientes esperam uma *integração de canais*, com as seguintes características:

- possibilidade de encomendar um produto on-line e retirá-lo em um ponto-de-venda com localização conveniente;
- possibilidade de devolver um produto encomendado on-line em uma loja próxima;
- direito de receber descontos com base no total das compras realizadas on-line e off-line.

O Lembrete de Marketing "Checklist para vendas por multicanal" oferece alguns conselhos concretos sobre a integração de canais. Eis um exemplo específico de uma empresa que gerencia cuidadosamente seus múltiplos canais.

## REI

O que é mais frustrante: comprar um par de botas para caminhada que acaba com seus pés ou experimentar uma bota perfeita e depois descobrir que seu tamanho ou a cor que você quer acabou? Na Recreational Equipment Inc. (REI), entusiastas de esportes ao ar livre podem evitar facilmente essas duas frustrações. Nas 59 lojas REI dos Estados Unidos, os clientes acendem fogareiros, montam barracas e se enfiam em sacos de dormir. Se algum item estiver fora

## LEMBRETE DE MARKETING

### Checklist para vendas por multicanal

Durante a temporada de volta às aulas de 2003, o e-tailing group, uma firma de consultoria em e-commerce de Chicago, enviou compradores misteriosos aos pontos de varejo de 16 lojas que atendem também on-line. O objetivo era testar se a experiência integrada de compra que eles alegavam oferecer existia de fato, particularmente em casos de devolução on-line/varejo. O estudo concluiu que 44 por cento das devoluções de mercadorias compradas on-line feitas na loja requeriam que um gerente da loja atropelasse o sistema de varejo para aceitar a devolução. Em resposta a essa e a várias outras imperfeições reveladas pelo estudo, o e-tailing group criou o 'checklist das melhores práticas em vendas por multicanal', para ajudar as empresas a integrar melhor canais on-line e off-line:

- Treine todos os atendentes da loja para fazer devoluções de mercadorias adquiridas on-line.
- Informe o número 0800 da empresa na home page do site e cuide para que o horário de funcionamento do serviço ao consumidor seja adequado.
- Implemente um centro de informações fácil de navegar e que inclua informações sobre contato, FAQs, garantias, política de devolução e dicas para clientes que estejam acessando o site pela primeira vez.
- Implemente um recurso de localização de lojas que inclua endereço, horário de funcionamento e eventos.
- Ofereça a opção de retirar as compras na loja e, sempre que possível, inclua informações sobre níveis de estoque em tempo real.
- Para uma experiência multicanal mais completa, publique no site a circular semanal da loja.
- Ofereça vale-presentes que possam ser resgatados on-line e off-line.
- Envie notificações por e-mail do pedido, do despacho e do crédito de devolução. Inclua um lembrete sobre o processo de devolução nas notificações, assim como um link para seu mapa de lojas.
- Inclua todas as informações pertinentes/compatíveis sobre devolução de mercadorias na nota fiscal ou na fatura.

de estoque, tudo o que eles precisam fazer é ir ao quiosque de acesso à Internet na loja e encomendá-lo no site da REI. Clientes menos familiarizados com a Internet podem pedir que os caixas façam a encomenda por eles. Devido à integração total entre lojas, site, quiosques de Internet, venda por catálogo, lojas de ponta de estoque e linha direta gratuita para encomendas, a REI foi eleita a melhor empresa multicanal da atualidade pela Forrester Research. E não é só isso: os negócios off-line da REI levam clientes à Internet, assim como compradores do site acabam por buscar as lojas. Se um cliente navega no site da REI e pára para ler um artigo sobre caminhada, o site pode pôr em destaque uma promoção de botas. A integração de todos os canais produziu resultados excepcionais: em um período de 24 meses, a REI descobriu que compradores que utilizam dois canais gastaram 114 por cento a mais do que aqueles que usam um só, e que compradores que usam três canais gastaram 48 por cento a mais do que os que usam dois.<sup>8</sup>

Entretanto, os diversos consumidores têm necessidades diferentes no processo de compra. Nunes e Cespedes argumentam que, em muitos mercados, os compradores se classificam em uma das quatro categorias a seguir.<sup>9</sup>

1. **Compradores habituais:** compram sempre dos mesmos lugares e da mesma maneira.
2. **Compradores que buscam alto valor:** conhecem as próprias necessidades e ‘pesquisam os canais’ minuciosamente antes de comprar, optando pelo menor preço possível.
3. **Compradores que apreciam variedade:** coletam informações em muitos canais, tiram proveito de serviços altamente personalizados e, então, compram em seu canal favorito, independentemente do preço.
4. **Compradores com alto envolvimento:** coletam informações em todos os canais, compram no canal de menor custo, mas aproveitam o suporte de um canal altamente personalizado.

Um mesmo consumidor pode decidir usar canais diferentes para diferentes funções ao efetuar uma compra. Ele pode examinar um catálogo antes de ir à loja ou fazer um test-drive em uma concessionária antes de comprar um carro na Internet.

Os consumidores também podem buscar canais diferentes conforme o tipo de produto envolvido. Alguns estão dispostos a ‘subir de nível’ e optar por fornecedores que oferecem artigos de luxo, comprando relógios TAG Heuer ou tacos de golfe Callaway; contudo, esses mesmos consumidores estão igualmente dispostos a ‘baixar de nível’ e optar por fornecedores mais baratos para comprar toalhas de papel, detergentes ou vitaminas com a marca do varejista.<sup>10</sup>

## Redes de valor

A perspectiva de cadeia de suprimentos vê os mercados como pontos de destino, o que equivale a uma visão linear do fluxo. No entanto, uma empresa deve pensar primeiro no mercado-alvo e planejar a cadeia de suprimentos a partir desse ponto. Tal visão é chamada de **planejamento da cadeia de demanda**. Segundo Don Schultz, da Universidade de Northwestern, “uma estratégia de gerenciamento da cadeia de demanda não empurra simplesmente as coisas ao longo do sistema. Ela enfatiza as soluções que os consumidores estão buscando, não os produtos que estamos tentando vender para eles”. Schultz sugeriu que a estratégia tradicional de marketing dos ‘4 Ps’ deve ser substituída por um novo acrônimo, Siva, de soluções, informação, valor e acesso.<sup>11</sup>

Uma visão ainda mais ampla coloca a empresa no centro de uma **rede de valor** — um sistema de parcerias e alianças que a empresa cria para produzir, aumentar e entregar suas ofertas. Uma rede de valor inclui os fornecedores da empresa e os fornecedores desses fornecedores, os clientes imediatos da empresa e os consumidores finais desses clientes. A rede de valor inclui relações valiosas com terceiros, como pesquisadores acadêmicos e agências governamentais regulamentadoras.

Um empresa precisa coordenar esses parceiros para que eles lhe permitam entregar um valor superior ao mercado-alvo. A Palm, fabricante líder de computadores de mão, é uma verdadeira comunidade composta de fornecedores e montadores de semicondutores, caixas de plástico, telas de cristal líquido e acessórios, de revendedores off-line e on-line e de 275 mil desenvolvedores que criaram mais de 21 mil aplicativos e cem componentes de hardware para os sistemas operacionais da Palm utilizados nos handhelds e nos smartphones.

Planejar a cadeia de demanda rende vários insights. Primeiro, a empresa pode estimar se ganha mais dinheiro no fluxo ou no contrafluxo e, assim, decidir se vale a pena integrar a cadeia acima ou abaixo. Segundo, ela consegue identificar melhor a ocorrência de transtornos em qualquer parte da cadeia de suprimentos que possam resultar em mudanças repentinas nos custos, nos preços ou nos suprimentos. Terceiro, a empresa e seus parceiros comerciais podem utilizar a Internet para tornar suas comunicações, transações e pagamentos mais rápidos e precisos, reduzindo custos e agilizando informações. Com o advento da Internet, as empresas estão estabelecendo um número cada vez maior e mais complexo de relacionamentos com outras organizações. A Ford, por exemplo, não só gerencia diversas cadeias de suprimentos, como também patrocina e realiza transações em muitos sites e bolsas B2B, conforme a necessidade.

O gerenciamento dessa rede de valor exige que as empresas invistam continuamente em tecnologia da informação (TI) e em software. Para tanto, elas solicitam a empresas de software, como a SAP e a Oracle, que projetem sistemas ERP

(*enterprise resource planning* — planejamento de recursos empresariais) abrangentes, capazes de gerenciar o fluxo de caixa, a produção, recursos humanos, compras e outras funções importantes dentro de uma estrutura unificada. Com isso, esperam dismantlar silos departamentais e conduzir os processos empresariais centrais mais uniformemente. No entanto, a maioria delas ainda está muito distante de sistemas ERP com efeito abrangentes.

Os profissionais de marketing, de sua parte, têm focado tradicionalmente a rede de valor no lado do cliente. No futuro, eles terão participação e influência cada vez maiores nas atividades relativas ao topo da cadeia de suprimentos de suas empresas e, assim, passarão a ser gerentes de rede, não apenas gerentes de produto e de cliente.

## O papel dos canais de marketing

Por que um fabricante delega parte do trabalho de vendas a intermediários? Nesse caso, delegar significa renunciar a uma parte do controle sobre como e para quem os produtos são vendidos. No entanto, os fabricantes obtêm diversas vantagens com a utilização de intermediários:

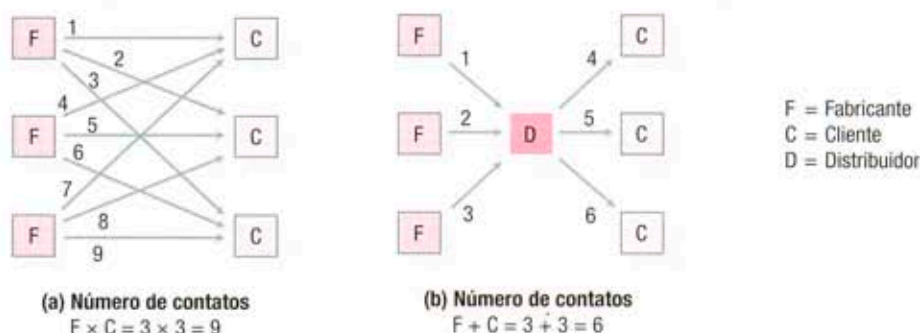
- **Muitos fabricantes não dispõem de recursos financeiros para comercializar seus produtos diretamente.** A General Motors, por exemplo, vende os carros que fabrica por meio de mais de 8 mil revendedores apenas na América do Norte. Mesmo para um gigante como ela, seria difícil levantar o capital necessário para adquirir todos esses revendedores.
- **Os fabricantes que estabelecem seus próprios canais podem obter um retorno maior investindo mais em seu negócio principal.** Se uma empresa obtém um retorno de 20 por cento sobre a fabricação e de apenas 10 por cento sobre o varejo, não tem sentido pensar em estabelecer um varejo próprio.
- **Em alguns casos, a comercialização direta simplesmente não é viável.** A empresa William Wrigley Jr. não acha prático abrir pequenas lojas de goma de mascar em todo o mundo ou vender chicletes pelo correio. Para isso, ela teria de vender a goma com outros produtos pequenos e acabar entrando no ramo de lojas de conveniência e mercados. Do ponto de vista dela, é mais fácil usar a extensa rede de distribuidores independentes.

Em geral, os intermediários alcançam maior eficiência quando disponibilizam mercadorias em larga escala e as tornam acessíveis aos mercados-alvo. Por meio de seus contatos, experiência, especialização e escala de operação, os intermediários normalmente oferecem à empresa mais do que ela pode conseguir trabalhando sozinha. De acordo com Stern e colaboradores:

Os intermediários facilitam o fluxo de mercadorias e serviços (...). Esse procedimento é necessário para diminuir a distância entre a variedade de mercadorias e serviços oferecida pelo fabricante e a variedade necessária para atender à demanda exigida pelo consumidor. Essa distância resulta do fato de os fabricantes em geral produzirem uma grande quantidade de uma variedade limitada de mercadorias, enquanto os consumidores costumam desejar uma quantidade limitada de uma grande variedade de mercadorias.<sup>12</sup>

A Figura 15.1 mostra uma importante fonte de economia de custo decorrente da utilização de intermediários. A parte (a) mostra três fabricantes, cada um vendendo diretamente a três clientes. Esse sistema precisa de nove contatos diferentes. A parte (b) mostra os três fabricantes trabalhando com um distribuidor, que faz o contato com os três clientes. Esse sistema precisa de apenas seis contatos. Dessa maneira, tanto o número de contatos como o trabalho a ser executado são reduzidos.

**FIGURA 15.1** Como um distribuidor aumenta a eficiência



**TABELA 15.1** Funções dos membros do canal

- Reunir informações sobre clientes atuais e potenciais, concorrentes, outros participantes e forças do ambiente de marketing.
- Desenvolver e disseminar mensagens persuasivas para estimular a compra.
- Entrar em acordo sobre preço e outras condições para que se possa realizar a transferência de propriedade ou posse.
- Formalizar os pedidos com os fabricantes.
- Levantar os recursos para financiar estoques em diferentes níveis no canal de marketing.
- Assumir riscos relacionados à operação do canal.
- Fornecer condições para a armazenagem e a movimentação de produtos físicos.
- Fornecer condições para o pagamento das faturas dos compradores por meio de bancos e outras instituições financeiras.
- Supervisionar a transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa para outra organização ou pessoa.

## Funções e fluxos do canal

Um canal de marketing transfere as mercadorias dos fabricantes para os consumidores. Ele preenche as lacunas de tempo, local e posse que separam as mercadorias e os serviços daqueles que deles precisam ou desejam. Os membros do canal de marketing realizam várias funções-chave (veja a Tabela 15.1).

Algumas funções (movimentação de produtos físicos, transferência de propriedade, promoção) constituem um *fluxo à frente* da atividade da empresa para o cliente. Outras funções (pedido e pagamento) constituem um *contrafluxo* dos clientes para a empresa. Outras ainda (informações, negociação, finanças e o ato de assumir riscos) ocorrem em ambas as direções. A Figura 15.2 ilustra os cinco fluxos no canal de marketing para empilhadeiras. Se esses fluxos fossem sobrepostos em um diagrama, a grande complexidade, mesmo de canais simples de marketing, ficaria evidente. Um fabricante que vendesse produtos físicos e serviços exigiria três canais: um *canal de vendas*, um *canal de entrega* e um *canal de serviços*. Para vender seu equipamento de ginástica Bowflex, a Nautilus Group utilizava merchandising na televisão, o telefone e a Internet como canais de vendas, serviços postais expressos como canal de entrega, e equipe local

### Get a Real Bowflex® Body for Just \$19 a Month!

**Introducing the All-New Bowflex Xtreme**

Build an intense strength training workout with Bowflex's Xtreme. You'll get the best of both worlds: a workout that's as easy as a walk on the treadmill, and a workout that's as tough as a real gym. You'll get the Xtreme performance of a gym-quality workout... all for just \$19 a month!

**Results You Can See in Just 8 Weeks - GUARANTEED!**  
Just 15 minutes a day, 3 times a week is all it takes to get rock hard abs, a sculpted chest and powerful arms & legs using the new Bowflex Xtreme. You'll get the Xtreme performance of a gym-quality workout... all for just \$19 a month!

**Bring Home REAL Bowflex Quality**  
Only Bowflex Xtreme is guaranteed to last. That's why you can't find it at the gym. You'll get the Xtreme performance of a gym-quality workout... all for just \$19 a month!

**PLUS FREE LEG ATTACHMENT**  
You Save \$200!  
Call Now & Pay Just \$19/month!  
**(800) 436-8231**  
www.bowflex.com

**SAVE UP TO 50% OFF!**  
• Built-in Leg Tower and Space Saver  
• Adjustable Weight Training  
• Adjustable Straps & Lower Pulley  
• Commercial Quality Construction with 8 High Capacity Straps  
• No Treadmill Power Req'd! Absolutely  
• 100% Satisfaction Guarantee

**YES! Reserve my Bowflex Xtreme with FREE Leg Attachment for just \$19 a month! Call for details.**

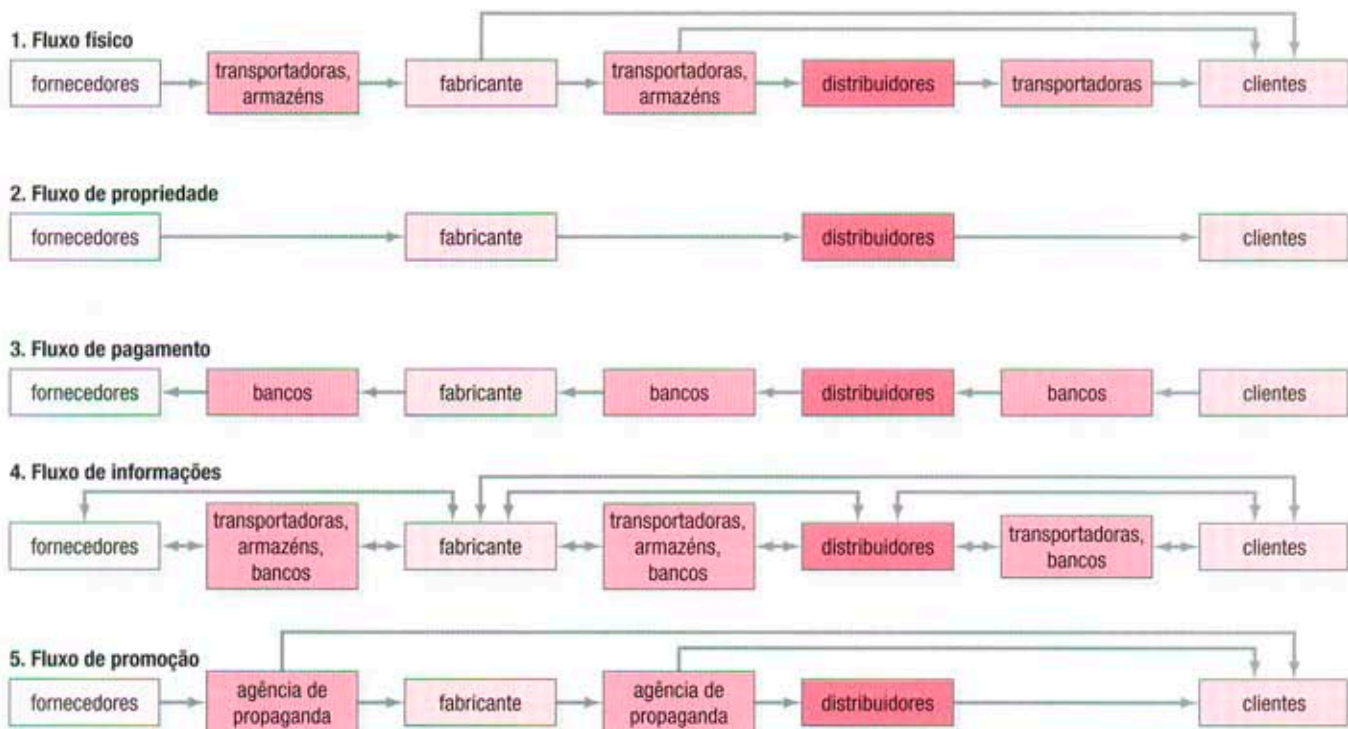
But ready to order? Call for a FREE 15-day trial!

Name \_\_\_\_\_  
Address \_\_\_\_\_  
City, State, Zip \_\_\_\_\_  
Phone \_\_\_\_\_

Mail to: Bowflex, 1500 W. 15th St., Bensenville, IL 60015 or Call (800) 436-8231

**BOWFLEX**

Canal de vendas para o equipamento de ginástica Bowflex: anúncio com um cupom e um número para ligações gratuitas.

**FIGURA 15.2** Cinco fluxos no canal de marketing para empilhadeiras

de manutenção como canal de serviços. Em 2003, quando as vendas ficaram abaixo da meta, a Nautilus acrescentou lojas de varejo a seus canais de vendas. Quando um concorrente violou a patente do Bowflex oferecendo uma imitação do produto nas lojas, a Nautilus começou a vender o equipamento por meio de varejo.

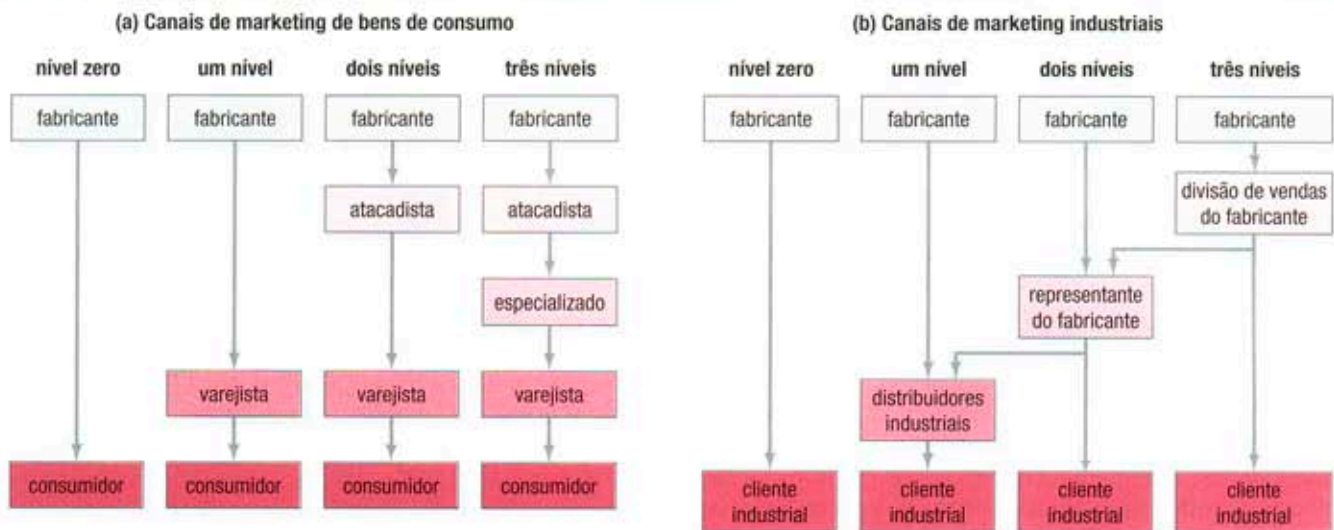
A questão não é se várias funções do canal precisam ser realizadas — elas devem ser —, mas *quem* as realizará. Todas as funções do canal têm três elementos em comum: usam recursos escassos, em geral podem ser mais bem desempenhadas por quem é especializado, e podem ser trocadas entre os membros do canal. À medida que o fabricante transfere algumas funções para os intermediários, seus custos e preços são reduzidos, porém os intermediários acrescentam uma margem para compensar seu trabalho. Se os intermediários forem mais eficientes que o fabricante, os preços ao consumidor serão mais baixos. Se os consumidores realizarem eles mesmos algumas funções, terão direito a preços mais baixos.

Assim, as funções de marketing são mais básicas que as instituições que as realizam. As mudanças nas instituições de canal refletem, em grande parte, a descoberta de maneiras mais eficientes de combinar ou separar as funções econômicas que fornecem uma variedade de mercadorias aos clientes-alvo.

## Níveis de canal

O fabricante e o consumidor final fazem parte de todos os canais. Utilizaremos o número de níveis intermediários para designar a extensão de um canal. A Figura 15.3(a) ilustra vários canais de marketing de bens de consumo e de marketing industriais, cada um com uma extensão diferente.

Um **canal de nível zero** (também chamado **canal de marketing direto**) consiste em um fabricante que vende diretamente ao consumidor final. Os melhores exemplos são vendas de porta em porta, reuniões domiciliares com demonstrações (reuniões de vendas), mala direta, telemarketing, vendas pela televisão, vendas pela Internet e lojas do próprio fabricante. As representantes da Avon vendem cosméticos de porta em porta; os representantes da Tupperware fazem reuniões para vender recipientes plásticos; a Franklin Mint vende itens de colecionador por mala direta; a AT&T utiliza o telefone para procurar novos clientes ou vender serviços adicionais a clientes existentes; a Time-Life vende coleções de música e vídeo em comerciais na TV ou em merchandisings; a Red Envelope vende presentes on-line; e a Gateway vende computadores e outros eletrônicos de consumo em suas lojas próprias. A seção Novas Idéias em Marketing “As novas oportunidades trazidas pelo m-commerce” descreve os avanços nessa área.

**FIGURA 15.3** Canais de marketing de bens de consumo e de marketing industriais

## NOVAS IDÉIAS EM MARKETING

### As novas oportunidades trazidas pelo m-commerce

Consumidores e empresários não precisam mais estar à frente de um computador para receber e enviar informações. Tudo aquilo de que precisam é um telefone celular ou um PDA. Enquanto estão em trânsito, podem acessar a Internet para checar o preço das ações, a previsão do tempo e resultados de jogos, além de enviar e receber e-mails e fazer compras on-line. Todo um novo campo chamado *telemática* promete a instalação de computadores com acesso sem fio a Internet nos painéis dos carros e caminhões e a implementação dessa tecnologia sem fio em equipamentos residenciais (como computadores) para que possam ser utilizados em qualquer parte da casa ou entorno. Muitos vêem um futuro promissor para o que chamam de *m-commerce* (*m* de móvel). Pense no rápido crescimento do acesso à Internet via telefone.

No Japão, milhões de adolescentes usam telefones DoCoMo, disponibilizados pela NTT (Nippon Telephone and Telegraph). Além de acessar a Internet, eles usam o aparelho para fazer encomendas. Todos os meses, a NTT envia ao assinante uma fatura que inclui a taxa de assinatura e o valor das ligações e das transações realizadas. A pessoa pode então pagar a conta na loja de conveniência 7-11 mais próxima. Nos Estados Unidos, a Conversagent (anteriormente ActiveBuddy) cria aplicativos que conectam usuários de mensagens instantâneas a dados criados por empresas, tudo em tom de bate-papo.

As oportunidades de mercado para serviços baseados em localização são enormes. Veja algumas possibilidades:

- O usuário aponta o celular para uma máquina de Coca-Cola e compra um refrigerante apertando uma tecla. A lata cai e o valor é descontado de sua conta bancária.
- Com o celular, o mesmo usuário procura um restaurante nas proximidades que atenda a critérios estabelecidos previamente.
- Enquanto almoça no restaurante, ele acompanha o preço das ações e decide fazer uma ordem de compra.
- No fim da refeição, paga a conta com alguns toques no celular; o telefone substitui o cartão de crédito.
- O usuário volta para casa e abre a porta com uma combinação de teclas do celular.

Alguns vêem benefícios nisso, como localizar pessoas que estão fazendo chamadas de emergência para a polícia ou descobrir o paradeiro dos filhos tarde da noite. Outros se preocupam com questões de privacidade. E se um empregador descobre que um funcionário está se submetendo a um tratamento de Aids em uma clínica local, ou uma esposa descobre que o marido saiu para a farra? Assim como tantas tecnologias novas, serviços baseados em localização têm o potencial para o bem e para o mal, e acabarão sendo regulamentados e controlados.



Um canal de um nível conta com um único intermediário de vendas, como um varejista. Um canal de dois níveis conta com dois intermediários. Nos mercados de bens de consumo, estes são normalmente um atacadista e um varejista. Um canal de três níveis contém três intermediários. No setor de carnes embaladas, os atacadistas vendem para atacadistas especializados, que vendem para pequenos varejistas. Há canais de marketing ainda mais extensos. No Japão, a distribuição de produtos alimentícios pode envolver até seis níveis. Da perspectiva do fabricante, obter informações sobre consumidores finais e manter o controle torna-se mais difícil à medida que o número de níveis do canal aumenta.

A Figura 15.3(b) mostra os canais normalmente utilizados no marketing industrial. Um fabricante de mercadorias para consumo industrial pode utilizar sua força de vendas para vender diretamente a seus clientes industriais, ou pode vender para distribuidores do setor em questão, que vendem para os clientes industriais. Pode também vender por meio de representantes próprios ou de divisões de vendas diretamente aos clientes, ou indiretamente, por meio de distribuidores industriais. Os canais de marketing de nível zero e de um e dois níveis são bastante comuns no marketing industrial.

Os canais normalmente descrevem o movimento de produtos da sua origem até chegar ao usuário. Pode-se falar também sobre canais reversos. Eles são importantes nos seguintes casos: (1) na reutilização de produtos ou contêineres (como tambores para produtos químicos); (2) no acondicionamento de produtos (como circuitos impressos ou computadores) para revenda; (3) na reciclagem de produtos (como papel); e (4) no descarte de produtos e embalagens (como lixo reciclável). Vários intermediários atuam nos canais reversos, incluindo os centros de remissão dos fabricantes, grupos comunitários, intermediários tradicionais como os de latas e garrafas de refrigerantes, especialistas em coleta de lixo, centros de reciclagem, agentes de reciclagem de lixo e usinas de processamento.<sup>13</sup>

## HEWLETT-PACKARD

Todos os meses, a Hewlett-Packard (HP), a segunda maior fabricante de computadores do mundo, manda 1,7 milhão de toneladas de eletrônicos quebrados ou indesejados rumo a seu fim — ou recomeço — num centro de reciclagem em Roseville, Califórnia. No entanto, a empresa, juntamente com sua parceira de reciclagem, a Noranda Inc., ainda recicla menos de 1 por cento do hardware que fabrica. Pressionados pelas reclamações sobre o descarte de seus produtos — incluindo o envio de equipamentos antigos para serem sucateados em países asiáticos com leis ambientais mais brandas —, os fabricantes de computadores associaram-se à EPA (a agência de proteção ambiental do governo norte-americano), a grupos ambientais e a uma entidade sem fins lucrativos chamada Product Stewardship Institute e, assim, criaram a National Electronics Product Stewardship Initiative, cujo objetivo é desenvolver um padrão de reciclagem para os Estados Unidos. Mas o processo tem se mostrado incrivelmente lento. Na falta de um padrão, fabricantes de eletrônicos como a HP e a Dell lançaram campanhas criativas para incentivar o público a reciclar. No Dia do Planeta Terra de 2003, no centro de suporte da Starbucks em Seattle, e no dia seguinte no terminal rodoviário Grand Central, de Nova York, a HP recebeu computadores e periféricos produzidos por qualquer fabricante e os reciclou sem custo. A HP também incentivou consumidores individuais e empresas a contratá-la para reciclar PCs e monitores antigos por meio de seu programa Recicle-pelo-correio, que custa de 15 a 46 dólares dependendo do tamanho do equipamento.<sup>14</sup>

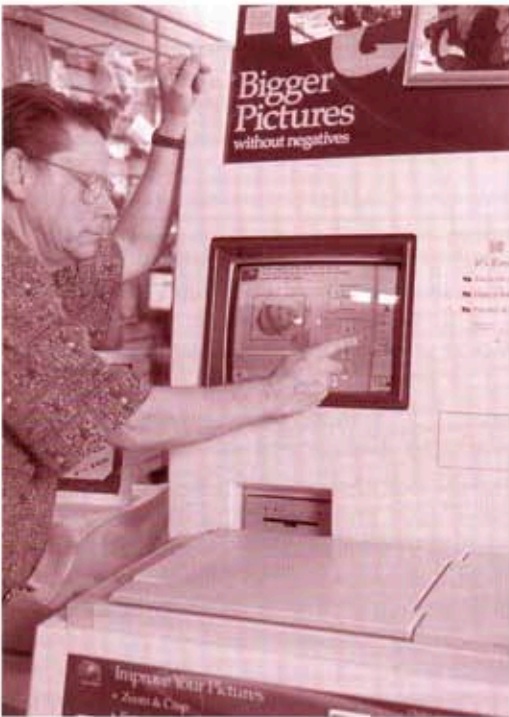
## Canais do setor de serviços

O conceito de canais de marketing não está limitado à distribuição de mercadorias físicas. Os prestadores de serviços e de idéias também enfrentam o problema de fazer com que sua produção esteja disponível e acessível às populações-alvo. As escolas desenvolvem 'sistemas de difusão educacional' e os hospitais desenvolvem 'sistemas de assistência médica'. Essas instituições devem descobrir agências e locais que lhes permitam alcançar a população dispersa em determinada área.

O mesmo acontece com os canais de marketing no terreno do marketing 'pessoal'. Antes de 1940, os comediantes podiam alcançar seu público por meio de sete canais: teatros de variedades, eventos especiais, boates, rádio, cinema, circos e teatros. Os teatros de variedades desapareceram e deram lugar aos clubes privados e a canais de televisão pagos. Os políticos também devem escolher entre diferentes canais — comunicação de massa, comícios, anúncios na televisão, faxes, sites — para transmitir sua mensagem aos eleitores.<sup>15</sup>

À medida que a tecnologia da Internet evolui, os setores de serviços, como bancos, seguros, viagens e corretagem de títulos mobiliários, estão operando por intermédio de novos canais. A Kodak oferece a seus clientes quatro maneiras diferentes de imprimir fotos digitais — minilaboratórios em lojas de varejo, impressoras residenciais, serviços on-line (no site Ofoto) e quiosques de auto-atendimento.<sup>16</sup>

Alcançar o cliente certo foi um fator fundamental em uma das maiores fusões já realizadas no setor de serviços.



Cliente opera um minilaboratório da Kodak instalado em uma loja. Os minilaboratórios são com frequência instalados em lojas com seções de equipamentos fotográficos.

## CITICORP

Estratégia de distribuição e combinação de diferentes segmentos-alvo de clientes foi o objetivo declarado da fusão de 70 bilhões de dólares entre o Citicorp e o Travelers Group. O Citicorp era um dos maiores bancos do mundo, enquanto a Travelers era uma empresa focada em seguros, fundos mútuos e investimentos. Uma das principais metas declaradas da fusão era a capacidade de cada organização vender a seus clientes os produtos da outra empresa e de explorar os canais de distribuição de ambas para maximizar a penetração de seus produtos no mundo.<sup>17</sup>

## Decisões de projeto do canal

Para projetar um sistema de canais, é preciso analisar as necessidades do cliente, estabelecer os objetivos do canal e identificar e avaliar as principais alternativas de canal.

### Análise dos níveis de produção de serviços desejados pelos clientes

Ao desenvolver o canal de marketing, a empresa deve entender os *níveis de produção de serviços* desejados pelos clientes-alvo. Os canais produzem cinco níveis de produção de serviços:

1. **Tamanho do lote:** o número de unidades que o canal permite que um cliente normal compre em determinada ocasião. Ao comprar carros para sua frota, a Hertz prefere um canal do qual possa comprar um grande lote; já uma família deseja um canal que lhe forneça apenas uma unidade.
2. **Tempo de espera:** o tempo médio que os clientes desse canal esperam para receber as mercadorias. Em geral, os canais de entrega rápida são os preferidos.
3. **Conveniência espacial:** o grau em que o canal de marketing facilita a compra do produto para os clientes. A Chevrolet, por exemplo, oferece maior conveniência espacial do que a Cadillac porque existem mais revendedores Chevrolet. A maior descentralização de mercado da Chevrolet ajuda os clientes a economizar em transporte e em custos de procura para comprar e consertar um automóvel.
4. **Variedade do produto:** o nível de variedade fornecido pelo canal de marketing. Normalmente, os clientes preferem maior variedade porque mais opções aumentam a chance de encontrar aquilo de que precisam.
5. **Apoio de serviço:** os serviços adicionais (crediário, entrega, instalação, reparos) fornecidos pelo canal. Quanto maior o apoio de serviços, maior o trabalho fornecido pelo canal.<sup>18</sup>

O idealizador do canal de marketing sabe que fornecer mais serviços significa maiores custos com o canal e preços mais elevados para os clientes. Os consumidores têm necessidades de serviços diferentes. O sucesso das lojas de descontos indica que muitos consumidores estão dispostos a aceitar uma produção de serviços inferior se puderem economizar.

## Estabelecimento de objetivos e limitações do canal

Os objetivos do canal devem ser determinados em relação aos níveis de produção de serviços tidos como alvo. Em situações de concorrência, os participantes do canal devem organizar suas tarefas funcionais para minimizar os custos totais no que diz respeito aos níveis desejados de produção de serviços.<sup>19</sup> Freqüentemente, podem ser identificados diversos segmentos de mercado que desejam níveis diferenciados de produção de serviços. Um planejamento efetivo exige determinar a quais segmentos de mercado servir e os melhores canais a utilizar em cada caso.

Os objetivos do canal variam de acordo com as características do produto. Os produtos perecíveis precisam de um marketing mais direto. As mercadorias volumosas, como materiais de construção, precisam de canais que reduzam a distância de embarque e o manuseio no transporte do produtor ao consumidor. Os produtos não padronizados, como máquinas fabricadas sob encomenda e formulários empresariais especializados, são vendidos diretamente pelos representantes de vendas da empresa. Os produtos que requerem serviços de instalação e manutenção, como sistemas de aquecimento e refrigeração, são normalmente vendidos e mantidos pela empresa ou por revendedores franqueados exclusivos. Os produtos com alto valor por unidade, como geradores e turbinas, costumam ser vendidos pela força de vendas da empresa, não por intermediários.

O projeto do canal deve levar em conta os pontos fortes e fracos de diferentes tipos de intermediário. Por exemplo, os representantes dos fabricantes podem entrar em contato com os clientes a um custo menor por cliente, porque o custo total é dividido por diversos clientes. Entretanto, esse tipo de esforço de venda é menos intenso do que seria caso vendedores da própria empresa realizassem a venda. O projeto do canal também é influenciado pelos canais dos concorrentes.

O projeto do canal deve adaptar-se ao ambiente maior. Quando as condições econômicas se mostram desfavoráveis, os fabricantes almejam colocar suas mercadorias no mercado utilizando canais mais enxutos e desprovidos de serviços que não sejam essenciais, uma vez que esses itens aumentam o preço final das mercadorias. As regulamentações e as restrições legais também afetam o projeto do canal. As leis norte-americanas não são favoráveis a arranjos de canais que tendam a diminuir substancialmente a concorrência ou a criar um monopólio.

## Identificação das principais opções de canal

As empresas podem escolher dentre uma grande variedade de canais para chegar aos clientes — desde a força de vendas até representantes, distribuidores, revendedores, mala direta, telemarketing e Internet. Cada canal tem seus pontos fortes e fracos. A força de vendas pode lidar com produtos e transações complexas, mas é cara. A Internet é bem mais barata, mas não pode lidar com produtos complexos. Os distribuidores podem gerar vendas, mas a empresa perde o contato direto com os clientes.

O problema é agravado pelo fato de que a maioria das empresas, hoje, utiliza um mix de canais. Cada canal busca alcançar um segmento diferente de compradores e entregar os produtos certos a cada um deles, pelo menor custo. Quando isso não acontece, geralmente há conflito de canal e aumento dos custos.

Uma opção de canal é descrita por três elementos: os tipos de intermediário disponíveis, o número de intermediários necessário e os direitos e responsabilidades de cada membro do canal.

**TIPOS DE INTERMEDIÁRIO** A empresa precisa identificar os tipos de intermediário disponíveis para conduzir suas operações no canal.

Certo fabricante de equipamento de testes, por exemplo, desenvolveu um dispositivo de áudio para detectar problemas em conexões mecânicas de máquinas com peças móveis. Os executivos da empresa sentiram que esse produto venderia em todos os setores em que fossem utilizados motores elétricos, de combustão ou a vapor, como os setores de aviação, automóveis, ferrovias, alimentos enlatados, construção e petróleo. Como a força de vendas era pequena, o problema era alcançar esses diversos setores eficazmente. Foram identificadas as seguintes alternativas:

- Expandir a força de vendas diretas da empresa. Designar representantes de vendas para territórios em que fosse possível efetuar contatos com todos os clientes potenciais da área, ou desenvolver forças de vendas separadas para os diferentes setores.
- Contratar representantes em diferentes regiões ou setores de uso final para vender o novo equipamento.

- Encontrar distribuidores nas diferentes regiões ou setores de uso final que comprassem e oferecessem o equipamento. Conceder-lhes distribuição exclusiva, margens de lucro adequadas, treinamento sobre o produto e apoio promocional.

A Tabela 15.2 apresenta alternativas de canal identificadas por um fabricante de telefones celulares para automóveis.

É recomendável buscar canais de marketing inovadores. A Medion vendeu 600 mil PCs na Europa, a maior parte em uma ou duas semanas de promoções relâmpago nos supermercados Aldi.<sup>20</sup> A Columbia House comercializou discos com sucesso pelo correio. Outras empresas, como Harry and David e Calyx & Corolla, venderam de forma criativa frutas e flores, respectivamente, por meio de entrega direta. (Veja a seção Novas Idéias em Marketing “Como a CarMax está transformando o negócio de automóveis”.)

A Avon está literalmente abrindo as portas para o Bank One distribuir seus cartões de crédito:

### BANK ONE CORP, AVON PRODUCTS INC.

Uma nova parceria entre o Bank One e a Avon marca a primeira vez em que um emissor de cartão empregou a rede de distribuição de outra empresa — os representantes Avon — como parte de um programa de afinidade para colocar dinheiro de plástico em mais bolsas e carteiras. Vários fatores favorecem a parceria. Primeiro, os próprios representantes Avon já formam um mercado-alvo lucrativo. Eles recebem as mesmas recompensas que os clientes quando usam o cartão Visa Platinum e, quando um cliente indicado e aprovado faz sua primeira compra com o cartão, eles também ganham um crédito de 25 dólares em sua conta corporativa Avon. Se apenas um cliente de cada revendedor associar-se, já serão 600 mil cartões. Os representantes e os clientes da Avon são em sua maioria mulheres, e, de acordo com a empresa, as mulheres são responsáveis por 81 por cento das decisões de compra e 85 por cento delas comandam o talão de cheques da família. Assim, ao firmar essa parceria, o Bank One vai direto à pessoa que controla o orçamento. Entretanto, os benefícios são mútuos, visto que a parceria vai estimular a conscientização de marca para a Avon. “Sempre que alguém tirar o cartão Avon da carteira, se lembrará de que estamos por perto”, diz o gerente sênior de operações de cartão de crédito da Avon.<sup>21</sup>

Às vezes, uma empresa escolhe um canal não convencional por causa da dificuldade ou do custo de trabalhar com o canal dominante. A vantagem é que ela terá de lidar com menos concorrência em suas primeiras incursões nesse canal. Depois de tentar vender em joalherias comuns seu relógio barato, o Timex, a U.S. Time Company colocou o produto em pontos-de-venda populares, então em rápido crescimento. A Avon optou por vender de porta em porta porque não conseguiu se estabelecer em lojas de departamentos convencionais. Conseguiu mais lucro do que a maioria das empresas que vendiam em lojas de departamentos.



Canais de marketing inovadores: a Calyx e Corolla vende flores por meio de entrega direta, com um catálogo impresso e uma loja on-line.

**TABELA 15.2** Alternativas de canal para um fabricante de telefones celulares para automóveis

- A empresa poderia vender o produto a montadoras de automóveis para que fosse instalado como equipamento original.
- A empresa poderia vender o produto às concessionárias.
- A empresa poderia vender o produto aos revendedores de equipamentos automotivos, por meio de uma força de vendas diretas ou de distribuidores.
- A empresa poderia vender o produto a revendedores especializados em telefones, por meio de uma força de vendas diretas ou de revendedores.
- A empresa poderia vender o produto por catálogos de reembolso postal.
- A empresa poderia vender o produto em grandes varejistas, como a rede Best Buy ou a Circuit City.



## NOVAS IDÉIAS EM MARKETING

### Como a CarMax está transformando o negócio de automóveis

Durante anos, comprar um carro usado parecia um negócio perigoso e arriscado; os vendedores eram tidos como caricatos trapaceiros. Foi aí que a CarMax surgiu para revolucionar a imagem e os padrões desse setor. Em 1993, a Circuit City, grande varejista de produtos eletrônicos, lançou a CarMax, uma superloja de automóveis. A primeira superloja de carros usados foi aberta em Richmond, Virgínia. A CarMax hoje é a varejista líder de carros usados nos Estados Unidos. Com sede em Richmond, ela opera 50 superlojas de carros usados em 24 mercados, além de 12 franquias de carros novos, que estão integradas ou compartilham as superlojas de veículos de segunda mão.

O que a CarMax tem de especial? Ela instala suas superlojas, cada uma com aproximadamente 500 carros usados, em uma extensa área nos limites da cidade e próxima a uma importante rodovia. Os clientes entram em amplos e atraentes *showrooms*, onde o vendedor pergunta que tipo de carro eles estão procurando e os acompanha até um quiosque computadorizado. Utilizando um computador com tela interativa, o vendedor levanta uma lista completa dos carros em estoque que atendem aos desejos do cliente. Uma foto colorida de cada carro pode ser mostrada junto com as características do veículo e seu preço fixo de venda. A empresa oferece mais de 15 mil carros no total, de praticamente todas as marcas e modelos.

Não há negociação de preço, e o vendedor, que recebe uma comissão sobre o número de carros vendidos e não sobre seu valor, não é orientado a convencer o cliente a comprar um veículo mais caro. O cliente é informado de que os mecânicos da CarMax fizeram uma inspeção em 110 itens e efetuaram todos os consertos necessários. Além disso, o comprador recebe uma garantia de cinco dias para o reembolso do dinheiro e uma garantia abrangente de 30 dias. Se ele optar por um financiamento, uma empresa associada da CarMax pode preparar tudo em 20 minutos. O processo completo leva menos de uma hora.

Por que o interesse em racionalizar o negócio de carros usados? Em primeiro lugar, porque o preço dos veículos novos quase dobrou em uma década, fazendo com que muitos compradores preferissem economizar comprando um carro usado, especialmente em virtude de os automóveis hoje em dia serem mais bem montados e terem maior tempo de vida útil. Segundo, porque o significativo crescimento do leasing de automóveis tem aumentado bastante a oferta de carros usados. Terceiro, porque os bancos estão mais dispostos a oferecer financiamentos de baixo custo aos compradores de carros usados, sobretudo depois que descobriram que os índices de inadimplência são menores entre esse tipo de cliente do que entre os compradores de carros novos. Por fim, porque os revendedores conseguem mais lucro líquido sobre os automóveis usados — cerca de 100 dólares a mais do que por um carro novo.

A CarMax consegue alcançar margens de lucro bem maiores: o preço médio de venda de um veículo usado é de 15 mil dólares, e a margem de lucro média é de 13 por cento — compare esses números à média do setor, que é de 13.650 dólares e 11 por cento, respectivamente. Enquanto as principais montadoras experimentaram um declínio nas vendas e na lucratividade com carros novos em 2003, a CarMax aumentou tanto as vendas como a receita.

**NÚMERO DE INTERMEDIÁRIOS** As empresas têm de decidir o número de intermediários que vão utilizar em cada nível do canal. Elas podem optar entre três estratégias: distribuição exclusiva, distribuição seletiva e distribuição intensiva.

Escolher a **distribuição exclusiva** significa limitar bastante o número de intermediários. Esta tática é utilizada quando o produtor deseja manter o controle sobre o nível e a produção dos serviços oferecidos pelos revendedores. Ao conceder a distribuição exclusiva, o fabricante espera obter mais dedicação e habilidade nas vendas. Para isso, é necessária uma parceria mais estreita entre a empresa e o revendedor; tal arranjo é mais comum na distribuição de automóveis novos, de alguns aparelhos eletrodomésticos de grande porte e de algumas marcas de vestuário feminino. Quando a lendária grife italiana Gucci descobriu que sua imagem estava severamente desgastada pelo excesso de exposição em licenciamentos e nas lojas de desconto, decidiu encerrar seus contratos de fornecimento com terceiros, controlar sua distribuição e abrir lojas próprias para recuperar parte do brilho.<sup>22</sup> Acordos exclusivos entre fornecedores e varejistas estão se tornando o alicerce para especialistas que buscam uma vantagem competitiva, em um mundo de negócios cada vez mais guiado pelo preço.<sup>23</sup>

- Em 2003, a Disney Consumer Products e o Wal-Mart firmaram um acordo histórico em que o Wal-Mart teria seis meses de exclusividade na venda de brinquedos e mercadorias com a nova marca franqueada da Disney, a Kim Possible.
- Quando relançou sua marca infantil Clifford the Big Red Dog após negligenciá-la durante anos, a Scholastic Entertainment firmou acordos exclusivos com as redes Target e J. C. Penny para desfrutar uma zona de conforto com a qual não contaria caso lançasse o produto em vários canais.

A **distribuição seletiva** envolve a utilização de determinados intermediários que queiram comercializar um produto específico. Esse tipo de distribuição costuma ser utilizado por empresas já estabelecidas e por novas empresas que buscam distribuidores.

A empresa fabricante não precisa dispersar seus esforços em muitos pontos-de-venda e pode ter uma cobertura de mercado adequada, com mais controle e menos custos do que no caso da distribuição intensiva. A Disney é um bom exemplo de distribuição seletiva.

## DISNEY

A Disney vende seus vídeos por meio de cinco principais canais: locadoras de filmes, como a Blockbuster; lojas próprias da empresa, as Disney Stores; grandes redes varejistas, como a Best Buy; varejistas da Internet, como a Amazon, com e as Disney Stores on-line; catálogo da Disney e catálogos de outras empresas licenciadas. Essa variedade de canais proporciona à empresa uma cobertura máxima de mercado e lhe permite oferecer vídeos por diversos preços.<sup>24</sup>

A **distribuição intensiva** consiste em o fabricante colocar as mercadorias ou serviços no maior número de pontos-de-venda possível. Em geral, essa estratégia é utilizada para itens como cigarros, sabonetes, salgadinhos e gomas de mascar, produtos que o consumidor só compra se estiverem à mão.

Os fabricantes estão constantemente tentados a se deslocar da distribuição exclusiva ou seletiva para uma distribuição mais intensiva, a fim de aumentar a cobertura e as vendas. Essa estratégia pode funcionar no curto prazo, mas em geral prejudica o desempenho no longo prazo.

A distribuição intensiva aumenta a disponibilidade de produtos e serviços, mas igualmente pode resultar em uma competição acirrada entre os varejistas. Se isso resultar em uma guerra de preços, pode diminuir tanto a lucratividade como o interesse do varejista em manter o produto. Pode também prejudicar o brand equity, como ilustra a experiência da Calvin Klein.

## CALVIN KLEIN

Em maio de 2000, o estilista Calvin Klein processou Linda Wachner, presidente executiva da Warnaco Group Inc., por vender seus jeans em pontos-de-venda do mercado de massa a preços irrisórios. A Warnaco, que tinha licença para fabricar e distribuir os jeans, foi acusada por Calvin Klein de fabricar jeans de má qualidade para essas lojas, prejudicando assim sua imagem. As empresas chegaram a um acordo extrajudicial em janeiro de 2001 e declararam que “esperam expandir as vendas de jeans de forma consistente com a imagem e o prestígio dos produtos Calvin Klein”. A Warnaco limitará a distribuição a lojas especializadas e de departamentos.

**DIREITOS E RESPONSABILIDADES DOS MEMBROS DO CANAL** O fabricante deve determinar os direitos e as responsabilidades dos membros participantes do canal. Cada membro deve ser tratado com respeito e ter a oportunidade de ser lucrativo.<sup>25</sup> Os principais elementos do ‘mix de relações comerciais’ são as políticas de preço, as condições de venda, os direitos territoriais e os serviços específicos que cada parte pode realizar.

A *política de preços* determina que o fabricante estabeleça uma lista de preços e um programa de descontos que os intermediários considerem justos.

As *condições de venda* referem-se aos termos de pagamento e às garantias do fabricante. A maioria dos produtores oferece descontos aos distribuidores que efetuam pagamento antecipado. Os fabricantes podem também dar garantias quanto a problemas com os produtos ou a quedas no preço. Uma garantia em relação a reduções de preço confere aos distribuidores um incentivo para comprar quantidades maiores.

Os *direitos territoriais dos distribuidores* definem o território de cada distribuidor e os termos sob os quais o fabricante poderá trabalhar com outros distribuidores. Em geral, esses membros do canal esperam receber crédito total por todas as vendas em seu território, tendo-as realizado ou não.

Os *serviços e as responsabilidades mútuos* são condições que devem ser cuidadosamente expressas, sobretudo em canais franqueados e exclusivos. O McDonald's apóia os franqueados na construção do restaurante e na promoção, e oferece um sistema de gestão, treinamento e assistência técnico-administrativa. Como consequência, espera-se que os franqueados atendam às normas da empresa no que diz respeito a instalações físicas, cooperem com novos programas promocionais, forneçam as informações solicitadas e comprem dos fornecedores especificados.

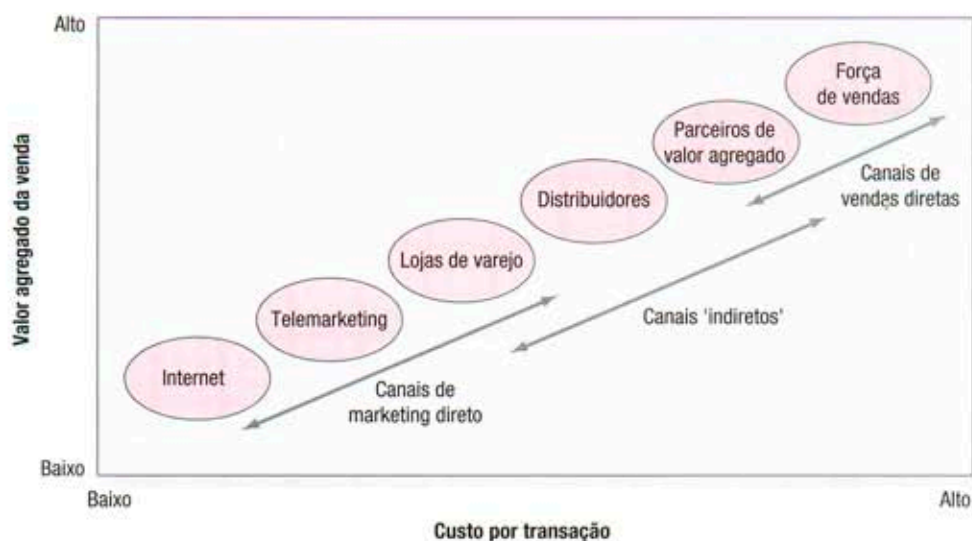
## Avaliação das principais opções

Cada opção de canal precisa ser avaliada em relação a critérios econômicos, de controle e de adaptação.

**CRITÉRIOS ECONÔMICOS** Cada alternativa de canal gerará um nível diferente de vendas e custos. A Figura 15.4 mostra como seis canais de vendas diferentes se sobrepõem em termos de valor agregado por venda e custo por transação. Por exemplo, para vender produtos industriais com preço entre 2 mil e 5 mil dólares, estimou-se um custo por transação de 500 dólares (vendas de campo), 200 dólares (distribuidores), 50 dólares (televendas) e 10 dólares (Internet). Os bancos afirmam que, quando vendem serviços no varejo, seu custo por transação é de 2 dólares (caixa da agência), 50 centavos de dólar (caixa automático) e 10 centavos de dólar (Internet). Quando o valor agregado por venda for suficiente, as empresas sem dúvida tentarão substituir canais de alto custo por canais mais baratos. Os canais de menor custo tendem a ser menos personalizados. Isso não é importante na aquisição de bens de consumo, mas compradores em busca de produtos mais complexos preferem canais mais personalizados.

Quando as empresas descobrem um canal de baixo custo conveniente, procuram fazer com que seus clientes passem a utilizá-lo. Elas podem inclusive recompensá-los pela mudança. Muitas companhias aéreas oferecem bônus nos programas de milhagem para clientes que fazem a reserva on-line. Outras empresas cobram mais caro pelo uso de canais de maior custo, forçando os clientes a mudar de canal. Desde que não haja perda de vendas ou deterioração na qualidade do serviço, as empresas que conseguirem fazer seus clientes migrar para canais de menor custo ganharão uma **vantagem de canal**.<sup>26</sup>

**FIGURA 15.4** Custos de canais diferentes versus valores agregados



Fonte: Oxford Associates, adaptado de dr. Rowland T. Moriarty, Cubex Corp.

Como exemplo de uma análise econômica das opções de canal, considere a seguinte situação:

Um fabricante de móveis da Carolina do Norte quer vender sua linha de produtos para varejistas da Costa Oeste. O fabricante está tentando decidir entre duas alternativas. Uma seria contratar dez novos vendedores que atuariam em um escritório de vendas em São Francisco e receberiam um salário fixo mais comissões. A outra opção seria utilizar um representante de vendas em São Francisco que tivesse bons contatos com varejistas. O representante teria 30 vendedores, que receberiam uma comissão sobre as vendas.

O primeiro passo é determinar o que geraria mais vendas, a força de vendas da empresa ou um representante de vendas. A maioria dos gerentes de marketing acredita que uma força de vendas própria vende mais. Ela se concentra nos produtos da empresa; é mais bem treinada para vendê-los; é mais agressiva, porque seu futuro depende do sucesso da empresa; e é mais bem-sucedida porque muitos clientes preferem lidar diretamente com a empresa. Entretanto, o representante de vendas também poderia vender mais. Primeiramente, ele conta com uma equipe de 30 vendedores, não de apenas dez. Segundo, a força de vendas do representante pode ser tão agressiva quanto uma força de vendas diretas, dependendo da comissão oferecida. Terceiro, alguns clientes preferem lidar com representantes de diversos fabricantes a tratar com os vendedores de cada empresa separadamente. Quarto, o representante já tem muitos contatos e conhece bem o mercado, enquanto a força de vendas da empresa precisaria começar do zero.

O próximo passo é estimar os custos de venda de diferentes volumes por intermédio de cada canal. As previsões de custos são mostradas na Figura 15.5. Os custos fixos para incluir um representante de vendas são inferiores aos custos de montagem de um escritório de vendas próprio. No entanto, os custos crescem mais rapidamente com os representantes de vendas, porque estes ganham comissões maiores que as destinadas à equipe de vendas da empresa. O passo final é comparar as vendas e os custos. Como demonstra a Figura 15.5, existe um nível de vendas ( $V_B$ ) no qual os custos de venda são os mesmos para os dois canais. O representante de vendas é, assim, o melhor canal para qualquer volume de vendas abaixo de  $V_B$ , e o escritório de vendas da empresa é melhor para qualquer volume acima de  $V_B$ . Dada essa informação, não é de admirar que os representantes de vendas tendam a ser utilizados por empresas pequenas ou por grandes empresas em territórios menores, onde o volume de vendas é baixo demais.

**CRITÉRIOS DE CONTROLE E ADAPTAÇÃO** Utilizar um representante de vendas traz um problema de controle, pois se trata de uma empresa independente em busca da maximização dos próprios lucros. Os representantes podem se concentrar nos clientes que compram mais, porém não necessariamente nos que compram as mercadorias do fabricante. Além disso, eles podem não dominar os detalhes técnicos do produto, ou lidar com os materiais de promoção de maneira menos eficaz.

Para desenvolver um canal, os membros devem ter algum grau de compromisso uns com os outros por um período específico. Contudo, esses compromissos levam, invariavelmente, a uma redução da capacidade do fabricante de responder a um mercado em mutação. Nos mercados de produtos em rápida alteração, voláteis ou incertos, o produtor precisa de estruturas e políticas de canal que permitam elevada adaptabilidade.

## Decisões de gerenciamento do canal

Depois que a empresa escolhe uma alternativa de canal, cada intermediário deve ser selecionado, treinado, motivado e avaliado. Os arranjos de canais devem ser modificados com o tempo.

**FIGURA 15.5** Gráfico do ponto de equilíbrio para a escolha entre a força de vendas da empresa e o representante de vendas do fabricante





## Seleção dos membros do canal

As empresas precisam selecionar cuidadosamente os membros de cada um de seus canais. Afinal, para o cliente os canais são a empresa. Imagine a impressão negativa que os clientes teriam do McDonald's, da Shell Oil, ou da Mercedes-Benz se um ou mais de seus pontos-de-venda ou concessionários parecessem continuamente sujos, ineficientes ou desagradáveis.

Para facilitar a seleção de membros do canal, os fabricantes devem determinar as características do intermediário ideal. Eles precisam avaliar o tempo de experiência no negócio, outras linhas vendidas, o histórico de crescimento e de lucro, o grau de solvência, a capacidade de cooperação e a reputação no mercado. Se os intermediários forem representantes, os fabricantes devem avaliar o número e as características das outras linhas vendidas, assim como o tamanho e a qualidade da força de vendas. Se forem lojas de departamentos que desejam distribuição exclusiva, o produtor precisa avaliar os locais em que elas atuam, seu potencial de crescimento futuro e o tipo de clientela.

## Treinamento dos membros do canal

As empresas precisam planejar e implementar programas de treinamento cuidadosos para seus intermediários. A cadeia de restaurantes Culver exige que seus franqueados trabalhem 60 horas em um dos cinco restaurantes próprios da cadeia e mais 12 horas por dia, seis dias na semana, durante quatro meses, na sede da Culver para conhecer todos os aspectos logísticos e financeiros das operações.<sup>27</sup>

A Microsoft exige que seus engenheiros de atendimento terceirizados completem um conjunto de cursos e realizem exames de certificação. Os aprovados são tratados formalmente como *profissionais certificados pela Microsoft* (Microsoft Certified Professionals) e podem utilizar essa designação para promover seu próprio negócio. Em vez de exames, outras empresas utilizam levantamentos entre os clientes.

### KYOCERA MITA CORPORATION

Em 2003, a J. D. Power and Associates foi contratada pela Kyocera Mita America para desenvolver um programa no qual os revendedores da Kyocera fossem avaliados pelos clientes, assim a Kyocera poderia certificar aqueles que atingissem ou superassem os padrões nacionais de satisfação. A certificação se baseia na satisfação do cliente com o conhecimento técnico do revendedor sobre o produto, na experiência na operação das máquinas, na capacidade de aconselhá-los sobre suas necessidades específicas e na entrega do equipamento no prazo. Áreas adicionais cobertas pelo programa são a capacidade de agendar visitas de forma conveniente, a preocupação com as necessidades do cliente e explicações claras sobre os serviços executados. "A certificação da J. D. Power and Associates é o reconhecimento por uma experiência de atendimento extraordinária proporcionada ao cliente. Ela permite aos revendedores da Kyocera Mita uma diferenciação em sua categoria, contribuindo para aumentar o volume de clientes e vendas", garante Michael Pietrunti, vice-presidente de marketing da Kyocera Mita America. "Essa certificação posiciona certos revendedores como líderes em satisfação do cliente dentro de seu setor."<sup>28</sup>

## Motivação dos membros do canal

A empresa precisa enxergar seus intermediários da mesma forma que enxerga seu consumidor final. Ou seja, ela precisa identificar as suas necessidades e construir um posicionamento de canal de modo que sua oferta de canal seja talhada sob medida para fornecer valor superior a esses intermediários.

O primeiro passo para estimular os membros do canal a alcançar alto desempenho é entender suas necessidades e desejos. A empresa deve fornecer programas de treinamento, programas de pesquisa de mercado e outros programas de construção de capacidade para melhorar o desempenho dos intermediários. Ela deve sempre deixar claro que os considera parceiros no esforço conjunto para satisfazer o consumidor final.

A habilidade dos fabricantes para gerenciar os distribuidores varia bastante. O **poder de canal** pode ser definido como a habilidade de mudar o comportamento dos membros do canal rumo a uma atitude cooperativa.<sup>29</sup> Os fabricantes podem exercer os seguintes tipos de poder para conseguir cooperação:

- **Poder coercitivo.** O fabricante ameaça reduzir os investimentos ou encerrar o relacionamento se os intermediários não cooperarem. Esse poder pode ser bastante eficaz se os intermediários forem altamente dependentes do fabricante. Contudo, o exercício do poder coercitivo produz ressentimento e pode levá-los a organizar um poder contrário.

- **Poder de recompensa.** O fabricante oferece aos intermediários um benefício adicional caso eles realizem ações ou funções específicas. O poder de recompensa normalmente produz melhores resultados do que o poder coercitivo, mas pode ser superestimado. Os intermediários submetem-se à vontade do fabricante não por acreditar que se trata da melhor estratégia, mas por causa do benefício externo. Assim, podem vir a esperar uma recompensa sempre que o fabricante desejar determinado comportamento.
- **Poder legitimado.** O fabricante exige um comportamento que seja garantido por contrato. Contanto que os intermediários considerem o fabricante um líder legítimo, esse tipo de poder funcionará.
- **Poder de especialista.** O fabricante detém um conhecimento especial que é valorizado pelos intermediários. Uma vez que tal conhecimento seja passado a eles, porém, essa base de poder se enfraquece. O fabricante deve desenvolver novas especialidades continuamente para que os intermediários queiram continuar cooperando.
- **Poder de referência.** O fabricante é tão respeitado que os intermediários se sentem orgulhosos por estar associados a ele. Empresas como IBM, Caterpillar e Hewlett-Packard apresentam elevado poder de referência.<sup>30</sup>

O poder coercitivo e o de recompensa permitem uma observação mais objetiva; já os poderes de referência, de especialista e legitimado são mais subjetivos e dependem da habilidade e da disposição das partes em reconhecê-los.

A maioria dos fabricantes vê como um enorme desafio conseguir a cooperação dos intermediários.<sup>31</sup> Eles geralmente utilizam táticas de motivação positivas, como margens de lucro mais elevadas, condições especiais, prêmios, verbas para propaganda cooperativa, verbas de exposição e concursos de vendas. Às vezes, também aplicam sanções, como ameaças de reduzir margens, aumentar o tempo de entrega ou encerrar o relacionamento. O ponto fraco dessa abordagem é a aplicação grosseira da mentalidade de estímulo-resposta.

Empresas mais gabaritadas tentam firmar uma parceria de longo prazo com os distribuidores. O fabricante comunica claramente o que deseja deles em termos de cobertura de mercado, níveis de estoque, marketing, atendimento ao cliente, assessoramento e serviços técnicos e informações de mercado. Busca o compromisso do distribuidor com essas políticas e pode introduzir um plano de recompensa à adesão. Aqui estão três exemplos de práticas de formação de parceria bem-sucedidas:

- Os vendedores da Timken Corporation (rolamentos) realizam visitas multinível a seus distribuidores.
- A DuPont tem um comitê-diretor de marketing de distribuição que se reúne regularmente.
- A Rust-Oleum (tintas) apresenta uma lista de programas de marketing a cada trimestre; cada distribuidor escolhe o programa que atende a suas necessidades.

## Avaliação dos membros do canal

Os fabricantes devem avaliar periodicamente o desempenho dos intermediários no tocante a padrões como quotas de vendas, níveis médios de estoque, tempo de entrega ao cliente, tratamento dado a mercadorias danificadas ou perdidas e cooperação nos programas promocionais e de treinamento. O fabricante pode descobrir que está pagando muito a determinados intermediários em relação ao que eles fazem de fato. Certo fabricante estava remunerando um distribuidor por manter estoques, mas descobriu que na verdade eles estavam sendo mantidos em um armazém público. Os fabricantes devem estabelecer acordos segundo os quais paguem quantias específicas pelo desempenho de cada membro do canal a cada serviço contratado. Os distribuidores que tiverem fraco desempenho precisam ser aconselhados, retreinados, motivados ou dispensados.

## Modificação dos arranjos de canal

O fabricante deve revisar e modificar periodicamente seus arranjos de canal. A modificação torna-se necessária quando o canal de distribuição não funciona conforme o planejado, quando os padrões de compra do consumidor mudam, quando o mercado se expande, quando surgem novos concorrentes ou canais de distribuição, ou quando o produto chega aos últimos estágios de seu ciclo de vida. Veja o caso da Apple.

### APPLE

Para combater seus modestos 3,4 por cento de participação no mercado de PCs nos Estados Unidos, a Apple inaugurou, desde 2001, mais de 75 lojas. Nessas lojas, que são voltadas para clientes que apreciam tecnologia, há apresentações de produtos e workshops, uma linha completa de produtos, softwares e acessórios da Apple, assim como conselhos oferecidos por um especialista. Embora esteja ocorrendo um movimento de queda dos varejistas existentes, a Apple explicou que, como o site [www.apple.com](http://www.apple.com) estava gerando cerca de 25 por cento das vendas da empresa, seu próprio canal de varejo era uma extensão natural.<sup>32</sup>

Nenhum canal de marketing permanece eficaz por todo o ciclo de vida do produto. Os primeiros compradores podem estar dispostos a pagar por canais de alto valor agregado, mas os compradores posteriores tendem a se transferir para canais de menor custo. No início, as copiadoras para pequenos escritórios eram vendidas pelas forças de vendas diretas dos fabricantes, depois por revendedores de equipamentos para escritórios, mais tarde por comerciantes de massa e agora são comercializadas por empresas de vendas pelo correio e pela Internet.

Em mercados competitivos, com poucas barreiras à entrada, é inevitável que a estrutura ótima do canal se modifique com o tempo. A estrutura existente muda necessariamente na direção da estrutura ótima. A mudança pode envolver o acréscimo ou a retirada de membros específicos do canal, o acréscimo ou a retirada de canais específicos de mercado ou o desenvolvimento de uma maneira totalmente nova de vender mercadorias.

Acrescentar ou retirar membros específicos do canal exige uma análise progressiva. Como ficariam os lucros da empresa com e sem esse intermediário? A decisão de uma montadora de automóveis de eliminar um revendedor exige subtrair as vendas daquele revendedor e estimar possíveis perdas ou ganhos para os outros revendedores.

Algumas vezes, o fabricante pode cogitar eliminar todos os intermediários cujas vendas estejam abaixo de certa quantia. Veja o caso seguinte.

## NAVISTAR

Em dado momento, a Navistar percebeu que 5 por cento de seus revendedores estavam vendendo menos de três ou quatro caminhões por ano. Para a empresa, o custo de atender esses revendedores era maior do que o valor de suas vendas. Contudo, eliminá-los poderia trazer repercussões sobre o sistema como um todo. Os custos de produção por unidade seriam maiores, porque os custos indiretos seriam distribuídos por menos caminhões; alguns funcionários e equipamentos ficariam ociosos; alguns negócios nesses mercados iriam para os concorrentes; e outros revendedores poderiam ficar inseguros. Além disso, a Navistar poderia ficar com pouca representação em mercados menores, seus clientes antigos deixariam de ser atendidos apropriadamente e haveria menos representantes com conhecimento técnico para atender a base atual de clientes. Todos esses fatores teriam de ser levados em consideração.

A decisão mais difícil envolve a revisão da estratégia de canal como um todo.<sup>33</sup> Surge uma lacuna entre o sistema de distribuição existente e o sistema ideal que satisfaria as necessidades e os desejos dos clientes-alvo (veja o Lembrete de Marketing “Planejando um sistema de distribuição voltado ao cliente”). Os exemplos são muitos: o sistema de venda de cosméticos de porta em porta da Avon teve de ser modificado à medida que mais mulheres passaram a trabalhar fora de casa; a confiança exclusiva que a IBM depositava em uma equipe externa de vendas teve de ser alterada, com a introdução de computadores pessoais de preço reduzido; e, nos bancos de varejo, no espaço de apenas uma década, volta a predominar a tendência de abertura de novas agências.



## LEMBRETE DE MARKETING

### Planejando um sistema de distribuição voltado ao cliente

Stern e Sturdivant delinearam uma excelente estrutura, chamada Sistema de Distribuição Voltado ao Cliente, para transformar um sistema de distribuição ineficaz em um sistema próximo do ideal para o cliente. As empresas precisam diminuir a discrepância entre os serviços de canal que atendem aos desejos do cliente, aqueles que o canal existente oferece e aqueles que a administração considera viáveis dentro das limitações da empresa. Esse processo envolve seis passos:

1. Pesquisa das percepções de valor, das necessidades e dos desejos do cliente-alvo com respeito aos serviços oferecidos pelo canal.
2. Exame do desempenho dos sistemas de distribuição da empresa e dos concorrentes em relação aos desejos do cliente.
3. Identificação das discrepâncias nos serviços de canal que requerem medidas corretivas.
4. Identificação das principais limitações que dificultam possíveis medidas corretivas.
5. Planejamento de uma solução de canal de gerenciamento controlado.
6. Implementação do sistema de distribuição reconfigurado.

## AGÊNCIAS BANCÁRIAS

Há apenas dez anos as agências bancárias pareciam ser uma espécie em extinção, uma consequência da consolidação do setor bancário e da crença de que os caixas automáticos, os serviços na Internet e o atendimento por telefone diminuiriam a procura dos clientes pela agência do bairro. Só em Manhattan, o número de agências e escritórios bancários diminuiu de 607 para 459, entre junho de 1994 e junho de 2001. No entanto, os bancos dizem agora que o setor superestimou a atração do atendimento eletrônico e a lucratividade dos serviços no varejo. Muita gente prefere um atendimento ‘altamente personalizado’ a um ‘altamente tecnológico’, ou ao menos quer ter essa opção, e os bancos estão respondendo rapidamente com a abertura de agências. O Bank of America, por exemplo, planeja abrir 550 agências nos próximos três anos. O Bank One Corp., que fechou 80 de suas agências entre 2000 e 2002, está se expandindo novamente. Contudo, analistas do setor bancário alertam que, se não for bem planejada, a expansão desse canal de distribuição pode diluir o lucro dos bancos. Em sua opinião, só terão sucesso aqueles altamente comprometidos com a estratégia de varejo, como o Washington Mutual e o Cherry Hill, de Seattle, e o Commerce Bancorp Inc., de Nova Jersey. Segundo o presidente executivo do Commerce, não basta simplesmente construir um sistema de agências; os bancos precisam de um modelo de negócio que comprovadamente agregue valor, atraia clientes e estimule a venda de seus produtos.<sup>34</sup>

## Integração de canal e sistemas

Os canais de distribuição não são estáticos. Novas instituições de atacado e varejo vão surgindo, enquanto novos sistemas de canais emergem. Examinaremos o recente crescimento dos sistemas de marketing verticais, horizontais e multicanal. Na seção seguinte, veremos como esses sistemas cooperam, entram em conflito e concorrem entre si.

## Sistemas verticais de marketing

Uma das novidades mais significativas no gerenciamento de canal é o aumento dos sistemas verticais de marketing. Um **canal de marketing convencional** é formado por um fabricante independente, atacadista(s) e varejista(s). Cada um é uma empresa independente que busca maximizar o próprio lucro, mesmo que essa meta reduza o lucro do sistema como um todo. Nenhum membro do canal tem controle completo ou substancial sobre os outros membros.

Um **sistema vertical de marketing (SVM)**, ao contrário, é formado pelo fabricante, pelo(s) atacadista(s) e pelo(s) varejista(s), todos atuando como um sistema unificado. Determinado membro, o *capitão do canal*, é dono ou franqueador dos outros ou tem tanto poder que todos cooperam com ele. O capitão do canal pode ser o produtor, o atacadista ou o varejista. Produtores capitães de canal famosos são a Coca-Cola, no caso dos refrigerantes, a Gillette, nos aparelhos de barbear, e a Procter & Gamble, no segmento dos detergentes.

Os SVMs surgiram como resultado de fortes tentativas dos membros do canal de controlar o comportamento do canal e eliminar o conflito que ocorre quando os membros independentes perseguem seus próprios objetivos. Eles conseguem economias por causa do tamanho, do poder de barganha e da supressão de serviços duplicados. Os SVMs tornaram-se o modo de distribuição dominante no mercado consumidor dos Estados Unidos, atendendo cerca de 70 a 80 por cento do mercado total. Há três tipos de SVMs: corporativo, administrado e contratual.

**SVM CORPORATIVO** Um *SVM corporativo* combina estágios sucessivos de produção e distribuição sob o comando de um único proprietário. A integração vertical é favorecida por empresas que desejam elevado nível de controle sobre seus canais. A Sears, por exemplo, obtém mais de 50 por cento das mercadorias que vende de empresas nas quais tem participação integral ou parcial. A Sherwin-Williams produz tinta, mas também opera 2 mil lojas de varejo de sua propriedade. A Giant Food Stores opera uma fábrica de gelo, um sistema de engarrafamento de refrigerantes, uma fábrica de sorvete e uma padaria que fornece às lojas da Giant desde *bagels* até bolos de aniversário.

**SVM ADMINISTRADO** Um *SVM administrado* coordena sucessivos estágios de produção e distribuição devido ao tamanho e ao poder de um dos membros. Os fabricantes de uma marca dominante podem contar com a garantia de cooperação comercial e o apoio dos revendedores. Dessa maneira, a Kodak, a Gillette, a Procter & Gamble e a Campbell Soup são capazes de obter alto nível de cooperação de seus revendedores no que diz respeito a exposições, espaço nas prateleiras, promoções e políticas de preço.

O arranjo fornecedor–distribuidor mais avançado para um SVM administrado é o **programa de distribuição**, que pode ser definido como a formação de um sistema de marketing planejado, profissionalmente gerenciado e vertical, que vai ao encontro das necessidades do fabricante e dos distribuidores. O fabricante organiza um departamento na empresa chamado *planejamento das relações com o distribuidor*, cuja função é identificar as necessidades do distribuidor e desenvolver programas de exposição dos produtos para ajudá-lo a operar o mais eficientemente possível. Esse departamento e os distribuidores planejam juntos metas de exposição, níveis de estoque, projetos visuais e de aproveitamento

do espaço, treinamento de vendedores e estratégias de propaganda e promoção. O objetivo é mostrar aos distribuidores que eles obtêm sua renda não do processo de compras (por meio de negociação com o fabricante), mas do processo de vendas (como parte de um sofisticado sistema vertical de marketing). A Kraft e a Procter & Gamble são duas empresas com excelente planejamento de relações com o distribuidor.

**SVM CONTRATUAL** Um *SVM contratual* consiste em empresas independentes, atuantes em diferentes níveis de produção e distribuição, que integram seus programas por meio de contratos para, assim, obter mais economias ou impacto nas vendas do que poderiam conseguir sozinhas. Johnston e Lawrence designam esse tipo de sistema como 'parcerias que agregam valor'.<sup>35</sup> Atualmente, os SVMs contratuais constituem um dos avanços mais significativos da economia. Há três tipos de SVMs contratuais:

1. **Redes voluntárias patrocinadas pelo atacadista:** os atacadistas organizam redes voluntárias de varejistas independentes para ajudá-los a concorrer com grandes redes. O atacadista desenvolve um programa no qual os varejistas envolvidos padronizam suas práticas de vendas e obtêm economias de compra; é isso que permite ao grupo competir eficazmente com organizações sólidas.
2. **Cooperativas de varejistas:** os varejistas tomam a iniciativa de organizar uma nova entidade de negócios para executar as funções de atacado e, às vezes, de fabricação. Os membros concentram a realização de suas compras pela cooperativa e planejam divulgação conjunta. Os lucros retornam aos membros na proporção de suas compras. Varejistas que não sejam membros também podem comprar por esse meio, mas não participam dos lucros.
3. **Organizações de franquia:** o membro de um canal chamado *franqueador* pode vincular vários estágios sucessivos ao processo de produção e distribuição. O sistema de franquias foi o tipo de varejo que mais cresceu nos últimos anos. Embora a ideia básica seja antiga, há várias formas novas de franquia.

O sistema tradicional é a *franquia de varejista patrocinada pelo fabricante*. A Ford, por exemplo, autoriza concessionárias a vender seus carros. As concessionárias são empresas independentes que concordam em seguir condições específicas de vendas e serviços. Outro sistema é a *franquia de atacadista patrocinada pelo fabricante*. A Coca-Cola, por exemplo, autoriza engarrafadoras (atacadistas) em vários mercados a comprar seu xarope, acrescentar água e gás, engarrafar e vender a varejistas em mercados locais. Um novo sistema é a *franquia de varejista patrocinada pela empresa de serviços*: uma empresa de serviços organiza um sistema completo para prestar seus serviços aos consumidores de maneira eficiente. É possível encontrar exemplos disso nos negócios de aluguel de automóveis (Hertz, Avis), de fast-food (McDonald's, Burger King) e de hotéis (Howard Johnson, Ramada Inn).

**A NOVA CONCORRÊNCIA NO VAREJO** Muitos varejistas independentes que não se juntaram a SVMs desenvolveram lojas especializadas que atendem segmentos especiais do mercado. O resultado é a polarização do varejo entre grandes organizações verticais de marketing e lojas especializadas independentes. Isso cria um problema para os fabricantes. Eles estão fortemente ligados a intermediários independentes, os quais não podem abandonar com facilidade, mas podem ter de se realinhar com sistemas verticais de marketing de rápido crescimento, em condições menos atraentes. Além disso, os sistemas verticais de marketing constantemente ameaçam abandonar os grandes fabricantes e organizar sua própria fabricação. *A nova concorrência no varejo não acontece mais entre unidades independentes de negócios, mas entre sistemas completos de redes programadas centralmente (corporativas, administradas e contratuais) que competem umas com as outras para conseguir a maior economia de custos e a melhor resposta do cliente.*

## Sistemas horizontais de marketing

Outro sistema de administração de canal é o **sistema horizontal de marketing**, no qual duas ou mais empresas não relacionadas unem recursos ou programas para explorar uma nova oportunidade de mercado. Muitas cadeias de supermercados fazem acordos com bancos para oferecer serviços bancários em suas lojas. O Citizen Bank tem 256 agências em supermercados na Nova Inglaterra. Isoladamente, as empresas carecem de capital, know-how ou recursos de produção e marketing para se aventurar sozinhas, ou então receiam assumir riscos. Assim, podem trabalhar umas com as outras em uma base permanente ou temporária, ou criar uma joint-venture. A H&R Block, uma empresa especializada na preparação de declarações de impostos, firmou um acordo com as companhias de seguros Geico para fornecer informações sobre seguros de automóveis aos clientes da Block. Os clientes da H&R Block agora podem entrar em contato com a Geico por meio de um serviço telefônico de discagem gratuita.

## Sistema multicanal de marketing

No passado, muitas empresas realizavam as vendas em um só mercado por meio de um único canal. Hoje, com a proliferação dos segmentos de clientes e as possibilidades de canal, cada vez mais empresas vêm adotando o marketing

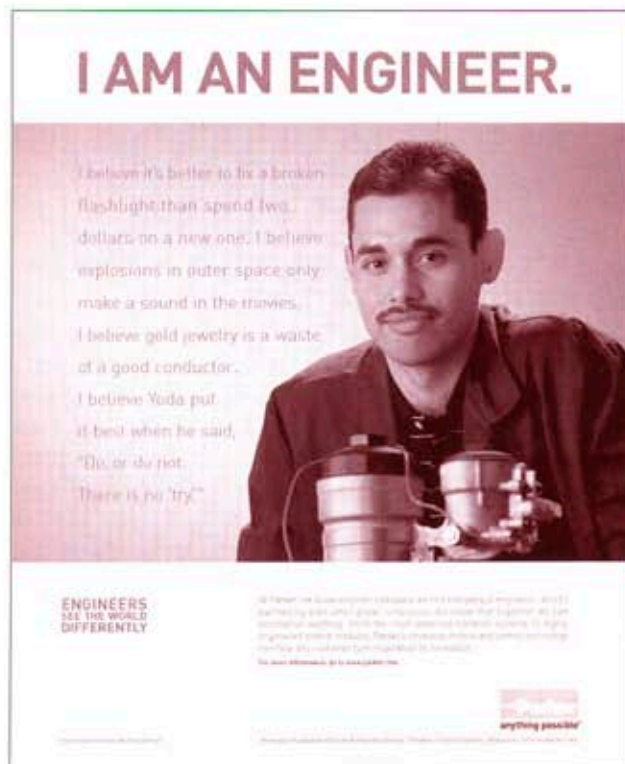
multicanal. O **marketing multicanal** ocorre quando uma única empresa utiliza dois ou mais canais de marketing para atingir um ou mais segmentos de clientes.

## PARKER-HANNIFIN

A Parker-Hannifin Corporation (PHC) vende componentes e sistemas de controle do movimento para equipamentos estáticos e móveis por meio de distribuidores e vendas diretas para montadoras. Parece haver poucos conflitos entre os canais que vendem para diferentes segmentos-alvo, como o florestal, o marítimo, o industrial, o agrícola, o de mineração e muitos outros.

Ao acrescentar mais canais, as empresas podem obter três importantes benefícios. O primeiro benefício é a maior cobertura de mercado. O segundo é o menor custo de canal — venda por telefone em vez de visita pessoal aos clientes menores. O terceiro é a venda mais personalizada — acréscimo de uma força de vendas técnica para vender equipamentos mais complexos. Entretanto, os benefícios do acréscimo de canais têm um preço. Novos canais geralmente trazem problemas de conflito e controle. Dois ou mais canais de uma empresa podem acabar concorrendo pelos mesmos clientes. Além disso, os novos canais podem ser mais independentes e tornar a cooperação mais difícil.

**PLANEJAMENTO DA ARQUITETURA DO CANAL** É óbvio que as empresas precisam refletir previamente sobre a arquitetura de seu canal. Moriarty e Moran propõem a utilização da matriz híbrida mostrada na Figura 15.6 para planejá-la.<sup>36</sup> Vêem-se na matriz diversos canais de marketing (linhas) e várias tarefas de geração de demanda (colunas). A matriz pode ser empregada para ilustrar por que a utilização de apenas um canal de marketing não é eficiente. Considere o uso de apenas uma força direta de vendas. Cada vendedor teria de identificar as indicações, qualificá-las, realizar a pré-venda, fechar a venda, fornecer o serviço e administrar o crescimento da conta. Seria mais eficiente para a empresa realizar as primeiras tarefas, deixando o vendedor investir seu precioso tempo no fechamento da venda. O departamento de marketing geraria indicações por meio de telemarketing, mala direta, anúncios e feiras. As indicações seriam classificadas como quentes, mornas ou frias, segundo técnicas de qualificação (por exemplo, verificar se um cliente potencial deseja a visita de um vendedor e se tem o poder de compra necessário). O departamento também colocaria em prática uma campanha de pré-vendas que informasse os clientes potenciais sobre os produtos da empresa por meio de anúncios, mala direta e telemarketing. Assim, o vendedor só entraria em contato com o cliente potencial quando este já tivesse conhecimento da oferta e estivesse pronto para negociar. A dispendiosa força de vendas seria utilizada principalmente para fechar as vendas e administrar a conta para vendas futuras. Essa arquitetura multicanal otimiza a cobertura, a customização e o controle, minimizando o custo e o conflito.



**I AM AN ENGINEER.**

I believe it's better to fix a broken flashlight than spend two dollars on a new one. I believe explosions in outer space only make a sound in the movies. I believe gold jewelry is a waste of a good conductor. I believe Yoda put it best when he said, "Do, or do not. There is no 'try.'"

**ENGINEERS  
SEE THE WORLD  
DIFFERENTLY**

© Parker-Hannifin Corporation 2010. Parker-Hannifin is a registered trademark of Parker-Hannifin Corporation. All other trademarks are the property of their respective owners. Parker-Hannifin is an Equal Opportunity Employer. Parker-Hannifin is a member of the United Technologies Corporation.

**anything possible**

Anúncio da Parker-Hannifin que enfatiza seu especialista em engenharia em muitas aplicações.

**FIGURA 15.6** A matriz híbrida

		Tarefas de geração de demanda						
		Geração de indicações	Qualificação da venda	Pré-vendas	Fechamento da venda	Serviços pós-venda	Gerência de conta	
Canais e métodos de marketing	EMPRESA	Internet						CLIENTE
	Gerência de conta nacional							
	Vendas diretas							
	Telemarketing							
	Mala direta							
	Lojas de varejo							
	Distribuidores							
	Intermediários e revendedores com valor agregado							
	Propaganda							

Fonte: Rowland T. Moriarty e Ursula Moran, "Marketing hybrid marketing systems", *Harvard Business Review*, nov/dez. 1990, p. 150.

Diferentes canais de venda devem ser utilizados para clientes de portes diferentes. Uma empresa pode utilizar sua força de vendas diretas para atender grandes clientes, seu sistema de telemarketing para os clientes de médio porte e, por fim, distribuidores para clientes menores. No entanto, esses ganhos podem ficar comprometidos por um nível maior de disputa pelo cliente. Por exemplo, vendedores que trabalham por território podem querer crédito por todas as vendas feitas em seu território, independentemente do canal de marketing utilizado.

As empresas que fazem uso de uma arquitetura multicanal também precisam decidir quanto de seu produto oferecerão em cada um dos canais. Elas podem adotar diferentes estratégias. Considere as duas descritas a seguir:<sup>37</sup>

- **J&R Music and Computer World**, uma empresa de produtos eletrônicos que vale 292 milhões de dólares, oferece toda a linha de produtos que comercializa em seus catálogos, em seu site e em suas lojas; assim, busca proporcionar aos clientes a mesma visão de suas mercadorias, independentemente do canal escolhido para comprá-los. A J&R considera a estratégia de oferecer tudo nos três canais uma vantagem competitiva e acredita que garantir que os clientes sejam igualmente bem tratados é seu diferencial. Entretanto, nem todos os varejistas contam com o luxo de ter lojas imensas como o saguão de 27.600 metros quadrados da J&R em Manhattan. Além disso, custa mais caro imprimir e mandar pelo correio catálogos volumosos.
- Com pouco espaço para oferecer toda a sua linha de artigos esportivos em suas 14 lojas (e cinco pontas de estoque), a **Patagonia Inc.** vê a Internet como o canal ideal para mostrar a linha inteira.<sup>38</sup> Da mesma forma, a Patagonia oferece menos de 70 por cento de suas mercadorias nos catálogos impressos. Outras empresas preferem limitar suas ofertas on-line, com base na teoria de que os compradores pesquisam sites e catálogos Web em busca do 'melhor' da imensa variedade de produtos da empresa e não querem ter de abrir dezenas de páginas.

## Conflito, cooperação e concorrência

Independentemente da qualidade do projeto e do gerenciamento dos canais, sempre haverá algum conflito, porque os interesses das empresas participantes podem não coincidir. Um **conflito de canal** ocorre quando as ações de um membro impedem que o canal atinja seu objetivo. A **coordenação do canal** se dá quando os membros atuam em conjunto para atingir os objetivos do canal, em oposição a seus objetivos individuais potencialmente incompatíveis.<sup>38</sup> Aqui, examinaremos três questões: que tipos de conflito surgem nos canais? O que causa o conflito de canais? O que pode ser feito para resolver as situações de conflito?

## Tipos de conflito e concorrência

Suponha que um fabricante estruture um canal vertical formado por atacadistas e varejistas. O fabricante espera cooperação do canal, que produzirá maiores lucros para todos os membros. Contudo, pode ocorrer conflito vertical, horizontal e multicanal.

O *conflito vertical de canal* significa a existência de conflito entre diferentes níveis no mesmo canal. A General Motors entrou em conflito com seus revendedores ao tentar impor políticas de serviço, estabelecimento de preços e propaganda. A Coca-Cola entrou em conflito com suas engarrafadoras, que concordaram em engarrafar também para a Dr. Pepper.

O *conflito horizontal de canal* significa que há conflito entre membros do mesmo nível de um canal. Algumas concessionárias da Ford em Chicago queixaram-se de que outras concessionárias Ford na mesma área estavam sendo muito agressivas em sua publicidade e na política de preços. Alguns franqueados da Pizza Inn reclamaram que outros franqueados usavam ingredientes de qualidade inferior, ofereciam atendimento inadequado aos clientes e prejudicavam a imagem da marca como um todo.

O *conflito multicanal* existe quando o fabricante forma dois ou mais canais que vendem para o mesmo mercado. Esse conflito tende a se tornar bastante intenso quando os membros conseguem um preço menor (com base em maior volume de compras) ou trabalham com uma margem de lucro menor. Quando a Goodyear começou a vender suas conhecidas marcas de pneus na Sears, no Wal-Mart e na Discount Tire, irritou seus revendedores independentes. Por fim, conseguiu tranquilizá-los oferecendo modelos exclusivos de pneus que não poderiam ser encontrados em outros varejistas. Esse tipo de estratégia nem sempre funciona. Quando a Pacific Cycles comprou a Schwinn, decidiu adicionar aos 2.700 revendedores da marca alguns de seus próprios canais, por meio dos quais vendia suas bicicletas para a Toys "R" Us, a Target e o Wal-Mart. Embora a Pacific Cycles oferecesse modelos exclusivos para os revendedores da Schwinn, mais de 1.700 deles deixaram a empresa. A questão era se os ganhos em vendas gerados pelas grandes redes de varejo compensariam as perdas advindas da redução do número de revendedores.<sup>39</sup>

## Causas do conflito de canal

É importante identificar as diferentes causas do conflito de canal. Algumas são fáceis de resolver, outras não.

Uma causa importante é a *incompatibilidade de metas*. Por exemplo, o fabricante pode querer atingir rápida penetração no mercado por meio de uma política de preços reduzidos. Os revendedores, ao contrário, podem preferir trabalhar com margens de lucros maiores e buscar lucratividade no curto prazo. Às vezes, o conflito surge de *direitos e papéis pouco claros*. A HP pode vender computadores pessoais para grandes empresas por intermédio de sua própria força de vendas, mas seus revendedores licenciados também podem estar tentando conseguir essas polpudas contas. Limites territoriais e crédito pelas vendas sempre geram conflitos.

Muitos conflitos também podem surgir das *diferenças de percepção*. O fabricante pode estar otimista quanto à perspectiva econômica de curto prazo e querer que os revendedores mantenham um estoque maior. Os revendedores podem não concordar. Na categoria de bebidas, não é incomum que surjam conflitos entre os fabricantes e seus distribuidores sobre a melhor estratégia de propaganda. Podem surgir conflitos devido à grande *dependência* dos intermediários em relação ao fabricante. O destino de revendedores exclusivos, como concessionárias de automóveis, é afetado de perto pelas decisões do fabricante quanto ao produto e aos preços. A situação cria um enorme potencial de conflito.

## Gerenciamento do conflito de canal

À medida que as empresas usam mais canais a fim de aumentar as vendas, elas correm o risco de gerar conflitos de canal. Alguns conflitos de canal podem ser construtivos e levar um ambiente em transformação a uma adaptação mais dinâmica. Muitos, porém, são disfuncionais. O desafio não é eliminar o conflito, e sim lidar melhor com ele. Eis o exemplo de como uma empresa B2B acrescentou um canal de e-commerce potencialmente problemático, mas, em vez de gerar conflito entre seus distribuidores, conseguiu ganhar a confiança deles:<sup>40</sup>

### AB DICK

A fabricante de equipamentos de impressão AB Dick estava prestes a trocar um canal de distribuição importante por um canal direto de e-commerce. Mas, em vez disso, desenvolveu um modelo de revenda em níveis e formou parcerias estratégicas de cadeia de suprimentos com distribuidores influentes. Por esse acordo, a AB Dick atenderia pela Internet todos os clientes da região coberta por determinado revendedor para a venda de suprimentos. O revendedor passaria a atuar como centro de distribuição, faturamento e cobrança para o cliente, manteria o relacionamento para



vendas de equipamentos de ponta, ganharia um percentual na venda de suprimentos on-line (embora a transação fosse realizada diretamente entre a AB Dick e o usuário final) e permaneceria como o contato local para a venda de equipamentos. De acordo com o vice-presidente de tecnologia da AB Dick, os representantes ficaram felizes porque lucravam com negócios que não faziam, além de sair ganhando com cobrança, frete, transporte e mão-de-obra. Já a própria AB Dick se beneficiou com o custo reduzido das transações on-line e o aumento nas vendas. Entretanto, precisou equilibrar a eficiência e a comodidade para o usuário final da venda direta pela Internet com a necessidade de manter seus revendedores como pontos de distribuição local e de contato com o cliente.

Há vários mecanismos para gerenciar o conflito com eficiência.<sup>41</sup> Um dos mais importantes é a adoção das metas superordenadas. Os membros do canal chegam a um acordo sobre a meta fundamental que estão buscando juntos, seja sobrevivência ou participação de mercado, seja alta qualidade ou satisfação do cliente. Em geral, eles tomam essa atitude quando o canal enfrenta uma ameaça externa, como um canal concorrente mais eficiente, legislação adversa ou uma modificação nos desejos do consumidor.

Uma etapa útil é a troca de pessoas entre dois ou mais níveis de canal. Os executivos da General Motors poderiam concordar em trabalhar por um curto período em algumas concessionárias, e alguns proprietários de concessionárias poderiam trabalhar no departamento de políticas de revenda da GM. Espera-se que, assim, os participantes passem a entender o ponto de vista um do outro.

A *cooptação* é o esforço de uma organização para conquistar o apoio dos líderes de outra organização, mediante a inclusão deles em conselhos consultivos, conselhos de administração e assemelhados. Contanto que a organização que está tomando a iniciativa trate os líderes com respeito e ouça suas opiniões, a cooptação pode reduzir o conflito. Contudo, para conseguir o apoio desses líderes, talvez tenha de fazer concessões no que se refere a políticas e planos.

Podem-se conseguir bons resultados encorajando a participação conjunta entre as associações setoriais. Há boa cooperação, por exemplo, entre a Grocery Manufacturers of America e o Food Marketing Institute, que representa a maioria das redes de produtos alimentícios; essa cooperação levou ao desenvolvimento do código universal de produtos. As associações podem discutir problemas entre os fabricantes de alimentos e os varejistas e resolver essas questões de maneira sensata.

Quando o conflito é crônico ou seu impacto é muito grande, as partes podem ter de recorrer à diplomacia, à mediação ou à arbitragem. A *diplomacia* acontece quando cada lado envia uma pessoa ou grupo para se reunir com os representantes da outra parte e resolver o conflito. Com a *mediação*, recorre-se a uma terceira parte neutra que tenha habilidade para conciliar os interesses das duas partes. A *arbitragem* ocorre quando as duas partes concordam em apresentar seus argumentos a um ou mais árbitros e em aceitar a decisão deles. Algumas vezes, quando nenhum desses métodos se mostra eficiente, a empresa ou parceiro de canal pode decidir mover um processo judicial. No início de 1999, a Levi Strauss e a varejista britânica Tesco entraram em uma batalha judicial.

## LEVI'S

A Levi's moveu uma ação contra a Tesco na Corte Européia de Justiça, alegando que o varejista estava 'prejudicando a experiência do produto' ao vender jeans Levi's importados a preços irrisórios. De fato, no Reino Unido, a Tesco oferecia as genuínas calças Levi's praticamente pela metade do preço de outros varejistas. A Levi's também desaprovava o fato de seu produto ser comercializado em lojas que vendiam gêneros alimentícios. Após uma acirrada batalha judicial, em novembro de 2001 a Corte deu ganho de causa para a Levi's. Subseqüentemente, a fabricante norte-americana decidiu lançar uma marca de jeans com preço mais acessível para ser comercializada na rede de supermercados Asda, no Reino Unido, assim como na cadeia Wal-Mart dos Estados Unidos.<sup>42</sup>

## Questões legais e éticas nas relações de canal

Em geral acredita-se que as empresas são legalmente livres para estabelecer qualquer arranjo de canal que lhes convenha. Na verdade, há leis que procuram evitar que as empresas façam uso de táticas de exclusão capazes de impedir os concorrentes de utilizar um canal. Aqui, consideraremos brevemente a legalidade de certas práticas, incluindo o direito de exclusividade, a exclusividade territorial, acordos vinculados e direitos de revendedores.

Muitos fabricantes gostam de desenvolver canais exclusivos para seus produtos. A estratégia pela qual o vendedor permite que apenas certos pontos-de-venda comercializem seus produtos é chamada de distribuição exclusiva, e, quando o fabricante exige que seus revendedores não trabalhem com produtos da concorrência, isso se chama direito de exclusividade. Ambas as partes se beneficiam com os acordos de exclusividade: o fabricante obtém mais pontos-de-venda exclusivos e dependentes, e os revendedores obtêm uma fonte fixa de suprimento de produtos especiais, além de mais apoio por parte do fabricante. Os acordos de exclusividade são legais, contanto que não diminuam de maneira significativa a concorrência, que não tendam a criar um monopólio e que ambas as partes entrem no acordo voluntariamente.

O direito de exclusividade inclui acordos territoriais exclusivos. O fabricante pode concordar em não vender para outros revendedores em dada área, ou o comprador pode concordar em vender apenas em seu próprio território. A primeira prática aumenta o entusiasmo e o compromisso do revendedor. É também perfeitamente legal — um fabricante não tem nenhuma obrigação legal de vender por intermédio de mais lojas do que desejar. Já a outra prática, pela qual o fabricante tenta impedir que um revendedor venda fora de seu território, tornou-se uma importante questão legal. Um caso que levou a processos difíceis foi o da GT Bicycles, de Santa Ana, Califórnia, que processou a gigantesca cadeia Price-Costco por vender 2.600 de suas caras *mountain bikes* com um enorme desconto, prejudicando assim seus outros revendedores nos Estados Unidos. A GT alega que vendeu as bicicletas a um distribuidor na Rússia e que elas seriam comercializadas exclusivamente naquele país. Segundo ela, quando uma loja de descontos usa intermediários para conseguir mercadorias exclusivas, está praticando fraude.<sup>43</sup>

Os fabricantes de uma marca forte às vezes vendem para os revendedores apenas se estes trabalharem com outros produtos da linha, ou mesmo com a linha toda. Essa prática é conhecida como forçar a linha completa. Esses **acordos vinculados** não são necessariamente ilegais, mas violam a lei de alguns países, por exemplo, os Estados Unidos, quando têm o efeito de diminuir a concorrência.

Livres para escolher seus revendedores, os fabricantes enfrentam algumas limitações quanto ao seu direito de encerrar as atividades de revenda. Em geral, eles só podem eliminar revendedores ‘por justa causa’. Mas não se caracteriza justa causa se o revendedor se recusar a cooperar com o fabricante em acordos questionáveis, tais como distribuição exclusiva ou acordos vinculados.

## Marketing no e-commerce

O termo **e-business** descreve o uso de meios e plataformas eletrônicos para conduzir os negócios de uma empresa.<sup>44</sup> E **e-commerce**, ou comércio eletrônico, significa que a empresa ou o site realiza ou facilita a venda de produtos e serviços on-line. O e-commerce, por sua vez, deu origem ao e-purchasing e ao e-marketing. No **e-purchasing**, as empresas compram produtos, serviços e informações de vários fornecedores on-line. Um processo de e-purchasing inteligente gera economias de milhões de dólares. O termo **e-marketing** descreve os esforços da empresa para informar, comunicar, promover e vender seus produtos e serviços pela Internet. O prefixo e (de eletrônico) também é usado em termos como e-finance, e-learning e e-service. Mas, como alguém já observou, o e acabará sendo eliminado quando a maior parte das atividades empresariais forem realizadas on-line.

Podemos distinguir dois tipos de empresa na Internet: **empresas inteiramente virtuais**, que começaram em um site sem nenhuma existência prévia como empresa tradicional, e **empresas virtuais e reais** (em inglês, brick-and-click companies), empresas existentes que acrescentaram um site de informações e/ou e-commerce a suas operações.

## Empresas inteiramente virtuais

Existem vários tipos de empresas inteiramente virtuais (também chamadas de ponto-com): sites de busca, provedores de serviços de Internet, sites comerciais, sites de transação, sites de conteúdo e sites capacitadores. Os sites comerciais vendem todo tipo de produtos e serviços, principalmente livros, discos, filmes, brinquedos, seguros, ações, roupas e serviços financeiros. Entre os sites comerciais mais proeminentes estão Amazon, eBay e Expedia. Esse tipo de site usa várias estratégias para competir: nos Estados Unidos, o AutoNation.com é o metamediário líder em vendas e serviços relacionados a carros; o Hotels.com é o líder de informações em reservas de hotéis; o Buy.com é o líder dos preços baixos; o Winespectator é especialista na categoria vinho e o Reflect.com é o site mais personalizado em cuidados com a pele e cabelos.

A Internet é útil para produtos e serviços em que o comprador busca maior comodidade na compra (como livros e música) ou preço mais baixo (como negociação de ações ou leitura de notícias). Também é útil quando os compradores precisam de informações sobre características e preços de produtos (como automóveis ou computadores). Entretanto, ela é menos útil para produtos que precisam ser examinados ou experimentados antes da compra. Mas até isso tem suas exceções. O cliente pode encomendar móveis no site da EthanAllen, eletrodomésticos no site da Sears e computadores caros da Dell ou da Gateway sem experimentá-los antes.

**A BOLHA DAS PONTO-COM** As empresas ponto-com alcançaram níveis astronômicos de capitalização no fim da década de 1990, em alguns casos superando, em muito, a capitalização de grandes empresas, como a United Airlines ou a PepsiCo. Elas eram consideradas uma grande ameaça para as empresas tradicionais, até que, em 2000, o frenesi de investimentos entrou em colapso. A seção Novas Idéias em Marketing “A explosão da bolha ponto-com”, a seguir, descreve o declínio dessas fortunas. A queda da Internet, assim como seu crescimento, também foi exageradamente alardeada. A Tabela 15.3 apresenta alguns erros de percepção comuns sobre a situação atual do e-business e do e-commerce.



## A explosão da bolha ponto-com

Embora a Internet tenha sido o prenúncio de uma nova era, muitas empresas não tiraram proveito das oportunidades iniciais e cometeram diversos erros. As empresas ponto-com fracassaram por várias razões. Muitas correram para o mercado sem uma pesquisa ou um planejamento prévio apropriado. Seus sites eram mal projetados, complexos e de navegação lenta. Além disso, elas não dispunham da infra-estrutura necessária para entregar no prazo e responder às dúvidas dos clientes. Seu erro foi acreditar que a primeira empresa a entrar em uma categoria deteria a liderança. Essas empresas queriam explorar economias de rede — expressamente, o fato de que o valor de uma rede para cada um de seus membros é uma função do quadrado do número de usuários (lei de Metcalfe). Algumas simplesmente correram para o mercado na esperança de fazer uma oferta pública inicial enquanto o mercado ainda estava aquecido.

Muitas ponto-com não construíram um modelo de negócios sólido capaz de lhes proporcionar lucro. A facilidade de entrada de concorrentes e a facilidade com que os clientes podiam mudar de site em busca de preços melhores as forçaram a aceitar preços que eliminavam a margem de lucro. Para conquistar consumidores, elas gastaram fortunas em marketing de massa e propaganda off-line. E recorreram excessivamente ao buzz marketing, em vez de usar a estratégia de mercado-alvo e boca-a-boca; além disso, empenharam-se mais em adquirir clientes do que em fidelizá-los. Por fim, não entenderam o comportamento do cliente no que dizia respeito à navegação e a compras on-line.

Moral da história: assim como as empresas tradicionais, uma empresa virtual eficaz só se constrói com empenho, planejamento cuidadoso e paciência.

Fonte: Timothy J. Mullaney, "The e-biz surprise", *Business Week*, 12 maio 2003, p. 60-68.

**TABELA 15.3**

Percepção versus realidade em e-business

### Percepção

Empresas da Internet lucrativas são raras.

Em meio à recessão no setor de tecnologia, as empresas abandonaram seus esforços na Web.

A banda larga não ganhou força.

O ganho em produtividade das e-business mostrou-se modesto.

A propaganda on-line morreu.

Quem investiu em ofertas públicas iniciais de empresas de varejo eletrônico perdeu muito dinheiro.

O e-commerce B2B nunca 'pegou' de fato.

Os ganhos de produtividade na era Web ficaram limitados a empresas de tecnologia.

### Realidade

Cerca de 40 por cento das 200 maiores empresas de capital aberto da Internet registraram lucro no quarto trimestre de 2003.

Os gastos com projetos de e-business aumentaram todos os anos desde o declínio, e hoje respondem por 27 por cento dos gastos totais com tecnologia.

As assinaturas de serviços de banda larga nos Estados Unidos dobraram desde 2001 e estão crescendo num ritmo de 56 por cento ao ano.

A produtividade dobrou com a proliferação da Internet, mas grande parte do crescimento ocorreu em setores que fazem uso intenso de tecnologia, como o automobilístico.

Os banners deram lugar a anúncios ligados a resultados de pesquisa, elevando os gastos com propaganda on-line em 2004 para 6,6 bilhões de dólares.

Um investimento de mil dólares em cada oferta pública inicial de varejo eletrônico, bem ou mal, teria rendido cerca de 35 por cento.

Embora centenas de negociações B2B tenham fracassado, o e-commerce gerou 3,9 trilhões de dólares em transações em 2003.

Mais de 80 por cento do crescimento ocorrido após 1995 se deu em setores não ligados à tecnologia.

Fonte: Adaptado de Timothy J. Mullaney, "The e-biz surprise", *Business Week*, 12 maio 2003, p. 60-68.

É preciso cuidado na hora de criar e operar sites de e-commerce. O atendimento ao cliente é fundamental. Empresas como a Ritz Camera usam conversas on-line em tempo real para oferecer a clientes potenciais conselhos imediatos sobre os produtos à venda em seu site.<sup>45</sup> Os representantes da gestora de ativos Vanguard orientam os clientes a usar os sites da empresa, em vez do telefone. Como resultado, a Vanguard conseguiu cortar seu quadro de funcionários pela metade, um feito importante considerando que uma ligação para um representante custa à empresa nove dólares, enquanto um login na Web consome apenas alguns centavos.<sup>46</sup>

**E-COMMERCE B2B** Embora a mídia tenha dado mais atenção a sites B2C (business-to-consumer — empresa para consumidor), a atividade é ainda mais intensa nos sites B2B (business-to-business — empresa para empresa). Os sites B2B estão mudando profundamente o relacionamento fornecedor–cliente. As empresas estão usando sites B2B de leilões, catálogos de produtos on-line, sites de permuta e outros recursos da Internet para obter preços melhores. Em 2002, o site LendingTree intermediou 1,5 milhão de empréstimos para 170 financiadores. Empréstimos no varejo são uma mercadoria ideal para negociar na Internet: o produto é altamente padronizado, o setor é fragmentado e os grandes volumes de transações permitem o acúmulo de pequenas margens de lucro.<sup>47</sup>

O objetivo dos sites B2B é tornar os mercados mais eficientes. No passado, os compradores precisavam se empenhar muito para coletar informações sobre fornecedores globais. Com a Internet, eles têm acesso fácil a um amplo volume de informações. É possível obter informações: (1) em sites de fornecedores, (2) de *infomediários*, intermediários que coletam e disponibilizam informações sobre alternativas; (3) de *market makers*, intermediários que criam mercados ligando compradores a vendedores; e (4) de *comunidades de clientes*, sites em que compradores podem trocar informações sobre produtos e serviços de fornecedores.<sup>48</sup>

O impacto concreto desses mecanismos é tornar os preços mais transparentes. No caso de produtos indiferenciados, a pressão sobre os preços aumentará. No caso de produtos altamente diferenciados, os compradores terão uma visão mais clara de seu verdadeiro valor. Os fornecedores de produtos superiores poderão compensar a transparência nos preços com a transparência no valor; fornecedores de produtos convencionais precisarão reduzir seus custos para se tornarem competitivos.

## Empresas virtuais e reais

A decisão de acrescentar ou não um canal de e-commerce torturou muitas empresas tradicionais — ou empresas virtuais e reais, como são conhecidas. Muitas delas agiram rapidamente e criaram sites que descreviam seu negócio, mas resistiram à idéia de incluir um canal de comércio eletrônico. Elas achavam que vender seus produtos ou serviços na Internet causaria conflito de canal — estariam competindo com seus varejistas, com seus representantes ou com suas próprias lojas.<sup>49</sup> A Compaq, por exemplo, temia que os varejistas se recusassem a vender sua linha de computadores se ela oferecesse os mesmos computadores diretamente on-line. A Merrill Lynch hesitou em lançar a negociação de ações on-line para competir com o E\*TRADE, a Schwab e outras corretoras da Internet, temendo que seus próprios corretores se rebelassem. Até mesmo a livraria Barnes & Noble retardou o lançamento de um site para desafiar a Amazon. Todas elas acabaram sucumbindo depois de ver que os clientes estavam debandando para os concorrentes on-line.

No entanto, acrescentar um canal de e-commerce cria, sim, a ameaça de uma represália por parte de varejistas, corretores, representantes e outros intermediários. A questão é como vender pelas duas vias: por intermediários e on-line. Existem ao menos três estratégias para ganhar a aceitação dos intermediários. Uma delas é oferecer marcas ou produtos diferentes na Internet. Outra é oferecer aos parceiros off-line comissões maiores para amortecer o impacto negativo sobre as vendas. A terceira é receber pedidos no site, mas delegar a entrega e a cobrança aos varejistas. A Harley-Davidson passou por apuros antes de estreitar na Internet.

### HARLEY-DAVIDSON

Considerando que a Harley vende mais de 500 milhões de dólares em peças e acessórios a seus fiéis seguidores, um empreendimento on-line seria um passo óbvio para gerar ainda mais receita. No entanto, a Harley precisava tomar cuidado para evitar a ira dos 650 revendedores que se beneficiavam das altas margens de lucro dessas vendas. A solução encontrada foi enviar os clientes que desejavam comprar acessórios on-line ao site da empresa. Antes de conseguir comprar qualquer coisa, eles precisavam escolher um revendedor Harley-Davidson participante. Quando o cliente fazia um pedido on-line, esse pedido era transmitido ao revendedor selecionado para a execução — e, assim, o revendedor continuava a ser o ponto central da experiência do cliente. Os revendedores, por sua vez, tiveram de concordar com uma série de padrões, como verificar o recebimento de pedidos duas vezes por dia e despachá-los imediatamente. O site agora recebe mais de 1 milhão de visitas por mês.<sup>50</sup>



## STIHL

A Stihl fabrica equipamentos para a área florestal e agrícola. Todos os seus produtos utilizam um único nome de marca e a Stihl não produz equipamentos para marcas próprias de outras empresas. A companhia é famosa por suas motosserras, mas expandiu sua linha de produtos incluindo podadores, sopradores, cortadores a disco e perfuradores. Nos Estados Unidos, a empresa vende exclusivamente para sete distribuidores independentes, além de contar com cinco centros de distribuição próprios que vendem produtos Stihl para uma rede de mais de 8 mil representantes no varejo. A empresa também exporta seus produtos para 130 países. A Stihl é uma das poucas empresas em sua categoria que não vendem em atacadistas, por catálogos ou na Internet.<sup>54</sup>

## Resumo

1. A maioria dos fabricantes não vende suas mercadorias diretamente ao consumidor final. Entre o fabricante e o consumidor final há um ou mais canais de marketing, um conjunto de intermediários que desempenham uma variedade de funções.
2. As decisões a respeito do canal de marketing estão entre as mais difíceis enfrentadas pela gerência. O canal ou os canais escolhidos pela empresa afetam todas as outras decisões de marketing.
3. As empresas utilizam intermediários quando lhes faltam recursos financeiros para trabalhar com marketing direto, quando este não é viável ou quando elas podem ganhar mais fazendo uso de intermediários. Os intermediários são utilizados por sua eficiência superior em tornar as mercadorias largamente disponíveis e acessíveis aos mercados-alvo. As funções mais importantes desempenhadas por eles são a obtenção de informações, a promoção, a negociação, a formalização de pedidos, o financiamento, a posse física, o pagamento e a transferência de propriedade, além da incumbência de assumir os riscos.
4. Os fabricantes têm muitas opções para alcançar um mercado. Podem vender diretamente ou utilizar canais de um, dois ou três níveis de intermediários. Para decidir que tipo(s) de canal utilizar, é preciso analisar as necessidades do cliente, estabelecer os objetivos do canal e identificar e avaliar as principais opções, incluindo os tipos e o número de intermediários a serem envolvidos no canal.
5. O gerenciamento eficaz do canal exige a seleção, o treinamento e a motivação dos intermediários. A meta é formar uma parceria de longo prazo que seja lucrativa para todos os membros.
6. Os canais de marketing caracterizam-se pela mudança contínua e, às vezes, radical. Três das mais importantes tendências são o crescimento dos sistemas verticais, horizontais e multicanal de marketing.
7. Todos os canais de marketing têm um potencial de conflito e concorrência, como resultado da incompatibilidade de metas e de papéis, de direitos mal definidos, de diferenças de percepção e de relacionamentos interdependentes. As empresas podem administrar o conflito empenhando-se em metas superordenadas, trocando pessoas entre dois ou mais níveis de um canal, cooptando o apoio de líderes de diferentes partes do canal e estimulando a participação de membros nas associações setoriais e a colaboração entre essas associações.
8. Cabe à empresa decidir sobre os arranjos de canal a serem adotados, mas há algumas questões legais e éticas a considerar com relação a práticas como direito de exclusividade, exclusividade territorial, acordos vinculados e direitos de revendedores.
9. A importância do e-commerce vem crescendo à medida que as empresas adotam um sistema de canais virtual e real. A integração entre os canais deve levar em conta as vantagens da venda on-line e da venda off-line, a fim de maximizar a contribuição de ambas.

## Aplicações

### Debate de marketing Faz diferença onde você vende?

Algumas empresas acreditam que a imagem do canal que escolhem para vender seus produtos não é importante — tudo o que importa é que os clientes certos comprem lá e que o produto seja apresentado da forma correta. Outras afirmam que a imagem do canal — como uma loja no varejo — é fundamental e deve ser coerente com a imagem do produto.

**Assuma uma posição:** a imagem dos canais não afeta a imagem da marca dos produtos vendidos, ou a imagem dos canais deve ser coerente com a imagem da marca?

## Discussão de marketing

Pense em seus varejistas favoritos. Como eles integraram seu sistema de canais? Como você gostaria que esses canais fossem integrados? Você utiliza os múltiplos canais dessas empresas? Por quê?



### Amazon

## DESTAQUE DE MARKETING

Em julho de 1995, a Amazon lançou-se como a ‘maior livraria do mundo’. No entanto, era uma livraria virtual que não possuía fisicamente um livro sequer. Muitos questionavam se o canal on-line era apropriado para livros. Sem percorrer as prateleiras e examinar os volumes, tal qual faziam nas lojas, como os compradores poderiam decidir se iam gostar ou não do livro? Sem uma equipe de atendentes atenciosos e bem informados, como o comprador encontraria o livro certo? O único lado positivo do novo canal era que a Amazon podia oferecer uma variedade muito maior de títulos do que a maioria das livrarias tinha à disposição.

A Amazon procurou reproduzir as características de uma livraria física em seu site. Primeiro, reproduziu os conselhos da ‘equipe de atendentes atenciosos e bem informados’ na forma de críticas dos leitores. Qualquer pessoa pode escrever uma crítica sobre um livro na Amazon, e essas críticas ajudam os clientes a escolher um livro. Além disso, um sistema de avaliação permite aos visitantes avaliar quais críticas são úteis e quais não são. Alguns críticos até ganharam fama, escrevendo centenas de críticas ao longo dos anos e conquistando uma legião de seguidores fiéis que fazem compras com base em seus comentários.

Depois, a Amazon reproduziu o prazer de examinar os livros oferecendo um serviço de recomendação personalizado. Ela percebeu que, se alguém está comprando o mesmo livro que outra pessoa comprou, os dois provavelmente têm interesses e visões em comum. Portanto, esse alguém pode estar interessado também nos outros livros que a outra pessoa comprou. Assim, o serviço de recomendação pessoal da Amazon reúne dados sobre padrões de compra para inferir recomendações sobre quem gostaria de qual livro. O resultado é uma lista ao lado de cada livro que informa: “As pessoas que compraram este livro também compraram os seguintes títulos...”. Isso convida o usuário a percorrer as prateleiras virtuais da Amazon.

A Amazon também está contornando a última desvantagem do canal virtual. Agora, é possível folhear o conteúdo, o índice e as primeiras páginas dos livros. Em 2003, ela expandiu ainda mais o canal virtual lançando o recurso ‘pesquise dentro do livro’, que permite aos clientes pesquisar todo o texto de 120 mil livros — praticamente o mesmo número de títulos disponíveis em uma livraria Barnes & Noble. O serviço é gratuito, embora os clientes devam se registrar e fornecer um número de cartão de crédito para cadastrar-se na Amazon. O usuário digita uma palavra, nome ou frase e obtém uma lista das páginas em que esses termos aparecem. Além disso, pode-se ver a imagem da página e de duas páginas anteriores e posteriores a ela, apesar de não ser possível imprimi-las.

O canal Internet permite à Amazon fazer promoções que as livrarias físicas não podem fazer. No Natal de 2003, por exemplo, a Amazon fez uma promoção de celebridades: a cada dia alguém famoso — um ator, autor, diretor, músico ou personalidade da mídia — oferecia de graça um conteúdo on-line exclusivo para os compradores da Amazon. Michael J. Fox e Jack Black, por exemplo, apresentaram uma obra de arte inédita. Músicos como Bruce Springsteen apresentaram trailers de futuros lançamentos de seus shows em vídeo e especiais ‘por trás dos bastidores’.

A meta da Amazon com a promoção era encantar os clientes, estimular o tráfego e aumentar as vendas. Para tanto, as celebridades recomendavam de um a três de seus produtos favoritos disponíveis no site. As recomendações podiam ser de seus próprios CDs ou filmes, ou algo que elas gostariam de comprar lá. “A recomendação de produtos feita pelos convidados foi uma maneira excelente de apresentar aos compradores itens para presente de fim de ano — mas também uma oportunidade para eles ganharem certa intimidade com essas celebridades. Foi uma promoção de muito impacto”, conta a relações-públicas da Amazon, Emily Glassman.

Mantendo em segredo a programação das ‘apresentações’, a Amazon incentivou os compradores a visitar o site diariamente para ver quem seria o próximo convidado. A promoção, junto com a oferta estendida de produtos e o frete gratuito para pedidos acima de 25 dólares, proporcionou à Amazon as melhores vendas de fim de ano já registradas. Mais de 2,1 milhões de unidades foram encomendadas em um único dia — 24 itens por segundo.

A Amazon não tem presença no varejo, portanto não precisa se preocupar com diferenças de preço entre o canal on-line e o canal lojas. Varejistas que operam nos dois canais, porém, correm o risco de assistir a esse conflito — quedas-de-braço entre os canais on-line e lojas físicas quanto à divisão de custos (por exemplo, de marketing),

à competição de preço (se o canal on-line tem preço menor que o canal físico) e à divisão de lucro (por exemplo, quando um cliente próximo a uma loja física decide comprar on-line).

Em várias páginas da Amazon, encontram-se exemplares usados de livros ao lado dos exemplares novos. Esses livros usados são vendidos na verdade por sebos independentes, não pela Amazon. Por que a Amazon canibaliza seu negócio de livros novos com a venda de livros usados que nem são dela? A resposta é que a taxa de transação e o lucro da venda de um livro usado não são iguais aos da venda de um livro novo. A venda de um livro novo proporciona uma receita maior do que ajudar alguém a vender um livro usado, mas o custo de vender um livro novo também é muito maior. No fim das contas, ajudar os outros a vender livros usados traz mais lucro e mais clientes para o site da Amazon.

A Amazon não teme o canal de varejo. Na verdade, saiu lucrando ao ajudar varejistas tradicionais como a Target, a Nordstrom e a Toys “R” Us a ingressar no mundo on-line. Ela não só recebe uma taxa de serviços pela abertura do site, como também um percentual sobre as vendas dessas empresas no canal on-line, o que contribuiu para um aumento de 33 por cento em sua receita total de 2003. Para a Amazon, o canal não significa comprar no atacado e vender no varejo — significa criar um canal de serviços de varejo que conecta vendedores a consumidores.

### Questões para discussão

1. Quais são os fatores-chave para o sucesso da Amazon?
2. Em que pontos a Amazon está vulnerável? Com o que deveria tomar cuidado?
3. Que recomendações você faria aos executivos de marketing da Amazon?

Fontes: Elizabeth West, “Who’s next?”, *Potentials*, fev. 2004, p. 7-8; Nikki Swartz, “Amazon.com’s text search revolution”, *Information Management Journal*, jan./fev. 2004, p. 18-19; Chris Taylor, “Smart library”, *Time*, 17 nov. 2003, p. 68; Cynthia L. Webb, “Amazon’s lump of coal?”, *Washingtonpost.com*, 22 out. 2003.

## Notas

- 1 Joann Muller, “Kmart: the flood waters are rising”, *Business Week*, 28 jan. 2002, p. 106. Observe que mais tarde, em 6 de maio de 2003, a Kmart voltou atrás no pedido de falência.
- 2 Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W. Stern and Adel I. El-Ansary, *Marketing channels*, 6 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001.
- 3 Louis W. Stern e Barton A. Weitz, “The revolution in distribution: challenges and opportunities”, *Long Range Planning*, 30, nº 6, 1997, p. 823-829.
- 4 Para um resumo interessante da pesquisa acadêmica, veja Erin Anderson e Anne T. Coughlan, “Channel management: structure, governance, and relationship management”. In: Barton Weitz e Robin Wensley (orgs.), *Handbook of marketing*. Londres: Sage Publications, 2002, p. 223-247. Veja também Gary L. Frazier, “Organizing and managing channels of distribution”, *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 27, nº 2, 1999, p. 226-240.
- 5 E. Raymond Corey, *Industrial marketing: cases and concepts*, 4 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1991, capítulo 5.
- 6 Para uma discussão sobre como as empresas de serviços optam por entrar em mercados internacionais, veja M. Krishna Erramilli, “Service firms’ international entry-mode approach: a modified transaction-cost analysis approach”, *Journal of Marketing*, jul. 1993, p. 19-38.
- 7 Jessica Materna, “Sweet smell of success”, *San Francisco Business Times*, 17 out. 2003, p. 29.
- 8 Martin Wildberger, “Multi-channel business basics for successful e-commerce”, *Electronic Commerce News*, 16 set. 2002, p. 1; Matthew Haerberle, “REI overhauls its e-commerce”, *Chain Store Age*, jan. 2003, p. 64.
- 9 Paul F. Nunes e Frank V. Cespedes, “The customer has escaped”, *Harvard Business Review*, nov. 2003, p. 96-105.
- 10 John Helyar, “The only company Wal-Mart fears”, *Fortune*, 24 nov. 2003, p. 158-166. Veja também Michael Silverstein e Neil Fiske, *Trading up: the new American luxury*. Nova York: Portfolio, 2003.
- 11 Mike Troy, “From supply chain to demand chain, a new view of the marketplace”, *DSN Retailing Today*, 13 out. 2003, p. 8-9.
- 12 Coughlan, Anderson, Stern e El-Ansary, *Marketing channels*, p. 5-6.
- 13 Para mais informações sobre canais reversos, veja Marianne Jahre, “Household waste collection as a reverse channel: a theoretical perspective”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics*, 25, nº 2, 1995, p. 39-55; Terrance L. Pohlen e M. Theodore Farris II, “Reverse logistics in plastics recycling”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics*, 22, nº 7, 1992, p. 35-37.
- 14 Chris Gaither, “Giving PC’s the boot”, *Boston Globe*, 22 abr. 2003, p. F1.
- 15 Irving Rein, Philip Kotler e Martin Stoller, *High visibility*. Nova York: Dodd, Mead, 1987.
- 16 Faith Keenan, “Big yellow’s digital dilemma”, *Business Week*, 24 mar. 2003, p. 80-81.
- 17 Extraído de Anne T. Coughlan e Louis W. Stern, “Marketing channel design and management”. In: Dawn Iacobucci (org.), *Kellogg on marketing*. Nova York: John Wiley, 2001, p. 249.
- 18 Louis P. Bucklin, *Competition and evolution in the distributive trades*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1972. Veja também Coughlan, Anderson, Stern e El-Ansary, *Marketing channels*.
- 19 Louis P. Bucklin, *A theory of distribution channel structure*. Berkeley: Institute of Business and Economic Research, Universidade da Califórnia, 1966.
- 20 Bridget Finn, “A quart of milk, a dozen eggs and a 2.6-GHz laptop”, *Business 2.0*, out. 2003, p. 58.



- 21 Matthew de Paula, "Bank One buffs its image, care of Avon", *USBanker*, fev. 2004, p. 26.
- 22 "Trouser suit", *Economist*, 24 nov. 2001, p. 56.
- 23 "Exclusives becoming a common practice", *DSN Retailing Today*, 9 fev. 2004, p. 38, 44.
- 24 www.disney.com; Edward Helmore, "Media: why house of mouse is haunted by failures", *Observer*, 11 fev. 2001, p. 10.
- 25 Para mais informações sobre o assunto, veja Jan B. Heide, "Inter-organizational governance in marketing channels", *Journal of Marketing*, jan. 1994, p. 71-85.
- 26 Lawrence G. Friedman e Timothy R. Furey, *The channel advantage: going to marketing with multiple sales channels*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann, 1999. Eles sugerem avaliar a lucratividade de um canal pelo índice despesa/receita ou D/R. O D/R é o custo médio de transação dividido pelo tamanho médio do pedido. O custo médio de transação é encontrado dividindo-se a despesa total na operação do canal pelo número total de transações. Quanto mais baixo o índice D/R, mais lucrativo o canal. Isso porque, para cada dólar de receita, menos dinheiro é gasto no custo de vendas.
- 27 Erin Killian, "Butter 'em up", *Forbes*, 9 jun. 2003, p. 175-176.
- 28 <http://americas.kyocera.com/news/>.
- 29 Anderson e Coughlan, "Channel management: structure, governance, and relationship management", p. 223-247.
- 30 Essas bases de poder foram identificadas em John R. P. French e Bertram Raven, "The bases of social power". In: Dorwin Cartwright, *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959, p. 150-167.
- 31 Bert Rosenbloom, *Marketing channels: a management view*, 5 ed. Hinsdale: Dryden, 1995.
- 32 Tobi Elkin, "Apple gambles with retail plan", *Advertising Age*, 24 jun. 2001; <http://www.apple.com/retail/>.
- 33 Para um excelente relatório sobre essa questão, veja Howard Sutton, *Rethinking the company's selling and distribution channels*, relatório nº 885, Conference Board, 1986, p. 26.
- 34 Janny Scott, "More banks than a roll of dimes stake their claim", *New York Times*, 7 fev. 2004, p. B1; Robert Julavits, "Current emphasis on retail banking called temporary", *American Banker*, 2 out. 2003, p. 2.
- 35 Russell Johnston e Paul R. Lawrence, "Beyond vertical integration: the rise of the value-adding partnership", *Harvard Business Review*, jul./ago. 1988, p. 94-101. Veja também Judy A. Siguav, Penny M. Simpson e Thomas L. Baker, "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distribution perspective", *Journal of Marketing*, jul. 1998, p. 99-111; Narakesari Narayandas e Manohar U. Kalwani, "Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms?", *Journal of Marketing*, jan. 1995, p. 1-16; Arnt Bovik e George John, "When does vertical coordination improve industrial purchasing relationships", *Journal of Marketing*, 64, out. 2000, p. 52-64.
- 36 Rowland T. Moriarty e Ursula Moran, "Marketing hybrid marketing systems", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1990, p. 146-155. Veja também Gordon S. Swartz e Rowland T. Moriarty, "Marketing automation meets the capital budgeting wall", *Marketing Management*, 1, nº 3, 1992; Sridhar Balasubramanian, "Mail versus mall: a strategic analysis of competition between direct marketers and conventional retailers", *Marketing Science*, 17, nº 3, 1998, p. 181-195.
- 37 Paul Miller, "Merchandise by medium", *Catalog Age*, jun. 2003, p. 91-95.
- 38 Coughlan e Stern, "Marketing channel design and management", p. 247-269.
- 39 Rob Wheery, "Pedal pushers", *Forbes*, 14 out. 2002, p. 205-206.
- 40 Fareena Sultan e Andrew J. Rohm, "The evolving role of the Internet in marketing strategy: an exploratory study", *Journal of Interactive Marketing*, primavera 2004, p. 6-19.
- 41 Essa seção é baseada em Stern e El-Ansary, *Marketing channels*, capítulo 6. Veja também Jonathan D. Hibbard, Nirmalya Kumar e Louis W. Stern, "Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships", *Journal of Marketing Research*, 38, fev. 2001, p. 45-61; Kersi D. Antia e Gary L. Frazier, "The severity of contract enforcement in interfirm channel relationships", *Journal of Marketing*, 65, out. 2001, p. 67-81; James R. Brown, Chekitan S. Dev e Dong-Jin Lee, "Managing marketing channel opportunism: the efficiency of alternative governance mechanisms", *Journal of Marketing*, 64, abr. 2001, p. 51-65.
- 42 Alessandra Galloni, "Levi's doesn't fancy selling 'with cukes'", *Wall Street Journal*, 10 abr. 2001, p. B10; "Trouser suit", *Economist*, 24 nov. 2001, p. 56; [www.levistrauss.com](http://www.levistrauss.com).
- 43 Greg Johnson, "Gray wail: southern California companies are among the many upscale manufacturers voicing their displeasure about middlemen delivering their goods into the hands of unauthorized discount retailers", *Los Angeles Times*, 30 mar. 1997, p. B1. Veja também Paul R. Messinger e Chakravarthi Narasimhan, "Has power shifted in the grocery channel?", *Marketing Science*, 14, nº 2, 1995, p. 189-223.
- 44 William G. Zikmund e William J. Stanton, "Recycling solid wastes: a channels-of-distribution problem", *Journal of Marketing*, jul. 1971, p. 34.
- 45 Heather Green, "Lessons of the cyber survivors", *Business Week*, 22 abr. 2002, p. 42.
- 46 Duff McDonald, "Customer, support thyself", *Business 2.0*, abr. 2004, p. 56.
- 47 Steve Bodow, "The care and feeding of a killer app", *Business 2.0*, ago. 2002, p. 76-78.
- 48 Ronald Abler, John S. Adams e Peter Gould, *Spatial organizations: the geographer's view of the world*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1971, p. 531-532.
- 49 Descrito em *Inside 1-to-1*, newsletter do Peppers and Rogers Group, 14 maio 2001.
- 50 Bob Tedeshi, "How Harley revved online sales", *Business 2.0*, dez. 2002/jan. 2003, p. 44.
- 51 Gary McWilliams e Ann Zimmerman, "Dell plans to peddle PCs Inside Sears, other large chains", *Wall Street Journal*, 30 jan. 2003, p. B1, B3.
- 52 Pallavi Gogoi, "The hot news in banking: bricks and mortar", *Business Week*, 21 abr. 2003, p. 83-84.
- 53 Louise Lee, "Online grocers: finally delivering the lettuce", *Business Week*, 28 abr. 2003, p. 67.
- 54 "2001 industry forecasts", *Outdoor Power Equipment*, 1º jan. 2001.

## O processo de evolução dos canais de distribuição no Brasil: benefícios ou problemas para os fabricantes?

Francisco Javier S. M. Alvarez\*

Os canais de distribuição no Brasil têm evoluído a passos largos desde a década de 1990, com as fusões que formaram grandes redes, a chegada de grupos internacionais, a conseqüente melhoria nos processos de gestão e o desenvolvimento de novos modelos de negócios e de pontos-de-venda muito mais atrativos.

Seria natural que essa evolução gerasse benefícios para os fabricantes, uma vez que eles têm à sua disposição pontos de distribuição mais interessantes e bem gerenciados, que oferecem maior variedade. Mas a realidade é que, se de um lado esses benefícios têm ocorrido, de outro as grandes redes que passaram a concentrar cada vez mais poder, tanto do ponto de vista econômico como no de imagem, se tornaram um obstáculo à indústria, que agora tem de lidar com a imposição de normas para poder expor seus produtos ao consumidor final.

Em geral, os distintos canais têm sido dominados pelas seguintes grandes redes:

- *No canal de auto-serviço:* o grupo CBD (Companhia Brasileira de Distribuição, formada pelas marcas Extra, Pão de Açúcar e CompreBem) é líder e detém aproximadamente 17 por cento do setor; ele vendeu 50 por cento de seu capital para o francês Casino. O Carrefour, que é o segundo colocado e detém aproximadamente 14 por cento do setor, é de origem francesa. O norte-americano Wal-Mart, maior empresa mundial por faturamento, começou a atuar no Brasil em meados da década de 1990 de maneira tímida; com a recente aquisição do grupo Bom Preço, do Nordeste, já é a terceira rede brasileira. O quarto colocado é o grupo Sonae, de origem portuguesa, que atua predominantemente no Rio Grande do Sul e no Paraná. Somente o quinto colocado ainda se mantém com ca-

pital totalmente nacional: é o grupo Zaffari, do Rio Grande do Sul. Essas cinco redes são responsáveis por um volume de 42 por cento das vendas do setor.

- *No canal de eletroeletrônicos:* o fenômeno Casas Bahia, com seu faturamento superior a 7 bilhões de reais, representa mais que o dobro do segundo colocado, a rede Ponto Frio. Em seguida, temos a Rede Colombo, do Sul do Brasil, e o Magazine Luiza, que estão muito próximos em faturamento e representam por volta de 20 por cento do faturamento total dos líderes. Juntas, essas redes — que, ao contrário do setor de auto-serviço, são de capital nacional — representam aproximadamente 35 por cento do setor.

Esse mesmo movimento pode ser observado no setor farmacêutico, com a presença cada vez maior de grandes redes e já com a participação de um grupo chileno que adquiriu a Drogamed, e no setor de material de construção, com a competição cada vez maior entre home centers — conceito que foi trazido pela rede francesa Leroy Merlin em meados da década de 1990 e que vem aumentando sua participação de mercado. Algo semelhante ocorre no setor de livros, com a difusão das megastores que exercem forte atratividade sobre os consumidores, e a presença da rede francesa FNAC e de alguns investidores espanhóis.

Diante desse cenário, sob o ponto de vista da gestão de canais de distribuição, os fabricantes podem ser divididos em dois segmentos: os que trabalham no canal independente e têm de se submeter ao poder das grandes redes, e os que trabalham no canal administrado e ainda detêm o poder sobre o canal de venda.

Os que trabalham no canal independente têm mudado sua gestão de distribuição e sua estra-

tégia de marketing e de produtos. Isso porque a pressão exercida os obriga a desenvolver políticas específicas para determinados canais e clientes, o que os faz atuar de maneira diferenciada com os clientes, em função de seu perfil e de suas demandas. As principais preocupações passaram a ser a ocupação de espaço no ponto-de-venda, a abertura de novos canais (como venda direta), a expansão geográfica e novas parcerias com as grandes redes. O cuidado em evitar o conflito de canais se tornou constante, uma vez que as redes estão sempre prontas a devolver os produtos ou fazer exigências ao se sentirem prejudicadas. Novas formas de organização têm sido criadas para fazer frente a essa situação, e as funções de trade marketing e gerência de contas especiais estão se tornando cada vez mais freqüentes no segmento.

Já as empresas que administram seus canais, embora tenham problemas de velocidade de expansão e uma responsabilidade maior sobre o resultado do canal, estão encontrando um ambiente propício para seu desenvolvimento e para sua consolidação junto ao consumidor final. Esse modelo tem se beneficiado com a presença cada vez maior de shopping centers, os quais tiveram início no Brasil em 1966 com a inauguração do Shopping Iguatemi, em São Paulo, e que chegaram a 2004 com cerca de 290 empreendimentos, de acordo com a Abrasce, e uma participação de 18 por cento do varejo. Se num primeiro momento os shopping centers tinham o foco voltado exclusivamente para um público de alto poder

aquisitivo, hoje eles atingem várias classes sociais — desde a classe C, com shoppings como o Santa Cruz e o Metrô Tatuapé, em São Paulo, que estão ligados a estações do metrô, até a classe A+, com shoppings como o Daslu, um templo de consumo para o público de altíssima renda, inaugurado em junho de 2005 em São Paulo.

De fato, os fabricantes que puderam utilizar a força de sua marca para montar sua própria rede enfrentaram problemas distintos, mas a situação se mantém favorável para sua expansão, já que o setor de shopping centers permanece em crescimento e o modelo de franquias atende ao espírito empreendedor do brasileiro, que continua a buscar novas oportunidades de negócio.

Basicamente a grande diferença entre esses dois segmentos está no domínio da presença do fabricante junto ao consumidor final: os que trabalham com canal independente têm de negociar sua presença e visibilidade junto a esse consumidor com as empresas que dominam os canais. Já os que podem trabalhar com redes administradas têm a garantia de que sua política de marketing estará visível ao consumidor final.

*\* Francisco Javier S. M. Alvarez é professor doutor do curso de graduação de marketing da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da USP-Campus Leste.*

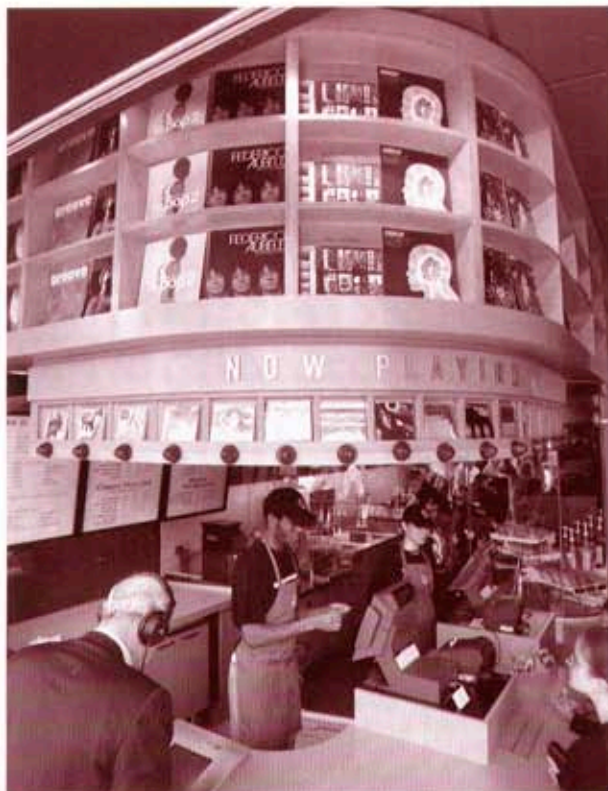
Fontes: [www.abrasnet.com.br](http://www.abrasnet.com.br); [www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br); [www.exame.com.br](http://www.exame.com.br); [www.gazetamercantil.com.br](http://www.gazetamercantil.com.br).

# 16

## Gerenciamento de varejo, atacado e logística

**Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:**

- Quais os principais tipos de intermediários de marketing que ocupam o setor?
- Que decisões de marketing esses intermediários tomam?
- Quais são as principais tendências entre os intermediários de marketing?



Inauguração, em março de 2004, de uma nova Starbucks Hear Music Coffeehouse em Santa Mônica, na Califórnia — uma joint-venture entre a Hewlett Packard e sua subsidiária Hear Music.

No capítulo anterior, examinamos os intermediários de marketing do ponto de vista dos fabricantes que querem construir e gerenciar canais de marketing. Neste capítulo, analisaremos como esses intermediários — varejistas, atacadistas e organizações de logística — planejam e elaboram suas próprias estratégias de marketing. Assim como qualquer outra empresa, eles precisam buscar a excelência em marketing; do contrário, sofrerão as consequências.

No final de dezembro de 2003, a *Manifest Discs and Tapes*, a meca dos amantes da música nos estados norte-americanos da Carolina do Norte e da Carolina do Sul, chocou seus clientes fiéis ao anunciar que encerraria suas atividades e demitiria todos os seus cem funcionários. Embora ainda houvesse muitos consumidores ávidos por vasculhar o estoque de 85 mil álbuns da *Manifest*, a popular cadeia de discos estava sucumbindo à poderosa força que vinha atacando varejistas do setor de música em todos os Estados Unidos. Cadeias como a *Tower Records*, a *Musicland* e a *Wherehouse* estavam pedindo falência ou torrando seu estoque em liquidações. Mudanças nas preferências do consumidor, a crescente onda de CDs piratas e uma explosão de downloads na Internet, alimentados pelo popular site *iTunes*, da *Apple*, estavam derrubando as vendas de CDs. Em outra frente, a concorrência das lojas de desconto, que tratavam os CDs como produtos com preços promocionais para aumentar o movimento, e a gigante on-line *Amazon* estavam tornando altos demais os preços dos varejistas tradicionais de música. Batalhando para criar uma experiência de compra que justificasse o tempo e o dinheiro dos consumidores, alguns varejistas investiram em recursos tecnológicos como quiosques de acesso à Internet e dispositivos *WiFi* portáteis que permitiam aos clientes andar pela loja ouvindo trechos dos CDs. Exemplo disso é a iniciativa da *Starbucks*, que, com sua subsidiária no segmento de música, a *Hear Music*, está inaugurando o *Hear Music Coffeehouse*, cafeterias aconchegantes de quase 280 metros quadrados onde se podem comprar CDs antigos, ou saborear um café especial enquanto se escuta música e se pesquisa uma ampla discoteca, com milhares de canções armazenadas em bancos de dados; o cliente ainda pode escolher as canções que deseja e criar uma obra de arte personalizada. Em cerca de cinco minutos, um CD gravado na hora, com o título e a arte final por ele escolhidos para o disco e a capa (além da lista de músicas), está pronto para ser levado para casa.<sup>1</sup>

Nessa mesma época, as lojas de departamentos também viram sua base de clientes minguar. Mas nem todos os varejistas perderam terreno. Alguns intermediários dominam os fabricantes com os quais negociam. Muitos utilizam o planejamento estratégico, sistemas avançados de informações e complexas ferramentas de marketing, e avaliam o desempenho com base no retorno sobre o investimento, em vez de considerar a margem de lucros. Segmentam seus mercados, concentram-se naqueles considerados alvos e definem seu posicionamento, além de buscar agressivamente a expansão do mercado e as estratégias de diversificação. Neste capítulo, consideraremos a excelência em marketing no varejo, no atacado e na logística de mercado.

## Varejo

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo.

Qualquer organização que venda para os consumidores finais — seja ela um fabricante, atacadista ou varejista — está fazendo varejo. Não importa *como* os produtos ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela Internet) ou *onde* eles são vendidos (em uma loja, na rua, na casa do consumidor).

## Tipos de varejista

Hoje, os consumidores podem adquirir produtos e serviços em uma ampla variedade de organizações de varejo. Há varejistas de loja, varejistas sem loja e organizações de varejo. O tipo mais conhecido talvez seja a loja de departamentos. As lojas de departamentos japonesas, como a Takashimaya e a Mitsukoshi, atraem milhões de compradores anualmente e oferecem galerias de arte, cursos de culinária e playgrounds.

Os tipos de loja de varejo passam por estágios de crescimento e declínio que podem ser descritos como o *ciclo de vida do varejo*.<sup>2</sup> Um formato de varejo surge, desfruta um período de crescimento acelerado, atinge a maturidade e então declina. As lojas de departamentos levaram 80 anos para atingir a maturidade, ao passo que as lojas de fábrica atingiram a maturidade em dez anos. Os tipos mais importantes de lojas de varejo são descritos na Tabela 16.1.

**NÍVEIS DE SERVIÇO** A teoria da *roda de varejo* explica por que surgem novos formatos de loja.<sup>3</sup> As lojas de varejo convencionais costumam ampliar seus serviços e elevar os preços para cobrir os custos. Esses custos maiores dão oportunidade para o aparecimento de novos formatos de lojas que ofereçam preços mais baixos e menos serviços. Assim, novos formatos de loja surgem para atender a preferências muito diferentes dos consumidores quanto a níveis de serviços e a serviços específicos.

Os varejistas podem se posicionar para oferecer um dos quatro níveis de serviço a seguir:

1. **Auto-serviço:** o auto-serviço é a base de todas as operações de desconto. Em nome da economia, muitos clientes se dispõem a procurar, comparar e selecionar produtos.
2. **Seleção:** os próprios clientes encontram os produtos que querem comprar, embora possam pedir ajuda.
3. **Serviço limitado:** são expostas mais mercadorias à venda, e os clientes precisam de mais informações e ajuda. As lojas também oferecem serviços (como crédito e privilégios de devolução de mercadorias).
4. **Serviço completo:** os vendedores estão prontos para ajudar em todas as fases do processo (procura, comparação e seleção). Os clientes que gostam de ser atendidos pessoalmente preferem esse tipo de loja. O alto custo de pessoal, juntamente com o maior número de produtos especializados e itens de menor movimentação e com muitos serviços, resulta em um varejo de alto custo.

Ao combinar diferentes níveis de serviço com diferentes sortimentos, podemos distinguir quatro amplas estratégias de posicionamento disponíveis aos varejistas, conforme mostra a Figura 16.1:

1. **Bloomingdale's:** lojas que apresentam ampla variedade de produtos e alto valor agregado. Essas lojas dispensam bastante atenção ao próprio design, à qualidade do produto, aos serviços e à imagem. Sua margem de lucro é alta e, se tiverem a sorte de movimentar grandes volumes, elas serão muito lucrativas.

**TABELA 16.1** Principais tipos de varejista

**Loja de especialidade:** possui linha restrita de produtos.

**Loja de departamentos:** possui várias linhas de produtos.

**Supermercado:** operações de auto-serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica.

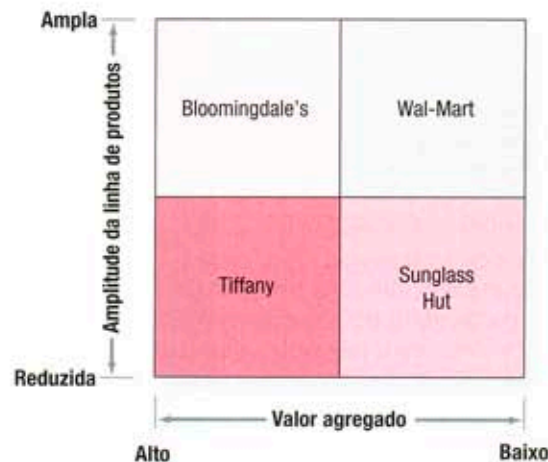
**Loja de conveniência:** lojas relativamente pequenas, localizadas nas proximidades de áreas residenciais, funcionam em horários prolongados sete dias por semana e exibem uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade, além de sanduíches, café e guloseimas.

**Loja de descontos:** possui mercadorias padrão ou especialidades vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior.

**Varejista off-price (de liquidação):** possui sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com defeito vendidos a preços inferiores aos de varejo.

**Superloja:** área de vendas com grande metragem, oferece o que os consumidores costumam comprar, além de serviços como lavanderia, lavagem a seco, conserto de sapatos, troca de cheques e pagamento de contas.

**Showroom de vendas por catálogo:** ampla seleção de mercadorias de preço elevado, alta rotatividade e marcas vendidas com descontos. Os clientes retiram nas lojas a mercadoria que encomendaram por catálogo.

**FIGURA 16.1** Mapa de posicionamento do varejo

Fonte: William T. Gregor e Eileen M. Friars, *Money merchandising: retail revolution in consumer financial service*. Cambridge: The MAC Group, 1982.

2. **Tiffany:** lojas que apresentam pequena variedade de produtos e alto valor agregado. Cultivam uma imagem exclusiva e tendem a operar com alta margem e baixo volume.
3. **Sunglass Hut:** lojas que apresentam uma linha reduzida e baixo valor agregado. Projetando lojas similares e centralizando compras, exposição, propaganda e distribuição, elas conseguem manter custos e preços baixos.
4. **Wal-Mart:** lojas que apresentam uma linha ampla e baixo valor agregado. Procuram manter os preços baixos para conservar a imagem de um local para boas compras. Compensam as baixas margens com altos volumes.

Embora a maioria (97 por cento) das mercadorias e dos serviços seja vendida em lojas, o *varejo sem loja* tem crescido muito mais rapidamente que o varejo de lojas. O varejo sem loja pode ser dividido em quatro categorias principais: venda direta, marketing direto (que inclui o telemarketing e a venda na Internet), venda automática e serviços de compra:

1. A **venda direta** (também chamada de *venda multinível* ou *marketing de rede*) é uma atividade de 9 bilhões de dólares, com mais de 600 empresas vendendo de porta em porta ou em reuniões domiciliares. A Avon, a Electrolux e a Southwestern Company of Nashville (bibliás) são exemplos conhecidos de vendas pessoais. Os produtos da Tupperware e da Mary Kay Cosmetics, por sua vez, são vendidos para um grupo: um vendedor vai à casa de um anfitrião que convidou amigos, demonstra os produtos e anota os pedidos. A Amway foi a pioneira em sistemas de marketing multinível, em que as empresas recrutam empresários que atuam como distribuidores. Os distribuidores recebem uma porcentagem das vendas dos vendedores que eles recrutam, assim como lucros sobre as vendas diretas a clientes. Hoje em dia, por encontrar menos consumidores em casa, as empresas de venda direta estão desenvolvendo estratégias de multidistribuição.
2. O **marketing direto** tem raízes na mala direta e no marketing por catálogo (Lands'End, L. L. Bean); inclui o *telemarketing* (1-800-FLOWERS), o *marketing televisivo de resposta direta* (Home Shopping Network, QVC) e as *compras eletrônicas* (Amazon.com, Autobytel.com). Dentre eles, as compras eletrônicas foram o meio que experimentou maior crescimento no fim da década de 1990, quando os consumidores acorreram em massa aos sites das empresas ponto-com para comprar livros, música, brinquedos, eletrônicos e outros produtos.
3. A **venda automática** é utilizada para uma variedade de mercadorias, incluindo produtos comprados por impulso, como cigarros, refrigerantes, balas, jornais e outros produtos (malhas, cosméticos, refeições prontas, papelaria e livros). As máquinas de venda automática são encontradas em fábricas, escritórios, grandes lojas de varejo, postos de gasolina, hotéis, restaurantes e em muitos outros lugares. O Japão conta com o maior número de máquinas de venda por pessoa — lá, só da Coca-Cola são mais de 1 milhão com vendas anuais de 50 bilhões de dólares —, o dobro dos Estados Unidos. Essas máquinas confiáveis, de alta tecnologia, permitem aos consumidores comprar artigos que vão de jeans a refeições caras. Alguns varejistas nos Estados Unidos estão tentando copiar o sucesso do Japão com uma nova geração de máquinas de venda em áreas de amplo movimento. Em todo o sul da Flórida, máquinas que vendem filtro solar Banana Boat para turistas, e praticantes de esporte ao ar livre estão se multiplicando nos lugares onde mais se precisa delas.<sup>4</sup>

4. O **serviço de compras** é um varejo sem loja que atende a uma clientela específica — geralmente funcionários de grandes organizações —, a qual, ao se associar a ele, obtém o direito de comprar de uma lista de varejistas que oferecem descontos.

**VAREJO CORPORATIVO** Embora muitas lojas de varejo sejam independentes, um número crescente delas faz parte de alguma forma de **varejo corporativo**. As organizações corporativas de varejo conseguem grandes economias de escala, maior poder de compra, maior reconhecimento de marca e funcionários mais bem treinados. Os principais tipos de varejo corporativo — redes corporativas, redes voluntárias, cooperativas de varejo, cooperativas de consumidores, franquias e conglomerados de comercialização — são descritos na Tabela 16.2. As franquias, especificamente, são descritas em detalhe na seção Novas Idéias em Marketing “A febre das franquias”.

## Novos modelos para o sucesso

Antigamente, os varejistas costumavam reter clientes oferecendo uma localização conveniente, sortimentos especiais ou exclusivos de produtos, serviços mais completos ou melhores que os da concorrência e cartões de crédito próprios. Tudo isso mudou. Hoje, marcas como Calvin Klein, Izod e Levi’s são encontradas na maioria das lojas de departamentos, em suas próprias lojas, em lojas de pontas de estoque e em lojas de descontos. Na busca por volume, os fabricantes de grandes marcas colocam seus produtos em todos os lugares. O resultado é que os artigos vendidos nas lojas de varejo estão cada vez mais parecidos.

A diferenciação nos serviços também diminuiu. Muitas lojas de departamentos reduziram os serviços, ao passo que muitas lojas de descontos aumentaram os seus. Os clientes transformaram-se compradores mais sagazes. Não querem pagar mais por marcas idênticas, especialmente depois que as diferenças nos serviços diminuíram. Tampouco querem crédito de uma loja específica, porque os cartões de crédito bancários se tornaram quase universais.

Diante da maior concorrência das lojas de descontos e de especialidades, as lojas de departamentos estão travando uma guerra para retornar a seus antigos postos. Localizadas em geral no centro das cidades, muitas abriram filiais em shopping centers nos bairros de classe média, onde há estacionamento suficiente e as rendas familiares são maiores. A Bloomingdale’s abriu uma filial no Soho para atrair nova-iorquinos jovens e ricos que raramente se deslocam até a matriz, no centro de Manhattan.<sup>5</sup> Para tornar-se mais competitivas, outras lojas de departamentos promovem liquidações mais freqüentes, remodelam suas lojas, lançam marcas próprias e experimentam vendas pelo correio e por telemarketing.<sup>6</sup>

Estão surgindo dois modelos de sucesso para lojas de departamento:<sup>7</sup>

- **Marca própria predominante.** Neste tipo de loja de departamento, exemplificado pela Marks and Spencer no Reino Unido e pela Kohl’s nos Estados Unidos, predomina a marca própria e os gerentes têm papel ativo na escolha das mercadorias. A Kohl’s e a Marks and Spencer estão mais interessadas em se promover como marca do que promover marcas de terceiros. Embora seus custos operacionais sejam altos, essas lojas geralmente obtêm altas margens de lucro se suas marcas próprias estiverem na moda e forem populares.

**TABELA 16.2**

Principais tipos de organização no varejo corporativo

**Rede corporativa:** duas ou mais lojas de propriedade da mesma empresa e sob seu controle empregam um sistema central de compras e exposição e vendem linhas similares de mercadorias. Exemplo: GAP, Pottery Barn, Hold Everything.

**Rede voluntária:** um grupo de varejistas independentes, patrocinado por um atacadista, compra grandes volumes de mercadorias comuns. Exemplo: Independent Grocers Alliance (IGA).

**Cooperativa de varejo:** varejistas independentes estabelecem uma organização central de compras e realizam esforços conjuntos de promoção. Exemplo: Associated Grocers, ACE Hardware.

**Cooperativa de consumidores:** empresa de varejo de propriedade de seus clientes. Nas cooperativas de consumidores, os membros contribuem com dinheiro para abrir sua própria loja, votam suas políticas, elegem um grupo para gerenciá-la e recebem dividendos com base em seus níveis de compra.

**Franquia:** associação contratual entre um franqueador e franqueados, popular em dezenas de produtos e áreas de serviço. Exemplo: McDonald’s, Subway, Pizza Hut, Jiffy Lube, 7-Eleven.

**Conglomerado de comercialização:** corporação que se forma livremente e combina várias linhas diversificadas de varejo, sob uma propriedade central, além de manter certa integração em termos de distribuição e administração. Por exemplo: a Allied Domeq PLC opera a Dunkin’ Donuts e a Baskin-Robbins, bem como alguns varejistas ingleses e um grupo do segmento de bebidas alcoólicas.





## A febre das franquias

As franquias respondem por 1 trilhão de dólares das vendas anuais nos Estados Unidos e por praticamente um terço de todas as transações no varejo. Mais de 320 mil pequenas empresas são franquias, que empregam um em cada 16 trabalhadores norte-americanos. Esse número não surpreende em uma sociedade em que é quase impossível andar pelas ruas sem ver um McDonald's, um Jiffy-Lube, um Supercuts ou um 7-Eleven.

Os *franqueados* são um grupo muito consolidado de empresas cujas operações são planejadas, dirigidas e controladas pelo proprietário, denominado *franqueador*. De modo geral, as franquias se distinguem pelas seguintes características:

1. O franqueador possui uma marca comercial ou de serviço e a licencia aos franqueados em troca de pagamentos de royalties.
2. O franqueado paga pelo direito de fazer parte do sistema. A taxa inicial é apenas uma pequena parte da quantia total. Os custos iniciais incluem o aluguel e o arrendamento do equipamento e dos acessórios e, em geral, uma taxa regular de licenciamento. Os franqueados do McDonald's podem investir até 1,6 milhão de dólares em custos iniciais. Depois disso, o franqueado continua pagando ao McDonald's determinado percentual sobre as vendas, além de um aluguel mensal.
3. O franqueador fornece a seus franqueados um sistema para fazer negócios. Nos Estados Unidos, o McDonald's exige que seus franqueados norte-americanos freqüentem sua Universidade do Hambúrguer, em Oak Brook, no Illinois, durante três semanas, para que aprendam como administrar o negócio. Os franqueados também devem seguir alguns procedimentos relativos à compra de materiais.

Nesse formato de negócios, todos saem ganhando. Entre os benefícios desfrutados pelos franqueadores estão a motivação e o trabalho duro de funcionários que são empreendedores, não 'mão-de-obra contratada', a familiaridade dos franqueados com as comunidades e as condições locais e o enorme poder de compra do franqueador. Os franqueados, por sua vez, beneficiam-se ao entrar em um negócio garantido, com uma marca comercial conhecida e de grande aceitação. Fica mais fácil tomar dinheiro emprestado de instituições financeiras e receber apoio em inúmeras áreas — desde marketing e propaganda até a seleção do local de instalação e da equipe de trabalho.

Os franqueados ficam em dúvida entre ser independentes ou fiéis ao franqueador. Ser independente permite maior flexibilidade. Em 2000, quando Mike Roper abriu sua primeira franquia, a Quiznos Sub, no sul de Chicago, o setor de restaurantes estava prestes a entrar na maior recessão dos últimos 30 anos. No entanto, as vendas de sua loja aumentaram 40 por cento no segundo ano de operação, superando em muito a projeção de apenas 4 por cento de crescimento. Sempre que há uma queda nas vendas, ele simula novamente 'o grande dia de inauguração', distribuindo cupons e biscoitos para aumentar o movimento da loja. "Quando é seu próprio dinheiro que está em jogo, você age um pouco diferente", ele diz. "Você tende a ser um pouco mais agressivo no dia-a-dia."

Nos Estados Unidos, a explosão das franquias nos últimos anos tem saturado cada vez mais o mercado doméstico. Para sustentar o crescimento, as empresas buscam atuar em outros países (o McDonald's tem mais de 30 mil restaurantes em 119 países fora dos Estados Unidos) ou em localizações não tradicionais: há franquias sendo abertas em aeroportos, estádios esportivos, campos universitários, hospitais, parques temáticos, salas de convenções e até mesmo em embarcações.

Fontes: Norman D. Axelrad e Robert E. Weigand, "Franchising: a marriage of system members". In: Sidney Levy, George Frerichs e Howard Gordon, *Marketing managers handbook*, 3 ed. Chicago: Dartnell, 1994, p. 919-934; Meg Whittemore, "New directions in franchising", *Nation's Business*, jan. 1995, p. 45-52; "Trouble in franchise nation", *Fortune*, 6 mar. 1995, p. 115-129; Carol Steinberg, "Millionaire franchisees", *Success*, mar. 1995, p. 65-69; Richard Gibson, "Even 'copycat' businesses require creativity and flexibility", *Wall Street Journal Online*, mar. 2004; <http://www.entrepreneur.com>.

- **Lojas dentro de lojas.** Exemplificadas pelas Galerias Lafayette em Paris e a Selfridges em Londres, essas lojas de departamentos não só vendem marcas de terceiros, como também costumam repassar aos fornecedores dessas marcas a responsabilidade pelo estoque, pelos funcionários e até pelo espaço de venda. Os fornecedores entregam uma porcentagem das vendas à loja. Isso se traduz em menores margens brutas de lucro para a loja de departamentos, mas em custos operacionais menores. Esse tipo de loja precisa atrair grandes volumes de clientes, e isso significa ser por si só um centro de entretenimento. As Galerias Lafayette, em Paris, ofereceram recentemente aulas gratuitas de striptease para promover a abertura de um novo e imenso departamento de lingerie.

Além de melhorar suas instalações, os supermercados abriram lojas maiores, expondo produtos em maior número e com mais variedade. Adicionalmente, aumentaram o orçamento para promoções e migraram em grande escala para as marcas próprias. Outros buscaram uma diferenciação marcante.

## WHOLE FOODS MARKET

Em suas 157 lojas em 28 estados norte-americanos, no distrito de Colúmbia, no Canadá e na Grã-Bretanha, a Whole Foods celebra a arte de comer bem. Em suas lojas amplas, claras e com excelentes funcionários, os alimentos são expostos com fartura e sedução. A Whole Foods é a maior rede de supermercados de alimentos naturais dos Estados Unidos e oferece informações detalhadas sobre os produtos que vende. Se você quiser saber, por exemplo, se o frango que está embalado no balcão refrigerado teve uma vida feliz, receberá um folheto de 16 páginas e um convite para visitar a granja na Pensilvânia onde a ave foi criada. Se não conseguir achar a informação que deseja, basta perguntar aos funcionários bem treinados e informados. A estratégia da Whole Foods é atender sobretudo os consumidores que consideram alimentos orgânicos e artesanais um luxo justificável. Nos últimos quatro anos, a rede superou o Wal-Mart em vendas anuais totais e comparativamente por loja.<sup>8</sup>

## Decisões de marketing

Examinaremos as decisões de marketing dos varejistas nas áreas de mercado-alvo, sortimento e suprimento de produtos, serviços e ambiente da loja, preço, comunicação e localização. (Veja também o Lembrete de Marketing “Ajudando as lojas a vender”.)

**MERCADO-ALVO** A decisão mais importante de um varejista diz respeito ao mercado-alvo. Até que este seja definido e tenha seu perfil avaliado, o varejista não pode tomar decisões consistentes sobre o sortimento de produtos, a decoração da loja, a propaganda, a mídia, os preços e os serviços. Alguns varejistas definiram seus mercados-alvo muito bem:

## CHRISTOPHER & BOND

A Christopher & Bond, um varejista de roupas femininas, inverteu uma tendência de declínio nas vendas entre 2002 e 2003, ao mudar seu foco: deixando de lado as novidades da moda, ela passou a se concentrar em consumidoras mais velhas, menos preocupadas com o que há de mais recente nos desfiles. A Christopher & Bond decidiu atrair mães na faixa dos 40 anos — um segmento de mercado tradicionalmente negligenciado — que preferem um guarda-roupa mais clássico. Eles até criaram um protótipo para direcionar melhor seu foco: ‘Mary’ é uma mãe de 48 anos, com dois filhos, que mora num bairro nobre e trabalha como professora, enfermeira ou bancária. Ao compilar um rico perfil de seu mercado-alvo — inclusive das medidas físicas delas —, foi possível desenhar e fabricar roupas para encher os armários dessas mulheres, algo que poucos varejistas se preocupavam em fazer.<sup>9</sup>

Os varejistas estão dividindo o mercado em segmentos cada vez mais sofisticados e lançando novas linhas de lojas para oferecer um conjunto de ofertas mais relevantes e explorar nichos de mercado. A Gymboree, por exemplo, lançou a Janie and Jack, que vende roupas e presentes para bebês e crianças; a Hot Topic lançou a Torrid, que vende tamanhos grandes para meninas adolescentes; e a Chico acrescentou a Pazo, que vende moda informal para mulheres na faixa dos 30 anos que trabalham fora.<sup>10</sup>

**SORTIMENTO DE PRODUTOS** O sortimento de produtos de um varejista deve estar de acordo com as expectativas de compra do mercado-alvo. O varejista precisa decidir sobre a *amplitude* e a *profundidade* desse sortimento. Assim, um restaurante pode oferecer um sortimento limitado e superficial (bufês com poucos pratos), um sortimento limitado e profundo (delicatessens), um sortimento amplo, mas superficial (cafeterias) ou um sortimento amplo e profundo (grandes restaurantes). A Tabela 16.3, na página 507, fornece uma ilustração de como a rede de livrarias Borders desenvolveu sortimentos de categoria em uma seção de suas lojas. A rede Aeropostale, de Nova York, foi eleita a varejista de maior crescimento de 2004 pela revista *Business Week*, principalmente por adequar seu sortimento de produtos às necessidades do mercado de pré-adolescentes.

## AEROPOSTALE INC.

Em vez de competir na criação de tendências, como fazem a Abercrombie and Fitch ou a American Eagle Outfitters Inc., a Aeropostale decidiu abraçar uma realidade fundamental de seu mercado-alvo: os adolescentes, especialmente os que compõem a faixa etária mais nova, são seguidores e querem parecer iguais a todo mundo. Portanto, quando

## Ajudando as lojas a vender

No intuito de aumentar o volume de vendas, os varejistas estão estudando o ambiente de suas lojas para descobrir maneiras de melhorar a experiência do comprador. Paco Underhill, diretor de gestão da empresa de consultoria de varejo Envirosell Inc., oferece os seguintes conselhos para adequar o espaço da loja com o objetivo de estimular o cliente a comprar:

- **Atraia os compradores e os mantenha na loja:** a quantidade de tempo que os compradores passam em uma loja é provavelmente o fator mais importante na determinação de quanto eles irão comprar.
- **Respeite a 'zona de transição':** ao entrar em uma loja, as pessoas precisam diminuir o seu ritmo e colocar os estímulos em ordem, o que significa que os compradores estarão muito agitados para responder positivamente a placas, mercadorias ou vendedores na zona que cruzam antes de fazer essa transição. Certifique-se de que haja uma linha clara de separação.
- **Não os faça caçar:** coloque a maioria dos produtos mais populares na frente da loja para recompensar os compradores ocupados e estimular aqueles com tempo livre a olhar mais. Na Staples, os cartuchos de tinta são um dos primeiros produtos que o comprador encontra ao entrar na loja.
- **Deixe as mercadorias ao alcance da mão do cliente:** nunca é demais enfatizar a importância das mãos do cliente. Uma loja pode oferecer os artigos mais finos, mais baratos ou sensuais, mas se o comprador não conseguir alcançá-los ou tocá-los, muito desse apelo será perdido.
- **Homens não perguntam:** os homens geralmente movem-se mais rápido pelos corredores da loja do que as mulheres. Em muitos ambientes, é difícil fazê-los olhar qualquer coisa que não eles tenham a intenção de comprar. Eles também não gostam de perguntar onde as coisas estão. Se um homem não consegue encontrar a seção que procura, dá uma volta a mais pela loja e sai sem pedir ajuda.
- **Mulheres precisam de espaço:** um comprador, sobretudo se for mulher, provavelmente deixará de comprar um item se sentir outro cliente esbarrando nele, mesmo que de leve, ao examinar uma seção. Corredores amplos e desobstruídos são fundamentais.
- **Facilite a finalização da compra:** não deixe de colocar os produtos certos com alta margem de lucro próximos do caixa, para satisfazer compradores impulsivos. E as pessoas adoram comprar balas quando passam pelo caixa — portanto, satisfaça seu gosto por doces.

Fontes: Paco Underhill, *Why we buy: the science of shopping*. Nova York: Simon & Schuster, 1999; Keith Hammonds, "How we sell", *Fast Company*, nov. 1999, p. 294; Paul Keegan, "The architect of happy customers", *Business 2.0*, ago. 2002, p. 85-87; Bob Parks, "5 rules of great design", *Business 2.0*, mar. 2003, p. 47-49.

a Abercrombie e a American Eagle reduziram a quantidade de calças cargo à venda nas lojas no outono de 2003, a Aeropostale manteve o volume de cargos, vendendo-as a um preço compatível com o bolso dos adolescentes. Embarcar na tendência certa não é fácil. A Aeropostale está entre os varejistas mais atentos do segmento adolescente quando se trata de pesquisa de mercado. Além de grupos de foco e testes de produtos na loja, a empresa lançou um programa na Internet que busca opiniões de compradores on-line para a criação de novos estilos. Em cada teste são focados 10 mil dos melhores clientes, e cerca de 3.500 deles participam de cada um dos 20 testes realizados por ano. A princípio um participante apático, com apenas cem lojas, a Aeropostale é hoje uma fonte de influência, com 494 lojas em shoppings e um faturamento que cresceu 88 por cento nos últimos três anos.<sup>11</sup>

O verdadeiro desafio começa após a definição do sortimento de produtos da loja: desenvolver uma estratégia de diferenciação de produtos. Relacionamos a seguir algumas possibilidades:

- **Apresentar marcas exclusivas que não estejam disponíveis em varejistas concorrentes.** A Saks pode conseguir o direito exclusivo de vender os vestidos de um renomado estilista internacional.
- **Apresentar principalmente mercadorias de marcas próprias.** A Benetton e a Gap criam a maior parte das roupas vendidas em suas lojas. Muitas cadeias de supermercados e de lojas de conveniência vendem mercadorias de marcas próprias.
- **Realizar eventos de impacto para promover produtos especiais.** A Bloomingdale's expõe mercadorias de outros países, como Índia e China, durante um mês, em toda a loja.
- **Mudar o mostruário regular ou repentinamente.** A loja de desconto T. J. Maxx oferece sem aviso lotes de mercadorias que precisam ser vendidas imediatamente para gerar capital de giro, ou que são ponta de estoque, ou ainda que estão encalhadas, totalizando 10 mil novos artigos por semana.

**TABELA 16.3**

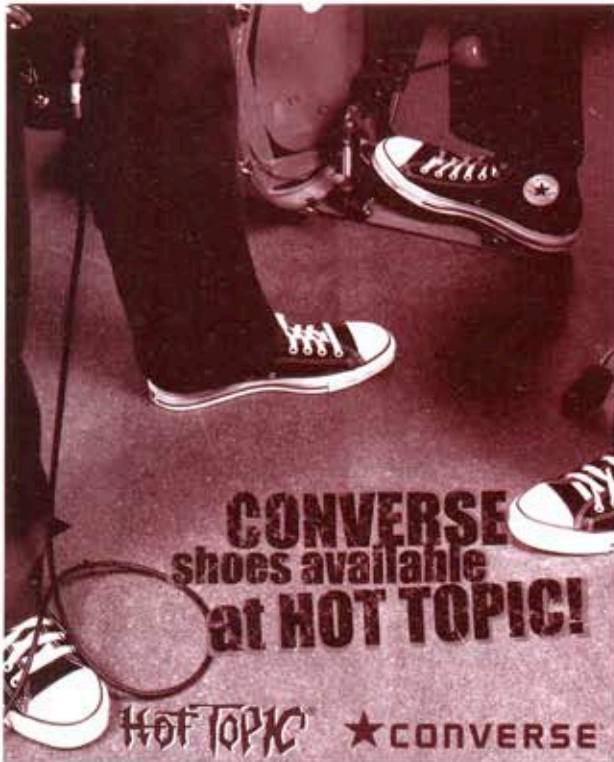
Gerenciamento da categoria varejo

Etapa	O que significa	Como a Borders aplicou
1. Definir a categoria.	Decidir onde fica a linha de separação entre as categorias de produtos. Por exemplo, seus clientes consideram bebidas alcoólicas e refrigerantes uma categoria única ou separada?	Chamou a seção de livros de receitas de 'Alimentos e Culinária', porque os clientes também esperavam encontrar lá livros sobre nutrição.
2. Descobrir o papel da categoria.	Determinar como a categoria se enquadra na loja como um todo. Por exemplo, as categorias de 'destino' atraem as pessoas para a loja, portanto devem apresentar um sortimento maior, enquanto as categorias 'superficiais' devem apresentar um sortimento mínimo.	Decidiu tornar 'Alimentos e Culinária' uma categoria de destino.
3. Avaliar o desempenho.	Analisar os dados de vendas fornecidos por institutos de pesquisa como ACNielsen, Information Resources Inc. e outros. Identificar oportunidades.	Descobriu que livros de culinária vendem mais rápido do que o esperado durante as festas de fim de ano. Respondeu criando promoções de presentes.
4. Definir metas.	Definir as metas da categoria, incluindo vendas, lucro, média de transações-alvo, assim como níveis de satisfação do cliente.	Esforçou-se para aumentar as vendas dos livros de culinária rapidamente, acima da média da loja, e para conquistar participação de mercado da concorrência.
5. Escolher o público.	Concentrar o foco na categoria para obter o efeito máximo.	Decidiu ir atrás dos clientes de compras repetidas. "Como 30 por cento dos compradores compram 70 por cento dos livros de culinária vendidos, estamos focando os entusiastas", disse o diretor executivo de marketing da Borders, Mike Spinozzi.
6. Descobrir táticas.	Tomar decisões sobre a melhor seleção de produtos, promoções e estratégia de definição de preço para atingir as metas da categoria.	Deu mais destaque a livros de culinária de chefs famosos, como Mario Batali. Criou uma seleção de produtos mais abordável, reduzindo o número de títulos sobre certos assuntos.
7. Implementar o plano.	Definir o organograma e executar as táticas.	Introduziu as mudanças em suas seções de culinária a partir de novembro de 2002.

Fonte: Andrew Raskin, "Who's minding the store", *Business 2.0*, fev. 2003, p. 73.

- **Apresentar as novidades em primeira mão.** A Hot Topic vende roupas modernas e artigos de cultura pop para adolescentes. Ela lança produtos com as novas tendências em seis a oito semanas — literalmente meses antes de seus concorrentes tradicionais.<sup>12</sup>
- **Oferecer serviços de personalização de produtos.** Além de roupas masculinas prontas, a londrina Harrod's oferece ternos, camisas e gravatas sob medida.
- **Oferecer um sortimento altamente direcionado.** A Lane Bryant possui produtos para mulheres que usam numeração grande. A Brookstone oferece ferramentas e utensílios incomuns para pessoas que querem fazer compras em uma 'loja de brinquedos para adultos'.<sup>13</sup>

As mercadorias podem variar por mercado geográfico. Em 2003, a superloja de eletrônicos Best Buy reavaliou cada um de seus 25 mil itens em estoque para adequar suas mercadorias ao nível de renda e aos hábitos de compra dos clientes.<sup>14</sup> Nas lojas de cama, mesa e banho Bed Bath & Beyond, os gerentes de loja podem selecionar 70 por cento das mercadorias vendidas em sua unidade para que atendam aos interesses locais.<sup>15</sup>



Anúncio dos tênis Converse: a Hot Topic oferece a mercadoria que os adolescentes querem antes da concorrência.

**SUPRIMENTO DE PRODUTOS** Após decidir quanto à estratégia de sortimento de produtos, o varejista deve encontrar as fontes de suprimentos e estabelecer critérios e práticas de compras. Na sede corporativa de uma cadeia de supermercados, os compradores especializados (algumas vezes denominados *gerentes de compras*) são responsáveis por desenvolver sortimentos de marcas e atender vendedores que desejam mostrar seus produtos. Em algumas cadeias, os compradores têm autoridade para aceitar ou rejeitar novos itens. Em outras, limitam-se à filtragem de 'produtos obviamente rejeitáveis' e 'produtos obviamente aprováveis'; outros itens são encaminhados à comissão de compras para aprovação. Mesmo que um item seja aceito por uma comissão de compras em uma cadeia de lojas, certas filiais podem não tê-lo em estoque. Cerca de um terço do estoque deve ser comum à rede e aproximadamente dois terços dos itens devem ser estocados de acordo com os critérios de cada gerente.

Os fabricantes enfrentam um importante desafio ao tentar colocar novos itens nas prateleiras das lojas. Todas as semanas, entre 150 e 250 novos produtos são oferecidos aos supermercados; desse total, cerca de 70 por cento é rejeitado. Os fabricantes precisam conhecer os critérios de aceitação dos compradores, das comissões de compra e dos gerentes de loja. A A.C. Nielsen entrevistou gerentes de loja e descobriu que eles são influenciados principalmente (em ordem de importância) pelas fortes evidências de aceitação dos consumidores, pela propaganda, por planos de promoções e vendas bem elaborados e por generosos incentivos financeiros ao comércio.

Os varejistas estão melhorando rapidamente sua capacidade de prever demandas, selecionar mercadorias, controlar estoques, alocar espaço e expor os itens na loja. Utilizam computadores para controlar o estoque, calcular quantidades econômicas de pedidos, fazer encomendas e analisar as despesas com vendedores e produtos. As cadeias de supermercados aproveitam as informações das leitoras de códigos de barras para administrar seu mix de produtos para cada loja e, em breve, é provável que todas as lojas estejam usando 'etiquetas inteligentes' para rastrear as mercadorias, em tempo real, acompanhando-as desde o momento em que saem das fábricas até o momento em que chegam aos supermercados e finalmente aos carrinhos de compra. As etiquetas inteligentes utilizam versões econômicas da tecnologia de identificação por radiofrequência (RFID). Os sistemas RFID são compostos por um equipamento de leitura e por 'etiquetas inteligentes' — microchips conectados a antenas. As informações contidas na etiqueta são transmitidas por radiofrequência à leitora. Como as etiquetas inteligentes possuem um número exclusivo, é possível identificar um produto e ter acesso a informações mais detalhadas, armazenadas em um computador. Para saber mais sobre os possíveis usos — e abusos — dessa tecnologia, veja a seção Novas Idéias em Marketing "Tornando as etiquetas mais inteligentes".

Quando os varejistas estudam de fato a economia da compra e venda de produtos individuais, geralmente descobrem que um terço de sua área está sendo ocupado por produtos que não dão lucro econômico (acima do custo do capital) para a loja. Outro terço do espaço geralmente está alocado para categorias de produtos que estão em ponto de equilíbrio econômico. E o último terço efetivamente gera mais de 100 por cento do lucro econômico. Entretanto, a maioria dos varejistas não sabe qual terço de seus produtos está gerando lucro.<sup>16</sup>



## Tornando as etiquetas mais inteligentes

Em abril de 2004, várias paletas de papel higiênico chegaram ao centro de distribuição do Wal-Mart em Sanger, Texas. Esse evento aparentemente corriqueiro na verdade iniciou uma revolução na tecnologia do varejo. Com uma pequena etiqueta eletrônica presa a cada engradado dos produtos Kimberly Clark, o próprio papel higiênico anunciou sua chegada ao centro de distribuição, no exato momento em que um computador verificava se os engradados eram exatamente aqueles que haviam saído da fábrica da Kimberly Clark. Se houvesse algum engradado faltando, o computador emitiria um alerta.

A identificação por radiofrequência (RFID) ou 'etiqueta inteligente' já existe há décadas. Sua ampla utilização por parte do Wal-Mart, no entanto, a tornou tão comum quanto o código de barras. Ao mesmo tempo que as paletas de lenços de papel, xampu e outros produtos anunciavam sua chegada ao centro de distribuição do Wal-Mart, a empresa surpreendia o mundo do varejo anunciando que esperava — não, exigia — que seus cem principais fornecedores implementassem a tecnologia RFID até janeiro de 2005. E o que o Wal-Mart manda, os fornecedores fazem. Se o prazo for mesmo cumprido, o megavarejista deve economizar até 8 bilhões de dólares por ano. Essa é apenas uma amostra de como a RFID vai mudar o cenário do varejo.

Uma justificativa para o uso das etiquetas RFID é que os varejistas podem avisar os fabricantes antes que as prateleiras fiquem vazias, e os fabricantes de bens de consumo podem aperfeiçoar sua cadeia de suprimentos para que não produzam ou distribuam produtos de menos ou de mais. Segundo a Gillette, os varejistas e as empresas de bens de consumo perdem em torno de 30 bilhões de dólares por ano devido à falta de itens essenciais em seu estoque. A famosa fabricante já está usando etiquetas inteligentes para que os lojistas saibam quando precisam repor o estoque, assim como para alertá-los quando uma grande redução de itens na prateleira pode ser resultado de furto na loja. A Gillette também está usando o sistema de etiquetas inteligentes para melhorar a logística e a expedição nas fábricas em relação ao sistema tradicional de leitura de código de barras. Os consultores da IBM afirmam que as etiquetas inteligentes podem reduzir o estoque de 5 a 25 por cento.

A tecnologia RFID tem potencial para transformar nosso relacionamento com os objetos ao nosso redor e o relacionamento dos objetos entre si. Em breve, por exemplo, suas roupas poderão dizer à máquina de lavar qual programa de lavagem usar. Os pratos congelados poderão dizer ao forno de microondas que tipo de aquecimento usar. "A RFID pode dar aos objetos inanimados o poder de sentir, pensar, comunicar-se e até mesmo agir", garante Glover Ferguson, cientista-chefe da empresa de consultoria Accenture.

A capacidade de vincular o número de identificação de um produto a um banco de dados que contém o histórico e a localização de produtos torna a tecnologia RFID útil para prevenir falsificações e até mesmo para garantir a integridade e a preservação de alimentos e medicamentos. Uma empresa de alimentos pode programar um sistema para alertar os gerentes de fábrica quando embalagens de carne estão há muito tempo fora da refrigeração. O FDA já está pressionando a implementação dessas etiquetas nos medicamentos para impedir a entrada de falsificações no mercado. Analogamente, alguns varejistas estão usando a tecnologia RFID para impedir furtos.

Embora seja um benefício potencial para as empresas, as etiquetas inteligentes suscitam questões de privacidade do consumidor. Pense nos medicamentos, por exemplo. Nos prédios comerciais, leitores eletrônicos podem detectar o tipo de medicação que os funcionários estão tomando — uma invasão de privacidade. E quanto aos cartões de fidelidade com tecnologia RFID que contêm informações pessoais e financeiras dos clientes codificadas? Mais de 40 grupos de interesse público já estão exigindo regras estritas de notificação pública, o direito de exigir a desativação da etiqueta na saída da loja e uma limitação geral no uso da tecnologia até que as questões de privacidade sejam tratadas mais profundamente. Os defensores da privacidade têm bastante tempo para se organizar. O preço da tecnologia RFID permanece proibitivo para etiquetar itens individuais. A um custo de 25 a 50 centavos de dólar por etiqueta, ainda não vale a pena colocá-las em cada lata de refrigerante ou tubo de pasta de dente.

*Fontes:* Christine Y. Chen, "Wal-Mart drives a new tech boom", *Fortune*, 28 jun. 2004, p. 202; Rana Foroohar, "The future of shopping", *Newsweek*, 7 jun. 2004, p. 74; Jonathan Krim, "Embedding their hopes in RFID. Tagging technology promises efficiency but raises privacy issue", *Washington Post*, 23 jun. 2004, p. E01; Barbara Rose, "Smart-tag wave about to wash over retailing", *Chicago Tribune*, 18 abr. 2004, p. 5; "The best thing since bar code", *Economist*, 8 fev. 2003, p. 57-58.

As lojas usam a **lucratividade direta do produto (LDP)** para avaliar os custos de manuseio de um produto (custos de recebimento, transporte para o estoque, trâmite de documentos, seleção, verificação, carregamento e espaço) desde o momento em que ele chega ao depósito até a compra pelo cliente final na loja. Os revendedores que adotaram a LDP ficaram surpresos ao descobrir que a margem bruta de um produto freqüentemente tem pouca relação com seu

lucro direto. Alguns produtos de grande volume podem ter custos de manuseio tão elevados que são menos lucrativos e merecem menor espaço nas prateleiras que certos produtos de pouco volume. Fica evidente que as fabricantes estão enfrentando varejistas cada vez mais exigentes.

Para se diferenciar e estimular o interesse do consumidor, alguns varejistas de luxo estão procurando diversificar suas lojas e mercadorias. A Burberry's vende abotoaduras antigas e saias kilt sob medida somente em Londres, bem como capas de chuva personalizadas somente em Nova York.<sup>17</sup>

Já no caso da Trader Joe's, a diferenciação baseou-se principalmente em uma estratégia inovadora de seleção de produtos.

## TRADER JOE'S INC.

Fundada em Los Angeles há 45 anos, a loja de conveniência Trader Joe's criou um nicho especial. Por vender um sortimento em constante rotatividade de alimentos e vinhos finos a preços moderados, ela foi chamada de 'híbrido de atacadista e loja de desconto de comida gourmet'. Aproximadamente 80 por cento dos produtos vendidos pela Trader Joe's são de marcas próprias (comparados aos apenas 16 por cento vendidos na maioria dos supermercados). Em relação à seleção de produtos, a Trader Joe's adotou a filosofia 'quanto menos, melhor'. Suas lojas oferecem cerca de 2.500 artigos, comparados aos 25 mil de um supermercado convencional, e, ainda assim, somente aqueles produtos que consegue comprar a um bom preço, mesmo que isso signifique mudar o estoque semanalmente. Cada um dos 18 compradores especializados da empresa vão diretamente a centenas de fornecedores — não intermediários —, dos quais 20 a 25 por cento se localizam no exterior. Com esses milhares de fornecedores ao redor do mundo, fica difícil copiar a fórmula de sucesso do Trader Joe's. Além disso, um produto só encontrará um lugar na prateleira se for aprovado por um painel de provadores, e há um painel desses de costa a costa dos Estados Unidos para aprovar preferências regionais. Mesmo que um produto consiga chegar à prateleira, não há garantia de que será popular. A empresa introduz até 20 produtos por semana para substituir itens que não caíram no gosto do cliente.<sup>18</sup>

**SERVIÇOS E AMBIENTE DA LOJA** O mix de serviços é uma ferramenta-chave para diferenciar uma loja da outra. Por isso, os varejistas também devem decidir que *mix de serviços* oferecerão aos clientes:

- Entre os serviços de pré-compra, estão a aceitação de pedidos por telefone e pelo correio, a propaganda, a decoração da loja e das vitrines, os provadores, os horários de funcionamento, os desfiles de moda e as trocas.
- Entre os serviços de pós-compra estão despacho e entrega, embalagens para presente, ajustes e devoluções, alterações e serviços de alfaiate, instalações e gravação.
- Entre os serviços auxiliares estão balcões de informação, caixas eletrônicos, estacionamento, restaurantes, concertos, decoração de interiores, crédito, banheiros e fraldário.

Uma das maneiras de se diferenciar é oferecer um atendimento ao cliente infalivelmente confiável. Pressionados pelas lojas de descontos e pelos compradores, cada vez mais indiferentes às marcas, os varejistas estão redescobindo a utilidade do atendimento ao cliente como ponto de diferenciação, seja ele prestado pessoalmente, pelo telefone ou até mesmo por uma inovação tecnológica:

- Os vendedores da Gap estão recebendo o dobro de treinamento do que antes e são estimulados a ajudar os clientes a combinar peças que podem significar mais itens levados ao caixa.
- Para facilitar a vida de clientes apressados, o Wal-Mart instalou caixas de autopagamento em algumas lojas.
- As mercearias começaram a concentrar-se mais nos clientes e perguntar o que eles desejam encontrar na loja. A cadeia Hannaford Brothers, da Nova Inglaterra, fez exatamente isso e, como resultado, expandiu sua seleção de alimentos orgânicos e naturais.

Independentemente do que façam para melhorar o atendimento ao cliente, os varejistas devem ter as mulheres em mente. Cerca de 85 por cento do que é vendido nos Estados Unidos é comprado ou influenciado por uma mulher — e elas estão fartas da queda de qualidade no atendimento ao cliente. As mulheres estão fazendo de tudo para evitar o sistema: desde comprar on-line até resistir a vendas dissimuladas, ou simplesmente não comprar e ponto.<sup>19</sup> O Lembrete de Marketing "O que as mulheres esperam do atendimento ao cliente" oferece diretrizes para tornar a experiência de compra mais compensadora para as mulheres — e para as finanças de sua empresa.

O ambiente é outro aspecto importante para as lojas. Todas as lojas têm um layout físico que pode facilitar ou dificultar a movimentação das pessoas em seu interior. Toda loja tem um 'visual'. A loja deve incorporar um ambiente planejado que seja adequado ao mercado-alvo e que atraia clientes, favorecendo as compras. Veja o plano de loja da Kohl's.

## KOHL'S

A gigante do varejo Kohl's utiliza um plano de loja baseado em uma pista de corrida. Projetada para conduzir os clientes por todas as seções, a pista com 2,5 metros de largura contorna a loja inteira. Há também um corredor central que os mais apressados podem usar como atalho. O trajeto circular da pista gera um nível de gasto do consumidor maior do que em muitos de seus concorrentes: as lojas da Kohl's ganham em média 25 dólares por metro quadrado, comparados a 20 dólares por metro quadrado na Target e a 13 dólares na Dillard's.<sup>20</sup>

Os supermercados verificaram que ritmos variados de música afetam o tempo médio de compra e os gastos médios. Algumas das melhores lojas de departamentos vaporizam fragrâncias para estimular determinadas sensações nos compradores. O aeroporto de Heathrow, em Londres, pulveriza um aroma de folhas de pinheiro para estimular a sensação de Natal e de passeios de final de semana. As concessionárias de automóvel pulverizam um aroma de 'couro' em carros usados para fazê-los cheirar como 'novos'.<sup>21</sup>

**ATIVIDADES E EXPERIÊNCIAS NA LOJA** O crescimento do comércio eletrônico forçou os varejistas tradicionais a reagir. Além de suas vantagens naturais, como produtos que os compradores podem de fato ver, tocar e experimentar, atendimento ao cliente em pessoa e entrega imediata para compras pequenas ou médias, elas também oferecem a experiência de compra como forte diferencial.<sup>22</sup>

Para estimular os internautas a visitar suas lojas, os varejistas tradicionais estão desenvolvendo novos serviços e promoções. A mudança na estratégia pode ser notada em práticas tão simples como chamar os compradores de 'convidados' (como muitas lojas estão começando a fazer) ou tão grandiosas quanto construir parques de diversão dentro do estabelecimento.

A REI, por exemplo, utiliza o conceito de 'compra experimental' na venda de equipamentos e roupas para atividades ao ar livre: os consumidores podem experimentar equipamentos de escalada em paredes de 7,5 metros ou de até 20 metros, construídas na loja, e capas de chuva Gore-Tex sob um temporal simulado.<sup>23</sup> Já as lojas Victoria's Secret trabalham o conceito de 'teatro do varejo': os clientes sentem-se como se estivessem em um romance, com música tranquila e suaves fragrâncias florais ao fundo.

Houve um notável aumento nos estabelecimentos que oferecem um local para que as pessoas se encontrem, como cafeterias, casas de chá, bares, livrarias e cervejarias. A Bass Pro Shops, uma loja de equipamentos para esportes externos, tem aquários gigantescos, cachoeiras, lagos com trutas, alvos para prática de arco-e-flecha e tiro, um *putting green* (pequeno campo de golfe sem obstáculos) e aulas sobre qualquer coisa, desde pesca no gelo até preservação ambiental



## LEMBRETE DE MARKETING

### O que as mulheres esperam do atendimento ao cliente

- 1. Comece pelo fim: agilize o pagamento.** Se sentir que está perdendo tempo, uma mulher ficará tentada a sair da loja de mãos vazias. A Whole Foods garante uma espera máxima de quatro minutos na fila do caixa de seus supermercados. A locadora de automóveis National Car Rental eliminou a fila permitindo que os clientes reservem seus carros on-line. Portanto, pense um minuto: o que você está fazendo pelos clientes de 'compras grandes' enquanto os minimalistas de 'dez itens' passam rapidamente pelo caixa?
- 2. Torne a experiência compensadora.** Descubra uma maneira de fazer com que qualquer funcionário próximo à entrada saiba cumprimentar o cliente e conheça a organização da loja. O Wal-Mart e a Old Navy possuem funcionários específicos para isso. Se você não tem condições de pagar pessoal extra, ponha os funcionários mais atenciosos para trabalhar perto da porta.
- 3. Designe uma patrulha de assistência ao cliente para a loja.** Muitas mulheres respondem a "Posso ajudar?" com "Só estou olhando". E elas provavelmente estão. Mas preste atenção quando uma mulher repentinamente erguer a cabeça e seus olhos varrerem o horizonte à procura de assistência. Ela está pronta para ser ajudada e quer assistência AGORA. É a hora da verdade: se deixar passar, você perde.
- 4. Saiba quem você é.** Existe uma razão para varejistas como a Chico's, a The Limited e a Kohl's estarem sempre no azul. Suas marcas não só são integradas (mercadoria, ambiente, serviço e preço), como também atendem às expectativas dos clientes que as desejam. Muitos varejistas cobiçam clientes 'novos' (leia-se mais jovens, mais magros, mais modernos, mais ricos) e ignoram seus principais compradores. Mas tenha orgulho de quem você é — e ame quem está com você.



— tudo de graça. A Discovery Zone, uma cadeia de playgrounds, oferece espaços internos onde as crianças podem brincar sem o risco de quebrar nada e onde os pais estressados podem conversar.

Os varejistas estão igualmente criando centros de entretenimento em suas lojas, na esperança de atrair clientes que querem diversão e agitação. No Reino Unido, a Selfridges é a campeã do modelo de negócio com lojas dentro de lojas e parque temático no varejo. Ela também destina áreas na loja para que os fornecedores controlem, exponham e vendam suas marcas da maneira que consideram mais adequada. E estimula esses fornecedores a criar áreas vibrantes e estimulantes, que não só contam um visual diferente, como ainda oferecem atividades diferentes. Quando a Selfridges passou a se empenhar em atrair um público mais jovem, suas vendas aumentaram 10,6 por cento, entre 2002 e 2003.

Até fabricantes como a Maytag estão percebendo o poder do teatro de varejo e criaram lojas dentro de lojas. Na inauguração de sua loja em Costa Mesa, Califórnia, o convite da Maytag para os clientes foi: "Asse seus próprios biscoitos, lave seus pratos. Experimente nossa lavadora de roupas... faça um test-drive com nossos novos eletrodomésticos hoje". Na Maytag, o test-drive de eletrodomésticos não é apenas um evento de inauguração, é algo que faz parte do dia-a-dia. Os clientes sentam para comer doces nas cozinhas bem equipadas da loja e, em seguida, vêem como a lava-louças deixa os pratos brilhando. Levam sua roupa suja para testar um modelo combinado de lavadora e secadora oferecido pela Maytag, enquanto as crianças assistem a desenho animado na TV.<sup>24</sup>

Centros de compras regionais estão usando lojas únicas e interessantes como âncora, em vez de lojas de departamentos famosas e cadeias de varejo de abrangência nacional, que costumam ocupar a maioria dos shoppings tradicionais. Segundo Laurence C. Siegel, presidente e CEO da Mills Corp., "não há lojas da Macy's em nossos shoppings. Queremos criar um varejo de conveniência e entretenimento". A loja Sony Style, onde os produtos eletrônicos e de entretenimento da Sony são expostos em ambientes que estimulam os clientes a experimentá-los, é um exemplo de megaloja no varejo.

**PREÇO** Os preços são um fator-chave de posicionamento e precisam ser definidos em relação ao mercado-alvo, ao mix de sortimento de produtos e serviços e à concorrência. Todos os varejistas gostariam de conseguir altos volumes e altas margens brutas. Gostariam de ter altos *giros e ganhos*, mas os dois geralmente não caminham juntos. A maioria dos varejistas se enquadra em um destes dois grupos: *alta margem sobre custo e baixo volume* (lojas de artigos finos, especiais) ou *baixa margem sobre custo e alto volume* (lojas de venda em massa e lojas de descontos). Assim, na loja da Bijan's no Rodeo Drive, em Beverly Hills, os ternos custam mais de mil dólares, e os sapatos, mais de 400 dólares. No outro extremo está o Target, que combinou habilidosamente uma imagem moderna a preços de descontos e, assim, oferece aos clientes uma forte proposta de valor.

Os varejistas também devem prestar atenção às táticas de determinação de preços. A maioria deles derruba o preço de alguns itens para servir como chamariz e estimular o movimento da loja. Há os que promovem liquidações gerais que abrangem toda a loja. Outros planejam liquidações de mercadorias com menos saída. Os varejistas do ramo de calçados, por exemplo, esperam vender 50 por cento de seus sapatos ao preço normal, 25 por cento com adicional sobre o custo de 40 por cento, e os 25 por cento restantes a preço de custo.

Conforme vimos no Capítulo 14, alguns varejistas como o Wal-Mart abandonaram a prática de liquidações, preferindo oferecer 'preços baixos todos os dias' (EDLP — *everyday low prices*). A estratégia de EDLP pode gerar custos menores de propaganda, maior estabilidade de preços, uma imagem de honestidade e confiabilidade mais forte e maiores lucros no varejo. Um estudo mostrou que as cadeias de supermercado que praticam preços baixos constantes costumam ser mais lucrativas que aquelas que promovem liquidações.<sup>25</sup>

**COMUNICAÇÃO** Os varejistas utilizam uma grande gama de ferramentas de comunicação para gerar tráfego e compras nas lojas. Publicam anúncios, fazem liquidações, distribuem cupons de descontos, promovem programas de fidelidade, oferecem amostras de alimentos nas lojas e cupons nas prateleiras ou caixas. Todo varejista deve utilizar ferramentas de comunicação que apoiem e reforcem o posicionamento de sua imagem. Lojas sofisticadas publicam anúncios de bom gosto em revistas como a *Vogue*, a *Vanity Fair* ou a *Esquire*, ocupando a página inteira. Treinam cuidadosamente seu pessoal de vendas para receber os clientes, interpretar suas necessidades e lidar com as queixas. Os varejistas de descontos exibem suas mercadorias de maneira que causem uma impressão de pechincha, de grande economia, enquanto mantêm a assistência às vendas e os serviços.

## BLOOMINGDALE'S & LIMITED TOO

Para evitar custos exorbitantes de propaganda e promover sutilmente certas marcas, os varejistas estão publicando revistas atraentes — as chamadas 'magalogs' (revista catálogo) — ou até mesmo livros, às vezes cobrados do próprio cliente. Em 2003, a Bloomingdale's, luxuosa loja de departamentos de Nova York lançou a *B*, uma revista de alta qualidade, com 130 páginas e 80 por cento do conteúdo editorial dedicado a moda, turismo, entretenimento e perfis de celebridades. Os cerca de 270 mil clientes do programa de fidelidade da Bloomingdale's recebem a *B* trimestralmente por correio sem custos, mas a magalog está disponível para venda na loja a 3,95 dólares ou por assinatura. A Limited Too está adotando uma abordagem ainda mais sutil. A varejista de roupas e acessórios para meninas de oito a 14 anos

começou a vender a coleção de livros de ficção *Tuned in*, de Julia De Villers, por 5,50 dólares cada e somente na loja. Embora os livros não tenham a intenção de anunciar os produtos da Limited, o primeiro da série, *Fast friends*, fala de moda ao longo de toda a história e inclui uma lista de compras para a ‘volta às aulas’ da personagem principal. Essas e outras publicações de varejistas não têm um número 0800 ou o endereço do site da loja, mas destinam-se a fazer o leitor assimilar o estilo de vida que a marca da loja ou a loja em si representa.<sup>26</sup>

**LOCALIZAÇÃO** Os varejistas costumam dizer que as três chaves para o sucesso são ‘a localização, a localização e a localização’. É por isso que cadeias de lojas de departamentos, postos de gasolina e franquias de fast-food tomam grande cuidado ao escolher sua localização. O primeiro passo é selecionar regiões do país em que convém abrir lojas, depois são selecionadas algumas cidades e, finalmente, é feita a seleção de locais específicos. Assim, uma cadeia de supermercados pode decidir operar no meio-oeste norte-americano, mais precisamente nas cidades de Chicago, Milwaukee e Indianápolis. Na região de Chicago, pode escolher 14 locais, a maioria em áreas nobres.

Os varejistas podem abrir lojas no centro da cidade, em um shopping center regional ou local, em uma galeria de bairro ou dentro de uma loja maior:

- **Centros comerciais em geral.** Geralmente conhecida apenas como ‘centro da cidade’, é a parte mais antiga e movimentada da cidade. Os aluguéis de lojas e escritórios costumam ser altos. Nos Estados Unidos, a maioria das áreas centrais viu seus ocupantes debandar para outras regiões na década de 1960, o que resultou na deterioração das instalações de varejo. Nos anos 90, entretanto, em muitas cidades norte-americanas renovou-se o interesse por apartamentos, lojas e restaurantes no centro.
- **Shopping centers regionais.** São grandes shoppings que abrigam de 40 a 200 lojas. Em geral atraem clientes em um raio de oito a 32 quilômetros. Normalmente contam com uma ou duas lojas-âncora, geralmente lojas de departamentos, de abrangência nacional e um grande número de lojas menores, muitas delas franquias. No entanto, cada vez mais o papel das lojas de departamentos está sendo assumido por uma combinação de cadeias de varejo em galerias de bairro — nos Estados Unidos, são exemplo disso a Petco, a Circuit City e a Bed Bath & Beyond.<sup>27</sup> Os shopping centers são atraentes porque oferecem amplos estacionamento, restaurantes e recreação; os bem-sucedidos cobram altos aluguéis e, às vezes, até uma porcentagem sobre as vendas das lojas.
- **Shopping centers locais.** São pequenos shoppings com uma loja-âncora e de 20 a 40 lojas menores.
- **Galerias de bairro.** As galerias reúnem um grupo de lojas, comumente abrigadas em um prédio longo, que servem às necessidades da vizinhança quanto a gêneros alimentícios, ferragens, lavanderia, conserto de sapatos e lavagem a seco. Costumam atender a pessoas em um raio de cinco a dez minutos de carro.
- **Uma unidade dentro de uma loja maior.** Alguns varejistas bem-sucedidos — McDonald’s, Starbucks, Nathan’s, Dunkin’ Donuts — instalam pequenas unidades novas dentro de um espaço concedido por lojas maiores ou lugares como aeroportos, escolas e lojas de departamentos.

Tendo em vista a relação entre movimento intenso e aluguel alto, os varejistas devem decidir sobre os locais mais vantajosos para suas lojas. Podem utilizar uma variedade de estratégias para avaliar localizações, incluindo a medição do tráfego de pessoas, pesquisas de hábitos de compra dos consumidores e análises da localização da concorrência.<sup>28</sup> Já foram formulados vários modelos para isso.<sup>29</sup>

Os varejistas podem avaliar a eficácia em vendas de uma loja específica examinando quatro indicadores: (1) o número de pessoas que passam pelo local em um dia normal; (2) a porcentagem dessas pessoas que entram na loja; (3) a porcentagem dessas pessoas que entram e fazem compras e (4) a quantia média gasta por compra.

## Tendências no varejo

Neste ponto do estudo, podemos resumir os principais aspectos que varejistas e fabricantes precisam levar em consideração ao planejar sua estratégia competitiva.

- **Novos formatos e combinações de varejo.** Hoje, alguns supermercados contam com agências bancárias em seu interior. Livrarias têm cafeterias. Postos de gasolina incluem lojas de conveniência. Os supermercados Loblaw instalaram academias de ginástica em suas lojas. Nos corredores de shopping centers, estações de ônibus e de trem, há estandes que vendem de tudo. Alguns varejistas estão experimentando abrir lojas temporárias para promover suas marcas, atingir compradores sazonais em áreas de grande movimento durante algumas semanas e gerar publicidade. Quando a Target lançou sua linha de roupas criadas pelo estilista Isaac Mizrahi, montou uma loja temporária no Rockefeller Center em Nova York, exclusivamente para vender a coleção de Mizrahi. A publicidade convenceu os compradores a ir até a loja da Target no Queens, um bairro nobre de Nova York. A JC Penney copiou a idéia da Target e lançou a linha de cama, mesa e banho da estilista Chris Madden no Rockefeller Center, em uma loja de mais de 230 metros quadrados que funcionou apenas durante um mês. A loja temporária ofe-

recia quatro PCs para o cliente comprar pela Internet, expondo-o assim a uma variedade maior de mercadorias da empresa.<sup>30</sup>

- **Crescimento da concorrência de intraformatos.** Diferentes formatos de lojas — como lojas de desconto, showrooms de catálogos e lojas de departamentos — competem pelos mesmos consumidores, oferecendo o mesmo tipo de mercadoria. Varejistas que ajudarem os compradores a ser economicamente cautelosos, a simplificar sua vida cada vez mais atribulada e complexa e que, ao mesmo tempo, proporcionarem uma conexão emocional serão os vencedores no novo cenário do varejo no século XXI. Os maiores vencedores são superlojas, lojas de desconto, clubes de atacadistas e a Internet.<sup>31</sup>
- **Concorrência entre o varejo com loja e o varejo sem loja.** Os consumidores recebem ofertas de vendas pelo correio, pela televisão, pelo computador e por telefone. O varejo sem loja está tomando negócios do varejo com loja. A princípio, alguns dos varejistas com loja viram o varejo on-line como uma ameaça. O Home Depot chocou seus principais fornecedores (Black & Decker, Stanley Tools etc.) ao enviar-lhes um memorando avisando que, se comesçassem a vender pela Internet, poderiam ser simplesmente descartados. Agora o Home Depot acha vantajoso trabalhar com fornecedores on-line. Há pouco tempo, o Wal-Mart firmou uma parceria com a America Online (AOL), em que a AOL fornecerá um serviço de acesso à Internet barato com a marca Wal-Mart, e o Wal-Mart por sua vez promoverá o serviço e a AOL em suas lojas e com propaganda na TV. Lojas como o Wal-Mart e o Kmart desenvolveram sites próprios, enquanto alguns varejistas on-line acham uma boa idéia possuir ou gerenciar pontos-de-venda físicos, sejam eles lojas ou armazéns.
- **Crescimento dos megavarejistas.** Com sistemas de informação e de logística superiores e maior poder de compra, esses megavarejistas podem fornecer às multidões um bom serviço e imensos volumes de produtos a preços atraentes. Com isso, estão espremendo os pequenos fabricantes, que não conseguem produzir volumes suficientes, e até mesmo dizendo aos fabricantes mais poderosos o que fazer, como determinar preços e promoções, quando e como despachar mercadorias e até como reorganizar e melhorar a produção e a administração. E os fabricantes precisam dessas contas, caso contrário podem perder de 10 a 30 por cento do mercado. Alguns megavarejistas são *dominadores de categorias* que se concentram em determinada categoria, como brinquedos (Toys "R" Us), material de construção (Home Depot) ou material de escritório (Staples). Outros são *supercentros* que combinam produtos de mercearia com uma grande variedade de produtos não alimentícios (Kmart, Wal-Mart). O supercentro está se tornando o principal formato de varejo nos Estados Unidos: 63 por cento das mulheres norte-americanas fizeram compras em supercentros no último trimestre de 2004, comparados a apenas 32 por cento em 2000.<sup>32</sup>
- **Declínio de varejistas do mercado médio.** Cada vez mais, o mercado do varejo ganha a forma de uma ampolheta ou de um osso: o crescimento parece estar concentrado no topo (no segmento de luxo) ou na base (no segmento de desconto). As oportunidades são cada vez mais escassas no meio, onde batalham varejistas como a Sears e JC Penney. A Montgomery Ward, uma rede norte-americana que durou 128 anos e chegou a ter 250 lojas, encerrou suas atividades em 2000. Supermercados, lojas de departamento e drogarias são os que correm maior risco ou estão na iminência de fechar as portas — desde 2000, cada vez menos consumidores fazem compras nesses canais semanalmente, à medida que lugares mais novos e relevantes passam a atender a suas necessidades.<sup>33</sup> A melhora na imagem e na qualidade das lojas de desconto aumentou a simpatia dos consumidores por elas. Hoje, a Target oferece a marca Todd Oldham, e o Kmart vende uma extensa linha de roupas íntimas e de dormir da Joe Boxer.<sup>34</sup> Para aumentar sua competitividade, a Sears ajustou suas mercadorias, serviços e preços na tentativa de oferecer uma opção mais atraente às lojas de descontos ou de departamentos.<sup>35</sup>
- **Crescente investimento em tecnologia.** Os varejistas utilizam computadores para gerar melhores previsões, controlar custos de estoque, fazer pedidos por via eletrônica, trocar e-mails entre as lojas e até mesmo vender aos clientes nas lojas. Estão adotando sistemas de leitura de código de barras nos caixas,<sup>36</sup> transferência eletrônica de fundos, troca eletrônica de dados,<sup>37</sup> circuito interno de televisão nas lojas, sistemas de radar para medir o movimento,<sup>38</sup> além de sistemas de manuseio de mercadorias mais eficientes.
- **Presença global de grandes varejistas.** Varejistas com formatos exclusivos e forte posicionamento de marca estão cada vez mais penetrando em outros países.<sup>39</sup> McDonald's, The Limited, Gap e Toys "R" Us destacam-se mundialmente. O Wal-Mart opera mais de 700 lojas fora dos Estados Unidos. Entre os varejistas globais não norte-americanos estão a inglesa Marks and Spencer, a italiana Benetton, os hipermercados franceses Carrefour, as lojas suecas de mobiliário residencial Ikea e os supermercados japoneses Yaohan.<sup>40</sup>

## Marcas próprias

Na hora de tomar decisões de marca, os varejistas levam em conta uma tendência crescente: as marcas próprias. Uma **marca própria** (também chamada de marca do revendedor, da loja, da casa ou marca do distribuidor) é aquela desenvolvida pelos varejistas e atacadistas. Varejistas como Benetton, Body Shop, Gap e Marks and Spencer oferecem

a maioria de suas mercadorias com suas próprias marcas. Na Grã-Bretanha, as duas maiores redes de supermercados, Sainsbury e Tesco, vendem 50 e 45 por cento de suas mercadorias com nomes da casa, respectivamente. Nos Estados Unidos, as marcas de loja agora respondem por um de cada cinco itens vendidos, um negócio de 51,6 bilhões de dólares em 2004, segundo a Private Label Manufacturers' Association.

Alguns especialistas acreditam que 50 por cento seja o limite natural para marcas próprias porque (1) os consumidores preferem certas marcas tradicionais e (2) muitas categorias de produtos não são praticáveis ou atraentes se oferecidas em marca própria. Neste caso, a Target chegou ao 'limite'. Cerca de 50 por cento dos produtos nela vendidos são marcas próprias, incluindo os artigos para casa altamente populares criados por Michael Graves e Todd Oldham.

De fato, o crescimento das marcas próprias está tão acelerado que vem assustando os fabricantes de marcas tradicionais. Veja estes casos:<sup>41</sup>

- A Ol'Roy, do Wal-Mart, ultrapassou a respeitável Purina da Nestlé como a marca mais vendida de ração para cachorros.
- Um de cada dois ventiladores de teto vendidos nos Estados Unidos é da Home Depot, e a maioria deles de sua marca própria Hampton Bay.
- Na classificação da *Consumer Reports*, o sorvete de chocolate do supermercado Winn-Dixie ultrapassou a tradicional Breyers.
- A gigante das mercearias Kroger produz 4.300 dos itens de sua marca própria de alimentos e bebidas nas 41 fábricas que possui e opera.

Marcas próprias podem ser encontradas em muitas categorias. Quando viram a seleção de computadores em suas prateleiras encolher, grandes varejistas de eletrônicos como a Best Buy e a Radio Shack lançaram uma marca própria de PCs.<sup>42</sup>

## Marcas da casa

Por que os intermediários se interessariam em patrocinar suas próprias marcas? Primeiro, porque elas são mais lucrativas. Os intermediários buscam fabricantes com excesso de capacidade que produzam a marca própria a um custo baixo. Outros custos, como pesquisa e desenvolvimento, propaganda, promoção de vendas e distribuição, também são muito mais baixos. Isso significa que o proprietário da marca própria pode cobrar um preço mais baixo e ainda assim ter uma margem de lucro mais alta. Em segundo lugar, os varejistas desenvolvem marcas de loja exclusivas para se diferenciar da concorrência. Em algumas categorias, muitos consumidores passam a preferir as marcas de loja.

### LOBLAW

Desde 1984, quando foi lançada a linha de produtos alimentícios President's Choice, é difícil dizer 'marca própria' sem pensar na Loblaw e na President's Choice. A marca Decadent Chocolate Chip Cookie, da rede de supermercados Loblaw, sediada em Toronto, tornou-se rapidamente líder no Canadá e mostrou como marcas de loja inovadoras podem competir eficientemente com marcas nacionais, alcançando ou até mesmo superando sua qualidade. Uma estratégia bem planejada envolvendo a marca President's Choice e produtos 'sem nome' ajudou a diferenciar as lojas da varejista e a transformou em uma potência no Canadá e nos Estados Unidos. A linha de produtos President's Choice foi tão bem-sucedida que a Loblaw a está licenciando para varejistas não concorrentes em outros países, transformando assim uma marca de loja local em uma marca global — acredite se quiser. Atualmente, as marcas próprias respondem por 30 por cento das vendas totais da Loblaw, contra a média canadense de 20 por cento.<sup>43</sup>

Foi assim que as marcas de loja 'nasceram'. Um número cada vez maior de cadeias está procurando sobressair num ambiente de varejo superpopulado; para tanto, apostam numa marca que não esteja disponível em nenhum outro lugar:

### RH MACY & CO.

Graças a uma estratégia criativa de marca própria idealizada pela empresa-mãe da Macy's, a Federated Department Stores, os adolescentes estão trocando as badaladas lojas retrô do Lower East Side de Nova York pela American Rag, da Macy's. A Federated criou uma linha de roupas com inspiração *vintage* em uma atmosfera que intencionalmente simula um mercado de pulgas ou um brechó. Antes de lançar a American Rag, a Federated plantou cuidadosamente sementes de autenticidade, patrocinando uma turnê do festival de música Lollapalooza e usando um especialista em marca e design.<sup>44</sup>

Em algumas situações, houve um retorno ao 'genérico', no caso de certos bens de consumo e artigos farmacêuticos. No início dos anos 70, o Carrefour, a cadeia francesa que introduziu o conceito de hipermercado, lançou uma linha de produtos genéricos ou 'sem marca' em seus estabelecimentos. **Genéricos** são versões 'sem marca' dos produtos comuns, como macarrão, toalhas de papel e pêssegos em calda, em embalagens simples e mais baratas. Eles oferecem qualidade padrão ou inferior a um preço que pode ser de 20 a 40 por cento menor que o das marcas nacionalmente conhecidas e 10 a 20 por cento mais baixo que o das marcas próprias de varejistas. O preço mais baixo é possível devido ao uso de ingredientes de qualidade inferior, rotulagem e embalagem de custo mais baixo e o mínimo possível de propaganda.

## A ameaça da marca própria

Nesse confronto entre as marcas dos fabricantes e as marcas próprias, os varejistas têm muitas vantagens e um crescente poder de venda. Como o espaço nas prateleiras é escasso, muitos supermercados estão cobrando uma *taxa de utilização de espaço* para aceitar uma nova marca e, assim, cobrir o custo de incluí-la no sistema e estocá-la. Os varejistas também cobram por espaços especiais de exposição e pelo espaço promocional dentro da loja. Eles costumam expor mais as marcas próprias e asseguram-se de que elas não falem no estoque. Além disso, estão melhorando a qualidade de suas marcas de loja.

O poder crescente das marcas de loja não é o único fator a enfraquecer as marcas tradicionais. Os consumidores estão mais sensíveis ao preço e mais atentos à equivalência na qualidade, à medida que fabricantes e varejistas nacionais concorrentes copiam e reproduzem a qualidade das melhores marcas. A contínua guerra de descontos e preços especiais tem ensinado uma geração de consumidores a comprar pelo preço. O fato de as empresas reduzirem a propaganda em 30 por cento de seu orçamento total de promoção enfraqueceu seu brand equity. E, por fim, o fluxo infindável das extensões de marca e de linha obscureceu a identidade de marca e levou a uma confusa proliferação de produtos.

Os fabricantes reagiram gastando uma quantia substancial de dinheiro em propaganda e promoção dirigida ao consumidor, para manter forte a preferência de marca. Seu preço deve ser um pouco mais alto para cobrir o elevado custo de promoção. Ao mesmo tempo, os distribuidores em massa pressionam os fabricantes a empregar uma parcela maior das verbas promocionais em concessões e acordos comerciais, se desejam espaço adequado nas prateleiras. Uma vez que os fabricantes cedem, têm menos para gastar em propaganda e promoção dirigidas ao consumidor, e sua liderança de marca começa a cair. Esse é o dilema do fabricante de marca nacional.

Para manter seu poder, as empresas líderes devem investir pesada e continuamente em P&D, a fim de criar novas marcas, extensões de linha e atributos e aumentar a qualidade. Elas precisam sustentar um forte e agressivo programa de propaganda capaz de 'magnetizar' o consumidor e, assim, manter elevados o reconhecimento e a preferência de marca. Devem também encontrar maneiras de formar parcerias com grandes distribuidores de massa, em uma busca conjunta de economias logísticas e estratégias competitivas que produzam economias. É imprescindível cortar todos os custos desnecessários para tornar os preços mais competitivos. As marcas tradicionais podem cobrar um preço superior, mas este não deve exceder a percepção de valor dos consumidores.<sup>45</sup> Eis um exemplo do que líderes de marca devem fazer:

### HEINZ

A H. J. Heinz vem mantendo a liderança de mercado na categoria ketchup combinando um produto diferenciado, de sabor levemente adocicado, com uma diferença de preço em relação à concorrência cuidadosamente monitorada e esforços agressivos de criação de embalagem, desenvolvimento de produto e promocional (embalagens que não respingam, um ketchup verde, o Blastin' Green, e uma campanha publicitária voltada para jovens, por exemplo).

## Atacado

Por **atacado** entendem-se todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso comercial. Não fazem parte do atacado os fabricantes e agricultores, que lidam basicamente com a produção, nem os varejistas. Os atacadistas (também denominados *distribuidores*) diferem dos varejistas em vários aspectos. Em primeiro lugar, dão menor importância a promoções, ao ambiente e à localização porque lidam com clientes empresariais e não com consumidores finais. Em segundo, as transações no atacado são comumente maiores que aquelas realizadas no varejo, e em geral os atacadistas cobrem uma área maior de comércio que os varejistas. Em terceiro lugar, os negócios do governo com os atacadistas e com os varejistas são diferentes, no que diz respeito a regulamentações legais e impostos.

Por que existem os atacadistas, afinal? Por que os fabricantes não vendem diretamente aos varejistas ou aos consumidores finais? Em geral, os atacadistas são usados por sua eficiência em uma ou mais das seguintes funções:

- **Vendas e promoção.** Os atacadistas dispõem de uma força de vendas que ajuda os fabricantes a atingir pequenos clientes comerciais a um custo relativamente baixo. Os atacadistas têm mais contatos e freqüentemente os compradores confiam mais nos atacadistas do que em um fabricante distante.
- **Compras e formação de sortimento.** Os atacadistas são capazes de selecionar produtos e formar o sortimento de que seus clientes precisam, poupando-lhes um trabalho considerável.
- **Quebra de lotes de compra.** Os atacadistas conseguem reduzir custos para seus clientes por meio da compra de grandes lotes e de sua posterior divisão em lotes menores.
- **Armazenagem.** Os atacadistas mantêm estoques, reduzindo, portanto, os custos e os riscos de estocagem para fornecedores e clientes.
- **Transporte.** Os atacadistas quase sempre oferecem uma entrega mais rápida aos clientes, por estar mais perto deles.
- **Financiamento.** Os atacadistas financiam os clientes, concedendo-lhes crédito, bem como os fornecedores, fazendo pedidos antecipadamente e pagando suas faturas no prazo.
- **Administração de riscos.** Os atacadistas absorvem parte do risco ao assumir a posse dos produtos e arcar com os custos de roubo, danos, avarias e obsolescência.
- **Informações de mercado.** Os atacadistas fornecem informações a fornecedores e clientes com relação às atividades de seus concorrentes, novos produtos, alterações de preços etc.
- **Serviços de gerenciamento e consultoria.** Muitas vezes, os atacadistas ajudam os varejistas a melhorar suas operações treinando funcionários de vendas, ajudando com o layout e a exposição das mercadorias nas lojas e estabelecendo sistemas de contabilidade e controle de estoques. Podem também ajudar clientes empresariais, oferecendo treinamento e serviços técnicos.

## O crescimento do atacado e seus tipos

O atacado cresceu nos Estados Unidos nos últimos anos.<sup>46</sup> Vários fatores explicam esse fato: o crescimento de grandes fábricas localizadas relativamente longe dos principais compradores, a produção antecipada de pedidos em vez de em resposta a pedidos específicos, um aumento no número de níveis de fabricantes e usuários intermediários e a crescente necessidade de adaptação dos produtos às demandas de usuários intermediários e finais em termos de quantidades, embalagens e formas. Os principais tipos de atacadista são descritos na Tabela 16.4.

## Decisões de marketing dos atacadistas

Os atacadistas (distribuidores) têm se deparado nos últimos anos com crescentes pressões de novos concorrentes, clientes exigentes, novas tecnologias e programas de compras diretas por parte de grandes compradores empresariais, institucionais e varejistas. Diante disso, foram obrigados a desenvolver estratégias apropriadas. Um importante impulso foi o aumento da produtividade de seus ativos por meio da melhor administração de estoques e das contas a receber. Eles também tiveram de melhorar suas decisões estratégicas sobre os mercados-alvo, o sortimento de produtos e serviços, preço, promoção e localização.

**MERCADO-ALVO** Os atacadistas precisam definir seus mercados-alvo. Podem escolher um grupo de clientes por seu porte (por exemplo, apenas grandes varejistas), pelo tipo de cliente (por exemplo, apenas lojas de conveniência), por necessidade de serviços (por exemplo, clientes que precisam de crédito) ou por outros critérios. Dentro do grupo-alvo, podem identificar os clientes mais lucrativos e estabelecer ofertas mais atraentes para construir melhores relacionamentos com eles. Podem propor sistemas de pedidos automáticos, estabelecer sistemas de treinamento gerencial e consultivo e até mesmo patrocinar uma cadeia voluntária. Também podem desencorajar clientes menos lucrativos, exigindo pedidos maiores ou acrescentando sobretaxas a pedidos menores.

**SORTIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS** O 'produto' dos atacadistas é seu sortimento. Eles são pressionados a ter uma linha completa e a manter estoques suficientes para pronta entrega, mas os custos disso podem liquidar com os lucros. Hoje, os atacadistas estão reexaminando quantas linhas podem manter e selecionando apenas as mais lucrativas. Estão também avaliando que serviços são mais importantes para construir fortes relacionamentos com os clientes e quais devem ser descartados ou cobrados. A chave é encontrar um mix de serviços que seja valorizado pela clientela.

**PREÇO** Os atacadistas geralmente aplicam um markup ao custo dos produtos, para cobrir suas despesas — algo em torno de 20 por cento. Tais despesas podem comprometer 17 por cento da margem bruta, deixando uma margem de lucro de aproximadamente 3 por cento. No atacado de produtos alimentícios, a margem média de lucro costuma ser inferior a 2 por cento. Os atacadistas estão começando a experimentar novos procedimentos para a determinação dos

**TABELA 16.4** Principais tipos de atacadista

**Atacadistas comerciais:** empresas independentes que adquirem a mercadoria com que lidam. São denominados distribuidores ou estabelecimentos intermediários.

**Atacadistas de serviço completo:** mantêm estoques e uma força de vendas, oferecem crédito, fazem entregas e fornecem assistência gerencial. Os atacadistas comerciais vendem sobretudo para varejistas: alguns trabalham com muitas linhas de produtos, outros trabalham com uma ou duas linhas, outros ainda trabalham apenas com parte de uma linha. Os distribuidores industriais vendem a fabricantes, não a varejistas, e fornecem vários serviços como crédito e entrega.

**Atacadistas de serviço limitado:** os *atacadistas pegue-e-leve* contam com uma linha limitada de itens de grande giro e vendem à vista para pequenos varejistas. Os *atacadistas volantes* vendem e entregam principalmente uma linha limitada de produtos semiperecíveis a supermercados, pequenas mercearias, hospitais, restaurantes, lanchonetes e hotéis. Os *atacadistas intermediários* operam em indústrias de grande porte, como nos setores de carvão, madeira e equipamentos pesados. O atacadista intermediário assume a responsabilidade sobre a mercadoria e o risco desde o instante em que o pedido é feito até a entrega no cliente. Os *abastecedores* atendem mercados e drogarias, notadamente quando se trata de produtos não alimentares. Enviam caminhões de entrega às lojas, e o pessoal da entrega monta os displays, coloca o preço nos produtos, cuida de sua renovação, distribui os displays nos pontos-de-venda e mantém o controle do estoque. Os abastecedores deixam os produtos em consignação e cobram dos varejistas apenas pelos produtos vendidos ao consumidor. As *cooperativas de produtores* reúnem produtos agrícolas para vendê-los em mercados locais. Os *atacadistas de mala direta* enviam catálogos a clientes varejistas, industriais e institucionais. Os pedidos são recebidos e enviados por correio, caminhões ou por outra forma de transporte.

**Corretores e agentes:** facilitam a compra e a venda, recebem por isso uma comissão de 2 a 6 por cento sobre o preço de venda. Geralmente se especializam de acordo com a linha de produtos ou com o tipo de cliente. Os *corretores* aproximam compradores e vendedores e ajudam na negociação. São pagos pela parte que os contratou. Os exemplos mais conhecidos são os corretores de alimentos, os corretores imobiliários, os corretores de seguro e os corretores de títulos. Os *agentes* representam os compradores ou os vendedores de modo mais permanente. A maioria das representações dos fabricantes é formada por pequenos negócios, com poucos vendedores especializados. Os agentes de venda têm autoridade contratual para vender toda a produção de um fabricante; já os agentes de compra fazem compras em nome de terceiros e freqüentemente recebem, inspecionam, armazenam e enviam os produtos. Os agentes comissionados adquirem os produtos e negociam suas vendas.

**Filiais e escritórios de fabricantes e varejistas:** fazem as operações no atacado entre fabricantes e compradores, sem a intermediação de atacadistas. Filiais e escritórios específicos podem se dedicar a vendas ou a compras. Muitos varejistas estabelecem escritórios de compra em importantes centros mercantis.

**Atacadistas especializados:** cooperativas agrícolas (que compram a produção de muitos agricultores), depósitos e terminais de petróleo (que reúnem a produção de petróleo de muitos poços) e empresas de leilão (que leiloam carros, equipamentos etc. para distribuidores e outros negócios).

preços. Podem reduzir sua margem em algumas linhas, a fim de ganhar novos e importantes clientes, ou solicitar aos fornecedores um desconto especial nos preços, quando puderem transformar isso em uma oportunidade para aumentar as vendas do fornecedor.

**PROMOÇÃO** Os atacadistas dependem principalmente da força de vendas para atingir seus objetivos promocionais. Mesmo assim, na maior parte dos casos as vendas consistem em entendimentos entre um vendedor e um único cliente, e não em um esforço de equipe para atender e fazer crescer grandes contas. Os atacadistas se beneficiariam com a adoção de algumas técnicas de construção de imagem utilizadas pelos varejistas. Teriam de desenvolver uma estratégia global de promoção envolvendo propaganda, promoção de vendas e relações públicas, além de aproveitar melhor os materiais e programas de promoção do fornecedor.

**LOCALIZAÇÃO** Os atacadistas costumavam instalar-se em regiões onde pagavam aluguéis e impostos baixos e investiam pouco dinheiro em instalações físicas e escritórios. Muitas vezes, faziam uso de sistemas de manuseio de materiais e de processamento de pedidos atrasados em relação às tecnologias existentes. Hoje, os atacadistas modernos melhoraram os procedimentos de manuseio de materiais e os custos, desenvolvendo depósitos automatizados e aumentando sua capacidade de abastecimento por meio de sistemas avançados de informações. Eis um exemplo.<sup>47</sup>

## MCKESSON

A McKesson Corporation, a maior distribuidora de produtos farmacêuticos nos Estados Unidos e no Canadá, oferece serviços de estoque e administração de suprimentos médicos e farmacêuticos, soluções de informação e automação de farmácias, além de serviços de vendas e marketing para o setor de saúde. A empresa proporciona soluções singulares de melhoria de qualidade e economia de custos para farmácias, hospitais, médicos, clínicas de repouso, laboratórios farmacêuticos e fabricantes de equipamentos médico-cirúrgicos. Na Internet, a McKesson marca forte presença com seu site [www.mckesson.com](http://www.mckesson.com), que proporciona o acesso a informações sobre a empresa, seus funcionários, produtos e serviços. No site, os clientes podem acessar softwares para pedidos, assim como enviar e acompanhar um pedido.<sup>48</sup>

## Tendências no atacado

Os fabricantes sempre têm a opção de abandonar os atacadistas ou de substituir os ineficientes por outros melhores. As principais queixas dos fabricantes contra os atacadistas são as seguintes: eles não promovem agressivamente a linha de produtos do fabricante, agindo mais como tiradores de pedidos; não mantêm estoques suficientes e, portanto, não conseguem atender aos pedidos dos clientes com rapidez suficiente; não tornam disponíveis ao fabricante informações atualizadas sobre o mercado, sobre os clientes e sobre os concorrentes; não atraem gerentes de bom nível e não reduzem seus próprios custos, além de cobrar muito caro por seus serviços.

Acreditava-se que haveria uma drástica redução no número de atacadistas, à medida que grandes fabricantes e varejistas passaram a adotar programas agressivos de vendas diretas. No entanto, os atacadistas de visão aceitaram o desafio e promoveram a reengenharia de seus negócios. Os distribuidores-atacadistas mais bem-sucedidos adaptaram seus serviços para atender às necessidades de clientes-alvo e fornecedores. Reconheceram que precisavam agregar valor ao canal. Tiveram também de reduzir seus custos operacionais, investindo em tecnologias de manuseio de materiais, em sistemas de informações mais avançados e na Internet.

## GRAINGER

A W. W. Grainger, Inc., é um dos maiores distribuidores empresariais de equipamentos, componentes e suprimentos nos Estados Unidos e no Canadá. Suas vendas em 2002 foram de 4,6 bilhões de dólares. A Grainger atende seus clientes por meio de uma rede de aproximadamente 600 filiais, 17 centros de distribuição e quatro sites, capazes de garantir a disponibilidade de produtos e o rápido atendimento. Os centros de distribuição estão interligados por uma rede de satélites, a qual reduziu o tempo de resposta ao cliente e aumentou as vendas. Hoje, a empresa oferece mais de 500 mil produtos e 2,5 milhões de peças de reposição.<sup>49</sup>

Narus e Anderson entrevistaram distribuidores industriais líderes e identificaram quatro maneiras de reforçar o relacionamento com os fabricantes:

1. Procurar um acordo claro com os fabricantes, quanto às funções que se esperam deles no canal de marketing.
2. Identificar as exigências dos fabricantes, visitando suas fábricas e participando de convenções das associações de fabricantes e feiras comerciais.
3. Cumprir os compromissos com o fabricante, atingindo as metas de volume, pagando as faturas no prazo e repassando informações sobre os clientes.
4. Identificar e oferecer serviços com valor agregado para ajudar o fabricante.<sup>50</sup>

O setor do atacado permanece vulnerável a uma das tendências mais duradouras — forte resistência aos aumentos de preços e à triagem de fornecedores com base no custo e na qualidade. A tendência em direção à integração vertical, em que os fabricantes tentam controlar ou ser donos de seus intermediários, ainda é grande. O Lembrete de Marketing “Estratégias de alto desempenho para distribuidores-atacadistas” descreve algumas das estratégias utilizadas por organizações atacadistas bem-sucedidas.

## Logística de mercado

A distribuição física começa na fábrica. Os gerentes escolhem um conjunto de depósitos (pontos de estocagem) e os transportadores que entregarão as mercadorias ao destino final no prazo desejado e ao menor custo total. A distribuição física expandiu-se para o conceito mais amplo de **gerenciamento da cadeia de suprimento (SCM — supply chain management)**. O gerenciamento da cadeia de suprimento começa antes da distribuição física: tenta suprir os insumos corretos (matérias-primas, componentes e bens de capital), converte-os eficientemente em produtos acabados e os despacha ao destino final. A perspectiva de cadeia de suprimento pode ajudar a empresa a identificar os melhores





## Estratégias de alto desempenho para distribuidores-atacadistas

Lusch, Zizzo e Kenderdine estudaram 136 atacadistas da América do Norte e concluíram que os mais bem-sucedidos estão se renovando de cinco maneiras diferentes:

1. **Reforçando as operações centrais:** vários atacadistas venderam operações marginais e deram uma atenção renovada a suas operações centrais. Desenvolveram de tal forma a especialização na distribuição de sua linha específica de produtos que fabricantes e varejistas não conseguiram igualar sua eficiência.
2. **Expandindo-se para mercados mundiais:** os atacadistas norte-americanos, especialmente nas áreas de produtos químicos, eletrônicos e de informática, têm se expandido não apenas para o Canadá e o México, mas também para a Europa e a Ásia.
3. **Fazendo mais com menos:** os atacadistas têm investido pesadamente em tecnologia, incluindo leitoras de código de barras, depósitos totalmente automatizados, troca eletrônica de dados e tecnologia de informação avançada.
4. **Comprometendo-se com a gestão da qualidade total (TQM — total quality management):** Os varejistas mais modernos estão adotando o gerenciamento de processo para melhorar os resultados percebidos pelos clientes, incluindo avaliações da qualidade dos produtos dos fornecedores e, conseqüentemente, agregação de valor. À medida que os atacadistas passam a oferecer produtos de qualidade, fabricantes e varejistas vêem essa tendência como uma contribuição para sua própria habilidade de satisfazer os clientes.
5. **Oferecendo apoio de marketing:** os atacadistas estão reconhecendo que seu papel não é simplesmente representar os interesses dos fornecedores, nem os dos clientes; eles devem também fornecer apoio de marketing a ambos, agindo como um membro importante da cadeia de valor do marketing.

Fontes: Robert F. Lusch, Deborah Zizzo e James M. Kenderdine, "Strategic renewal in distribution", *Marketing Management*, nº 2, 1993, p. 20-29. Veja também Robert F. Lusch, Deborah Zizzo e James M. Kenderdine, *Foundations of wholesaling: a strategic and financial chart book, distribution research program*. Norman: College of Business Administration, Universidade de Oklahoma, 1996.

fornecedores e distribuidores, além de aumentar a produtividade destes — o que em última instância reduz os custos da própria empresa.

A **logística de mercado** envolve o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos de materiais e de produtos finais entre os pontos de origem e os pontos de uso, com o objetivo de atender às exigências dos clientes e de lucrar com esse atendimento.

O planejamento de logística de mercado compõe-se de quatro etapas:<sup>51</sup>

1. Decisão sobre a proposta de valor da empresa para seus clientes. (Que padrão de pontualidade de entrega deve ser oferecido? Que níveis de precisão de pedido e cobrança devem ser atingidos?)
2. Decisão sobre o melhor sistema de canal e estratégia de rede para chegar ao cliente. (A empresa deve atender o cliente diretamente ou por meio de intermediários? Que produtos devem ser fornecidos e a partir de quais instalações? Quantos depósitos são necessários manter em quais localidades?)
3. Desenvolvimento de excelência operacional na previsão de vendas, gestão de depósitos, transporte e materiais.
4. Implementação da solução com os melhores sistemas de informação, equipamentos, políticas e procedimentos.

A logística de mercado leva a um exame da forma mais eficiente de entregar valor:

- Uma empresa de software normalmente acha que seu desafio é produzir e embalar discos e manuais de software e, depois, enviá-los aos distribuidores — que os remetem aos varejistas, que por sua vez os entregam aos clientes. Os clientes levam o software para casa ou para o escritório e o instalam em seus discos rígidos. A logística de mercado questionaria essa abordagem. Há dois sistemas melhores de entrega. O primeiro deles seria encomendar o software a ser instalado no disco rígido do cliente. O segundo seria a instalação do software em um computador pelo próprio fabricante. Ambas as soluções eliminam a necessidade de imprimir, embalar, transportar e estocar milhões de discos e manuais. As mesmas soluções podem servir para a distribuição de CDs, jornais, videogames, filmes e outros produtos que envolvam voz, texto, dados ou imagens.
- Os varejistas da IKEA — franquias do conceito IKEA, mundialmente famoso no varejo de móveis e decoração — são capazes de vender móveis de boa qualidade a um preço 20 por cento menor que o da concorrência.

A redução de custos tem duas explicações: (1) os varejistas compram volumes tão grandes que obtêm preços menores; (2) os móveis são comercializados 'desmontados' e, portanto, são enviados a um custo de transporte muito menor; (3) o cliente leva os móveis para casa, o que economiza o custo da entrega; (4) o próprio cliente é quem monta o móvel. Enfim, o conceito IKEA é: margem baixa e volume alto.

## Sistemas logísticos integrados

A tarefa da logística de mercado requer **sistemas logísticos integrados (ILS — *integrated logistics systems*)**, que abrangem o gerenciamento de materiais, os sistemas de fluxos de materiais e a distribuição física, com base na tecnologia da informação. Provedores de serviços logísticos, como a FedEx Logistics Services ou a Ryder Integrated Logistics, freqüentemente participam do projeto ou da administração desses sistemas. A Volvo, em conjunto com a FedEx, montou um depósito em Memphis com um estoque completo de peças para caminhões. Assim, uma oficina autorizada que precise urgentemente de uma peça liga para o 0800 e a peça é transportada por via aérea no mesmo dia e entregue à noite, no aeroporto ou no escritório da oficina, ou até mesmo no ponto da estrada onde o veículo está enguiçado.

Os sistemas de informação têm um papel fundamental no gerenciamento da logística de mercado, especialmente os computadores, os terminais de pontos-de-venda, os códigos uniformes de produto, o rastreamento por satélite, a troca eletrônica de dados e a transferência eletrônica de fundos. Toda essa tecnologia reduziu o tempo de ciclo do pedido, o número de funcionários administrativos e o índice de erros nos documentos, e possibilitou maior controle sobre as operações. É ela que permite às empresas fazer promessas como 'o produto estará na doca 25 às 10 da manhã' e controlá-las por meio da informação.

A logística de mercado envolve várias atividades. A primeira delas é a previsão de vendas, com base na qual a empresa programa a distribuição, a produção e os níveis de estoque. Os planos de produção indicam os materiais que o departamento de compras deve encomendar. Transportados, esses materiais entram na área de recepção e são estocados no depósito de matérias-primas. Estas são convertidas em produtos acabados. O estoque de produtos acabados é a ligação entre os pedidos dos clientes e a atividade de fabricação. Os pedidos reduzem o nível do estoque de produtos acabados, e a atividade da fabricação o faz aumentar. Os produtos acabados saem da linha de montagem e passam pela seção de embalagem, pelo depósito interno da fábrica, pelo processamento de embarque, pelo transporte externo, pelo depósito externo e pela entrega e atendimento ao cliente.

A gerência passou a se preocupar com o custo total da logística de mercado, que pode chegar a 30 ou 40 por cento do custo do produto. Só o setor de mercearia estima que pode reduzir seus custos operacionais reais em 10 por cento, ou 30 bilhões de dólares, revendo sua logística de mercado. Uma caixa de cereais leva 104 dias entre a fábrica e o supermercado, arrastando-se por um labirinto de atacadistas, distribuidores, corretores e centros de consolidação.<sup>52</sup> Com ineficiências como essa, não é de espantar que os especialistas chamem a logística de mercado de 'o último recurso para as reduções de custo'. Menores custos de logística permitem preços mais baixos, rendem margens de lucros mais altas, ou as duas coisas. Mas, embora o custo da logística de mercado possa ser alto, um programa bem planejado pode constituir uma ferramenta potente no marketing competitivo. Graças a melhorias na logística, as empresas podem atrair mais clientes oferecendo um serviço melhor, um menor ciclo de tempo de processo ou menores preços.

## Objetivos da logística de mercado

Muitas empresas definem seu objetivo para a logística de mercado como 'levar os produtos certos aos lugares certos, no prazo combinado, com o mínimo custo'. Infelizmente, esse objetivo proporciona pouca orientação prática. Nenhum sistema de logística de mercado pode simultaneamente maximizar o atendimento aos clientes e minimizar o custo de distribuição. Um atendimento excelente ao cliente implica estoques elevados, transporte especial e vários depósitos, fatores que aumentam os custos de logística.

Uma empresa não consegue eficiência em logística de mercado pedindo a cada gerente de logística que minimize seus custos. Os custos de logística interagem entre si e muitas vezes há uma correlação negativa entre eles. Por exemplo:

- Por causa do preço, o gerente de tráfego prefere o transporte ferroviário à via aérea. No entanto, como as ferrovias são mais lentas, o transporte por esse meio empata o capital de giro, retarda o pagamento dos clientes e pode fazer com que estes comprem dos concorrentes que oferecem um atendimento mais rápido.
- O departamento de expedição usa contêineres baratos para minimizar os custos de expedição. Os contêineres mais baratos elevam a taxa de produtos avariados e a insatisfação dos clientes.
- O gerente de estoque prefere estoques baixos. Isso aumenta a falta de itens em estoque, causa o acúmulo de pedidos e do trâmite de papéis, além de requerer turnos extras de produção e o uso de fretes expressos e mais caros.

Visto que as atividades de logística de mercado envolvem importantes trade-offs, essas decisões precisam ser tomadas com base em todo o processo. O ponto de partida é estudar o que os clientes exigem e o que os concorrentes estão oferecendo. Os clientes estão interessados em entrega no prazo, disposição do fornecedor para atender a necessidades de emergência, manuseio cuidadoso das mercadorias, boa vontade do fornecedor para receber de volta produtos defeituosos e rápida reposição.

A empresa deve, então, pesquisar a importância relativa desses serviços. O prazo dos reparos, por exemplo, é essencial para os compradores de copadoras. A Xerox desenvolveu um padrão de fornecimento de assistência técnica que "pode fazer uma copadora com defeito voltar a funcionar três horas após ter recebido a solicitação de conserto, em qualquer lugar dos Estados Unidos". Para tanto, projetou uma divisão de assistência técnica com os funcionários, as peças e a localização mais adequados.

A empresa também deve considerar o padrão de serviço dos concorrentes. Ela normalmente desejará alcançar ou superar esse padrão. Mas, como o objetivo é maximizar os lucros, não as vendas, é preciso examinar os custos de um nível de serviço superior. Alguns oferecem menos serviços e cobram um preço menor. Outras empresas oferecem mais serviços e cobram um preço mais alto.

É necessário, em última instância, que a empresa estabeleça algumas premissas para o mercado. A Coca-Cola quer colocar a Coca ao alcance do desejo. A Lands' End, uma gigante no varejo de vestuário, busca atender a cada telefonema em no máximo 20 segundos e despachar o pedido no prazo de 24 horas após seu recebimento. Algumas empresas definem padrões para cada fator de serviço. Um fabricante de eletrodomésticos estabeleceu os seguintes padrões de serviço: entregar pelo menos 95 por cento dos pedidos dos distribuidores em até sete dias após o recebimento do pedido, atender aos pedidos do distribuidor com 99 por cento de precisão, responder às perguntas do distribuidor quanto à posição do pedido em até três horas e certificar-se de que os danos aos produtos em trânsito não excedam 1 por cento.

Uma vez definidos os objetivos de logística de mercado, a empresa deve projetar um sistema que minimize o custo para atingi-los. Cada sistema de logística de mercado possível levará ao seguinte custo:

$$L = F + AF + AV + CP$$

onde:  $L$  = o custo total da logística de mercado do sistema proposto;

$F$  = o custo total do frete do sistema proposto;

$AF$  = o custo fixo total de armazenagem do sistema proposto;

$AV$  = o custo variável total de armazenagem (incluindo estoques) do sistema proposto;

$CP$  = o custo total da perda de vendas devido ao atraso médio nas entregas do sistema proposto.

Escolher um sistema de logística de mercado requer o exame do custo total ( $L$ ) associado com os diferentes sistemas propostos e a seleção do sistema que o minimize. Se for difícil avaliar  $F$ , a empresa deve objetivar a minimização de  $F + AF + AV$  até o nível desejado de atendimento ao cliente.

## Decisões de logística de mercado

Quatro importantes decisões devem ser tomadas em relação à logística de mercado: (1) como lidar com os pedidos? (processamento de pedidos); (2) onde os estoques devem ser mantidos? (armazenagem); (3) qual nível de estoque deve ser mantido? (estocagem), e (4) como os produtos devem ser despachados? (transporte).

**PROCESSAMENTO DE PEDIDOS** A maioria das empresas está tentando encurtar o *ciclo pedido-pagamento* — ou seja, o tempo entre o recebimento do pedido, a entrega e o pagamento. Esse ciclo inclui muitas etapas, como o envio do pedido pelo vendedor, seu recebimento e a verificação do crédito do cliente, dos estoques e da programação de produção, o envio do pedido e da fatura e o recebimento do pagamento. Quanto mais tempo levar esse ciclo, menor a satisfação do cliente e menores os lucros da empresa. Talvez os vendedores demorem para enviar os pedidos e usem sistemas de comunicação ineficientes; ou talvez os pedidos fiquem empilhados na mesa do pessoal de processamento enquanto esperam pela aprovação do departamento de crédito e por informações do depósito sobre a disponibilidade no estoque.

Para evitar situações assim, as empresas precisam preparar padrões para o Pedido Perfeito. Suponhamos que um cliente espere do fornecedor entrega no prazo, integralidade do pedido, precisão na preparação do pedido e precisão na cobrança. Suponhamos que o fornecedor seja capaz de atender a esses quatro requisitos com perfeição em 70 por cento dos pedidos. Assim, a probabilidade de que o fornecedor entregue ao cliente um pedido perfeito cinco vezes em seguida é de  $0,70^5 = 0,168$ . Os contínuos desapontamentos do cliente com o serviço provavelmente o farão abandonar esse fornecedor. Um padrão de 70 por cento não é bom o suficiente.

No entanto, as empresas estão fazendo grandes progressos. A General Electric, por exemplo, possui um sistema de informações que, no recebimento do pedido, verifica a situação de crédito do cliente e determina se há produtos em estoque e onde eles estão. O computador emite uma ordem para enviar o produto, cobra do cliente, atualiza os registros

de estoque, envia um pedido de produção para a renovação do estoque e transmite uma mensagem ao representante de vendas, informando que o pedido está a caminho — tudo isso em menos de 15 segundos.

**ARMAZENAGEM** Todas as empresas precisam armazenar os produtos acabados até serem vendidos, porque os ciclos de produção e de consumo raras vezes coincidem. A função estocagem ajuda a atenuar as discrepâncias entre a produção e a demanda do mercado. Logo, a empresa deve decidir sobre o número de depósitos necessários. Fabricantes de bens de consumo embalados vêm reduzindo seu número de locais de estocagem, de dez a 15 para cerca de cinco a sete; e os distribuidores de produtos farmacêuticos e médicos reduziram seus locais de estocagem de 90 para cerca de 45. Por outro lado, um número maior de locais de estocagem significa que os produtos podem ser entregues aos clientes mais rapidamente, mas isso também gera maiores custos de armazenagem. Para diminuir custos duplicados de armazenagem e de estocagem, a empresa pode centralizar seu estoque em um único local e usar um sistema de transporte rápido para atender aos pedidos. A National Semiconductor, por exemplo, após ter fechado seus seis depósitos e estabelecido uma central de distribuição em Cingapura, reduziu o prazo padrão de entregas em 47 por cento e os custos de distribuição em 2,5 por cento; ao mesmo tempo, as vendas aumentaram em 34 por cento.<sup>53</sup>

Parte do estoque é mantida na fábrica ou próximo a ela, e o restante é distribuído para depósitos em outros locais. A empresa pode contar com armazéns próprios e também alugar espaço em armazéns públicos. Os depósitos estocam produtos por períodos de média a longa duração. Os centros de distribuição recebem produtos de várias fábricas da empresa e dos fornecedores e os distribuem assim que possível. Os depósitos automatizados utilizam avançados sistemas de manuseio de materiais sob o controle de um computador central. Quando a Helene Curtis Company substituiu seus seis antiquados armazéns por uma nova instalação que custou 32 milhões de dólares, reduziu seus custos de distribuição em 40 por cento.<sup>54</sup>

Hoje, alguns depósitos estão assumindo atividades antes realizadas na fábrica, entre elas a montagem, a embalagem e a construção de displays promocionais. 'Adiar' a finalização das ofertas pode resultar em menores custos e maior adequação das ofertas à demanda.

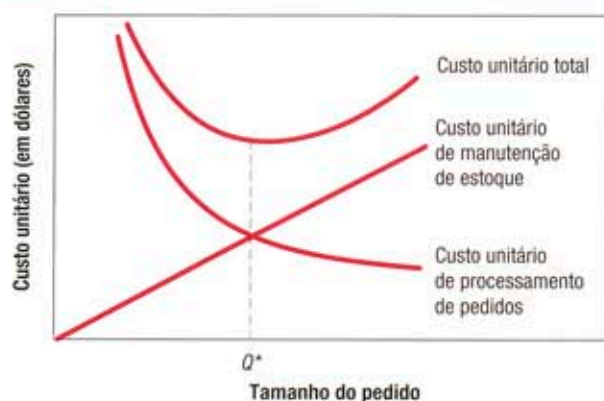
**ESTOCAGEM** Os níveis de estocagem representam uma importante decisão de logística de mercado. Os vendedores gostariam que suas empresas mantivessem estoques suficientes para atender imediatamente a todos os pedidos da clientela. Isso, contudo, tem um alto custo. *O custo do estoque aumenta a uma taxa crescente, à medida que o nível de atendimento ao cliente se aproxima de 100 por cento.* A administração precisaria saber em quanto essas vendas e lucros aumentariam, se fossem mantidos estoques maiores e prometidos prazos de entrega menores, para com base nisso tomar uma decisão.

A tomada de decisões relativa a estoques leva em consideração quando fazer o pedido e quanto pedir. À medida que o estoque diminui, a gerência deve saber em que nível de estoque é necessário fazer um novo pedido. Esse nível de estoque é denominado *ponto de pedido (ou ponto de reposição)*. Um ponto de pedido de 20 significa solicitar uma reposição quando o estoque cair para 20 unidades. O ponto de pedido deve equilibrar os riscos de esgotamento do estoque e os custos de estoques demasiadamente grandes. A outra decisão diz respeito a quanto pedir. Quanto maior a quantidade pedida, menor a frequência de reposição. A empresa precisa equilibrar os custos de processamento de pedidos com os custos de manutenção de estoque. Os custos de processamento de pedidos para um fabricante consistem nos custos de ajuste e nos custos de operação (custos operacionais quando a produção está em funcionamento) para o produto. Se os custos de ajuste forem baixos, o fabricante pode produzir o produto com frequência, embora o custo médio por produto seja estável e igual aos custos operacionais. Se, no entanto, os custos de ajuste forem altos, o fabricante pode reduzir o custo médio por unidade, produzindo por um período longo e mantendo estoques maiores.

Os custos de processamento de pedidos precisam ser comparados com os custos de manutenção de estoques. Quanto maior o estoque médio, maiores os custos de manutenção de estoques, que incluem os custos de estoque e de capital, impostos e seguros, bem como depreciação e obsolescência. Os custos de manutenção de estoques podem chegar a 30 por cento do valor do estoque, o que significa que os gerentes de marketing que preferem manter grandes estoques têm de demonstrar que eles proporcionam um lucro bruto adicional superior aos custos adicionais de mantê-los.

É possível determinar o tamanho ótimo de um pedido observando qual o total dos custos de processamento de pedidos e de manutenção de estoques para diferentes níveis de pedidos. A Figura 16.2 mostra que o custo unitário de processamento de pedidos diminui com o número de unidades pedidas, porque os custos de pedidos se diluem conforme o número de unidades aumenta. Já o custo unitário de manutenção de estoque aumenta com o número de unidades encomendadas, porque cada unidade permanece mais tempo em estoque. As duas curvas de custo são somadas verticalmente e, assim, obtém-se a curva de custo total. O ponto inferior da curva de custo total é projetado para baixo até o eixo horizontal, até que se encontre  $Q^*$ , a quantidade ótima de um pedido.<sup>55</sup>

As empresas estão reduzindo seus custos de manutenção de estoque ao tratar cada item do estoque de maneira diferente, classificando-os de acordo com seu risco e oportunidade. Assim, eles podem ser gargalos (alto risco, baixa oportunidade), críticos (alto risco, alta oportunidade), commodities (baixo risco, alta oportunidade) e problemáticos (baixo risco, baixa oportunidade).<sup>56</sup> Elas também estão mantendo itens de pouca rotatividade em um depósito central e itens de grande rotatividade em depósitos mais próximos dos clientes.

**FIGURA 16.2** Determinação do tamanho ótimo de um pedido

A melhor estratégia para manter um *estoque próximo do zero* é produzir sob encomenda, em vez de para estoque. A Sony chama essa estratégia de *Soma* (*sell-one, make-one* — vende um, fabrica um). A Dell, por exemplo, cobra adiantado do cliente o valor do computador encomendado e usa esse dinheiro para pagar os fornecedores pelo despacho dos componentes necessários. Contanto que o cliente não precise do item imediatamente, todo mundo sai ganhando.

Cientes disso, alguns varejistas estão usando o eBay para desovar excessos de estoque. Algumas das grandes cadeias de varejo criaram 'Lojas eBay', páginas Web dedicadas a suas mercadorias. Elas usam essas páginas para vender uma variedade de itens, desde sobras de estoque até produtos que saíram de linha, devolvidos, reconicionados ou com pequenas avarias. Ao eliminar o intermediário liquidante, as empresas podem ganhar de 60 a 80 centavos de dólar, contra 10 centavos de dólar pelo modelo tradicional. Entre as empresas que aderiram ao eBay estão a Sharper Image, a Sears, a Ritz Camera e a Best Buy.<sup>57</sup>

**TRANSPORTE** Os profissionais de marketing precisam estar atentos ao transporte. As opções de transporte afetam o preço dos produtos, a pontualidade da entrega e as condições do produto ao chegar ao destino; todos esses fatores determinam a satisfação dos clientes. E ao enviar produtos para seus depósitos, para os distribuidores e para os clientes, a empresa pode escolher entre cinco meios de transporte: ferroviário, aéreo, rodoviário, marítimo ou fluvial e por tubulações (dutos). Os responsáveis pela expedição levam em consideração critérios como velocidade, frequência, confiabilidade, capacidade, disponibilidade, rastreabilidade e custo. No tocante à velocidade, os preferidos são os aviões e os caminhões. Se a meta for o baixo custo, a escolha fica entre o transporte por navios ou por tubulações.

Graças aos contêineres, é possível combinar dois ou mais meios de transporte. A **containerização** consiste em colocar os produtos em caixas ou reboques fáceis de transferir de um meio de transporte para outro. O termo *piggyback* se aplica ao uso de trens e caminhões; o termo *fishyback* se refere a navios e caminhões; o termo *trainship* está relacionado ao uso de navios e trens, e o termo *airtruck* designa o uso de aviões e caminhões. Por exemplo, além de ser mais barato usar o *piggyback* do que apenas caminhões, essa combinação oferece flexibilidade e praticidade.

No que diz respeito aos métodos de transporte, os responsáveis pela expedição podem escolher entre transportadores particulares, contratados ou comuns. Se o responsável pela expedição possuir uma frota própria de caminhões ou aviões, torna-se um *transportador particular*. Um *transportador contratado* é uma organização independente que vende serviços de transporte a terceiros, mediante contrato. Um *transportador comum* fornece serviços entre pontos predeterminados, conforme uma programação, e está disponível a todos os responsáveis pela expedição, a preços de mercado.

Atualmente, bilhões de dólares estão sendo investidos no desenvolvimento de sistemas de entrega expressos, para que os produtos sejam entregues nas residências em um curto espaço de tempo. A Domino's Pizza organizou a localização de suas lojas franqueadas em pontos dos quais podia prometer a entrega das pizzas em no máximo meia hora. Em breve, os consumidores pensarão duas vezes antes de se deslocar até as lojas para buscar comida, alugar vídeos ou comprar roupas; talvez prefiram pedir que as lojas tragam tudo até eles praticamente ao mesmo tempo.

## Lições organizacionais

A experiência com a logística de mercado ensinou várias lições aos executivos:

1. As empresas devem indicar um diretor experiente para ser responsável pelo desempenho logístico, tanto em termos de custos como de satisfação do cliente.

2. O diretor de logística deve conduzir reuniões periódicas (semanais, duas vezes por semana) com o pessoal de vendas e operações para examinar o estoque, os custos operacionais, o atendimento e a satisfação do cliente, assim como considerar as condições do mercado e se há necessidade de modificar o organograma de produção.
3. Novos softwares e sistemas são fundamentais para atingir um desempenho logístico competitivamente superior no futuro.

As estratégias de logística de mercado devem derivar de estratégias de negócios, e não se basear apenas em considerações de custos. O sistema de logística deve transmitir informações e estabelecer ligações eletrônicas entre todas as partes significativas. Por último, a empresa deve estabelecer suas metas de logística para igualar ou exceder os padrões de atendimento dos concorrentes e envolver os membros de todas as equipes relevantes no processo de planejamento.

O que acontece se a logística de mercado de uma empresa não for estabelecida adequadamente? As empresas perdem clientes por não conseguir fornecer produtos no prazo. A Kodak lançou uma campanha de publicidade nacional para uma nova câmera instantânea antes de entregá-la em número suficiente às lojas. Os clientes não encontraram o produto e acabaram comprando os produtos da Polaroid.

A forte exigência atual dos grandes clientes por suporte logístico aumentará os custos dos fornecedores. Os clientes querem entregas mais freqüentes para que possam reduzir o volume de seu estoque. Querem ciclos de pedido menores, o que significa que os fornecedores precisarão aumentar sua disponibilidade de estoque. Os clientes preferem entregas diretamente na loja a despachos para centros de distribuição. Também querem prazos de entrega menores. E podem preferir embalagens personalizadas, preços codificados no produto e fornecimento de displays.

Os fornecedores não podem negar a maioria dessas solicitações, mas podem desenvolver programas de logística com diferentes níveis de serviços e preços. Empresas inteligentes adequarão suas ofertas às de seus principais clientes. Elas criarão uma estrutura de *distribuição diferenciada* por meio de pacotes de serviço específicos.

---

## Resumo

1. O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Os varejistas podem ser de varejo de lojas, varejo sem loja e organizações de varejo.
2. Assim como os produtos, os formatos de varejo passam por etapas de crescimento e declínio. À medida que as lojas existentes oferecem mais serviços para permanecer competitivas, seus custos e preços sobem, o que abre espaço para novos formatos de varejo possuidores de um mix de mercadorias e serviços a preços inferiores. Os principais formatos de varejo são as lojas de especialidades, as lojas de departamentos, os supermercados, as lojas de conveniência, as lojas de descontos, os varejistas de liquidação (lojas de fábrica, lojas de descontos independentes e clubes atacadistas), as superlojas (lojas combinadas e hipermercados) e os showrooms de vendas por catálogo.
3. Embora a maioria dos produtos e serviços seja vendida por meio de lojas, o varejo sem loja tem crescido muito mais rapidamente que o de loja. Os principais tipos de varejo sem loja são as vendas diretas (vendas de pessoa a pessoa, de uma pessoa para um grupo e marketing de rede ou multinível), o marketing direto, a venda automática e os serviços de compras.
4. Embora muitas lojas de varejo sejam independentes, um crescente número está se enquadrando sob alguma forma de varejo corporativo. As organizações de varejo conseguem grandes economias de escala, maior poder de compra, maior reconhecimento de marca e funcionários mais bem treinados. Os principais tipos de varejo corporativo são redes corporativas, redes voluntárias, cooperativas de varejo, cooperativas de consumidores, franquias e conglomerados de comercialização.
5. Assim como todas as empresas, os varejistas precisam preparar estratégias de marketing que incluam decisões sobre mercados-alvo, sortimento e compra de produtos, serviços e ambiente da loja, preço, comunicação e localização. Para tanto, devem levar em consideração as principais tendências no varejo, como o crescimento de marcas próprias, novos formatos e combinações de varejo, o crescimento da concorrência entre tipos de varejo, a concorrência entre o varejo de loja e o varejo sem loja, o crescimento de grandes varejistas, o declínio de varejistas que atendem à camada média do mercado, o crescente investimento em tecnologia e a presença global de grandes redes de varejo.
6. O atacado inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços àqueles que compram para revenda ou para uso comercial. Os fabricantes utilizam atacadistas porque eles podem realizar determinadas funções com mais eficiência e menos custos. Essas funções incluem vendas e promoção, compra e formação de sortimento, quebra de lotes de compra, armazenagem, transporte, financiamento, administração de riscos, informações de mercado e serviços de gerenciamento e consultoria.

7. Há quatro tipos principais de atacadista: atacadistas comerciais; corretores e agentes; filiais de vendas de fabricantes e de varejistas, escritórios de vendas e escritórios de compras; e atacadistas especializados, como cooperativas agrícolas e empresas de leilão.
8. Assim como os varejistas, os atacadistas devem tomar decisões quanto aos mercados-alvo, ao sortimento de produtos e serviços, ao preço, à promoção e à localização. Os atacadistas mais bem-sucedidos são aqueles que adaptam seus serviços para atender às necessidades dos fornecedores e dos clientes-alvo.
9. Os produtores, fabricantes e prestadores de serviços precisam tomar decisões quanto à logística de mercado — a melhor maneira de armazenar e transportar seus produtos e serviços até o destino, coordenar as atividades dos fornecedores, agentes de compra, fabricantes, profissionais de marketing, integrantes dos canais e clientes. Os principais ganhos na eficiência logística advêm dos avanços na tecnologia da informação.

## Aplicações

### Debate de marketing Os fabricantes de marcas tradicionais também devem produzir para marcas próprias?

Uma atitude controversa de alguns fabricantes de grandes marcas tradicionais consiste no fornecimento de produtos para marcas próprias. A Ralston-Purina, a Borden, a ConAgra e a Heinz, por exemplo, admitem fornecer produtos — às vezes de menor qualidade — para serem usados por marcas próprias. No entanto, outros fabricantes criticam essa estratégia do 'se você não consegue vencer seus inimigos, junte-se a eles', afirmando que tais iniciativas, se reveladas, podem criar confusão ou até mesmo reforçar a percepção dos consumidores de que as marcas em uma categoria são, no fundo, todas iguais.

**Assuma uma posição:** todos os fabricantes devem se sentir livres para produzir para marcas próprias como uma fonte de receita, ou os fabricantes de marcas tradicionais nunca devem se envolver com marcas próprias?

### Discussão de marketing

Pense em suas lojas favoritas. Como elas estimulam sua fidelidade? O que lhe proporciona uma boa experiência na loja?



## Wal-Mart

## DESTAQUE DE MARKETING

O Wal-Mart é a maior rede varejista do mundo, com vendas de 259 bilhões de dólares em 2003, 1,5 milhão de funcionários e 4.300 estabelecimentos. A cada semana, mais de 100 milhões de clientes visitam uma loja Wal-Mart. Sam Walton fundou a empresa em 1962 com uma meta simples: oferecer preços baixos a todos. E, embora ele tenha falecido em 1992, seu conceito de trabalho duro e economia continuam a permear o Wal-Mart até hoje. Os funcionários vêem seu trabalho como a missão 'de diminuir o custo de vida do mundo'. A filosofia do Wal-Mart é permitir que as pessoas de menor poder aquisitivo comprem mais dos produtos que antes estavam disponíveis só para os ricos. A empresa se empenha para ser eficiente e usar seu poder de compra para obter preços menores dos fornecedores e repassar essa economia aos clientes.

O Wal-Mart se dá bem no competitivo varejo dos Estados Unidos por várias razões. Primeiro, seus preços baixos, grande variedade de produtos e serviço superior atraem clientes para a loja. Mas um dos principais pontos fortes do Wal-Mart nem está dentro da loja. Sua logística imbatível garante que ele mantenha preços baixos ao mesmo tempo que mantém os produtos certos nas prateleiras. Como maior varejista dos Estados Unidos, suas exigências de logística são consideráveis. A empresa precisa coordenar suas compras com mais de 85 mil fornecedores, gerenciar bilhões em estoque nos seus depósitos e levar esse estoque para as prateleiras das lojas.

Para simplificar essas tarefas, o Wal-Mart montou uma rede de 103 centros de distribuição (CD). Estrategicamente espalhadas por todos os Estados Unidos, nenhuma das lojas fica a mais de um dia de viagem de um CD. De

fato, o Wal-Mart é chamado de ‘rei da logística do varejo’ por sua capacidade de gerenciar com eficiência uma rede tão ampla.

Sam Walton era um visionário no que diz respeito à logística. Já na década de 1960 ele conseguiu antever que sua meta para o crescimento da empresa exigia sistemas de informação avançados para o gerenciamento de grandes volumes de mercadoria. A chave para um varejo de preço baixo é saber quais produtos terão saída e em que quantidade — assegurando que as prateleiras da loja nunca estejam com excesso ou falta de determinado item. Em 1966, Walton contratou o melhor aluno formado em um curso da IBM e designou-lhe a tarefa de informatizar as operações do Wal-Mart. Como resultado dessa iniciativa visionária, o Wal-Mart tornou-se o ícone do controle de estoque just-in-time e da logística sofisticada. Em 1998, seu banco de dados só perdia para o do Pentágono em termos de capacidade.

O sucesso da logística do Wal-Mart é impressionante, considerando o seu tamanho: mais de 100 milhões de itens por dia devem chegar à loja certa na hora certa. Para atingir essa meta, o Wal-Mart desenvolveu vários sistemas de TI que funcionam juntos. Tudo começa no caixa ou terminal de ponto-de-venda (PV). Toda vez que um item passa no leitor de código de barras, a informação é transmitida para a matriz via satélite. Usando informações atualizadas, o Sistema de Gerenciamento de Estoque do Wal-Mart calcula o índice de vendas, leva em consideração fatores sazonais e promocionais e envia automaticamente pedidos de reposição aos centros de distribuição e aos fornecedores.

O Wal-Mart usa seu sistema de informações não apenas no que se refere à logística. Os fornecedores podem utilizar seu gigantesco banco de dados para analisar os hábitos regionais de compra dos consumidores. A Procter & Gamble, por exemplo, descobriu que o Tide líquido vende melhor nas regiões norte e nordeste dos Estados Unidos, enquanto o Tide em pó vende melhor nas regiões sul e sudoeste. A P&G usa esse tipo de informação para adequar a disponibilidade de seus produtos às diversas regiões. Isso significa enviar produtos Tide diferentes para os diferentes centros de distribuição do Wal-Mart, com base nas preferências do consumidor local. As lojas do Wal-Mart podem parecer idênticas por fora, mas a empresa emprega seu sistema de informações e logística para personalizar as ofertas de acordo com a demanda regional.

E o Wal-Mart não pára de crescer. Apesar de já ter 3.200 lojas nos Estados Unidos, pretende abrir mais 220 a 230 supercentros, 50 a 55 lojas de desconto, 35 a 40 Sam’s Clubs e 25 a 30 mercados de bairro no país, além de outras 130 unidades no exterior. Se o Wal-Mart mantiver a taxa de crescimento que apresentou nos últimos dez anos, pode se tornar a primeira empresa do mundo de 1 trilhão de dólares.

### Questões para discussão

1. Quais são os fatores-chave para o sucesso do Wal-Mart?
2. Em que pontos o Wal-Mart está vulnerável? Com o que deveria tomar cuidado?
3. Que recomendações você faria aos executivos de marketing do Wal-Mart?

Fontes: Jerry Useem, “Should we admire Wal-Mart?”, *Fortune*, 8 mar. 2004, p. 118-121; Perry A. Trunick, “Wal-Mart sells its suppliers on RFID”, *Logistics Today*, dez. 2003, p. 1-3; *Wal-Mart case study*, Innovation Collection, Smithsonian/Computerworld Award 1997; Jim Collins, “Bigger, better, faster”, *Fast Company*, jun. 2003, p. 74; *Wal-Mart fact sheet*, fev. 2004; [www.walmart.com](http://www.walmart.com).

## Notas

- 1 Louis Lee, “Taps for music retailers”, *Business Week*, 23 jun. 2003, p. 40; Paul Keegan, “Is the music store over?”, *Business 2.0*, mar. 2004, p. 115-119; David Segal, “Requiem for the record store; downloaders and discounters are driving out music retailers”, *Washington Post*, 7 fev. 2004, p. A01; Alison Overholt, “Listening to Starbucks”, *Fast Company*, jul. 2004, p. 50-56.
- 2 William R. Davidson, Albert D. Bates e Stephen J. Bass, “Retail life cycle”, *Harvard Business Review*, nov./dez. 1976, p. 89-96.
- 3 Stanley C. Hollander, “The wheel of retailing”, *Journal of Marketing*, jul. 1960, p. 37-42.
- 4 Margaret Webb Pressler, “Convenience, no store; vending machines are being stocked with more than snacks”, *Washington Post*, 10 abr. 2004, p. D12.
- 5 Anne D’Innocenzio, “Upscale Bloomingdale’s heads down to Soho”, *New York Times*, 23 abr. 2004.
- 6 Amy Merrick, Jeffrey Trachtenberg e Ann Zimmerman, “Department stores fight to preserve role that may be outdated”, *Wall Street Journal*, 12 mar. 2002; Ann Zimmerman, “Dillard’s counts on house brands to recapture reputation”, *Wall Street Journal*, mar. 2001.
- 7 “Reinventing the store: the future of retailing”, *Economist*, 22 nov. 2003, p. 65-68.
- 8 Charles Fishman, “The anarchist’s cookbook”, *Fast Company*, jul. 2004, p. 70-78.
- 9 Amy Merrick, “How gingham and polyester rescued a retailer”, *Wall Street Journal*, 9 maio 2003, p. A1, A6.



- 10 Louis Lee, "Thinking small at the mall", *Business Week*, 26 maio 2003, p. 94-95.
- 11 Robert Berner, "To lure teenager mall rats, you need the right cheese", *Business Week*, 7 jun. 2004, p. 96-101.
- 12 Kimberly L. Allers, "Retail's rebel yell", *Fortune*, 10 nov. 2003, p. 137-142.
- 13 Laurence H. Wortzel, "Retailing strategies for today's marketplace", *Journal of Business Strategy*, primavera 1987, p. 45-56.
- 14 Mark Tatge, "Fun & games", *Forbes*, 12 jan. 2004, p. 138-144.
- 15 Nanette Byrnes, "What's beyond for Bed Bath & Beyond", *Business Week*, 19 jan. 2004, p. 48-50.
- 16 Uta Werner, John McDermott e Greg Rotz, "Retailers at the crossroads: how to develop profitable new growth strategies", *Journal of Business Strategy*, 25, nº 2, 2004, p. 10-17.
- 17 Cecile Rohwedder, "Viva la differenza", *Wall Street Journal*, 29 jan. 2003, p. B1, B8.
- 18 Amy Wu, "A specialty food store with a discount attitude", *New York Times*, 27 jul. 2003, p. 3-4.
- 19 Constance L. Hays, "Retailers seeking to lure customers with service", *New York Times*, 1º dez. 2003, p. C13.
- 20 Cametta Coleman, "Kohl's retail racetrack", *Wall Street Journal*, 1º mar. 2000.
- 21 Piet Vroon et al., *Smell: the secret seducer*. Nova York: Farrar, Straus & Giroux, 1997.
- 22 Kenneth T. Rosen e Amanda L. Howard, "E-tail: gold rush or fool's gold?", *California Management Review*, 1º abr. 2000, p. 72-100; Moira Cotlier, "Census releases first e-commerce report", *Catalog Age*, 1º maio 2001; Associated Press, "Online sales boomed at end of 2000", *Star-Tribune of Twin Cities*, 17 fev. 2001; "Reinventing the store", *Economist*, 22 nov. 2003, p. 65-68.
- 23 Para mais discussões, veja Philip Kotler, "Atmospherics as a marketing tool", *Journal of Retailing*, inverno 1973-1974, p. 48-64; Mary Jo Bitner, "Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees", *Journal of Marketing*, abr. 1992, p. 57-71. Veja também B. Joseph Pine II e James H. Gilmore, *The experience economy*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- 24 Janet Eastman, "In the latest form of retail theater, appliance customers who come to visit are making themselves right at home", *Los Angeles Times*, 1º nov. 2002, p. E32.
- 25 Frank Feather, *The future consumer*. Toronto: Warwick Publishing, 1994, p. 171. Veja também Stephen J. Hoch, Xavier Dreeze e Mary E. Purk, "EDLP, hi-lo, and margin arithmetic", *Journal of Marketing*, out. 1994, p. 1-15; David R. Bell e James M. Lattin, "Shopping behavior and consumer preference for retail price format: why 'large basket' shoppers prefer EDLP", *Marketing Science*, 17, primavera 1998, p. 66-68.
- 26 Lorrie Grant, "Retailers take novel approach to get their brands in front of shoppers", *USA Today*, 17 jun. 2003, p. 2B.
- 27 Carol Tice, "Anchors away: department stores lose role at malls", *Puget Sound Business Journal*, 13 fev. 2004, p. 1.
- 28 R. L. Davies e D. S. Rogers (orgs.), *Store location and store assessment research*. Nova York: John Wiley, 1984.
- 29 Sara L. McLafferty, *Location strategies for retail and service firms*. Lexington: Lexington Books, 1987.
- 30 Theresa Howard, "Retail stores pop up for limited time only", *USA Today*, 28 maio 2004, p. 1B.
- 31 Wendy Liebmann, "Consumers push back", *Brandweek*, 23 fev. 2004, p. 19-20.
- 32 Liebmann, "Consumers push back", p. 19-20.
- 33 Liebmann, "Consumers push back", p. 19-20.
- 34 Teri Agins, "Todd does target", *Wall Street Journal*, 11 abr. 2002, p. B1, B6.
- 35 "Sears updates its operations", *USA Today*, 29 out. 2001; Amy Merrick, "Sears to overhaul stores, change format, cut 5,000 jobs in move to boost earnings", *Wall Street Journal*, 25 out. 2001, p. B9.
- 36 Catherine Yang, "Maybe they should call them scammers", *Business Week*, 16 jan. 1995, p. 32-33; Ronald C. Goodstein, "UPC scanner pricing systems: are they accurate?", *Journal of Marketing*, abr. 1994, p. 20-30.
- 37 Para uma relação dos fatores-chave envolvidos no sucesso com o sistema EDI, veja R.P. Vlosky, D.T. Wilson e P.M. Smith, "Electronic data interchange implementation strategies: a case study", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9, nº 4, 1994, p. 5-18.
- 38 "Business bulletin: shopper scanner", *Wall Street Journal*, 18 fev. 1995, p. A1.
- 39 Para uma discussão mais aprofundada sobre tendências no varejo, veja Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W. Stern e Adel I. El-Ansary, *Marketing channels*, 6 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001.
- 40 Shelley Donald Coolidge, "Facing saturated home markets, retailers look to rest of world", *Christian Science Monitor*, 14 fev. 1994, p. 7; Carla Rapoport e Justin Martin, "Retailers go global", *Fortune*, 20 fev. 1995, p. 102-108.
- 41 Matthew Boyle, "Brand killers", *Fortune*, 11 ago. 2003, p. 88-100.
- 42 Gary McWilliams, "Retailers create own-label PCs as brand names dwindle", *Wall Street Journal*, 3 maio 2002, p. B1, B3.
- 43 Boyle, "Brand killers", p. 88-100; William C. Copacino, *Supply chain management*. Boca Raton: St. Lucie Press, 1997.
- 44 Ken Clark, "Store brands get serious", *Chain Store Age*, mar. 2004, p. 44-46.
- 45 James A. Narus e James C. Anderson, "Contributing as a distributor to partnerships with manufacturers", *Business Horizons*, set./out. 1987. Veja também James D. Hlavecek e Tommy J. McCuiston, "Industrial distributors: when, who, and how", *Harvard Business Review*, mar./abr. 1983, p. 96-101.
- 46 Bert McCammon, Robert F. Lusch, Deborah S. Coykendall e James M. Kenderdine, *Wholesaling in transition*. Norman: College of Business Administration, Universidade de Oklahoma, 1989.
- 47 Hoover's - Perfis empresarias, 1999; sites da empresa.
- 48 Michael Liedtke, "Online goes offline at McKesson HBOC", *Pittsburgh Post-Gazette*, 27 fev. 2001, p. B4.
- 49 www.grainger.com.
- 50 Narus e Anderson, "Contributing as a distributor to partnerships with manufacturers". Veja também Hlavecek e McCuiston, "Industrial distributors: when, who, and how", p. 96-101.
- 51 Copacino, *Supply chain management*.
- 52 Ronald Henkoff, "Delivering the goods", *Fortune*, 28 nov. 1994, p. 64-78.
- 53 Henkoff, "Delivering the goods", p. 64-78.
- 54 Rita Koselka, "Distribution revolution", *Forbes*, 25 maio 1992, p. 54-62.
- 55 O tamanho ótimo do pedido é dado pela fórmula  $Q^* = 2DS/IC$ , onde  $D$  = demanda anual,  $S$  = custo para fazer um pedido e  $IC$  = custo de permanência anual unitária. Conhecida como fórmula do tamanho econômico do pedido, ela presume um custo de pedido constante, um custo constante de permanência de uma unidade adicional no estoque, uma demanda conhecida e nenhum desconto de qualidade. Para mais informações, veja Richard J. Tersine, *Principles of inventory and materials management*, 4 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1994.
- 56 Copacino, *Supply chain management*, p. 122-123.
- 57 Renee DeGross, "Retailers try eBay overstocks, returns for sale online", *Atlanta Journal-Constitution*, 10 abr. 2004, p. E1.

## O caso do Supermercado Luminar

Nelson Barrizzelli\*

Quando se fala em varejo, é preciso qualificá-lo adequadamente. O varejo é um mundo representado por um grande número de setores que são semelhantes entre si apenas na essência — todos são prestadores de serviços.

Mas a forma de aplicar as variáveis do mix de varejo é completamente diferente quando variam a localização, o tipo de propriedade e o ramo de atividade, para citar somente alguns fatores que influenciam a gestão do varejo.

As melhores estimativas apontam que em 2004 existiam aproximadamente 3 milhões de lojas varejistas no Brasil, e 900 mil delas eram ligadas direta ou indiretamente à venda de alimentos. De fato, de acordo com os dados da A.C. Nielsen para aquele ano, 68.916 eram lojas alimentares que operavam no sistema de auto-serviço, 309.954 eram lojas alimentares que operavam no sistema tradicional (armazéns, mercearias, empórios, quitandas, padarias etc.), e o restante eram bares.

Não existem estatísticas confiáveis que informem o número de lojas não alimentícias por ramo de atividade. E essa dificuldade aumenta devido à grande mobilidade na abertura e no fechamento de microempresas e empresas de pequeno porte ligadas ao varejo. Os institutos que se dedicam a pesquisas nesses ramos fazem suas projeções tomando como base um 'universo desconhecido'.

Em geral, o varejo no Brasil é composto por empresas familiares. Mais de 95 por cento das lojas de varejo são administradas pelos seus fundadores ou pela primeira geração de sucessores. O número de empresas totalmente dirigidas por profissionais é diminuto — elas se limitam às multinacionais e a raríssimos casos locais. Essa é principal razão pela qual o uso de técnicas mais sofisticadas de segmentação, diferenciação e posicionamento aplicadas ao varejo têm pouca difusão no país. Além disso, entende-se que um

administrador de empresas varejistas deve ser, acima de tudo, um bom negociante, já que a cultura prevalecente é a do preço baixo a qualquer custo.

Nos últimos anos, no entanto, vêm ocorrendo algumas mudanças importantes no setor. Apesar de a maioria dos fundadores não ter tido a oportunidade de frequentar cursos superiores, seus filhos estão saindo da faculdade para substituir os pais na administração da empresa. E essa segunda geração, mais bem formada e informada, está gradativamente mudando a gestão de empresas varejistas de vários ramos.

O Supermercado Luminar (nome fictício) é um exemplo dessas mudanças. Administrado pela segunda geração de uma família tradicional de supermercadistas e localizado em uma grande capital da região Sudeste do país, a loja vinha sendo desafiada por hipermercados e supermercados pertencentes a grandes cadeias, o mais próximo deles instalado a cerca de três quilômetros de distância.

Como se trata de região com alta densidade populacional, acreditava-se que essas fortes cadeias acabariam chegando ainda mais perto do Luminar. Assim, os proprietários da empresa, na tentativa de demarcar com clareza seu território e evitar a forte concorrência, recorreram a uma empresa especializada em marketing de varejo.

Entendido o problema, os consultores sugeriram a aplicação do método dos cinco degraus desenvolvido por eles, cujo diagrama se observa na Figura P.1.

O resultado da análise do primeiro degrau mostrou que 85 por cento dos clientes do Supermercado Luminar estavam localizados num raio de 800 metros a partir da loja. Já o segundo degrau mostrou que 98 por cento dos clientes moravam nessa região e que 64 por cento visitavam a loja todos os dias ou várias vezes por semana. Esse degrau mostrou ainda que havia

**FIGURA P.1** O método dos cinco degraus aplicado ao Supermercado Luminar



uma grande oportunidade para a venda de perecíveis, uma vez que 42 por cento dos clientes do supermercado compravam carnes em açougues, 54 por cento compravam hortifrutis em feiras livres e 81 por cento compravam pão nas padarias da região. Por fim, também com base no segundo degrau, foram elencadas as razões pelas quais os clientes compravam no Luminar. Por ordem de importância, surgiram as seguintes respostas:

1. Proximidade
2. Atendimento
3. Rapidez no caixa
4. Variedade
5. Limpeza

Para surpresa dos donos da loja, o preço não foi citado como fator importante de escolha.

O terceiro degrau mostrou que, dentro da área de influência do supermercado, existiam dez metros quadrados de lojas tradicionais (padarias, mercearias, farmácias, açougues etc.) para cada metro quadrado de área de venda da loja. Enquanto os donos do Luminar estavam preocupados com os hipermercados e com as lojas das grandes redes, localizadas fora de sua área de influência, as lojas tradicionais é que estavam 'roubando seus clientes'.

O estudo do quarto degrau demonstrou que, por questões culturais, o sortimento da loja era

baseado nos chamados produtos secos de mercearia, com ênfase especial em produtos básicos, como arroz, feijão, óleo de soja, açúcar e café. Existia também uma preocupação significativa com a compra e a exposição das marcas líderes de produtos industrializados. Os básicos e esses industrializados representavam cerca de 40 por cento das vendas da loja, tomavam 60 por cento do espaço disponível e contribuía com apenas 11 por cento dos lucros.

Com base na análise da concorrência existente na área de influência, nos hábitos de consumo de seus clientes e na necessidade de alavancar os lucros, os consultores sugeriram, para atender ao quinto degrau, a remodelação física da loja, com mudança no sortimento.

O espaço dos produtos de mercearia foi reduzido a 40 por cento do espaço total, e os 60 por cento restantes passaram a ser ocupados por uma padaria, uma área adequada para carnes e frios, uma peixaria e uma excelente exposição de frutas, verduras e legumes. Vale assinalar que, além do layout, o ambiente interno foi totalmente remodelado.

Um ano após o processo de reestruturação do negócio, as vendas aumentaram 42 por cento e o lucro líquido subiu 76 por cento.

Cerca de dois anos depois, uma grande cadeia abriu um supermercado a menos de 600 metros da loja do Luminar. No entanto, o Luminar não perdeu um só cliente, e suas vendas continuam a crescer.

Como foi possível demonstrar com este caso, a aplicação de técnicas específicas de planejamento da operação varejista é a principal arma que o empresário de pequeno e médio porte possui para crescer e aumentar os seus lucros, independentemente do número e concorrentes e da intensidade da competição na busca pelo consumidor.

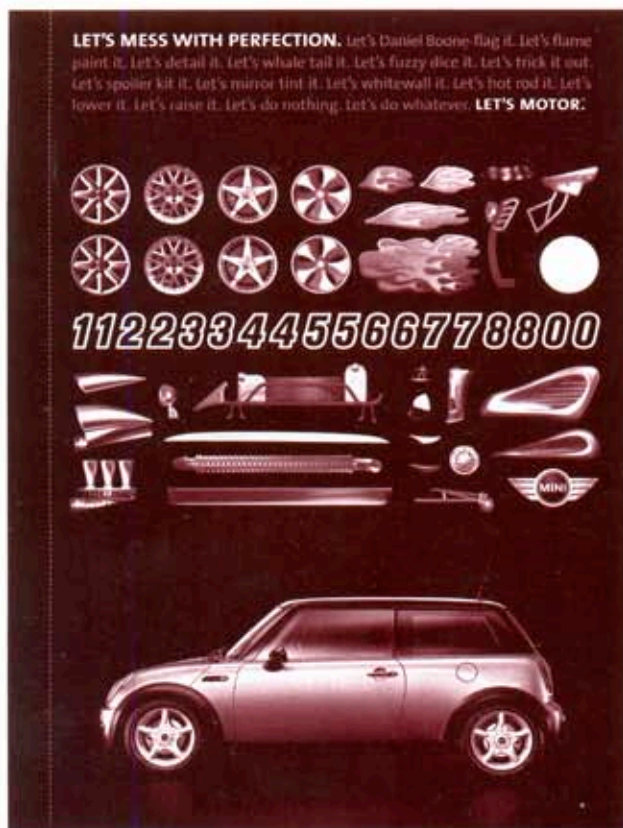
*\* Nelson Barrizzelli é economista e professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.*

# 17

## Gerenciamento da comunicação integrada de marketing

**Neste capítulo, abordaremos  
as seguintes questões:**

- Qual é a função da comunicação de marketing?
- Como funciona a comunicação de marketing?
- Quais são as principais etapas do desenvolvimento de uma comunicação eficaz?
- O que é um mix de comunicação e como ele deve ser definido?
- O que é um programa de comunicação integrada de marketing?



Anúncio do Mini Cooper, parte da campanha de comunicação de guerrilha.

O marketing moderno exige mais do que desenvolver um bom produto a um preço atraente e torná-lo acessível. As empresas precisam também se comunicar com as partes interessadas atuais e potenciais e com o público em geral. Para a maioria das empresas, o problema não é comunicar, e sim o que dizer, como dizer, para quem dizer e com que frequência dizer. Mas as comunicações se tornam cada vez mais difíceis à medida que um número crescente de empresas tem de berrar para atrair a atenção dividida do consumidor. Para atingir os mercados-alvo e construir brand equity, os profissionais de marketing holístico estão empregando de maneira criativa diversas formas de comunicação.<sup>1</sup> No lançamento do Mini, por exemplo, a BMW nem sequer utilizou propaganda televisiva.

*O minúsculo automóvel Mini foi vendido por apenas sete anos nos Estados Unidos, durante os anos 60, até ser retirado do mercado devido à entrada em vigor de uma severa legislação referente à emissão de poluentes. Em março de 2002, a BMW decidiu relançar nos Estados Unidos um novo e modernizado Mini Cooper, tendo como alvo o público urbano moderno que desejava um carro bacana, divertido, pequeno e que custasse menos de 20 mil dólares. Com somente 20 milhões de dólares para gastar com o lançamento, os profissionais de marketing do Mini decidiram promover uma campanha de comunicação de guerrilha, com o uso inusitado de cartazes, pôsteres, anúncios impressos e iniciativas locais. Nada de anúncios na TV. O Mini foi colocado na caçamba de três Ford Excursion e circulou em feiras de automóveis nacionais e em 21 cidades importantes. O carro apareceu em outros lugares incomuns, como dentro de um estádio, entre os assentos, como se fosse um torcedor, e dentro da Playboy como pôster dobrável no centro da revista. Cartazes sem imagens proclamavam frases como "Golias perdeu". Muitas comunicações eram vinculadas a um site brilhantemente planejado, que oferecia as informações necessárias sobre o produto. O resultado da criativa campanha: durante a primavera de 2002, os consumidores chegavam a passar seis meses na lista de espera pelo carro.<sup>2</sup>*

A comunicação de marketing pode ser extremamente recompensadora. Este capítulo descreve como a comunicação funciona e o que a comunicação de marketing pode fazer por uma empresa. Além disso, aborda como os profissionais de marketing holístico combinam e integram a comunicação de marketing. O Capítulo 18 analisa as diferentes formas de comunicação de massa, ou seja, de comunicação não pessoal (propaganda, promoções de vendas, eventos e experiências, assim como relações públicas e assessoria de imprensa). O Capítulo 19 trata das diferentes formas de comunicação pessoal (marketing direto, incluindo comércio eletrônico e vendas pessoais).

## A função da comunicação de marketing

A **comunicação de marketing** é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores — direta ou indiretamente — sobre os produtos e marcas que comercializam. Num certo sentido, a comunicação de marketing representa a 'voz' da marca e é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamentos com os consumidores.

A comunicação de marketing colabora de diversas formas com os consumidores. Eles podem conhecer ou ver como e por que um produto é usado, por qual tipo de pessoa, quando e onde; podem receber informações sobre quem o fabrica e o que a empresa e a marca representam, e, ainda, podem receber um incentivo ou recompensa pela experimentação ou uso. A comunicação de marketing permite às empresas conectar suas marcas a outras pessoas, lugares,

eventos, marcas, experiências, sensações e objetos. Posicionando a marca na memória e criando uma imagem de marca, a comunicação de marketing pode contribuir para a formação do brand equity.

## Comunicação de marketing e brand equity

Embora a propaganda, em geral, seja um elemento central num programa de comunicação de marketing, normalmente não é o único — ou o mais importante — no que se refere à construção do brand equity. O **mix de comunicação de marketing** é composto por seis formas essenciais de comunicação:<sup>3</sup>

1. **Propaganda:** qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoais de idéias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado.
2. **Promoção de vendas:** uma variedade de incentivos de curto prazo para estimular a experimentação ou a compra de um produto ou serviço.
3. **Eventos e experiências:** atividades e programas patrocinados pela empresa e projetados para criar interações relacionadas à marca, diariamente ou em ocasiões especiais.
4. **Relações públicas e assessoria de imprensa:** uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos.
5. **Marketing direto:** utilização de correio, telefone, fax, e-mail ou Internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta.
6. **Vendas pessoais:** interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais com vistas a apresentar produtos ou serviços, responder a perguntas e tirar pedidos.

A Tabela 17.1 enumera diversas plataformas de comunicação. A comunicação da empresa vai além dessas plataformas específicas. O estilo e o preço do produto, a cor e a forma da embalagem, a roupa e o comportamento do vendedor, a decoração do local, a identidade visual da empresa — tudo comunica algo aos compradores. Todo *contato com a marca* transmite uma impressão que pode fortalecer ou enfraquecer a visão do cliente sobre a empresa.

**TABELA 17.1** Plataformas comuns de comunicação

Propaganda	Promoção de vendas	Eventos/ Experiências	Relações públicas	Vendas pessoais	Marketing direto
Anúncios impressos e eletrônicos	Concursos, jogos, loterias e sorteios	Esportes	Kits para a imprensa	Apresentações de vendas	Catálogos
Espaços externos das embalagens	Prêmios e brindes	Diversão	Palestras	Reuniões de vendas	Malas diretas
Encartes da embalagem	Amostragem	Festivais	Seminários	Programas de incentivo	Telemarketing
Filmes	Feiras setoriais	Artes	Relatórios anuais	Amostras	Vendas pela TV
Manuais e brochuras	Exposições	Causas	Doações	Feiras e exposições	Mala direta via fax
Cartazes e folhetos	Demonstrações	Passeios pela fábrica	Publicações		E-mail
Catálogos	Cupons	Museus corporativos	Relações com a comunidade		Correio de voz
Reimpressão de anúncios	Reembolsos parciais	Atividades de rua	Lobby		
Outdoors	Financiamento a juros baixos		Mídia de identidade empresarial		

(Continua)

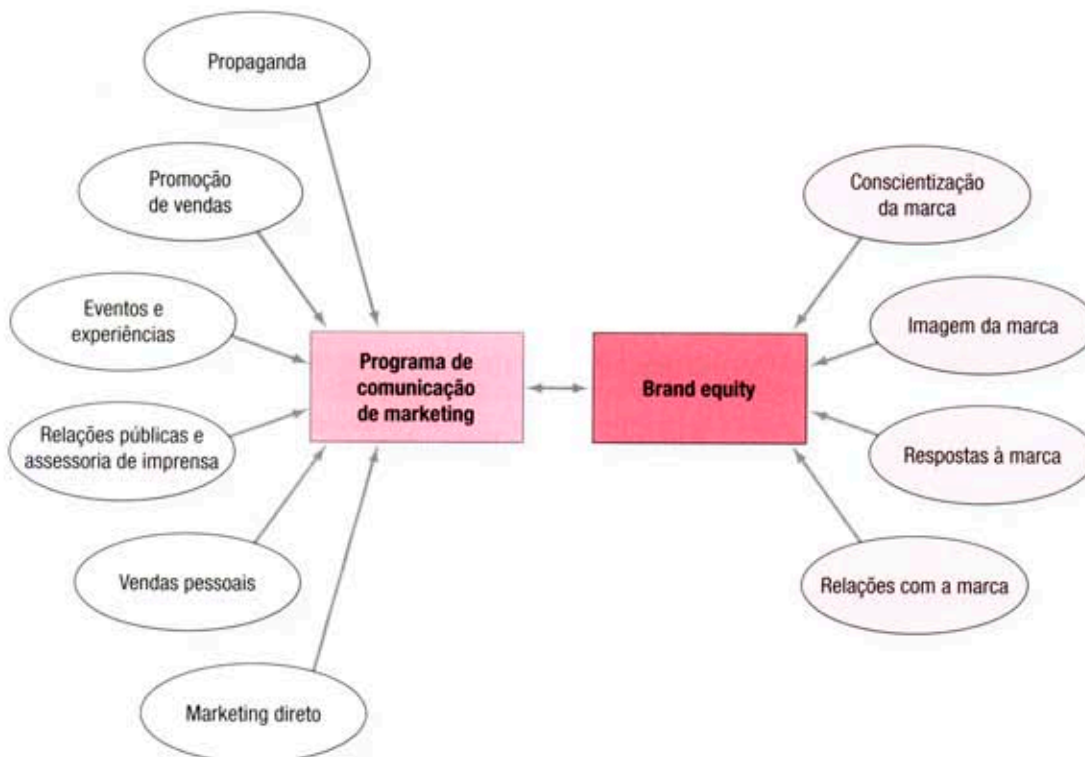
(Continuação)

Propaganda	Promoção de vendas	Eventos/ Experiências	Relações públicas	Vendas pessoais	Marketing direto
Painéis	Diversão		Revista corporativa		
Displays nos pontos-de-venda	Concessões de troca				
Material audiovisual	Programas de fidelização				
Símbolos e logotipos	Promoção nos pontos-de-venda integrada com a propaganda				
Fitas de vídeo					

Como a Figura 17.1 mostra, as atividades de comunicação de marketing contribuem para o brand equity de diversas maneiras: criando conscientização da marca; vinculando as associações corretas à imagem da marca na memória dos consumidores; despertando opiniões ou sentimentos positivos sobre a marca, e/ou facilitando uma conexão mais forte entre consumidor e marca.

De acordo com o conceito de brand equity, o modo com que as associações de marca são formadas não importa. Em outras palavras, se o consumidor faz uma associação forte, favorável e exclusiva da marca Subaru com os conceitos 'ar livre', 'ativo' e 'rústico' por causa da exibição de um anúncio na TV que mostra o carro percorrendo um terreno acidentado em diferentes épocas do ano, ou se ele cria essas associações pelo fato de a Subaru patrocinar competições de esqui, caiaque e mountain bike, o impacto em termos de brand equity é idêntico, qualquer que seja a causa.

**FIGURA 17.1** Integração da comunicação de marketing com a construção do brand equity



No entanto, as atividades de comunicação de marketing devem estar integradas a fim de transmitir uma mensagem coerente e um posicionamento estratégico. O ponto de partida do planejamento da comunicação de marketing é levantar todas as interações potenciais que os clientes no mercado-alvo possam ter com a marca e a empresa. Por exemplo, quando uma pessoa está interessada em comprar um computador novo, vai conversar com outras, olhar anúncios na televisão, ler artigos, procurar informações na Internet e examinar computadores em uma loja. O profissional de marketing precisa avaliar que tipo de experiências e exposições exercem mais influência em cada etapa do processo de compra. Essa compreensão ajudará a empresa a alocar recursos para a comunicação com mais eficácia e a projetar e implementar os programas de comunicação mais adequados.

## KLEENEX SOFT PACK

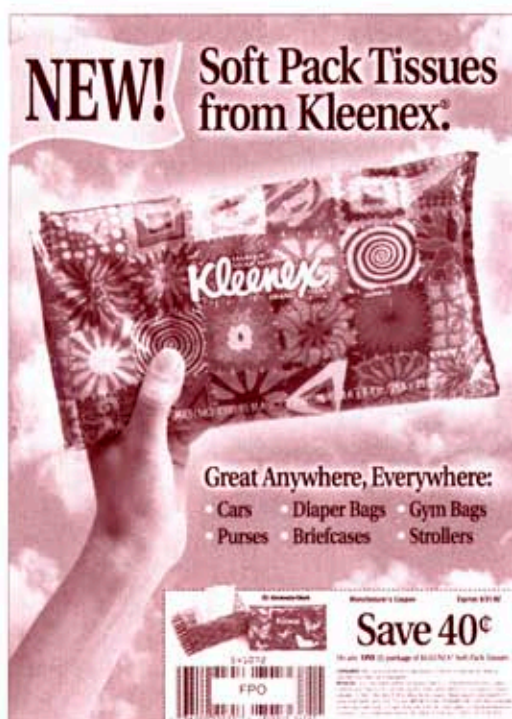
Para lançar um produto, o Kleenex Soft Pack, a Kimberly-Clark destinou 75 por cento de seu orçamento total de propaganda para televisão, 23 por cento para divulgação impressa e 2 por cento para propaganda on-line, a fim de construir uma conscientização e estimular a experimentação. Descobriu-se depois que os anúncios on-line ajudavam a atingir um público que a TV poderia ter ignorado e que os anúncios on-line e de revistas se constituíram no mix mais eficaz para a conscientização da marca.<sup>4</sup>

Munidos desses insights, os profissionais de marketing podem julgar a comunicação de marketing de acordo com sua capacidade de construir brand equity e incentivar as vendas da marca. Até que ponto, por exemplo, uma campanha contribui para a conscientização ou para a criação, a manutenção ou o fortalecimento das associações de marca? Um patrocínio faz com que os consumidores tenham opiniões e sentimentos mais favoráveis sobre a marca? Em que medida uma promoção os estimula a comprar mais de um produto? A que preço premium?

Pela perspectiva da construção do brand equity, os profissionais de marketing devem avaliar *todas* as opções possíveis de comunicação de acordo com critérios de eficácia (em que medida a opção funciona bem) e de eficiência (quanto custa). Essa visão ampla das atividades de construção da marca é particularmente relevante quando os profissionais de marketing avaliam as estratégias de melhoria da conscientização da marca.

Tal conscientização depende do número de exposições relacionadas à marca e das experiências acumuladas pelo consumidor.<sup>5</sup> *Qualquer coisa* que faça o consumidor notá-la e prestar atenção nela pode aumentar sua conscientização sobre ela, pelo menos em termos de reconhecimento. A visibilidade decorrente de patrocínios sugere que essas atividades podem ser especialmente valiosas para reforçar o reconhecimento da marca. Mas o aprimoramento da lembrança da marca (recall) pode pressupor um processo mais intenso e elaborado, de maneira que vínculos mais fortes da marca com a categoria de produto ou necessidades do consumidor sejam estabelecidos e, assim, o desempenho da memória melhore.

De maneira semelhante, como as associações, as respostas e as relações com a marca podem ser criadas de diversas formas, *todas* as opções possíveis de comunicação de marketing devem ser consideradas com o intuito de criar o conhecimento e a imagem da marca desejados.



Anúncio em revista, com cupom, dos lenços de papel Kleenex® Soft Pack.



## BOSTON SYMPHONY ORCHESTRA INC.

Com o público de música clássica reduzindo-se a um pequeno núcleo de freqüentadores de concertos, mais velhos e abastados, a Boston Symphony Orchestra (BSO) sabia que teria de remodelar sua propaganda para atingir novos públicos por meio de diversos canais de comunicação. Até 1998, a BSO raramente apelava para a Internet. Contudo, graças a uma série criteriosamente coordenada de trabalhos de pesquisa de mercado que incluíram pesquisas detalhadas e grupos de foco, descobriu-se que, embora houvesse pouca diferença entre os públicos mais velho e mais jovem quanto ao interesse pelo produto, havia uma enorme discrepância em termos de preferências por mídia. Os freqüentadores mais velhos eram leitores mais assíduos de livros e revistas, ao passo que o pessoal mais jovem preferia Internet e mídia eletrônica. Diante desse quadro, a BSO desenvolveu uma campanha integrada que combinou malas diretas, marketing por e-mail, merchandising personalizado on-line e anúncios em tetos de táxis. Como resultado, a orquestra aumentou sua receita on-line com a venda de ingressos e outras vendas e alcançou o valor de 3,7 milhões de dólares no ano fiscal de 2002, contra 320 mil dólares no ano fiscal de 1997. O total de vendas em 2002 foi de 19 milhões de dólares, superando os 16,7 milhões de 1997.<sup>5</sup>

## Modelos do processo de comunicação

O profissional de marketing deve compreender os elementos fundamentais da comunicação eficaz. Existem dois modelos úteis para isso: um macromodelo e um micromodelo.

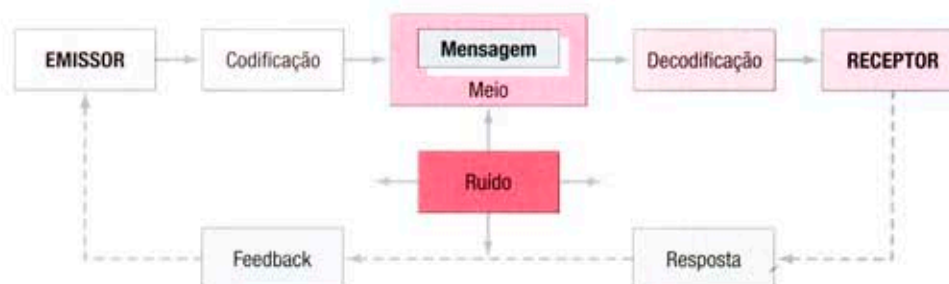
**MACROMODELO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO** A Figura 17.2 mostra um macromodelo de comunicação com nove elementos. Dois deles representam as principais partes envolvidas na comunicação — o *emissor* e o *receptor*. Outros dois representam as principais ferramentas de comunicação: a *mensagem* e o *meio*. Outros quatro elementos representam as principais funções de comunicação — *codificação*, *decodificação*, *resposta* e *feedback*. O último elemento no sistema é o *ruído* (mensagens aleatórias e concorrentes que podem interferir na comunicação pretendida).<sup>7</sup>

O modelo enfatiza os principais fatores de uma comunicação eficaz. O emissor precisa saber que públicos deseja atingir e que reações pretende gerar. Deve, portanto, codificar a mensagem para que o público-alvo a decodifique. Precisa também transmitir a mensagem por meios que alcancem o público-alvo e desenvolver canais de feedback para monitorar as respostas. Quanto mais o campo de experiência do emissor se sobrepõe ao do receptor, mais eficaz é a comunicação.

Observe que os processos de atenção seletiva, distorção seletiva e retenção seletiva — conceitos apresentados inicialmente no Capítulo 6 — podem funcionar durante a comunicação, como vemos a seguir.

1. **Atenção seletiva.** As pessoas são bombardeadas por cerca de 1.500 mensagens comerciais por dia, o que explica por que os anunciantes fazem o que for preciso para captar a atenção do público: lançam mão de terror, música, apelos sexuais ou ainda de audaciosos anúncios com títulos em negrito prometendo coisas do tipo "Como ganhar 1 milhão". O bombardeio de anúncios também representa um enorme obstáculo para atrair a atenção — o conteúdo não editorial ou 'no meio da programação' varia de 25 por cento a 33 por cento em TV e rádio até mais de 50 por cento em revistas e jornais.
2. **Distorção seletiva.** Os receptores vão ouvir o que se ajusta a seu sistema de crenças. Conseqüentemente, é comum eles acrescentarem à mensagem coisas que não estão expressas ali (amplificação) e não perceberem outras que estão presentes (nivelamento). A tarefa do comunicador é buscar maior simplicidade, clareza, interesse e repetição para conseguir que os principais pontos sejam compreendidos.

**FIGURA 17.2** Elementos do processo de comunicação



3. **Retenção seletiva.** As pessoas retêm na memória por mais tempo apenas uma pequena fração das mensagens que chegam até elas. Se a atitude inicial do receptor em relação ao objeto for positiva e se ele tiver argumentos de apoio, é provável que a mensagem seja aceita e lembrada. Se a atitude inicial do receptor for negativa e ele tiver contra-argumentos, é possível que a mensagem seja rejeitada, mas fique retida na memória por um longo período. Como a persuasão requer que o receptor repita os próprios pensamentos, muito do que se costuma chamar de persuasão é na verdade autopersuasão.<sup>8</sup>

**MICROMODELO DAS RESPOSTAS DO CONSUMIDOR** Os micromodelos de comunicação de marketing se concentram nas respostas específicas do consumidor à comunicação. A Figura 17.3 resume os quatro clássicos *modelos de hierarquia de respostas*.

Todos esses modelos pressupõem que o comprador passa por um estágio cognitivo, um afetivo e um comportamental, nessa ordem. A seqüência ‘aprender-sentir-agir’ é apropriada quando o público tem grande envolvimento com uma categoria de produtos que parece muito ampla e heterogênea, como no caso da compra de um automóvel ou de uma casa. Uma seqüência alternativa, ‘agir-sentir-aprender’, é importante quando o público apresenta grande envolvimento com o produto, mas percebe pouca ou nenhuma diferenciação entre os produtos da categoria, como na compra de uma passagem aérea ou de um computador. Uma terceira seqüência, ‘aprender-agir-sentir’, é importante quando o público tem pouco envolvimento e percebe pouca diferenciação entre os produtos da categoria, como na compra de sal ou de pilhas. Quando escolhe a seqüência certa, o profissional de marketing consegue planejar melhor sua comunicação.<sup>9</sup>

Vamos supor que o comprador tenha grande envolvimento com a categoria de produtos e perceba bastante diferenciação dentro dela. Ilustraremos a seguir o *modelo da hierarquia de efeitos* (segunda coluna da Figura 17.3) no contexto de uma campanha de comunicação de marketing de uma pequena faculdade de Iowa chamada Pottsville:

- **Conscientização:** se a maioria do público-alvo não está consciente do objeto, a tarefa do comunicador é desenvolver a conscientização. Suponhamos que a Pottsville procure alunos de Nebraska, onde seu nome não é conhecido, e que existam 30 mil alunos do ensino médio em Nebraska que poderiam se interessar pela Pottsville. A faculdade pode estabelecer como objetivo conscientizar 70 por cento desses alunos do nome Pottsville no prazo de um ano.
- **Conhecimento:** o público-alvo está consciente da marca, mas não sabe nada mais sobre ela. A Pottsville pode desejar que seu público-alvo saiba que ela é uma universidade particular, com cursos de duração de quatro anos,

**FIGURA 17.3** Modelos de hierarquia de respostas

		Modelos			
Estágios	Modelo Aida <sup>a</sup>	Modelo da hierarquia de efeitos <sup>b</sup>	Modelo da inovação-adoção <sup>c</sup>	Modelo de comunicação <sup>d</sup>	
Estágio cognitivo	Atenção	Conscientização ↓ Conhecimento	Conscientização	Exposição ↓ Recepção ↓ Resposta cognitiva	
Estágio afetivo	Interesse ↓ Desejo	Simpatia ↓ Preferência ↓ Convicção	Interesse ↓ Avaliação	Atitude ↓ Intenção	
Estágio comportamental	Ação	Compra	Experimentação ↓ Adoção	Comportamento	

Fontes: (a) E. K. Strong, *The psychology of selling*. Nova York: McGraw-Hill, 1925, p. 9; (b) Robert J. Lavidge e Gary A. Steiner, "A model for predictive measurements of advertising effectiveness", *Journal of Marketing*, out. 1961, p. 61; (c) Everett M. Rogers, *Diffusion of innovation*. Nova York: Free Press, 1962, p. 79-86; (d) outras fontes.

com excelente programa pedagógico, idiomas estrangeiros e história. Assim, é preciso ter noção de quantas pessoas no público-alvo conhecem a Pottsville pouco, razoavelmente ou muito. Se o conhecimento for pequeno, a Pottsville poderá escolher o conhecimento da marca como seu objetivo de comunicação.

- **Simpatia:** se o público-alvo conhece a marca, o que acha dela? Se o público tem uma opinião desfavorável sobre a Pottsville, o comunicador precisa descobrir a causa. Se a opinião desfavorável se baseia em problemas reais, a universidade tem de solucioná-los primeiro e depois comunicar a renovação da qualidade. Boas relações com o público exigem 'boas ações seguidas de boas palavras'.
- **Preferência:** o público-alvo pode gostar do produto, mas não preferi-lo a outros. Nesse caso, o comunicador pode tentar conquistar a preferência do consumidor comparando a qualidade, o valor, o desempenho e outras características com os dos prováveis concorrentes.
- **Convicção:** um público-alvo pode preferir determinado produto, mas não estar convencido a comprá-lo. A tarefa do comunicador é desenvolver a convicção e a intenção de compra entre os alunos interessados na Pottsville.
- **Compra:** por fim, algumas pessoas do público-alvo podem estar convencidas, mas não efetuar realmente a compra. O comunicador precisa levar esses consumidores a tomar a iniciativa da compra, oferecendo o produto a um preço mais baixo e benefícios adicionais ou deixando o consumidor experimentá-lo. A Pottsville pode convidar alguns alunos selecionados do ensino médio para visitar o campus e assistir a algumas aulas, ou ainda oferecer bolsas parciais para os melhores alunos.

Para demonstrar como o processo completo de comunicação é frágil, suponha que a probabilidade de *cada* uma das seis etapas ser concluída com êxito seja de 50 por cento. As leis da probabilidade sugerem que a probabilidade de *todas* as seis etapas ocorrerem com sucesso, na hipótese de serem eventos independentes, seja de  $0,5 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5$ , o que equivale a 1,5625 por cento. Se a probabilidade de cada etapa ocorrer fosse, em média, de 10 por cento, ou seja, uma porcentagem mais razoável, então a probabilidade total de as seis etapas ocorrerem seria de 0,0001, o que significa, em outras palavras, apenas uma em 10 mil!

Para aumentar as chances de sucesso de uma campanha de comunicação de marketing, o profissional de marketing deve tentar aumentar a probabilidade de *cada* etapa se concretizar. Por exemplo, do ponto de vista da propaganda, a campanha ideal garantiria que:

1. O consumidor certo estivesse exposto à mensagem certa no local certo e na hora certa.
2. O anúncio prendesse a atenção do consumidor, mas não o desviasse da mensagem que se tenciona transmitir.
3. O anúncio refletisse adequadamente o nível de compreensão do consumidor sobre o produto e a marca.
4. O anúncio posicionasse a marca corretamente em termos dos pontos de diferença e dos pontos de paridade desejáveis e exequíveis.
5. O anúncio motivasse os consumidores a considerar a compra da marca.
6. O anúncio criasse fortes associações de marca com todos esses efeitos de comunicação armazenados, a fim de causar impacto quando os consumidores considerassem a realização de uma compra.

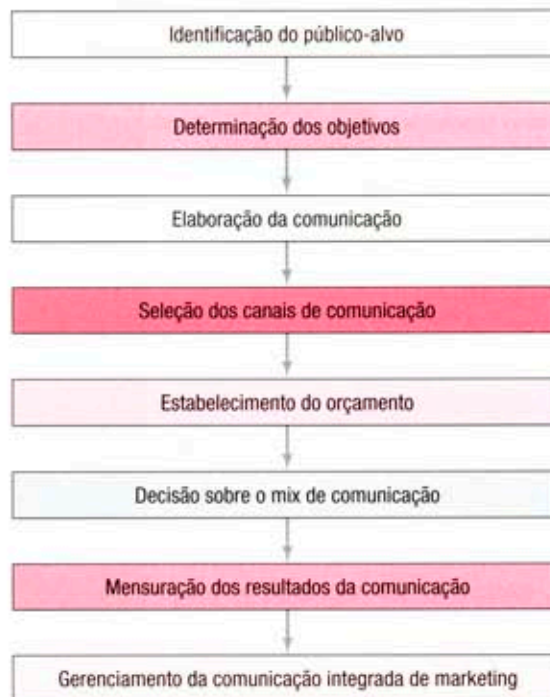
## O desenvolvimento de uma comunicação eficaz

A Figura 17.4 mostra as oito etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz. Começaremos com as básicas: identificação do público-alvo, determinação dos objetivos, elaboração da comunicação, seleção dos canais de comunicação e estabelecimento do orçamento.

### Identificação do público-alvo

O processo deve ser iniciado tendo-se em mente um público-alvo bem definido: possíveis compradores dos produtos da empresa, usuários atuais, pessoas que decidem ou influenciam; indivíduos, grupos, públicos específicos ou o público em geral. O público-alvo exerce uma influência fundamental nas decisões do comunicador sobre o que, como, quando, onde e para quem dizer.

É possível traçar o perfil do público-alvo segundo qualquer segmento de mercado identificado no Capítulo 8. Geralmente, é útil definir o público-alvo em termos de uso e fidelidade. O público-alvo é novo na categoria ou já é um usuário atual? Ele é fiel à marca, fiel a um concorrente ou é alguém que muda toda hora de marca? Se o público-alvo é um usuário atual da marca, ele é um usuário assíduo ou esporádico? A estratégia de comunicação será diferente dependendo do uso e da fidelidade envolvidos. Pode-se conduzir uma *análise da imagem* para traçar um perfil do público-alvo em termos de conhecimento da marca e, assim, proporcionar um insight ainda mais detalhado.

**FIGURA 17.4** Etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz

Uma parte fundamental da análise do público é a avaliação da imagem atual da empresa e de seus produtos e concorrentes. **Imagem** é o conjunto de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem em relação a um objeto. As atitudes e ações em relação a um objeto são bastante condicionadas pela imagem que ele oferece.

O primeiro passo é medir o conhecimento do público-alvo sobre o objeto, utilizando a *escala da familiaridade*:

Nunca ouviu falar	Já ouviu falar	Conhece um pouco	Conhece razoavelmente	Conhece muito bem
----------------------	-------------------	---------------------	--------------------------	----------------------

Se a maioria marcar apenas as duas primeiras categorias, o desafio consistirá em aumentar a conscientização.

Para aqueles que responderam que estão familiarizados com o produto, pode-se perguntar como se sentem em relação a ele, utilizando a *escala da receptividade*:

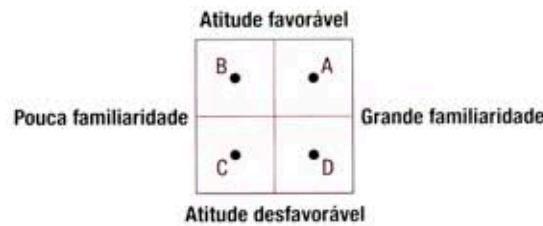
Muito desfavorável	Relativamente desfavorável	Indiferente	Relativamente favorável	Muito favorável
-----------------------	-------------------------------	-------------	----------------------------	--------------------

Se a maioria assinalar as duas primeiras categorias, então a empresa terá de superar um problema de imagem negativa.

As duas escalas podem ser combinadas para formar uma idéia da natureza do desafio que a comunicação deverá enfrentar. Imagine que tenham sido entrevistados os moradores de uma região sobre sua familiaridade e atitude em relação a quatro hospitais locais: A, B, C e D. Foi feita a média das respostas, apresentada na Figura 17.5. O hospital A desfruta da imagem mais positiva: muitas pessoas o conhecem e gostam dele. O hospital B é menos conhecido, mas quem o conhece gosta dele. O hospital C é visto de maneira negativa por aqueles que o conhecem, porém (para sorte dele) são poucas as pessoas que o conhecem. O hospital D é visto como um hospital ruim, e todos o conhecem!

Cada hospital enfrenta uma tarefa de comunicação diferente. O hospital A precisa trabalhar para manter sua boa reputação e alto grau de conscientização. O hospital B precisa conquistar a atenção de mais pessoas. O hospital C, por sua vez, precisa descobrir a causa de sua má fama e tomar providências para melhorar a qualidade sem muito alarde. O hospital D precisa reduzir seu grau de exposição, melhorar a qualidade e depois procurar a atenção da população.

As imagens 'pegam', persistem por um longo período após a mudança da organização. A persistência da imagem é explicada pelo fato de que, depois de formar determinada imagem, as pessoas só percebem o que é coerente com essa imagem. São necessárias informações que efetivamente desmintam tal crença para levantar questionamentos e 'abrir a cabeça', principalmente quando se carece de experiências constantes ou novas com o objeto modificado.

**FIGURA 17.5** Análise da familiaridade/receptividade

## HÄAGEN-DAZS

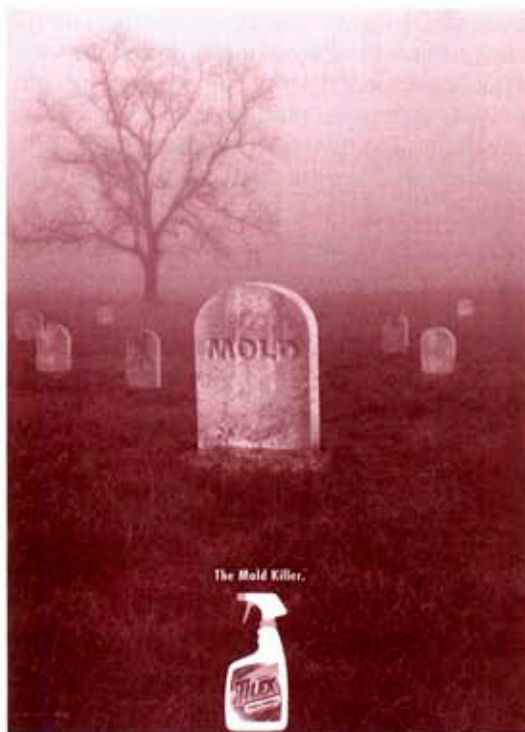
Prejudicada pela imagem que adquiriu na década de 1980, nos últimos anos essa excepcional fabricante de sorvetes combateu um violento ataque de novas marcas. A marca contratou então a agência Goodby, Silverstein e Partners para desfazer a arraigada imagem da Häagen-Dazs com uma nova campanha. “O nome remetia a um luxo barato e [as pessoas] lembravam do hedonismo esnobe dos anos 80, representado, por exemplo, pelo rapaz com lenço amarrado no pescoço apoiado num carro”, afirmou o diretor de criação associado da Goodby, Albert Kelly. A Goodby desenvolveu uma campanha com foco na alta qualidade do produto, especificamente na qualidade de seus ingredientes. Dois anúncios, “Morango” e “Baunilha”, mostravam plantações de morango e baunilha com o slogan “Häagen-Dazs. Made like no other” (“Häagen-Dazs. Feito como nenhum outro”), contrastando com a propaganda anterior, focada no luxo e com títulos como “Pure pleasure” (“Puro prazer”) ou “Just perfect” (“Simplesmente perfeito”).<sup>10</sup>

## Determinação dos objetivos

Conforme vimos no exemplo da faculdade Pottsville, os objetivos da comunicação podem ser definidos em qualquer nível do modelo da hierarquia de efeitos. Rossiter e Percy identificaram quatro objetivos possíveis, como veremos a seguir:<sup>11</sup>

- 1. Necessidade da categoria:** estabelecimento de uma categoria de produto ou serviço como necessária para eliminar ou satisfazer uma evidente discrepância entre o estado motivacional atual e o estado emocional desejado. Um produto totalmente novo ao mundo, como os carros movidos a energia elétrica, sempre começaria com um objetivo de comunicação que visasse estabelecer a necessidade da categoria.
- 2. Conscientização da marca:** capacidade de identificar (reconhecer ou lembrar) uma marca dentro de uma categoria, em detalhes suficientes para que se efetue a compra. É mais fácil conquistar o reconhecimento do que a lembrança — há mais chances de os consumidores reconhecerem as diferenciadas embalagens laranja da Stouffer do que se lembrar da marca quando solicitados a pensar numa marca de comidas congeladas. A lembrança é importante fora da loja; o reconhecimento é importante dentro da loja. A conscientização da marca é o alicerce do brand equity.
- 3. Atitude em relação à marca:** avaliação da marca com relação à capacidade comprovada de atender a uma necessidade atualmente relevante. Uma marca relevante pode ser orientada negativamente (eliminação de problemas, fuga de problemas, satisfação incompleta) ou orientada positivamente (gratificação sensorial, estímulo intelectual ou aprovação social). Produtos de limpeza doméstica quase sempre utilizam a fórmula da solução de problemas; produtos alimentícios, por outro lado, em geral utilizam anúncios orientados sensorialmente, enfatizando o apelo ao apetite.
- 4. Intenção de compra da marca:** instruções próprias para comprar uma marca ou realizar uma ação relacionada à compra. Ofertas promocionais no formato de cupons ou ‘leve dois pague um’ incentivam os consumidores a firmar o compromisso mental de comprar um produto. Mas muitos deles não possuem uma necessidade de categoria clara e podem não estar no mercado quando expostos a um anúncio, diminuindo as chances de as intenções se efetivarem. Em uma semana, por exemplo, talvez apenas 20 por cento dos adultos estejam planejando a compra de detergentes; somente 2 por cento planejando a compra de limpadores de tapete, e apenas 0,25 por cento planejando a compra de um carro.

Em geral, a comunicação mais eficaz consegue alcançar diversos objetivos. A Geico, por exemplo, anuncia que um telefonema de 15 minutos pode reduzir em 15 por cento o seguro do carro, combinando a atitude da marca e uma ligação à ação para construir intenções de compra.



Desenvolvimento de uma estratégia criativa: este anúncio do Tilex, produto de limpeza de uso doméstico, enfoca a solução de problemas — o Tilex é chamado de 'o exterminador de limbo'.

## Elaboração da comunicação

O processo de elaboração da comunicação para que se obtenha a resposta desejada requer a solução de três problemas: o que dizer (estratégia de mensagem), como dizer (estratégia criativa) e quem dizer (fonte da mensagem).

**ESTRATÉGIA DE MENSAGEM** Ao determinar a estratégia de mensagem, a gerência deve procurar apelos, temas ou idéias que se conectem ao posicionamento da marca e ajudem a estabelecer pontos de paridade e pontos de diferença. Alguns podem estar relacionados diretamente ao desempenho do produto ou serviço (qualidade, economia ou valor da marca), enquanto outros podem estar relacionados a considerações mais extrínsecas (contemporaneidade, popularidade ou tradicionalismo da marca).

Para John Maloney, os compradores se dividem entre aqueles que esperam um desses quatro tipos de recompensa na aquisição de um produto: satisfação racional, sensorial, social ou do ego.<sup>12</sup> Os compradores podem entender tais recompensas como uma experiência 'resultado do uso', uma experiência 'produto em uso' ou uma experiência 'incidental ao uso'. Cruzando os quatro tipos de recompensa com os três tipos de experiência, obtemos 12 tipos de mensagens. Por exemplo, o apelo "deixa as roupas mais limpas" é uma promessa de recompensa racional seguida de uma experiência 'resultado do uso'. A frase "sabor de cerveja de verdade numa ótima cerveja light" é uma promessa de recompensa sensorial ligada à experiência 'produto em uso'.

Acredita-se que compradores industriais respondam melhor a mensagens de desempenho. São conhecedores do produto, treinados para reconhecer o valor e responsáveis pelas escolhas dos outros. Os consumidores, quando compram produtos caros, também costumam reunir informações e avaliar os benefícios.

**ESTRATÉGIA CRIATIVA** A eficácia da comunicação depende de como a mensagem é expressa, assim como do conteúdo da mensagem em si. Uma comunicação ineficaz pode significar que se optou por uma mensagem errada ou que a mensagem certa foi transmitida insatisfatoriamente. As *estratégias criativas* definem como os profissionais de marketing traduzem suas mensagens em comunicação específica. Elas podem ser classificadas de maneira abrangente como estratégias que envolvem apelos 'informativos' ou 'transformativos'.<sup>13</sup> Cada uma dessas duas categorias genéricas englobam diversas abordagens específicas de criatividade.

**Apelos informativos** Os *apelos informativos* baseiam-se nos atributos ou benefícios de um produto ou serviço. Exemplos na propaganda são anúncios com foco na solução de problemas (Excedrin acaba com a dor de cabeça rapidamente), anúncios de demonstração de produto (Thompson Water Seal resiste à chuva, neve e calor intensos), anúncios de comparação de produto (a Verizon oferece melhor acesso à Internet do que a Comcast) e testemunhos de pessoas desconhecidas ou celebridades (o fenômeno da NBA LeBron James arremessando Coca-Cola e Nike). Os apelos informativos pressupõem um processo extremamente racional de comunicação por parte do consumidor. São o triunfo da lógica e da razão.

A pesquisa de Hovland, em Yale, esclareceu bastante os apelos informativos e sua relação com questões como a formulação de conclusões, o uso de argumentos unilaterais ou bilaterais e a ordem de apresentação de argumentos. Algumas experiências iniciais defendiam a declaração de conclusões para o público. Experiências posteriores, no entanto, indicam que os melhores anúncios fazem perguntas e permitem que as pessoas tirem suas próprias conclusões.<sup>14</sup> Se a Honda tivesse martelado a idéia de que o Element era para jovens, essa forte definição poderia ter bloqueado a compra por grupos de idade mais avançada. Algumas ambigüidades de estímulos podem levar a uma definição mais ampla de mercado e a compras mais espontâneas.

Pode-se pensar que apresentações unilaterais que só elogiam o produto são mais eficazes do que argumentos bilaterais que também mencionam suas deficiências. Entretanto, as mensagens bilaterais podem ser mais adequadas, principalmente quando existem associações negativas que precisam ser superadas. A Heinz veiculou a mensagem "Heinz Ketchup is slow good" ("Vale à pena esperar pelo ketchup da Heinz"), referindo-se à lentidão com que o produto saía do frasco, e a Listerine divulgou "Listerine tastes bad twice a day" ("Listerine: gosto ruim duas vezes ao dia").<sup>15</sup> Mensagens bilaterais são mais eficazes com públicos mais instruídos e com aqueles que apresentam resistência inicial.<sup>16</sup>

Finalmente, a ordem em que os argumentos são apresentados é importante.<sup>17</sup> No caso de mensagens unilaterais, apresentar o argumento mais forte primeiro tem a vantagem de despertar a atenção e o interesse. Isso é fundamental em meios de comunicação em que o público geralmente não presta atenção na mensagem inteira. Se o público não tiver como escapar da mensagem, uma apresentação com clímax pode ser mais eficaz. No caso de mensagens bilaterais, se o público for inicialmente resistente, o comunicador poderá começar pelo argumento contrário e concluir com o argumento positivo.<sup>18</sup>

**Apelos transformativos** Os apelos transformativos baseiam-se em um benefício ou uma imagem não relacionada ao produto. Podem descrever que tipo de pessoa utiliza a marca (a Volkswagen faz propaganda para pessoas jovens e ativas com sua campanha "Drivers wanted" — "Procuram-se motoristas"), ou que tipo de experiência resulta do uso da marca (o sabonete Coast foi anunciado como "The eye opener" — "Colírio para os olhos"). Em geral, os apelos transformativos tentam estimular as emoções que vão motivar a compra. Foi esse o caminho adotado pela Clairol para reavivar uma marca agonizante da década de 1970.

## CLAIROL HERBAL ESSENCES

"Yes, yes, yes" era o que atrizes exclamavam simulando um orgasmo enquanto lavavam os cabelos e aproveitavam "uma experiência verdadeiramente orgânica", que era o título do comercial. Algumas mulheres acharam o duplo sentido do anúncio aviltante. A Advertising Women of New York Club, uma associação feminina de propaganda de Nova York, chegou a conceder ao anúncio o prêmio Rei do Mau Gosto. Mas a Procter & Gamble, que adquiriu a Clairol em 2002, responsabiliza o anúncio por reavivar uma marca semimorta. A Herbal Essences tornou-se uma das marcas de crescimento mais rápido do mundo, com um salto nas vendas de zero para 700 milhões de dólares em sete anos. Ao explicar seu sucesso, o diretor de criação da agência The Kaplan Thaler Group foi categórico: "A emoção funciona como um pára-raio, um estímulo à realização da compra".<sup>19</sup>

Os comunicadores trabalham com apelos negativos, como medo, culpa e vergonha, para conseguir que as pessoas façam algo (escovar os dentes, realizar um exame de saúde periódico) ou deixem de fazer algo (fumar, tomar bebidas alcoólicas, comer demais). Apelos ao medo funcionam melhor quando são moderados. Além disso, a fonte deve ter grande credibilidade e a comunicação deve prometer o alívio, de maneira aceitável e eficaz, do medo que desperta. As mensagens são mais persuasivas quando moderadamente discrepantes em relação àquilo em que o público acredita. As que expressam somente aquilo em que o público já acredita no máximo reforçam essas crenças; por outro lado, se as mensagens forem discrepantes demais, serão contestadas e rejeitadas.<sup>20</sup>

Os comunicadores utilizam também apelos emocionais positivos, como humor, amor, orgulho e alegria. Elementos motivacionais — como a presença de bebês engraçadinhos, filhotes travessos, músicas famosas ou apelos sexuais provocantes — são muitas vezes empregados para atrair a atenção do consumidor e elevar seu envolvimento com um anúncio.

As técnicas de elementos motivacionais são consideradas necessárias no árduo ambiente de mídia atual, caracterizado pelo baixo envolvimento do consumidor, pelo excesso de anúncios concorrentes e pelo bombardeio de anúncios entre a programação. Em 2003, o cantor inglês Sting, que nos anos 80 negou a permissão de uso da música "Don't stand so close to me" para uma propaganda de desodorante, fechou uma lucrativa negociação com a Ford Motor Company como parte do trabalho da empresa para atingir consumidores com mais de 35 anos. Num anúncio do Jaguar, o cantor aparecia dirigindo o carro enquanto sua mais nova música, "Desert rose", tocava ao fundo.<sup>21</sup>

Embora as estratégias de elemento motivacional consigam atrair a atenção e criar mais simpatia e credibilidade para a empresa, podem igualmente prejudicar a compreensão, desgastar rápido a receptividade e lançar uma imagem negativa sobre o produto.<sup>22</sup> Na verdade, as táticas de obtenção de atenção são quase sempre eficazes demais e acabam desviando a atenção da marca ou dos argumentos do produto. Dessa forma, um desafio para chegar à melhor estraté-

gia de criatividade é descobrir como ‘lidar com o bombardeio de anúncios’ para atrair a atenção do consumidor — mas ainda assim conseguir transmitir a mensagem desejada.

A magia da propaganda é avivar na mente do consumidor conceitos escritos numa folha de papel. Num anúncio impresso, o comunicador precisa decidir sobre o título, o texto, a ilustração e as cores. Para uma mensagem de rádio, o comunicador deve escolher as palavras, os tipos de voz e os estilos de locução. O ‘tom’ de um anunciante promovendo um carro usado tem de ser diferente daquele que promove um Cadillac novo. Se a mensagem for veiculada na televisão ou pessoalmente, todos esses elementos e mais a linguagem corporal (sinais não verbais) deverão ser planejados. Os apresentadores têm de prestar atenção nas expressões faciais, nos gestos, roupas, postura e penteado. Se a mensagem for transmitida pelo produto ou sua embalagem, o comunicador deverá prestar atenção na cor, na textura, no odor, no tamanho e no formato.

Todo detalhe é importante. Pense em como os títulos de anúncios à direita conseguiram dar vida aos temas das marcas à esquerda.

#### Tema da marca

Nossos hambúrgueres são maiores.

Vendas sem pressão. Apenas um ótimo carro.

Alugamos menos carros, então temos de oferecer mais aos nossos clientes.

Oferecemos serviços de chamadas de longa distância.

#### Título do anúncio

Where’s the beef? (Cadê a carne?)  
— rede de restaurantes Wendy’s.

Drivers wanted (Procuram-se motoristas)  
— carros da Volkswagen.

We try harder (A gente se esforça mais)  
— locadora de automóveis Avis.

Reach out and touch someone  
(Estique-se e toque alguém) — AT&T.

**FONTE DA MENSAGEM** Muitas comunicações não utilizam nenhuma fonte além da própria empresa. Outras usam pessoas conhecidas ou desconhecidas. As mensagens provenientes de fontes atraentes ou famosas chamam mais atenção e são lembradas com mais facilidade. É por isso que os anunciantes geralmente utilizam celebridades como porta-vozes. Celebridades tendem a ser mais eficazes quando personificam o atributo principal de um produto. A beleza de Catherine Deneuve fez isso pelo perfume Chanel nº 5, enquanto o estilo rústico do ator Paul Hogan fez isso pelo utilitário Outback, da Subaru. Por outro lado, usar os atores James Garner e Cybill Shepherd para vender carne foi um tiro que saiu pela culatra: logo depois Garner foi submetido a uma cirurgia em que recebeu cinco pontes de safena e Shepherd admitiu ser vegetariana.

O que importa é a credibilidade da fonte. Mas de que fatores depende essa credibilidade? Os três fatores identificados com maior frequência são o domínio do assunto, a confiabilidade e a simpatia.<sup>23</sup> O *domínio do assunto* é o conhecimento especializado que o comunicador possui para sustentar o argumento. A *confiabilidade* está relacionada ao fato de a fonte ser considerada objetiva e honesta. Confiar-se mais nos amigos do que em estranhos ou em vendedores, e pessoas que não são pagas para endossar um produto são consideradas mais dignas de confiança do que aquelas que o são.<sup>24</sup> A *simpatia* está relacionada a quão atrativa é a fonte. Qualidades como sinceridade, humor e naturalidade despertam mais simpatia por uma fonte.

A fonte com maior credibilidade será uma pessoa que obtiver alta pontuação nas três dimensões. As empresas farmacêuticas querem que os médicos confirmem os benefícios de seus produtos porque eles transmitem alta credibilidade. Pelo mesmo motivo, movimentos antidrogas utilizam ex-drogados em suas campanhas. Até sua morte, Dave Thomas, o fundador da cadeia de restaurantes Wendy’s, fez mais de 800 comerciais para sua empresa, sempre com sua marca registrada: gravata vermelha e camiseta de mangas curtas. Além de carisma, ele tinha uma credibilidade inerente.

Uma celebridade bem escolhida pode lançar ao estrelato até mesmo um produto coadjuvante.

## SALTON E GEORGE FOREMAN

A Salton era uma fabricante pouco conhecida de eletrodomésticos peculiares que ganhou fama temporária na década de 1950 com sua Salton Hot Tray, um item indispensável em todas as listas de casamento da época. No início dos anos 90, a empresa lançou um grill que parecia fadado à obscuridade, até que o bicampeão dos pesos pesados, George Foreman, optou por ser não só seu garoto-propaganda, mas um parceiro da empresa na venda do produto. Foreman e seu eletrodoméstico útil e redutor de gorduras formaram um casamento perfeito no reino dos hambúrgueres. Um ano após o lançamento, Foreman foi ao ar num canal de vendas pela TV, o QVC, para vender os grills. A câmera o flagrou num momento em que os apresentadores conversavam, deixando para George nada a fazer a não ser olhar para os hambúrgueres estalando. Com uma espátula, ele pegou um hambúrguer e se pôs a comê-lo, e as linhas telefônicas começaram a entupir. Foreman ajudou a Salton a vender mais de 40 milhões de grills desde meados da década de 1990



e, como ele obtém uma parcela das vendas, já ganhou mais do que em sua carreira como boxeador — mais de 150 milhões de dólares. Enquanto todo o setor de eletrodomésticos se expande apenas 7 por cento anualmente, a Salton cresceu mais de 46 por cento ao ano desde 1995.<sup>25</sup>

A seção Novas Idéias em Marketing “O uso de celebridades como fontes de mensagens” enfoca o uso de testemunhos.

Se uma pessoa tem uma atitude positiva em relação a uma fonte e a uma mensagem, ou uma atitude negativa em relação às duas, diz-se que existe uma *congruência*. Mas o que acontece se alguém tiver uma atitude em relação à fonte e uma atitude oposta em relação à mensagem? Imagine que um consumidor ouça uma celebridade por quem tenha simpatia elogiar uma marca de que ele não gosta. Osgood e Tannenbaum postularam que *uma mudança de atitude ocorrerá, aumentando o grau de congruência entre as duas avaliações*.<sup>26</sup> O consumidor apreciará um pouco menos a celebridade ou um pouco mais a marca. Caso venha a deparar com a mesma celebridade elogiando outras marcas de que não gosta, acabará desenvolvendo uma impressão negativa em relação à celebridade e mantendo atitudes negativas em relação às marcas. Pelo **princípio da congruência**, os comunicadores podem usar sua boa imagem para reduzir algumas impressões negativas em relação a uma marca, mas durante esse processo podem perder um pouco da estima do público.

As multinacionais enfrentam numerosos desafios ao desenvolver programas de comunicação global. Primeiro, precisam decidir se o produto é apropriado ao país. Segundo, precisam ter certeza de que o segmento de mercado em que estão tentando entrar é legal e usual. Terceiro, precisam decidir se o estilo de propaganda é aceitável. E, em quarto, se os anúncios devem ser criados na matriz ou localmente.<sup>27</sup>

1. **Produto:** muitos produtos são restritos ou proibidos em algumas partes do mundo. Cerveja, vinho e outras bebidas alcoólicas não podem ser anunciados nem vendidos em países muçulmanos. E, em muitos países, produtos derivados do tabaco estão sujeitos a severa regulamentação.
2. **Segmento de mercado:** os fabricantes de brinquedos nos Estados Unidos ficaram surpresos ao saber que em muitos países, como a Noruega e a Suécia, por exemplo, não se permite propaganda dirigida a crianças menores de 12 anos na televisão. De fato, a Suécia fez lobby para estender essa proibição a todos os países membros da União Européia em 2001, mas não obteve êxito. Para se precaver, o McDonald's anuncia-se na Suécia como apropriado para toda a família.
3. **Estilo:** a propaganda comparativa, embora seja aceita e mesmo comum nos Estados Unidos e no Canadá, é menos comum no Reino Unido, inaceitável no Japão e ilegal na Índia. \* No Japão, a PepsiCo teve um teste comparativo de sabor recusado por muitas emissoras de televisão e de rádio e está até mesmo sendo processada por causa dele.
4. **Local ou global:** hoje em dia, cada vez mais multinacionais querem estabelecer uma imagem de marca global utilizando a mesma propaganda em todos os mercados. Quando a Daimler AG e a Chrysler se fundiram, tornando-se a quinta maior fabricante de carros do mundo, lançaram em mais de cem países uma campanha de três semanas de duração que consistia em um encarte de revista de 12 páginas, nove páginas centrais de jornais e uma brochura de 24 páginas que foi enviada para líderes empresariais, sindicais e governamentais e para a mídia. A campanha tinha como slogan “Expect the extraordinary” (“Espere o extraordinário”) e mostrava pessoas das duas empresas trabalhando juntas.

As empresas que vendem seus produtos em diferentes países ou culturas devem estar preparadas para adequar suas mensagens. Ao anunciar produtos para o tratamento dos cabelos, a Helene Curtis adapta sua mensagem: as inglesas de classe média lavam o cabelo com frequência, ao contrário das espanholas; já as japonesas evitam lavar demais o cabelo, com medo de remover a oleosidade natural.

A famosa campanha “Got milk?” (“Tem leite?”) da California Milk Processor Board conseguiu conquistar os principais grupos demográficos dos Estados Unidos, exceto um.

## CALIFORNIA MILK PROCESSOR BOARD

Quando a California Milk Processor Board decidiu se concentrar na comunidade latino-americana, cujo idioma predominante é o espanhol, descobriu um dado interessante: o slogan “Got milk?” (“Tomou leite?”) havia sido grosseiramente traduzido para “Tienes leche?”, que em espanhol tem o sentido de “Você está amamentando?” Além disso, a reação da comunidade latino-americana aos irreverentes anúncios que mostravam o quanto era chato ficar sem leite foi decididamente diferente. O diretor-executivo Jeff Manning observou: “Descobrimos que o fato de não haver leite ou arroz nos lares latino-americanos não tinha graça nenhuma; o fato de não haver leite em casa significa que você

\* No Brasil, de acordo com o Conar (Conselho Nacional de Auto-regulamentação Publicitária), ela pode ser usada desde que atenda limites éticos (N. RT.).



## O uso de celebridades como fontes de mensagens

Uma celebridade bem escolhida consegue despertar a atenção para um produto ou marca, como no caso de Sarah, duquesa de York — mais conhecida como 'Fergie' —, que mostrava como havia emagrecido graças aos Vigilantes do Peso. Pode também acontecer de a mística da celebridade ser transferida para a marca, como no caso do apresentador Bill Cosby divertindo um grupo de crianças enquanto comem uma tigela de cereais Jell-O.

A escolha da celebridade é fundamental. A pessoa deve ser altamente reconhecida, deve causar impressões extremamente positivas e ser totalmente adequada ao produto. Britney Spears é altamente reconhecida, mas causa impressões negativas em diversos grupos. Robin Williams é altamente reconhecido e causa ótima impressão, mas pode não ser adequado para divulgar uma conferência pela paz mundial. Tom Hanks, Meryl Streep e Oprah Winfrey poderiam muito bem fazer comerciais de uma enorme gama de produtos porque possuem índices extremamente altos de familiaridade e simpatia (conhecidos como o fator Q no ramo de entretenimento).

As celebridades estão em toda parte. Na ferozmente disputada categoria de remédios contra a impotência, os profissionais de marketing do setor farmacêutico vêm recorrendo às celebridades para chamar a atenção sobre o produto e conferir relevância a ele. Estreando com o político aposentado Bob Dole, a Pfizer depois contou com o jogador de beisebol Rafael Palmeiro, de 40 anos, e com o piloto da Nascar Mark Martin, de 45, para garantir um apelo mais jovial ao seu líder de mercado Viagra. O concorrente Levitra contratou o famoso técnico de futebol Iron Mike Ditka para assegurar ao público a eficácia e a qualidade do produto. Apenas a marca em terceiro lugar no mercado, a Clalis, absteve-se das celebridades, gastando 100 milhões de dólares para veicular anúncios com cenas de casais em momentos românticos.

Atletas são geralmente utilizados para fazer propaganda de produtos, bebidas e vestuário voltados para os esportes. Um dos primeiros atletas a fazer propaganda foi o ciclista Lance Armstrong, que combateu e eliminou um câncer de próstata quando estava perto de conquistar seis títulos consecutivos na Tour de France. Ele faz propaganda para diversas empresas de bicicletas e produtos relacionados aos esportes, incluindo Trek, PowerBar e Nike. A fantástica história de sucesso de Armstrong com a 'superação de obstáculos' como pano de fundo permitiu que ele assinasse contratos de propaganda com empresas não ligadas ao esporte, como a farmacêutica Bristol-Myers Squibb, a Coca-Cola, a Subaru e os correios dos Estados Unidos. O valor total obtido por ele com propagandas em 2003 chegou a 10 milhões de dólares.

As celebridades podem exercer um papel mais estratégico para as marcas não só divulgando um produto como também ajudando a projetar, posicionar e vender mercadorias e serviços. Desde a contratação de Tiger Woods em 1996, a participação da Nike saltou de 1 para 6 por cento no mercado de bolas de golfe. Woods foi fundamental no desenvolvimento de uma série de produtos e roupas para golfe, os quais foram periodicamente alterados pela Nike a fim de refletir sua mudança de personalidade e suas preferências.

O uso de celebridades, porém, apresenta alguns riscos. A celebridade pode exigir um pagamento maior no momento da renovação contratual ou simplesmente desistir do compromisso. Assim como ocorre com filmes e discos, as campanhas com celebridades às vezes podem se transformar num oneroso fiasco. Mesmo com um contrato de três anos com Celine Dion, no valor de 14 milhões de dólares, a Chrysler decidiu descontinuar os anúncios protagonizados pela cantora quando os considerou ineficazes. Da mesma forma, a Pepsi desistiu de estrelas como Britney Spears e Beyoncé Knowles, cujas personalidades talvez fossem intensas demais para a marca. Acabou optando por eventos promocionais que se encaixassem melhor no consumo de Pepsi.

A celebridade pode também perder popularidade ou, pior ainda, ser flagrada num escândalo ou em uma situação embaraçosa. Depois que a lenda da NBA, Magic Johnson, tornou públicos os fatos de que era HIV positivo e de que mantivera casos extraconjugais, os anúncios que ele havia feito foram retirados de circulação e seus contratos de propaganda não foram renovados. O McDonald's decidiu não renovar o contrato anual de 12 milhões de dólares com a estrela do basquete Kobe Bryant, depois de o jogador ter sido acusado de estupro.

*Fontes:* Irving Rein, Philip Kotler e Martin Scoller, *The making and marketing of professionals into celebrities*. Chicago: NTC Business Books, 1997; Greg Johnson, "Woods cautious approach to the green", *Los Angeles Times*, 26 jul. 2000, p. A1; Bruce Horowitz, "Armstrong rolls to market gold", *USA Today*, 4 maio 2000, p. 1B; Theresa Howard, "Pepsi takes sime fizz off vanilla rival", *USA Today*, 16 nov. 2003; Keith Nayghton, "The soft sell", *Newsweek*, 2 fev. 2004, p. 46-47; Betsy Cummings, "Star power", *Sales & Marketing Management*, abr. 2001, p. 52-59.

□ não consegue sustentar sua família". Assim, criou-se uma campanha completamente diferente para atingir as mães com a seguinte pergunta: "Você já deu leite para eles hoje?" Em vez de enfatizar a escassez, o anúncio mostrava o leite como um ingrediente quase divino, utilizado em receitas consagradas, passadas de geração em geração.<sup>28</sup>

## Seleção dos canais de comunicação

A seleção de canais eficientes para a transmissão da mensagem se torna cada vez mais difícil à medida que os canais de comunicação se mostram mais fragmentados e congestionados. Pense nos desafios da indústria farmacêutica: mais de 63 mil vendedores norte-americanos visitam consultórios todos os dias, na esperança de conseguir cinco minutos da atenção de um médico ocupado. Cerca de 40 por cento das ligações nem sequer resultam numa visita ao médico, o que torna as vendas do setor extremamente caras. Diante desse quadro, a indústria farmacêutica precisou ampliar seu conjunto de canais de comunicação — lançou mão de anúncios em revistas médicas, envio de mala direta (incluindo fitas de áudio e vídeo), amostras grátis e até telemarketing. As empresas farmacêuticas também patrocinam conferências para as quais convidam um grande número de médicos, com todas as despesas pagas. Os médicos passam um fim de semana ouvindo, por exemplo, colegas respeitados enaltecerem as qualidades de determinados medicamentos na parte da manhã e praticando esportes na parte da tarde.

Todos esses canais são usados na esperança de desenvolver a preferência do médico por marcas específicas de medicamentos. As empresas farmacêuticas estão empregando igualmente novas tecnologias para atingir seu público-alvo por meio de aparelhos portáteis, serviços on-line e equipamentos de videoconferência.<sup>29</sup>

Os canais de comunicação podem ser pessoais e não pessoais, e eles se dividem em muitos subcanais.

**CANAIS DE COMUNICAÇÃO PESSOAIS** Os **canais de comunicação pessoais** envolvem duas ou mais pessoas comunicando-se diretamente uma com a outra, seja pessoalmente — em forma de diálogo ou de exposição para uma platéia —, seja pelo telefone ou por e-mail. Mensagens instantâneas e sites independentes para reunir as opiniões dos consumidores são outros meios pessoais que cresceram em importância nos últimos anos. A eficácia dos canais de comunicação pessoal provém das oportunidades de individualizar a apresentação e o feedback.

Pode-se fazer uma distinção entre canais defensores, especialistas e sociais. Os *canais defensores* são constituídos de vendedores da empresa que entram em contato com os compradores no mercado-alvo. Os *canais especialistas* são constituídos de especialistas independentes que fazem apresentações para os compradores-alvo. Os *canais sociais* são constituídos de vizinhos, amigos, familiares e colegas que falam com os compradores-alvo. Em um estudo com 7 mil consumidores em sete países europeus, 60 por cento deles declararam que passavam a usar uma nova marca por influência de familiares e amigos.<sup>30</sup>

Um estudo conduzido pelas consultorias Burson-Marsteller e Roper Starch Worldwide descobriu que a influência do boca-a-boca tende a afetar as decisões de compra de duas outras pessoas em média. Esse círculo de influência, porém, salta para oito no boca-a-boca on-line. Existe uma considerável comunicação consumidor/consumidor na Internet sobre uma ampla gama de assuntos. Visitantes on-line cada vez mais não apenas consomem produtos, como geram informações a respeito. Eles participam de grupos de interesses na Internet para dividir informações, e assim o 'boca-a-rede' se soma ao 'boca-a-boca' como outra importante influência de compra. Notícias sobre empresas boas correm rápido, e notícias sobre empresas ruins ainda mais. Como um profissional de marketing observou, "não é necessário atingir 2 milhões de pessoas para que elas conheçam um novo produto — basta atingir as 2 mil pessoas certas, da maneira certa, que elas o ajudarão a atingir 2 milhões".<sup>31</sup>

A influência pessoal representa um papel especificamente importante em duas situações. Uma é no caso de produtos caros, que oferecem riscos ou são comprados com pouca frequência. A outra é quando o produto sugere algo sobre o status ou o gosto do usuário. As pessoas costumam pedir umas às outras recomendações de médicos, encanadores, hotéis, contadores, arquitetos, corretores de seguros, decoradores e consultores financeiros. Se tivermos confiança na recomendação, é provável que sigamos a referência. Nesses casos, a pessoa que fez a recomendação possivelmente está beneficiando tanto o prestador de serviços como aquele que procurava o serviço. Obviamente, os prestadores de serviços possuem um forte interesse em construir fontes de referência.

Pesquisadores de comunicação estão se movendo em direção à visão de estrutura social da comunicação interpessoal.<sup>32</sup> Eles encaram a sociedade como se fosse composta de 'panelinhas', pequenos grupos cujos membros interagem com frequência. Os membros desses grupos são semelhantes, e a sua intimidade facilita a comunicação eficaz, mas também os mantém afastados de novas idéias. O desafio é criar maior abertura para que os grupos troquem informações com outras pessoas da sociedade. Essa abertura é favorecida por indivíduos que funcionam como elos ou pontes. Um *elo* é uma pessoa que liga dois ou mais grupos sem pertencer a nenhum deles. Uma *ponte* é uma pessoa que pertence a um grupo e está ligada a outra pessoa em outro grupo.

Muitas empresas estão se dando conta do poder do *boca-a-boca* e do *buzz marketing*, também chamado de marketing de burburinho. (Veja a seção Novas Idéias em Marketing "Buzz marketing".) Produtos e marcas como os tênis Converse, os calçados Hush Puppies, as mochilas JanSport, as rosquinhas Krispy Kreme e o sucesso de bilheteria *A paixão de Cristo* foram construídos com base no buzz marketing.<sup>33</sup> Empresas como Body Shop, USAA, Starbucks, Palm Pilot, Red Bull e Amazon foram essencialmente construídas graças ao boca-a-boca, com pouquíssima propaganda. Em alguns casos, o boca-a-boca positivo ocorre naturalmente.



## Buzz marketing

O interesse crescente dos profissionais de marketing pelo marketing boca a boca, pelo buzz marketing e pelo marketing viral deu origem a vários conceitos e idéias novos. Veja a seguir três conjuntos dessas idéias.

### **Renée Dye: os cinco mitos do buzz marketing**

Uma pesquisa realizada por Renée Dye, um especialista em estratégias da McKinsey, sugere que o buzz marketing se desenvolve de acordo com alguns princípios básicos. Dye sustenta que as empresas que querem tirar proveito do buzz marketing devem primeiro superar cinco concepções errôneas sobre o contágio do marketing. Eis, então, os cinco mitos do buzz marketing:

1. **Apenas produtos escandalosos geram buzz marketing.** Até os produtos mais prosaicos, como medicamentos, podem gerar um tremendo buzz marketing.
2. **O buzz marketing simplesmente acontece.** Cada vez mais, o buzz marketing é resultado de táticas perspicazes de marketing, em que as empresas estimulam um grupo de vanguarda, racionam os suprimentos e utilizam celebridades para gerar buzz marketing.
3. **As melhores pessoas para iniciar o buzz marketing são seus melhores clientes.** Muitas vezes os clientes possuem mais habilidades para iniciar o buzz marketing.
4. **Para lucrar com o buzz marketing, você deve agir primeiro e rápido.** Empresas imitadoras conseguem obter lucros significativos se souberem quando entrar no mercado — e quando não entrar.
5. **Mídia e propaganda são necessárias para criar buzz marketing.** Quando usadas muito cedo ou em excesso, a mídia e a propaganda podem silenciar o buzz marketing antes mesmo que ele comece.

### **Michael Cafferky: dicas para o buzz marketing**

O site Word-of-Mouth Marketing Tips, criado pelo escritor especializado em marketing Michael Cafferky, dá várias sugestões sobre como construir uma rede de fontes de referência. Veja a seguir cinco delas:

1. **Envolva seus clientes no processo de fabricação ou distribuição de seu produto ou serviço.**
2. **Solicite testemunhos dos clientes.** Utilize um formulário de respostas que solicite feedback — e permissão para citá-lo.
3. **Relate histórias verdadeiras aos seus clientes.** As histórias são o veículo central para disseminar reputação, uma vez que são comunicadas no âmbito emocional.
4. **Instrua seus melhores clientes.** Você pode escolher qualquer tópico relevante para seus melhores clientes e fazer com que eles sejam a fonte de informações atualizadas e com credibilidade sobre esse tópico.
5. **Demonstre um ágil gerenciamento de reclamações.** Uma resposta rápida é fundamental para evitar o início de um boca-a-boca negativo — sentimentos negativos sobre um produto ou serviço podem perdurar durante anos.

### **Malcolm Gladwell: a lei dos poucos, adesão e o poder do contexto**

Malcolm Gladwell afirma que três fatores funcionam para dar partida no interesse do público por uma idéia. Ele chama o primeiro de 'a lei dos poucos'. Existem três tipos de pessoas que ajudam a disseminar uma idéia como se fosse uma epidemia: os *conhecedores*, aqueles que sabem muito sobre pequenas e grandes coisas; os *conectores*, os que conhecem um grande número de pessoas e se comunicam com elas; os *vendedores*, aqueles que possuem um notável poder natural de persuasão.

Qualquer idéia que desperte o interesse de conhecedores, conectores e vendedores tem possibilidade de ser divulgada amplamente e a distância. O segundo fator é a 'adesão'. Uma idéia deve ser expressa de modo que motive as pessoas a agir. Do contrário, 'a lei dos poucos' não resultará numa epidemia que se auto-sustente. O terceiro fator, 'o poder do contexto', é que vai dizer se a disseminação de uma idéia é capaz de organizar grupos e comunidades ao redor de si.

Fontes: Renée Dye, "The buzz on buzz", *Harvard Business Review*, nov./dez. 2000, p. 139; Scott R. Herriott, "Identifying and developing referral channels", *Management Decision*, 30, nº 1, 1992, p. 4-9; Peter H. Riengen e Jerome B. Kernan, "Analysis of referral networks in marketing: methods and illustration", *Journal of Marketing Research*, nov. 1986, p. 37-78; Jerry R. Wilson, *Word of mouth marketing*. Nova York: John Wiley, 1991; "Cafferky's free word-of-mouth tips", [www.geocities.com/wallstreet/6246](http://www.geocities.com/wallstreet/6246). Veja também Emanuel Rosen, *The anatomy of buzz*. Nova York: Doubleday, 2000; Malcolm Gladwell, *The tipping point: how little things can make a big difference*. Boston: Little, Brown & Company, 2000.

## KIEHL

Com 153 anos de existência, a Kiehl é uma pequena empresa que fabrica e vende produtos para cabelos e pele, como o refrescante tônico facial de água de rosas e o esfoliante facial de abacaxi e papaia. Suas práticas de marketing desafiam o senso comum. A empresa não faz propaganda. Suas embalagens são simples e o texto é difícil de ler. Recusa-se a ser vendida na maioria das lojas, abrindo exceções apenas para aquelas mais caras, como Saks Fifth Avenue, Neiman Marcus e Barney's. Distribui grandes quantidades de amostras grátis a todos os que entram em suas lojas próprias. Obtém grande cobertura da imprensa especializada em negócios sem nunca solicitar atenção. A Kiehl tem o dom de ser mantida pelo boca-a-boca.<sup>34</sup>

Na maioria das vezes, o buzz marketing é administrado.<sup>35</sup> Algumas agências foram fundadas unicamente para ajudar os clientes a criá-lo.

## BZZAGENT

A BzzAgent, empresa de Boston há poucos anos no mercado, recrutou um exército nacional de voluntários que elogiaria quaisquer produtos que considerassem que valia a pena promover. Depois que o fabricante se cadastra, a empresa pesquisa um banco de dados sobre os 'agentes' que cruza perfis demográficos e psicológicos dos clientes-alvo. Esses agentes, em seguida, recebem a chance de se inscrever para uma campanha de buzz marketing. A recompensa por seu trabalho é um produto de amostra e um manual de treinamento sobre os métodos de criação de buzz marketing — desde a conversa com vendedores em lojas até o elogio do produto diante de amigos e familiares. A empresa alega que o buzz marketing é honesto porque o processo requer apenas o trabalho de uns poucos agentes em troca de algum brinde. Além disso, segundo ela, os representantes não elogiam produtos de que não gostam.<sup>36</sup>

Há diversas providências que as empresas podem tomar para estimular canais de influência pessoal a beneficiá-las:

- **Identificar pessoas e empresas influentes e dedicar mais atenção a elas.** Na área de tecnologia, as pessoas influentes podem ser clientes como grandes corporações, analistas e jornalistas especializados no setor, certos formuladores de políticas e uma amostra dos primeiros que aderiram ao produto.<sup>37</sup>
- **Criar líderes de opinião oferecendo a determinadas pessoas o produto em condições atraentes.** A Pepsi produziu amostras do subproduto do Mountain Dew, o Code Red, além de incentivar seu público-alvo principal, na faixa etária dos 13 aos 19 anos, a experimentar o novo sabor em locais como máquinas de refrigerantes em shopping centers. Como afirmou um executivo: "Permitimos que esse público adolescente influente defendesse a marca. Eles a lançaram em seu próprio universo".<sup>38</sup>
- **Fazer apresentações a pessoas influentes na comunidade, como radialistas locais, representantes de entidades e presidentes de organizações femininas.** Quando a Ford lançou o Focus, enviou carros para radialistas e pessoas modernas para que fossem vistos circulando com eles pela cidade. Além disso, a Ford identificou cem jovens consumidores influentes em cinco estados norte-americanos considerados essenciais no marketing e também lhes ofereceu o novo Focus.<sup>39</sup>
- **Usar pessoas influentes ou que inspirem credibilidade em propagandas do tipo testemunho.** Accenture, American Express, Nike e Buick usam a estrela do golfe Tiger Woods como fonte para elogiar as virtudes de seus respectivos produtos e empresas.
- **Desenvolver propaganda que possua grande 'valor de conversa'** (ou, ainda melhor, incorporar aos atributos do produto conceitos valiosos popularizados pelo buzz marketing), alguns anúncios têm um slogan que se torna parte do vocabulário, como o "Não é uma Brastemp". A Anheuser-Busch criou diversas frases de efeito que captaram a imaginação do público: "Yes, I am" ("Sim, eu sou") e "I love you, man" ("Eu te amo, cara") para a Bud Light na década de 1990 e, mais recentemente, "Whassup?!" ("E aí?"), para a Budweiser.
- **Desenvolver canais de referência boca a boca para aumentar os negócios.** Os profissionais geralmente incentivam o cliente a recomendar seus serviços. Os Vigilantes do Peso perceberam que referências boca a boca, provenientes de um relacionamento com alguém que participava do programa de dietas, exerciam um impacto enorme em seus negócios.<sup>40</sup>
- **Desenvolver um fórum eletrônico.** Os proprietários de carros da Toyota que utilizam serviços on-line como a America Online podem trocar idéias por meio eletrônico para compartilhar experiências.
- **Utilizar o marketing viral.** Os profissionais de marketing que trabalham com Internet estão usando o **marketing viral** como uma forma de boca-a-boca, ou boca-a-mouse, para atrair a atenção para seus sites.<sup>41</sup> O marketing viral envolve a transmissão de produtos, de serviços ou de informações desenvolvidos pela empresa de um usuário para outro. Como exemplo clássico, podemos citar o Hotmail, um provedor de serviços de Internet que oferecia uma conta de e-mail gratuitamente a todos que se cadastrassem. Todos os e-mails enviados por um assinante

do Hotmail continham um rótulo simples na parte de baixo da mensagem: “Tenha um e-mail particular de graça em [www.hotmail.com](http://www.hotmail.com)”. Os usuários, na verdade, estavam fazendo propaganda para outros usuários. O Hotmail gastou menos de 500 mil dólares em marketing e, em 18 meses, atraiu 12 milhões de assinantes.

Uma equipe de especialistas em marketing viral adverte que, embora os influentes ou ‘alfas’ originem tendências, são muitas vezes introspectivos demais e socialmente alienados para disseminá-las. Eles aconselham os profissionais de marketing a cultivar ‘abelhas’, clientes extremamente dedicados que não se satisfazem apenas em saber qual será a próxima tendência, mas que vivem para divulgar a ideia.<sup>42</sup> A seguir, veremos como uma empresa cultivou abelhas e conseguiu ‘mel’, na forma de milhões de aparições na mídia e vendas espantosas.

## INZONE BRANDS INC.

Com um orçamento minúsculo, a InZone Brands contou inicialmente com o poder do licenciamento e da embalagem para criar conscientização de marca para seu produto BellyWashers — bebidas para crianças embaladas em garrafas de visual divertido, decoradas com personagens de desenhos. Em seguida, eles se prepararam para desenvolver o buzz marketing aproveitando uma poderosa força no marketing para crianças: a influência da turma de amigos. A empresa lançou o Kids Board, um painel que funciona como uma pequena unidade de negócios junto à empresa. Todos os anos a empresa seleciona 15 clientes extremamente dedicados e patrocina projetos ligados à sua comunidade. As crianças, por sua vez, ajudam a InZone a inventar novas ideias de produtos e, o mais importante, a despertar a paixão da galera. Apenas no ano passado, os membros do conselho organizaram 40 projetos comunitários que envolveram 600 mil crianças, todos sob a bandeira do BellyWashers. Estima-se que esse programa tenha promovido 4 milhões de aparições na mídia. O buzz marketing promovido pelos clientes e por colecionadores fanáticos por BellyWashers fez com que as prateleiras da Kroger, Target, Toys “R” Us e Wal-Mart esvaziassem. O boca-a-boca também criou um pós-venda vibrante, com a primeira edição do BellyWashers garantindo lances altos no eBay.<sup>43</sup>

Os profissionais de marketing devem tomar cuidado na hora de atingir o cliente. Os consumidores podem não gostar de uma comunicação pessoal não solicitada. Uma pesquisa de 2003 revelou que cerca de 80 por cento dos consumidores pesquisados se sentiam muito incomodados com anúncios em pop-up, spam e telemarketing.<sup>44</sup>

**CANAIS DE COMUNICAÇÃO NÃO PESSOAIS** Os canais não pessoais são comunicações direcionadas para mais de uma pessoa e incluem a mídia, as promoções de vendas, os eventos e as relações públicas.

- A **mídia** é constituída pelos meios de comunicação escrita (jornais e revistas), transmitida (rádio, televisão), em rede (telefone, cabo, satélite, sem fio), eletrônica (fitas de áudio e vídeo, videodisco, CD-ROM, página Web) e expositiva (painéis, outdoors, cartazes). Muitas mensagens não pessoais são transmitidas por meio da mídia paga.
- As **promoções de vendas** consistem nas promoções para os consumidores (como amostras, cupons e prêmios), promoções para o varejo (como propaganda e concessões de exibição) e promoções para a força de vendas (concursos para vendedores).
- Os **eventos e experiências** incluem esportes, artes, entretenimento e eventos em defesa de causas, bem como atividades mais informais que criam novas interações da marca com os consumidores.
- As **relações públicas** abrangem a comunicação direcionada internamente, aos funcionários da empresa, ou externamente, aos consumidores, outras empresas, governo e imprensa.

Hoje, a maior força dos canais não pessoais está no terreno dos eventos e experiências. A empresa pode construir sua imagem de marca mediante a criação ou o patrocínio de eventos. Os profissionais de marketing de eventos que costumavam preferir eventos esportivos estão utilizando outras áreas, como museus de arte, zoológicos ou espetáculos de patinação para divertir clientes e funcionários. A AT&T e a IBM patrocinam concertos e exposições de arte; a Visa é uma ativa patrocinadora das Olimpíadas; a Harley-Davidson patrocina ralis anuais de motocicleta, e a Perrier patrocina eventos esportivos, entre outros.

As empresas estão procurando métodos mais eficazes para quantificar os benefícios do patrocínio e exigindo mais responsabilidade por parte de produtores e organizadores de eventos. Elas também podem desenvolver eventos para surpreender o público e criar buzz marketing. Muitos se constituem em táticas de marketing de guerrilha. Veja alguns exemplos:

- O Driver 2, um novo videogame de corrida de carros, preparou um comboio de 20 carros batidos, com fumaça saindo dos motores, que foram arrastados por Manhattan e Los Angeles com o intuito de atrair a atenção para o novo jogo.
- No torneio U.S. Open, a Ask Jeeves, uma ferramenta de busca pela Internet, escalou 35 atores vestidos como mordomos ingleses para guiar os visitantes a seus assentos e responder a perguntas de trivialidades sobre tênis.

- A Kibu.com paga centenas de estudantes para que façam o 'marketing entre colegas' — quando estão entre as colegas, essas estudantes distribuem brilhos labiais gratuitamente e elogiam o site de cosméticos da Kibu.<sup>45</sup>

O uso crescente de eventos cujo objetivo é chamar a atenção é uma resposta à fragmentação da mídia: os consumidores têm acesso a centenas de canais de TV a cabo, milhares de revistas e milhões de páginas na Internet. Os eventos conseguem atrair a atenção, embora seu efeito duradouro sobre a conscientização, o conhecimento ou a preferência de marca varie consideravelmente, dependendo da qualidade do produto, do evento em si e de como ele é realizado.

**INTEGRAÇÃO DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO** Apesar de a comunicação pessoal geralmente ser mais eficaz que a comunicação de massa, os meios de massa podem ser o mais importante estímulo da comunicação pessoal. A comunicação de massa afeta atitudes e comportamentos individuais por intermédio de um processo de fluxo de comunicação em duas etapas. Comumente, as idéias fluem do rádio, da televisão e da imprensa escrita para os formadores de opinião e destes para os grupos da população menos envolvidos com a mídia. Esse fluxo em duas etapas possui diversas implicações. Primeiro, a influência dos meios de comunicação de massa sobre a opinião pública não é tão direta, poderosa e automática como se pensava. Ela é mediada pelos formadores de opinião, pessoas cuja opinião é solicitada ou que levam suas opiniões a outros. Em segundo lugar, o fluxo em duas etapas desafia a idéia de que os estilos de consumo são influenciados sobretudo por um efeito de gotejamento descendente ou ascendente dos meios de comunicação de massa. As pessoas interagem primeiro dentro de seu próprio grupo social e adotam as idéias dos formadores de opinião desse grupo. Terceiro, a comunicação em duas etapas sugere que os comunicadores de massa devem direcionar mensagens especificamente aos formadores de opinião e deixar que estes as levem a outras pessoas. Por fim, qualquer discussão relacionada à eficácia da comunicação de massa deve contemplar as drásticas mudanças que têm motivado seu desgaste. Para entender um pouco mais sobre as forças com as quais os anunciantes precisam lutar hoje, veja a seção Novas Idéias em Marketing "Acertando em cheio no mundo pós-mídia de massa".

## Estabelecimento do orçamento total de comunicação de marketing

Uma das mais difíceis decisões de marketing é definir quanto gastar em promoção. John Wanamaker, o magnata das lojas de departamentos, certa vez confessou: "Sei que metade da minha propaganda é inútil, mas não sei qual metade".

O investimento em promoção varia muito de setor para setor e de empresa para empresa. Os gastos podem variar desde 30 a 50 por cento das vendas, no setor de cosméticos, até 5 a 10 por cento, no setor de equipamentos industriais. Mesmo dentro de determinado setor, há as empresas que gastam mais e as que gastam menos.

Como as empresas decidem sobre o orçamento de promoção? Descreveremos a seguir quatro métodos comuns: o método dos recursos disponíveis, o método da porcentagem das vendas, o método da paridade com a concorrência e o método de objetivos e tarefas.



Anúncios da Visa em uma caixa eletrônica nas Olimpíadas de Atenas, em 2004.



## Acertando em cheio no mundo pós-mídia de massa

Em 1960, a Procter & Gamble era capaz de atingir 80 por cento das mulheres norte-americanas com um único comercial do Tide de 30 segundos, veiculado simultaneamente em apenas três canais de TV: NBC, ABC e CBS. Hoje, o mesmo anúncio teria que ser veiculado em cem canais para alcançar o mesmo efeito e, ainda assim, correria um risco enorme de ser 'limado' pelos consumidores munidos de dispositivos como TiVo ou Replay TV. Na verdade, um estudo recente realizado pelo Yankee Group, intitulado *A morte do comercial de 30 segundos*, calculou que, em 2007, cerca de 5,5 bilhões de dólares gastos com propaganda na TV serão desperdiçados.

Duas forças devem ser culpadas pela morte do que um dia foi o mais poderoso meio de acertar o consumidor em cheio. Uma delas é a fragmentação do público norte-americano e, com o advento da tecnologia digital e da Internet, os novos meios usados para atingi-los. Os índices nos horários de maior audiência decrescem desde a década de 1970. A novidade é a proliferação de opções de meios e diversão — desde centenas de canais de TV a cabo e estações de rádio e milhares de revistas e revistas eletrônicas até sites, blogs, videogames e telas de telefones celulares. Os consumidores não só têm mais opções para escolher o meio que desejam usar, como também podem escolher se querem e como querem receber o conteúdo de comerciais.

E isso é parte da segunda força que esgota a energia do comercial de 30 segundos. Nos Estados Unidos, novos dispositivos de vídeo permitem que o consumidor se livre dos comerciais com o simples toque do botão 'fast forward' (avanço rápido). O Yankee Group estima que esses dispositivos estarão em cerca de 25 milhões de residências ou 20 por cento dos lares norte-americanos em 2008 e, dos que os utilizarem, entre 65 por cento e 70 por cento avançarão pelos comerciais. A Internet é uma ameaça ainda pior, com uma penetração nos Estados Unidos de 150 milhões de usuários que podem decidir se vão ver um anúncio ou não apenas clicando num ícone.

Por isso, os anunciantes estão acrescentando diversas ferramentas de comunicação novas aos seus pacotes de comunicação integrada de marketing, muitos dos quais atenuam ainda mais a linha que divide propaganda e diversão. Os participantes da série *Survivor*, da CBS, sobreviveram à base de Doritos da Frito-lay, Mountain Dew da Pepsi-Cola e cerveja Budweiser da Anheuser-Busch. As empresas também estão usando patrocínios exclusivos na TV. A série *24 horas*, da Fox, estreou com um único patrocinador, a caminhonete Ford-150. Em vez de anúncios interrompendo o programa, um curta de três minutos — com estilo muito semelhante ao da série e apresentando a caminhonete — era veiculado antes e depois do programa. Além disso, o personagem principal do programa dirigia um Ford Explorer. Outros anunciantes estão simplesmente indo além da TV. A Nike da Europa reuniu jogadores do mundo todo para jogos de futebol on-line.

*Fontes:* Noreen O'Leary, "The 30-second spot is dead, long live the 30-second spot", *Adweek*, 17 nov. 2003, p. 12-21.; Anthony Bianco, "The vanishing mass market", *Business Week*, 12 jul. 2004, p. 60-68; Susan Thea Posnock, "It can control Madison Avenue", *American Demographics*, fev. 2004, p. 28-33; Jennifer Pendleton, "Multi taskers", *Advertising Age*, 29 mar. 2004, p. S1, S8; Hank Kim, "Madison Ave. melds pitches and content", *Advertising Age*, 7 out. 2002, p. 1, 14; Christopher Reynolds, "Game over", *American Demographics*, fev. 2004, p. 34-38.

**MÉTODO DOS RECURSOS DISPONÍVEIS** Muitas empresas estabelecem o orçamento para promoção de acordo com o que acham que podem gastar com isso. O método dos recursos disponíveis ignora completamente o papel da promoção como investimento e seu impacto instantâneo no volume de venda e leva a um orçamento anual incerto, que dificulta o planejamento no longo prazo.

**MÉTODO DA PORCENTAGEM DAS VENDAS** Muitas empresas estabelecem gastos com promoção com base em determinada porcentagem das vendas (atual ou prevista) ou do preço de venda. As empresas automobilísticas geralmente destinam um percentual fixo para promoção com base no preço calculado do carro. Já as empresas de petróleo estabelecem a dotação a partir de uma fração de centavo para cada litro de gasolina vendido.

Os defensores do método da porcentagem das vendas vêem nele inúmeras vantagens. A primeira é que os gastos com promoção variam de acordo com o que a empresa pode 'despender'. Isso satisfaz os diretores financeiros, que acreditam que as despesas devem estar intimamente ligadas ao movimento de vendas ao longo do ciclo de negócios. A segunda vantagem é que esse método estimula a administração a pensar na relação entre custo de promoção, preço de venda e lucro por unidade. Por fim, promove a estabilidade na medida em que empresas concorrentes gastam aproximadamente a mesma porcentagem de suas vendas com promoção.

Apesar dessas vantagens, o método da porcentagem das vendas não se justifica muito porque encara as vendas como determinantes da promoção, não como resultado desta, leva a um orçamento estabelecido pela disponibilidade



de fundos, não por oportunidades de mercado, e desencoraja iniciativas mais ousadas, como promoções anticíclicas e investimentos agressivos. Além disso, a dependência das flutuações das vendas ano a ano interfere no planejamento de longo prazo. A única base lógica para a escolha da porcentagem específica é o que foi feito no passado ou o que os concorrentes têm feito. Por fim, o método não incentiva o desenvolvimento de um orçamento para promoção que determine o que cada produto e cada território merecem.

**MÉTODO DA PARIDADE COM A CONCORRÊNCIA** Algumas empresas estabelecem seu orçamento de promoção para alcançar paridade com os orçamentos dos concorrentes. Dois argumentos são apresentados para apoiar esse método: um deles é que as despesas do concorrente representam o consenso coletivo do setor; o outro é que a manutenção da paridade com a concorrência evita guerras promocionais. Nenhum desses argumentos é válido. Não há motivos para acreditar que os concorrentes saibam quanto deve ser gasto com promoção. A reputação de cada empresa, seus recursos, oportunidades e objetivos são tão diferentes que os orçamentos de promoção dificilmente servirão de parâmetro. Além disso, nada indica que os orçamentos baseados na paridade com a concorrência desencorajem guerras promocionais.

**MÉTODO DE OBJETIVOS E TAREFAS** O método de objetivos e tarefas leva os profissionais de marketing a desenvolver orçamentos de promoção definindo objetivos específicos, determinando as tarefas que devem ser executadas para alcançar tais objetivos e avaliando os custos da execução das tarefas. A soma desses custos é o orçamento de promoção proposto.

Suponha, por exemplo, que a Cadbury Schweppes queira lançar uma bebida energizante natural chamada Sunburst para praticantes de esportes.<sup>46</sup> As etapas são:

1. **Estabelecer a meta de participação de mercado:** a empresa estima um potencial de 50 milhões de usuários e estabelece a meta de atrair 8 por cento do mercado, ou seja, 4 milhões de usuários.
2. **Determinar a porcentagem do mercado que deveria ser atingida pela propaganda:** o anunciante espera atingir 80 por cento do mercado (40 milhões de clientes potenciais) com a mensagem da propaganda.
3. **Determinar a porcentagem de clientes potenciais conscientes da marca que deveriam ser persuadidos a experimentá-la:** o anunciante ficaria satisfeito se 25 por cento dos clientes potenciais conscientizados (10 milhões) experimentassem o Sunburst. Isso porque se estima que 40 por cento de todos os clientes que experimentarem o produto vão se tornar usuários fiéis. Essa é a meta de marketing.
4. **Determinar o número de exposições de propaganda por 1 por cento do índice de experimentação:** o anunciante estima que 40 impressões de propaganda (exposições) para cada 1 por cento da população deveriam originar uma taxa de experimentação de 25 por cento.
5. **Determinar o número de pontos de avaliação brutos (gross rating points — GRPs) que teriam de ser comprados:** O GRP é uma unidade que equivale a uma exposição para 1 por cento da população-alvo. Como a empresa deseja alcançar 40 exposições para 80 por cento da população, terá de comprar 3.200 GRPs.
6. **Determinar o orçamento de propaganda necessário com base no custo médio de compra de um GRP:** proporcionar uma exposição a 1 por cento da população-alvo custa em média 3.277 dólares. Conseqüentemente, 3.200 GRPs de classificação custariam 10.486.400 dólares (US\$ 3.277 × 3.200) no ano de lançamento.

O método de objetivos e tarefas possui a vantagem de exigir que a administração explicita suas premissas sobre a relação entre a quantia gasta, o nível de exposição, o índice de experimentação e o uso regular.

Uma questão essencial a ser considerada é a importância que a comunicação de marketing deve receber em comparação a alternativas como melhoria do produto, preços mais baixos ou melhores serviços. A resposta depende do estágio do ciclo de vida dos produtos da empresa, se são genéricos ou altamente diferenciados, se são rotineiramente necessários ou se precisam ser 'vendidos', além de outras considerações. Os orçamentos de comunicação de marketing costumam ser maiores quando há pouco apoio do canal, muitas alterações no programa de marketing ao longo do tempo, muitos clientes difíceis de atingir, tomada de decisões mais complexas por parte destes, produtos diferenciados, necessidades heterogêneas dos clientes e compras frequentes do produto em quantidades pequenas.<sup>47</sup>

Na teoria, o orçamento total de comunicação deveria ser estabelecido de modo que o lucro marginal do último dólar promocional apenas se igualasse ao lucro marginal do último dólar de melhor uso não promocional. Entretanto, implementar esse princípio não é fácil.

## Decisão sobre o mix de comunicação de marketing

As empresas precisam distribuir o orçamento promocional entre os seis principais meios de comunicação — propaganda, promoção de vendas, relações públicas e assessoria de imprensa, eventos e experiências, força de vendas e marketing direto. Veja a seguir como uma empresa consegue jogar em todas essas posições.

## SELECT COMFORT CORPORATION

Colchão é colchão. Ou não é bem assim? Já ouvimos falar dos colchões d'água. Agora a Select Comfort oferece a 'cama de ar'. O colchão é inflado com ar e é possível regular sua estabilidade alterando a quantidade de ar. Duas pessoas deitadas no colchão podem optar por níveis diferentes de firmeza em seu respectivo lado. Para divulgar o produto, a Select Comfort, sediada em Minneapolis, reuniu uma forte combinação de canais e iniciativas promocionais: 300 lojas onde os clientes potenciais podiam 'descansar no ar'; vídeos demonstrativos e materiais complementares abordando a 'ciência do sono'; um site ([www.selectcomfort.com](http://www.selectcomfort.com)) descrevendo os produtos e oferecendo conselhos sobre como ter um sono mais saudável; um merchandising veiculado tarde da noite; celebridades fazendo propaganda, e cupons de desconto aos clientes que recomendassem o produto a outras pessoas que acabassem comprando o colchão.

Em um mesmo setor, as empresas podem diferir consideravelmente quanto às escolhas dos meios e canais. A Avon concentra seus recursos promocionais nas vendas pessoais, enquanto a Revlon investe pesadamente em propaganda.

As empresas estão sempre procurando maneiras de aumentar sua eficiência substituindo uma ferramenta promocional por outra. Muitas substituíram algumas atividades de venda de campo por anúncios, mala direta e telemarketing. Depois que certa revendedora de automóveis demitiu cinco vendedores e diminuiu os preços, as vendas dispararam. As empresas também aumentaram os gastos com promoção de vendas em relação à propaganda. A alternância das ferramentas promocionais explica por que as funções de marketing precisam estar coordenadas. Por exemplo, um novo site e uma campanha coordenada de anúncios na TV com foco na grande Los Angeles geraram vendas recorde para a Hawaii's Aloha Airlines, que vendeu mais de 1 milhão de dólares em passagens em um único dia. Os anúncios de TV foram criados para gerar conscientização da Aloha e direcionar o fluxo para o site, onde as vendas podiam ser fechadas.<sup>48</sup>

## Características do mix de comunicação de marketing

Cada ferramenta promocional tem custos próprios e características exclusivas.

**PROPAGANDA** A propaganda pode ser utilizada para desenvolver uma imagem duradoura para um produto (os anúncios da Coca-Cola) ou para estimular vendas rápidas (um anúncio da Sears de uma liquidação de fim de semana). Ela pode alcançar com eficácia compradores dispersos geograficamente. Algumas formas de propaganda (anúncios na televisão) podem exigir um orçamento maior, enquanto outras (anúncios em jornais) podem custar menos. Seu efeito sobre as vendas pode se dar simplesmente pela repetição. Os consumidores talvez acreditem que uma marca muito anunciada ofereça 'bom valor'.<sup>49</sup> Como existem muitas formas e utilizações da propaganda, é difícil fazer generalizações.<sup>50</sup> Contudo, podemos notar nela as seguintes qualidades:

1. **Penetração:** a propaganda permite que a mensagem seja repetida muitas vezes e que o comprador receba e compare a mensagem de vários concorrentes. A propaganda em larga escala transmite algo positivo sobre o tamanho, o poder e o sucesso do fornecedor.
2. **Aumento da expressividade:** a propaganda oferece oportunidades para colocar em cena a empresa e seus produtos por meio do uso artístico da impressão, do som e da cor.
3. **Impessoalidade:** o público não se sente obrigado a prestar atenção na propaganda nem a responder a ela. A propaganda é um monólogo, e não um diálogo com o público.

**PROMOÇÃO DE VENDAS** As empresas utilizam ferramentas de promoção de vendas — cupons, concursos, prêmios e outras — para atrair uma resposta mais intensa e rápida do comprador. A promoção de vendas pode ser utilizada para obter efeitos de curto prazo, como chamar mais atenção para o lançamento de produtos ou aumentar vendas em declínio. As ferramentas de promoção de vendas oferecem três benefícios característicos:

1. **Comunicação:** chamam a atenção e geralmente levam o consumidor ao produto.
2. **Incentivo:** incorporam algum tipo de concessão, estímulo ou contribuição valiosa para o consumidor.
3. **Convite:** constituem um convite especial para efetuar a transação imediatamente.

**RELAÇÕES PÚBLICAS E ACESSORIA DE IMPRENSA** Os profissionais de marketing tendem a utilizar a atividade de relações públicas menos do que poderiam; no entanto, um programa bem elaborado, coordenado com outros elementos do mix de comunicação, pode ser extremamente eficaz. O apelo das atividades de relações públicas e de assessoria de imprensa baseia-se em três características distintas:

1. **Alta credibilidade:** matérias e artigos em jornais e revistas são mais autênticos e confiáveis para os leitores do que anúncios.
2. **Possibilidade de pegar os compradores desprevenidos:** a atividade de relações públicas pode atingir clientes potenciais que preferem evitar vendedores e anúncios.

3. **Dramatização:** por meio da dramatização, as relações públicas são capazes de tornar a empresa ou o produto mais concretos.

**EVENTOS E EXPERIÊNCIAS** Existem diversas vantagens ligadas aos eventos e experiências.

1. **Relevante:** um evento ou experiência bem escolhido pode ser visto como extremamente relevante à medida que o consumidor se torna pessoalmente envolvido.
2. **Envolvente:** devido à vivacidade e à qualidade em tempo real dos eventos e experiências, os consumidores podem achá-los mais ativamente envolventes.
3. **Implícito:** os eventos são um tipo de venda não agressiva indireta.

**MARKETING DIRETO** Todas as diversas formas de marketing direto — mala direta, telemarketing, marketing pela Internet — possuem três características em comum. O marketing direto é:

1. **Personalizado:** a mensagem pode ser preparada para atrair a pessoa a quem é endereçada.
2. **Atualizado:** a mensagem pode ser preparada rapidamente.
3. **Interativo:** a mensagem pode ser alterada, dependendo da resposta da pessoa.

**VENDAS PESSOAIS** A venda pessoal é a ferramenta mais eficaz em estágios mais avançados do processo de compra, especialmente para aumentar a preferência e a convicção do comprador e levá-lo à ação. As vendas pessoais possuem três características distintas:

1. **Interação pessoal:** as vendas pessoais implicam um relacionamento imediato e interativo entre duas ou mais pessoas. Cada uma delas pode observar as reações da outra bem de perto.
2. **Aprofundamento:** as vendas pessoais permitem que surjam todos os tipos de relacionamento, desde o simples relacionamento profissional de venda até uma amizade pessoal mais profunda.
3. **Resposta:** as vendas pessoais fazem com que o comprador se sinta de certa maneira obrigado a comprar após ouvir a argumentação do vendedor.

## Fatores para o estabelecimento do mix de comunicação de marketing

As empresas precisam considerar diversos fatores no desenvolvimento do mix de comunicação: o tipo de mercado de produto, a disposição do consumidor em fazer uma compra e o estágio do ciclo de vida do produto. A classificação da empresa no mercado também é usada.

**TIPO DE MERCADO DE PRODUTO** As alocações promocionais diferem no mercado consumidor e no organizacional. Empresas que vendem ao consumidor final gastam mais com promoção de vendas e propaganda, enquanto as que têm como clientes outras empresas gastam mais com vendas pessoais. Em geral, as vendas pessoais são mais utilizadas para mercadorias complexas, caras e que dão margem a riscos, em mercados ocupados por um número limitado de empresas de grande porte (ou seja, em mercados organizacionais).

Embora nos mercados organizacionais a propaganda seja menos utilizada do que as visitas de vendas, ainda assim ela tem um papel significativo:

- A propaganda pode apresentar a empresa e seus produtos.
- Se o produto incorpora novas características, a propaganda pode esclarecê-las.
- A propaganda de lembrança é mais econômica do que as visitas de vendedores.
- Anúncios que oferecem material informativo sobre o produto e que contêm o número de telefone da empresa são uma maneira eficaz de levar as pessoas até os vendedores.
- Os vendedores podem utilizar os anúncios para legitimar a empresa e seus produtos.
- A propaganda pode lembrar o cliente de como utilizar o produto e tranquilizá-lo quanto à compra.

Muitos estudos enfatizam a importância do papel da propaganda nos mercados organizacionais. Associada às vendas pessoais, ela pode elevar as vendas acima do que seria alcançado se não houvesse propaganda.<sup>51</sup> A propaganda organizacional é capaz, ainda, de melhorar a reputação da empresa e aumentar as chances de a força de vendas conseguir uma primeira impressão favorável e a rápida adoção do produto.<sup>52</sup>

As vendas pessoais também podem exercer um papel importante na comercialização de bens de consumo. Algumas empresas de consumo utilizam a equipe de vendas principalmente para anotar os pedidos semanais dos revendedores e para verificar se o estoque do produto está no nível ideal. No entanto, uma equipe de vendas bem treinada pode oferecer quatro contribuições importantes:

1. **Aumento do estoque no varejo:** os vendedores podem persuadir os revendedores a aumentar o estoque e dedicar mais lugar na prateleira para a marca da empresa.
2. **Desenvolvimento do entusiasmo:** os vendedores podem aumentar o entusiasmo antecipando para os revendedores a propaganda planejada e o apoio da empresa na promoção de vendas.
3. **Venda missionária:** os vendedores podem cadastrar mais revendedores.
4. **Gerenciamento de contas-chave:** os vendedores podem assumir a responsabilidade de aumentar os negócios com as contas mais importantes.

**ESTÁGIO DE DISPOSIÇÃO DO COMPRADOR** A relação custo-benefício das ferramentas de comunicação varia em diferentes estágios da disposição do consumidor para comprar. A Figura 17.6 mostra a relação custo-benefício relativa de quatro ferramentas promocionais. A propaganda e a assessoria de imprensa desempenham os papéis mais importantes no estágio de desenvolvimento da conscientização. A compreensão é mais fortemente afetada pela propaganda e pelas vendas pessoais. Já a convicção é influenciada sobretudo pelas vendas pessoais. O fechamento de uma venda é influenciado fundamentalmente pelas vendas pessoais e pela promoção de vendas. Por fim, o ato de repetição da compra é primordialmente influenciado pelas vendas pessoais e promoções de vendas e, menos, pela propaganda de lembrança.

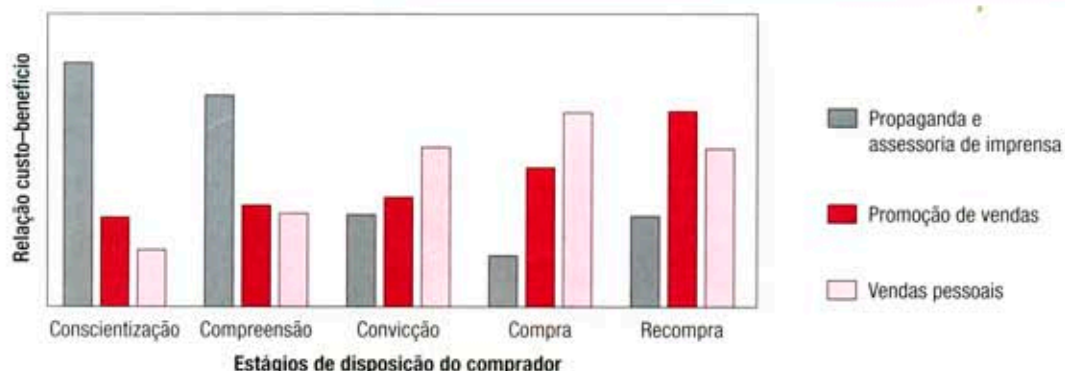
**ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO** A relação custo-benefício das ferramentas de comunicação também varia em diferentes estágios do ciclo de vida do produto. No estágio de introdução, a propaganda, os eventos e experiências e as atividades de relações públicas têm a relação custo-benefício mais positiva, seguidas pelas vendas pessoais, para aumentar a cobertura de distribuição, e pela promoção de vendas e marketing direto, com o objetivo de induzir a experimentação do produto. No estágio de crescimento, a demanda é impulsionada pelo boca-a-boca. Durante o estágio de maturidade, a propaganda, os eventos e experiências e as vendas pessoais tornam-se mais importantes. No estágio de declínio, a promoção de vendas continua forte, outras ferramentas de comunicação são reduzidas e os vendedores dão o mínimo possível de atenção ao produto.

## Mensuração dos resultados da comunicação

Os gerentes seniores desejam saber os *resultados* e as *receitas* obtidos com os investimentos em comunicação. Mas, muitas vezes, os comunicadores apenas fornecem *produções* e *despesas*: contagens de clippings de jornais e revistas, números de anúncios veiculados, custos de mídia. Em busca de objetividade, os comunicadores tentam traduzir as produções em resultados intermediários, como alcance e freqüência, índices de lembrança e reconhecimento, mudanças de persuasão e cálculos de custo por milhar. Em última análise, são as medidas de mudanças de comportamento que vão dizer se o esforço valeu a pena ou não.

Depois de implementar o plano de comunicação, o comunicador precisa avaliar o impacto no público-alvo. Deve-se perguntar a integrantes desse grupo se reconhecem ou lembram da mensagem, quantas vezes a viram e o que sentiram em relação a ela, que detalhes lhes vêm à mente e quais são suas atitudes anteriores e atuais em relação ao produto e à empresa. O comunicador também deve reunir dados comportamentais da resposta do público, como quantas pessoas compraram o produto, gostaram dele e falaram a respeito dele a outras pessoas.

**FIGURA 17.6** Relação custo-benefício de três diferentes ferramentas de comunicação em diferentes estágios de disposição do comprador



A Figura 17.7 oferece um exemplo de boa avaliação de feedback. Constatamos que 80 por cento dos consumidores do mercado total estão conscientes da marca A, 60 por cento a experimentaram e apenas 20 por cento dos que a experimentaram ficaram satisfeitos com ela. Isso indica que o programa de comunicação de marketing é eficaz para criar conscientização, mas o produto não atende às expectativas do consumidor. Por outro lado, apenas 40 por cento dos consumidores do mercado total estão conscientes da marca B e apenas 30 por cento a experimentaram, mas 80 por cento daqueles que a experimentaram ficaram satisfeitos. Nesse caso, o programa de comunicação de marketing precisa ser fortalecido para tirar vantagem da força da marca.

## Gerenciamento do processo de comunicação integrada de marketing

Conforme definição da American Association of Advertising Agencies, associação norte-americana de agências de propaganda, **comunicação integrada de marketing (CIM)** é um conceito de planejamento de comunicação de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente, capaz de avaliar os papéis estratégicos de uma série de disciplinas da comunicação — propaganda geral, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas, por exemplo — e de combiná-las para oferecer clareza, coerência e impacto máximo por meio de mensagens integradas com coesão.

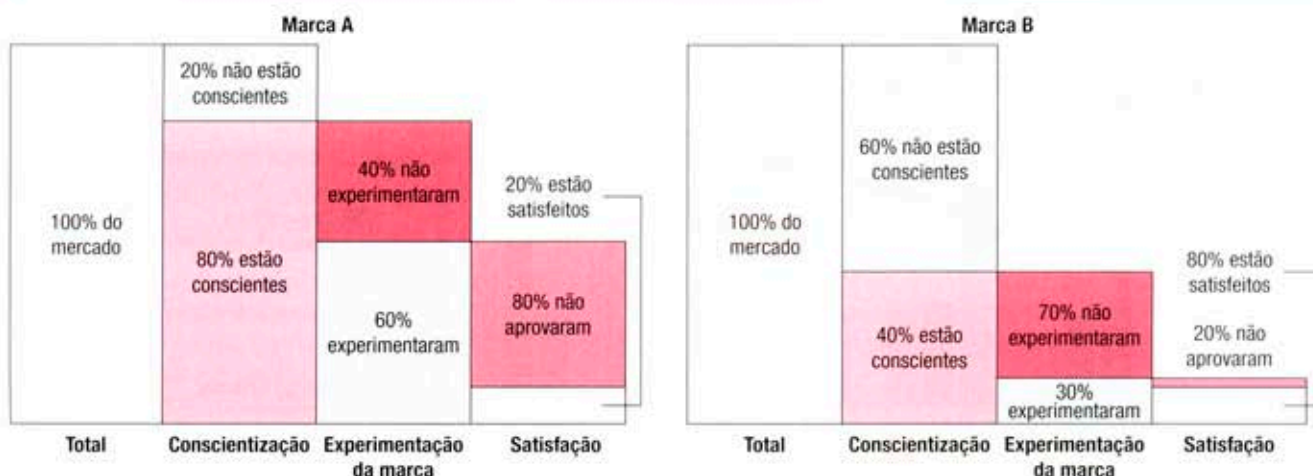
Lamentavelmente, muitas empresas ainda confiam em apenas uma ou duas ferramentas de comunicação. Essa prática persiste apesar da proliferação dos novos tipos de mídia, da crescente sofisticação dos consumidores e da fragmentação dos mercados de massa em uma infinidade de minimercados, cada um deles exigindo uma abordagem específica. A ampla gama de ferramentas de comunicação, mensagens e públicos torna obrigatório que as empresas se encaminhem para uma comunicação integrada de marketing. É preciso adotar uma 'visão 360 graus' do consumidor para compreender plenamente todas as diferentes formas pelas quais a comunicação pode influenciar seu comportamento cotidiano.

A seguir veremos um exemplo de sucesso de um programa de comunicação integrada de marketing.

### ACCENTURE

Forçada a modificar o nome original da empresa, Andersen Consulting, após uma decisão judicial, a Accenture desenvolveu uma campanha de reconstrução da marca que se valeu de um programa completo de comunicação integrada. Em janeiro de 2001, televisão, imprensa escrita, Internet e cartazes apresentaram o nome Accenture nos 48 países em que a empresa atuava. Entre janeiro e março de 2001, mais de 6 mil comerciais de televisão e mil anúncios impressos foram veiculados em mercados globais. Na Austrália, a empresa colocou uma 'capa-embalagem' na revista *Business Review Weekly* e propagandas em pontos de ônibus e bancos de parques no bairro comercial de Sydney. Na Praça Oberdan, de Milão, foram colocados outdoors em larga escala, e em Londres dez táxis cobriram-se com a identidade visual da Accenture. Em janeiro de 2001, o Torneio Accenture World Match Play permitiu que a empresa veiculasse cerca de 300 comerciais em seus mercados internacionais e cem comerciais nos Estados Unidos, além de propagandas nos principais

**FIGURA 17.7** Posição atual dos consumidores em relação a duas marcas



jornais, revistas de negócios e revistas especializadas em golfe com circulação em todo o território norte-americano. Entre outras oportunidades de propaganda internacional de alta visibilidade, incluíram-se as corridas de Fórmula 1, diversos eventos europeus ligados ao esqui, o torneio Six Nations Rugby, o campeonato da PGA (Associação de Jogadores de Golfe) da Ásia, o World Soccer Dream Match no Japão e o Campeonato Italiano de Futebol.

## Coordenação de meios

A coordenação de meios pode ocorrer entre diferentes tipos de meio e dentro de um deles. Os canais de comunicação pessoais e não pessoais devem ser combinados para que se alcance máximo impacto. Imagine um comunicador utilizando uma única ferramenta num trabalho com o objetivo de atingir um cliente potencial e vender-lhe um produto. Como exemplo de *campanha de veículo único e estágio único*, podemos citar uma mala direta de algum utensílio para cozinha enviada uma só vez. Uma *campanha de veículo único e estágios múltiplos* incluiria o envio constante de malas diretas para o mesmo cliente potencial. As editoras de revistas, por exemplo, enviam cerca de quatro avisos para a renovação de assinatura à mesma casa antes de desistir. Uma estratégia mais poderosa é a da *campanha de veículos e estágios múltiplos*. Considere a seguinte seqüência:

Campanha sobre um novo produto → Anúncio pago com mecanismo de resposta → Mala direta → Telemarketing ativo → Visitas feitas pessoalmente → Comunicação contínua

A utilização de diversos meios dentro de um intervalo de tempo delimitado pode aumentar o alcance e o impacto da mensagem. Numa campanha do Citibank de divulgação de financiamento imobiliário, em vez de usar apenas correio e um número 0800, o banco utilizou correio, cupons, número 0800, telemarketing ativo e anúncios impressos. Embora mais caro, o segundo tipo de campanha resultou num aumento de 15 por cento no número de novas contas, em comparação com a mala direta isoladamente.<sup>53</sup>

Pesquisas revelaram ainda que as promoções podem ser mais eficazes quando combinadas com propaganda.<sup>54</sup> A conscientização e as atitudes provocadas pelas campanhas de propaganda conseguem aumentar o sucesso de um número maior de apelos de vendas (veja a seção Novas Idéias em Marketing “Coordenação dos meios para criar brand equity”).

Muitas empresas estão coordenando suas atividades de comunicação on-line e off-line. Cerca de um terço dos anunciantes que compraram minutos de propaganda na televisão para a época das festas de 2002-2003 o fizeram pelo site da emissora.<sup>55</sup> A menção do endereço eletrônico em anúncios (principalmente impressos) e embalagens permite que as pessoas explorem os produtos da empresa em sua totalidade, saibam a localização das lojas e obtenham mais informações sobre produtos e serviços. Para a Danone, direcionar o tráfego para sua página virtual é uma prioridade,

To accomplish more,  
sometimes you need to see less.

Go on. Be a Tiger.

High performance doesn't allow distractions to be  
distracted. To see how Accenture can help you  
maximize your focus on your most important  
goals, visit [accenture.com](http://accenture.com).

• Consulting • Technology • Outsourcing

**accenture**  
High performance. Delivered.

Um dos diversos anúncios de uma série com Tiger Woods que integra a campanha de reconstrução de marca da Accenture.



## Coordenação dos meios para criar brand equity

Para desenvolver programas eficazes de comunicação integrada de marketing, o profissional de marketing às vezes deve conectar as comunicações de marketing explicitamente, a fim de criar ou aprimorar o brand equity.

### Problema: vínculos fracos com a marca

Para construir brand equity, os efeitos da comunicação criados pela propaganda devem estar vinculados à marca. Muitas vezes é difícil estabelecer esses vínculos devido ao:

- **Bombardeio de anúncios da concorrência.** Os anúncios da concorrência podem gerar 'interferência' e confundir o consumidor quanto a qual anúncio pertence a que marca. Quando a Eveready lançou uma inteligente campanha para as pilhas Energizer apresentando o coelho de brinquedo cor-de-rosa que nunca parava de se mexer, 40 por cento do público a associou erroneamente a sua principal concorrente, a Duracell.
- **Conteúdo e estrutura do anúncio.** Embora as táticas de elemento motivacional possam atrair a atenção dos consumidores, o processo resultante pode *não* significar a criação de fortes associações com a marca. Quando o famoso ator James Garner participou de propagandas da Polaroid, pesquisas de campo destacaram que, com frequência, os consumidores atribuíam o papel do ator à Kodak, maior concorrente da empresa. A demora na identificação da marca ou a apresentação de poucas menções a ela no anúncio podem aumentar a intensidade da mensagem, mas podem fazer com que a atenção não se concentre na marca, resultando em vínculos fracos com ela.
- **Envolvimento do consumidor.** Os consumidores podem não possuir nenhum interesse inerente na categoria de produto ou serviço ou podem não conhecer determinada marca. A resultante redução na motivação do consumidor e na sua capacidade de processamento também se traduz em vínculos fracos com a marca.

### Solução: fortalecimento dos efeitos da comunicação

A propaganda pode 'funcionar' — nesse caso, os efeitos da comunicação são de fato armazenados na memória. Ela pode também 'fracassar' — caso em que os efeitos da comunicação *não* exercem influência no momento em que os consumidores tomam decisões cruciais relacionadas à marca. Para lidar com esse problema, uma tática comum é dar destaque no anúncio ao nome da marca e às informações da embalagem. Infelizmente, ainda que com essa tática os consumidores se lembrem mais da marca anunciada, há menos informações adicionais sobre ela que realmente poderiam ser lembradas. Existem três estratégias potencialmente mais eficazes: *brand signatures* (assinatura da marca), dicas para lembrança e interação entre meios.

- **Brand signatures.** *Brand signature* é a maneira pela qual a marca é identificada ao final de um anúncio de TV ou rádio ou é exibida num anúncio impresso. Uma *brand signature* eficaz possibilita uma conexão coesa com o anúncio como um todo.
- **Dicas para lembrança.** Uma dica para lembrança pode ser uma imagem central, um slogan chamativo ou algum elemento exclusivo da propaganda que sirva de lembrete ao consumidor. A Eveready colocou uma foto do coelho cor-de-rosa nas embalagens das pilhas Energizer para amenizar a confusão com a Duracell. As dicas podem ser dispostas nas lojas (na embalagem, num cartaz de prateleira ou em qualquer outra estrutura do ponto-de-venda), combinadas com uma promoção (cupons inseridos em encartes de jornais), incluídas na lista das Páginas Amarelas ou embutidas em qualquer opção de comunicação de marketing em que a lembrança dos efeitos da comunicação possa ser vantajosa.
- **Interação entre meios.** O reforço no rádio e na mídia impressa dos anúncios de TV — ou seja, quando elementos de vídeo e áudio de um anúncio de TV atuam como a base para outros tipos de anúncio — pode ser um meio eficaz de alavancar os efeitos preexistentes dos anúncios televisivos e vinculá-los com mais intensidade à marca. Uma estratégia de mídia com bom potencial, porém pouco empregada, é veicular anúncios impressos ou em rádio nitidamente vinculados entre si *antes* do anúncio de TV complementar o conjunto. Os anúncios impressos e em rádio estimulam a motivação do consumidor para processar o anúncio de TV, em geral mais 'completo'.

pois assim a empresa consegue se beneficiar de uma recompensa dupla: (1) estimular relacionamentos diretos com os clientes e (2) criar um banco de dados com seus melhores clientes, cuja fidelidade pode ser fortalecida por um trabalho promocional mais direcionado, com base no envio de cupons e malas diretas.<sup>56</sup>

A Pepsi foi extremamente bem-sucedida ao associar seus trabalhos on-line e off-line. Em 2001, ela se uniu ao Yahoo! para criar uma promoção on-line que elevou as vendas em 5 por cento, a um custo de cerca de um quinto da promoção anterior por correio. Durante a promoção, a Pepsi exibiu o logotipo do portal em 1,5 bilhão de latas, enquanto o Yahoo! criou um site de comércio eletrônico onde os visitantes podiam trocar os pontos das tampas das garrafas por prêmios, que iam desde produtos eletrônicos até ingressos para shows.<sup>57</sup> Quando a empresa holandesa de prestação de serviços financeiros ING Group lançou sua marca nos Estados Unidos, anúncios televisivos e impressos foram combinados com anúncios on-line. Numa campanha em sites de notícias financeiras, todos os 'ings' do texto ficavam laranja — uma das cores corporativas da ING.<sup>58</sup>

Mesmo que os consumidores não efetuem um pedido on-line, eles podem usar o site de formas que os direcionem às lojas com o intuito de comprar. O site da Best Buy pode ser visto como uma ferramenta de pesquisa para os consumidores, já que, segundo levantamentos, 40 por cento dos clientes primeiro o consultam para depois se dirigir à loja.<sup>59</sup>

## Implementação da comunicação integrada de marketing

A comunicação integrada de marketing está demorando a surtir efeito. Há várias razões para isso. Grandes empresas em geral empregam diversos especialistas em comunicação para trabalhar com seus gerentes de marca, que podem conhecer comparativamente pouco sobre outras ferramentas de comunicação. Para complicar ainda mais a situação, muitas empresas multinacionais utilizam um número extenso de agências de propaganda localizadas em países diferentes que atendem divisões diferentes, o que leva a uma comunicação descoordenada e à dispersão da imagem.

Porém, algumas agências de grande porte aprimoraram significativamente suas opções integradas. Para incentivar a compra de diversos produtos ao mesmo tempo, as principais agências adquiriram agências de promoção, empresas de relações públicas, consultorias de design e embalagem, desenvolvedores de sites e empresas especializadas em malas diretas. Muitos clientes internacionais optaram por concentrar uma porção considerável de seu trabalho de comunicação em uma única agência. Exemplo disso é a IBM, que, em busca de uniformidade na marca, transferiu toda a sua propaganda para a Ogilvy. O resultado é uma comunicação de marketing mais integrada e eficaz, a um custo total muito mais baixo.

A comunicação integrada de marketing é capaz de produzir uma mensagem mais coerente e um impacto mais expressivo nas vendas. Ela força a gerência a refletir sobre todas as formas pelas quais o cliente estabelece contato com a empresa, como a empresa comunica seu posicionamento, a importância relativa de cada veículo e as questões de timing. E, além disso, atribui a responsabilidade a alguém — o que anteriormente não ocorria —, com o objetivo de unificar as imagens e as mensagens da marca à medida que passam pelas milhares de atividades da empresa. A CIM deve aprimorar a capacidade da empresa de atingir os clientes certos com as mensagens certas, no momento certo e no local certo.<sup>60</sup> O Lembrete de Marketing "Até que ponto seu programa de CIM é integrado?" apresenta algumas orientações.

Os defensores da CIM a descrevem como uma maneira de observar o processo de marketing como um todo, em vez de focar partes individuais desse processo. Empresas como Motorola, Xerox e Hewlett-Packard estão reunindo propaganda, marketing direto, relações públicas e especialistas em comunicação em 'superconselhos', que se encontram algumas vezes ao longo do ano para aprender e melhorar a comunicação entre si. Há pouco tempo, a Procter & Gamble revisou seu planejamento de comunicação e passou a exigir que todo novo programa seja formulado em conjunto: agora, a agência de propaganda da P&G deve trabalhar lado a lado com as agências de relações públicas, as unidades de marketing direto, as empresas de promoção de produtos e as operações de Internet.



### LEMBRETE DE MARKETING

#### Até que ponto seu programa de CIM é integrado?

Ao avaliar o impacto conjunto de um programa de CIM, o principal objetivo é criar o programa de comunicação mais eficaz e eficiente possível. Os seis critérios apresentados a seguir podem ser usados para ajudar a determinar se a comunicação está realmente integrada.

- **Cobertura.** A cobertura é a proporção do público atingida em cada opção de comunicação empregada, assim como o tanto de sobreposição existente entre as opções. Em outras palavras, até que ponto as diferentes opções de comunicação atingem o mercado-alvo designado e os mesmos ou diferentes consumidores que o integram?

(Continua)



(Continuação)

- **Contribuição.** A contribuição é a capacidade inerente que cada comunicação de marketing tem de gerar a resposta do consumidor e os efeitos de comunicação desejados na ausência de exposição a qualquer outra opção de comunicação. Em que medida a comunicação influencia o processo do consumidor e cria conscientização, aprimora a imagem, provoca respostas e induz as vendas?
- **Compartilhamento.** O compartilhamento é o grau em que as associações comuns são reforçadas pelas opções de comunicação, ou seja, até que ponto as informações transmitidas por diferentes opções de comunicação compartilham o mesmo significado. A coerência e a coesão da imagem da marca são importantes porque determinam a facilidade com que as associações e as respostas existentes podem ser lembradas, bem como a facilidade com que outras associações e respostas podem se tornar vinculadas à marca na memória.
- **Complementaridade.** Em geral, as opções de comunicação são mais eficazes quando utilizadas em seqüências. A complementaridade está relacionada ao grau em que associações e vínculos *diferentes* são enfatizados pelas opções de comunicação. Diferentes associações com a marca podem ser estabelecidas com mais eficácia aproveitando-se aquelas opções de comunicação de marketing mais apropriadas para incentivar determinada resposta do consumidor ou para estabelecer um tipo específico de associação com a marca. Para a campanha de imenso sucesso “Drivers wanted” (“Procuram-se motoristas”), a Volkswagen utilizou a televisão para introduzir o enredo da história, à qual deu continuidade e detalhamento em seu site.
- **Versatilidade.** Em qualquer programa de comunicação integrada, quando os consumidores forem expostos a uma comunicação específica de marketing, alguns deles já terão sido expostos a outra comunicação da marca, ao passo que outros não terão passado por nenhuma exposição anterior. A versatilidade significa até que ponto uma opção de comunicação de marketing é forte e ‘funciona’ para diferentes grupos de consumidores. A capacidade da comunicação de trabalhar em ‘dois níveis’ — comunicando-se bem com consumidores que tenham ou não tido contato com outras comunicações — é de extrema importância.
- **Custo.** A avaliação das comunicações de marketing em todos esses critérios deve ser comparada com seu custo, para que se chegue ao programa de comunicação mais eficaz e eficiente.

Fonte: Kevin Lane Keller, *Strategic brand management*, 2 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.

---

## Resumo

1. O marketing moderno exige mais do que desenvolver um bom produto, estabelecer preços atraentes e torná-lo acessível aos clientes-alvo. As empresas precisam também se comunicar com as partes envolvidas atuais e potenciais e com o público em geral.
2. O mix de comunicação de marketing é composto por seis formas principais de comunicação: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e assessoria de imprensa, eventos e experiências, marketing direto e vendas pessoais.
3. O processo de comunicação compõe-se de nove elementos: emissor, receptor, mensagem, meio, codificação, decodificação, resposta, feedback e ruído. Para transmitir mensagens, os profissionais de marketing precisam codificar suas mensagens levando em consideração o modo como o público-alvo as decodifica. Precisam também transmiti-las por meio de veículos de comunicação eficazes que alcancem o público-alvo e desenvolver canais de feedback para monitorar a resposta. A resposta do consumidor a uma comunicação pode quase sempre ser configurada seguindo uma hierarquia de respostas e a seqüência ‘aprender-sentir-agir’.
4. O desenvolvimento de uma comunicação eficaz passa por oito etapas: (1) identificar o público-alvo, (2) determinar os objetivos da comunicação, (3) elaborar a comunicação, (4) selecionar os canais de comunicação, (5) estabelecer o orçamento total de comunicação, (6) decidir sobre o mix de comunicação, (7) medir os resultados da comunicação e (8) gerenciar o processo de comunicação integrada de marketing.
5. Ao identificar o público-alvo, o profissional de marketing precisa procurar corrigir qualquer lacuna que exista entre a visão atual do público e a imagem pretendida. Os objetivos de comunicação podem envolver a necessidade da categoria, a conscientização da marca, a atitude em relação a ela e a intenção de compra da marca. A elaboração da comunicação requer a solução de três problemas: o que dizer (estratégia de mensagem), como dizer (estratégia criativa) e quem dizer (fonte da mensagem). Os canais de comunicação podem ser pessoais (canais defensores, especialistas e sociais) ou não pessoais (mídia, promoção de vendas, relações públicas e eventos). O método de objetivos e tarefas de definição do orçamento de comunicação, que leva os profissionais de marketing a desenvolver seus orçamentos mediante a definição de objetivos específicos, é o mais recomendável.

6. Ao decidir sobre o mix de comunicação de marketing, os profissionais de marketing precisam examinar as vantagens e os custos específicos de cada ferramenta promocional e a classificação da empresa no mercado. Precisam também considerar o tipo de mercado de produto em que estão atuando, se os consumidores estão dispostos a realizar uma compra e o estágio do ciclo de vida do produto. A avaliação da eficácia do mix de comunicação de marketing consiste em perguntar aos integrantes do público-alvo se reconhecem ou se lembram da mensagem, quantas vezes a viram, que pontos foram mais marcantes, como se sentem em relação a ela e suas atitudes anteriores e atuais em relação ao produto e à empresa.
7. O gerenciamento e a coordenação de um processo completo de comunicação requerem uma comunicação integrada de marketing (CIM), que vem a ser o planejamento de comunicação de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente, capaz de avaliar os papéis estratégicos de diversas disciplinas de comunicação e combiná-las a fim de oferecer clareza, coerência e o máximo impacto, por meio da integração coesa de mensagens criteriosas.

## Aplicações

### Debate de marketing Qual é o maior obstáculo à criação de uma comunicação integrada de marketing?

Embora a comunicação integrada de marketing seja um objetivo adotado com frequência, é difícil chegar a um programa realmente integrado. Alguns críticos afirmam que se trata de um problema organizacional — as agências não conseguem realizar um trabalho satisfatório, capaz de reunir todas as equipes e organizações diferentes envolvidas numa campanha de comunicação. Outros acreditam que o principal problema seja a falta de diretrizes gerenciais para avaliar os programas de CIM. Como um gerente pode saber quando seu programa de CIM está satisfatoriamente integrado?

**Assuma uma posição:** o maior obstáculo para a eficácia dos programas de CIM é a falta de coordenação entre as unidades de comunicação ou a falta de consenso sobre a maneira ideal de desenvolver e avaliar esses programas?

### Discussão de marketing

Escolha uma marca e acesse o site dela. Procure todas as formas de comunicação que puder. Faça uma auditoria informal da comunicação. O que você notou? Até que ponto as diferentes comunicações são coerentes?



## PANORAMA BRASILEIRO

### Comunicação integrada de marketing: um instrumento de revitalização de marca na Amex

Fundada em Búfalo, nos Estados Unidos, em 1850, a American Express (Amex), com seu tradicional cartão de crédito American Express Green, tornou-se ao longo dos anos uma das mais conhecidas e respeitadas marcas do mundo. A partir da década de 1990, a empresa passou a atuar como provedora global de serviços financeiros, viagens e cartões. Alguns números expressam o seu porte: emprega mais de 80 mil funcionários; seus cartões são emitidos em mais de 52 países e aceitos em mais de 175; a cada dois minutos, um novo estabelecimento é afiliado; a base de associados ultrapassa os 42 milhões; o cliente conta com 1.700 escritórios de viagem em mais de 130 países. Seu principal produto — e ícone — ainda é o cartão American Express Green, que representa cerca de 85 por cento da receita da empresa no mundo todo.

Pagar despesas com cartão de crédito é um ato cada vez mais comum em qualquer parte do mundo, especialmente em países com maior poder econômico. Apesar de sofrer — como todos os demais setores — com as crises econômicas, o setor de cartões é beneficiado por outros fatores que estimulam seu uso, tais como praticidade, comodidade e segurança nas transações.

No Brasil, o cenário favorável a esse uso não é diferente daquele que se observa no resto do mundo: o cartão de crédito como meio alternativo às outras formas de pagamento cresce ano a ano em ritmo acelerado. Segundo dados divulgados pela Credicard, o setor movimentou cerca de 68 bilhões de reais em 2002, o que representa um

(Continua)

(Continuação)

crescimento de 16,2 por cento em relação ao ano anterior. O mercado é dominado, tanto no Brasil como no restante do mundo, por um número reduzido de empresas de grande porte, tais como Visa, Credicard e American Express.

Apesar de se tratar de uma empresa de classe mundial, tradicional e amplamente conhecida, uma pesquisa realizada em 1999 pelo International Research Group revelou que a imagem do principal produto da American Express, o cartão American Express Green, apresentava sinais de desgaste em sua imagem. Pesquisas regionais, incluindo o Brasil, confirmaram a tendência de o cartão ser visto como elitista e distante do cotidiano das pessoas.

Para manter uma base de crescimento sustentável no longo prazo, enfrentando cenários econômicos desfavoráveis — como os que se formaram especialmente a partir da queda da economia norte-americana — e a atuação cada vez mais contundente dos concorrentes, a American Express sabia que a revitalização de sua marca e seu produto era uma estratégia fundamental.

Com base nos dados da pesquisa, a empresa identificou três metas prioritárias, as quais julgava essenciais para que o plano estratégico tivesse êxito em seu objetivo de reposicionar a marca, tornando-a mais moderna e próxima do cotidiano de seus consumidores. As metas eram: revitalização da marca, captação de novos associados e melhoria do relacionamento com a base de clientes já existente. Assim, a intenção de revitalizar a marca incluía atingir um novo perfil de consumidor, ao mesmo tempo em que se agregava valor aos atuais associados.

Fixou-se como objetivo desenvolver um plano de comunicação, elaborado com base nas informações coletadas pelas pesquisas, que deveria contemplar não somente as premissas estabelecidas no diagnóstico, como também ser marcado pela inovação a fim de gerar o impacto necessário para destacar o cartão American Express Green no mercado. O desafio era atender a essas condições atuando em um setor pontuado por ações bem-sucedidas de empresas concorrentes, como, por exemplo, a campanha “Priceless” da Mastercard, cujo tema central apresentava o seguinte conceito: “Tem coisas que o dinheiro não compra, para todas as outras existe o Mastercard”.

A American Express definiu como público-alvo de sua campanha de revitalização da marca homens e mulheres com 25 anos ou mais, com renda mensal acima de dois mil reais, que viajam e vão com frequência a locais de entretenimento, são bem-sucedidos, confiantes e buscam prazer, qualidade de vida e novos desafios. Esse perfil de público era adequado à nova identidade buscada pela marca e deveria, portanto, estar retratado nas peças de comunicação.

A estratégia de comunicação pretendia mostrar ao público não somente os atributos tangíveis do American Express Green, ou seja, ser um facilitador de crédito e flexibilizador de pagamentos, mas também posicionar o cartão como meio de viabilizar experiências enriquecedoras de vida. Dessa forma, o cartão não estaria associado apenas aos seus atributos financeiros, mas também ao benefício que ele proporciona, ou seja, a algo mais amplo do que simplesmente facilitar o pagamento.

Para que essa estratégia fosse bem-sucedida, a American Express começou a fazer alterações em seu produto. O cartão foi redesenhado, incluindo a troca do material por um plástico translúcido, e o *layout* foi alterado para um novo tom de verde, no qual se destacava a figura reestilizada do centurião, mas sem perder sua identidade original, pois ele é o ícone de produto, símbolo de tradição e reconhecimento conquistados entre o público ao longo de várias décadas. As mudanças incluíram também melhorias no produto com a inserção de novos benefícios nos serviços prestados pela empresa aos associados do cartão.

A campanha de comunicação foi desenvolvida pela agência Ogilvy & Mather e estruturada dentro de um conceito denominado pela própria empresa de 360° Branding. Tal concepção visa a identificar os hábitos dos clientes, permitindo que o público-alvo receba sempre a mesma mensagem e com o mesmo padrão de identidade visual, porém em diversos momentos e por meio de diferentes formas de comunicação e mídia. Essa estratégia de comunicação encaixa-se perfeitamente no conceito de comunicação integrada de marketing. Assim, a execução da campanha envolveu o uso de diversas ferramentas de comunicação, tais como marketing direto, ações promocionais, banners em Internet, spots, anúncios, mídia exterior e filmes para TV.

O conceito central da campanha — fator de integração das ações — está vinculado à criação de um personagem principal chamado Sérgio e sua companheira Ana. Nas peças, os personagens estão sempre vivendo experiências novas e gratificantes, tendo sempre o uso do cartão American Express Green como viabilizador de tais momentos, graças aos seus atributos. Para reforçar a mensagem, todas as peças trazem, ao final, a frase “É para você”. Pode-se deduzir que a intenção era fazer o público-alvo identificar-se com os personagens e com o uso do cartão, especialmente pelo fato de que o Sérgio é sempre mencionado, mas nunca aparece fisicamente, tornando-se um personagem imaginário, apenas delineado nas peças de comunicação. Por não ter uma ‘cara’, ele aguça a curiosidade e tende a facilitar a identificação do público com seu estilo e comportamento.

O novo American Express Green foi lançado em maio de 2001, somente na cidade de Belo Horizonte, ainda na forma de teste. Diante dos bons resultados obtidos, a campanha foi lançada nacionalmente em 27 de abril do

ano seguinte, com uma série de teasers em outdoors, cuja chamada era “Cadê o Sérgio?”, e uma mala direta aos associados ativos. Cerca de 15 dias após o início da campanha, aconteceu o lançamento (que revelava o enigma levantado pelo teaser), com coletiva de imprensa e deflagração das demais ações de comunicação previstas dentro do conceito de comunicação integrada.

A campanha teve forte repercussão, tornando-se um *case* bem-sucedido e ganhador de prêmios, como o Marketing Best 2002, fato que reforça o reconhecimento de sua eficácia. Porém, mais importantes do que o reconhecimento no âmbito do marketing e da comunicação foram os resultados obtidos para os negócios da American Express: a ação gerou a filiação de mais de 36 mil novos estabelecimentos, além de maior motivação dos estabelecimentos filiados pelos investimentos em comunicação e maior presença da marca nos pontos-de-venda. Outro aspecto importante foram os resultados obtidos em relação ao reposicionamento da marca. Em pesquisas pós-campanha, ela foi apontada como moderna, dinâmica e capaz de oferecer serviços e produtos inovadores. O personagem Sérgio, protagonista das ações, alcançou forte lembrança, que, somado ao impacto gerado pelo uso da comunicação integrada, conseguiu diferenciar a campanha das demais existentes na mídia no mesmo período.

Pesquisas realizadas no mercado-teste de Belo Horizonte indicaram que a base de clientes em Minas Gerais dobrou, o novo cartão (material e layout) teve a preferência de 80 por cento do público-alvo, 75 por cento dos associados consideraram o novo modelo do cartão entre excelente e bom e 63 por cento manifestaram a intenção de renovar sua filiação. Também foi constatada uma redução de 10 por cento do índice de *attrition*, após estudos comparativos da base convertida com a não convertida.

### Questões para discussão

1. Qual é a importância do uso do mix de comunicação para o resultado da campanha?
2. Como poderia ser desenvolvida uma ação de promoção de vendas integrada ao conceito central da campanha?
3. Comente a relação entre a estratégia adotada e o conceito da campanha de comunicação desenvolvida.

Fontes: [www.marketingbest.com.br](http://www.marketingbest.com.br); [www.americanexpress.com](http://www.americanexpress.com); [www.credicard.com.br](http://www.credicard.com.br); matérias publicadas na imprensa sobre o case. Pesquisas feitas em agosto de 2003.

## Notas

- 1 Noah Brier, “Buzz giant poster boy”, *American Demographics*, jun. 2004, p. 11-16.
- 2 Karen Lundegaard, “BMW Mini campaign; odd to the max”, *Wall Street Journal*, 28 fev. 2002; John Gaffney, “Most innovative campaign”, *Business 2.0*, maio 2002, p. 98-99; Warren Berger, “Dare-devils”, *Business 2.0*, abr. 2004, p. 111-116.
- 3 Algumas dessas definições são adaptadas de Peter D. Bennett (org.), *Dictionary of marketing terms*. Chicago: American Marketing Association, 1995.
- 4 “Online is in the mix for traditional marketers”, *Brandweek*, 17 fev. 2003.
- 5 Joseph W. Alba e J. Wesley Hutchinson, “Dimensions of consumer expertise”, *Journal of Consumer Research*, 13, mar. 1987, p. 411-453.
- 6 Deborah L. Vence, “Marketing in harmony: Boston Orchestra tunes up net campaign”, *Marketing News*, 23 jun. 2003, p. 5.
- 7 Para um modelo de comunicação alternativo desenvolvido especificamente para comunicações de propaganda, veja Barbara B. Stern, “A revised communication model for advertising: multiple dimensions of the source, the message, and the recipient”, *Journal of Advertising*, jun. 1994, p. 5-15. Para outras perspectivas, veja Tom Duncan e Sandra E. Moriarity, “A communication-based marketing model for managing relationships”, *Journal of Marketing*, abr. 1998, p. 1-13.
- 8 Brian Sternthal e C. Samuel Craig, *Consumer behavior: an information processing perspective*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1982, p. 97-102.
- 9 Demetrios Vakratsas e Tim Ambler, “How advertising works: what do we really know”, *Journal of Marketing*, 63, nº 1, jan. 1999, p. 26-43.
- 10 Celeste Ward, “Goodby pulls Häagen-Dazs from 1980s limbo”, *Adweek*, 45, nº 24, 2004, p. 11.
- 11 Esta seção é baseada em um excelente texto. Veja John R. Rossiter e Larry Percy, *Advertising and promotion management*, 2 ed. Nova York: McGraw-Hill, 1997.
- 12 James F. Engel, Roger D. Blackwell e Paul W. Minard, *Consumer behavior*, 9 ed. Fort Worth: Dryden, 2001.
- 13 Rossiter e Percy, *Advertising and promotion management*.
- 14 Engel, Blackwell e Minard, *Consumer behavior*.
- 15 Ayn E. Crowley e Wayne D. Hoyer, “An integrative framework for understanding two-sided persuasion”, *Journal of Consumer Research*, mar. 1994, p. 561-574.
- 16 C. I. Hovland, A. A. Lumsdaine e E. D. Sheffield, *Experiments on mass communications*, vol. 3. Princeton: Princeton University, 1948, capítulo 8; Crowley e Hoyer, “An integrative framework for understanding two-sided persuasion”. Para um ponto de vista alternativo, veja George E. Belch, “The effects of message modality on one- and two-sided advertising messages”. In: Richard P. Bagozzi e Alice M. Tybout (orgs.), *Advances in consumer research*. Ann Arbor: Association for Consumer Research, 1983, p. 21-26.
- 17 Curtis P. Haugtvedt e Duane T. Wegener, “Message order effects in persuasion: an attitude strength perspective”, *Journal of Con-*

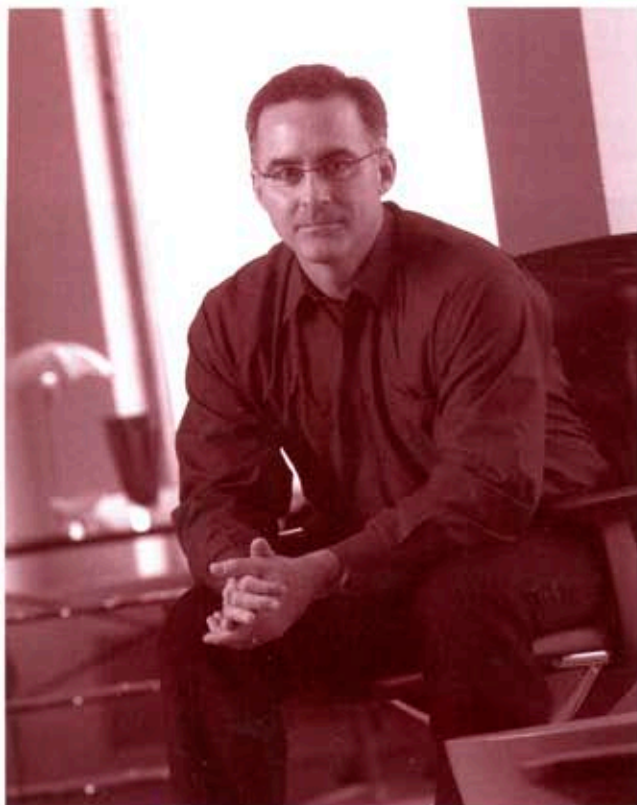
- sumer Research, jun. 1994, p. 205-218; H. Rao Unnava, Robert E. Burnkrant e Sunil Erevelles, "Effects of presentation order and communication modality on recall and attitude", *Journal of Consumer Research*, dez. 1994, p. 481-490.
- 18 Sternthal e Craig, *Consumer behavior*, p. 282-284.
- 19 Stuart Elliott, "Why a duck? Because it sells insurance", *New York Times*, 24 jun. 2002, p. C11.
- 20 Michael R. Solomon, *Consumer behavior*, 6 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.
- 21 "The death of the jingle", *Economist*, 8 fev. 2003, p. 61.
- 22 Kevin Goldman, "Advertising: knock, knock. Who's there? The same old funny ad again", *Wall Street Journal*, 2 nov. 1993, p. B10. Veja também Marc G. Weinberger, Harlan Spotts, Leland Campbell e Amy L. Parsons, "The use and effect of humor in different advertising media", *Journal of Advertising Research*, maio/jun. 1995, p. 44-55.
- 23 Herbert C. Kelman e Carl I. Hovland, "Reinstatement of the communication in delayed measurement of opinion change", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48, 1953, p. 327-335.
- 24 David J. Moore, John C. Mowen e Richard Reardon, "Multiple sources in advertising appeals: when products endorsers are paid by the advertising sponsor", *Journal of the Academy of Marketing Science*, verão 1994, p. 234-243.
- 25 Julie Sloane, "Gorgeous George", *Fortune Small Business*, jun. 2003, p. 36.
- 26 C. E. Osgood e P. H. Tannenbaum, "The principles of congruity in the prediction of attitude change", *Psychological Review*, 62, 1955, p. 42-55.
- 27 Richard C. Morais, "Mobile mayhem", *Forbes*, 6 jul. 1998, p. 138; "Working in harmony", *Soap Perfumery & Cosmetics*, 1º jul. 1998, p. 27; Rodger Harrabin, "A commercial break for parents", *Independent*, 8 set. 1998, p. 19; Naveen Donthu, "A cross country investigation of recall of and attitude toward comparative advertising", *Journal of Advertising*, 27, jun. 1998, p. 111; "EU to try again on tobacco advertising ban", *Associated Press*, 9 maio 2001.
- 28 Leon E. Wynter, "Group finds right recipe for milk ads in spanish", *Wall Street Journal*, 6 mar. 1996.
- 29 "Rebirth of a salesman", *Economist*, 14 abr. 2001.
- 30 Michael Kiely, "Word-of-mouth marketing", *Marketing*, set. 1993, p. 6. Veja também Aric Rindfleisch e Christine Moorman, "The acquisition and utilization of information in new products alliances: a strenght-of-ties perspective", *Journal of Marketing*, abr. 2001, p. 1-18.
- 31 Ian Mount, "Marketing", *Business 2.0*, ago./set. 2001, p. 84.
- 32 J. Johnson Brown e P. Reingen, "Social ties and word-of-mouth referral behavior", *Journal of Consumer Research*, 14, 1987, p. 350-362; Jacqueline Johnson Brown, Peter M. Reingen e Everett M. Rogers, *Diffusion of innovations*, 4 ed. Nova York: Free Press, 1995.
- 33 Elizabeth Wellington, "Freebies and Chitchat are hot marketing tools", *Philadelphia Inquirer*, 31 dez. 2003; Bob Sperber, "Krispy Kreme word-of-mouth tactics continue to go against the grain", *Brandweek*, 21 out. 2002, p. 9.
- 34 Stephanie Thompson, "Minimal hype nets max buzz at Kiehl's", *Advertising Age*, 5 abr. 2004, p. 4, 33.
- 35 Renée Dye, "The buzz on buzz", *Harvard Business Review*, nov./dez. 2000, p. 139-146.
- 36 Linda Tischler, "What's the buzz?", *Fast Company*, maio 2004, p. 76-77.
- 37 John Batelle, "The net of influence", *Business 2.0*, mar. 2004, p. 70.
- 38 Kenneth Hein, "Run red run", *Brandweek*, 25 fev. 2002, p. 14-15.
- 39 Malcolm Macalister Hall, "Selling by Stealth", *Business Life*, nov. 2001, p. 51-55.
- 40 Ann Meyer, "Word-of-mouth marketing speaks well for small business", *Chicago Tribune*, 28 jul. 2003.
- 41 Emanuel Rosen, *The anatomy of buzz*. Nova York: Currency, 2000, Capítulo 12; "Viral marketing", *Sales & Marketing Automation*, nov. 1999, p. 12-14; George Silverman, *The secrets of word-of-mouth marketing*. Nova York: Amacom, 2001.
- 42 Marian Salzman, Ira Matathia e Ann O'Reilly, *Buzz: harness the power of influence and create demand*. Nova York: John Wiley, 2003.
- 43 Linda Tischler, "Buzz without bucks", *Fast Company*, ago. 2003, p. 78.
- 44 Jack Neff, "Spam research reveals disgust with pop-up ads", *Advertising Age*, 25 ago. 2003, p. 1, 21.
- 45 Theodore Levitt, *Industrial purchasing behavior: a study in communication effects*. Boston: Harvard Business School, 1965.
- 46 Adaptado de G. Maxwell Ule, "A media plan for 'sputnik' cigarettes", *How to Plan Media Strategy*, American Association of Advertising Agencies, 1957, p. 41-52.
- 47 Thomas C. Kinneer e Kenneth L. Bernhardt, *Principles of marketing*, 2 ed. Glenview: Scott Foresman and Co., 1986.
- 48 Terrence Sing, "Integrated marketing more than just an Internet brochure", *Pacific Business News*, 18 fev. 2004, p. 23.
- 49 Amna Kirmani, "The effect of perceived advertising costs on brand perceptions", *Journal of Consumer Research*, 17, 17 set. 1990, p. 160-171; Amna Kirmani e Peter Wright, "Money talks: perceived advertising expense and expected product quality", *Journal of Consumer Research*, 16, dez. 1989, p. 344-353.
- 50 Demetrios Vakratsas e Tim Ambler, "How advertising works: what do we really know", *Journal of Marketing*, 63, nº 1, jan. 1999, p. 26-43.
- 51 *How advertising works in today's marketplace: the Morrill study*. Nova York: McGraw-Hill, 1971, p. 4.
- 52 Levitt, *Industrial purchasing behavior: a study in communication effects*.
- 53 Ernan Roman, *Integrated direct marketing: the cutting edge strategy for synchronizing advertising, direct mail, telemarketing, and field sales*. Lincolnwood: NTC Business Books, 1995.
- 54 William T. Moran, "Insights from pricing research". In: E.B. Bailey (org.), *Pricing practices and strategies*. Nova York: The Conference Board, 1978, p. 7-13.
- 55 Bob Tedeschi, "e-commerce report", *New York Times*, 24 jun. 2002, p. C8.
- 56 Gerry Khermouch, "The top 5 rules of the ad game", *Business Week*, 20 jan. 2003, p. 72-73.
- 57 Dale Buss, "On again, off again", *Brand Marketing*, fev. 2001, p. 51; Kenneth Hein, "Pepsi: this time it's all about the Dew", *Brandweek*, 19 jan. 2004, p. 4.
- 58 Heather Green, "Online ads take off again", *Business Week*, 5 maio 2003, p. 75.
- 59 Maria Puente, "Online experience is now a much better fit", *USA Today*, 4 dez. 2002, p. 2E.
- 60 Don E. Shultz, Stanley I. Tannenbaum e Robert F. Lauterborn, *Integrated marketing communications: putting it together and making it work*. Lincolnwood: NTC Business Books, 1992; Don E. Shultz e Heidi Shultz, *IMC, the next generation: five steps for delivering value and measuring financial returns*. Nova York: McGraw-Hill, 2003.

# 18

## **Gerenciamento da comunicação de massa: propaganda, promoção de vendas, eventos e relações públicas**

**Neste capítulo, abordaremos  
as seguintes questões:**

- Quais são as etapas envolvidas no desenvolvimento de um programa de propaganda?
- Como as decisões sobre promoção de vendas devem ser realizadas?
- Quais são as principais etapas do desenvolvimento de uma comunicação eficaz?
- Como as empresas podem explorar o potencial das relações públicas e da assessoria de imprensa?



Jim Stengel, CMO da Procter & Gamble, em seu escritório.

Na conferência anual de mídia de 1994 da American Association of Advertising Agencies, o CEO da Procter & Gamble (P&G), Ed Atrzt, sacudiu o mundo da propaganda declarando que os profissionais de marketing precisavam desenvolver e adotar novos meios. Dez anos mais tarde, na conferência da mesma associação, o CMO da P&G, Jim Stengel, apresentou um relatório em que descrevia suas impressões sobre como os profissionais de marketing haviam se saído.<sup>1</sup> Stengel ressaltou que, embora houvesse uma enxurrada de novos meios, os profissionais de marketing e as agências não os estavam utilizando ou mensurando suficientemente. Em 1994, 90 por cento dos gastos totais em anúncios da P&G foram empregados em TV; em 2003, em um de seus lançamentos de marca mais bem-sucedidos, o do Prilosec OTC, a empresa destinou apenas cerca de um quarto dos gastos à TV. Veja a seguir um trecho da palestra de Stengel.

*Deve haver — e há — vida além do comercial de 30 segundos. Mas nossos sistemas continuam a girar em torno dele. O mundo do marketing atual está fragmentado (...) Ainda somos extremamente dependentes de táticas de marketing que não estão plugadas aos consumidores de hoje (...) Todo marketing deveria ser marketing de permissão. Todo marketing deveria ser tão atraente a ponto de os consumidores o desejarem em sua vida (...) O modelo tradicional de marketing está obsoleto. O marketing holístico é o que orienta nosso negócio.*

A Procter & Gamble não está sozinha. Profissionais de marketing de todos os tipos estão tentando compreender qual a melhor forma de usar a mídia de massa no novo ambiente de comunicação. Neste capítulo, analisaremos a natureza e a aplicação de quatro ferramentas de comunicação de massa — propaganda; promoção de vendas; eventos e experiências, e relações públicas e assessoria de imprensa.

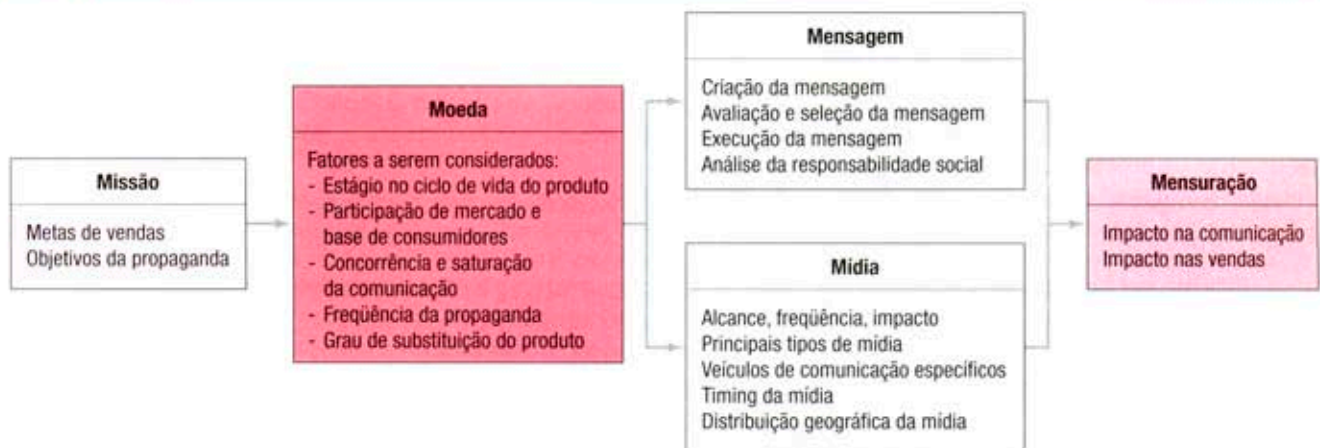
## Desenvolvimento e gerenciamento de um programa de propaganda

**Propaganda** é qualquer forma paga de apresentação não pessoal e promocional de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado. Os anúncios são uma maneira lucrativa de disseminar mensagens, seja para desenvolver uma preferência de marca, seja para instruir as pessoas.

As organizações lidam com a propaganda de diversas maneiras. Em pequenas empresas, ela fica a cargo do departamento de marketing ou de vendas, que trabalha com uma agência de propaganda. Já as grandes empresas em geral estabelecem seu próprio departamento de propaganda, com um gerente subordinado ao diretor de marketing. A tarefa desse departamento é propor um orçamento, desenvolver uma estratégia de propaganda, aprovar anúncios e campanhas e controlar campanhas por mala direta, displays de revendedores e outras formas de propaganda.

Muitas empresas contratam uma agência externa para ajudar a criar campanhas de publicidade, selecionar os meios adequados e pagar pela veiculação. Atualmente, as agências de propaganda estão se redefinindo como *empresas de comunicação* que ajudam os clientes a melhorar a eficácia geral da comunicação oferecendo aconselhamento estratégico e prático sobre diversas formas de comunicação.<sup>2</sup>

Para desenvolver um programa, os gerentes de marketing devem sempre começar pela identificação do mercado-alvo e dos motivos do comprador. Depois, podem tomar as cinco principais decisões, conhecidas como 'os 5 Ms'. *Missão*: quais são os objetivos da propaganda? *Moeda*: quanto gastar? *Mensagem*: que mensagem deve ser transmitida? *Mídia*: que meios devem ser utilizados? *Mensuração*: como serão avaliados os resultados? Essas decisões estão resumidas na Figura 18.1 e descritas nas seções a seguir.

**FIGURA 18.1** Os 5 Ms da propaganda

## Estabelecimento dos objetivos

Os objetivos da propaganda devem resultar de decisões anteriores sobre o mercado-alvo, o posicionamento da marca e o programa de marketing. Uma **meta de propaganda** é uma tarefa específica de comunicação e um nível de sucesso a ser atingido em meio a determinado público, em um prazo estabelecido.<sup>3</sup>

Considerando que 30 milhões de donas-de-casa possuem máquinas de lavar roupa, *aumentar, no prazo de um ano, de 10 para 40 por cento desse total as que identificarão a marca X como um sabão que produz pouca espuma e deixa as roupas mais limpas.*

Os objetivos da propaganda podem ser classificados de acordo com o propósito de informar, persuadir, lembrar ou reforçar. Eles se concentram em estágios diferentes da *hierarquia de efeitos* descrita no Capítulo 17.

- A **propaganda informativa** busca criar conscientização e conhecimento de marca no caso de novos produtos ou novos recursos de produtos já existentes. Em um dos anúncios norte-americanos mais memoráveis de todos os tempos, o jogador de rugby australiano Jacko apresentava as pilhas Energizer. Vestido de pilha, ele entrava repentinamente num vagão do metrô no início da manhã, gritando repetidas vezes o nome da marca aos passageiros. Infelizmente, os espectadores se lembraram do nome da pilha, mas odiaram o comercial! A conscientização de marca não pode ocorrer à custa das atitudes de marca.
- A **propaganda persuasiva** procura criar simpatia, preferência, convicção e a compra de um produto ou serviço. A Chivas Regal pretende convencer os consumidores de que oferece mais sabor e status do que outras marcas de uísque escocês. Algumas formas de propaganda persuasiva utilizam a propaganda comparativa, que faz uma comparação explícita das qualidades de duas ou mais marcas.<sup>4</sup> Durante anos, a Visa veiculou uma bem-sucedida campanha denominada "It's everywhere you want to be" ("Está onde você quer estar"), mostrando locais e eventos que não aceitavam o cartão American Express. A propaganda comparativa funciona melhor quando desperta, ao mesmo tempo, motivações cognitivas e afetivas.<sup>5</sup>
- A **propaganda de lembrança** tenciona estimular a repetição da compra de produtos e serviços. A Coca-Cola publica anúncios caros em revistas para lembrar as pessoas de comprar o refrigerante.
- A **propaganda de reforço** visa convencer atuais compradores de que fizeram a escolha certa. Os anúncios de carro geralmente apresentam clientes satisfeitos que usufruem as vantagens exclusivas de seu novo automóvel.

O objetivo da propaganda deve surgir de uma análise completa da situação atual do mercado. Se a classe do produto estiver madura, a empresa for líder no mercado e o uso da marca for baixo, o objetivo adequado seria estimular mais o uso. Se a classe do produto for nova, a empresa não for líder no mercado, mas a marca for superior à da líder, então o objetivo adequado seria convencer o mercado de que a marca é superior.

## Determinação do orçamento de propaganda

Como uma empresa sabe se está despendendo a quantia certa? Alguns críticos dizem que, com medo de não gastar o suficiente, as grandes empresas de bens de consumo acabam gastando demais em propaganda; enquanto isso, as



que atendem o mercado empresarial subestimam o poder do desenvolvimento da imagem do produto e da empresa, tendendo a fazer investimentos insuficientes em propaganda.<sup>6</sup>

Embora a propaganda seja tratada como uma despesa atual, parte dela é na verdade um investimento na construção do brand equity. Quando se gastam 5 milhões de dólares em bens de capital, o equipamento pode ser considerado um ativo amortizável em cinco anos, e se dá baixa de apenas um quinto do custo no primeiro ano. Quando se gastam 5 milhões de dólares em propaganda para lançar um produto, deve-se amortizar o custo integral no primeiro ano. Esse procedimento em relação à propaganda reduz o lucro lançado no balanço da empresa e, portanto, limita o número de lançamentos de produtos que ela pode fazer a cada ano.

No Capítulo 17, descrevemos alguns métodos genéricos para calcular os orçamentos de comunicação. Veja a seguir os cinco fatores específicos que devemos considerar ao estabelecer o orçamento de propaganda:<sup>7</sup>

1. **Estágio no ciclo de vida do produto.** Novos produtos geralmente recebem grandes orçamentos de propaganda para desenvolver a conscientização e para serem experimentados pelo consumidor. Marcas estabelecidas, por sua vez, costumam se manter com orçamentos de propaganda mais baixos em relação às vendas.<sup>8</sup>
2. **Participação de mercado e base de consumidores.** Marcas com forte participação de mercado geralmente exigem menos gastos com propaganda, como porcentagem das vendas, para manter sua participação. Por outro lado, melhorar a participação aumentando o tamanho do mercado requer grandes despesas com propaganda. Numa estimativa de custo por impacto causado no público, gasta-se menos para atingir consumidores de uma marca amplamente utilizada do que consumidores de marcas com menor participação de mercado.
3. **Concorrência e saturação de comunicação.** Em um mercado com um grande número de concorrentes e despesas elevadas com propaganda, uma marca precisa anunciar maciçamente para ser conhecida. Mesmo a simples saturação de anúncios não diretamente concorrentes cria a necessidade de investir mais em propaganda.
4. **Frequência da propaganda.** O número de repetições necessárias para passar a mensagem aos consumidores exerce um impacto significativo sobre o orçamento de propaganda.
5. **Grau de substituição do produto.** Marcas de produtos genéricos ou não tão bem diferenciados, como cerveja, refrigerantes e bancos, precisam de propaganda maciça para estabelecer uma imagem diferenciada. A propaganda também é importante quando uma marca pode oferecer benefícios e vantagens exclusivos.

Num estudo sobre alocação orçamentária, Low e Mohr descobriram que os gerentes destinam menos verba à propaganda à medida que as marcas passam para a fase mais madura do ciclo de vida do produto; quando uma marca é bastante diferenciada da concorrência; quando os gerentes são recompensados por resultados de curto prazo; à medida que varejistas ganham mais poder, e quando os gerentes possuem menos experiência na empresa.<sup>9</sup>

## Desenvolvimento da campanha de propaganda

Durante o desenvolvimento e a avaliação de uma campanha de propaganda, é importante distinguir a *estratégia de mensagem* ou o posicionamento de um anúncio (o que o anúncio tenta transmitir sobre a marca) de sua *estratégia de criatividade* (como o anúncio expressa as vantagens da marca). Logo, o desenvolvimento de uma campanha de propaganda eficaz é uma arte e uma ciência. Para desenvolver uma estratégia de mensagem, os anunciantes passam por três etapas: criação e avaliação da mensagem, desenvolvimento e execução criativos e análise da responsabilidade social.

**criação e avaliação da mensagem** É importante propor idéias novas em vez de seguir os apelos e os posicionamentos alheios. Hoje, muitos anúncios de carros apresentam certa semelhança entre si — um carro em alta velocidade numa montanha sinuosa ou atravessando um deserto. O resultado é que se estabelece apenas um elo fraco entre a marca e a mensagem.

Um bom anúncio, em geral, enfoca uma ou duas proposições principais de venda. Como parte do refinamento do posicionamento da marca, o anunciante deve realizar uma pesquisa de mercado e, assim, determinar qual apelo funciona melhor entre seu público-alvo. Depois de encontrar um apelo eficaz, o anunciante deve preparar um *briefing criativo* de normalmente uma ou duas páginas. Trata-se de uma elaboração da *declaração de posicionamento* (veja o Capítulo 10) e inclui mensagem principal, público-alvo, objetivos da comunicação (fazer, saber, acreditar), principais benefícios da marca, sustentações à promessa da marca e meio. Todos os integrantes da equipe que trabalham na campanha precisam acreditar no briefing criativo antes de investir em anúncios caros.

Quanto temas alternativos de anúncios o anunciante cria antes de tomar uma decisão? Quanto maior o número de anúncios criados, maior a probabilidade de encontrar um excelente. Num sistema de comissão, as agências não gostam de gastar com a criação e pré-testes de muitos anúncios. Felizmente, graças aos computadores as despesas com a criação de layouts estão caindo sensivelmente. Assim, o departamento de criação de uma agência pode, em pouco tempo, compor várias alternativas de anúncios a partir de arquivos digitais que contenham fotos e imagens de vídeo.

**DESENVOLVIMENTO E EXECUÇÃO CRIATIVOS** O impacto do anúncio depende não só do que é dito, mas — muitas vezes até mais — de como é dito. A execução da mensagem pode ser decisiva. Durante a preparação de uma campanha de propaganda, o anunciante pode elaborar uma *apresentação da estratégia de texto*, descrevendo o objetivo, o conteúdo, o embasamento e o tom do anúncio em questão. Veja a seguir a apresentação de estratégia de um produto da Pillsbury, denominado 1869 Brand Biscuits.

## PILLSBURY

O objetivo da propaganda é convencer os consumidores de biscoitos de que podem comprar um biscoito industrializado tão gostoso quanto o feito em casa — o 1869 Brand Biscuits, da Pillsbury. O conteúdo consiste na ênfase das seguintes características do produto: eles têm a mesma aparência, consistência e sabor que os biscoitos feitos em casa. O embasamento para a promessa de ser 'tão gostoso quanto o feito em casa' provém de dois aspectos: (1) os 1869 Brand Biscuits são feitos com um tipo especial de farinha para biscoitos caseiros, que nunca tinha sido usada para biscoitos industrializados, e (2) o uso de receitas tradicionais norte-americanas. O tom da propaganda é jornalístico, temperado por um clima afetuoso, nostálgico, do qual emanam lembranças da tradicional confeitaria norte-americana.

Todo veículo de propaganda apresenta vantagens e desvantagens. Vamos analisar três desses veículos: TV, mídia impressa e rádio.

**Anúncios em TV** Em geral, a televisão é tida como o veículo mais poderoso de propaganda e atinge um amplo espectro de consumidores. O alcance abrangente se traduz em custo baixo por exposição. Do ponto de vista da construção da marca, a propaganda televisiva possui duas vantagens particularmente importantes. Em primeiro lugar, pode ser um meio eficaz para demonstrar vigorosamente os atributos do produto e para explicar de maneira persuasiva seus benefícios ao consumidor. Em segundo, ela pode ser um meio convincente de retratar com dramaticidade o imaginário do uso e do usuário, a personalidade da marca e outros fatores intangíveis.

A propaganda em TV também possui suas desvantagens. Devido à natureza fugaz da mensagem e aos elementos criativos muito presentes em anúncios de TV, que potencialmente provocam distração, as mensagens relacionadas ao produto e à própria marca podem ser ignoradas. Além disso, o grande número de anúncios inserido na programação da TV cria uma saturação que acaba fazendo com que os consumidores facilmente os ignorem ou deles esqueçam. Outra importante desvantagem é o alto custo de produção e veiculação. Embora o preço da propaganda televisiva tenha disparado, a parcela de público no horário nobre das principais emissoras vem constantemente caindo. De acordo com qualquer tipo de mensuração, a eficácia de qualquer anúncio, em média, diminuiu. Segundo a Video Storyboards, por exemplo, o número de espectadores que afirmam prestar atenção nas propagandas de TV caiu significativamente na última década.

Entretanto, anúncios de TV bem criados e executados são capazes de melhorar o brand equity e impactar vendas e lucros. Ao longo dos anos, um dos anunciantes de TV com sucesso mais estável foi a Apple. O anúncio "1984" para o lançamento do computador pessoal Macintosh — apresentando o futuro totalitário de George Orwell com visual de filme — foi veiculado apenas uma vez na TV, mas é um dos mais conhecidos até hoje. Nos anos seguintes, a propaganda da Apple conseguiu criar conscientização e imagem para uma série de produtos, mais recentemente com sua aclamada campanha "Think different" ("Pense diferente"). Mesmo com o declínio de público, um comercial de TV bem elaborado ainda pode ser uma poderosa ferramenta de marketing.

## AFLAC INC.

Para as seguradoras em particular é difícil criar conscientização de marca, assim como diferenciar-se da concorrência. A seguradora Aflac Inc. era relativamente desconhecida até que uma campanha de propaganda muito criativa a transformou numa das marcas mais reconhecidas de que se tem notícia. A alegre campanha apresenta um pato irritadiço que grita incessantemente o nome da empresa: "Aflac!", enquanto consumidores ou celebridades discutem o seguro-saúde complementar. A tentativa frustrada do pato em chamar a atenção cativou os consumidores, que agora prestam toda atenção na empresa. As vendas subiram 28 por cento no primeiro ano em que o pato foi ao ar e, no mesmo período, o reconhecimento do nome passou de 13 para 91 por cento.<sup>10</sup>

**Anúncios impressos** A mídia impressa caracteriza-se por um contraste completo em relação à mídia de transmissão. Como possuem ritmo próprio, revistas e jornais podem oferecer um grande número de informações detalhadas sobre o produto e ainda comunicar com eficácia o imaginário do usuário e do uso. Ao mesmo tempo, a natureza estática das fotos na mídia impressa dificulta a apresentação e a demonstração dinâmicas. Outra desvantagem é que ela pode ser consideravelmente passiva.

Em geral, os dois principais veículos impressos — revistas e jornais — possuem as mesmas vantagens e desvantagens. Embora os jornais tenham um bom timing e penetração, as revistas normalmente são mais eficazes na construção

do imaginário do usuário e do uso. Os jornais diários costumam ser muito utilizados para propaganda local — principalmente de lojas. Apesar de os anunciantes terem alguma flexibilidade na criação e na colocação de anúncios em jornais, a qualidade inferior da reprodução e o curto período de exposição podem diminuir seu impacto.

Os elementos de *formato* como tamanho, cor e ilustração também afetam o impacto de um anúncio impresso. Um pequeno ajuste nesses elementos pode melhorar o poder de atrair a atenção. Anúncios maiores chamam mais atenção, ainda que não necessariamente valham a diferença em custo. Ilustrações em quatro cores aumentam tanto a eficácia como o custo do anúncio. Novos estudos eletrônicos do movimento dos olhos demonstram que, graças à disposição estratégica de elementos dominantes, os consumidores podem ser 'conduzidos' pela superfície de um anúncio.

Pesquisadores que estudam as propagandas impressas relatam que os principais elementos são, em ordem de importância, *foto*, *título* e *texto*. A foto deve ser forte o suficiente para chamar a atenção. O título deve reforçá-la e fazer com que a pessoa leia o texto. O texto em si precisa ser envolvente e o nome da marca deve estar suficientemente ressaltado. Ainda assim, um anúncio realmente notável será percebido por menos de 50 por cento do público a ele exposto. Cerca de 30 por cento se lembrará do argumento principal do título; cerca de 25 por cento se lembrará do nome do anunciante, e menos de 10 por cento chegará a ler a maior parte do texto. Anúncios medíocres não atingem nem sequer esses resultados.

Considerando o modo como os consumidores processam os anúncios impressos, algumas implicações gerenciais claras surgem, como resume o Lembrete de Marketing "Critérios de avaliação do anúncio impresso". Uma campanha de anúncio impresso que construiu com sucesso uma imagem de marca é a da vodca Absolut.

## VODCA ABSOLUT

Embora muitos vejam a vodca como uma commodity, é impressionante o grau de preferência e fidelidade nesse mercado. Tal fato decorre da imagem de marca. No ano de 1979, quando a marca sueca Absolut entrou no mercado norte-americano, vendeu apenas 7 mil caixas, um volume decepcionante. Em 1991, as vendas haviam subido para 2 milhões de caixas. A Absolut tornou-se a vodca importada mais vendida nos Estados Unidos, com 65 por cento do mercado, graças, em parte, à sua estratégia de marketing. No mercado norte-americano, a Absolut tenta atingir pessoas requintadas, bem-sucedidas e ricas. Sua garrafa facilmente reconhecível, com formato diferenciado, é utilizada como o ponto central de todos os anúncios. Artistas conhecidos como Warhol, Haring e Scharf criaram anúncios para a Absolut; em todos eles, a imagem da garrafa sempre se combina com inteligência ao título.<sup>11</sup>

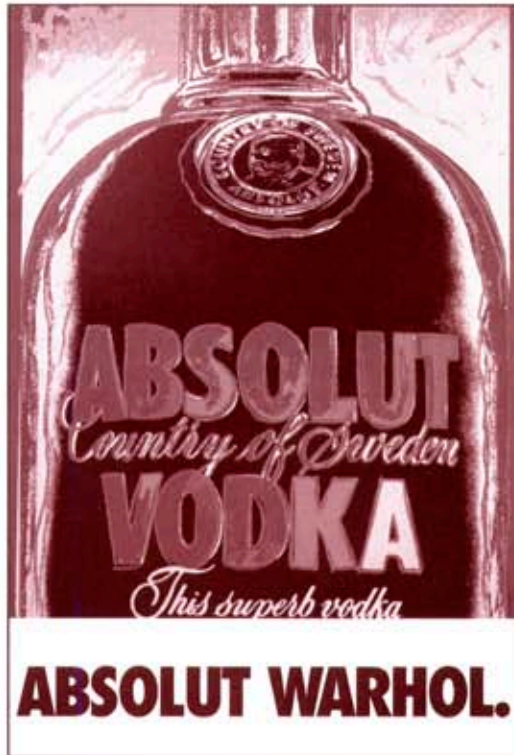
**Anúncios em rádio** O rádio é um veículo penetrante: 96 por cento de todos os norte-americanos com mais de 12 anos escutam rádio diariamente e, em média, durante mais de 20 horas por semana. Talvez a principal vantagem desse meio seja a flexibilidade — as estações têm público bem definido, os anúncios são relativamente baratos de criar e veicular, e finalizações rápidas possibilitam resposta rápida. O rádio é especificamente eficaz no período da manhã; também permite que as empresas alcancem um equilíbrio entre cobertura ampla e local. Nos Estados Unidos, a AT&T o utiliza para atingir os consumidores negros, pois eles despendem uma média de quatro horas por dia escutando rádio, muito mais do que a média nacional, de 2,8 horas.<sup>12</sup> Como ponto central de sua campanha multimídia em 2000, a AT&T

## LEMBRETE DE MARKETING

### Critérios de avaliação do anúncio impresso

Ao julgar a eficácia de um anúncio impresso, além de considerar a estratégia de comunicação (mercado-alvo, objetivos de comunicação, estratégia da mensagem e criatividade), deve-se responder 'sim' às seguintes perguntas, no que diz respeito à execução:

1. A mensagem é clara à primeira vista? Você consegue dizer rapidamente de que se trata o anúncio?
2. O benefício do produto está no título?
3. A ilustração sustenta o título?
4. A primeira linha do texto sustenta ou explica o título e a ilustração?
5. É fácil ler e acompanhar o anúncio?
6. O produto é identificado com facilidade?
7. A marca ou o patrocinador são identificados com clareza?



Construção de uma imagem de marca exclusiva: Absolut Warhol, o anúncio impresso da Absolut criado pelo artista Andy Warhol.

patrocinou a transmissão ao vivo de um show da banda Destiny's Child, que incluía uma promoção em que os ouvintes concorriam a uma viagem para New Orleans.

As desvantagens óbvias do rádio são a falta de imagens e, em consequência, a natureza relativamente passiva do processamento pelo consumidor.<sup>13</sup> Mas os anúncios em rádio podem ser extremamente criativos. Alguns transformam a falta de imagens em um benefício, porque percebem que o uso inteligente de músicas, sons e outros elementos criativos pode aguçar a imaginação do ouvinte e, assim, criar imagens relevantes e agradáveis. Veja o exemplo a seguir.

## MOTEL 6

O Motel 6, a maior cadeia de hotéis de estrada econômicos nos Estados Unidos, foi fundado em 1962, quando o '6' significava 6 dólares por noite. Depois de ver seu faturamento despencar em 1986, com uma taxa de ocupação de apenas 66,7 por cento, o Motel 6 realizou diversas mudanças no seu marketing. Entre elas estava o lançamento de uma campanha de rádio com hilários anúncios de 60 segundos, apresentando o simpático escritor e ex-empresário Tom Bodett, com o inteligente título: "We'll leave the light on for you" ("A gente deixa a luz acesa pra você"). Essa campanha de propaganda foi a responsável pelo aumento na ocupação e pela revitalização da marca, fatos que se estendem até hoje.

**ANÁLISE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL** Os anunciantes e as agências precisam se certificar de que sua propaganda não infringe normas legais e sociais. As autoridades públicas norte-americanas desenvolveram uma legislação destinada a regulamentar a propaganda.\*

De acordo com a legislação norte-americana, os anunciantes não podem apresentar falsas declarações, como anunciar que um produto cura algo quando ele não o faz. Devem evitar falsas demonstrações, como utilizar plástico coberto de areia em vez de uma lixa para demonstrar que determinada lâmina de barbear pode raspar uma lixa. Nos Estados Unidos também são ilegais anúncios passíveis de causar enganos, mesmo que ninguém realmente se deixe enganar por eles. Não se pode, por exemplo, anunciar que certa cera para assoalho oferece seis meses de proteção e polimento, a menos que, sob condições habituais de uso, ela apresente de fato esse resultado, nem se pode anunciar que certo pão diet tem menos calorias só porque as fatias são mais finas. O problema é definir a diferença entre logro e propaganda exagerada — exageros sem pretensão de serem levados a sério e que são permitidos por lei.

Por lei, os comerciantes nos Estados Unidos são obrigados a evitar anúncios do tipo chamariz, usados para atrair compradores com falsas ofertas. Imagine que uma loja anuncie uma máquina de costura a 149 dólares. Quando o con-

\* No Brasil, embora haja restrições legais a abusos em propaganda, a maior parte do controle é feita por órgãos de auto-regulamentação publicitária, como o Conar (N. T.).

sumidor tentar comprar a máquina anunciada, a loja não pode se recusar a vendê-la nem usar subterfúgios, como falar que sua qualidade é ruim, mostrar uma defeituosa ou prometer datas de entrega absurdas para que o comprador mude de idéia e prefira comprar uma máquina mais cara.<sup>14</sup>

Para ser socialmente responsáveis, os anunciantes precisam estar atentos a qualquer detalhe que possa ofender grupos étnicos, minorias raciais ou grupos de interesses específicos.<sup>15</sup> Os anúncios das roupas Calvin Klein foram acusados de ultrapassar a barreira da decência. Alguns deles apresentavam a magérrima modelo Kate Moss, alvo de grupos de boicote ao marketing que exalta a anorexia, e outros apresentavam modelos adolescentes — algumas com apenas 15 anos — em poses provocantes, o que resultou numa campanha de cartas de protesto por parte da American Family Association, uma associação de defesa da família norte-americana.<sup>16</sup>

Todos os anos, a Advertising Women of New York, uma associação feminina de propaganda de Nova York, sem fins lucrativos, destaca anúncios de TV e impressos que, em sua opinião, retratam as mulheres de maneira particularmente boa ou ruim. Em 2004, a Sirius Satellite Radio ganhou o prêmio Rei do Mau Gosto na TV por seu anúncio “Lava-rápido”, que apresentava a sensual atriz Pamela Anderson com um top molhado, usando seu corpo inteiro para lavar o carro de um rapaz. O Rei do Mau Gosto impresso foi para o anúncio do PlayStation da Sony, que mostrava uma mulher dando à luz a cabeça de um homem adulto. Já o Rei do Bom Gosto na TV foi o comercial da MasterCard, em que uma mulher abre um frasco de pickles depois da tentativa fracassada de seu fracote marido.<sup>17</sup>

## Decisão sobre a mídia e avaliação de sua eficácia

Depois da mensagem, a próxima tarefa do anunciante é escolher a mídia para veiculação. Nessa fase, é preciso tomar decisões sobre a cobertura, a frequência e o impacto; escolher entre os principais tipos de mídia; selecionar os veículos de comunicação específicos; decidir quanto ao timing da mídia e à sua distribuição geográfica. Na seqüência, os resultados dessas escolhas precisam ser avaliados.

### Decisão sobre a cobertura, a frequência e o impacto

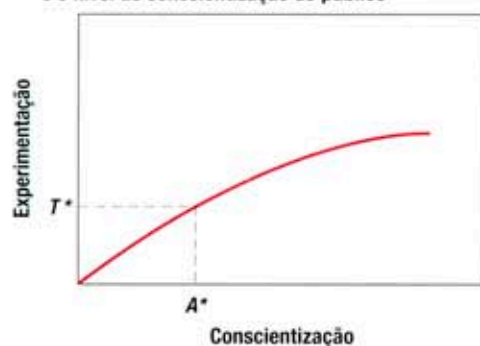
*Selecionar a mídia* significa encontrar a mídia mais eficaz em termos de custo para oferecer o número e o tipo de exposições desejados ao público-alvo. O que estamos querendo dizer com número de exposições desejado? Provavelmente, o anunciante está procurando um objetivo específico de propaganda e certa resposta do público-alvo — por exemplo, determinado nível de experimentação do produto. O índice de experimentação do produto dependerá, entre outros fatores, do nível de conscientização da marca por parte do público. Imaginemos que o índice de experimentação do produto aumente em uma proporção menor do que o nível de conscientização do público, conforme mostra a Figura 18.2(a). Se o anunciante está tentando obter uma taxa de experimentação de produto  $T^*$ , por exemplo, será necessário atingir um nível de conscientização  $A^*$ .

A próxima tarefa é descobrir quantas exposições,  $E^*$ , produzirão um nível de conscientização do público  $A^*$ . O efeito das exposições sobre a conscientização do público depende da cobertura, da frequência e do impacto das exposições:

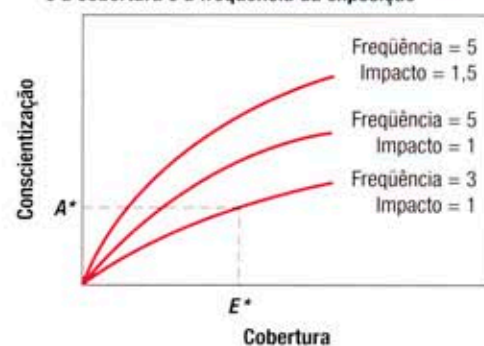
- **Cobertura (C).** O número de pessoas ou famílias diferentes expostas a determinada programação da mídia pelo menos uma vez, durante um período de tempo específico.

**FIGURA 18.2** Relação entre a experimentação, a conscientização e a função da exposição

(a) Relação entre o índice de experimentação do produto e o nível de conscientização do público



(b) Relação entre o nível de conscientização do público e a cobertura e a frequência da exposição



- **Frequência (F).** O número de vezes durante determinado período em que uma pessoa ou família é exposta à mensagem, em média.
- **Impacto (I).** O valor qualitativo de uma exposição em determinado meio (um anúncio de alimento na revista *Cláudia* teria maior impacto do que na *Exame*, por exemplo).

A Figura 18.2(b) mostra a relação entre conscientização do público e cobertura. Quanto maior a conscientização, maiores a cobertura, a frequência e o impacto das exposições. Existem importantes compensações entre cobertura, frequência e impacto. Imaginemos que o planejador disponha de um orçamento de 1 milhão de dólares e que o custo por mil exposições de qualidade média seja cinco dólares. Isso significa que o anunciante pode comprar 200 milhões de exposições ( $\text{US\$ } 1.000.000,00 \div [\text{US\$ } 5/1.000]$ ). Se ele está em busca de uma frequência média de exposição de dez, pode atingir 20 milhões de pessoas ( $200.000.000 \div 10$ ) com o orçamento em questão. Todavia, se o anunciante quiser uma média melhor a um custo de dez dólares por mil exposições, poderá atingir apenas 10 milhões de pessoas, a menos que diminua a frequência da exposição desejada.

A relação entre cobertura, frequência e impacto está representada nos conceitos a seguir:

- **Número total de exposições (E).** É a cobertura multiplicada pela frequência média; ou seja,  $E = C \times F$ . Essa medida é conhecida como GRPs (*gross rating points* — pontos de avaliação brutos). Se determinada programação de mídia atinge 80 por cento dos lares com uma frequência média de exposição de três, diz-se que a programação de mídia tem 240 GRPs ( $80 \times 3$ ). Se outra programação de mídia apresentar 300 GRPs, terá mais peso, mas não podemos dizer em que proporção a cobertura e a frequência contribuem para esse peso.
- **Número ponderado de exposições (NPE).** É a cobertura multiplicada pela frequência média vezes o impacto médio, ou seja,  $NPE = C \times F \times I$ .

O planejador de mídia precisa imaginar a combinação mais lucrativa de cobertura, frequência e impacto. A cobertura é mais importante quando se trata do lançamento de produtos, de marcas paralelas, de extensões de marcas bastante conhecidas, de marcas pouco compradas ou quando se busca um mercado-alvo indefinido. A frequência é mais importante quando há fortes concorrentes, um assunto complicado a ser apresentado, alta resistência do consumidor ou um ciclo de compra frequente.<sup>18</sup>

Muitos anunciantes acreditam que é necessário um grande número de exposições para que a propaganda funcione. Já outros duvidam da eficiência de anúncios muito frequentes. Para estes, depois de ver o mesmo anúncio algumas vezes, das três uma: ou o público segue as indicações do anúncio, ou fica irritado com ele, ou passa a ignorá-lo.<sup>19</sup>

Outro argumento a favor das repetições é o esquecimento. O objetivo da repetição é, em parte, reavivar a mensagem na memória. Quanto maior o índice de esquecimento associado a uma marca, categoria de produtos ou mensagem, maior o nível de repetição justificado. A repetição, porém, não é suficiente. Anúncios envelhecem e as pessoas deixam de lhes dar atenção. Por isso, as empresas não devem continuar apresentando anúncios antigos, mas insistir com a agência de publicidade em novas apresentações.

## Escolha entre os principais tipos de mídia

O planejador de mídia precisa conhecer a capacidade dos principais tipos de mídia de conseguir cobertura, frequência e impacto. Os tipos de mídia mais importantes, bem como seus respectivos custos, vantagens e limitações, estão relacionados na Tabela 18.1.

Esses profissionais escolhem entre as diversas categorias de mídia considerando as variáveis a seguir:

- **Hábitos de mídia do público-alvo.** Rádio e televisão são os meios mais recomendados para atingir adolescentes, por exemplo.
- **Características do produto.** Os tipos de mídia possuem diferentes potenciais para demonstração, visualização, explanação, credibilidade e cor. A apresentação de roupas femininas funciona melhor em revistas coloridas, enquanto a demonstração das câmeras Kodak é mais eficaz na televisão.
- **Características da mensagem.** Conforme a informação que se quer transmitir e o momento em que se pretende fazê-lo, a escolha da mídia pode variar. Uma mensagem para anunciar uma grande liquidação no dia seguinte precisa ser feita no rádio, na televisão ou no jornal. Já uma mensagem que contenha uma quantidade ampla de dados técnicos requer revistas ou malas diretas especializadas.
- **Custo.** A televisão é muito cara, enquanto a propaganda no jornal é relativamente barata. O que conta é o custo por mil exposições.

Considerando a abundância de tipos de mídia, o planejador deve primeiro distribuir a verba entre os principais deles (veja a Tabela 18.2 na página 575). Ao lançar um biscoito, a Pillsbury pode decidir alocar 3 milhões de dólares à TV no pe-

**TABELA 18.1** Perfil dos principais tipos de mídia

Meio	Vantagens	Limitações
Jornais	Flexibilidade, oportunidade, boa cobertura de mercado local, ampla aceitação, alta credibilidade	Vida curta, baixo nível de qualidade de reprodução, pequeno público circulante
Televisão	Combinação de visão, som, movimento, apelo aos sentidos, alta repetição, alta cobertura	Custo absoluto alto, saturação de comunicação elevada, exposição transitória, menor grau de seletividade do público
Mala direta	Seletividade de público, flexibilidade, ausência de concorrência dentro do mesmo veículo, personalização	Custo relativamente alto, imagem de 'correspondência inútil'
Rádio	Uso em massa, alto grau de seletividade geográfica e demográfica, baixo custo	Apresentação sonora apenas, menor grau de atenção do que a televisão, tarifas não tabeladas, exposição transitória
Revistas	Alto grau de seletividade geográfica e demográfica, credibilidade e prestígio, alta qualidade de reprodução, longa vida, boa circulação de leitores	O espaço precisa ser comprado com muita antecedência, certo desperdício de circulação, nenhuma garantia de posição
Outdoor	Flexibilidade, alto grau de repetição de exposição, baixo custo, baixa concorrência	Seletividade de público limitada, limitações criativas
Páginas Amarelas	Excelente cobertura local, alta credibilidade, ampla cobertura, baixo custo	Alta concorrência, o espaço precisa ser comprado com muita antecedência, limitações criativas
Informativos	Seletividade muitíssimo alta, controle total, oportunidades interativas, custos relativos baixos	Os custos podem fugir ao controle
Brochura/ Folder	Flexibilidade, controle total, mensagens de maior impacto	A produção excessiva pode levar ao descontrole dos custos
Telefone	Muitos usuários, oportunidade de dar um toque pessoal	Custo relativo alto, a não ser que conte com voluntários
Internet	Alta seletividade, possibilidades interativas, custo relativamente baixo	Veículo relativamente novo, com um pequeno número de usuários em alguns países

riodo diurno, 2 milhões de dólares a revistas femininas, 1 milhão de dólares a jornais diários em 20 mercados principais, 500 mil dólares a diversos eventos e concursos de culinária e 50 mil dólares para manter sua página na Internet.

A distribuição deve ser planejada tendo-se em mente que as pessoas cada vez dispõem de menos tempo. Além de estar expostas a anúncios e informações de meios tradicionais, são atacadas diariamente por e-mail, correio de voz e mensagens instantâneas. Há pouco tempo para refletir sobre experiências, sem contar hobbies e outros divertimentos. A atenção está se tornando moeda rara e os anunciantes precisam de dispositivos fortes para captar a do público.<sup>20</sup> Ao decidir o orçamento de um anúncio, o profissional de marketing também deve reconhecer que a resposta do consumidor, quando analisada graficamente, pode adquirir o formato de uma curva em s: o nível mínimo do efeito da propaganda é necessário antes que qualquer impacto nas vendas possa ser detectado, mas o incremento das vendas pode eventualmente atingir níveis mais acentuados.<sup>21</sup>

## Opções alternativas de propaganda

Durante muito tempo, a televisão foi o meio dominante. Nos últimos anos, os pesquisadores notaram a redução de sua eficácia devido à saturação de comerciais (com os anunciantes lançando ao público um número maior de comerciais mais curtos), ao hábito de 'zapear' entre os comerciais e à menor audiência, decorrente do avanço dos canais a cabo,

**TABELA 18.2** Gastos em comunicação de marketing para os Estados Unidos em 2001

	US\$ (em bilhões)	% do total
TV	52,7	22
Rádio	19,4	8
Jornal	49,4	21
Revista	12,3	5
Páginas Amarelas	13,3	6
Internet	3,4	1
Marketing direto	44,7	19
Outros	40,0	17
Total	141,7	

Fonte: Tom Duncan, *IMC: using advertising and promotion to build brands*. Nova York: McGraw-Hill, 2002.

da TV por satélite e dos DVDs e videocassetes.<sup>22</sup> Com dados dos Estados Unidos, a Tabela 18.3 mostra como o ambiente de vídeo doméstico se modificou drasticamente nos últimos anos. Além disso, os custos de propaganda em televisão subiram mais rapidamente do que os custos de outros meios. Em vista disso, muitos profissionais de marketing estão em busca de veículos alternativos de propaganda.<sup>23</sup> Uma fabricante de cerveja, a canadense Molson, está adotando uma tática ainda mais inovadora, ao colocar frases de efeito diretamente nas garrafas.

## MOLSON

Com um orçamento inferior a 10 milhões de dólares, a campanha da Crispin, Porter + Bogusky (CP+B) para a cervejeira canadense Molson recebeu o prêmio Adweek de Planejamento de Mídia do Ano. A CP+B foi contratada para revitalizar a marca Molson nos Estados Unidos e renovar sua relevância entre o público-alvo: homens de 21 a 27 anos que não necessariamente ficam sentados diante da TV esperando por comerciais de cerveja de 30 segundos. A CP+B apresentou à Molson uma sugestão radical: não gaste mais dinheiro com anúncios; incrementem suas garrafas. A equipe da agência deu, então, a idéia de usar o rótulo da garrafa como distintivo, fazendo com que o produto ajudasse os homens a dizer algo sobre si mesmos — especialmente para o sexo oposto. Foram inventados criativos rótulos apresentando bordões que, com certeza, criariam burburinho entre os baladeiros de plantão. Aplicados apenas nas garrafas vendidas em bares, os rótulos continham frases de efeito do tipo “100 por cento disponível”, “Ímã do amor”, “Adivinhe onde tenho uma tatuagem”, “Empresário rico” e, talvez o mais objetivo, “Não estou usando roupa íntima”.<sup>24</sup>

**PROPAGANDA EXTERNA** A **propaganda externa** é uma categoria ampla que capta diversas formas alternativas de propaganda. Os profissionais de marketing estão utilizando anúncios externos criativos e inusitados para atrair

**TABELA 18.3** Mudanças no ambiente de vídeo doméstico nos Estados Unidos

	1980	2003
<b>Famílias com TV</b>	<b>80 milhões</b>	<b>108 milhões</b>
Possuem videocassete	2%	92%
Possuem TV a cabo	30%	70%
Possuem TV por satélite	—	13%
Possuem dois aparelhos de TV ou mais	53%	75%
Possuem TV com controle remoto	20%	98%
Possuem computador	—	69%
Possuem acesso à Internet em casa	—	62%





Utilização da propaganda externa para elevar a exposição e a reputação da marca: o 'salsichamóvel' da Oscar Mayer.

a atenção dos consumidores. A explicação que quase sempre se dá é que é mais fácil atingir as pessoas em outros ambientes, como local de trabalho, lazer e, obviamente, compras. Algumas das opções disponíveis são outdoors, espaços públicos, merchandising e pontos-de-venda.

**Outdoors** Os outdoors transformaram-se com o passar do tempo e hoje utilizam artes gráficas coloridas e produzidas digitalmente, iluminação, sons, movimento e imagens incomuns — até tridimensionais.<sup>25</sup> Alguns anúncios são verdadeiras vitrines vivas. A Adidas armou outdoors humanos em Tóquio e em Osaka, no Japão: pendurados por cordas a uma altura de 12 andares, dois jogadores de futebol trocavam passes durante sessões de 15 minutos, cinco vezes ao dia.<sup>26</sup> Hoje em dia, os outdoors nem sequer precisam ficar presos a um lugar. Os profissionais de marketing podem comprar espaço publicitário em caminhões de carga que circulam o dia todo, dentro de áreas específicas. Todo ano, a Oscar Mayer coloca em circulação seis 'salsichamóveis', que viajam pelos Estados Unidos a fim de elevar a exposição e a reputação da marca. Pela baía de São Francisco, um banner flutuante levado por um barco divulga o logotipo da empresa de software Oracle.

**Espaços públicos** Os anunciantes também têm colocado anúncios tradicionais de TV e impressos em locais inusitados, como cinemas e salas de espera, além de salas de aula, estádios de esportes, elevadores de prédios comerciais, hotéis e outros locais públicos. Os anúncios em cartazes do tipo outdoor podem ser vistos em toda parte. Anúncios em ônibus, metrô e trens intermunicipais — em circulação há anos — tornaram-se uma maneira valiosa de atingir, por exemplo, mulheres que trabalham fora. Pontos de ônibus, quiosques e áreas públicas são outras opções que vêm ganhando espaço rapidamente. A Coca-Cola instalou displays retangulares iluminados, os chamados 'light boxes', nas paredes dos túneis do metrô de Nova York para divulgar sua água Dasani.

Os anunciantes podem comprar espaço em estádios e arenas ou em latas de lixo, postes de sinalização, esteiras de bagagem em aeroportos, elevadores, bombas de gasolina, bases próximas aos buracos em campos de golfe, embalagens de lanches servidos em aviões e produtos de supermercados, na forma de rótulos minúsculos aplicados em maçãs e bananas. É possível, ainda, comprar espaço em cabines sanitárias e acima de mictórios — os quais, segundo pesquisas, são visitados por funcionários de escritórios numa média de três a quatro vezes por dia, e cada visita leva mais ou menos quatro minutos.<sup>27</sup>

**Merchandising** Utilizado primeiramente no cinema, o merchandising hoje está em todos os tipos de programa de TV. Os anunciantes pagam de 50 a 100 mil dólares, ou até mais, para que seus produtos façam uma pontinha no cinema e na televisão. A quantia exata depende da quantidade e da natureza da exposição. Às vezes, o merchandising resulta de um acordo mais abrangente de propaganda em TV, em outras é trabalho de pequenas empresas especializadas que mantêm laços estreitos com cenógrafos e executivos de produção.<sup>28</sup>

Para divulgar associações com o mundo do entretenimento, o merchandising pode ser combinado com promoções especiais. Empresas tão diversas quanto a 7-UP (lojas de conveniência), a Aston Martin (automóveis), a Finlandia (vodca), a Visa (cartões de crédito) e a Omega (relógios) lançaram mão de grandes iniciativas promocionais baseadas em associações de merchandising com o filme *007: um novo dia para morrer*, de James Bond.<sup>29</sup> Com mais de 100 milhões de dólares pagos por direitos de merchandising no filme, alguns críticos o chamaram de *Um novo dia para comprar*.

Há empresas que conseguem exibir seus produtos sem nenhum custo, fornecendo-os à produtora de filmes (a Nike não paga para aparecer nos filmes, mas quase sempre fornece tênis, casacos, mochilas etc.)<sup>30</sup> Algumas vezes as empresas tiram a sorte grande e são incluídas no próprio roteiro. A FedEx recebeu uma imensa exposição favorável no filme *O*



Merchandising — anúncio que associa os relógios Omega a James Bond no filme *007: um novo dia para morrer*.

*náufrago*.<sup>31</sup> Alguns programas de TV giram em torno do merchandising de um produto central: a Ford e a emissora WB criaram um programa sem comerciais, em 2001, denominado *No boundaries*, que apresentava os utilitários da Ford.

Os profissionais de marketing estão encontrando outras maneiras criativas de divulgação durante as transmissões ao vivo de televisão. Os fãs de esportes estão familiarizados com logotipos virtuais inseridos pelas emissoras digitalmente no campo do jogo. Invisíveis aos espectadores no local do evento, eles dão a impressão de logotipos pintados para quem assiste ao jogo pela TV. Os anúncios também aparecem em livros de bolso e em fitas de filmes campeões de vendas. Materiais impressos como relatórios anuais, planilhas de dados, catálogos e boletins cada vez mais são acompanhados por anúncios. Difíceis de distinguir das outras matérias em jornais e revistas, os **informes publicitários** são anúncios impressos que oferecem um conteúdo editorial favorável à marca. Muitas empresas incluem suplementos de propaganda em faturas mensais, ao passo que outras enviam pelo correio fitas de vídeo ou áudio para clientes potenciais.

Há empresas explorando a **diversão com a marca**, que pode se dar na forma de curtas-metragens on-line, por exemplo. Para a sua cliente American Express, a Ogilvy and Digitas está criando uma série de episódios na Web com três a cinco minutos de duração, estrelando o garoto-propaganda Jerry Seinfeld em *As aventuras de Seinfeld e o Super-Homem*, além de usar comerciais com *teasers* na TV.<sup>32</sup> Para promover seus carros, as montadoras estão usando entusiasmantes vídeos on-line com efeitos especiais que causam um impacto mais forte do que o anúncio comum.

## BMW FILMS.COM

A BMW foi uma das primeiras fabricantes de automóveis a lançar uma campanha de vídeo bem-sucedida. Em 2001, a empresa contratou alguns dos mais importantes diretores de filmes de ação de Hollywood, como John Woo, Guy Ritchie e Ang Lee, para a criação de filmes apresentando os carros da empresa e estrelando artistas como Mickey Rourke e Madonna. Para gerar tráfego no site [bmwfilms.com](http://bmwfilms.com), a BMW anunciou os trailers dos filmes na TV. De acordo com a agência de propaganda da BMW, 55,1 milhões de pessoas assistiram à série *The hire*. A Mazda seguiu a mesma linha com seu vídeo *Venus flytrap*, que promovia o RX-8, enquanto o vídeo da Ford *Evil twin* divulgava o Sportka. Esses vídeos on-line foram feitos para homens de 18 a 34 anos que ficam cada vez menos tempo em frente à TV e cada vez mais tempo conectados à rede.<sup>33</sup>

**Pontos-de-venda** Existem inúmeras maneiras de se comunicar com os consumidores no **ponto-de-venda**. A propaganda dentro das lojas inclui anúncios nos carrinhos de compra, nos corredores e nas prateleiras, além de opções de promoção como demonstrações no interior das lojas, experimentação no local e máquinas de cupons instantâneos. Alguns supermercados estão vendendo espaço no piso para logotipos de empresas e experimentando utilizar cartazes nas prateleiras. Em milhares de mercados e farmácias de todos os Estados Unidos, rádios de ponto-de-venda veiculam uma programação e mensagens comerciais parecidas com as da FM. Além de um repertório musical selecionado pela loja, a programação inclui comerciais e dicas para os consumidores. Os anúncios na TV Wal-Mart são veiculados em 2.500 lojas e exibidos três vezes por hora. Conforme a frequência, veicular anúncios durante quatro semanas custa entre 50 e 300 mil dólares. O impacto pode ser considerável: de acordo com uma pesquisa, mais da metade dos consumidores norte-americanos visitam uma loja do Wal-Mart pelo menos uma vez por mês, e um terço o faz uma vez por semana.<sup>34</sup>

O apelo da propaganda no ponto-de-venda se fundamenta no fato de que, segundo diversos estudos, em muitas categorias de produtos os consumidores tomam a maior parte de suas decisões sobre a marca dentro da loja. Um estudo sugeriu que 70 por cento de todas as decisões de compra são realizadas na loja. Assim, a propaganda dentro do estabelecimento comercial é elaborada com o intuito de aumentar o número de decisões espontâneas de compra.

**AValiação da Mídia Alternativa** A mídia alternativa apresenta algumas opções interessantes aos profissionais de marketing. Os anúncios podem aparecer em praticamente qualquer lugar em que os consumidores passem alguns minutos ou até segundos — tempo suficiente para notá-los. A principal vantagem da mídia não tradicional é que um público muito específico e cativo (devido à natureza do cenário envolvido) pode ser atingido de maneira relativamente econômica. A mensagem deve ser simples e direta. Na verdade, a propaganda externa é muitas vezes denominada a ‘venda de 15 segundos’. Estrategicamente, ela é quase sempre mais eficaz no aprimoramento da conscientização da marca ou no reforço da imagem da marca do que na criação de novas associações.

O desafio no campo da mídia não tradicional é demonstrar seu alcance e eficácia por meio de pesquisas confiáveis e independentes. Essas novas estratégias e táticas de marketing devem ser, no fim das contas, avaliadas considerando-se quanto contribuem, direta ou indiretamente, para o brand equity. Anúncios singulares criados para sobressair na multidão também podem ser vistos como invasivos e inoportunos. Os consumidores reagiram ao ver anúncios em espaços tradicionalmente livres de propaganda, como escolas, patrulhas policiais e salas de espera de médicos. O defensor do consumidor Ralph Nader afirma: “O que o pessoal de propaganda não entende é que os consumidores vão atingir um ponto de saturação”.

Mas nem todo norte-americano torce o nariz para a proliferação da propaganda. Segundo um consultor de marketing, “jovens de 18 anos ou menos nem pensam duas vezes. Produtos de marca são simplesmente a paixão de sua vida”. Talvez devido à grande difusão da propaganda, os consumidores parecem se sentir menos desconfortáveis pela mídia não tradicional do que no passado.

Para que as despesas de marketing com meios não tradicionais se justifiquem, o consumidor deve ser afetado favoravelmente de alguma forma. Algumas empresas que ofereciam a colocação de anúncios em filas de caixa de supermercado, restaurantes fast-food, salas de espera de médicos, academias e pontos de parada de caminhões suspenderam esse tipo de atividade em razão, pelo menos em parte, da falta de interesse do consumidor. O ponto principal, porém, é que sempre haverá espaço para meios criativos de posicionar a marca diante dos consumidores. As possibilidades são infinitas: a seção Novas Idéias em Marketing “Brincando com as marcas” descreve o surgimento de novas tendências em mídia.

## Seleção de veículos específicos

O planejador de mídia precisa procurar os veículos mais eficazes em termos de custo, dentro de cada meio escolhido. Nos Estados Unidos, um anunciante que quiser comprar 30 segundos de propaganda em uma rede de televisão poderá pagar 100 mil dólares para aparecer em um programa novo, mais de 400 mil dólares para aparecer no horário nobre — durante programas famosos como *Will & Grace*, *ER* ou *Survivor* — e mais de 2 milhões de dólares para aparecer em um evento como o Super Bowl. Essas escolhas são fundamentais: em 2001, produzir um comercial de TV em rede nacional de 30 segundos custava em torno de 350 mil dólares. Veicular esse anúncio uma única vez na TV pode custar o mesmo!<sup>35</sup>

Ao tomar essas decisões, o planejador precisa consultar os serviços de avaliação da mídia para saber o tamanho e a composição do público, bem como os custos da mídia. O tamanho do público pode ser avaliado de diversas maneiras:

- **Circulação.** O número de unidades físicas que transmitem o anúncio.
- **Audiência.** O número de pessoas expostas ao veículo (se o veículo tem leitores que emprestam o material para outras pessoas, a audiência é maior do que a circulação).
- **Audiência efetiva.** O número de pessoas com características de público-alvo expostas ao veículo.
- **Audiência efetiva exposta ao anúncio.** O número de pessoas com características de público-alvo que realmente vêem o anúncio.

Os planejadores de mídia calculam o custo por mil pessoas atingidas por um veículo. Assim, se um anúncio de página inteira em quatro cores na *Newsweek* custa 200 mil dólares e o número estimado de leitores da *Newsweek* é de 3,1 milhões de pessoas, o custo de exposição do anúncio para mil pessoas é de aproximadamente 65 dólares. O mesmo anúncio na *Business Week* pode custar 70 mil dólares, mas atinge apenas 970 mil leitores — a um custo de 72 dólares por mil pessoas. O planejador de mídia classifica cada revista pelo custo por mil e dá preferência àquelas em que ele é menor para atingir consumidores-alvo. As próprias revistas geralmente distribuem um ‘perfil do leitor’ para os anunciantes, caracterizando-os em relação a idade, renda, residência, estado civil e atividades de lazer.

Várias considerações precisam ser feitas à medida de custo por mil. Em primeiro lugar, ela deve considerar a *qualidade da audiência*. No caso de uma loção para bebês, uma revista lida por 1 milhão de jovens mães teria um valor de exposição de 1 milhão; se fosse lida por 1 milhão de adolescentes, o valor de exposição seria praticamente zero. Em segundo lugar, o valor de exposição deve ser ajustado à *probabilidade de atenção do público*. Os leitores da *Vogue* prestam mais atenção nos anúncios do que os leitores da *Newsweek*. Um comercial ‘alegre’ inserido num programa de



## NOVAS IDÉIAS EM MARKETING

### Brincando com as marcas

Considerando a enorme popularidade dos videogames entre os jovens, muitos anunciantes adotaram a postura “se não consegue vencê-los, junte-se a eles”. Os jogos on-line têm um apelo abrangente: acredita-se que 58 milhões de pessoas jogaram em 2002, sendo metade delas mulheres com idade média de 28 anos. Aparentemente, as mulheres preferem quebra-cabeças e jogos colaborativos, ao passo que os homens parecem mais atraídos por jogos competitivos ou de simulação. Desenvolver um anúncio em forma de jogo de alta qualidade pode custar entre 100 mil e 500 mil dólares. É possível jogar na página da empresa, em portais de jogos ou até em restaurantes. A NTN iTV Network é uma rede de entretenimento interativa que oferece jogos e esportes em aproximadamente 3.600 estabelecimentos norte-americanos, como Applebee’s, Bennigan’s, TGIFriday’s e outros.

7-UP, McDonald’s e Porsche já fizeram parte de jogos. A Honda desenvolveu um jogo que permitia às pessoas escolher um veículo da empresa e circular pelas ruas da cidade com seu logotipo. Nos primeiros três meses, 78 mil pessoas jogaram durante uma média de oito minutos. O custo por mil (CPM) de 7 dólares foi considerado satisfatório, quando comparado com o CPM de 11,65 dólares de um comercial de TV no horário nobre. Os profissionais de marketing reúnem dados importantes sobre o cliente a partir do cadastro e, muitas vezes, procuram obter permissão para enviar e-mails. Dos que usaram os jogos patrocinados pela Ford Escape SUV, 54 por cento se inscreveram para receber e-mails.

O Exército norte-americano também usou jogos em seu arsenal de marketing. Depois de perceber que 90 por cento de seu público-alvo estava on-line pelo menos uma vez por semana, o Exército decidiu transformar seu site no ponto central da nova campanha “Army of one” (“Exército de um homem só”). O bem desenvolvido site tinha gráficos de animação sofisticados e uma sala de bate-papo. O ponto central era um jogo do qual meio milhão de pessoas participavam a cada fim de semana. O Exército também patrocinou um carro da Nascar e circulou entre escolas e faculdades voltadas para os afro-americanos com um jipe da campanha “Army of one”, adornado com uma cesta de basquete e tocando hip-hop. Uma campanha de TV dirigida pelo famoso diretor de cinema Tony Scott (*Ases indomáveis*) mostrava soldados reais em situações reais. Com a ajuda de uma campanha coordenada de anúncios impressos, mais de 201 mil inscrições foram geradas pelo número de telefone de discagem gratuita. Ao todo, a campanha praticamente dobrou o número de inscrições e levou ao Exército candidatos de qualidade superior, no que diz respeito a testes de aptidão e à experiência de ensino.

*Fontes:* Keith Ferrazi, “Advertising shouldn’t be hard work, but lately the game has changed”, *Wall Street Journal*, 30 abr. 2002; Marc Weingarten, “It’s an ad! It’s a game! It’s... both!”, *Business 2.0*, mar. 2002, p. 102; Thomas Mucha, “Operation sign’em up”, *Business 2.0*, abr. 2003, p. 43-45; Dorothy Pomerantz, “You play, they win”, *Forbes*, 14 out. 2002, p. 201-202; Suzanne Vranica, “Y&R bets on videogame industry”, *Wall Street Journal*, 11 maio 2004; Hassan Fattah e Pamela Paul, “Gaming gets serious”, *American Demographics*, maio 2002, p. 39-43.

TV alto-astral tem mais chances de ser eficaz do que um comercial ‘melancólico’ no mesmo lugar.<sup>36</sup> Em terceiro lugar, o valor de exposição deve considerar também a *qualidade editorial* da revista (prestígio e credibilidade). Além disso, é mais provável que as pessoas acreditem num anúncio de TV ou rádio e desenvolvam uma inclinação positiva em relação à marca quando o anúncio for inserido num programa de que gostam.<sup>37</sup> E, finalmente, o valor de exposição deve ser ajustado às *políticas de colocação de anúncios da revista e serviços adicionais* (como as edições regionais ou direcionadas e os limites de prazo).

Cada vez mais, os planejadores de mídia fundamentam-se em medidas sofisticadas de eficácia e as empregam em modelos matemáticos para chegar ao melhor mix de mídia. Muitas agências de propaganda utilizam um programa de computador para selecionar a mídia inicial e, depois, realizam ajustes com base em fatores subjetivos.<sup>38</sup>

## Decisão sobre o timing e a alocação da mídia

Ao escolher a mídia, o anunciante enfrenta um problema de macroprogramação e outro de microprogramação. O *problema de macroprogramação* refere-se à programação da propaganda em face da temporada e do ciclo de negócios. Imagine que 70 por cento das vendas de produtos aconteçam entre junho e setembro. A empresa pode variar os gastos com propaganda para acompanhar esse padrão sazonal, para desafiá-lo ou para se manter estável durante todo o ano.

O problema de microprogramação exige a distribuição das despesas de propaganda dentro de um curto período para obter o máximo impacto. Imagine que a empresa decida comprar 30 spots no rádio no mês de setembro. A Figura 18.3 mostra vários modelos possíveis. A coluna da esquerda indica que as mensagens de propaganda para o mês podem estar concentradas (propaganda de 'explosão'), dispersas continuamente ao longo do mês ou intermitentemente dispersas. A faixa superior indica que as mensagens podem ser transmitidas em uma frequência uniforme, crescente, decrescente ou alternada.

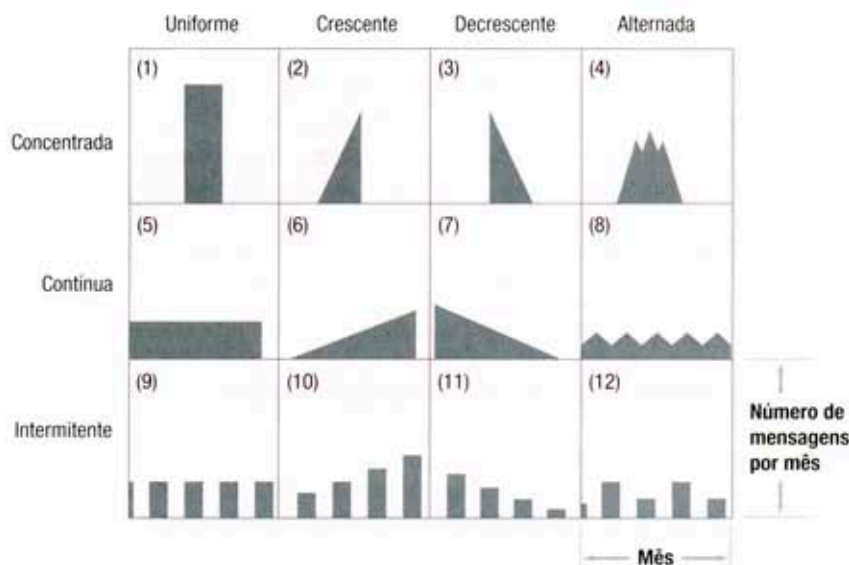
O modelo mais eficaz depende dos objetivos da comunicação em relação à natureza do produto, aos clientes-alvo, aos canais de distribuição e a outros fatores de marketing. O modelo de timing deve considerar três fatores. A *rotatividade do comprador* expressa o índice pelo qual novos compradores entram no mercado; quanto maior o índice, maior a continuidade a propaganda deverá ter. *Frequência de compra* é o número de vezes durante dado período em que o comprador médio adquire o produto; quanto maior a frequência, maior a continuidade que a propaganda deverá ter. O *índice de esquecimento* indica em que medida o comprador esquece a marca; quanto maior esse índice, maior a continuidade que a propaganda deverá ter.

Ao lançar um produto, o anunciante precisa escolher entre continuidade, concentração, alternância e intermitência do anúncio.

- A **continuidade** é obtida por meio de exposições regulares durante determinado período. Geralmente, os anunciantes utilizam a propaganda contínua em casos de ampliação de mercado, com itens comprados com frequência ou com uma categoria de compradores bem definida.
- Numa estratégia de **concentração**, gastam-se todos os recursos destinados à propaganda em um único período. Tal estratégia se aplica a produtos vendidos em uma única ocasião ou temporada.
- Numa estratégia de **alternância**, faz-se a propaganda durante algum período, seguido de um hiato sem propaganda e de um segundo período de intensa exposição. É utilizada quando os recursos são limitados, o ciclo de compra é relativamente descontínuo e quando se trata de itens sazonais.
- A **intermitência** é a propaganda contínua em níveis baixos, reforçada periodicamente por ondas de atividade mais intensa. A intermitência se utiliza da força da propaganda contínua e alternada para criar uma estratégia de programação balanceada.<sup>39</sup> Seus defensores acham que o público compreenderá mais completamente a mensagem e que ela é mais econômica.

A empresa precisa decidir como alocar seu orçamento de propaganda tanto no espaço como no tempo. Dizemos que ela faz 'compras nacionais' quando veicula anúncios nas redes de televisão ou revistas de circulação nacional. Faz 'compras específicas' quando compra o horário na televisão em apenas alguns mercados ou em edições regionais de revistas. Esses mercados são chamados *áreas de influência dominante* ou *áreas designadas de marketing*, e os anúncios alcançam um mercado em um raio de 60 a 90 quilômetros da cidade. Dizemos, ainda, que a empresa faz 'compras locais' quando anuncia nos jornais, nas rádios ou em outdoors locais. Consideremos o exemplo a seguir.

**FIGURA 18.3** Classificação dos padrões de timing de propaganda



## PIZZA HUT

A Pizza Hut cobra uma taxa de propaganda de 4 por cento de seus franqueados. Metade é gasta na mídia nacional e metade na mídia local e regional. Devido à pequena penetração em determinadas áreas, algumas campanhas nacionais são um desperdício. Isso porque, mesmo que a Pizza Hut tenha uma participação de 30 por cento no mercado norte-americano de franquias de pizzaria, essa participação pode variar de 5 por cento em algumas cidades a 70 por cento em outras. Nos mercados em que a participação é maior, é preciso investir muito mais em propaganda. No entanto, a Pizza Hut não tem dinheiro suficiente para cobrir todos os Estados Unidos por regiões. A propaganda nacional é eficiente, mas não consegue lidar com eficácia com as diferentes situações locais.

## Avaliação da eficácia da propaganda

O bom planejamento e controle da propaganda dependem da eficácia das medidas para conduzi-la. Muitos anunciantes tentam avaliar o efeito da comunicação de um anúncio — ou seja, o efeito potencial sobre a conscientização, o conhecimento e a preferência. Eles também gostariam de analisar o efeito do anúncio sobre as vendas.

**PESQUISA DO EFEITO DA COMUNICAÇÃO** A **pesquisa do efeito da comunicação** procura determinar se um anúncio está comunicando a mensagem de maneira eficaz. Chamada de *pré-teste de texto*, ela pode ser feita antes e depois de o anúncio ser veiculado.

Existem três métodos principais de pré-teste da propaganda. No *método de feedback do consumidor* pede-se aos consumidores que expliquem suas reações a determinado anúncio. Eles respondem a perguntas do tipo:

1. Qual é a principal mensagem que este anúncio lhe passou?
2. O que você acha que eles querem que você saiba, acredite ou faça?
3. Qual a chance de este anúncio influenciá-lo a tomar uma atitude?
4. O que funciona bem e o que funciona mal no anúncio?
5. Como você se sente em relação a ele?
6. Qual é o melhor local para atingi-lo com esta mensagem? Onde haveria mais chances de você notá-la e prestar atenção nela? Onde você está quando toma decisões sobre esta ação?

Já os *testes de portfólio* permitem aos consumidores ver ou ouvir um portfólio de anúncios. Depois, pede-se que se lembrem de todos os anúncios e respectivos conteúdos, com ou sem a ajuda do entrevistador. O nível de lembrança de um anúncio indica a sua capacidade de perdurar e ter sua mensagem compreendida e lembrada.

Os *testes de laboratório* utilizam equipamentos para medir as reações fisiológicas — batimento cardíaco, pressão sanguínea, dilatação da pupila, reações fortes na pele ou transpiração — a um anúncio, ou solicita-se que os consumidores girem um botão para indicar sua simpatia ou seu interesse momento a momento, enquanto observam materiais em seqüência.<sup>40</sup> Esses testes medem o poder de chamar a atenção, mas não revelam nada sobre o impacto nas crenças, atitudes ou intenções. A Tabela 18.4 descreve algumas técnicas específicas de pesquisa de propaganda.

Os críticos do pré-teste afirmam que as agências podem criar anúncios que se saiam bem nos testes, mas que não necessariamente gerem bons resultados no mercado. Os defensores dessa tática, por sua vez, sustentam que ela pode trazer informações úteis de diagnóstico e que, de qualquer forma, não deve ser usada como o único critério de decisão. Reconhecida amplamente como uma das melhores anunciantes, a Nike tem fama de efetuar pouquíssimos pré-testes. O *Lembrete de Marketing “Como vender em tempos difíceis”* apresenta algumas idéias de comunicação da agência de propaganda da Nike, a Weiden & Kennedy.

Muitos anunciantes também conduzem pós-testes para avaliar o impacto geral de uma campanha publicitária já concluída. Se a empresa desejava aumentar a conscientização de marca de 20 para 50 por cento e só conseguiu aumentá-la para 30 por cento, ou ela gastou pouco, ou seus anúncios eram fracos, ou algum outro fator foi ignorado.

**PESQUISA DO EFEITO SOBRE AS VENDAS** Quais as vendas geradas por um anúncio que aumenta em 20 por cento a conscientização de marca e em 10 por cento a preferência de marca? É normalmente mais difícil medir o efeito da propaganda sobre as vendas do que sobre a comunicação. As vendas são influenciadas por muitos fatores, como as características, o preço e a disponibilidade do produto, bem como as ações da concorrência. Quanto menos desses fatores houver, ou quanto mais controláveis eles forem, mais fácil será medir o efeito sobre as vendas. O impacto sobre as vendas é mais fácil de ser medido em situações de marketing direto e mais difícil em propaganda para a construção de imagem corporativa ou de marca.

As empresas geralmente se interessam em saber se estão gastando mais ou menos do que deviam com propaganda. Um meio de responder a essa questão é trabalhar com a fórmula descrita na Figura 18.4, na página 583.

**TABELA 18.4** Técnicas de pesquisa de propaganda**Para anúncios impressos**

A Starch e a Gallup & Robinson, Inc. são duas empresas que fazem serviços de pré-teste de mídia impressa. Anúncios-teste são veiculados em revistas, que são então distribuídas aos consumidores. Mais tarde, faz-se contato com esses consumidores e eles são entrevistados. Testes de lembrança são usados para determinar a eficácia da propaganda.

**Para mídia eletrônica**

**Testes domiciliares:** leva-se uma fita de vídeo à casa de consumidores-alvo, que assistem aos comerciais.

**Testes externos:** em trailers ou em shopping centers, dá-se aos visitantes a oportunidade de escolher uma série de marcas em uma simulação de situação de compra. Os consumidores assistem em seguida a uma série de comerciais e recebem cupons para serem usados no shopping. Avaliando o resgate dos cupons, os anunciantes podem estimar a influência dos comerciais no comportamento de compra.

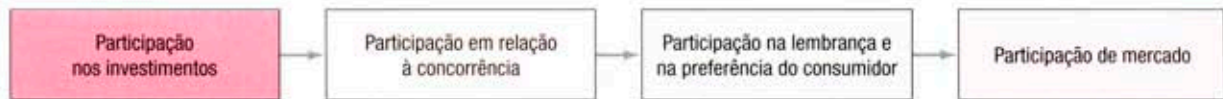
**Testes de audiência restrita:** convidam-se consumidores para assistir a um novo seriado de TV em uma sala de projeção, juntamente com alguns comerciais. Antes de começar o programa, os consumidores indicam marcas preferidas em diferentes categorias. Depois da apresentação, pede-se novamente aos consumidores que escolham suas marcas preferidas em várias categorias. Presume-se que as mudanças de preferência sejam capazes de medir o poder de persuasão dos comerciais.

**Testes de audiência aberta:** selecionam-se pessoas para assistir a um programa em uma emissora de televisão convencional. No decorrer do programa, o comercial a ser testado é exibido. Também podem ser selecionadas pessoas dentre os espectadores que assistiram ao programa. Os entrevistados devem relatar o que lembram do comercial.

**LEMBRETE DE MARKETING****Como vender em tempos difíceis**

Com uma das melhores campanhas de propaganda dos últimos dez anos (“Just do it”), a agência de propaganda da Nike, a Weiden & Kennedy (W&K), sediada em Portland, Oregon, conhece muito bem o que funciona em tempos de vacas gordas e magras. Veja a seguir seis dicas:

1. **Faça barulho.** Nos períodos de prosperidade econômica, ninguém consegue ser ouvido no meio do ruído contínuo. Em períodos ruins, qualquer um com uma mensagem criativa vai se destacar — e deixar para trás os concorrentes que se calam.
2. **Abra-se.** Os clientes procuram marcas em que podem confiar. Dê a eles uma idéia sobre quem você realmente é como marca — em que acredita e o que defende.
3. **Confie no seu instinto.** A Nike e a W&K nunca mostram seus anúncios em grupos de foco porque eles geralmente rejeitam idéias originais ou pouco convencionais pelo simples fato de serem diferentes.
4. **Enxergue além da telinha.** A televisão é cara e nem sempre necessária. Para divulgar sua mensagem, a W&K aposta na propaganda de guerrilha, como anúncios em placas, revistas feitas sob encomenda e brinquedos.
5. **Enfoque as tribos.** Para atingir grupos pequenos e influentes de clientes — as ‘tribos’ —, a W&K vai aonde eles estão. As mensagens são projetadas em calçadas e laterais de prédios, e CDs e DVDs de promoção dos tênis Nike são distribuídos em festas e eventos.
6. **Atraia-os para a Web.** A W&K atíça a curiosidade dos consumidores para atraí-los ao site da marca — sua ferramenta de marketing mais eficiente. A agência utilizou comerciais com suspense que começavam na TV, mas cujo final só podia ser encontrado no site da Nike. O mesmo foi feito com anúncios impressos, outdoors e até mesmo vitrines, também usados como *teasers*.

**FIGURA 18.4** Fórmula para avaliar o impacto da propaganda sobre as vendas

A *participação nos investimentos em propaganda* de uma empresa produz determinada *participação em relação à concorrência (share-of-voice)* — isto é, a proporção da propaganda que a empresa faz sobre um produto em relação a toda a propaganda que é feita sobre ele —, que conquista uma *participação na lembrança e na preferência do consumidor (share-of-mind e share-of-heart)* e, em última instância, uma *participação de mercado*.

Os pesquisadores tentam avaliar o impacto sobre as vendas pela análise de dados históricos ou experimentais. Utilizando técnicas de estatística avançadas, a *abordagem histórica* estabelece uma relação entre as vendas passadas e as despesas incorridas com propaganda.<sup>41</sup> Outros pesquisadores utilizam um *modelo experimental* para medir o impacto da propaganda sobre as vendas. Eis um exemplo.

### INFORMATION RESOURCES, INC.

O Information Resources (IRI) oferece um serviço denominado BehaviorScan, que fornece aos profissionais de marketing dos Estados Unidos dados sobre a eficácia da propaganda mediante o rastreamento das compras do consumidor associadas a uma campanha em particular. Os consumidores em mercados-teste que se cadastram para se tornar membros do painel Shoppers Hotline, mantido pelo IRI, permitem que microcomputadores registrem quando sua TV está ligada e em que canal está sintonizada, enquanto scanners eletrônicos registram códigos de barra das compras que eles fazem nos supermercados. O IRI é capaz de enviar comerciais diferentes a casas diferentes. Além disso, a empresa realiza testes dentro de lojas na maioria das redes e mercados dos Estados Unidos, a fim de estudar os efeitos de promoções, cartazes, cupons, recursos das lojas e embalagens.<sup>42</sup>

A seção Novas Idéias em Marketing “Noções sobre os efeitos da propaganda e da promoção” apresenta um resumo de uma metanálise sobre as pesquisas do IRI.

Um número crescente de empresas está se empenhando em medir o efeito sobre as vendas dos investimentos em propaganda, em vez de realizar apenas avaliações do efeito comunicativo.<sup>43</sup> A Millward Brown International realizou estudos de acompanhamento no Reino Unido durante muitos anos, com o objetivo de fornecer informações para auxiliar os anunciantes a decidir se a propaganda estava ajudando a marca.<sup>44</sup>

## Promoção de vendas

Ingrediente-chave em campanhas de marketing, a **promoção de vendas** consiste em um conjunto de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos ou serviços específicos por parte do consumidor ou do comércio.<sup>45</sup>

Enquanto a propaganda oferece uma *razão* para comprar, a promoção de vendas oferece um *incentivo*. O conceito de promoção inclui ferramentas para *promoção de consumo* (amostras, cupons, reembolso, descontos, brindes, prêmios, recompensas, testes gratuitos, garantias, promoções combinadas, promoções cruzadas, displays de ponto-de-venda e demonstrações); *promoção de comércio* (descontos, concessões de propaganda, bonificações por exposição e amostras grátis), e *promoção setorial e para equipe de vendas* (feiras comerciais e convenções, concursos para vendedores e propaganda dirigida).

### Objetivos

As ferramentas de promoção de vendas variam em seus objetivos específicos. Uma amostra grátis estimula o teste de consumo, enquanto um serviço de consultoria gerencial gratuito visa sedimentar uma relação de longo prazo com o varejista.

Os comerciantes utilizam promoções de incentivo para atrair novos consumidores, para recompensar clientes fiéis e para aumentar taxas de recompra de clientes eventuais. Em geral, as promoções atraem os que estão sempre mudando de marca e que procuram, antes de mais nada, preço baixo, valor agregado ou valores adicionais. As promoções de vendas dificilmente vão transformar essas pessoas em usuários fiéis, embora as induzam a realizar compras posterior-





## Noções sobre os efeitos da propaganda e da promoção

O Information Resources (IRI) forneceu uma análise exclusiva e detalhada sobre o modo como a propaganda funciona. Após analisar os resultados de 389 pesquisas realizadas durante um período de sete anos, a agência delineou os seguintes princípios gerais referentes à eficácia da propaganda e da promoção.

- 1. Isolada, a propaganda na TV não tem peso suficiente.** Apenas cerca de metade dos planos centrados em propaganda na TV possui um efeito mensurável sobre as vendas; mas, quando realmente exercem um efeito, ele costuma ser muito expressivo. O índice de sucesso é mais elevado para produtos novos ou extensões de linhas do que para produtos já existentes.
- 2. A propaganda na TV tem mais chances de funcionar quando há mudanças na estratégia de texto ou mídia** (uma nova estratégia de texto ou um mercado-alvo expandido).
- 3. Quando a propaganda consegue aumentar as vendas, seu impacto dura mais que o período de maior investimento.** Exemplos recentes demonstram que os efeitos positivos no longo prazo da propaganda duram até dois anos após o pico de investimento. Além disso, no longo prazo a elevação nas vendas é aproximadamente duas vezes maior do que aquela observada no primeiro ano de um aumento no investimento com a propaganda.
- 4. Cerca de 20 por cento dos projetos de propaganda geram altos rendimentos no curto prazo.** Mas, quando o efeito de longo prazo da propaganda é considerado, é provável que a maioria dos projetos de propaganda que demonstram um efeito significativo num experimento split cable\* acabe compensando.
- 5. As promoções quase sempre exercem um impacto mensurável sobre as vendas. Entretanto, em geral o efeito é apenas de curto prazo.**
- 6. As estatísticas de compensação no que se refere às promoções são desanimadoras.** Apenas cerca de 16 por cento das promoções de vendas são lucrativas. Além disso, seus efeitos são, em geral, de curto prazo — com exceção para os novos produtos.
- 7. As estatísticas citadas anteriormente sobre a lucratividade de propaganda e promoções mostram que muitas marcas estão investindo excessivamente em apoio de marketing.** Diversas classes de investimentos podem ser reduzidas com um aumento nos lucros.
- 8. A distribuição de recursos em marketing envolve a busca contínua por programas de marketing que ofereçam o maior retorno sobre o investimento.** A combinação de propaganda, vendas e promoções ao consumidor pode ser extremamente lucrativa quando se baseia em sistemas confiáveis de avaliação, capazes de medir essa produtividade em qualquer intervalo de tempo.
- 9. A tendência atual de investir em promoções é questionável do ponto de vista da produtividade do marketing.** Quando as desvantagens estratégicas das promoções são consideradas — isto é, quando se perde o controle para as vendas e 'se ensina' o consumidor a comprar apenas quando há oferta —, faz-se necessária uma reavaliação das práticas em vigor e dos sistemas de incentivo responsáveis por essa tendência.

Um estudo do IRI realizado em 2004 englobando 23 marcas reforçou essas afirmações, ao constatar que a propaganda muitas vezes não gera aumento das vendas no caso de marcas maduras ou de categorias em declínio.

\* Split cable é uma espécie de teste em que se exhibe um anúncio para metade dos telespectadores, e para a outra metade não. Ou se exhibe um anúncio para metade do público e um anúncio diferente, do mesmo produto, para a outra metade. A partir disso, estudam-se as mudanças comportamentais e os reflexos nas vendas em cada porção do público (N. T.).

Fontes: Leonard M. Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livelsberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson e Mary Ellen Stevens, "How TV advertising works: a meta analysis of 389 real world split cable TV advertising experiments", *Journal of Marketing Research*, 32, maio 1995, p. 125-139; Jack Neff, "TV doesn't sell packaged goods", *Advertising Age*, 24 maio 2004, p. 1, 30.

res.<sup>46</sup> As promoções em mercados de alta similaridade de marcas geram vendas altas no curto prazo, mas pouco ganho permanente em termos de participação de mercado. Em mercados em que há grande disparidade entre as marcas, as promoções de vendas podem alterar as participações de mercado permanentemente. Além de trocar de marca, os consumidores podem ser estimulados a estocar — comprar o produto antes do habitual (aceleração da compra) ou comprar quantidades extras.<sup>47</sup> Contudo, as vendas podem, depois, apresentar um declínio pós-promoção.<sup>48</sup>

A promoção de vendas oferece uma série de benefícios para os fabricantes, assim como para os consumidores.<sup>49</sup> Aos primeiros, elas permitem o ajuste a variações na oferta e na demanda de curto prazo, além do teste de quão alto podem ser seus preços de tabela, porque eles sempre podem oferecer descontos. Quanto aos consumidores, elas os

induzem a experimentar novos produtos, em vez de continuar a usar seus preferidos. Em conjunção, levam a formas de varejo mais variadas, tais como lojas de preço baixo todo dia e lojas de descontos. Para os varejistas, as promoções podem elevar as vendas de categorias complementares (promoções de misturas para bolo podem incentivar as vendas de coberturas), além de incentivar ainda mais as trocas de marca pelo consumidor. Elas também ajudam o consumidor a se conscientizar mais dos preços e permitem aos fabricantes vender mais do que o habitual, ao preço de tabela, e a adaptar programas aos diferentes segmentos de consumidor. E, por fim, os próprios consumidores sentem certa satisfação ao aproveitar preços especiais.

Os profissionais de marketing de serviços empregam igualmente as promoções de vendas para alcançar objetivos de marketing. Algumas empresas de serviços lançam mão delas para atrair novos clientes e estabelecer fidelidade.

## CITIBANK

No cada vez mais competitivo mercado financeiro, os bancos de Nova York estão retomando os brindes, que deixaram de ser populares há mais de dez anos. Em vez de dá-los a todos os que se aproximam, agora os bancos os oferecem como prêmio para incentivar a fidelidade e reter clientes. O Citibank contempla os novos correntistas com cem dólares em dinheiro, mas sob a condição de que eles comecem, pelo menos, a pagar suas contas on-line pelo banco. De fato, o Citibank descobriu que os clientes que efetuam pagamentos on-line acabam se tornando mais fiéis e utilizando mais os serviços bancários, então essa seria uma maneira de recompensá-los.<sup>50</sup>

## Propaganda versus promoção

Há dez anos, a proporção entre propaganda e promoção de vendas ficava em torno de 60 por 40. Hoje, em muitas empresas de bens de consumo a promoção de vendas responde por 75 por cento do orçamento combinado (cerca de 50 por cento vai para a promoção comercial e 25 por cento para a promoção ao consumidor). O percentual dos investimentos em promoção de vendas dentro do orçamento anual vem crescendo. Diversos fatores contribuem para isso, particularmente nos mercados de consumo.<sup>51</sup>

Atualmente, a alta gerência está mais aberta a ver a promoção como uma ferramenta eficaz de vendas, um número maior de gerentes de produto está qualificado para utilizar esse tipo de ferramenta e esses gerentes são mais pressionados a aumentar as vendas. Além disso, o número de marcas aumentou; os concorrentes adotam promoções com frequência; muitas marcas são consideradas similares; os consumidores estão mais orientados pelo preço; o comércio exige mais promoções dos fabricantes, e a eficiência da propaganda declinou devido ao alto custo, à saturação da comunicação e às restrições legais.

Existe um risco, entretanto, em dar à propaganda uma importância inferior à da promoção de vendas. Isso porque a propaganda geralmente trabalha para construir a fidelidade à marca. No entanto, se a promoção de vendas enfraquece ou não a fidelidade à marca é uma questão passível de diferentes interpretações. Com seus contínuos descontos, cupons, ofertas e prêmios, ela pode reduzir o valor do produto na opinião dos consumidores. Mas, antes de tirar conclusões precipitadas, precisamos distinguir entre promoções de preço e promoções de valor agregado. Alguns tipos de promoção de vendas são, na verdade, capazes de aprimorar a imagem da marca. Seja como for, o rápido crescimento dos meios de promoção de vendas vem criando uma saturação semelhante à enfrentada pela propaganda. Os fabricantes terão de encontrar maneiras de superar essa saturação, oferecendo, por exemplo, cupons de reembolso com valores maiores ou usando demonstrações ou displays de ponto-de-venda mais atraentes.

Mas, normalmente, quando um produto fica em promoção de preço por muito tempo, o consumidor começa a depreciá-lo e comprá-lo apenas quando ele está em liquidação. Existe, portanto, um risco em colocar em promoção uma marca líder, conhecida, por mais de 30 por cento do tempo.<sup>52</sup> Os fabricantes de automóveis partiram para o financiamento a juros zero e descontos irrecusáveis a fim de aquecer as vendas na fraca economia dos anos 2000 e 2001, porém, desde então, encontram dificuldade para convencer os consumidores acostumados a descontos: dois terços dos norte-americanos afirmaram que o timing de suas próximas compras de carros será influenciado pelo nível de incentivos às vendas e um terço afirmou que não fecharia negócio sem esses incentivos.<sup>53</sup>

Marcas líderes são colocadas em promoção com menos frequência porque a maioria das ofertas favorece apenas usuários atuais. Pesquisas revelam que as promoções de vendas geram resultados mais rápidos e mais fáceis de avaliar do que a propaganda, mas não tendem a gerar novos compradores de longo prazo em mercados maduros. Compradores fiéis a marcas inclinam-se a não modificar seus padrões de compra mesmo diante de uma promoção competitiva. A propaganda, por sua vez, parece mais capaz de solidificar a fidelidade à marca.<sup>54</sup>

Também há evidências de que as promoções de preço não aumentam o volume total permanente da categoria. Um estudo sobre mais de mil promoções concluiu que apenas 16 por cento delas se pagavam.<sup>55</sup> Concorrentes com pouca participação de mercado acham vantajoso utilizar promoção de vendas porque não têm condições de acompanhar os altos orçamentos de propaganda das líderes. Tampouco conseguem espaço nas gôndolas sem oferecer compensações

comerciais ou conseguem estimular o consumidor a experimentar um produto sem dar incentivos. A concorrência de preços é frequentemente utilizada por uma marca menor que está tentando aumentar sua participação, mas é menos eficaz para uma líder de um tipo de produto, cujo crescimento depende da expansão da própria categoria.<sup>56</sup> O resultado é que muitas empresas de bens de consumo se sentem compelidas a utilizar a promoção de vendas mais do que gostariam. Para elas, esse uso excessivo diminui a fidelidade à marca, aumenta a sensibilidade a preço por parte do consumidor, dilui a imagem de qualidade da marca e leva o planejamento de marketing a focar o curto prazo.

## Principais decisões

Ao usar a promoção de vendas, a empresa deve definir seus objetivos, selecionar as ferramentas, desenvolver o programa, pré-testar esse programa, implementá-lo, controlá-lo e avaliá-lo em termos de resultados.

**ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS** Os objetivos da promoção de vendas derivam de objetivos de promoção mais amplos, que, por sua vez, decorrem de objetivos de marketing básicos, desenvolvidos para o produto. No caso dos consumidores, os objetivos incluem o incentivo às compras em maiores quantidades, a experimentação do produto por não-usuários e a atração de usuários instáveis das marcas concorrentes. O ideal é que as promoções para consumidores exerçam um impacto de curto prazo nas vendas, assim como efeitos de longo prazo no brand equity. No caso do varejo, os objetivos consistem em persuadir os varejistas a adquirir novos itens e manter maiores níveis de estoque, estimular a compra fora de época e o estoque de itens relacionados, equiparar as promoções da concorrência, construir fidelidade à marca e conquistar o acesso a novos pontos de varejo. Para a força de vendas, os objetivos incluem o apoio a um novo produto ou modelo, o incentivo a uma maior prospecção de vendas e o estímulo a vendas fora de época.<sup>57</sup>

**SELEÇÃO DAS FERRAMENTAS DE PROMOÇÃO PARA O CONSUMIDOR** O planejador de promoções deve levar em conta o tipo de mercado, os objetivos da promoção de vendas, as condições de competitividade e a eficácia em termos de custo de cada ferramenta. As principais ferramentas de promoção para o consumidor estão resumidas na Tabela 18.5. Podemos distinguir entre *promoções do fabricante* e *promoções do varejista*. As primeiras são ilustradas pela indústria automobilística, que quase sempre usa descontos e brindes para incentivar test-drives e compras e para valorizar o carro usado, quando a compra é feita em base de troca. Já as promoções do varejista se caracterizam por redução de preços, propaganda que ressalta características especiais, cupons de desconto e concursos ou prêmios oferecidos pelo varejista.

Também podemos distinguir entre ferramentas de promoção de vendas que visam à fidelidade à marca e *reforçam a compreensão da marca* pelo consumidor e aquelas que não têm esse propósito. As primeiras divulgam uma mensagem de venda junto com a oferta, como no caso de amostras grátis, cartões de fidelidade e cupons (que incluam uma mensagem de venda) e prêmios relacionados ao produto. Entre as ferramentas de promoção de vendas que não visam à fidelidade à marca estão os pacotes de desconto, prêmios não relacionados ao produto, concursos e sorteios e ofertas de reembolso pós-venda. As promoções que intentam a fidelidade à marca atendem dois propósitos — construir o brand equity e, ao mesmo tempo, movimentar o produto. Veja a seguir um exemplo de uma promoção que tinha por objetivo a fidelidade à marca e foi extremamente eficaz.

### DIGIORNO

A Kraft divulgou sua pizza congelada DiGiorno com o slogan “It’s not delivery. It’s DiGiorno” (algo como “Não veio da pizzaria. É DiGiorno”) desde seu lançamento nos Estados Unidos, em 1996. O concurso de 2001, com a promoção “Seja um entregador de pizzas DiGiorno”, baseou-se no fato de que a pizza, na verdade, não era entregue, mas assada em casa. O vencedor recebeu o prêmio ‘nada pra fazer’, com um salário de 100 mil dólares (para não fazer nada), um PT Cruiser da Chrysler (que não tinha de ser dirigido por ele), 1.500 dólares para gastar na compra de um telefone celular e serviço de telefonia (para não anotar nenhum pedido) e um uniforme personalizado da DiGiorno (para não entregar pizzas). O trabalho vinha acompanhado de uma campanha nacional na TV e na mídia impressa, de pacotes promocionais dirigidos e de um número 0800 para receber inscrições. Resultado: uma substancial elevação no volume de vendas e uma participação de mercado de 18,1 por cento, a maior de toda a história da DiGiorno.<sup>58</sup>

A promoção de vendas parece ser mais eficaz quando combinada com a propaganda. Em um estudo, uma promoção de preços produziu, sozinha, um aumento no volume de vendas de apenas 15 por cento. Quando combinada com publicidade de destaque, o volume de vendas cresceu 19 por cento; quando combinada com um display no ponto-de-venda, aumentou 24 por cento.<sup>59</sup>

Muitas grandes empresas contam com um gerente de promoção de vendas cujo trabalho é ajudar os gerentes a escolher a ferramenta de promoção apropriada. Algumas anunciantes como Colgate-Palmolive e Hershey Foods também estão aparecendo on-line com seus cupons, auxiliadas por diversos sites de cupons on-line.

**TABELA 18.5** Principais ferramentas de promoção para o consumidor

**Amostras:** oferta gratuita de uma quantidade de um produto ou serviço entregue de porta em porta, enviada pelo correio, recebida em uma loja, anexada a outro produto ou exibida em uma oferta de propaganda.

**Cupons:** cédulas que conferem ao portador o direito a um desconto declarado na compra de um produto específico; são enviadas pelo correio, embutidas ou anexadas em outros produtos, ou inseridas em anúncios de revistas e jornais.

**Ofertas de reembolso pós-venda:** proporcionam uma redução de preço depois da compra, e não na própria loja. O consumidor envia determinada prova de compra ao fabricante, que reembolsa parte do valor pago pelo correio.

**Pacotes de desconto:** oferecem aos consumidores descontos sobre o preço regular de um produto, estampados na etiqueta ou no pacote. Um *pacote com preço reduzido* é um pacote de um único produto vendido a um preço reduzido (como dois pelo preço de um). Um *pacote conjugado* são dois produtos relacionados vendidos juntos (como uma escova de dentes e um creme dental).

**Brindes:** mercadoria oferecida a um preço relativamente baixo ou grátis, como incentivo à compra de outro produto. Um *brinde* acompanha o produto dentro da embalagem ou anexado ao pacote. A própria embalagem pode servir de prêmio. Um *brinde pelo correio* é enviado a consumidores que mandam uma prova de compra, como um código de barras. Um *brinde a preço de liquidação* é vendido abaixo de seu preço normal de varejo a consumidores que compram o produto.

**Programas de fidelidade:** programas que oferecem recompensas relacionadas à frequência e à intensidade na compra de produtos e serviços da empresa.

**Prêmios (concursos, sorteios, jogos):** são oportunidades de ganhar dinheiro, viagens ou mercadorias como decorrência da compra de um produto. Um *concurso* conchama os consumidores a fazer uma inscrição, a ser examinada por um corpo de jurados que escolherá os melhores. Já em um *sorteio* solicita-se aos consumidores que inscrevam seu nome para premiação aleatória. Um *jogo* dá algo aos consumidores, que pode ajudá-los a ganhar um prêmio toda vez que eles efetuam uma compra — números, letras.

**Recompensas por comprar o produto:** valores em dinheiro ou outras formas que sejam proporcionais à compra, fornecidos por um revendedor ou grupo de revendedores.

**Experimentação gratuita:** compradores potenciais são incentivados a experimentar o produto sem nenhum ônus; a esperança é de que eles o comprem posteriormente.

**Garantias do produto:** promessas explícitas ou implícitas da empresa de que o produto vai ter o desempenho especificado ou de que, em caso de falha, ela vai consertá-lo ou reembolsar o consumidor dentro de determinado prazo.

**Promoções combinadas:** duas ou mais marcas ou empresas se unem, oferecendo cupons de desconto ou reembolsos e promovendo concursos para aumentar seu poder de atração.

**Promoções cruzadas:** utilização de uma marca para anunciar outra, não concorrente.

**Displays e demonstrações no ponto-de-venda:** displays e demonstrações que ocorrem no ponto-de-venda.

## COOLSAVINGS.COM

Os consumidores podem acessar o site [coolsavings.com](http://coolsavings.com), que possui 20 milhões de membros, e imprimir cupons de sua escolha resgatáveis em lojas locais. As categorias mais populares são comida, livros, saúde, música, beleza, fast-food, vestuário e brinquedos. O fato de os consumidores poderem escolher seus cupons resultou num índice de adesão de 57 por cento, comparado com o índice normal de 1,2 por cento dos cupons dos jornais de domingo. Os comerciantes estão satisfeitos, pois conseguem construir um relacionamento com os clientes que inicialmente compram seus produtos com cupons. A cuponagem eletrônica também abrange casos em que os consumidores vêem um código num anúncio impresso e o digitam num site como o CDNow, para assim obter mais descontos.<sup>60</sup>

**SELEÇÃO DAS FERRAMENTAS DE PROMOÇÃO PARA O VAREJO** Os fabricantes costumam usar algumas ferramentas de promoção para o varejo e também para o atacado (veja a Tabela 18.6). Surpreendentemente, grande parte da promoção em geral é dedicada a ferramentas de promoção para o varejo (46,9 por cento), e não à promoção para o consumidor (27,9 por cento). Os fabricantes dão incentivos monetários aos comerciantes por quatro razões: (1) para

**TABELA 18.6** Principais ferramentas de promoção para o varejo

**Desconto direto:** um desconto direto concedido no preço de tabela em cada caixa comprada durante um período estipulado.

**Concessão:** uma quantia oferecida em troca de o varejista concordar em destacar os produtos do fabricante de alguma maneira. Uma *concessão de propaganda* compensa os varejistas por anúncios com o produto do fabricante. Já uma *bonificação de exposição* compensa-os por darem qualquer tipo de destaque na exposição do produto.

**Mercadorias gratuitas:** ofertas de caixas extras de mercadoria a intermediários que comprem certa quantidade, ou que incluam no pedido determinado sabor ou tamanho.

Fonte: Para mais informações, consulte Betsy Spethman, "Trade promotion redefined", *Brandweek*, 13 mar. 1995, p. 25-32.

convencer o varejista ou atacadista a estocar a marca; (2) para convencê-lo a ter em estoque mais unidades do que o habitual; (3) para induzir os varejistas a promover a marca, expondo-a mais ou reduzindo seu preço, e (4) para estimular os varejistas e seus vendedores a aumentar a venda do produto.

A força crescente dos grandes varejistas aumentou sua capacidade de exigir promoção à custa da promoção para o consumidor e de propaganda.<sup>61</sup> Esses varejistas dependem do dinheiro da promoção dos fabricantes. Nenhum fabricante poderia parar de oferecer unilateralmente compensações comerciais sem perder o apoio do varejista. Os vendedores e os gerentes de marca das empresas geralmente não se entendem sobre como fazer promoções para o varejo. Os primeiros dizem que os varejistas locais não manterão os produtos da empresa na prateleira, a menos que recebam mais verbas de promoção, enquanto os gerentes de marca querem gastar os recursos limitados em promoção para o consumidor e em propaganda.

Os fabricantes se defrontam com diversos desafios no gerenciamento de promoções para o varejo. Em primeiro lugar, quase sempre acham difícil policiar os varejistas para se certificar de que estão cumprindo o acordado. Cada vez mais, eles exigem comprovações de desempenho antes de pagar qualquer compensação. Segundo, um número cada vez maior de varejistas vem praticando a *compra antecipada*, isto é, a compra de uma quantidade maior do que podem vender durante o período da oferta. Com isso, eles podem aproveitar um desconto de 10 por cento com a compra de um suprimento para 12 semanas ou mais. Do seu lado, o fabricante tem de programar mais produção do que o planejado e arcar com os custos de turnos extras de trabalho e horas extras. Em terceiro lugar, os varejistas estão praticando a redistribuição: compram mais caixas do que o necessário em uma região em que o fabricante fez a oferta e encaminham o excedente para suas lojas em regiões em que ela não foi feita. Para evitar a compra antecipada e a redistribuição, os fabricantes limitam a quantidade a ser vendida com desconto, ou produzem e distribuem menos do que o pedido total, a fim de minimizar a produção.<sup>62</sup>

Por tudo isso, os fabricantes sentem que a promoção para o varejo se transformou em um pesadelo. Complexa de administrar e envolta em várias camadas de negociação, ela freqüentemente resulta em perda de receita.

**SELEÇÃO DAS FERRAMENTAS DE PROMOÇÃO PARA A FORÇA DE VENDAS** As empresas gastam bilhões de dólares em ferramentas de promoção para equipes de vendas (veja a Tabela 18.7). Essas ferramentas são usadas para identificar perspectivas de negócios, impressionar e recompensar os consumidores, além de motivar a equipe de vendas a se dedicar com mais afinco. É comum as empresas desenvolverem orçamentos para cada ferramenta de promoção empresarial, os quais permanecem razoavelmente constantes de ano para ano.

**DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA** No planejamento de programas de promoção de vendas, os profissionais de marketing estão integrando cada vez mais diversos tipos de mídia em um conceito de campanha total.

## SAMSUNG E MATRIX RELOADED

Ávida por atrair o público de 19 a 49 anos, a Samsung alavancou seu exclusivo telefone móvel com a seqüência do filme *Matrix*, o *Matrix reloaded*, para lançar uma promoção global multimídia. Criada para reforçar os valores de marca avançada e moderna, a promoção foi considerada interessante e relevante pelo mercado-alvo. Destinou-se um orçamento mundial de 100 milhões de dólares para TV, mídia impressa, divulgação de rua e anúncios on-line, personalizados para cada mercado internacional (foram usados 30 idiomas). Incluíam-se entre os esforços sem precedentes: comprar todos os espaços de divulgação em trens e estações de Tóquio durante dois dias; cobrir um prédio de dez andares em Cingapura com imagens da Samsung, e criar diversos outdoors em 50 mercados, de Paris ao Paraguai. A divulgação dentro das lojas contou com brindes e pôsteres nas compras em lojas como Best Buy e Radio Shack. Um sorteio on-line ajudou a elevar as vendas em 65 por cento. Todo esse trabalho de marketing resultou num salto de 25 por cento nas vendas durante o período promocional, que foi de abril a junho de 2003.<sup>63</sup>

**TABELA 18.7** Principais ferramentas de promoção para a força de vendas

**Convenções e feiras:** todos os anos, as associações setoriais organizam convenções e feiras comerciais. Empresas que atendem o mercado empresarial podem gastar até 35 por cento de seu orçamento anual de promoção em eventos desse tipo. Mais de 5.600 feiras comerciais acontecem todos os anos nos Estados Unidos, atraindo aproximadamente 80 milhões de visitantes. O público de uma feira pode variar entre mil e mais de 70 mil pessoas, no caso das grandes feiras promovidas pelo setor hoteleiro ou de restaurantes. Os fornecedores participantes esperam obter diversos benefícios, inclusive gerar novos negócios, manter contato com os consumidores, lançar produtos, encontrar novos consumidores, vender mais aos consumidores atuais e dar informações dos produtos aos clientes, por meio de impressos, vídeos e outros materiais audiovisuais.

**Concursos de vendas:** um concurso de vendas tem como objetivo induzir a equipe de vendas ou os revendedores a aumentar seus resultados em um período estipulado, com prêmios (dinheiro, viagens ou pontos) àqueles que tiverem sucesso.

**Propagandas em brindes:** artigos úteis e baratos com o nome e o endereço da empresa e, às vezes, uma mensagem publicitária dados pelos vendedores a clientes potenciais. Brindes comuns são canetas esferográficas, calendários, chaveiros, lanternas, sacolas e blocos de notas.

Para decidir sobre a utilização de um incentivo em particular, os profissionais de marketing devem considerar vários fatores. Primeiro, é preciso determinar o *volume* do incentivo. É necessário atingir um volume mínimo, caso se pretenda que a promoção tenha sucesso. Segundo, o gerente de marketing precisa, também, estabelecer as *condições* de participação. Podem ser oferecidos incentivos a todos ou apenas a grupos selecionados. Terceiro, o profissional de marketing precisa escolher a *duração* do programa. De acordo com um pesquisador, a frequência ótima é de cerca de três semanas por trimestre e a duração ótima é o próprio ciclo de compra médio.<sup>64</sup> Quarto, o profissional de marketing precisa escolher um *veículo de distribuição*. Um cupom de 15 centavos de desconto pode ser distribuído na embalagem, em lojas, pelo correio ou em anúncios. Quinto, o gerente de marketing precisa estabelecer o *timing* da promoção. Finalmente, cabe ao profissional de marketing determinar o *orçamento total da promoção de vendas*. O custo de uma promoção em particular é composto do custo administrativo (impressão, postagem e promoção da oferta) e do custo do incentivo (custo do brinde ou dos descontos, incluindo os de reembolso), multiplicado pelo número esperado de unidades vendidas. No caso de uma oferta de cupons, o custo deve levar em conta o fato de que apenas uma parte dos consumidores os reembolsará.

**PRÉ-TESTE, IMPLEMENTAÇÃO, CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PROGRAMA** Embora a maioria dos programas de promoção de vendas seja concebida com base na experiência, é recomendável conduzir pré-testes para determinar se as ferramentas são adequadas, se o volume do incentivo é o ideal e se o método de apresentação é eficiente. Pode-se pedir aos consumidores que avaliem ou classifiquem diferentes ofertas, ou podem-se realizar testes de experiência em regiões geográficas determinadas.

Os gerentes de marketing têm de preparar planos de implementação e controle que cubram o tempo de preparação inicial e o tempo de venda para cada promoção. O *tempo de preparação inicial* é o tempo necessário para preparar o programa antes de lançá-lo: o planejamento inicial, o projeto e a aprovação de modificações na embalagem ou de material a ser enviado pelo correio ou distribuído; a preparação da propaganda e dos materiais dos pontos-de-venda; a notificação ao pessoal de vendas; o estabelecimento de alocações para distribuidores individuais; a compra e a impressão de brindes ou materiais de embalagem especiais; a formação de estoques antecipados na preparação do lançamento na data estabelecida, e, finalmente, a distribuição ao varejista.<sup>65</sup> O *tempo de venda* começa com o lançamento promocional e termina quando aproximadamente 95 por cento da mercadoria em oferta está nas mãos do consumidor.

Os fabricantes podem utilizar três métodos para avaliar a eficácia da promoção de vendas: dados das vendas, pesquisas com consumidores e experimentações. O primeiro método envolve a utilização de dados de venda obtidos por leitoras de códigos de barras. Os profissionais de marketing podem analisar os tipos de pessoa que aproveitam as promoções, o que elas compram antes da promoção e como os consumidores se comportam em relação à marca e a outras marcas. A promoção atraiu novos consumidores para experimentar o produto e também estimulou os clientes atuais a comprar mais?

Geralmente, as promoções de vendas funcionam melhor quando atraem clientes da concorrência e esses clientes mudam de marca. Se o produto da empresa não for superior, a participação de mercado da marca provavelmente voltará ao índice anterior à realização da promoção. *Pesquisas com consumidores* podem ser realizadas para descobrir quantos deles se lembram das promoções, o que acharam delas, quantos aproveitaram as ofertas e como a promoção afetou o comportamento posterior em relação à escolha da marca.<sup>66</sup> A promoção de vendas também pode ser avaliada

por meio de *experimentações* que levam em conta a variação de atributos como valor de incentivo, duração e meio de distribuição. É possível, por exemplo, enviar cupons para metade das residências de certa faixa de consumidores. Dados de leitoras de códigos de barras podem ser utilizados para observar se os cupons levaram mais pessoas a comprar o produto e quando.

Há outros custos além daquele envolvido em cada promoção em particular. O primeiro deles é que, no longo prazo, as promoções podem diminuir a fidelidade à marca. As promoções também podem ser mais caras do que parecem. Algumas inevitavelmente acabam nas mãos dos consumidores errados. Além disso, existem os custos da realização de produções especiais, do trabalho extra dos vendedores e dos requisitos de manuseio. E, finalmente, algumas promoções irritam os varejistas, que podem exigir compensações comerciais suplementares ou se recusar a cooperar.<sup>67</sup>

## Eventos e experiências

De acordo com o IEG Sponsorship Report, 11,14 bilhões de dólares seriam gastos em patrocínios na América do Norte em 2004, sendo 69 por cento desse valor reservado para esportes; 10 por cento para turnês e atrações de entretenimento; 7 por cento para festivais, feiras e eventos anuais; 5 por cento para artes, e 9 por cento para o marketing de causas. Ao se tornar parte de um momento especial e mais relevante na vida pessoal dos consumidores, os eventos podem ampliar e aprofundar o relacionamento da empresa com o mercado-alvo.

Ao mesmo tempo, o contato diário com as marcas também pode afetar as atitudes e crenças do consumidor quanto a elas. A atmosfera é um 'ambiente calculado' que cria ou reforça inclinações à compra do produto. Escritórios de advocacia decorados com tapetes orientais e mobília de carvalho, por exemplo, comunicam 'estabilidade' e 'sucesso'.<sup>68</sup> Um hotel cinco estrelas, por sua vez, pode utilizar finíssimos candelabros, colunas de mármore e outros sinais tangíveis de luxo.

Reconhecendo que hoje se atinge apenas 15 por cento da população com um anúncio em horário nobre, em comparação com os 40 por cento de meados da tão recente década de 1980, a Coca-Cola vem investindo em novas iniciativas que lhe permitem se incluir nas atividades favoritas de seu público-alvo. A empresa criou 'espaços dos adolescentes' em Chicago e em Los Angeles, onde eles podem passear e comprar refrigerantes em máquinas transparentes, colocou músicas para serem baixadas em seu site [myCokeMusic.com](http://myCokeMusic.com) na Inglaterra e mesclou sua marca ao conteúdo de programas de TV em uma série de países, dos Estados Unidos a Venezuela.<sup>69</sup>

A Coca-Cola não é a única. Outras empresas estão criando experiências com o produto e a marca, interna e externamente. Além do Everything Coca-Cola em Las Vegas, há o M&M World na Times Square de Nova York e o General Mills Cereal Adventure no Mall of America em Minnesota.<sup>70</sup> Marcas menores, pela própria necessidade, seguem uma



Criação de uma experiência com a marca: Everything Coca-Cola, em Las Vegas, com uma garrafa iluminada de 30 metros de altura que faz parte da fachada do prédio.

tendência ainda maior de adotar caminhos menos óbvios e menos caros, voltados para patrocínios e comunicações. Com orçamento limitado, a fabricante de achocolatados Yoo-hoo optou por focar o público adolescente patrocinando o Warped Tour, um festival de música alternativa, no qual distribuiu amostras grátis e promoveu concursos inusitados. Em um deles, os participantes ganhariam produtos se bebessem em apenas um gole todo o achocolatado contido em uma bota.<sup>71</sup>

## HARLEY-DAVIDSON

Para criar uma experiência memorável com a marca, a Harley-Davidson decidiu 'levar a festa até as pessoas' na comemoração de seu centenário, em 2003. A Comemoração do Centenário foi uma festa com viagens, desfiles, música, passeios, exposições, festas particulares e até alguns casamentos. A caravana motorizada Ride Home Tour percorreu quatro roteiros diferentes pelos Estados Unidos até chegar à sede da Harley em Milwaukee, onde houve o *grand finale* de três dias, do qual participaram 150 mil pessoas. Além de reforçar a fidelidade do cliente, a comemoração ajudou a atingir um novo público e a arrecadar verbas para uma associação de distrofia muscular.<sup>72</sup>

## Objetivos dos eventos

Do ponto de vista das empresas, há uma série de motivos para patrocinar eventos:

1. **Criar identificação com um mercado-alvo ou com um estilo de vida específico.** Os clientes podem ser alcançados geográfica, demográfica, psicológica ou comportamentalmente de acordo com cada evento. Os eventos podem ser escolhidos com base nas atitudes dos participantes em relação a alguns produtos e marcas, bem como no uso que fazem deles. Empresas como Sony, Gillette e Pepsi anunciaram durante o X Games da ESPN um festival bienal de esportes radicais, para alcançar o arredo público pertencente à faixa etária dos 12 aos 19 anos.<sup>73</sup>
2. **Aumentar a conscientização do nome da empresa ou do produto.** O patrocínio quase sempre oferece a exposição sustentada da marca, condição necessária para construir seu reconhecimento. Escolhendo com habilidade os eventos ou atividades a serem patrocinados, a identificação com um produto — e, portanto, a lembrança da marca — também podem ser aprimoradas.
3. **Criar ou reforçar as percepções do consumidor quanto a associações-chave com a imagem da marca.** Os eventos em si possuem associações que ajudam a criar ou reforçar as associações de marca. A Anheuser-Busch escolheu a Bud Light para patrocinar o Ironman e outros triatlons, pois queria conferir uma aura 'saudável' à cerveja.
4. **Aperfeiçoar as dimensões da imagem corporativa.** O patrocínio é considerado um meio de melhorar a idéia de que a empresa é simpática, bem-sucedida e assim por diante. Dessa forma, os consumidores a favorecerão na hora de escolher produtos.
5. **Criar experiências e provocar sensações.** As sensações provocadas por um evento empolgante ou recompensador também podem ser associadas indiretamente à marca. O profissional de marketing pode usar a Web para oferecer um apoio maior ao evento, bem como experiências adicionais.
6. **Expressar compromisso com a comunidade ou com questões sociais.** O marketing de causas consiste em patrocínios que envolvem associações da empresa com organizações sem fins lucrativos e instituições de caridade. Empresas como Timberland, Stoneyfield Farms, The Home Depot, Starbucks, American Express e Tom's of Maine transformaram o marketing de causa no alicerce de seus programas de marketing.
7. **Entreter os principais clientes ou recompensar funcionários-chave.** Muitos eventos possuem diversas tendas de recepção e outros serviços ou atividades especiais que ficam disponíveis apenas aos patrocinadores e seus convidados. Envolver os clientes num evento dessa e de outras formas pode melhorar a reputação e estabelecer valiosos contatos comerciais. Pela perspectiva do funcionário, os eventos podem melhorar a participação e a auto-estima ou ser usados como incentivos.
8. **Permitir oportunidades de divulgação ou promoções.** Muitos profissionais de marketing conectam concursos ou sorteios, divulgação dentro da loja, resposta direta ou outras atividades de marketing a um evento. Empresas como Ford, AT&T Wireless e Nokia patrocinaram uma série de sucesso na TV norte-americana, a *American Idol*, com esse objetivo.

Apesar das vantagens potenciais, existem diversas desvantagens ligadas ao patrocínio. O sucesso do evento pode ser imprevisível e estar fora do controle do patrocinador. Embora muitos consumidores valorizem os patrocinadores por oferecer o suporte financeiro que torna possível a realização de um evento, alguns podem se ressentir com o caráter comercial que ele possui.



## Principais decisões

O patrocínio bem-sucedido passa pela escolha dos eventos apropriados, pela criação do programa de patrocínio ideal para o evento e pela avaliação dos efeitos que ele produz.<sup>74</sup>

**ESCOLHA DE OPORTUNIDADES DE EVENTOS** Devido à enorme quantia de dinheiro envolvida e à diversidade de oportunidades de eventos existentes, muitos profissionais de marketing estão se tornando mais estratégicos em relação àqueles com que vão se envolver e à maneira pela qual o farão.

Os objetivos de marketing e a estratégia de comunicação que foram definidos para a marca devem ser cumpridos pelo evento. O público por ele atendido deve corresponder ao mercado-alvo da marca. O evento deve contar com suficiente conscientização, possuir a imagem desejada e ser capaz de criar os efeitos desejados nesse mercado-alvo. Os consumidores devem atribuir imagens favoráveis ao patrocinador por seu envolvimento no evento. Um 'evento ideal' será, portanto, aquele (1) cujo público corresponda bem ao mercado-alvo desejado, (2) que gere atenção favorável, (3) que seja singular mas não esteja comprometido com muito patrocinadores, (4) que fique disponível às atividades de marketing auxiliares e (5) que reflita ou aprimore a imagem da marca ou da empresa do patrocinador.

Um número crescente de empresas também está usando seu nome para patrocinar quadras, estádios e outros espaços que costumam sediar eventos.<sup>75</sup> Entre 1999 e 2004, mais de 2 bilhões de dólares estiveram em jogo pelos direitos de nome dos principais centros esportivos da América do Norte. A Petco, por exemplo, pagará 60 milhões de dólares ao longo de 22 anos pelos direitos de batizar o novo estádio de beisebol de San Diego com o nome Petco Park.

**CRIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PATROCÍNIO** Muitos profissionais de marketing acreditam que o programa de marketing que acompanha um patrocínio de evento, no fim das contas, é o que determina o seu sucesso. Os patrocinadores podem, estrategicamente, identificar-se num evento de diversas maneiras, incluindo faixas, sinais e programas. Para proporcionar um impacto maior, eles normalmente complementam essas atividades com amostras, prêmios, propagandas, promoções no varejo e assessoria de imprensa. Pelo menos duas a três vezes o valor do investimento de patrocínio deve ser gasto em atividades de marketing relacionadas. A rede de casas de sucos Jamba Juice incrementou seus patrocínios em corridas com vários corredores vestidos de banana. Cada corredor que concluiu a prova antes de uma 'banana' ganhava vitaminas refrescantes de frutas durante um ano. As faixas da Jamba Juice eram expostas em toda parte, e as vitaminas, experimentadas pelos que terminavam a corrida e pela platéia.<sup>76</sup>

Na divulgação de movimentos de captação de recursos para organizações filantrópicas, a *criação do evento* é uma habilidade particularmente importante. Os captadores de recursos vêm criando um vasto repertório de eventos especiais, incluindo comemorações de aniversários, exposições de arte, leilões, noites beneficentes, bingos, vendas de livros, vendas de bolos, concursos, danças, jantares, feiras, desfiles de moda, festas em locais inusitados, maratonas, bazares e caminhadas. Assim que um tipo de evento é criado, os concorrentes lançam novas versões dele.<sup>77</sup>

**AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES DE PATROCÍNIO** Assim como as relações públicas, os eventos são difíceis de avaliar. Existem duas abordagens básicas para avaliar os efeitos das atividades de patrocínio: o método da *oferta* foca a exposição potencial da marca, avaliando a extensão da cobertura na mídia; o método da *demand*a foca a exposição relatada pelos consumidores. Examinemos um de cada vez.

Os métodos da oferta tentam estimar a quantidade de tempo ou espaço dedicada à cobertura de um evento na mídia. É possível, por exemplo, estimar o número de segundos em que a marca fica nitidamente visível na tela da TV, ou o número de centímetros na cobertura da mídia impressa sobre um evento que cita a marca. Essa medida de 'aparições' potenciais é então transformada num 'valor' equivalente em gastos com propaganda, de acordo com as taxas relacionadas à propaganda real em determinado veículo de comunicação. Alguns consultores do setor estimam que 30 segundos de exposição do logotipo durante um evento televisionado pode valer de 6 a 10 por cento, ou até 25 por cento, de um anúncio de TV de 30 segundos.

Embora os métodos da oferta proporcionem medidas quantificáveis, sua validade é questionável. A dificuldade está no fato de que, ao colocar no mesmo plano a cobertura na mídia e a exposição da propaganda, não se leva em consideração o conteúdo de cada comunicação recebida pelo consumidor. O anunciante utiliza espaço e tempo na mídia para comunicar estrategicamente determinada mensagem. A cobertura da mídia e a transmissão de TV apenas expõem a marca, e não necessariamente incrementam seu significado de forma direta. Apesar de alguns profissionais de relações públicas sustentarem que a cobertura editorial positiva pode valer de cinco a dez vezes o equivalente na propaganda, é raro o patrocínio apresentar um tratamento tão favorável.<sup>78</sup>

O método da demanda tenta identificar os efeitos que o patrocínio exerce no conhecimento da marca por parte dos consumidores. Pesquisas de acompanhamento ou personalizadas podem investigar a capacidade do patrocínio de influenciar a conscientização, as atitudes ou até as vendas. É possível identificar e pesquisar espectadores de eventos com o intuito de medir a lembrança do patrocinador, assim como as atitudes e intenções resultantes.

## Relações públicas

A empresa precisa se relacionar de maneira construtiva não só com consumidores, fornecedores e revendedores, mas também com um grande número de públicos interessados. Um **público** é qualquer grupo que tenha um interesse real ou potencial na empresa, ou que possa ter impacto em sua capacidade de atingir seus objetivos. As **relações públicas (RP)** envolvem uma série de programas desenvolvidos para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos em particular.

A empresa sensata toma medidas concretas para administrar relações de sucesso com seus públicos-chave. A maioria possui um departamento de relações públicas que monitora as atitudes dos públicos da organização e divulga informações e boletins para construir um bom relacionamento. Os melhores departamentos de RP procuram aconselhar a alta gerência a adotar programas positivos e a eliminar práticas questionáveis, a fim de evitar publicidade negativa. Para tanto, executam as cinco funções a seguir:

1. **Relações com a imprensa:** apresentam notícias e informações sobre a organização com o melhor enfoque possível.
2. **Publicidade de produto:** conjuga esforços para divulgar produtos específicos.
3. **Comunicação corporativa:** mediante comunicações internas e externas, faz com que a empresa seja mais bem compreendida pelos diversos públicos.
4. **Lobby:** negocia com legisladores e autoridades governamentais a promoção ou a alteração de legislação e de regulamentações.
5. **Aconselhamento:** orienta a administração quanto a problemas públicos e quanto às posições e à imagem da empresa, nos bons e nos maus momentos.

## Relações públicas de marketing

A fim de apoiar a promoção corporativa ou de produtos e a construção de imagem, muitas empresas estão se voltando para a atividade de **relações públicas de marketing**. A atividade de RP de marketing, como a de RP financeira ou a de RP comunitária, atende um cliente especial, a saber, o departamento de marketing.<sup>79</sup>

Costumava-se chamar a atividade de RP de marketing de **assessoria de imprensa**, que também era vista como a tarefa de assegurar espaço editorial — em oposição a espaço pago — na imprensa e na mídia eletrônica, com vistas a promover ou divulgar um produto, serviço, idéia, lugar, pessoa ou organização. Mas o papel de RP de marketing vai além da simples divulgação e exerce uma importante função nas seguintes tarefas:

- **Apoio no lançamento de produtos.** O impressionante sucesso comercial de brinquedos como as Tartarugas Ninja, os Power Rangers, os bichinhos Beanie Babies e os Pokémons deve-se, em grande parte, à atividade de RP de marketing inteligente.
- **Apoio no reposicionamento de um produto maduro.** Nos anos 70, a cidade de Nova York era muito criticada na imprensa, até o lançamento da campanha “I love New York” (“Eu amo Nova York”).
- **Captação do interesse por uma categoria de produtos.** Empresas e associações comerciais usaram a atividade de RP de marketing para renovar o interesse em produtos genéricos em declínio, como ovos, leite, carne e batatas, e para expandir o consumo de produtos como carne de porco, chá e suco de laranja.
- **Influência sobre grupos-alvo específicos.** O McDonald’s patrocina eventos comunitários especiais em comunidades latino-americanas e afro-americanas para que a marca tenha maior aceitação entre elas.
- **Defesa de produtos que enfrentaram problemas públicos.** Os profissionais de RP precisam estar aptos a lidar com crises, como o incidente com a Coca-Cola na Bélgica, referente a uma alegação de refrigerante contaminado, ou a crise da Firestone com o problema de separação da guarnição antiderrapante do pneu.
- **Construção de uma imagem corporativa que se reflita favoravelmente nos produtos.** Os discursos e livros de Bill Gates ajudaram a criar uma imagem inovadora para a Microsoft Corporation.

À medida que a propaganda de massa vem perdendo poder, os gerentes de marketing estão se voltando mais para a atividade de RP de marketing, com o intuito de promover conscientização e conhecimento da marca para produtos novos e já existentes. Essa atividade é eficiente também na cobertura de comunidades locais e no alcance de grupos específicos. Em diversos casos, a RP de marketing se mostrou mais vantajosa em termos de custo do que a propaganda. No entanto, ela deve ser planejada em conjunto com a propaganda.<sup>80</sup> Além disso, os gerentes de marketing precisam adquirir mais habilidade na utilização de recursos de RP. Nesse aspecto, a Gillette é considerada inovadora: cada gerente de marca precisa ter uma linha orçamentária para a atividade de RP de marketing e, caso não a use, justificar por quê. Realizada adequadamente, a RP de marketing pode ter um impacto significativo.

## MEOW MIX CO.

A Meow Mix demonstra o que chama de 'gatitude' adicionando relações públicas ao seu mix de mídia. Depois que a empresa reprisou seus famosos comerciais de gatos cantores dos anos 70, pesquisas junto aos consumidores revelaram que os donos de gatos muitas vezes deixam a TV ligada para seus bichanos. As agências de propaganda e RP da empresa, trabalhando em equipe, levaram adiante a idéia de criar um programa de TV para gatos e seus donos. O Meow TV, apresentando o Cat Yoga e outras atrações para felinos e seus donos, vai ao ar na emissora a cabo Oxygen. O valor da atividade de RP do programa foi espantoso. O interesse da mídia na produção e a busca por talentos para os amantes de gatos nos principais mercados geraram mais de 153 milhões de aparições na imprensa e nas emissoras de TV locais — tudo pelo orçamento relativamente modesto de 400 mil dólares.<sup>81</sup>

Obviamente, relações públicas com criatividade podem influenciar a conscientização do público por uma fração do custo da propaganda. A empresa não paga pelo espaço ou pelo tempo obtido na mídia; ela só paga para sua equipe desenvolver e divulgar fatos relevantes e gerenciar determinados eventos. Se a empresa desenvolver algo realmente cativante, o meio jornalístico poderá se interessar pelo assunto e gerar o equivalente a milhões de dólares em anúncios. Alguns especialistas afirmam que os consumidores são cinco vezes mais propensos a ser influenciados pela mensagem editorial do que pela propaganda. Vejamos um exemplo de uma poderosa campanha de RP de marketing.

## CONAGRA

Em 2001, a ConAgra recebeu o prêmio Campanha do Ano da *PRWeek*, uma revista semanal norte-americana especializada em RP. Tudo por ter descoberto uma maneira de unir 80 mil funcionários e 80 empresas independentes em uma única campanha, incentivada por RP e tendo como mote a causa "Alimentando melhor as crianças". Pesquisas sugeriam que 12 milhões de crianças iam dormir com fome regularmente. Desenvolveu-se, então, uma estratégia com três vertentes: obter comida para crianças necessitadas por meio de cem centrais comunitárias para crianças e adolescentes que, entre outras coisas, oferecem comida gratuita; corrigir problemas na distribuição de alimentos, e promover, em parceria com o Ad Council (conselho de propaganda norte-americano), a conscientização nacional sobre a fome na infância por meio de uma campanha de serviço público que durou três anos. Por fim, a ConAgra incentivou cada uma de suas marcas a desenvolver sua própria promoção contra a fome.<sup>82</sup>

## Principais decisões em relações públicas de marketing

Considerando quando e como utilizar RP de marketing, a gerência deve estabelecer os objetivos de marketing, escolher as mensagens e os veículos de RP, implementar o plano cuidadosamente e avaliar os resultados. As principais ferramentas de RP de marketing estão descritas na Tabela 18.8.<sup>83</sup>

**TABELA 18.8** Principais ferramentas de RP de marketing

**Publicações:** as empresas dependem bastante de materiais publicados para alcançar e influenciar seus mercados-alvo. Isso inclui relatórios anuais, folhetos, artigos, jornais e revistas da empresa e materiais audiovisuais.

**Eventos:** as empresas podem chamar a atenção para novos produtos ou outras atividades organizando eventos especiais que alcancem o público-alvo, como conferências, seminários, exposições, concursos, passeios, competições e aniversários.

**Patrocínios:** as empresas podem promover o nome de suas marcas e seu próprio nome patrocinando eventos esportivos e culturais e causas extremamente relevantes.

**Notícias:** uma das principais tarefas dos profissionais de RP é encontrar ou criar notícias favoráveis sobre a empresa, seus produtos e funcionários, fazer com que a mídia aceite press releases e atender os convites da imprensa para participar de entrevistas coletivas.

**Apresentações:** com maior frequência, os executivos devem abrir um espaço para responder a perguntas da mídia ou dar palestras em associações comerciais ou em reuniões de vendas. Essas aparições em público podem contribuir para a imagem da empresa.

**Atividades de prestação de serviços de interesse público:** as empresas podem influenciar positivamente o público contribuindo com dinheiro e tempo para causas sociais.

**Identidade de mídia:** as empresas precisam de uma identidade visual para que o público possa reconhecê-las imediatamente. A identidade visual é transmitida por logotipos, cartões e papéis de carta, folhetos, cartazes, formulários, cartões de visita, instalações, uniformes e vestuário.

**ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS** A atividade de RP de marketing desenvolve a *conscientização* divulgando notícias na mídia que chamem a atenção para um produto, serviço, pessoa, organização ou idéia. Pode desenvolver *credibilidade* comunicando a mensagem em um contexto editorial. Pode ajudar a aumentar o entusiasmo da equipe de vendas e revendedores com artigos sobre um novo produto antes de seu lançamento. Pode conter os *custos da promoção*, uma vez que custa menos que mala direta e propaganda na mídia.

Enquanto os profissionais de RP continuam a alcançar seu público-alvo pela mídia de massa, a atividade de RP de marketing utiliza cada vez mais as técnicas e a tecnologia do marketing de resposta direta para alcançar individualmente seu público-alvo.

**ESCOLHA DAS MENSAGENS E DOS VEÍCULOS** O gerente deve identificar ou desenvolver matérias interessantes sobre o produto. Suponhamos que uma faculdade relativamente desconhecida deseje ter mais visibilidade. A atividade de RP de marketing deverá procurar material para possíveis artigos. Há algum professor com uma formação diferente ou alguém trabalhando em um projeto singular? Estão sendo ministrados cursos novos ou inusitados? Estão acontecendo eventos interessantes no campus? Se o número de matérias interessantes for insuficiente, o responsável por RP de marketing deverá propor que a faculdade patrocine eventos que costumam ser noticiados pela mídia. Aqui o desafio é criar notícia. Idéias de RP incluem sediar convenções acadêmicas importantes, convidar especialistas ou celebridades para proferir palestras e programar coletivas à imprensa. Cada evento é uma oportunidade para desenvolver uma série de artigos direcionados a diferentes públicos.

Os melhores especialistas em RP de marketing são capazes de encontrar ou criar notícias até mesmo para produtos comuns ou fora de moda. Vejamos uma recente história de sucesso.

## PBS BLUES

Com o objetivo de desfazer a percepção comum de que o blues estava com os dias contados, a PBS lançou o Blues Project para lembrar as pessoas de quanto esse gênero musical havia influenciado outros gêneros, como rock e hip-hop, e para renovar o interesse geral por ele. O abrangente trabalho multimídia, encabeçado pelo famoso diretor de cinema Martin Scorsese, obteve o primeiro sucesso ao conseguir que o Congresso declarasse 2003 como o Ano do Blues. Uma seqüência de eventos e atividades teve lugar desde então: uma série de televisão com sete episódios, um site, um programa de rádio de 13 semanas, um livro de autoria de Scorsese, uma exposição itinerante e um show no Radio City Music Hall. A campanha recebeu cerca de 1 bilhão de aparições positivas na mídia e mais de mil citações nas principais publicações e, de fato, elevou as vendas dos CDs de blues.<sup>84</sup>

**IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS** A contribuição da atividade de RP de marketing para os resultados financeiros é difícil de avaliar, já que ela é empregada em conjunto com outras ferramentas promocionais. As três medidas mais comuns para avaliar sua eficácia são o número de exposições; a conscientização, a compreensão ou a mudança de atitude, e a contribuição para as vendas e lucros.

O jeito mais fácil de medir a eficácia da RP de marketing é calcular o número de *exposições* na mídia. Os profissionais de assessoria de imprensa fornecem ao cliente um clipping com todas as publicações em que apareceram notícias sobre o produto, além de um resumo como o seguinte:

A cobertura da mídia incluiu cerca de 9 mil centímetros de colunas de notícias e fotografias em 350 publicações, com uma circulação combinada de 79,4 milhões de exemplares; 2.500 minutos de tempo no ar em 290 estações de rádio e uma audiência estimada de 65 milhões; 660 minutos de tempo no ar em 160 emissoras de televisão, com uma audiência estimada de 91 milhões. Se esse tempo e espaço tivessem sido comprados de acordo com as tarifas de propaganda, teriam totalizado 1,047 milhão de dólares.<sup>85</sup>

A medida de exposição, porém, não é muito satisfatória porque não contém nenhuma indicação de quantas pessoas realmente lêem ou ouvem a mensagem, nem de quantas se lembram dela ou do que pensam logo após terem contato com ela. Tampouco traz informações sobre a audiência total, pois as publicações se sobrepõem em termos de leitores. Como o objetivo da assessoria de imprensa é a cobertura, e não a frequência, seria mais útil conhecer o número de exposições não duplicadas.

Uma medida melhor é a mudança na conscientização, na compreensão ou na atitude em relação ao produto que resulta de uma campanha de RP de marketing (depois de levar em conta o efeito de outras ferramentas promocionais). Por exemplo, quantas pessoas se lembram de ter ouvido notícias sobre o produto? Quantas pessoas contaram a outras sobre ele (mensuração do boca-a-boca)? Quantas pessoas mudaram de idéia depois de ouvir a mensagem?

O impacto nas vendas e nos lucros é a medida mais satisfatória. Por exemplo, as vendas de 9-Lives, uma comida para gatos, aumentaram 43 por cento ao término da campanha de RP protagonizada pelo gato Morris. Contudo, a propaganda e a promoção de vendas também haviam aumentado. Suponhamos que as vendas totais tivessem aumentado 1,5 milhão de dólares e a gerência estimasse que a atividade de RP de marketing tivesse contribuído com 15 por cento

do aumento total das vendas. Então, o retorno sobre o investimento em RP de marketing seria calculado da seguinte maneira:

Crescimento total das vendas	US\$ 1.500.000,00
Crescimento estimado das vendas devido a atividades de RP (15 por cento)	US\$ 225.000,00
Margem de contribuição sobre as vendas do produto (10 por cento)	US\$ 22.500,00
Custo direto total do programa de RP de marketing	US\$ 210.000,00
Margem de contribuição acrescentada pelo investimento em RP	US\$ 12.500,00
ROI em RP de marketing (US\$ 12.500/US\$ 10.000)	125 por cento

## Resumo

1. Propaganda é qualquer forma paga de apresentação não pessoal e promocional de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado. Entre os anunciantes incluem-se não somente as empresas privadas como também agências governamentais, instituições sem fins lucrativos e de caridade.
2. O desenvolvimento de um programa de propaganda é um processo que envolve cinco etapas: (1) a definição dos objetivos do anúncio; (2) o estabelecimento de um orçamento; (3) a escolha da mensagem do anúncio e da estratégia de criatividade; (4) a decisão sobre a mídia, e (5) a avaliação da comunicação e dos efeitos da propaganda nas vendas.
3. Uma promoção de vendas consiste em um conjunto variado de ferramentas de incentivo, principalmente de curto prazo, destinadas a estimular compras mais rápidas e maiores de determinados produtos ou serviços por parte de consumidores ou do comércio. A promoção de vendas inclui ferramentas para a promoção para o consumidor, a promoção para o varejo e a promoção para a força de vendas (feiras comerciais e convenções, concursos de vendas e propaganda em brindes). Ao utilizar a promoção de vendas, a empresa deve estabelecer seus objetivos, escolher as ferramentas, desenvolver o programa, pré-testar esse programa, implementá-lo, controlá-lo e, por fim, avaliar os resultados.
4. Eventos e experiências são oportunidades para fazer parte de momentos relevantes e mais pessoais na vida dos consumidores. Desde que devidamente gerenciado, o envolvimento em eventos é capaz de ampliar e aprofundar o relacionamento do patrocinador com seu mercado-alvo.
5. Por relações públicas (RP) entende-se uma variedade de programas destinados a promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos. Atualmente, muitas empresas utilizam relações públicas de marketing para dar apoio aos seus departamentos de marketing na promoção de produtos ou na organização e na formação de sua imagem. Trata-se de uma atividade que pode afetar a conscientização do público gastando menos que a propaganda e, freqüentemente, com muito mais credibilidade. As principais ferramentas de RP são publicações, eventos, notícias, apresentações, atividades de prestação de serviços de interesse público e identidade de mídia.

## Aplicações

### Debate de marketing A propaganda na TV perdeu seu poder?

Considerada há muito tempo a mídia mais bem-sucedida, a propaganda na televisão vem sendo acusada de ser um veículo extremamente caro e, pior, menos eficaz do que costumava ser. Os críticos afirmam que os consumidores se desligam de muitos anúncios zapeando pelos canais e que é difícil causar uma impressão forte. Segundo alguns, o futuro pertence à propaganda on-line. Os defensores da propaganda na TV discordam, alegando que o impacto multissensorial da TV é insuperável e que nenhum outro veículo tem o mesmo potencial.

**Assuma uma posição:** a importância da propaganda na TV vem diminuindo, ou ela ainda é o meio de propaganda mais poderoso?

### Discussão de marketing

Quais são seus comerciais de TV favoritos? Por quê? Qual é a eficácia das estratégias de mensagem e criatividade neles contidas? Como eles constroem brand equity?



## Skol Beats, um evento redondo

Estabelecer um processo de comunicação de marketing em mercados altamente competitivos, no qual diversas empresas, concorrentes ou não, estão disputando a atenção dos mesmos consumidores, não é tarefa fácil, sobretudo no setor de produtos de consumo. Para agravar a situação, além da overdose de comunicação promovida pelas empresas, os consumidores se mostram cada vez mais desinteressados pelas mensagens comerciais. Assim, as formas de comunicação convencionais (anúncios em TV, revistas, rádio etc.) também se tornam, cada vez mais, insuficientes para atrair a atenção dos consumidores no que diz respeito a promover a valorização da marca e reforçar os atributos do produto. Mesmo que a empresa consiga desenvolver ações de comunicação convencionais eficientes, isso por si só já não basta para a efetividade do processo de comunicação com o mercado.

Nesse contexto, a promoção ou o patrocínio de eventos\* se apresenta como uma forma eficiente de comunicação para estabelecer ou reforçar o valor da marca, especialmente os eventos musicais quando se trata de público-alvo jovem. Prova disso é o crescente número de eventos musicais destinados aos jovens promovidos notadamente pelas empresas de bebidas e telefonia celular, exemplificados pelo Coca-Cola Vibezone, Tim Festival, Festival Claro Que É Rock e Skol Beats, dentre outros. Não por acaso o nome de todos os eventos leva o nome da marca promotora, pois isso reforça, ainda mais, a associação da imagem do evento com a da marca. Segundo dados da Associação de Marketing Promocional (Ampro), o setor de marketing promocional movimentou, em 2004, cerca de 15 bilhões de reais, um crescimento de 50 por cento sobre o valor investido no ano anterior. O número de empresas especializadas na organização de eventos cresceu em torno de 20 por cento entre 2004 e o início de 2005.

### A empresa

Fundada em 2000, com o objetivo de se tornar uma empresa de classe mundial, a Ambev (Companhia de Bebida das Américas) é a maior empresa de bebidas da América Latina e a sétima maior do mundo, exportando produtos para diversos países como Paraguai, Uruguai, Argentina, Colômbia, Chile, Bolívia, Estados Unidos, Portugal, Espanha, Itália, França, Inglaterra, Alemanha, Suíça, Angola e Japão. Seu portfólio de produtos inclui cerveja, refrigerante, água, chá e isotônico. A Ambev é detentora, no Brasil, de algumas das marcas mais fortes do setor, tais como Brahma, Antarctica, Pepsi, Gatorade e Skol. Alguns dados de 2002 refletem a dimensão de seu potencial: receita líquida superior a 7 bilhões de reais, 18 mil funcionários diretos, 33 unidades, 7,6 bilhões de litros comercializados, mais de 1 milhão de pontos-de-venda no Brasil e investimento anual de marketing da ordem de 350 milhões de reais.

### O produto e o mercado

Em um setor de grande potencial — cerca de 10 bilhões de reais — e alta competitividade, a Skol é líder de mercado, com participação de 32,7 por cento em volume e 35 por cento em valor. Além de líder em vendas, a Skol é, desde 2002, a marca com o maior top-of-mind\*\* na categoria cervejas, obtendo 35 por cento em 2004, segundo pesquisa realizada pelo Instituto Datafolha. Conforme revela a mesma pesquisa, as três principais marcas são Skol, Brahma e Antarctica (Tabela 1).

**TABELA 1** Top-of-mind — categoria cerveja (2004)

Marca	Índice (%)
Skol	35%
Brahma	26%
Antarctica	15%

Fonte: Datafolha, 2004.

Comercializada no Brasil desde 1967, a Skol teve sua trajetória marcada pela inovação: em 1971, foi a primeira a lançar a cerveja em lata; em 1989, a pioneira em latas de alumínio. Também inovou, em 1993, ao lançar a embalagem long neck e, em 1994, a Skol Bock e a Skol Ice, dentre outras inovações promovidas ao longo dos anos. Outro aspecto relevante da estratégia da Skol é a comunicação com o mercado, fator essencial em segmentos altamente competitivos como o de cervejas. Lançado em 1996, o tema “Skol, a cerveja que desce redondo” foi criado pela agência F/Nazca para traduzir a imagem de cerveja macia e suave que a Skol detinha junto aos consumidores mais jovens, que constituem o principal público-alvo da marca. Por sua adequação, o tema é utilizado até hoje

(Continua)

(Continuação)

pela empresa. Sempre aplicado dentro de campanhas bem estruturadas e criativas, ele transformou o processo de comunicação da Skol em um dos casos mais bem-sucedidos do mercado publicitário brasileiro por sua longevidade e efetividade.

Porém, em mercados competitivos, mesmo uma campanha altamente eficaz não é o bastante para garantir posição de destaque no processo de comunicação. É preciso evoluir constantemente. Por isso, a Skol passou a investir também na promoção de eventos, como forma de complementar e reforçar seu processo de comunicação com o mercado. Ao longo dos últimos anos, a empresa investiu no patrocínio de diversos eventos musicais de vários estilos, como hip-hop, rock e, principalmente, música eletrônica, em razão da penetração desse gênero junto ao seu público-alvo.

### O projeto Skol Beats

Inicialmente, a proposta do Skol Beats era promover um festival de música eletrônica com a intenção de associar à marca modernidade e inovação, visando ao seu reposicionamento junto ao público jovem. Hoje, no entanto, essa meta já pode ser considerada atingida, e os objetivos declarados são: reforçar a imagem da marca junto ao público jovem e aumentar não só a consideração da marca como também a intenção de compra.

O projeto foi crescendo em tamanho e importância ao longo dos anos. Iniciado em 2000, o evento teve duração de um dia e público de cerca de 20 mil pessoas. Já na edição de 2005, foram seis dias de duração e um público superior a 57 mil pessoas (Tabela 2).

**TABELA 2** Evolução do público participante

Ano	Público
2000	20 mil
2001	35 mil
2002	40 mil
2003	45 mil
2004	50 mil
2005	57 mil

Fonte: F/Nazca, 2005.

De fato, em sua última edição, o evento, realizado no parque Anhembi, em São Paulo, se transformou em um megaevento, como atestam os indicadores que se seguem: 57.500 participantes; 90 reais cada ingresso (70 reais para compra antecipada); área total de 167 mil m<sup>2</sup>; 20 horas de música sem interrupção; um palco principal, três tendas, três praças de alimentação e 18 bares; 1,2 milhão de watts de som e igual quantidade em luzes. A programação incluiu 65 atrações — dentre elas alguns dos mais renomados DJs do mundo, além de apresentações de VJs e atrações paralelas.

Considerado o maior evento do gênero na América Latina e um dos três maiores do mundo, o Skol Beats envolve todo o setor de música eletrônica e faz parte do calendário de eventos da cidade de São Paulo. A importância também está refletida no porte dos co-patrocinadores (UOL, Tim e Speed) e no apoio da Prefeitura Municipal de São Paulo.

A divulgação do evento conta com uma forte campanha promovida pela própria Skol, que inclui filmes de TV, anúncios em revistas e jornais, outdoors, pôsteres, embalagem (lata temática), painéis eletrônicos, front light, flyers, blitz e Internet, além de assessoria de imprensa. Por sua importância, o evento gera significativa mídia espontânea (publicidade), pois ele é amplamente divulgado pelos principais meios de comunicação (TV, jornais, sites e revistas) nacionais e até por alguns internacionais, o que aumenta ainda mais sua repercussão.

A Ambev não divulga o percentual de sua verba anual de marketing investido no Skol Beats, mas pelo porte do evento pode-se concluir que a cifra é significativa, mesmo que se considere a receita advinda da venda de ingressos. Muito embora os investimentos na marca não sejam restritos ao evento, visto que a marca Skol conta com diversas outras ações de comunicação (patrocínios de outros eventos, campanhas de mídia no verão e materiais de ponto-de-venda), pode-se deduzir que o evento Skol Beats, por seu porte, representa parcela significativa da verba anual de marketing da marca Skol.

De acordo com uma pesquisa divulgada pelos organizadores, mais de 90 por cento dos participantes afirmam que o Skol Beats combina com a marca (o que indica o sucesso da imagem de marca pretendida), além de demonstrarem índices acima de 80 por cento em relação à satisfação com o evento, no que se refere à estrutura e às atrações.

### Considerações finais

A promoção de eventos constitui um meio tradicional de comunicação de marketing, mas sempre foi muito utilizada em ações de pequeno porte destinadas a públicos restritos, como as do setor de business-to-business. Em outras palavras, de modo geral, eventos não têm sido considerados opções de comunicação de massa.

Contudo, em virtude das condições atuais de mercado, que envolvem alta competitividade e esgotamento das formas tradicionais de comunicação (decorrente do excesso de ações e do comportamento mais seletivo e complexo dos consumidores), a promoção de eventos está se tornando um importante instrumento de comunicação também para a divulgação de produtos de consumo, envolvendo grande quantidade de pessoas. Isso significa que a promoção de eventos deve ser encarada como uma opção estratégica nos processos de comunicação de massa.

O Skol Beats é um projeto representativo dessa função mais abrangente de eventos não só pelos efeitos que gera, mas também pelo seu uso como elemento referencial para outras ações de comunicação — a empresa o utiliza como mote para o desenvolvimento de diversas outras ações de comunicação (propaganda, publicidade, promoção de vendas, merchandising etc.) que, ao mesmo tempo, divulgam o evento e reforçam a imagem da marca de maneira não convencional. Essa estratégia tende a melhorar o efeito da comunicação, em termos tanto de impacto (proporcionado pela força do evento) como de abrangência (atingindo igualmente pessoas que não participam do evento), o que significa que o evento atua como elemento integrador e potencializador do processo de comunicação.

### Questões para discussão

1. Quais os principais benefícios gerados pelo evento para a marca Skol?
2. A longevidade e a frequência do evento são importantes nos resultados obtidos? Por quê?
3. Por que eventos do tipo do Skol Beats são cada vez mais frequentes? Justifique sua resposta.
4. A utilização de eventos como forma de divulgação e valorização de marca é restrito a empresas de grande porte?

Nota: A proposta deste case é servir como referência para a reflexão e a discussão sobre o tema, e não para avaliar as estratégias adotadas.

\* Nesse contexto está se considerando que, no patrocínio, uma empresa utiliza um evento já existente para divulgar sua marca e que, nos casos de promoção de eventos, a própria empresa é que cria e desenvolve o evento ao qual sua marca fica associada. No segundo caso, o efeito tende a ser melhor, pois, além de maior controle estratégico e operacional por parte da empresa, a identificação entre a imagem do evento e da marca se funde.

\*\* A pesquisa Top of Mind mede a lembrança espontânea de marcas em diversas categorias. A pesquisa foi realizada pelo Datafolha e usa método descritivo com amostra estratificada e aleatória da população acima de 16 anos. Foram entrevistadas mais de 5 mil pessoas em 127 municípios de todo o país, em 2004.

Fonte: [www.ambv.com.br](http://www.ambv.com.br); [www.skol.com.br](http://www.skol.com.br); [www.portaldapropaganda.com.br](http://www.portaldapropaganda.com.br); [www.bferraz.com.br](http://www.bferraz.com.br); [www1.folha.uol.com.br](http://www1.folha.uol.com.br); [www.ampro.com.br](http://www.ampro.com.br); [www.terra.com.br/istoedinheiro](http://www.terra.com.br/istoedinheiro); matérias publicadas na *Folha de S. Paulo*, *O Estado de S. Paulo* e revista *Veja São Paulo*. Consultas realizadas em junho de 2005.

## Notas

- 1 Jack Neff e Lisa Sanders, "It's broken", *Advertising Age*, 16 fev. 2004, p. 1, 30.
- 2 Ellen Neuborne, "Ads that actually sell stuff", *Business 2.0*, jun. 2004, p. 78.
- 3 Russell H. Colley, *Defining advertising goals for measured advertising results*. Nova York: Association of National Advertisers, 1961.
- 4 William L. Wilkie e Paul W. Farris, "Comparison advertising: problem and potential", *Journal of Marketing*, out. 1975, p. 7-15.
- 5 Randall L. Rose, Paul W. Miniard, Michael J. Barone, Kenneth C. Manning e Brian D. Till, "When persuasion goes undetected: the case of comparative advertising", *Journal of Marketing Research*, ago. 1993, p. 315-330; Sanjav Putrevu e Kenneth R. Lord, "Comparative and noncomparative advertising: attitudinal effects under cognitive and affective involvement conditions", *Journal of Advertising*, jun. 1994, p. 77-91; Dhruv Grewal, Sukumar Kavaanoor e James Barnes, "Comparative versus noncomparative advertising: a meta-analysis", *Journal of Marketing*, out. 1997, p. 1-15; Dhruv Grewal, Kent B. Monroe e P. Krishnan, "The effects of price-comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value, transaction value, and behavioral intentions", *Journal of Marketing*, abr. 1998, p. 46-59.
- 6 Para uma boa discussão, veja David A. Aaker e James M. Carman, "Are you overadvertising?", *Journal of Advertising Research*, ago./set. 1982, p. 57-70.
- 7 Donald E. Schultz, Dennis Martin e William P. Brown, *Strategic advertising campaigns*. Chicago: Crain Books, 1984, p. 192-197.
- 8 Rajesh Chandy, Gerard J. Tellis, Debbie MacInnis e Pattana Thavani, "What to say when: advertising appeals in evolving markets", *Journal of Marketing Research*, 38, nº 4, nov. 2001; Gerard J. Tellis, Rajesh Chandy e Pattana Thavani, "Decomposing the effects of direct advertising: which brand works, when, where, and how long?", *Journal of Marketing Research*, 37, fev. 2000, p. 32-46.



- 9 Veja George S. Low e Jakki J. Mohr, "Brand managers' perceptions of the marketing communications budget allocation process", relatório nº 98-105. Cambridge: Marketing Science Institute, mar. 1998; George S. Low e Jakki J. Mohr, "The advertising sales promotion trade-off: theory and practice", relatório nº 92-127. Cambridge: Marketing Science Institute, out. 1992. Veja também Gabriel J. Beihal e Daniel A. Sheinen, "Managing the brand in a corporate advertising environment: a decision-making framework for brand managers", *Journal of Advertising*, 17, 22 jun. 1988, p. 99.
- 10 Chad Bray, "If it quacks, it may be an insurance ad", *Wall Street Journal*, 2 abr. 2003, p. B4; Stuart Elliott, "Why a duck? Because it sells insurance", *New York Times*, 24 jun. 2002, p. C11.
- 11 James B. Amdorfer, "Absolut ads sans bottle offer a short-story series", *Advertising Age*, 12 jan. 1998, p. 8; Shelly Branch, "Absolut's latest ad leaves bottle behind", *Wall Street Journal*, 3 maio 2001, p. B9.
- 12 "Radio is everyone", suplemento de propaganda do Radio Advertising Bureau.
- 13 David Ogilvy, *Ogilvy on advertising*. Nova York: Vintage Books, 1983.
- 14 Para um leitura adicional, veja Dorothy Cohen, *Legal issues in marketing decision making*. Cincinnati: South-Western, 1995.
- 15 Kim Bartel Sheehan, *Controversies in contemporary advertising*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.
- 16 "Calvin Klein: a case study", Media Awareness Network, Ottawa.
- 17 Suzanne Vranica, "Sirius ad is best for most sexist", *Wall Street Journal*, 1º abr. 2004, p. B6.
- 18 Schultz et al., *Strategic advertising campaigns*, p. 340.
- 19 Herbert E. Krugman, "What makes advertising effective?", *Harvard Business Review*, mar./abr. 1975, p. 98.
- 20 Thomas H. Davenport e John C. Beck, *The attention economy: understanding the new currency of business*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- 21 Demetrios Vakratsas, Fred M. Feinberg, Frank M. Bass e Gurumurthy Kalyanaram, "The shape of advertising response functions revisited: a model of dynamic probabilistic thresholds", *Marketing Science*, 23, nº 1, inverno 2004, p. 109-119.
- 22 Susan Thea Posnock, "It can control Madison Avenue", *American Demographics*, fev. 2004, p. 29-33.
- 23 James Betzold, "Jaded riders are ever-tougher sell", *Advertising Age*, 9 jul. 2001; Michael McCarthy, "Ads are here, there, everywhere", *USA Today*, 19 jun. 2001; Kipp Cheng, "Captivating audiences", *Bradweek*, 29 nov. 1999; Michael McCarthy, "Critics target 'omnipresent' ads", *USA Today*, 16 abr. 2001.
- 24 Nate Nickerson, "How about this beer label: 'I'm in advertising'", *Fast Company*, mar. 2004, p. 45; Tony Case, "Crispin, Porter + Boguski", *Adweek*, 21 jun. 2004.
- 25 Sam Jaffe, "Easy riders", *American Demographics*, mar. 2004, p. 20-23.
- 26 Theresa Howard, "Ads seeks greatness", *USA Today*, 23 jun. 2004, p. 4B.
- 27 Jeff Pelling, "New commercial twist in corporate restrooms", *San Francisco Chronicle*, 6 out. 1986.
- 28 Brian Steinberg e Suzanne Vranica, "Price-time TV's new guest starts: products", *Wall Street Journal*, 13 jan. 2004, p. B1, B4.
- 29 Jane Weaver, "A license to shill", *MSNBC News*, 17 nov. 2002.
- 30 Joanne Lipman, "Product placement can be free lunch", *Wall Street Journal*, 25 nov. 1991; John Lippman e Rick Brooks, "Hot holiday flick pairs FedEx, Hanks", *Wall Street Journal*, 11 dez. 2000, p. B1, B6.
- 31 Warren Berger, "That's advertainment", *Business 2.0*, mar. 2003, p. 91-95.
- 32 Catherine P. Taylor, "Digitas", *Bradweek IQ Quarterly*, 23 fev. 2004, p. 24-25.
- 33 Jean Halliday, "Mazda goes viral to tout new cars", *Automotive News*, 24 nov. 2003, p. 42B.
- 34 Matthew Boyle, "Hey shoppers: ads on aisle 7!", *Fortune*, 24 nov. 2003.
- 35 Richard Linnett, "Friends' tops TV price chart", *Advertising Age*, 15 set. 2003, p. 1, 46.
- 36 Michael A. Kamins, Lawrence J. Marks e Deborah Skinner, "Television commercial evaluation in the context of program induced mood: congruency versus consistency effects", *Journal of Advertising*, jun. 1991, p. 1-14.
- 37 Kenneth R. Lord e Robert E. Burnkrant, "Attention versus distraction: the interactive effect of program involvement and attentional devices on commercial processing", *Journal of Advertising*, mar. 1993, p. 47-60; Kenneth R. Lord, Myung-Soo Lee e Paul L. Sauer, "Program context antecedents of attitude toward radio commercials", *Journal of the Academy of Marketing Science*, inverno 1994, p. 3-15.
- 38 Roland T. Rust, *Advertising media models: a practical guide*. Lexington: Lexington Books, 1986.
- 39 Hani I. Mesak, "An aggregate advertising pulsing model with wearout effects", *Marketing Science*, verão 1992, p. 310-326; Fred M. Feinberg, "Pulsing policies for aggregate advertising models", *Marketing Science*, verão 1992, p. 221-234.
- 40 Josephine L. C. M. Woltman Elpers, Michel Wedel e Rik G. M. Pieters, "Why do consumers stop viewing television commercials? Two experiments on the influence of moment-to-moment entertainment and information value", *Journal of Marketing Research*, 40, nov. 2003, p. 437-453.
- 41 Kristian S. Palda, *The measurement of cumulative advertising effect*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1964, p. 87; David B. Montgomery e Alvin J. Silk, "Estimating dynamic effects of market communications expenditures", *Management Science*, jun. 1972, p. 485-501.
- 42 www.infores.com; Leonard M. Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livelsberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson e Mary Ellen Stevens, "How TV advertising works: a meta analysis of 389 real world split cable TV advertising experiments", *Journal of Marketing Research*, 32, maio 1995, p. 125-139.
- 43 Além das fontes citadas a seguir, veja David Walker e Tony M. Dubitsky, "Why liking matters", *Journal of Advertising Research*, maio/jun. 1994, p. 9-18; Abhilasha Mehta, "How advertising response modeling (ARM) can increase ad effectiveness", *Journal of Advertising Research*, maio/jun. 1994, p. 62-74; Karin Holstius, "Sales response to advertising", *International Journal of Advertising*, 9, nº 1, 1990, p. 38-56; John Deighton, Caroline Henderson e Scott Neslin, "The effects of advertising on brand switching and repeat purchasing", *Journal of Marketing Research*, fev. 1994, p. 28-43; Anil Kaul e Dick R. Wittink, "Empirical generalizations about the impact of advertising on price sensitivity and price", *Marketing Science*, 14, nº 3, parte 1, 1995, p. G151-G160; Ajay Kalra e Ronald C. Goodstein, "The impact of advertising positioning strategies on consumer price sensitivity", *Journal of Marketing Research*, maio 1998, p. 210-224; Gerard J. Tellis, Rajesh K. Chandy e Pattana Thaivanich, "Which ad works, when, where, and how often? Modeling the effects of direct television advertising", *Journal of Marketing Research*, 37, fev. 2000, p. 32-46.
- 44 Nigel Hollis, "The link between TV ad awareness and sales: new evidence from sales response modelling", *Journal of Market Research Society*, jan. 1994, p. 41-55.
- 45 De Robert C. Blattberg e Scott A. Neslin, *Sales promotion: concepts, methods, and strategies*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1990. Esse texto oferece um tratamento mais abrangente e analítico da promoção de vendas. Uma análise extremamente atualizada e abrangente do trabalho acadêmico sobre promoções de vendas pode ser encontrada em Scott Neslin, "Sales promotion". In: Bart Weitz e Robin Wensley (orgs.), *Handbook of marketing*. Londres: Sage Publications, 2002, p. 310-338.

- 46 Kusum Ailawadi, Karen Gedenk e Scott A. Neslin, "Heterogeneity and purchase event feedback in choice models: an empirical analysis with implications for model building", *International Journal of Research in Marketing*, 16, 1999, p. 177-198. Veja também Eric T. Anderson e Duncan Simester, "The long-run effects of promotion depth on new versus established customers: three field studies", *Marketing Science*, 23, nº 1, inverno 2004, p. 4-20.
- 47 Carl Mela, Kamel Jedidi e Douglas Bowman, "The long term impact of promotions on consumer stockpiling", *Journal of Marketing Research*, 35, nº 2, maio 1998, p. 250-262.
- 48 Harald J. Van Heerde, Peter S. H. Leeflang e Dick Wittink, "The estimation of pre- and postpromotion dips with store-level scanner data", *Journal of Marketing Research*, 37, nº 3, ago. 2000, p. 383-395.
- 49 Paul W. Farris e John A. Quelch, "In defense of price promotion", *Sloan Management Review*, outono 1987, p. 63-69.
- 50 Tom Fredrickson, "Banks return to giveaways to bring in flighty customers", *Crain's New York Business*, 15 mar. 2004, p. 30.
- 51 Roger A. Strang, "Sales promotion: fast growth, faulty management", *Harvard Business Review*, jul./ago. 1976, p. 116-119.
- 52 Para um bom resumo de uma pesquisa sobre como a promoção corrói o privilégio das marcas líderes, veja Blattberg e Neslin, *Sales promotion*.
- 53 "AutoVIBES", *AutoBeat Daily*, 3 mar. 2004; Karen Lundegaard e Sholnn Freeman, "Detroit's challenge: weaning buyers from years of deals", *Wall Street Journal*, 6 jan. 2004, p. A1, A2.
- 54 Robert George Brown, "Sales response to promotions and advertising", *Journal of Advertising Research*, ago. 1974, p. 36-37. Veja também Carl F. Mela, Sunil Gupta e Donald R. Lehmann, "The long-term impact of promotion and advertising on consumer brand choice", *Journal of Marketing Research*, maio 1997, p. 248-261; Purushottam Papatla e Lakshman Krishnamurti, "Measuring the dynamic effects of promotions on brand choice", *Journal of Marketing Research*, fev. 1996, p. 20-35; Kamel Jedidi, Carl F. Mela e Sunil Gupta, "Managing advertising and promotion for long-run profitability", *Marketing Science*, 18, nº 1, 1999, p. 1-22.
- 55 Magid M. Abraham e Leonard M. Lodish, "Getting the most out of advertising and promotion", *Harvard Business Review*, maio/jun. 1990, p. 50-60. Veja também Shuba Srinivasan, Koen Pauwels, Dominique Hanssens e Marnik Dekimpe, "Do promotions benefit manufacturers, retailers, or both?", *Management Science*, 2004.
- 56 F. Kent Mitchel, "Advertising/promotion budgets: how did we get here, and what do we do now?", *Journal of Consumer Marketing*, outono 1985, p. 405-447.
- 57 Para um modelo que visa ao estabelecimento de objetivos de promoção, veja David B. Jones, "Setting promotional goals: a communications relationship model", *Journal of Consumer Marketing*, 11, nº 1, 1994, p. 38-49.
- 58 Sonia Reyes, "Krafting the total promo package", *Brandweek*, 15 jul. 2002, p. 24-27.
- 59 Veja John C. Totten e Martin P. Block, *Analyzing sales promotion: text and cases*, 2 ed. Chicago: Dartnell, 1994, p. 69-70.
- 60 Roger O. Crockett, "Penny-Pinchers' paradise: e-coupons are catching on fast — and companies are learning how to use them", *Business Week E.Biz*, 22 jan. 2001, p. EB12; Bob Tedesch, "Consumers downloading coupons", *New York Times*, 17 mar. 2003.
- 61 Paul W. Farris Kusum L. Ailawadi, "Retail power: monster or mouse?", *Journal of Retailing*, inverno 1992, p. 351-369.
- 62 "Retailers buy far in advance to exploit trade promotions", *Wall Street Journal*, 9 out. 1986, p. 35; Rajiv Lal, J. Little e J. M. Vilas-Boas, "A theory of forward buying, merchandising, and trade deals", *Marketing Science*, 15, nº 1, 1996, p. 21-37.
- 63 Kenneth Hein, "Samsung decodes the Matrix mania", *Brandweek*, 22 mar. 2004, p. R3.
- 64 Arthur Stern, "Measuring the effectiveness of package goods promotion strategies", trabalho apresentado para a Association of National Advertisers. Glen Cove: Nova York, fev. 1978.
- 65 Kurt H. Schaffir e H. George Trenten, *Marketing information systems*. Nova York: Amacom, 1973, p. 81.
- 66 Joe A. Dodson, Alice M. Tybout e Brian Sternthal, "Impact of deals and deal retraction on brand switching", *Journal of Marketing Research*, fev. 1978, p. 72-81.
- 67 Entre os livros sobre promoções de vendas, estão Totten e Block, *Analyzing sales promotion: text and cases*; Don E. Schultz, William A. Robinson e Lisa A. Petrisson, *Sales promotion essentials*, 2 ed. Lincolnwood: NTC Business Books, 1994; John Wilmshurst, *Below-the-line promotion*. Oxford: Butterworth/Heinemann, 1993; Blattberg e Neslin, *Sales promotion: concepts, methods, and strategies*. Para uma abordagem inteligente de sistema para a promoção de vendas, veja John W. Keon e Judy Bayer, "An expert approach to sales promotion management", *Journal of Advertising Research*, jun./jul. 1986, p. 19-26.
- 68 Philip Kotler, "Atmospherics as a marketing tool", *Journal of Retailing*, inverno 1973/1974, p. 48-64.
- 69 Dean Foust, "Coke: wooing the TiVo generation", *Business Week*, 1º mar. 2004, p. 77-78.
- 70 Kathleen Kerwin, "When the factory is a theme park", *Business Week*, 3 maio 2004, p. 94; Vanessa O'Connell, "You-are-there' advertising", *Wall Street Journal*, 5 ago. 2002, p. B1, B3.
- 71 Kenneth Hein, "The age of reason", *Brandweek*, 27 out. 2003, p. 24-28.
- 72 Matt Kinsman, "Happy one hundred", *Promo*, 1º ago. 2003.
- 73 Monte Burke, "X-treme economics", *Forbes*, 2 fev. 2004, p. 42-44.
- 74 A Association of National Advertisers tem uma fonte útil, *Event marketing: a management guide*, disponível em: [www.ana.net/bookstore](http://www.ana.net/bookstore).
- 75 Ian Mount, "Exploding the myths of stadium naming", *Business 2.0*, abr. 2004, p. 82.
- 76 Kelley Gates, "Wild in the streets", *Brand Marketing*, fev. 2001, p. 54.
- 77 Dwight W. Catherwood e Richard L. Van Kirk, *The complete guide to special event management*. Nova York: John Wiley, 1992.
- 78 William L. Shankin e John Kuzma, "Buying that sporting image", *Marketing Management*, primavera 1992, p. 65.
- 79 Para um texto excelente, veja Thomas L. Harris, *The marketer's guide to public relations*. Nova York: John Wiley, 1991. Veja também Harris, *Value-added public relations*. Chicago: NTC Business Books, 1998.
- 80 Tom Duncan, *A study of how manufacturers and service companies perceive and use marketing public relations*. Muncie: Ball State University, 1985. Para mais informações sobre como comparar a efetividade da propaganda com a da relações públicas, veja Kenneth R. Lord e Sanjav Putrevu, "Advertising and publicity: an information processing perspective", *Journal of Economic Psychology*, mar. 1993, p. 57-84.
- 81 Lisa Sanders, "Meow mix TV pulls off PR coup", *Advertising Age*, 23 jun. 2003, p. 18.
- 82 [www.coneinc.com](http://www.coneinc.com).
- 83 Para uma leitura adicional sobre marketing de causa, veja P. Rajan Varadarajan e Anil Menon, "Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy", *Journal of Marketing*, jul. 1988, p. 58-74.
- 84 PRWeek Awards, 2004.
- 85 Arthur M. Merims, "Marketing's stepchild: product publicity", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1972, p. 111-112. Veja também Katherine D. Paine, "There is a method for measuring PR", *Marketing News*, 6, 1987, p. 5.

## O 'jeitinho' brasileiro das comunicações de marketing

João De Simoni Soderini Ferracciù\*

O Brasil é uma potência intermediária emergente; não é, ainda, um país de primeiro mundo. Sua indústria das comunicações de marketing, entretanto, é mais do que de primeiro mundo, não só por rivalizar com a dos países desenvolvidos, mas por ocupar posições bem mais altas que a maioria deles, demonstrando que nossa propaganda é bem melhor que nossa economia e funciona como um de seus mais importantes elementos propulsores. Reconhecida — e até invejada — internacionalmente, nossa propaganda coloca o Brasil no topo dos festivais mundiais, onde ele invariavelmente se destaca, entre mais de 80 países, como um dos melhores e maiores ganhadores de prêmios. Há décadas isso acontece, por exemplo, no Festival de Cannes, onde nossas agências e nosso pessoal criativo, rotineira e regularmente, nivelam-se e superam muitos colegas e agências de países desenvolvidos. Não chegamos a essa posição por acaso, mas por talento. Nada supera, como dizemos aqui, o talento criativo.

Essa superação não é exclusividade da propaganda. Ela se apresenta em todas as atividades de comunicações multidisciplinares em que o talento e a criatividade preponderam — embora nossa verba publicitária e promocional, quando comparada à de países como Estados Unidos e Inglaterra, seja ínfima, reforçando a teoria de que talento sobra aqui, mas o dinheiro que sobra lá falta aqui.

Há um jeito, um 'jeitinho' mesmo, tipicamente brasileiro de fazer propaganda, promoções de vendas, merchandising, marketing direto e todas as comunicações multidisciplinares que compõem o marketing das comunicações.

Nossas comunicações são alegres, divertidas, cheias de humor, sensualidade — enfim, de brasilidade. Têm beleza plástica, envolvimento, carisma, linguagem singular peculiarmente enraizada na cultura brasileira. O brasileiro, quer

como cidadão, quer como consumidor, admira, cultua e discute as mensagens publicitárias, transformando-as em tema de conversa. Samba, mulher, futebol e propaganda fazem parte da nossa prosa. Caindo no gosto do público, as mensagens constituem-se num extraordinário fenômeno cultural que integra nosso dia-a-dia. Aliás, a principal característica de nossas comunicações é precisamente trabalhar com o imaginário popular, com suas emoções e sentimentos, extraíndo dele mensagens que são transformadas em comunicações publicitárias e veiculadas por meio da mídia para a população, dando-lhe de volta o que ela mesma criativamente gerou. Assim, é função do comunicador observar e captar esse espírito, essa alma da população, esse 'jeitinho' tupiniquim, devolvendo a ela, em forma de mensagens persuasivas, seu próprio jeito de viver.

Toda comunicação faz parte da cultura de um povo. A propaganda norte-americana, por exemplo, cultua bastante a racionalidade, o que não implica dizer que não trabalhe, também, com as emoções. Mas ela vai primeiramente para a cabeça do consumidor e desta para o bolso. Já a propaganda inglesa tende a trabalhar da cabeça para o coração. Os países latinos tendem a seguir do coração para a sedução da mente. A brasileira trabalha com 'tudo' — é mais solta, humorada, sensualmente plástica, cheia de irreverências ou circunstancialmente séria e compenetrada. Ela não obedece, portanto, a regras rígidas de comunicação. No Brasil, nossas comunicações são um dos mais fiéis e fidedignos espelhos da sociedade, refletindo nossos valores, atitudes e comportamentos.

### Marketing promocional à brasileira

O marketing promocional e as atividades de promoções de vendas no Brasil foram, há apenas algumas décadas, caudatários da indústria

da propaganda. De repente, o eixo das comunicações deslocou-se para essas atividades, que hoje já representam mais da metade dos investimentos na área e estão em contínua ascensão, encontrando seu próprio eixo e consolidando sua importância no mercado. Houve uma inversão entre as atividades, chamadas pelos publicitários inadvertidamente de 'above the line & below the line' ou de 'non advertising', como se uma disciplina pudesse ser 'não' alguma coisa. Na atualidade, as atividades 'below' são maiores que as atividades acima da linha, com o redirecionamento dos investimentos. Todas as técnicas e disciplinas multiutilitárias das promoções de vendas são hoje aplicadas naturalmente no país. De fato, não há uma única técnica usada em outros países que aqui também não tenha sido implementada.

Repassando em sua mente essas técnicas, tanto o leitor como o profissional especializado em comunicações notarão serem comuns ações e campanhas do tipo sorteios, concursos, vale-brindes, ofertas, descontos, liquidações, premiações, cupons, remarcações, premiums, trocas, coleções, amostragens, exibitécnica (arte de expor, dispor e exibir produtos), demonstrações, degustações, vendas condicionadas, feiras, exposições, convenções, seminários, congressos, fóruns, workshops, simpósios, eventos em geral, desfiles, festivais, gincanas, patrocínios, ações de marketing de incentivo, competições e atividades de ponto-de-venda, entre outros.

Verdadeira usina de criação, todas essas atividades se inter-relacionam, podem ser conjugadas e transformar-se em novas ações promocionais, inclusive divulgadas com o apoio de propaganda, potencializando seus resultados.

**Promoção de vendas & propaganda:  
finalmente aliadas e alinhadas**

Os profissionais de comunicações já superaram o tempo em que viam propaganda e promoção de vendas como atividades concorrentes. Hoje eles reconhecem que ambas são filhas do mesmo marketing e da mesma economia de mercado e que buscam o mesmo destino, o mesmo objetivo

comum — ajudar a vender produtos e idéias —, apesar de seguirem rumos e caminhos diferentes. Disso, fica claro que os princípios e fundamentos da propaganda e da promoção de vendas não são antagônicos ou opostos. Ao contrário, eles se associam e se irmanam na estratégia de mercado, usando armas e instrumentos diferentes, mas que se completam e se complementam, num regime de parceria e cumplicidade. No mundo todo, e no Brasil mais ainda, fica evidente que a integração dos meios de comunicação veio para ficar.

Por meio da experiência prática — adquirida pela participação no planejamento, na coordenação e na administração de investimentos que, em um montante global, excedem 1 bilhão de dólares somente em atividades promocionais —, consigo diferenciar melhor as distinções e semelhanças entre propaganda e promoção. São elas:

- A propaganda é mais temática, a promoção é esquemática.
- A propaganda vê o consumidor gregariamente, a promoção o vê mais individualmente.
- A propaganda é invasiva — termina onde começa o diálogo de vendas e onde mais se potencializam as mensagens promocionais.
- A propaganda é declaração aberta de guerra, massificada, a promoção é mais guerrilha.
- A propaganda é a alma do negócio, a promoção é a arma.
- A propaganda conscientiza, a promoção ativa.
- A propaganda está mais perto do mundo das comunicações, a promoção, das vendas (a propaganda está mais perto do 'plim-plim', a promoção, do 'trim-trim' da caixa registradora).
- A propaganda trabalha mais com valores subjetivos do produto, a promoção trabalha mais com os valores objetivos.
- A propaganda é a atividade artística mais próxima do mundo dos negócios, a promoção é mais técnica e ciência visando ao mesmo objetivo.
- A propaganda atua onde estão o consumidor e o dinheiro, a promoção atua onde estão o

consumidor, o dinheiro e o produto, ao vivo, ali, no ponto-de-venda.

- A propaganda visa levar o comprador ao produto, a promoção visa levar o produto ao comprador.
- A propaganda cuida de criar a mensagem (o meio para divulgá-la já está disponível), a promoção cuida de criar a mensagem e muitas vezes também o próprio meio para divulgá-la.
- A propaganda está mais para percepções e feições, a promoção está para feitos e fatos.
- A propaganda lustra, dá verniz ao produto, a promoção dá a graxa.
- A propaganda propaga, a promoção promove.

São ambas, pois, irmãs gêmeas, mas não xifópagas, nem siamesas. São disciplinas afins, interdependentes, que se inter-relacionam, interagem e se interligam para realizar campanhas integradas. Mas são também, isoladamente, auto-suficientes, com absoluta vida própria, dispensando na maioria das ações o regime de parceria.

A evolução do varejo no Brasil foi um dos principais responsáveis pela evolução das promoções de vendas, pois é precisamente nele e no canal de distribuição e vendas (público intermediário) que mais se concentram os esforços

promocionais. Em épocas difíceis, é comum se deixar de destacar os atributos dos produtos e se materializarem as condições de vendas.

Por ser o último elo da cadeia de marketing, o varejo sobreleva-se de importância: se não se encontrar o produto divulgado ou promovido em suas prateleiras, nenhuma propaganda ou promoção do mundo vai realizar uma única venda. O resultado dessa situação é que motivou o redirecionamento das verbas de comunicações no Brasil, com perda de mercado para as agências específicas de propaganda e o fortalecimento das empresas então chamadas de 'below the line', que contemplam as promoções de vendas, o merchandising, a exhibitécnica, as comunicações dirigidas, o marketing de incentivo, os eventos, as feiras, as exposições etc., que hoje proliferam no país.

Diante desse cenário — e também de todas as instituições e entidades que cumprem o importante papel de nortear, regular e regulamentar tais atividades no Brasil —, uma coisa fica clara: somos um país maduro, muito maduro, nas comunicações de marketing.

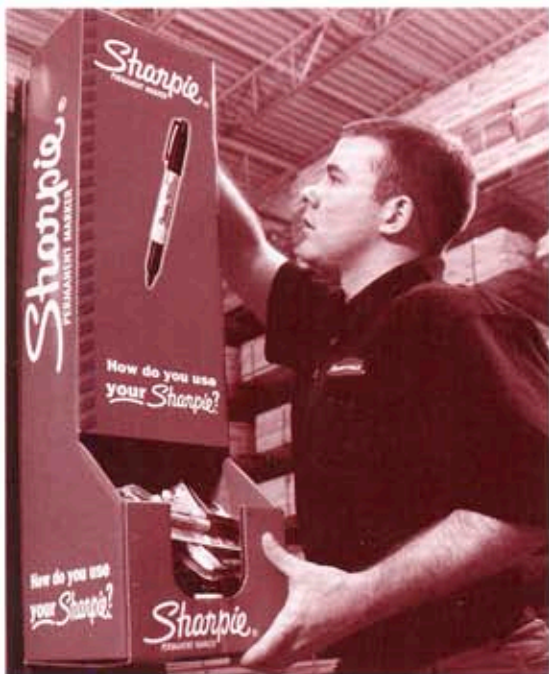
*\* João De Simoni Soderini Ferracciù é membro da Academia Brasileira de Marketing e Presidente do Grupo De Simoni Associados*

# 19

## Gerenciamento das comunicações pessoais: marketing direto e vendas pessoais

**Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:**

- Como as empresas podem usar o marketing direto para obter vantagem competitiva?
- Como as empresas podem conduzir um e-marketing eficiente?
- Que decisões as empresas enfrentam ao configurar uma força de vendas?
- Como as empresas podem gerenciar a força de vendas de forma eficaz?
- Como os profissionais de vendas podem melhorar suas habilidades de vender, negociar e executar o marketing de relacionamento?



Trainee da Newell Rubbermaid abastecendo um display — essa é uma de suas tarefas no programa Phoenix da empresa.

Atualmente, a comunicação de marketing está cada vez mais sendo vista como um diálogo interativo entre a empresa e seus clientes. Vender para os clientes requer um trabalho árduo e inteligente. As empresas devem se perguntar não apenas “Como podemos chegar até nossos clientes?”, mas também “Como nossos clientes podem chegar até nós?”. Graças aos avanços tecnológicos, as pessoas podem se comunicar pela mídia tradicional (jornais, revistas, rádio, telefone, televisão, outdoors), assim como por computadores, aparelhos de fax, celulares, pagers e dispositivos eletrônicos com acesso sem fio. Ao reduzir o custo das comunicações, essas novas tecnologias têm estimulado um número crescente de empresas a trocar a comunicação de massa por uma comunicação mais direcionada e um diálogo mais individualizado.

*O programa Phoenix, da Newell Rubbermaid, recruta universitários para trabalhar em redes varejistas como Wal-Mart, Home Depot, Lowe’s entre outras, onde eles fazem de tudo — repõem mercadorias nas prateleiras, fazem demonstração de potes plásticos para armazenar alimentos e organizam gincanas na loja. Os mais de 500 universitários selecionados para o programa são escolhidos com base em suas realizações fora da sala de aula. Atletas e presidentes de centros acadêmicos são os preferidos, tendo em vista seu perfil de ambição, liderança e trabalho em equipe. Eles recebem um treinamento intensivo sobre estratégias de marketing de varejo para aumentar a demanda nas sete a oito lojas para as quais são designados. Essa força de vendas altamente motivada e cheia de energia gerou, em média, um aumento de dois dígitos nas vendas anuais.<sup>1</sup>*

Personalizar a comunicação — dizer e fazer a coisa certa, na hora certa e para a pessoa certa — é essencial. Neste capítulo, examinaremos como as empresas personalizam sua comunicação de marketing para produzir mais impacto. Começaremos avaliando o marketing direto; em seguida consideraremos a venda pessoal e a força de vendas.

## Marketing direto

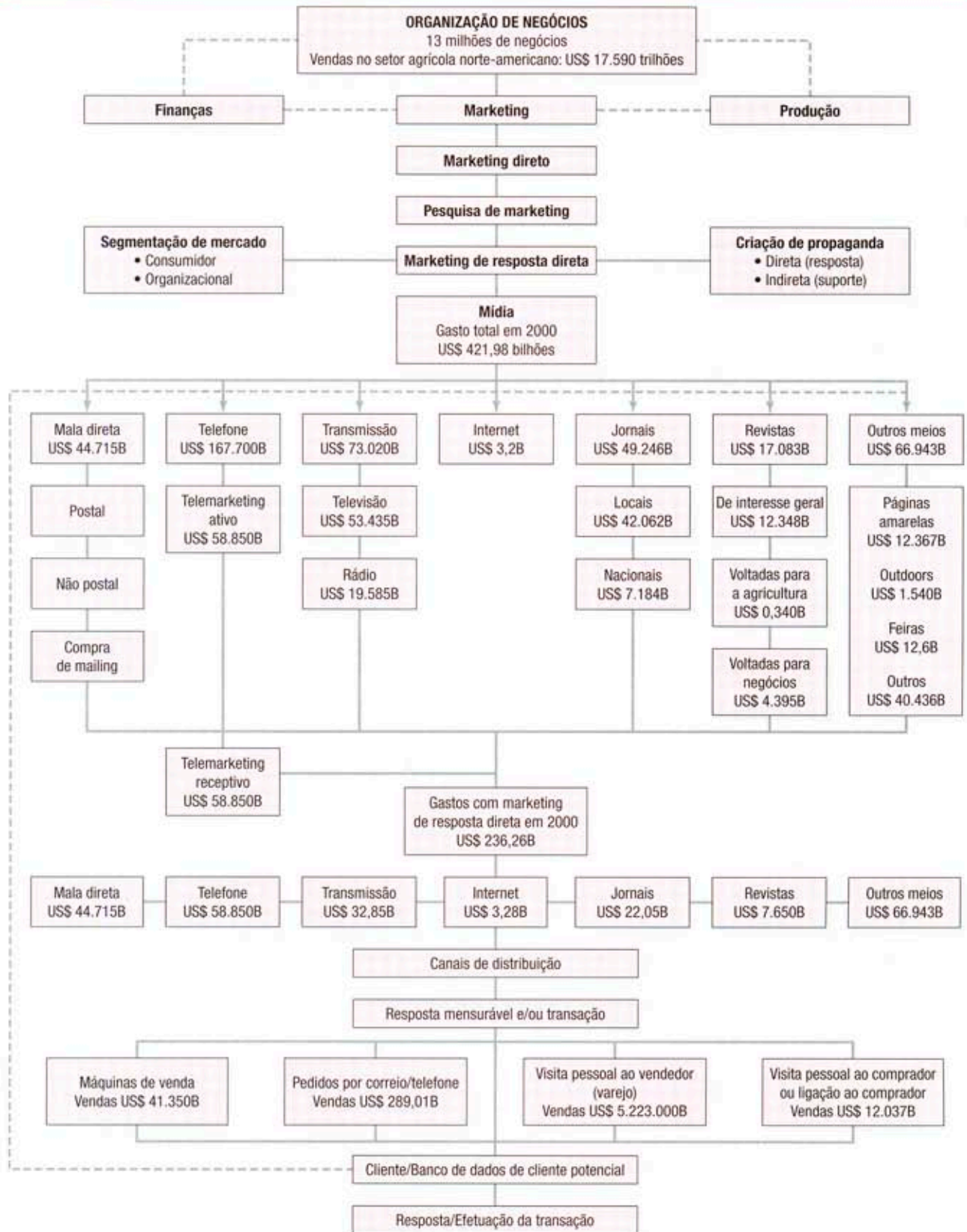
Marketing direto é o uso de canais diretos para chegar ao consumidor e oferecer produtos e serviços sem intermediários de marketing. Entre esses canais incluem-se mala direta, catálogos, telemarketing, TV interativa, quiosques, sites e telefones e outros dispositivos móveis.

Os profissionais de marketing direto buscam uma resposta mensurável, em geral um pedido do cliente. Isso muitas vezes se chama **marketing de pedido direto**. Hoje em dia, o marketing direto também é usado por muitas empresas para construir um relacionamento duradouro com o cliente.<sup>2</sup> Elas enviam cartões de aniversário, informações importantes e pequenos brindes para clientes selecionados. Companhias aéreas, hotéis e outros tipos de negócio também constroem fortes laços com o cliente graças a programas de ofertas e fidelidade.

O marketing direto vem se tornando rapidamente um caminho preferencial para chegar até o consumidor. Cada vez mais, empresas que atuam no mercado empresarial estão se voltando para a mala direta e o telemarketing, devido aos altos e crescentes custos para atingir os mercados empresariais com uma equipe de vendas. Hoje, no total, as vendas geradas pelo marketing direto respondem por quase 9 por cento da economia dos Estados Unidos.<sup>3</sup>

Além de tentar aumentar a produtividade da força de vendas, as empresas estão procurando substituir vendas de campo por unidades baseadas em correio e telefone. As vendas geradas por meio de canais de marketing direto tradicionais (catálogos, mala direta e telemarketing) crescem rapidamente. Enquanto as vendas no varejo nos Estados Unidos crescem cerca de 3 por cento ao ano, as vendas por catálogo e mala direta vêm crescendo praticamente o dobro dessa taxa. Entre elas estão as vendas ao mercado consumidor (53 por cento), as vendas organizacionais (27 por cento) e captação de recursos para instituições de caridade (20 por cento). O gasto total com todos os canais de marketing direto em 2000 (incluindo mala direta, telefone, rádio e TV, Internet, jornais, revistas etc.) ultrapassou a 200 bilhões de dólares.<sup>4</sup> A Figura 19.1 descreve os vários tipos de marketing direto.

**FIGURA 19.1** Fluxograma de marketing direto



Fonte: Reproduzido com permissão da revista *Direct Marketing*.



## Benefícios do marketing direto

O extraordinário crescimento do marketing direto resulta de muitos fatores. A *desmassificação do mercado* revelou um número crescente de nichos com preferências distintas. Os altos custos de transporte, os congestionamentos, problemas de estacionamento, falta de tempo, escassez de atendimento adequado na venda a varejo e filas nos caixas incentivam a compra feita em casa. Os consumidores gostam de linhas telefônicas gratuitas disponíveis 24 horas por dia, sete dias por semana, além de comerciantes compromissados com o atendimento ao cliente. O aumento das entregas expressas via Federal Express, Airborne e UPS tornou a distribuição rápida e fácil. Além disso, muitas cadeias de lojas reduziram itens especializados de entrega mais lenta, criando uma oportunidade para os profissionais de marketing direto promoverem esses itens diretamente entre os compradores interessados. O avanço da Internet, do e-mail, dos telefones celulares e dos aparelhos de fax simplificou muito a seleção e a encomenda de produtos.

O marketing direto traz muitas vantagens aos clientes. A compra em casa é divertida, conveniente e prática. Economiza tempo e apresenta uma variedade maior de produtos. Os clientes podem fazer comparações entre os itens, analisando catálogos eletrônicos e procurando os serviços de compras on-line. Podem ainda comprar bens para si e para outros. E os clientes empresariais se beneficiam ao tomar conhecimento de produtos e serviços disponíveis sem gastar tempo com visitas de vendedores.

As empresas vendedoras também levam vantagens. Os profissionais de marketing direto podem comprar uma lista de mala direta contendo os nomes de praticamente qualquer grupo — clientes canhotos, obesos, milionários —, o que lhes permite customizar as mensagens. Esses profissionais podem construir um relacionamento contínuo com cada cliente. Os pais de recém-nascidos podem receber correspondência periódica descrevendo novas roupas, brinquedos e outros itens à medida que a criança cresce.

O marketing direto pode ser sincronizado para atingir os clientes potenciais no momento certo, o que ocasiona maior eficiência, já que o material é enviado para os alvos mais interessados. Além disso, permite testar meios e mensagens alternativos em busca da abordagem com a melhor relação custo-benefício e torna a oferta e a estratégia da empresa menos visíveis à concorrência. Por fim, os profissionais de marketing direto podem medir as respostas a suas campanhas e, assim, identificar as mais rentáveis. (Veja o Lembrete de Marketing “Questões públicas e éticas do marketing direto”.)



### LEMBRETE DE MARKETING

#### Questões públicas e éticas do marketing direto

As empresas que praticam o marketing direto e seus clientes costumam se beneficiar de relacionamentos mutuamente compensadores. Às vezes, contudo, surgem pontos negativos:

- **Irritação:** muitas pessoas se aborrecem com as cada vez mais freqüentes investidas do marketing direto. Especialmente desagradáveis são as ligações durante o jantar ou tarde da noite, os operadores mal treinados e as ligações computadorizadas, com discagem automática e mensagens gravadas.
- **Injustiça:** algumas empresas de marketing direto tiram vantagem de compradores impulsivos ou menos informados. Os programas de compra por TV e os merchandisings talvez sejam os piores transgressores, com seus apresentadores cheios de lábia e o alardeamento de redução drástica de preços.
- **Engodo e fraude:** algumas empresas de marketing direto fazem anúncios cujo objetivo é iludir o cliente. Eles podem exagerar quanto ao tamanho do produto, ao desempenho ou ao preço no varejo. Todos os anos, a Federal Trade Commission (Comissão Federal de Comércio), nos Estados Unidos, recebe milhares de reclamações sobre fraudes na área de investimentos e caridade.
- **Invasão de privacidade:** em geral, quando os consumidores pedem produtos por correio ou telefone, entram em concursos, solicitam um cartão de crédito ou assinam uma revista, seu nome, endereço e comportamento de compra podem ser incluídos em diversos bancos de dados. Os críticos alertam para o fato de que certas empresas podem usar tais dados para obter vantagem indevida.

O setor de marketing direto está tentando lidar com esses problemas. As empresas sabem que, se eles forem ignorados, ocasionarão crescentes atitudes negativas por parte dos clientes, além de baixas taxas de resposta e mais reclamações a órgãos reguladores federais e estaduais. Em resumo, a maioria das empresas quer a mesma coisa que os consumidores: ofertas honestas e bem projetadas, direcionadas apenas àqueles que desejam ser informados sobre elas.

Os profissionais de marketing direto podem usar diversos canais para atingir possíveis clientes: venda pessoal, mala direta, marketing de catálogo, telemarketing, TV e outros meios de resposta direta, além de marketing em quiosques e canais on-line.

## LANDS' END

A varejista Lands' End vende seus produtos — roupas finas de estilo clássico e artigos para casa — diretamente, por meio de catálogos, na Internet e, após ser adquirida pela Sears por 1,86 bilhão de dólares em 2002, também em lojas. Os catálogos começaram a ser publicados em 1964, em quatro edições anuais, e incluíam descrições detalhadas dos produtos. A Lands' End foi uma das primeiras a aderir a Internet, lançando seu site em 1995. Nos Estados Unidos, o site oferece todos os produtos da loja e é o maior site de vestuário do mundo em volume de vendas. Líder no desenvolvimento de novas maneiras para aprimorar a experiência de compra, ele permite aos clientes criar um modelo virtual em 3-D de si mesmos, com base nas medidas fornecidas, ou acessar um 'consultor de moda pessoal', caso respondam a perguntas sobre suas preferências de roupa e estilo. E-mails semanais com notícias peculiares e descontos impulsionam igualmente as vendas. A história de como um cliente usou sua camisa de malha em prol de uma reserva para chimpanzês órfãos na República de Gana resultou em um aumento de 40 por cento nas vendas da camisa naquela semana.<sup>5</sup>

## Mala direta

O marketing de mala direta consiste em enviar uma oferta, anúncio, lembrete ou outro item a uma pessoa num endereço específico. Usando listas de malas diretas altamente seletivas, as empresas de marketing direto enviam milhões de correspondências — cartas, folhetos, pôsteres e outros impressos. Alguns promotores de marketing direto enviam fitas de áudio, de vídeo, CDs e disquetes de computador para clientes atuais e potenciais.

A mala direta é um meio popular porque permite seletividade no direcionamento de mercado, pode ser personalizada, é flexível e possibilita realização prévia de teste e mensuração das respostas. Embora o custo para cada mil pessoas seja maior do que com a mídia de massa, os alvos contatados são muito mais promissores. Quase sempre impressa, a mala direta é enviada pelos serviços de correios e telégrafos, ou por empresas particulares como a Federal Express, a DHL e a Airborne Express. Alternativamente, os profissionais de marketing podem usar fax, e-mail ou correio de voz para vendas diretas.

O marketing de mala direta já passou por várias etapas:

- **Bombardeio.** Os promotores de mala direta reúnem ou compram listas com o maior número de nomes possíveis e enviam propaganda em massa. Geralmente a taxa de resposta é muito baixa.
- **Database marketing.** Os profissionais de marketing direto 'garimpam' bancos de dados para identificar clientes potenciais que teriam maior interesse em determinada oferta.
- **Marketing interativo.** Os profissionais de marketing direto incluem na mala direta um número de telefone e um endereço Web, e oferecem a impressão de cupons no site. Os destinatários podem contatar a empresa para fazer perguntas. A empresa usa a interação como uma oportunidade de promover a venda incremental (venda de produtos mais sofisticados) e a venda cruzada e para aprofundar o relacionamento com os clientes.
- **Marketing personalizado em tempo real.** Os profissionais de marketing direto conhecem cada cliente o bastante para personalizar a oferta e a mensagem.
- **Marketing de valor ao longo do tempo.** Os profissionais de marketing direto desenvolvem um plano de marketing de longo prazo para cada cliente valioso, com base no conhecimento que adquirem sobre os eventos e as transições da vida desses clientes.

Uma empresa renomada por seu forte e proveitoso foco no cliente é a L. L. Bean, Inc., do Maine, que vende roupas e acessórios esportivos por correio, catálogos on-line, lojas de varejo e de fábrica. Para maximizar a satisfação do cliente, a empresa oferece 100 por cento de garantia em todas as compras. Em 1916, seu fundador, L. L. Bean, fixou uma nota na parede da loja de Freeport: "Não considero uma venda concluída enquanto os produtos não estiverem gastos e o cliente ainda não estiver satisfeito". Bean certa vez até reembolsou um par de sapatos dois anos após a compra porque o cliente alegou que eles não calçavam conforme o esperado!<sup>6</sup>

Ao desenvolver uma boa campanha de mala direta, os profissionais de marketing direto devem definir seus objetivos, mercados-alvo e clientes potenciais, bem como estabelecer os elementos da oferta, as maneiras de testar a campanha e as medidas para avaliar seu sucesso.

## ANZ BANK

A campanha do banco australiano ANZ Bank “Change your home to suit your life” (“Mude para a casa que combina com sua vida”) foi escolhida em 2003 como a melhor campanha internacional de marketing direto e interativo pela Associação de Marketing Direto. A agência M&C Saatchi usou uma análise de banco de dados sofisticada para identificar e criar uma campanha sob medida, com o objetivo de aumentar o interesse em financiamentos imobiliários. A partir da análise foram selecionados clientes de 16 grupos-alvo diferentes, e foram enviadas, por mala direta, informações específicas para cada público-alvo, refletindo a situação e as necessidades particulares do destinatário. Como resultado da campanha, a ANZ recebeu um número recorde de ligações — um aumento de 83 por cento em relação ao ano anterior —, um aumento de 3 por cento nos pedidos de financiamento e um aumento de 47 por cento no reconhecimento da campanha. A campanha de mala direta resultou especificamente em 4.922 novas contas ou hipotecas, com uma taxa de conversão de 6 por cento.<sup>7</sup>

**OBJETIVOS** A maioria das empresas que praticam o marketing direto tem por objetivo o pedido do cliente. Assim, o sucesso da campanha é julgado pela taxa de resposta. Uma taxa de resposta de 2 por cento normalmente é considerada boa, embora esse número varie conforme a categoria e o preço do produto. A mala direta tem também outros objetivos, como produzir clientes potenciais de peso, fortalecer relacionamentos com o cliente, informá-los sobre as últimas ofertas e reforçar decisões recentes de compra.

**MERCADOS-ALVO E CLIENTES POTENCIAIS** Os profissionais de marketing direto precisam identificar as características dos clientes atuais e potenciais que estão mais dispostos e capacitados a comprar. A fórmula R-F-M (*recentidade, frequência, montante*) é a mais usada para classificar e selecionar clientes. Para qualquer oferta proposta, a empresa seleciona os clientes de acordo com o tempo decorrido desde sua última compra, o número de vezes em que eles fizeram uma compra e o montante gasto desde que se tornaram clientes. Suponha que a empresa esteja oferecendo uma jaqueta de couro. Ela pode dirigir essa oferta a clientes que fizeram sua última compra entre 30 e 60 dias atrás, que fazem de três a seis compras por ano e que gastaram no mínimo 100 dólares desde que se tornaram clientes. Estabelecem-se pontos para níveis R-F-M e a cada cliente é atribuída uma pontuação. Quanto mais alta a pontuação, mais atraente é o cliente. Por fim, a mala direta é enviada apenas para os clientes considerados mais atraentes.<sup>8</sup>

Os clientes potenciais também podem ser identificados em termos de variáveis como idade, sexo, renda, escolaridade e compras anteriores por correio. Ocasões especiais fornecem um bom ponto de partida para a segmentação. Pais de recém-nascidos entrarão no mercado de roupas de bebê e brinquedos; recém-casados procurarão moradia, móveis e eletrodomésticos. Outra variável de segmentação útil são grupos do mesmo estilo de vida do cliente, como aficionados por computador, aficionados por cozinha e aqueles que adoram atividades ao ar livre. Para mercados empresariais, a Dun & Bradstreet opera um serviço de informações que fornece uma profusão de dados.

No marketing empresarial direto, o ‘cliente potencial’ geralmente não é um indivíduo, mas um grupo de pessoas ou um comitê formado por aqueles que tomam decisões ou as influenciam. O Lembrete de Marketing “Quando seu cliente é um comitê” traz sugestões sobre como desenvolver uma campanha de mala direta voltada a compradores empresariais.

Uma vez definido o mercado-alvo, o profissional de marketing necessita de nomes específicos. Os melhores clientes potenciais da empresa são aqueles que já compraram seus produtos alguma vez. É possível obter outros nomes anunciando ofertas grátis. O promotor de marketing direto também pode comprar listas de nomes, mas elas costumam apresentar problemas, inclusive duplicação de nomes ou dados e endereços incompletos. A melhor lista é aquela que inclui dados demográficos e psicográficos. Os profissionais de marketing direto geralmente compram e testam uma amostra antes de adquirir mais nomes da mesma lista.

**ELEMENTOS DA OFERTA** De acordo com Nash, a estratégia de oferta consiste em cinco elementos — o *produto*, a *oferta*, o *meio*, o *método de distribuição* e a *estratégia criativa*.<sup>9</sup> Felizmente, todos eles podem ser testados.

Além desses elementos, o promotor de marketing direto deve tomar decisões sobre cinco componentes da mala direta: o envelope, a carta comercial, o prospecto, o formulário-resposta e o envelope-resposta. Eis algumas conclusões:

1. O envelope externo será mais eficaz se contiver uma ilustração, de preferência em cores, ou uma razão atraente para que alguém o abra, como o anúncio de um concurso, prêmio ou benefício. Os envelopes são mais eficazes quando contêm um selo comemorativo colorido, quando o endereço é escrito à mão ou datilografado, e quando o envelope difere em tamanho ou forma dos envelopes padrão.<sup>10</sup>
2. A carta comercial deve conter uma saudação pessoal e iniciar-se com um título em negrito. Ela deve ser impressa em papel de boa qualidade e ser breve. Uma carta escrita no computador e impressa individualmente funciona melhor que uma carta padrão impressa em gráfica, e a assinatura de alguém cujo cargo seja importante aumenta a taxa de resposta.

3. Na maioria dos casos, um prospecto colorido acompanhando a carta aumenta a taxa de resposta em mais do que seu custo.
4. A carta deve incluir um número de telefone de discagem gratuita e direcionar o destinatário para o site da empresa, o qual deve oferecer cupons para serem impressos.
5. A inclusão de um envelope-resposta com postagem grátis aumenta muito a taxa de resposta.

A carta deve ser seguida de um e-mail, que é mais barato e menos incômodo do que uma ligação de telemarketing.

**ELEMENTOS DE TESTE** Uma das grandes vantagens do marketing direto é a possibilidade de testar, sob condições reais de mercado, a eficácia de diferentes aspectos de uma estratégia de oferta, como produtos, atributos do produto, texto, tipo de mala, preços ou listas da mala direta.

Os profissionais de marketing direto devem lembrar que as taxas de resposta costumam atenuar o impacto de longo prazo da campanha. Suponha que apenas 2 por cento dos destinatários que recebem uma propaganda por mala direta da Samsonite façam o pedido. Uma porcentagem muito maior tomará ciência do produto (a mala direta é muito lida), e certa porcentagem pode ter formado a intenção de comprar o produto mais tarde (por correio ou em lojas). Além disso, alguns podem mencionar o nome Samsonite para outras pessoas, como resultado da mala direta. Para determinar uma estimativa mais abrangente do impacto da promoção, algumas empresas estão medindo o impacto do marketing direto na conscientização, na intenção de compra e na divulgação boca a boca.

**AValiação DO SUCESSO DA CAMPANHA: VALOR AO LONGO DO TEMPO** Somando os custos planejados da campanha, o profissional de marketing direto pode calcular antecipadamente a taxa de resposta necessária para co-



## LEMBRETE DE MARKETING

### Quando seu cliente é um comitê

Uma das muitas vantagens do database marketing e da mala direta é permitir customizar o formato, a oferta e a mensagem conforme o(s) público(s)-alvo. Os profissionais de marketing podem criar um conjunto de malas diretas inter-relacionadas e sinérgicas para aqueles que tomam decisões empresariais, ou para aqueles que as influenciam. Aqui vão algumas dicas para aumentar o sucesso ao vender para um comitê-cliente:

- Ao criar uma lista de indicações e acompanhar o envio da mala direta, lembre-se de que a maior parte da correspondência comercial é filtrada uma, duas ou até mais vezes antes de atingir seu público-alvo. Escreva e crie a correspondência tendo isso em mente.
- Planeje e calcule o orçamento para uma série de correspondências a cada um dos membros do comitê-cliente. O timing e a repetição são fundamentais para alcançar esse público.
- Sempre que possível, inclua nas cartas nome e título ou cargo. Incluir o cargo ajuda o funcionário da triagem a redirecionar sua mala direta caso o destinatário tenha mudado de posição.
- Não use necessariamente o mesmo formato e tamanho para atingir todos os públicos-alvo. Um envelope mais caro pode sensibilizar o presidente ou o diretor, mas para atingir outros influenciadores de decisão pode ser igualmente eficaz usar um formato menos caro e menos pessoal.
- Informe a seu comitê-cliente que você está se comunicando com outros na organização.
- Faça com que os influenciadores de decisão se sintam importantes. Eles podem ser seus maiores aliados.
- Ao se comunicar com diferentes públicos, certifique-se de antever — e observar — seus objetivos e objeções de compra individuais.
- Quando seu banco de dados ou lista de mala direta não puder ajudá-lo a atingir todas as pessoas-chave, solicite ajuda. Peça a quem você está endereçando que passe adiante sua informação.
- Quando fizer uma mala direta para a lista de indicações, certifique-se de perguntar os nomes e os cargos daqueles que possam estar interessados e envolvidos na decisão de compra. Insira essa informação em seu banco de dados.
- Embora possa parecer muito trabalhoso (e caro) escrever diferentes versões da mesma carta e criar diferentes ofertas, isso pode compensar. Aquele que toma a decisão final pode estar interessado no cálculo do retorno, mas outros podem estar interessados em benefícios mais prosaicos como segurança, conveniência e economia de tempo. Personalize sua oferta segundo cada alvo.

brir tais custos (ponto de equilíbrio). Para essa taxa, devem ser consideradas a devolução de produtos e a inadimplência. A devolução da mercadoria pode destruir uma campanha aparentemente eficaz. O profissional de marketing precisa analisar as principais causas da devolução (atraso na entrega, defeito na mercadoria, danos causados no transporte, produto diferente do anunciado, preenchimento incorreto do pedido).

Analisando cuidadosamente as campanhas anteriores, esses profissionais podem melhorar bastante seu desempenho. Mesmo quando determinada campanha fracassa no que diz respeito ao ponto de equilíbrio, ela ainda pode ser lucrativa se o valor do cliente ao longo do tempo for considerado no cálculo (veja o Capítulo 5). A resposta de compra a uma mala direta particular não revela o valor absoluto do cliente. Pelo contrário, o valor do cliente ao longo do tempo é o lucro esperado sobre todas as suas compras futuras, descontando-se o custo de adquiri-lo e mantê-lo. No caso de um cliente médio, é possível calcular a sua longevidade média, seu gasto médio anual e a margem média bruta, menos o custo médio de aquisição e manutenção (apropriadamente descontado o custo de oportunidade do dinheiro).<sup>11</sup>

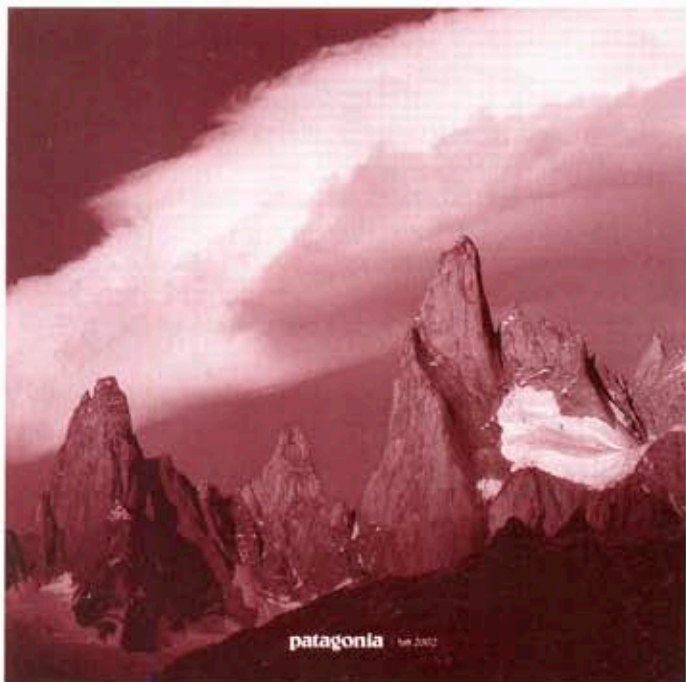
## Marketing de catálogo

No marketing de catálogo, as empresas enviam para endereços selecionados um ou mais catálogos de toda a linha de mercadorias, normalmente em forma impressa, mas às vezes em CD, vídeo ou on-line. A JC Penney e a Spiegel enviam catálogos de mercadorias gerais. A Victoria's Secret e a Saks Fifth Avenue enviam catálogos específicos de vestuário para o mercado da classe média-alta. Por meio de catálogos, a Avon vende cosméticos, a W. R. Grace, queijos, e a IKEA, móveis. Muitas dessas empresas de marketing direto descobriram que combinar catálogos com sites pode ser uma forma de venda eficaz. Milhares de pequenas empresas enviam catálogos de itens especializados. Grandes empresas, como a Grainger e a Merck, enviam-nos aos clientes atuais e potenciais.

Catálogos são um grande negócio nos Estados Unidos — cerca de 71 por cento dos norte-americanos compram por catálogo, seja por telefone, por correio ou via Internet. Em 2002, eles gastaram em média 149 dólares por pedido de catálogo.<sup>12</sup> O sucesso desse negócio depende da capacidade da empresa de gerenciar suas listas de clientes com o máximo cuidado, evitando a duplicação e os maus pagadores; de controlar seu estoque atentamente; de oferecer mercadoria de qualidade para receber poucas devoluções; e de criar uma imagem diferenciada. Algumas empresas diferenciam seus catálogos adicionando textos literários e informações, enviando amostras, operando uma linha de teleatendimento especial para responder a perguntas, enviando brindes a seus melhores clientes ou doando uma porcentagem dos lucros para causas sociais.

### PATAGONIA

'Impressionante', 'arrojado', 'maravilhoso' — esses foram alguns dos adjetivos que os juizes da *Catalog Age* usaram ao eleger o catálogo de outono da Patagonia como o Catálogo do Ano em 2002. Eles mencionaram a espetacular foto das montanhas sul-americanas na capa, a excelente seleção de mercadorias e a extraordinária apresentação. Os elogios



Capa do premiado catálogo da Patagonia, edição de outono de 2002.

ao catálogo o descreviam como altamente detalhado, sem ser tecnicista, incluindo fotografias de alta qualidade que proporcionavam imagens fortes, além de conter artigos ambientais e reportagens de campo com conteúdo editorial relevante. A escrupulosa política de atendimento ao cliente e a facilidade de pedido também impressionaram a comissão julgadora.<sup>13</sup>

Consumidores na Ásia e na Europa também estão entrando na onda dos catálogos. Na década de 1990, empresas de catálogos norte-americanas, como a L. L. Bean, a Lands' End, a Eddie Bauer e a Patagonia, inauguraram algumas operações no Japão — e com grande sucesso. Em poucos anos, os catálogos estrangeiros, a maioria dos Estados Unidos e alguns da Europa, abocanharam 5 por cento do mercado de catálogos japonês de pedidos por correio — um setor de 20 bilhões de dólares. Das vendas internacionais da L. L. Bean, 90 por cento vieram do Japão. Empresas como a Tiffany & Co., a Patagonia, a Eddie Bauer e a Lands' End também estão entrando na Europa.

Nessa corrida, os profissionais de marketing empresarial não ficam para trás. As vendas para mercados fora dos Estados Unidos (sobretudo europeus) incrementaram os negócios da Viking Office Products, uma empresa de catálogos de computadores e equipamentos pertencente à rede Black Box Corporation. A Viking tem tido sucesso no mercado europeu porque, diferentemente dos Estados Unidos, a Europa tem menos superlojas e é muito receptiva a pedidos por correio. A Black Box deve muito de seu crescimento internacional a suas políticas de atendimento ao cliente, sem paralelo na Europa.<sup>14</sup> Ao incluir catálogos inteiros na Internet, as empresas hoje têm mais acesso aos consumidores estrangeiros do que nunca, além de reduzir consideravelmente os custos com impressão e correio.

## Telemarketing

Por **telemarketing** entenda-se o uso de operadores de telefone para atrair novos clientes, entrar em contato com clientes atuais, aferir o nível de satisfação ou receber pedidos. O telemarketing ajuda as empresas a ampliar a receita, reduzir os custos de vendas e aumentar a satisfação do cliente. Os call centers podem ser usados para receber ligações dos clientes (o *telemarketing receptivo*) e para contatar clientes atuais e potenciais (o *telemarketing ativo*). Na verdade, as empresas utilizam quatro tipos de telemarketing:

- **Televendas.** Para receber pedidos de produtos divulgados em catálogos ou anúncios, assim como para contatar clientes. A empresa também pode fazer venda cruzada, incrementar pedidos, apresentar novos produtos, ou ainda abrir novas contas e reativar contas antigas.
- **Telecobertura.** Para contatar clientes importantes, manter e estimular o relacionamento com essas contas, assim como dar mais atenção a contas negligenciadas.
- **Teleprospecção.** Para gerar e qualificar novos clientes potenciais, com o objetivo de concretizar vendas por outros canais.
- **Serviço ao cliente e suporte técnico.** Para responder a perguntas sobre serviços e questões técnicas.

Embora o telemarketing tenha se tornado uma ferramenta fundamental de marketing direto, sua natureza muitas vezes intrusiva levou a Federal Trade Commission, dos Estados Unidos, a criar em outubro de 2003 um registro nacional chamado 'Não Ligue', para que os consumidores possam indicar se querem ou não receber ligações de operadores de telemarketing em casa. Apenas organizações políticas, de caridade, institutos de pesquisa ou empresas com um relacionamento prévio com o cliente foram isentadas.<sup>15</sup>

Cada vez mais, o telemarketing é usado tanto por empresas que atendem ao mercado organizacional como por aquelas que atendem ao mercado de consumo. A Raleigh Bicycles usa o telemarketing para reduzir o número de visitas pessoais de seus revendedores. No primeiro ano, os custos de viagem da equipe de vendas foram reduzidos em 50 por cento, enquanto as vendas num único trimestre subiram 34 por cento. À medida que se aperfeiçoa com o uso de videofones, o telemarketing vai substituindo, embora sem eliminar, as caras visitas pessoais. Um número crescente de vendedores tem realizado vendas de cinco ou seis dígitos sem nem sequer encontrar o cliente pessoalmente. O telemarketing eficaz depende da boa escolha dos operadores, de um bom treinamento e de incentivos de desempenho. Eis um caso bem-sucedido.

### USAA

A USAA, com sede em San Antonio, Texas, prova que uma empresa pode conduzir com sucesso todo seu negócio de seguros por telefone, sem nenhum contato pessoal com os clientes. Desde o começo, a USAA concentrou-se em atender militares, vendendo-lhes seguros de automóveis e mais tarde outros tipos de seguro. A empresa expandiu sua participação nesse segmento de consumo lançando um banco de varejo e cartões de crédito, além de oferecer serviços financeiros. Apesar de as transações se darem por telefone, a USAA tem uma das maiores taxas de satisfação do cliente dos Estados Unidos. Ela recebeu, inclusive, o prêmio Chairman's da J. D. Power & Associates em 2002.<sup>16</sup>

## Outros meios no marketing de resposta direta

As empresas de marketing direto usam todos os principais meios para fazer ofertas diretas a compradores potenciais. Jornais e revistas trazem inúmeros anúncios oferecendo livros, artigos de vestuário, eletrodomésticos, viagens e outros bens e serviços que podem ser solicitados por um número de discagem gratuita. Anúncios de rádio apresentam ofertas aos ouvintes 24 horas por dia.

**TELEVISÃO** A televisão é usada pelos profissionais de marketing direto de várias maneiras:

1. **Propaganda de resposta direta.** Algumas empresas preparam merchandisings de 30 a 60 minutos que buscam combinar o apelo de vendas dos comerciais com a atratividade das informações educacionais e de entretenimento. Os *merchandisings*, que podem ser vistos como uma mistura entre ligação de vendas e anúncio de televisão, custam cerca de 250 mil a 500 mil dólares para serem feitos. Várias pessoas ficaram famosas apresentando merchandisings. Um número cada vez maior de empresas cujos produtos são complexos, de alta tecnologia ou que requerem muita explicação estão utilizando este recurso para vendê-los (Callaway Golf, Carnival Cruises, Mercedes, Microsoft, Philips Electronics, Universal Studios e até o site de empregos Monster.com).<sup>17</sup> Os merchandisings divulgam a história e as vantagens do produto a milhões de clientes potenciais, com um custo por indicação ou por pedido normalmente igual ou inferior ao da mala direta ou dos anúncios impressos.<sup>18</sup>
2. **Canais de vendas em domicílio.** Alguns canais de TV vendem produtos e serviços. Na Home Shopping Network (HSN), que fica no ar 24 horas por dia, os apresentadores oferecem produtos como jóias, lâmpadas, bonecas de coleção e ferramentas a preços reduzidos. Os espectadores fazem seus pedidos por uma linha de discagem gratuita e recebem o produto em menos de 48 horas. Milhões de adultos assistem a programas de compras em casa, e quase metade deles adquire algo.
3. **Videotexto e TV interativa.** Aqui a TV do consumidor é conectada ao catálogo ou a linhas telefônicas do fornecedor. Os consumidores podem fazer os pedidos por meio de um teclado especial conectado ao sistema. Várias pesquisas estão sendo feitas para combinar TV, telefones e computadores na TV interativa.

**MARKETING DE QUIOSQUES** Um quiosque é uma pequena construção ou estrutura que abriga um posto de vendas ou informações. O termo pode se aplicar a uma banca de jornais, uma barraca de refrescos ou a carrinhos que vendem relógios, bijuterias e outros itens. Encontramos esses carrinhos nas estações rodoviárias e ferroviárias, nos aeroportos e nos corredores dos shopping centers. O termo abrange as 'máquinas de pedidos' ou terminais multimídia instalados em lojas, aeroportos e outros locais. Todos esses elementos são ferramentas de venda direta. Algumas empresas adaptaram o recurso de auto-serviço dos quiosques a seus negócios. A Continental Airlines descobriu que 66 por cento de seus passageiros nos Estados Unidos fazem seu check-in nos terminais de auto-atendimento e levam cerca de 66 segundos para concluir o processo, quando despacham bagagem, e 30 segundos quando não despacham. O McDonald's descobriu que, quando seus clientes compram nos quiosques, gastam 30 por cento mais por pedido.<sup>19</sup>

## Marketing interativo

As formas mais recentes de marketing direto são os canais eletrônicos.<sup>20</sup> A Internet oferece a empresas e consumidores a oportunidade de maior *interação* e *individualização*. Antes as empresas enviavam a todos suas ofertas pelos meios padrão de marketing — revistas, boletins informativos, anúncios. Hoje, elas podem enviar um conteúdo individualizado e os consumidores podem individualizá-lo ainda mais. As empresas podem interagir e dialogar com grupos muito maiores do que no passado.

Entretanto, o processo de troca na era da informação passa, cada vez mais, a ser iniciado e controlado pelo cliente. As empresas e seus representantes são mantidos a distância até que o cliente os convide a participar da troca de informações. Mesmo depois de os profissionais de marketing entrarem no processo, são os clientes que ditam as regras e se isolam, com a ajuda de agentes e intermediários, se assim desejarem. São eles que definem de quais informações necessitam, em que ofertas estão interessados e que preços estão dispostos a pagar.<sup>21</sup>

O marketing eletrônico vem crescendo vertiginosamente. Durante o quarto trimestre de 2003 foram gastos 2,2 bilhões de dólares em propaganda on-line. Quarenta e três por cento dos usuários de PCs, ou 51 milhões de domicílios nos Estados Unidos, contam com o acesso de banda larga à Internet necessário para baixar rapidamente grandes arquivos de música e vídeo.<sup>22</sup> Essa nova capacidade impulsionará o crescimento de anúncios com soluções ricas em termos de mídia (rich media), que combinam animação, vídeo e som com recursos de interatividade.

## DESODORANTE AXE

Lançado em 2002, o desodorante corporal Axe, da Unilever, dirige-se ao público masculino entre 18 e 24 anos, interessado em aumentar seu poder de atrair o sexo oposto. Em 2003, a marca ganhou o prêmio Sweet Spot, concedido pela revista *Business 2.0*, como a campanha mais inovadora do ano. A peça central da campanha, criada pela agência Bartle Bogle Hegarty, era um conjunto de comerciais no formato de videoclipe, exibidos apenas no site do Axe ([www.theaxeeffect.com](http://www.theaxeeffect.com)). Em cada um deles, uma linda jovem era instantaneamente atraída pelo aroma do desodorante. Em um dos cliques de 25 segundos, uma animadora de torcida entrava correndo no campo durante uma partida de futebol americano para agarrar um jogador perfumado com Axe. A premissa da agência era de que as pessoas que compõem esse grupo demográfico — 95 por cento das quais passam no mínimo quatro horas por dia on-line — preferiam descobrir marcas a que elas lhes fossem oferecidas. Assim, a campanha trocou os comerciais convencionais na TV por banners nos sites das revistas masculinas *Maxim* e *FHM*, assim como no AtomFilms, um site que funciona como uma central de filmes produzidos para Internet. Um clique nos banners remetia o internauta a um site em que era possível assistir aos videoclipes do Axe. O ROI da campanha superou todas as expectativas. O site recebeu sete vezes mais visitas do que o esperado. Em quatro meses, 1,7 milhão de pessoas o visitaram e um terço delas afirmou que o fizera por indicação de amigos. No fim daquele ano, o Axe havia conquistado quase 4 por cento do mercado norte-americano de desodorantes masculinos, estimado em 2 bilhões de dólares.<sup>23</sup>

## Benefícios do marketing interativo

O marketing interativo oferece muitos benefícios singulares.<sup>24</sup> É possível prestar contas dele sem dificuldades e seus efeitos podem ser identificados facilmente. Ao concentrar-se nos anúncios de alto desempenho, a boutique Eddie Bauer reduziu seu custo de marketing por venda em 74 por cento.<sup>25</sup> Além disso, a Internet oferece a possibilidade de 'contextualizar' cada anúncio. As empresas podem comprar espaço publicitário em sites relacionados com suas ofertas, assim como publicar anúncios a partir de palavras-chave utilizadas em sites de busca como o Google. Dessa forma, a Internet pode alcançar o consumidor quando ele de fato já iniciou o processo de compra. Também é possível fazê-lo com os consumidores eventuais de outros meios, em especial da televisão. A Internet é particularmente eficaz para alcançar pessoas durante o dia. Consumidores jovens, com considerável poder aquisitivo e boa escolaridade, compram mais pela Internet do que pela TV.<sup>26</sup>

## Planejamento de um site atraente

Sem dúvida, todas as empresas devem avaliar suas oportunidades de e-marketing e de e-purchasing. Um desafio-chave é projetar um site que atraia à primeira vista e seja interessante o suficiente para estimular novas visitas.

Segundo Rayport e Jaworski, os sites eficazes apresentam sete elementos de projeto que eles denominam os 7Cs:<sup>27</sup>

- **Contexto.** Layout e design.
- **Conteúdo.** Texto, imagens, som e vídeo que o site contém.
- **Comunidade.** Como o site permite a comunicação entre os usuários.
- **Customização.** A capacidade do site de se adaptar às necessidades dos diferentes usuários e permitir que eles o personalizem.
- **Comunicação.** Como o site permite a comunicação site-usuário, usuário-site, ou nos dois sentidos.
- **Conexão.** Nível de conectividade do site a outros sites.
- **Comércio.** A capacidade do site de permitir transações comerciais.

Para estimular novas visitas, as empresas precisam dar atenção especial ao contexto e ao conteúdo, mas devem incluir mais um 'C' — a constante mudança.<sup>28</sup>

Os visitantes julgam o desempenho de um site com base em sua facilidade de uso e atratividade física. A facilidade de uso tem três atributos: (1) o download do site é rápido, (2) a primeira página é fácil de entender e (3) o visitante acha fácil navegar para outras páginas, as quais se abrem rapidamente. Já a atratividade física é determinada pelos seguintes fatores: (1) as páginas não são abarrotadas de conteúdo, (2) o tamanho e o tipo das fontes são legíveis e (3) o site faz bom uso de cores (e som).

Fatores contextuais facilitam novas visitas, mas não garantem que isso aconteça. O retorno a um site depende do conteúdo, que deve ser interessante, útil e mudar continuamente. Alguns tipos de conteúdo funcionam bem para atrair visitantes pela primeira vez e trazê-los de volta: (1) informações detalhadas com links para sites relacionados, (2) notícias recentes e relevantes, (3) brindes e ofertas variadas para os visitantes, (4) concursos, (5) humor e piadas e (6) jogos.



As empresas também estão prestando atenção em como as pessoas compram na Internet. Veja o Lembrete de Marketing "Faz seu tipo" para conhecer as cinco categorias de compradores on-line.

## Propaganda e promoção on-line

A empresa deve decidir que recursos de propaganda na Internet apresentam a melhor relação custo-benefício para atingir seus objetivos de marketing. Os **banners** são pequenas caixas retangulares contendo texto e às vezes uma imagem. As empresas pagam para colocá-los em sites relevantes. Quanto maior o público atingido, mais caro será o anúncio. Alguns sites não cobram pela inserção de banners, aceitam-nos na base de permuta. Nos primórdios da Internet, os visitantes clicavam em 2 a 3 por cento dos banners que viam, mas essa porcentagem despencou rapidamente e os anunciantes começaram a explorar outras formas de comunicação.

Muitas empresas divulgam seu nome na Internet patrocinando conteúdos especiais em sites de notícias, informações financeiras etc. O **patrocínio** é mais eficiente em sites em que é possível oferecer informações ou serviços importantes. O patrocinador paga pela apresentação do conteúdo e, em troca, goza o reconhecimento por promover esse serviço específico no site.

Um **microsite** é um site pequeno, especializado, administrado e pago por um anunciante/empresa externo. São especialmente relevantes no caso de empresas que vendem produtos de pouco interesse, como seguros. As pessoas raramente visitam o site de uma seguradora; entretanto, a empresa de seguros pode criar um microsite em sites de carros usados para oferecer conselhos aos compradores, além de uma boa proposta de seguro.

**Interstitials** são anúncios, freqüentemente com vídeo ou animação, que aparecem entre uma página visitada de um site e a página seguinte que o usuário quer acessar. Os anúncios do Tylenol, da Johnson & Johnson, um remédio que alivia dor de cabeça, aparecem nos sites das corretoras sempre que o mercado de ações cai cem pontos ou mais. Como os usuários acham os pop-ups intrusivos e irritantes, muitos deles, como os filiados à AOL, instalaram software para bloquear esses anúncios.<sup>29</sup>

A forma de propaganda de maior crescimento nessa área tem sido os **anúncios relacionados a busca**.<sup>30</sup> Trinta e cinco por cento de todas as buscas na Internet referem-se a produtos ou serviços. No Google, no MSN e no Yahoo!, os termos de pesquisa são usados como referência para os interesses de consumo do usuário, e links relevantes para ofertas de produtos ou serviços são listados ao lado dos resultados da busca. Os anunciantes só pagam se as pessoas clicarem nos links. O custo por clique depende da popularidade do link e da palavra-chave pesquisada. A média de cliques é de 2 por cento, muito maior que a dos anúncios on-line.<sup>31</sup> A um preço médio de 35 centavos de dólar, a busca paga custa muito menos do que o 1 dólar cobrado por indicação nas Páginas Amarelas. Segundo um executivo da Samsung, sai 50 vezes mais barato atingir mil pessoas on-line do que pela TV. Atualmente, a empresa destina 10 por cento de sua verba de publicidade para a Internet.<sup>32</sup> Uma tendência mais recente, a **propaganda focada em conteúdo**, vincula os anúncios não a palavras-chave, mas sim ao conteúdo de páginas Web.



## LEMBRETE DE MARKETING

### Faz seu tipo

Há décadas os profissionais de marketing analisam clientes e mercados em termos de sexo, idade, etnia e outras características. Mas os fatores demográficos não são a única ferramenta para segmentar o mercado on-line. O instituto de pesquisa Miller-Williams Inc., de San Diego, divide os compradores on-line em cinco categorias:

Respondendo por 37 por cento dos compradores on-line, os *sensíveis* formam a categoria mais numerosa, mais fácil de satisfazer e provavelmente com os melhores consumidores. Os *batalhadores* representam 10 por cento do total, compram muito por comparação, mas não são tão orientados para preço como os *pechinchadores*, que somam 34 por cento. Os *práticos*, que representam 15 por cento, valorizam a facilidade de uso em sua experiência de compra. Por fim, os *techies*, especialistas em Internet, representam cerca de 5 por cento dos compradores on-line.

Nesse tipo de segmentação você precisa saber quem são seus clientes e certificar-se de que não está oferecendo algo que eles não querem ou de que não precisam. "Se você sabe que seus clientes são pechinchadores", argumenta Amy Ferraro, diretora de pesquisa da Miller-Williams Inc., "é melhor seduzi-los com cupons."

As empresas podem, ainda, criar **alianças** e **programas de afiliação**. Quando empresas virtuais trabalham juntas, uma acaba anunciando a outra. A AOL criou muitas alianças de sucesso com outras empresas, enquanto a Amazon tem banners nos sites de suas quase 1 milhão de afiliadas. As empresas podem, ainda, recorrer a ações de marketing de guerrilha, a fim de divulgar o site e gerar boca-a-boca. Quando o Yahoo! lançou seu site na Dinamarca, distribuiu maçãs na estação ferroviária mais movimentada do país, com a mensagem de que nas horas subseqüentes os usuários poderiam ganhar uma viagem para Nova York pelo site; também conseguiu publicar isso nos jornais dinamarqueses. As empresas podem se oferecer para enviar conteúdo e anúncios para públicos-alvo que concordem em recebê-los, e que supostamente estão mais interessados no produto ou na categoria do produto que outros.

A propaganda na Web está apresentando um crescimento de dois dígitos. Os custos são razoáveis, se comparados com outros meios publicitários. Por exemplo, o site ESPN.com (www.espn.com), o site número 1 de esportes na Internet, atrai mais de 5 milhões de visitantes por semana. Com base nas tarifas atuais, o custo de anunciar nesse site durante um ano pode variar de 500 mil a 1 milhão de dólares (dependendo do nível de impressão).<sup>33</sup> O Yahoo! emprega cem vendedores de ciberespaço, que demonstram como os anúncios on-line podem chegar a pessoas com certos interesses ou que vivem em determinadas áreas.

## Regras para o e-marketing

Se a empresa faz uma campanha correta por e-mail, ela pode não só construir relacionamentos com os clientes, como também realizar lucros adicionais, tudo por uma fração do custo de uma campanha por mala direta. A Microsoft, por exemplo, gastava aproximadamente 70 milhões de dólares por ano em campanhas desse tipo. Agora, envia 20 milhões de e-mails por mês, com uma economia significativa em relação às campanhas baseadas em papel. Da mesma maneira, comparado com outras formas de e-marketing, o e-mail é de longe o vencedor. As taxas de clicagem para anúncios em banner caíram para menos de 1 por cento, enquanto as taxas de clicagem para e-mail giram em torno de 80 por cento.

Eis algumas importantes diretrizes seguidas por profissionais de marketing pioneiros no e-mail:<sup>34</sup>

- **Dê ao consumidor uma razão para responder.** As empresas devem oferecer aos usuários incentivos poderosos para ler ofertas por e-mail e anúncios on-line, como jogos de conhecimentos gerais, gincanas ou concursos com prêmios instantâneos.
- **Personalize o conteúdo de seus e-mails.** O iSource, da IBM, é distribuído diretamente aos escritórios dos clientes por e-mail, oferecendo-lhes somente as 'notícias que eles escolhem'. Os clientes que concordam em receber o boletim selecionam os tópicos relacionados num perfil de interesses.
- **Ofereça ao cliente algo que não poderia chegar por mala direta.** Como as campanhas por e-mail podem ser fechadas com mais rapidez, elas podem oferecer informações extremamente atualizadas. O Travelocity, um site de viagens, envia e-mails freqüentes, oferecendo passagens aéreas baratas de última hora. O Club Med usa e-mail para oferecer, com desconto, pacotes de viagem não vendidos para as 34 mil pessoas de seu banco de dados.
- **Facilite o cancelamento da subscrição.** É importante que os clientes on-line tenham uma experiência de saída positiva. Segundo um estudo da Burston-Marsteller and Roper Strach Worldwide, os 10 por cento de usuários da Web que se comunicam com maior freqüência on-line normalmente compartilham suas opiniões por e-mail com 11 amigos quando estão satisfeitos, mas contatam 17 amigos quando se sentem insatisfeitos.<sup>35</sup>

Comerciantes on-line enfrentam desafios para expandir o uso do e-commerce pelo público. Os clientes precisam, além de ter certeza de que as informações que fornecem são confidenciais e que não serão vendidas para outros, confiar na segurança das transações on-line. As empresas devem estimular a comunicação convidando clientes atuais e potenciais a enviar perguntas, sugestões e inclusive reclamações por e-mail. Alguns sites incluem o ícone 'ligue-me' — o usuário clica sobre ele e um funcionário do atendimento ao cliente telefona na seqüência, pronto para responder a perguntas. Os serviços de atendimento ao cliente devem, em princípio, responder rapidamente a essas mensagens. Empresas on-line inteligentes fornecem essa resposta rápida enviando boletins informativos, amostras de produtos ou promoções com base no histórico de compras, lembretes de manutenção ou de renovação de garantia, ou ainda anúncios de eventos especiais.

O marketing direto deve se integrar a outros tipos de comunicação e de canal.<sup>36</sup> Empresas como Citigroup, AT&T, IBM, Ford e American Airlines têm usado o marketing direto integrado para construir relacionamentos lucrativos ao longo dos anos com os clientes. Varejistas como Nordstrom, Nieman Marcus, Saks Fifth Avenue e Bloomingdale's enviam regularmente catálogos para suplementar as vendas nas lojas. Empresas de marketing direto, como L. L. Bean, Eddie Bauer, Franklin Mint e The Sharper Image, fizeram fortunas vendendo por correio e por telefone e, depois de estabelecer uma sólida reputação como empresas de marketing direto, abriram lojas no varejo. Hoje, elas fazem a promoção cruzada de suas lojas, catálogos e sites na Internet — para tanto colocam, por exemplo, seu endereço Web nas sacolas de compras.

## VIRGIN MOBILE

Vencedora do Leão de Cannes de 2004, a campanha da Virgin Mobile criada para vender, na Austrália, um serviço de mensagem de texto (SMS) para celular por 5 centavos de dólar combinou anúncios na TV, outdoors e uma página Web, todos baseados em Warren, um personagem fictício em busca de um grande amor. Os outdoors mostravam o e-mail de Warren, sua foto e frases como: “Seja minha gatinha SMS” e “Qual é sua posição favorita de SMS?” Durante a campanha de dez semanas, a Warren recebeu 600 mil mensagens, e o site, 3 milhões de acessos. As vendas aumentaram em mais de 35 por cento a cada mês, com os usuários preexistentes fazendo 15 por cento mais ligações e enviando 20 por cento mais mensagens de texto.<sup>37</sup>

## Planejamento da força de vendas

A forma original e mais antiga de marketing direto é a visita de vendas. Atualmente, a maioria das empresas do mercado organizacional baseia-se em uma força de vendas profissional, que identifica clientes potenciais, transforma-os em clientes e expande o negócio; ou elas contratam representantes ou agentes dos fabricantes para conduzir a tarefa de venda direta. No mercado consumidor, muitas empresas também usam uma força de vendas direta: agentes de seguros, corretores da bolsa e distribuidores trabalham para organizações de vendas diretas como Avon, Amway, Mary Kay e Tupperware.

A cada ano, as empresas norte-americanas gastam mais de 1 trilhão de dólares com forças de vendas e materiais de vendas — mais do que gastam com qualquer outro método promocional. Aproximadamente 12 por cento dos norte-americanos trabalham com vendas ou em ocupações relacionadas. Forças de vendas são encontradas nas organizações com e sem fins lucrativos. Hospitais e museus usam captadores de recursos para entrar em contato com doadores e solicitar doações.

Ninguém questiona a importância da força de vendas no mix de marketing. Entretanto, as empresas estão sensíveis aos altos e crescentes custos (salários, comissões, bonificações, despesas de viagem e benefícios) de mantê-la. Como o custo de uma visita de vendas pessoal se situa na faixa de 200 a 300 dólares, e como para fechar uma venda normalmente são necessárias quatro visitas, o custo total da venda pode ficar entre 800 e 1.200 dólares.<sup>38</sup> Não é de surpreender que as empresas estejam tentando aumentar a produtividade de suas forças de vendas; para tanto, buscam melhorias em termos de seleção, treinamento, supervisão, motivação e remuneração.

O termo *vendedor* abrange uma ampla gama de cargos. Podemos identificar seis posições de vendas, desde a menos até a mais criativa:<sup>39</sup>

1. **Entregador:** vendedor cuja principal tarefa é entregar um produto (água, combustível, óleo).
2. **Tomador de pedidos:** vendedor que atua predominantemente como um tomador de pedidos interno (o atendente que fica atrás do balcão) ou externo (o vendedor de sabão que negocia com o gerente do supermercado).
3. **Missionário:** vendedor do qual não se espera ou nem mesmo se permite a tomada de pedidos e que tem como principal tarefa construir uma boa imagem ou instruir o usuário atual ou potencial (o representante de um laboratório farmacêutico).
4. **Técnico:** vendedor com alto nível de conhecimento técnico (o engenheiro de vendas, que é antes de tudo um consultor para as empresas clientes).
5. **Gerador de demanda:** vendedor que se baseia em métodos criativos para vender produtos tangíveis (aspirador de pó, produtos de limpeza, utensílios domésticos) ou intangíveis (seguros, serviços de propaganda ou de educação).
6. **Vendedor de soluções:** vendedor cuja especialidade é resolver um problema dos clientes, muitas vezes relacionado a um sistema de produtos ou serviços da empresa (por exemplo, sistemas de computador ou de comunicação).

Os vendedores atuam como elo pessoal entre a empresa e os clientes. Para muitos destes, o profissional de vendas é a própria empresa. Também é ele quem traz as tão necessárias informações sobre o cliente. Por isso, a empresa precisa considerar cuidadosamente alguns pontos ao formar sua força de vendas — em especial o desenvolvimento de objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração (veja a Figura 19.2).

## SOBE

John Bello, fundador dos chás e sucos nutritivos SoBe, credita grande parte do sucesso de sua marca à sua força de vendas. Bello argumenta que a qualidade superior e o esforço consistente dos 150 vendedores com os quais a empresa contava em seu auge gravitavam em torno de uma simples meta: “A SoBe venceu nas ruas porque nosso pessoal de

**FIGURA 19.2** Organização de uma força de vendas

vendas estava lá com mais frequência e em maior número do que a concorrência, e muito mais motivado”. A força de vendas da SoBe operava em todos os níveis da cadeia de distribuição: no nível do distribuidor, uma comunicação contínua proporcionava à empresa um foco significativo em relação a outras marcas; no nível de negociação, com empresas como 7 Eleven, Costco e Safeway, a maioria dos vendedores seniores mantinha sólidos relacionamentos pessoais; e no nível das lojas individuais, a equipe da SoBe estava sempre em ação, montando prateleiras, arrumando produtos, repondo estoques e instalando pontos-de-venda e displays.<sup>40</sup> De acordo com Bello, o sucesso em qualquer iniciativa empresarial depende da execução das vendas.

## Objetivos e estratégia da força de vendas

O tempo em que tudo o que a força de vendas tinha de fazer era ‘vender, vender e vender’ se foi. Hoje, o vendedor deve saber diagnosticar o problema do cliente e propor uma solução. Sua tarefa é mostrar como a empresa pode ajudar o cliente, atual ou potencial, a aumentar sua lucratividade.

As empresas precisam definir os objetivos específicos que suas forças de vendas devem atingir. Certa empresa pode querer, por exemplo, que seus vendedores dediquem 80 por cento de seu tempo aos clientes atuais e 20 por cento aos clientes potenciais; 85 por cento de seu tempo a produtos tradicionais e os outros 15 por cento aos novos produtos. A estrutura a ser definida depende do tipo de produto e de cliente, mas, qualquer que seja o contexto de venda, os vendedores terão de realizar uma ou mais das seguintes tarefas específicas:

- **Prospecção:** busca de clientes potenciais e indicações.
- **Definição de alvo:** decisão de como alocar o tempo entre clientes potenciais e atuais.
- **Comunicação:** transmissão de informações sobre os produtos e serviços da empresa.
- **Venda:** aproximação do cliente, apresentação, resposta a objeções e fechamento da venda.
- **Atendimento:** oferta de vários serviços aos clientes — consultoria, assistência técnica, intermediação em financiamentos, agilização de entregas.
- **Coleta de informações:** condução de pesquisas de mercado e trabalho de inteligência.
- **Alocação:** decisão sobre quais clientes não poderão ficar sem produtos nos períodos de escassez.

Para controlar os gastos, a maioria das empresas está optando pela *força de vendas alavancada*. Nesse conceito, a força de vendas se concentra na venda dos produtos mais complexos e personalizados, enquanto a venda dos itens mais comuns é feita pelo pessoal de vendas interno ou pela Internet. Tarefas como geração de indicações, redação de propostas, preenchimento de pedidos e suporte pós-venda são repassadas para terceiros. Assim, os vendedores lidam com menos contas e são remunerados pelo crescimento delas. Isso é bem diferente de esperar que o pessoal de vendas atenda a todas as contas possíveis, o que em geral constitui o ponto fraco das forças de vendas baseadas em território.<sup>41</sup>

As empresas devem distribuir a força de vendas estrategicamente, de modo que ela possa visitar os clientes certos, no momento certo e da maneira certa. Os profissionais de vendas de hoje atuam como ‘gerentes de contas’, capazes de obter contatos produtivos entre pessoas de diferentes organizações que compram e vendem. Cada vez mais, vender é um trabalho em equipe que requer o apoio de outros funcionários, como *altos executivos*, especialmente quando estão em jogo vendas de abrangência nacional ou de grande importância; o *pessoal técnico*, que fornece informação técnica e presta serviços ao cliente antes, durante e depois da compra; o *pessoal de atendimento ao cliente*, ao qual cabem a instalação, a manutenção e outros serviços; e uma *equipe de escritório*, composta por analistas de vendas, expedidores e secretárias.

Para manter o foco no mercado, os profissionais de vendas devem saber como analisar dados de vendas, medir o potencial do mercado, reunir inteligência de mercado e desenvolver estratégias e planos de marketing. Os vendedores precisam ter a habilidade de analisar o mercado, a qual assume uma importância particular nos níveis mais altos da gestão de vendas. Os especialistas acreditam que, quando entendem tanto de marketing como de vendas, as forças de vendas se tornam mais efetivas no longo prazo.

Uma vez que a empresa decida adotar determinada abordagem, poderá usar uma força de vendas direta ou contratada. Uma **força de vendas direta** é formada por funcionários da própria empresa que trabalham em tempo integral ou parcial. Essa força inclui vendedores internos, que trabalham no escritório usando telefone e recebendo visitas de possíveis compradores, e vendedores de campo, que viajam e visitam clientes. Já uma **força de vendas contratada** é formada por representantes comerciais, vendedores autônomos ou corretores, que recebem comissões com base nas vendas efetuadas.

## Estrutura da força de vendas

---

A estratégia escolhida para a força de vendas tem implicações em sua estrutura. Se a empresa vende uma linha de produtos para usuários finais espalhados por muitos lugares, será melhor estruturar a força de vendas por território. Se ela vende produtos diversificados para muitos tipos de cliente, será preferível estruturá-la por produto ou mercado. Algumas empresas necessitam de uma estrutura mais complexa. A Motorola, por exemplo, gerencia quatro tipos de força de vendas: (1) uma força de vendas de mercado estratégico, composta por engenheiros técnicos, de aplicação e de qualidade, e por funcionários designados para prestar serviços para as contas mais importantes; (2) uma força de vendas geográfica que atende a milhares de clientes, em diferentes territórios; (3) uma força de vendas para distribuidores, que visita os distribuidores da Motorola e lhes presta assistência, e (4) uma força de vendas interna, que faz o telemarketing e recebe pedidos por telefone ou fax.

Empresas já estabelecidas precisam rever a estrutura de sua força de vendas e estar atentas a mudanças na conjuntura econômica. A SAS, que vende software de inteligência empresarial, reorganizou sua força de vendas em grupos específicos para cada setor, como bancos, corretoras ou seguradoras, e assim viu sua receita disparar em 14 por cento.<sup>42</sup> A seção *Novas Idéias em Marketing* "Gerência de grandes contas" aborda um tipo especializado de estrutura para a força de vendas.

## Tamanho da força de vendas

---

Após definir a estratégia e a estrutura da força de vendas, a empresa está pronta para pensar no tamanho que essa força deve ter. Os vendedores são um dos patrimônios mais produtivos e caros da empresa. Aumentar seu número aumentará não só as vendas como também os custos.

Uma vez estabelecida a quantidade de clientes desejada, a empresa pode usar uma *abordagem de carga de trabalho* para determinar o tamanho da força de vendas. Esse método consiste nas seguintes etapas:

1. Os clientes são agrupados por tamanho, de acordo com o volume anual de vendas.
2. O número anual de visitas (frequência) desejável para cada conta é estabelecido para cada classe.
3. O número de contas em cada grupo classificado por tamanho é multiplicado pela frequência de visitas correspondente e, assim, obtém-se a carga de trabalho total para o país, em visitas de vendas por ano.
4. Determina-se o número médio de visitas por ano que um vendedor pode fazer.
5. Determina-se o número de vendedores necessários mediante a divisão do número total de visitas anuais necessárias pela média anual de visitas feitas por um vendedor.

Suponhamos que a empresa estime que existam mil contas A e 2 mil contas B no país. Cada uma das contas A requer 36 visitas por ano, e cada uma das contas B, 12. A empresa necessita de uma força de vendas que possa fazer 60 mil visitas por ano. Vamos supor também que um vendedor possa fazer em média mil visitas por ano. Logo, a empresa precisaria de 60 vendedores em tempo integral.

## Remuneração da força de vendas

---

Para atrair vendedores de alta qualidade, a empresa precisa criar um pacote de remuneração atraente. Vendedores gostam de ter renda regular, recompensas extras por desempenho acima da média e retribuição justa por experiência e tempo de casa. A gerência, por sua vez, não abre mão de controle, economia e simplicidade. Fica evidente que alguns objetivos gerenciais entram em conflito com os objetivos dos vendedores. Não é de admirar que os planos de remuneração variem muito de setor para setor, ou até dentro do mesmo setor.

A empresa deve examinar os quatro componentes da remuneração da força de vendas — uma quantia fixa, uma quantia variável, ajuda de custo e benefícios. A *quantia fixa*, um salário, destina-se a satisfazer as necessidades de estabilidade de renda do profissional de vendas. A *quantia variável*, que pode assumir a forma de comissões, bonificações ou distribuição de lucros, destina-se a estimular e recompensar um esforço maior. A *ajuda de custo* permite ao vendedor co-



## Gerência de grandes contas

As grandes contas (também chamadas de contas-chave, contas nacionais, contas globais ou contas da casa) geralmente recebem uma atenção especial. São oferecidos contratos diferenciados a clientes de grande porte que tenham múltiplas divisões em muitos lugares; esses contratos proporcionam preço uniforme e serviços coordenados para todas as divisões do cliente. Um gerente de grandes contas (GGC) supervisiona os vendedores de campo que visitam as instalações do cliente em seus territórios. Em geral, as grandes contas são administradas por uma equipe gerencial estratégica, composta por funcionários de várias funções que tratam de todos os aspectos do relacionamento. Por exemplo, em 1992, a Procter & Gamble alocou uma equipe gerencial estratégica para trabalhar com o Wal-Mart no escritório central deste, em Bentonville, Arkansas. Até 1998, a P&G e o Wal-Mart já haviam economizado 30 bilhões de dólares graças a melhorias na cadeia de suprimento. Atualmente, a equipe da P&G em Bentonville consiste em aproximadamente cem funcionários, dedicados exclusivamente ao Wal-Mart.

Em média, uma empresa gerencia cerca de 75 grandes contas. Se tiver muitas, pode criar um departamento para gerenciá-las, no qual o GGC médio lidará com nove contas. Os GGCs normalmente se subordinam ao gerente nacional de vendas, que se reporta ao diretor comercial, que por sua vez se reporta ao diretor-presidente.

A gerência de grandes contas está crescendo. Com o aumento da concentração de compradores, devido a fusões e aquisições, um número cada vez menor de compradores responde por uma parcela bastante significativa das transações das empresas. Além disso, os compradores estão se reunindo para comprar determinados itens, o que lhes dá maior poder de negociação. Os vendedores, por sua vez, precisam dedicar mais atenção a esses grandes compradores. Há ainda o fato de que, conforme os produtos vão se tornando mais complexos, mais grupos da empresa cliente se envolvem no processo de compra, e o vendedor típico pode não ter a habilidade, a autoridade ou a abrangência necessárias para atender com eficiência o grande comprador.

Ao selecionar grandes contas, as empresas dão preferência às que possuam forte volume de compra (especialmente dos produtos mais lucrativos), que comprem de maneira centralizada, que exijam alto nível de serviços em vários pontos geográficos e que possam querer uma relação de parceria de longo prazo. Os gerentes de grandes contas têm várias obrigações: ser o único ponto de contato, desenvolver e ampliar o negócio do cliente, entender os processos de decisão do cliente, identificar oportunidades para agregar valor, fornecer inteligência competitiva, negociar vendas e gerenciar o atendimento ao cliente. Em geral, os GGCs são avaliados por sua eficácia em aumentar a participação da empresa na conta, bem como pelo alcance das metas anuais de lucro e de volume de vendas. Como disse certo GGC: “Meu papel não deve ser o de vendedor, mas o de um ‘consultor de marketing’ para o cliente, e devo vender as capacidades da minha empresa, não seus produtos”.

Às grandes contas em geral são oferecidos preços melhores graças a seu volume de compras, mas os responsáveis pelo marketing não podem confiar exclusivamente nessa vantagem para conquistar a fidelidade do cliente. Sempre existe o risco de um concorrente igualar o preço, ou até mesmo oferecer um preço menor, ou de o aumento nos custos exigir aumento nos preços. Além disso, muitas dessas contas buscam valor agregado, e não somente um preço mais vantajoso. Tais clientes apreciam a dedicação exclusiva a suas contas, a cobrança centralizada, as garantias especiais, a troca eletrônica de dados, a prioridade de remessas, as informações atualizadas, os produtos customizados e os serviços eficientes de manutenção, reparo e atualização. Ao lado dessas considerações práticas, existe o prestígio. As razões que mais incentivam a fidelidade do cliente são as relações pessoais com o GGC, com vendedores e com outros funcionários que valorizam os negócios das grandes contas e que têm um interesse pessoal no sucesso daquele negócio.

*Fontes:* S. Tubridy, “Major account management”. In: John J. Hampton (org.), *AMA management handbook*, 3 ed. Nova York: Amacom, 1994, p. 3-25, 3-27; Sanjit Sengupta, Robert E. Krapfel e Michael A. Pusateri, “The strategic sales force”, *Marketing Management*, verão 1997, p. 29-34; Robert S. Duboff e Lori Underhill Sherer, “Customized customer loyalty”, *Marketing Management*, verão 1997, p. 21-27; Tricia Campbell, “Getting top executives to sell”, *Sales & Marketing Management*, out. 1998, p. 39; “Promotion marketer of the decade: Wal-Mart”, *Promo*, 1º dez. 1999; Noel Capon, *Key account management and planning: the comprehensive handbook for managing your company's most important strategic asset*. Nova York: Free Press, 2001; Sallie Sherman, Joseph Sperry e Samuel Reese, *The seven keys to managing strategic accounts*. Nova York: McGraw-Hill Trade, 2003. Mais informações podem ser obtidas na National Account Management Association (NAMA), [www.nasm.com](http://www.nasm.com).

brir suas despesas de transporte, hospedagem, alimentação e diversão. Os *benefícios*, como férias remuneradas, seguro contra acidentes, plano de saúde, pensões, seguro de vida, têm por finalidade dar segurança e satisfação no trabalho.

A remuneração fixa ganha mais ênfase quando o trabalho oscila muito entre tarefas de venda e outras que não envolvam essa atividade, assim como nas vendas em que a parte técnica é complexa e requer trabalho em equipe. Já

a remuneração variável se destaca quando as vendas são cíclicas ou dependem da iniciativa individual. As formas de remuneração fixa e variável originam três tipos básicos de planos de remuneração — salário fixo, somente comissão e combinação de salário e comissão. Três quartos das empresas norte-americanas usam a combinação de salário fixo e comissão, embora a proporção entre salários e incentivos varie muito.<sup>43</sup>

Planos de salário fixo asseguram um rendimento aos vendedores e fazem com que mostrem mais boa vontade em executar tarefas que não sejam de vendas; além disso, o profissional com salário fixo fica menos tentado a empurrar ao cliente mais do que ele precisa. Sob o ponto de vista da empresa, esse tipo de remuneração contribui para a simplicidade administrativa e diminui a rotatividade de pessoal. Por sua vez, planos somente de comissão atraem vendedores de alto desempenho, promovem maior motivação, requerem menos supervisão e diminuem os custos.

Com planos de remuneração que combinem pagamentos fixos e variáveis, as empresas podem associar a parte variável do pagamento a um grande número de metas estratégicas. Alguns vêem uma nova tendência de dar menos ênfase ao volume, em favor de fatores como lucro bruto, a satisfação e a fidelidade do cliente. A IBM, por exemplo, recompensa seus vendedores em parte com base na satisfação do cliente medida por pesquisas.<sup>44</sup> Outras empresas estão calculando a recompensa dos vendedores em parte segundo o desempenho da equipe de vendas, ou mesmo segundo o desempenho da empresa como um todo. Isso faz com que os vendedores trabalhem juntos para o bem comum.

## Gerenciamento da força de vendas

Estabelecidos os objetivos, a estratégia, a estrutura, o tamanho e a remuneração, a empresa precisa passar para o recrutamento, a seleção, o treinamento, a supervisão, a motivação e a avaliação de vendedores. Várias políticas e procedimentos orientam essas decisões (veja a Figura 19.3).

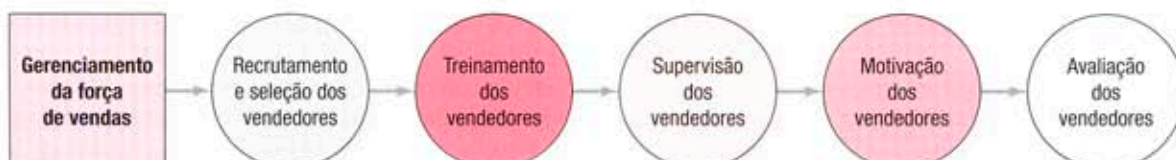
### Recrutamento e seleção de vendedores

A seleção de vendedores eficientes é fator vital na criação de uma força de vendas bem-sucedida. Uma pesquisa revelou que os melhores 27 por cento da força de vendas eram responsáveis por 52 por cento das vendas. Além das diferenças de produtividade, a contratação das pessoas erradas desperdiça muito dinheiro. A rotatividade anual média de todos os setores chega quase a 20 por cento. A rotatividade da força de vendas resulta em vendas perdidas, custos de seleção e treinamento de novos profissionais e, muitas vezes, em uma sobrecarga dos vendedores que permanecem na empresa.

Selecionar um vendedor seria simples se todos soubessem quais atributos procurar. Um bom começo é perguntar aos clientes que características eles preferem nos vendedores. Muitos dizem que querem alguém honesto e confiável, que conheça o produto e as atividades do setor e que seja prestativo. Entretanto, descobrir quais atributos levarão de fato ao sucesso nas vendas é um desafio. Diversos estudos mostraram pouca relação entre desempenho nas vendas e nível de instrução e experiência, status atual, estilo de vida, atitude, personalidade ou habilidades. Previsões mais eficientes vêm sendo obtidas graças aos testes que combinam várias técnicas (composite tests) e aos centros de avaliação, onde se simula o ambiente de trabalho e os candidatos são avaliados em um contexto semelhante àquele em que vão atuar.<sup>45</sup>

Depois de ter desenvolvido seus critérios de seleção, a gerência pode começar a recrutar. O departamento de recursos humanos procura candidatos de várias maneiras — sugestões dos atuais vendedores, agências de empregos, anúncios em jornais, contatos com universitários etc. Os procedimentos de seleção podem variar desde uma única entrevista informal até prolongados testes e entrevistas. Muitas empresas aplicam testes formais para candidatos a vendas. Embora os resultados dos testes sejam apenas um dos elementos de informação de um conjunto que inclui características pessoais, referências, experiência profissional e reações durante as entrevistas, eles têm muito peso em empresas como IBM, Prudential, Procter & Gamble e Gillette. A Gillette afirma que os testes reduziram a rotatividade de pessoal, além de estarem correlacionados ao progresso subsequente dos novos vendedores.

**FIGURA 19.3** Gerenciamento da força de vendas



## Treinamento e supervisão de vendedores

Os clientes de hoje esperam que os vendedores conheçam profundamente o produto, que contribuam com idéias para melhorar as operações e que sejam eficientes e confiáveis. Esses requisitos exigem das empresas um investimento mais alto em treinamento de vendas.

Atualmente, novos vendedores podem ficar de algumas semanas a alguns meses em treinamento. O período médio de treinamento é de 28 semanas em empresas de produtos industriais, 12 nas de serviços e quatro nas de bens de consumo. O tempo de treinamento varia conforme a complexidade da tarefa de venda e o tipo de pessoa recrutada.

### IBM

Na IBM, novos vendedores recebem um treinamento inicial extenso e podem ter, por ano, 15 por cento de seu tempo destinado à formação continuada. Há pouco, a IBM passou 25 por cento de seu treinamento em sala de aula para o e-learning, economizando muito dinheiro. A empresa usa um sistema de auto-aprendizado chamado Info-Window, que combina PC e videodisco. Diante da tela, o trainee pode praticar o atendimento de vendas com um ator que representa o comprador de uma empresa. O 'comprador' reage de acordo com o que diz o trainee.

Novos métodos de treinamento surgem continuamente, como simulações, treinamento de sensibilidade, fitas de áudio, fitas de vídeo, CD-ROMs, aprendizagem programada, educação a distância e filmes sobre vendas.

### WHIRLPOOL

Para aprimorar o conhecimento dos vendedores sobre seus eletrodomésticos, a Whirlpool alugou uma casa de campo com oito quartos perto de sua sede em Benton Harbor, Michigan, e a equipou com lava-louças, fornos de microondas, lavadoras, secadoras e geladeiras da empresa. Os novos vendedores foram enviados para passar um tempo na casa cozinhando, lavando roupa e executando outras tarefas domésticas. Ao final desse período, sabiam muito mais sobre os produtos da Whirlpool e se sentiam mais confiantes do que se tivessem freqüentado o curso de treinamento tradicional em sala de aula, que leva duas semanas.<sup>46</sup>

Algumas empresas monitoram seus vendedores mais de perto que outras. Vendedores pagos sobretudo com comissões são menos supervisionados. Já os assalariados e aqueles que devem dar cobertura a contas definidas provavelmente receberão maior supervisão. Nas vendas em múltiplos níveis, como a utilizada pela Avon, a Sara Lee, a Virgin, a AOL Time Warner e outras empresas, os distribuidores independentes são responsáveis por sua própria força de vendas para comercializar os produtos da empresa. Esses representantes independentes recebem uma comissão não só pelas vendas que fazem, mas também por aquelas realizadas pelos vendedores que contratam e treinam.<sup>47</sup>

## Produtividade dos vendedores

Quantas visitas por ano devem ser feitas a uma conta? Algumas pesquisas sugerem que, atualmente, os vendedores estão investindo tempo demais em contas menores, menos lucrativas, quando deveriam estar direcionando mais esforços para as contas maiores e mais lucrativas.<sup>48</sup>

**NORMAS PARA CONTATOS DE PROSPECÇÃO** As empresas quase sempre especificam quanto tempo os profissionais de vendas devem dedicar à prospecção de novas contas. A Spector Freight quer que seus vendedores dediquem 25 por cento de seu tempo à visita de clientes potenciais e, depois de três contatos infrutíferos, interrompam o processo.

As empresas estabelecem padrões de prospecção por vários motivos. Se deixados por conta própria, os vendedores dedicarão a maior parte de seu tempo aos clientes atuais, cujo retorno é previsível. Afinal, os vendedores podem esperar algum negócio desses clientes, enquanto uma prospecção pode não resultar em nada. Algumas empresas confiam a abertura de novas contas a uma força de vendas missionária.

**USO EFICAZ DO TEMPO DE VENDAS** Estudos mostram que os melhores profissionais de vendas são aqueles que administram seu tempo com eficácia.<sup>49</sup> Uma ferramenta de planejamento é a *análise tempo-tarefa*, que ajuda esses profissionais a entender como eles despendem seu tempo e como poderiam aumentar sua produtividade. No curso de um dia, os vendedores gastam seu tempo com planejamento, viagens, espera, vendas e com tarefas administrativas (escrevendo relatórios e cobranças, comparecendo a reuniões de vendas e conversando na empresa com outras pessoas sobre produção, entrega, cobrança, desempenho de vendas e outros assuntos). Com tantas obrigações, não é de admirar que a venda face a face ocupe apenas 29 por cento do tempo total de trabalho!<sup>50</sup>



As empresas estão sempre procurando meios de aumentar a produtividade de sua força de vendas. Alguns dos métodos empregados consistem em ensinar os vendedores a usar o 'poder do telefone'; simplificar formulários e relatórios, e usar o computador e a Internet para desenvolver o planejamento de visitas e itinerários, bem como para fornecer informações sobre o cliente e a concorrência e automatizar o processo de preparação de pedidos.

## OWENS-CORNING

Graças ao sistema de automação de vendas da Owens-Corning, o Fast, a força de vendas da empresa está toda on-line. O Fast dá autonomia aos vendedores para tomar decisões, fornecendo-lhes constantemente informações sobre a empresa e as pessoas com quem estão lidando. Usando um laptop, os vendedores podem acessar dados valiosos sobre produtos e clientes. Com apenas alguns toques no teclado, eles pesquisam o histórico do cliente, exibem minutas de contrato, transmitem pedidos e solucionam problemas de atendimento durante a própria visita. Por fim, eles também podem solicitar on-line o envio de amostras, folhetos, pôlderes e outros materiais para os clientes.

Para cortar custos, reduzir a pressão do tempo sobre a força de vendas externa e aproveitar as vantagens das inovações na informática e nas telecomunicações, muitas empresas aumentaram o tamanho e a responsabilidade de sua força de vendas interna.<sup>51</sup>

Há três tipos de vendedores internos. Há o *peçoal de suporte técnico*, que fornece informações técnicas e respostas às perguntas dos clientes. Há os *assistentes de vendas*, que dão apoio logístico aos vendedores externos. Esses profissionais telefonam confirmando compromissos, efetuam verificações de crédito, fazem acompanhamento das entregas e respondem a perguntas de clientes. E há o *peçoal de telemarketing*, que utiliza o telefone para encontrar novas indicações, classificar os clientes potenciais e vender para eles. Operadores de telemarketing podem contatar até 50 clientes por dia, enquanto os vendedores externos, apenas quatro.

A força de vendas interna permite aos vendedores externos dedicar mais tempo a contas importantes, identificar e captar novos negócios, disponibilizar sistemas eletrônicos de pedidos nas instalações do cliente e obter grandes pedidos e contratos para sistemas. Os vendedores internos gastam mais tempo verificando estoque, acompanhando pedidos e telefonando para pequenas contas. Os vendedores externos são pagos numa base de remuneração-comissão, enquanto os internos recebem um salário fixo ou um salário fixo mais bonificação.

Outro importante avanço são os novos equipamentos de alta tecnologia — computadores de mesa e notebooks, PDAs, videocassetes, DVDs, e-mail, fax, bem como equipamentos de teleconferência e videofones. Os vendedores tornaram-se realmente 'eletrônicos'. Não apenas as informações sobre estoque e vendas são transmitidas com maior rapidez: foram elaborados sistemas de apoio a decisões baseados em computador, em CDs criados para gerentes de vendas e vendedores.

Uma das ferramentas eletrônicas mais úteis para o profissional de vendas é o site da empresa, e uma de suas melhores aplicações é como instrumento de prospecção. O site da empresa pode ajudar a definir os relacionamentos dela com contas individuais e a identificar aquelas cujo negócio pede uma visita de venda. O site fornece uma apresentação da empresa a clientes potenciais que se identificam. Dependendo da natureza do negócio, o pedido inicial pode até acontecer on-line. Para transações mais complexas, o site fornece uma maneira de o comprador entrar em contato com o fornecedor — por e-mail, por exemplo. Na Pall Corporation, fabricante de tecnologias de filtragem e purificação de fluidos, todos os e-mails são direcionados ao escritório central, fazendo com que as indicações cheguem diretamente às mãos do vendedor mais adequado.<sup>52</sup>

A venda pela Internet favorece o marketing de relacionamento, pois resolve problemas que não requerem intervenção ao vivo, o que confere mais tempo para investir em questões que exigem contato pessoal.

## Motivação dos vendedores

A maioria dos vendedores precisa de incentivo e estímulos especiais. Isso é especialmente verdadeiro nas vendas de campo: os vendedores costumam trabalhar sozinhos, seus horários são irregulares e quase sempre eles ficam longe de casa. Eles se defrontam com vendedores agressivos, competitivos, têm um status inferior em relação ao comprador, em geral não têm autoridade para fazer o necessário para conquistar uma conta e, algumas vezes, perdem grandes pedidos que trabalharam muito para conquistar.<sup>53</sup>

A maioria dos profissionais de marketing acredita que, quanto mais alta for a motivação do vendedor, maior será seu esforço. Um esforço maior conduzirá a um desempenho melhor, um desempenho melhor levará a maiores recompensas, maiores recompensas levarão a maior satisfação, e maior satisfação reforçará a motivação. Esse pensamento baseia-se em várias premissas.

- **Os gerentes de vendas devem ser capazes de convencer os vendedores de que eles podem vender mais trabalhando mais ou sendo treinados para trabalhar de maneira mais adequada.** Mas, se as vendas forem determinadas por condições econômicas ou por ações da concorrência, essa ligação fica prejudicada.
- **Os gerentes de vendas devem ser capazes de convencer os vendedores de que a recompensa por um desempenho melhor vale o esforço extra.** Mas, se parecer que as recompensas são atribuídas arbitrariamente ou são muito pequenas ou inadequadas, essa ligação também fica prejudicada.

Para aumentar a motivação, os profissionais de marketing reforçam recompensas intrínsecas e extrínsecas de todos os tipos. Um estudo que avaliou a importância das diferentes recompensas possíveis concluiu que a recompensa mais valorizada foi a remuneração, seguida da promoção, do crescimento pessoal e da sensação de ter realizado algo relevante.<sup>54</sup> As recompensas menos valorizadas foram a simpatia e o respeito, a segurança e o reconhecimento. Em outras palavras, os vendedores são altamente motivados pela remuneração e pela oportunidade de alcançar melhores postos e satisfazer suas necessidades intrínsecas e, ao mesmo tempo, menos motivados por elogios e segurança. Mas os pesquisadores também descobriram que a importância da motivação variava de acordo com características demográficas: recompensas financeiras eram mais valorizadas pelos mais velhos, empregados há mais tempo, e por aqueles que tinham família maior. Já recompensas não materiais (reconhecimento, simpatia, respeito e realização pessoal) eram as preferidas entre os profissionais de vendas mais jovens, solteiros ou com família pequena e geralmente com um nível de instrução maior.

Muitas empresas estabelecem quotas anuais de vendas, que podem ser determinadas em termos de valor, volume unitário, margem, esforço ou atividade de vendas ou tipo de produto. A remuneração quase sempre se relaciona à quota atingida. As quotas de vendas derivam do plano anual de marketing. Primeiro, a empresa prepara uma previsão de vendas, que se torna a base para o planejamento da produção, da força de trabalho e dos requisitos financeiros. A gerência então estabelece quotas para regiões e territórios, as quais, somadas, geralmente ultrapassam a previsão de vendas. Elas são estabelecidas em um nível mais alto do que a previsão de vendas para estimular gerentes e vendedores a dar o máximo de si. Caso eles não consigam atingi-las, pelo menos a empresa poderá nivelar-se à sua previsão de vendas.

O gerente de vendas de cada área divide a quota daquela área entre seus vendedores. Algumas vezes é estabelecido um patamar alto para a quota de vendas, a fim de estimular um esforço extra, ou um patamar mais modesto, a fim de criar confiança nos vendedores. A opinião geral é de que a quota de um vendedor deve ser pelo menos igual a suas vendas do último ano, somadas a uma fração da diferença entre o potencial de vendas do território e as vendas do último ano. Quanto mais positivamente o vendedor reagir à pressão, maior deverá ser essa fração.

O que se costuma dizer é que os lucros são maximizados por vendedores que focam os produtos mais importantes e os mais rentáveis. Em geral, quando a empresa lança vários produtos novos ao mesmo tempo os vendedores não conseguem atingir a quota para os produtos preexistentes. A empresa deve, portanto, ampliar sua força de vendas ao lançar produtos novos.

Estabelecer quotas de vendas também pode gerar problemas. Se a empresa subestimar o potencial de vendas e os vendedores atingirem suas quotas com facilidade, ela terá supervalorizado a remuneração desses vendedores. Se, por outro lado, for superestimado o potencial de vendas, os vendedores acharão muito difícil atingir as quotas e ficarão frustrados ou desistirão. Outro problema desse sistema é que ele pode levar os vendedores a querer fechar o maior número de vendas possível — o que não raro faz com que negligenciem o atendimento ao cliente. Resultado: a empresa obtém bons resultados no curto prazo, à custa da satisfação do cliente no longo prazo.

Por esses e outros motivos, algumas empresas estão abandonando as quotas.<sup>55</sup> A Siebel, um fornecedor líder de software para automação de vendas, avalia seus vendedores com base em diversos indicadores, como satisfação do cliente, repetição de negócios e lucro. Aproximadamente 40 por cento da bonificação baseia-se nos relatos de satisfação do cliente com o serviço e o produto. A avaliação estrita do processo de vendas conduzido pela empresa resulta em clientes satisfeitos: mais de 50 por cento da receita da Siebel vem de negócios repetidos.<sup>56</sup> A Nortel e a AT&T Worldnet também preferem usar um conjunto maior de mensurações para motivar e recompensar vendedores. Apesar da fama de linha-dura, até a Oracle já mudou sua abordagem no tocante à remuneração da força de vendas.

## ORACLE

Ao se dar conta de que suas vendas estavam caindo e os clientes reclamando, a Oracle, a segunda maior empresa de software do mundo, reestruturou seu departamento de vendas em 2002. A rápida expansão e diversificação dos aplicativos da Oracle, usados em recursos humanos, cadeia de suprimentos, CRM e em outras áreas, dificultava o gerenciamento das contas. Um único vendedor não podia mais ser responsável pela venda de todos os produtos da empresa para determinados clientes. Com a reorganização, os vendedores se especializaram em um pequeno número de produtos. Para tentar minimizar a reputação de extremamente agressiva que sua força de vendas tinha, a estrutura de comissões, que antes variava entre 2 e 12 por cento conforme a data em que a venda fosse realizada (mais ou menos próxima do final do trimestre), passou a ser de 4 a 6 por cento.<sup>57</sup>

## Avaliação dos vendedores

Descrevemos os aspectos *impulsionadores* da supervisão de vendas — como a gerência informa aos vendedores o que eles devem fazer e os motiva a fazê-lo. Mas uma supervisão impulsionadora requer bom feedback, o que significa que é necessário obter regularmente informações sobre os vendedores para avaliar seu desempenho.

**FONTES DE INFORMAÇÃO** A fonte de informação mais importante sobre vendedores é o relatório de vendas. Outras informações podem ser obtidas por meio de observação pessoal, cartas e reclamações de clientes, assim como por pesquisas com clientes e conversas com outros vendedores.

A expressão 'relatório de vendas' diz respeito tanto ao *planejamento de atividades* como aos *relatórios de resultados das atividades*. O melhor exemplo do planejamento de atividades é o plano de trabalho dos vendedores, enviado com uma semana ou um mês de antecedência, em que se descrevem as visitas e os itinerários que eles planejam executar. Esse relatório obriga os vendedores a planejar e programar suas atividades, além de manter o gerente informado sobre sua localização e fornecer uma base para comparar os planos e resultados de todos. Os vendedores podem, portanto, ser avaliados por sua habilidade de 'planejar o trabalho e executar planos'.

Muitas empresas solicitam a seus vendedores que elaborem um plano de marketing territorial anual, no qual esboçam seu programa para o desenvolvimento de novas contas e para o aumento dos negócios nas contas existentes. Esse tipo de relatório coloca os vendedores no papel de gerentes de mercado e de centros de lucros. Os gerentes de vendas estudam tais planos, fazem sugestões e os utilizam para desenvolver as quotas de vendas. Os vendedores descrevem com detalhes as atividades executadas nos *relatórios de visitas*. Eles também enviam relatórios de despesas, de novos negócios, de negócios perdidos, assim como relatórios sobre as empresas e as condições econômicas locais.

Esses relatórios fornecem dados brutos dos quais os gerentes de vendas podem extrair indicadores-chave sobre o desempenho de vendas: (1) o número médio de visitas de vendas por vendedor, por dia, (2) o tempo médio de visita de vendas por contato, (3) a receita média por visita de vendas, (4) o custo médio por visita de vendas, (5) o custo de entretenimento por visita de vendas, (6) a porcentagem de pedidos por centena de visitas, (7) o número de novos clientes por período, (8) o número de clientes perdidos por período e (9) o custo da força de vendas como porcentagem do total de vendas.

**AValiação FORMAL** Os relatórios da força de vendas, em conjunto com outras observações, fornecem o material bruto para a avaliação. Existem várias abordagens para fazer avaliações. Uma delas consiste em comparar o desempenho atual com o passado. Veja um exemplo disso na Tabela 19.1.

Com essa tabela, o gerente de vendas pode descobrir muitas coisas sobre o vendedor. O total de vendas aumentou ano a ano (linha 3). Isso não significa necessariamente que o profissional esteja fazendo um trabalho melhor. A descrição das vendas por produtos mostra que ele foi capaz de impulsionar as vendas do produto B mais que as do produto A (linhas 1 e 2). De acordo com suas quotas para os dois produtos (linhas 4 e 5), seu sucesso no aumento das vendas do produto B pode ter se dado à custa das vendas do produto A. De acordo com o lucro bruto (linhas 6 e 7), a empresa ganha mais com as vendas do produto A do que com as do B. O vendedor poderia estar empurrando o produto de maior volume e de menor margem em detrimento do produto mais rentável. Embora ele tenha aumentado o total de vendas em 1.100 dólares entre 2003 e 2004 (linha 3), o rendimento bruto do total das vendas na verdade diminuiu em 580 dólares (linha 8).

O custo das vendas (linha 9) mostra um aumento estável, apesar de o custo total como porcentagem do total de vendas parecer estar sob controle (linha 10). O aumento das despesas não parece ser explicado por um aumento no número de visitas (linha 11), ainda que possa estar relacionado ao sucesso na conquista de novos clientes (linha 14). Existe a possibilidade de que, ao sondar novos clientes, esse vendedor esteja negligenciando os atuais, conforme indicado por um crescente aumento no número anual de clientes perdidos (linha 15).

As duas últimas linhas mostram o nível e a tendência das vendas e do lucro bruto por cliente. Esses números tornam-se ainda mais significativos quando comparados com a média das empresas em geral. Se o lucro bruto médio do vendedor por cliente for mais baixo do que a média da empresa, isso pode indicar que ele está se concentrando nos clientes errados, ou não está dedicando tempo suficiente a cada cliente. O número anual de visitas (linha 11) mostra que ele pode estar fazendo menos visitas anuais do que a média dos vendedores. Se as distâncias no território são similares às de outros territórios, o número inferior pode significar que ele não está trabalhando o dia todo, está planejando mal suas estratégias e seus itinerários, ou gastando tempo demais com determinadas contas.

O vendedor pode produzir muitas vendas, mas os clientes podem não tê-lo em alta conta. Talvez, ainda, ele seja um pouco melhor que os vendedores da concorrência, ou seu produto seja melhor, ou então sempre encontre novos clientes para substituir aqueles que não gostam de lidar com ele. Um número crescente de empresas está medindo a satisfação do cliente não apenas com seus produtos e serviços, mas também com seu pessoal de vendas. A opinião dos clientes sobre o vendedor, o produto e o serviço pode ser avaliada por meio de questionários enviados por correio ou por meio de telefonemas.

As avaliações também podem estimar o conhecimento do vendedor sobre a empresa, o produto, os clientes, a concorrência, o território e suas próprias responsabilidades. As características da personalidade do profissional de vendas

**TABELA 19.1** Formulário para a avaliação de desempenho de vendedores

<b>Território: Centro</b>				
<b>Vendedor: John Smith</b>				
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
1. Vendas líquidas do produto A (\$)	251.300	253.200	270.000	263.100
2. Vendas líquidas do produto B (\$)	423.200	439.200	553.900	561.900
3. Total de vendas líquidas (\$)	674.500	692.400	823.900	825.000
4. Percentual de quota do produto A (%)	95,6	92,0	88,0	84,7
5. Percentual de quota do produto B (%)	120,4	122,3	134,9	130,8
6. Lucro bruto do produto A (\$)	50.260	50.640	54.000	52.620
7. Lucro bruto do produto B (\$)	42.320	43.920	55.390	56.190
8. Total do lucro bruto (\$)	92.580	94.560	109.390	108.810
9. Custo das vendas (\$)	10.200	11.100	11.600	13.200
10. Relação entre o custo das vendas e as vendas totais (%)	1,5	1,6	1,4	1,6
11. Número de visitas	1.675	1.700	1.680	1.660
12. Custo por visita (\$)	6,09	6,53	6,90	7,95
13. Número médio de clientes	320	24	328	334
14. Número de novos clientes	13	14	15	20
15. Número de clientes perdidos	8	10	11	14
16. Vendas médias por cliente (\$)	2.108	2.137	2.512	2.470
17. Lucro bruto médio por cliente (\$)	289	292	334	326

também podem ser diagnosticadas, bem como seu comportamento, sua aparência, discurso e temperamento. O gerente de vendas pode, ainda, detectar quaisquer problemas de motivação e adequação às políticas da empresa.<sup>58</sup> Os vendedores podem fornecer justificativas para o sucesso ou o fracasso de uma visita de vendas e propor formas para melhorar visitas subsequentes. Explicações para seu desempenho podem estar relacionadas a fatores internos (esforço, habilidade e estratégia) ou externos (tarefa e sorte).<sup>59</sup>

## Princípios da venda pessoal

A venda pessoal é uma arte antiga que já gerou um grande número de publicações especializadas e muitos princípios. Os vendedores eficazes possuem mais do que instinto: são treinados em métodos de análise e gerenciamento de clientes. Atualmente empresas gastam centenas de milhões de dólares todo ano para treinar seus funcionários na arte da venda. Todas as abordagens de treinamento em vendas tentam fazer o vendedor deixar de ser um tomador de pedidos passivo e se transformar em um caçador ativo de pedidos, que se empenha na solução dos problemas do cliente. Um caçador ativo de pedidos aprende a escutar uma pergunta do cliente, a fim de identificar suas necessidades e oferecer soluções seguras. Essa abordagem supõe que os clientes têm necessidades latentes que constituem oportunidades, que eles apreciam sugestões construtivas e que serão fiéis aos vendedores voltados a seus interesses de longo prazo. A seção *Novas Idéias em Marketing* “Princípios da venda orientada para o cliente” oferece algumas diretrizes a esse respeito.

A maioria dos programas de treinamento em vendas concorda quanto às principais etapas envolvidas em qualquer processo eficaz de venda. Essas etapas são mostradas na Figura 19.4, e sua aplicação na venda empresarial é discutida a seguir.<sup>60</sup>

## As seis etapas

**PROSPECÇÃO E QUALIFICAÇÃO** A primeira etapa da venda consiste em identificar e qualificar os clientes potenciais. A maioria das empresas está assumindo a responsabilidade de encontrar e qualificar possíveis clientes para que a equipe de vendas possa usar seu precioso tempo fazendo o que faz melhor: vender. As empresas podem, em seguida,



## Princípios da venda orientada para o cliente

Dois expoentes da abordagem de vendas orientada para o cliente são Neil Rackham e Sharon Drew Morgen. Rackham desenvolveu um método a que chama de *venda SPIN* (situação, problema, implicação, necessidade de retorno). A época do vendedor esperto já passou, e no seu lugar está o profissional que sabe como levantar boas perguntas, ouvir e aprender. Neil Rackham ensina os vendedores a fazer quatro tipos de pergunta ao cliente potencial:

1. **Perguntas situacionais:** sobre fatos ou a situação presente do comprador. Por exemplo: “Que sistemas você usa para se comunicar com seus clientes?”.
2. **Perguntas sobre problemas:** relacionadas com problemas, dificuldades e insatisfações que o comprador esteja enfrentando. Por exemplo: “Que partes do sistema geram erros?”.
3. **Perguntas de implicação:** sobre as conseqüências ou os efeitos dos problemas, dificuldades ou insatisfações do cliente. Por exemplo: “Como esse problema afeta a produtividade de sua equipe?”.
4. **Perguntas de necessidade de retorno:** relativas ao valor ou à utilidade de uma solução proposta. Por exemplo: “Quanto você economizaria se nossa empresa pudesse ajudá-lo a reduzir os erros em 80 por cento?”.

Rackham sugere que as empresas, especialmente aquelas que vendem produtos ou serviços complexos, devem fazer com que seus vendedores abandonem as abordagens *preliminares* e passem a *investigar* os problemas e as necessidades do cliente potencial, *demonstrem* as capacidades superiores do fornecedor e, depois, *obtenham* um compromisso de longo prazo. Essa abordagem reflete o interesse crescente de muitas empresas de, em vez de perseguir vendas imediatas, desenvolver um relacionamento de longo prazo com o cliente.

Sharon Drew Morgen leva a abordagem de Rackham um passo adiante com o que chama de método de facilitação da compra. De acordo com ela, a função do vendedor é ajudar os clientes potenciais a passar por um processo no qual eles decidem, primeiro, se o desempenho da sua própria empresa pode ser melhorado e, segundo, se a oferta do vendedor oferece uma solução. Os clientes potenciais só compram quando percebem que têm um problema, que não dispõem de recursos para resolvê-lo e que a oferta do vendedor pode lhes agregar valor.

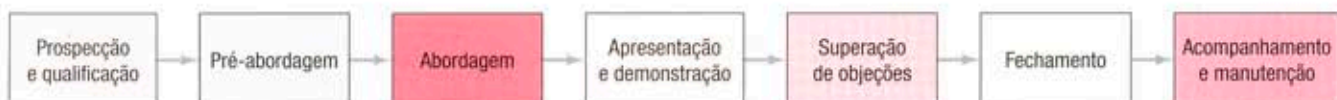
O guru das vendas Tom Hopkins oferece estes outros conselhos para fechar uma venda:

1. **Faça perguntas que não deixem espaço para um não.** “Posso visitá-lo hoje às três, ou será melhor amanhã às nove?”
2. **Nunca use a palavra ‘preço’ ou ‘custo’.** Diga ‘investimento’.
3. **Nunca peça para ‘agendar uma visita’.** Isso sugere um compromisso formal. Diga: “Estarei na região e pensei se poderia dar uma passada para vê-lo”.
4. **Não pergunte “Posso ajudar?”.** Eles responderão: “Estamos apenas olhando”. Em vez disso, pergunte o que os trouxe à loja hoje.
5. **Isole áreas de concordância.** Você precisa de muitos ‘pequenos sim’s para conseguir um ‘grande sim’.

Fontes: Neil Rackham, *SPIN selling*. Nova York: McGraw-Hill, 1988. Veja também Neil Rackham, *The SPIN selling fieldbook*. Nova York: McGraw-Hill, 1996; Neil Rackham e John De Vincentis, *Rethinking the sales force*. Nova York: McGraw-Hill, 1996. Sharon Drew Morgen, *Selling with integrity: reinventing sales through collaboration, respect, and serving*. Nova York: Berkeley Books, 1999; James Lardner, “Selling salesmanship”, *Business 2.0*, dez. 2002/jan. 2003, p. 66.

qualificar as indicações contatando-as por correio ou telefone, a fim de avaliar seu nível de interesse e sua capacidade financeira. As indicações podem ser categorizadas como clientes potenciais quentes, mornos ou frios; os clientes potenciais quentes são direcionados à equipe de vendas de campo, e os mornos, a unidades de telemarketing. Mesmo assim, são necessárias cerca de quatro visitas a um cliente potencial para concluir uma transação.

**FIGURA 19.4** Principais etapas da venda eficaz



**PRÉ-ABORDAGEM** O profissional de vendas precisa aprender o máximo possível sobre a empresa que se constitui em cliente potencial (do que ela necessita, quem está envolvido na decisão de compra) e seus compradores (características pessoais e estilos de compra). O vendedor deve estabelecer os objetivos de visita: qualificar o cliente potencial, recolher informações ou fazer uma venda imediata. Outra tarefa é decidir sobre a melhor abordagem, que pode ser uma visita pessoal, um telefonema ou uma carta. Por fim, ele deve planejar uma estratégia geral de vendas para o cliente.

**APRESENTAÇÃO E DEMONSTRAÇÃO** O vendedor conta então a história do produto ao comprador, seguindo a fórmula AIDA, ou seja, obtendo sua *atenção*, mantendo seu *interesse*, aumentando seu *desejo* e levando-o à *ação*. Para tanto, usa uma abordagem de *aspectos*, *vantagens*, *benefícios* e *valor*. Os aspectos descrevem as características físicas de uma oferta ao mercado, como velocidade de processamento do chip ou capacidade de memória. As vantagens explicam por que os aspectos fornecem uma vantagem ao cliente. Os benefícios descrevem os detalhes econômicos e técnicos e os benefícios sociais trazidos pela oferta. O valor descreve o valor agregado (geralmente em termos monetários) da oferta. Muitas vezes, os vendedores gastam muito tempo enfatizando os aspectos do produto (orientação para o produto) e não destacam suficientemente os benefícios e o valor da oferta (orientação para o cliente).

**SUPERAÇÃO DE OBJEÇÕES** Os clientes quase sempre fazem objeções durante a apresentação ou quando se pede a eles que fechem o pedido. A *resistência psicológica* inclui resistência à interferência, preferência pelos fornecedores ou marcas atuais, apatia, relutância em abrir mão de alguma coisa, associações desagradáveis criadas pelo vendedor, idéias preconcebidas, aversão a tomar decisões e atitude neurótica em relação a dinheiro. A *resistência lógica* pode consistir em objeções ao preço, ao plano de entrega ou a certas características do produto ou da empresa.

Para lidar com essas objeções, o vendedor mantém uma abordagem positiva, pede ao comprador que esclareça a objeção, questiona-o de modo que ele tenha de responder a suas próprias objeções, nega a validade da objeção ou a transforma em uma razão de compra. Lidar com as objeções e vencê-las é somente parte de uma grande gama de habilidades de negociação.

Um problema potencial é que os vendedores costumam sucumbir com muita facilidade quando os clientes exigem um desconto. Uma empresa percebeu esse problema quando suas vendas aumentaram 25 por cento, mas seu lucro permaneceu inalterado. A empresa decidiu, então, treinar o pessoal de vendas a 'vender o preço', em vez de 'vender por meio do preço'. Os vendedores receberam informações mais detalhadas sobre o histórico e o comportamento de compras de cada cliente, assim como treinamento sobre como reconhecer oportunidades para agregar valor no lugar de oportunidades para reduzir preços. Como resultado, não só a receita de vendas da empresa aumentou, como também sua margem de lucro.<sup>61</sup>

**FECHAMENTO** Depois disso tudo, o vendedor tenta fechar a venda. Os profissionais de vendas precisam saber reconhecer os sinais de fechamento emitidos pelo comprador, incluindo atitudes físicas, declarações, comentários e perguntas. Há várias técnicas de fechamento. O vendedor pode requisitar o pedido, recapitular os pontos de concordância, oferecer ajuda à secretária para preenchê-lo, perguntar se o comprador prefere A ou B, deixar o comprador fazer escolhas menores como cor ou tamanho, ou indicar o que ele vai perder se o pedido não for feito naquele momento. Pode também oferecer ao comprador incentivos específicos para fechar a compra, como preço especial, uma quantidade extra ou um brinde.

**ACOMPANHAMENTO E MANUTENÇÃO** O acompanhamento e a manutenção são procedimentos necessários se o profissional de vendas quer assegurar que o cliente ficou satisfeito e que voltará a fazer negócios com a empresa. Imediatamente após o fechamento, o vendedor deve tratar dos detalhes necessários sobre a data de entrega, as condições de compra e outras questões importantes para o cliente. Deve programar um acompanhamento quando o pedido inicial for recebido para garantir que a instalação, a instrução e o serviço sejam realizados adequadamente. Essa visita ou telefonema tem como objetivos detectar eventuais problemas, confirmar ao comprador que o vendedor se interessa por ele e reduzir qualquer dissonância cognitiva que possa ter surgido. O vendedor deve também desenvolver um plano de manutenção e crescimento para o cliente.

## Negociação

O marketing preocupa-se com as atividades de troca e com a maneira como as condições para sua realização são estabelecidas. Em uma *troca rotinizada*, as condições são estabelecidas por programas administrados de determinação de preços e distribuição. Em uma *troca negociada*, o preço e outras condições são fixados por meio de um comportamento de barganha, no qual duas ou mais partes negociam acordos de longo prazo. Embora o preço seja o elemento negociado com maior frequência, há outras questões importantes, como a data de término do contrato; a qualidade dos bens e serviços oferecidos; o volume de compra; a responsabilidade pelo financiamento, pelo risco e pela promoção; e a segurança do produto.

Os profissionais de marketing que se encontram em situações de barganha precisam de certas qualidades e habilidades para ser eficazes, como preparar e planejar, conhecer o assunto em negociação, pensar com clareza e rapidez

quando estiver indeciso ou sob pressão, verbalizar pensamentos e ouvir atentamente. Eles também precisam ter discernimento, integridade, compreensão geral e capacidade de ser persuasivo e paciente.<sup>62</sup>

## Marketing de relacionamento

---

Os princípios da venda pessoal e da negociação até aqui descritos são orientados para a transação porque seu propósito é fechar uma venda específica. Mas, em muitos casos, a empresa não busca uma venda imediata, e sim a construção de um relacionamento fornecedor–cliente de longo prazo. Ela quer demonstrar que possui a capacidade de atender às necessidades do cliente de maneira superior. Os clientes de hoje são grandes e geralmente globais. Eles preferem fornecedores que possam vender e entregar uma série de produtos e serviços coordenados para muitos locais, que possam resolver problemas com rapidez em diferentes localidades e trabalhar com as equipes dos clientes com vistas a melhorar seus produtos e processos.

Os vendedores que trabalham com clientes-chave devem fazer mais do que lhes telefonar quando acham que eles estão prontos para fazer pedidos. Devem lhes telefonar ou visitar em outras ocasiões, convidá-los para jantar e fazer sugestões úteis sobre seus negócios, além de monitorá-los, conhecer seus problemas e estar prontos para servir-lhes de diversas maneiras.

Quando um programa de gestão do relacionamento é adequadamente implementado, a organização começa a focalizar tanto a gestão de seus clientes como a de seus produtos. Ao mesmo tempo, as empresas devem perceber que, não obstante haja um movimento forte e justificado em direção ao marketing de relacionamento, ele não é eficaz em todas as situações. É preciso julgar quais segmentos e clientes específicos responderão produtivamente ao marketing de relacionamento.

---

## Resumo

---

1. Marketing direto é um sistema de marketing interativo que usa um ou mais meios de comunicação para provocar uma resposta ou transação mensuráveis em qualquer local. O marketing direto, especialmente o eletrônico, está mostrando um crescimento explosivo.
2. Os profissionais de marketing direto planejam campanhas tomando decisões sobre objetivos, mercados-alvo e clientes potenciais, ofertas e preços. Em seguida, eles testam e estabelecem medições para determinar o sucesso da campanha.
3. Entre os principais canais de marketing direto estão a venda pessoal, a mala direta, o marketing por catálogo, o telemarketing, a TV interativa, quiosques, sites e dispositivos móveis.
4. O marketing interativo oferece às empresas a oportunidade de uma integração e uma individualização muito maiores, por meio de sites bem projetados e de anúncios e promoções on-line.
5. A equipe de vendas é uma ponte entre a empresa e seus clientes. Para muitos clientes, o vendedor personifica a empresa, e é ele que leva à empresa as informações mais importantes sobre o cliente.
6. Ao formar uma força de vendas, é preciso tomar decisões sobre objetivos, estratégia, estrutura, tamanho e remuneração. Os objetivos podem ser prospecção, definição de alvo, comunicação, venda, atendimento, coleta de informações ou alocação. Determinar a estratégia exige escolher a combinação mais eficaz de abordagens de vendas. A escolha da estrutura da equipe de vendas envolve a divisão de territórios por área geográfica, produto ou mercado (ou alguma combinação desses elementos). A estimativa do tamanho que a equipe de vendas precisa ter inclui o cálculo da carga de trabalho total e do número de horas de vendas (e, portanto, de vendedores) necessário. Para estabelecer a remuneração da força de vendas, é preciso determinar os tipos de salários, comissões, bônus, despesas e benefícios a oferecer e o peso que a satisfação do cliente deve ter na definição da remuneração total.
7. Há cinco etapas envolvidas na administração da equipe de vendas: (1) recrutamento e seleção dos vendedores; (2) treinamento em técnicas de vendas, nos produtos e políticas da empresa e na orientação para a satisfação do cliente; (3) supervisão da equipe de vendas e auxílio aos vendedores para utilizar seu tempo com eficiência; (4) motivação da força de vendas, equilíbrio das quotas, concessão de prêmios monetários e outras formas de motivação, e (5) avaliação do desempenho individual e coletivo dos vendedores.
8. Os vendedores eficazes são treinados nos métodos de análise e gestão do cliente, assim como na arte de vender. Nenhuma abordagem funciona melhor sempre, mas a maioria dos treinadores concorda que a venda é um processo de sete etapas: prospecção e qualificação de clientes, pré-abordagem, abordagem, apresentação e demonstração, superação de objeções, fechamento e acompanhamento e manutenção.

## Aplicações

### Debate de marketing Os grandes vendedores são natos ou treinados?

Uma divergência de opiniões sobre vendas diz respeito ao impacto potencial do treinamento em comparação à seleção, no desenvolvimento de uma força de vendas eficaz. Alguns observadores sustentam que os melhores vendedores são ‘natos’ e trabalham bem devido a sua personalidade e às habilidades de relacionamento que desenvolvem ao longo da vida. Outros argumentam que um treinamento utilizando técnicas avançadas pode transformar praticamente qualquer pessoa em uma campeã de vendas.

**Assuma uma posição:** a chave para desenvolver uma força de vendas eficaz é a seleção ou o treinamento?

### Discussão de marketing

Escolha uma empresa e visite seu site. Qual a sua avaliação sobre esse site? Como você classifica os 7Cs do projeto desse site: contexto, conteúdo, comunidade, customização, comunicação, conexão e comércio?



## PANORAMA BRASILEIRO

### Venda direta comanda a viabilização dos negócios na Natura

Uma pequena loja que funcionava em uma garagem na cidade de São Paulo foi o início, em 1969, da trajetória de sucesso da Natura Cosméticos, considerada hoje a maior e mais rentável empresa do setor de cosméticos e uma das mais bem-sucedidas de todo o país. Prova disso foi a sua eleição, pela revista *Exame*, como a melhor empresa do setor de higiene e cosméticos em 1997, 1998 e 1999, além de ser considerada, pela mesma revista, a empresa mais admirada do Brasil em 1998 e um modelo empresarial brasileiro ideal.

Atualmente, a empresa, líder do setor de cosméticos no país, mantém um mix de produtos com quase 600 itens diferentes, divididos em categorias, conforme o uso: homem, maquiagem, cabelo, corpo, protetor solar, perfume feminino, desodorante e saúde. Em 2001, a empresa, que conta com três mil colaboradores, apresentou um crescimento de 19 por cento nas vendas (fato que pode ser considerado excepcional diante da média da indústria nacional no mesmo período), com um faturamento da ordem de 1,9 bilhão de reais. Além de bem-sucedida comercialmente, a Natura se destaca por seu comprometimento ético e sua forte atuação social. A empresa tem um complexo industrial na cidade de Cajamar, São Paulo, onde funciona também um centro integrado de pesquisa e desenvolvimento de produtos, inaugurado em 2001 e considerado um dos mais modernos do setor e o maior da América Latina.

Desde sua fundação, a Natura mantém a filosofia de oferecer produtos customizados que incorporam princípios de tratamento terapêutico na produção de cosméticos e de personalização (filosofia que já direcionava a empresa para a adoção do sistema de venda direta).

A venda direta é uma forma de distribuição de produto caracterizada pela venda sem intermediários entre fabricante e consumidor, ou seja, sem a utilização dos tradicionais atacadistas e varejistas. Segundo definição da ABEVD (Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta), venda direta “é um sistema de comercialização de bens de consumo e serviços diferenciados, baseados no contato pessoal entre vendedor e comprador, fora de um estabelecimento comercial fixo”.

No Brasil, as empresas de produtos de consumo pioneiras na adoção desse sistema são a Avon (desde 1959; hoje conta com cerca de 500 mil revendedoras), a Natura (desde 1969) e a Tupperware (desde 1970). Atualmente, os segmentos que mais o utilizam são os de cosméticos, perfumes, bijuterias e roupas, que juntos representam cerca de 84 por cento de todo o setor, segundo a ABEVD.

Adotada em diversos países, em 2001 a venda direta movimentou em nível mundial 78 bilhões de dólares e envolveu cerca de 43 milhões de vendedores em cerca de 60 países. No Brasil, no mesmo período, o setor movimentou 2,5 bilhões de dólares e envolveu 1,2 milhão de vendedores diretos, o que colocou o país no sétimo lugar do ranking mundial, conforme dados divulgados pela ABEVD.

As experiências iniciais da Natura com distribuição de produtos via canais convencionais como drogarias e lojas especializadas não foram bem-sucedidas, pois os lojistas e atendentes apresentavam dificuldades em passar para as consumidoras o conceito terapêutico dos produtos, além de haver poucos recursos disponíveis para campanhas

(Continua)



*(Continuação)*

de propaganda de valorização da marca e divulgação da linha de produtos. Diante desse quadro, a Natura viu na venda direta uma opção viável para superar essas dificuldades, uma vez que nesse sistema de distribuição as consultoras (como são chamadas, pela empresa, as vendedoras) abordam as consumidoras de forma individualizada e interativa.

Para a Natura, a venda direta permitiu a expansão geográfica sem a perda das relações pessoais, vitais para a valorização da marca e a exploração dos atributos e diferenciais de seus produtos. Para as consultoras, a venda direta é uma alternativa de emprego mais flexível para quem não dispõe de tempo integral para o trabalho, com possibilidades de crescimento pessoal e profissional, além de um ganho significativo que pode chegar a cerca de 30 por cento do valor da venda, recebido na forma de comissões. E, para a sociedade, a venda direta é uma forma de aproveitar um tipo de mão-de-obra não absorvida pelas empresas nos postos de trabalho convencionais, mas importante para a composição da renda familiar.

A prova de que essa decisão foi acertada é o acelerado crescimento registrado pela empresa com a adoção do sistema de venda direta. As vendas saltaram de 5 milhões em 1979 para 170 milhões de dólares em 1989. O número de consultoras saltou de 1.000 para 33.000 no mesmo período. Atualmente, o tamanho da equipe chega à casa das 300 mil consultoras, espalhadas por aproximadamente 4.900 municípios de todo o país, números que não param de crescer a cada ano.

Para viabilizar o sistema de venda direta, após algumas experiências de distribuição sem resultados satisfatórios, a Natura criou uma empresa exclusiva para distribuição de seus produtos em São Paulo, a Pró-Estética. Em 1979, a empresa passou a ter distribuição nacional com a criação da Meridiana, responsável pela distribuição dos produtos Natura em todo o país, com exceção do Rio de Janeiro, coberto por uma distribuidora independente, e de São Paulo, atendido pela Pró-Estética. Anos depois, as distribuidoras passaram por mudanças com o objetivo de manter a competitividade da empresa, mas sem alterar seu sistema de venda direta.

Se por um lado esse sistema foi uma opção estratégica bem-sucedida para a Natura em relação às outras formas de distribuição (atacado, varejo e franquias), por outro ele requer complexos sistemas logísticos para a distribuição física dos produtos, administrativo de vendas e de gerenciamento da equipe de consultoras, que inclui recrutamento, treinamento e motivação.

Para atender a parte logística, a empresa dispõe de um depósito totalmente informatizado, com capacidade para estocar 24 mil paletes, que envolve cerca de 1,3 mil pessoas nas operações logísticas e despacha mais de 15 mil volumes por dia. A empresa pretende investir cerca de 30 milhões de reais nos próximos dois anos para a ampliação do depósito. A administração de vendas requer um sistema complexo para processar e gerenciar o faturamento de uma extensa linha e grande volume de produtos comercializados todos os meses, mas sempre em pedidos com pequenas quantidades. O gerenciamento da equipe de consultoras envolve treinamento constante, pagamento de comissões atrativas e ações de incentivo frequentes, a fim de manter a equipe de 300 mil pessoas — que têm na atividade de venda uma forma complementar de receita sem estar diretamente envolvidas com a empresa — sempre capacitada para atuar de forma competitiva.

Não resta dúvida de que o sistema de venda direta adotado pela Natura, apesar de toda a sua complexidade e dos esforços exigidos para seu gerenciamento, é um dos fatores-chave para o sucesso da empresa, pois permite que ela chegue até suas consumidoras de forma personalizada e que os principais atributos de seus produtos sejam explorados de modo adequado e convincente.

Outro aspecto relevante nesse sistema de distribuição é a não-dependência de grandes redes atacadistas e varejistas para a distribuição dos produtos, o que torna a Natura imune ao crescente aumento do poder de negociação dos intermediários da cadeia de comercialização, fato que afeta atualmente a maioria das empresas de produtos de consumo que dependem deles para escoar sua produção.

Além desses fatores, o sistema de venda direta com a amplitude do construído pela Natura constitui uma forte barreira de entrada para novos concorrentes nesse setor. Dessa forma, a Natura acaba por ficar em uma situação estratégica competitiva muito favorável, pois compete com os grandes fabricantes do setor com um sistema de distribuição alternativo e, além disso, trabalha nesse sistema com vantagens, pois enfrenta a concorrência, em geral, de empresas de pequeno porte, que apresentam produtos com qualidade inferior à dos seus e atuam em regiões restritas.

### Questões para discussão

1. Discuta as vantagens e as desvantagens do sistema de venda direta para produtos de consumo.
2. Por que o sistema de venda direta foi uma decisão acertada da Natura?

3. Embora atuando no mesmo setor, a Natura emprega um sistema de distribuição diferente do usado pelo Boticário: enquanto a primeira empresa adota a venda direta, a segunda utiliza o sistema de franquias. Compare as diferenças entre esses dois modelos e discuta qual deles você considera mais adequado para atuar nesse setor.
4. Qual é a tendência da venda direta após o advento da Internet?

Fonte: www.abevd.com.br; www.natura.net.com.br; matérias publicadas na imprensa sobre o case. Pesquisas feitas em outubro de 2003.

## Notas

- 1 Matthew Boyle, "Joe Galli's army", *Fortune*, 30 dez. 2002, p. 135-138.
- 2 Os termos *marketing de pedido direto* e *marketing de relacionamento direto* foram sugeridos como subconjuntos do marketing direto em Stan Rapp e Tom Collins, *The great marketing turnaround*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1990.
- 3 Michael McCarthy, "Direct marketing gets cannes do spirit", *USA Today*, 17 jun. 2002, p. 4B.
- 4 Cálculos fornecidos pela revista *Direct Marketing*.
- 5 Chana R. Schoenberger, "Web? What Web?", *Forbes*, 10 jun. 2002, p. 132; Amy Merrick, "Keep it fresh", *Wall Street Journal*, 10 dez. 2001, p. R6; Amy Merrick, "Sears orders fashion makeover from the Land's End catalog", *Wall Street Journal*, 28 jan. 2004, p. A1, A8.
- 6 Cortesia da L.L. Bean, Freeport, Maine.
- 7 [www.directmarketingmag.com](http://www.directmarketingmag.com).
- 8 Bob Stone, *Successful direct marketing methods*, 6 ed. Lincolnwood: NTC Business Books, 1996. Veja também David Shepard Associates, *The new direct marketing*, 2 ed. Chicago: Irwin, 1995; Amiya K. Basu, Atasi Basu e Rajeev Batra, "Modeling the response pattern to direct marketing campaigns", *Journal of Marketing Research*, maio 1995, p. 204-212.
- 9 Edward L. Nash, *Direct marketing: strategy, planning, execution*, 3 ed. Nova York: McGraw-Hill, 1995.
- 10 Rachel McLaughlin, "Get the envelope opened!", *Target Marketing*, set. 1998, p. 37-39.
- 11 A *longevidade média do cliente (N)* é relacionada à *taxa de retenção do cliente (CR)*. Vamos supor que a empresa retenha 80 por cento de seus clientes por ano. Então, a longevidade média do cliente será dada por:  $N = 1/(1 - CR) = 1/0,2 = 5$ .
- 12 Lorie Grant, "Niche catalogs' unique gifts make money less of an object", *USA Today*, 20 nov. 2003, p. 3B; Olivia Barker, "Catalogs are complementary with online sales, purchases", *USA Today*, 4 dez. 2002, p. 4E.
- 13 Melissa Dowling, "Catalog of the year: Patagonia", *Catalog Age*, 1º set. 2003.
- 14 Mari Yamaguchi, "Japanese consumers shun local catalogs to buy American", *Marketing News*, 2 dez. 1996, p. 12; Cacilie Rohwedder, "U.S. mail-order firms shake up Europe — better service, specialized catalogs find eager shoppers", *Wall Street Journal*, 6 jan. 1998; Kathleen Kiley, "B-to-B marketers high on overseas sales", *Catalog Age*, 1º jan. 1997, p. 8.
- 15 <http://www.ftc.gov/donotcall/>.
- 16 "USAA receives chairman's award", *San Antonio Business Journal*, 20 jun. 2002.
- 17 Jim Edwards, "The art of the infomercial", *Brandweek*, 3 set. 2001, p.14-19.
- 18 "Infomercial offers multiple uses", *Direct Marketing*, set. 1998, p. 11; Tim Hawthorne, "When and why to consider infomercials", *Target Marketing*, fev. 1998, p. 52-53.
- 19 Charles Fishman, "The tool of a new machine", *Fast Company*, maio 2004, p. 92-95.
- 20 Tony Case, "Growing up", *Interactive Quarterly*, 19 abr. 2004, p. 32-34.
- 21 Asim Ansari e Carl F. Mela, "E-customization", *Journal of Marketing Research*, 40, nº 2, maio 2003, p. 131-145.
- 22 Byron Acohido, "Rich media enriching PC ads", *USA Today*, 25 fev. 2004, p. 3B.
- 23 Thomas Mucha, "Spray here. Get girl", *Business 2.0*, 1º jun. 2003.
- 24 David L. Smith e Karen McFee, "Media mix 101: online media for traditional marketers". [http://advantage.msn.com/articles/MediaMix101\\_2.asp](http://advantage.msn.com/articles/MediaMix101_2.asp), set. 2003.
- 25 Paul C. Judge, "Will online ads ever click?", *Fast Company*, mar. 2001, p. 181-192.
- 26 "OPA media consumption study", Online Publisher's Association, jan. 2002.
- 27 Jeffrey F. Rayport e Bernard J. Jaworski, *E-commerce*. Nova York: McGraw-Hill, 2001, p. 116.
- 28 Bob Tedeschi, "E-commerce report", *New York Times*, 24 jun. 2002, p. C8.
- 29 Stephen Baker, "Pop-up ads had better start pleasing", *Business Week*, 8 dez. 2003, p. 40.
- 30 "Prime clicking time", *Economist*, 31 maio 2003, p. 65; Ben Elgin, "Search engines are picking up steam", *Business Week*, 24 mar. 2003, p. 86-87.
- 31 Ned Desmond, "Google's next runaway success", *Business 2.0*, nov. 2002, p. 73.
- 32 Heather Green, "Online ads take off again", *Business Week*, 5 maio 2003, p. 75.
- 33 Esses números, de março de 2004, são baseados em impressões de anúncio disponíveis na home page da 6MM por dia e em um custo por milhar para uma unidade padrão de 728 x 90 (unidade horizontal no topo da página) de 15 dólares (embora a maioria dos anunciantes não pague esse valor).
- 34 Seth Godin, *Permission marketing: turning strangers into friends and friends into customers*. Nova York: Simon & Schuster, 1999.
- 35 Chana R. Schoenberger, "Web? What Web?", *Forbes*, 10 jun. 2002, p. 132.
- 36 Stan Rapp e Tom Collins, *Maximarketing*. Nova York: McGraw-Hill, 1987.
- 37 Theresa Howard, "Ad winners able to implement 'total communications strategy'", *USA Today*, 22 jun. 2004.

- 38 Bill Keenan, "Cost-per-call data deserve scrutiny", *Industry Week*, 10 jan. 2000.
- 39 Adaptado de Robert N. McMurry, "The mystique of super-salesmanship", *Harvard Business Review*, mar./abr. 1961, p. 114. Veja também William C. Moncrief III, "Selling activity and sales position taxonomies for industrial salesforces", *Journal of Marketing Research*, ago. 1986, p. 261-270.
- 40 Jon Bello, "Sell like your outfit is at stake. It is", *Business Week Online*, 5 fev. 2004.
- 41 Lawrence G. Friedman e Timothy R. Furey, *The channel advantage: going to marketing with multiple sales channels*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- 42 Michael Copeland, "Hits and misses", *Business 2.0*, abr. 2004, p. 142.
- 43 Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin e Robert L. Cardy, *Managing human resources*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1995, p. 416-418.
- 44 "What salespeople are paid", *Sales & Marketing Management*, fev. 1995, p. 30-31; Christopher Power, Lisa Driscoll e Earl Bohn, "Smart selling", *Business Week*, 3 ago. 1992, p. 46-48; William Keenan Jr. (org.), *The sales and marketing management guide to sales compensation planning: commissions, bonuses and beyond*. Chicago: Probus Publishing, 1994.
- 45 Sonke Albers, "Salesforce management: compensation, motivation, selection, and training". In: Bart Weitz e Robin Wensley (orgs.), *Handbook of marketing*. Londres: Sage Publications, p. 248-266.
- 46 Betsy Cummings, "Welcome to the real whirled: how whirlpool training forced salespeople to live with the brand", *Sales and Marketing Management*, fev. 2001, p. 87-88.
- 47 Nanette Byrnes, "Avon calling: lots of new reps", *Business Week*, 2 jun. 2003, p. 53-54.
- 48 Michael R. W. Bommer, Brian F. O'Neil e Beheruz N. Sethna, "A methodology for optimizing selling time of salespersons", *Journal of Marketing Theory and Practice*, primavera 1994, p. 61-75. Veja também Lissan Joseph, "On the optimality of delegating pricing authority to the sales force", *Journal of Marketing*, 65, jan. 2001, p. 62-70.
- 49 Thomas Blackshear e Richard E. Plank, "The impact of adaptive selling on sales effectiveness within the pharmaceutical industry", *Journal of Marketing Theory and Practice*, verão 1994, p. 106-125.
- 50 Dartnell Corporation, 30<sup>th</sup> Sales Force Compensation Survey. Outras pesquisas mostram que 12,7 por cento do tempo é gasto em atendimentos de serviços, 16 por cento em tarefas administrativas, 25,1 por cento em vendas por telefone e 17,4 por cento em espera/viagem.
- 51 James A. Narus e James C. Anderson, "Industrial distributor selling: the roles of outside and inside sales", *Industrial Marketing Management*, 15, 1986, p. 55-62.
- 52 Charles Waltner, "Pall Corp. wins business with info-driven web site", *Net Marketing*, out. 1996.
- 53 Willem Verbeke e Richard P. Bagozzi, "Sales call anxiety: exploring what it means when fear rules a sales encounter", *Journal of Marketing*, 64, jul. 2000, p. 88-101.
- 54 Gilbert A. Churchill Jr., Neil M. Ford e Orville C. Walker Jr., *Sales force management: planning, implementation and control*, 4 ed. Homewood: Irwin, 1993. Veja também Jhinuk Chowdhury, "The motivational impact of sales quotas on effort", *Journal of Marketing Research*, fev. 1993, p. 28-41; Murali K. Mantrala, Prabhakant Sinha e Andris A. Zoltners, "Structuring a multiproduct sales quota-bonus plan for a heterogeneous sales force: a practical model-based approach", *Marketing Science*, 13, n° 2, 1994, p. 121-144; Wujin Chu, Eitan Gerstner e James D. Hess, "Costs and benefits of hard-sell", *Journal of Marketing Research*, fev. 1995, p. 97-102; Manfred Krafft, "An empirical investigation of the antecedents of sales force control systems", *Journal of Marketing*, 63, jul. 1999, p. 120-134.
- 55 Eilene Zimmerman, "Quota busters", *Sales & Marketing Management*, jan. 2001, p. 59-63.
- 56 Melanie Warner, "Confessions of a control freak", *Fortune*, 4 set. 2000, p. 30; Peter Burrows, "The era of efficiency", *Business Week*, 18 jun. 2001, p. 92.
- 57 Ian Mount, "Out of control", *Business 2.0*, ago. 2002, p. 38-44.
- 58 Philip M. Posdakoff e Scott B. MacKenzie, "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness", *Journal of Marketing Research*, ago. 1994, p. 351-363. Veja também Andrea L. Dixon, Rosann L. Spiro e Magbul Jamil, "Successful and unsuccessful sales calls: measuring salesperson attributions and behavioral intentions", *Journal of Marketing*, 65, jul. 2001, p. 64-78; Willem Verbeke e Richard P. Bagozzi, "Sales call anxiety: exploring what it means when fear rules a sales encounter", *Journal of Marketing*, 64, jul. 2000, p. 88-101.
- 59 Dixon, Spiro e Jamil, "Successful and unsuccessful sales calls: measuring salesperson attributions and behavioral intentions", *Journal of Marketing*, 65, jul. 2001, p. 64-78.
- 60 Algumas das discussões seguintes são baseadas em W.J.E. Crissy, William H. Cunningham e Isabella C. M. Cunningham, *Selling: the personal force in marketing*. Nova York: John Wiley, 1977, p. 119-129.
- 61 Joel E. Urbany, "Justifying profitable pricing", Marketing Science Institute, relatório nº 00-117, 2000, p. 17-18.
- 62 Para uma leitura adicional, veja Howard Raiffa, *The art and science of negotiation*. Cambridge: Harvard University Press, 1982; Max H. Bazerman e Margaret A. Neale, *Negotiating rationally*. Nova York: Free Press, 1992; James C. Freund, *Smart negotiating*. Nova York: Simon & Schuster, 1992; Frank L. Acuff, *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. Nova York: American Management Association, 1993; Jehoshua Eliashberg, Gary L. Lilien e Nam Kim, "Searching for generalizations in business marketing negotiations", *Marketing Science* 14, n° 3, pt 1, 1995, p. G47-G60.

# 20

## Apresentação de novas ofertas ao mercado

**Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:**

- Que desafios a empresa enfrenta ao desenvolver novos produtos?
- Quais estruturas organizacionais ajudam a gerenciar o desenvolvimento de novos produtos?
- Quais são os estágios principais do desenvolvimento de novos produtos?
- Qual é a melhor maneira de estabelecer os processos do novo produto?
- Que fatores afetam a taxa de difusão e a adoção pelo consumidor de produtos recém-lançados?



Inovador, o 3M™ Paint Preparation System permite pintar em qualquer ângulo, o que ajuda a garantir um trabalho de alta qualidade mesmo em locais de difícil acesso. O produto teve grande aceitação em oficinas mecânicas, na indústria aeroespacial e marítima e em outros mercados no mundo todo.

Ao longo do tempo, as empresas precisam aumentar sua receita bruta desenvolvendo novos produtos e expandindo-se em novos mercados. O desenvolvimento de novos produtos dá forma ao futuro da empresa; produtos melhorados ou substitutos mantêm ou geram vendas. Algumas empresas colocam a inovação dos produtos à frente de tudo o que fazem. A 3M Company, uma das mais inovadoras empresas dos Estados Unidos, dá muita ênfase aos novos produtos.<sup>1</sup>

A 3M fabrica mais de 50 mil produtos, incluindo lixas, adesivos, filmes ópticos e conectores de fibra óptica. Com uma equipe de mais de 6 mil cientistas no mundo todo, a cada ano ela investe mais de 1 bilhão de dólares em pesquisa e desenvolvimento e lança um grande número de produtos. Em 2003, as vendas da 3M somaram 18 bilhões de dólares. A política da empresa de permitir que todos os funcionários gastem até 15 por cento da jornada de trabalho em projetos de interesse pessoal ajudou a produzir os blocos de notas Post-it®, certas fitas adesivas especiais e a tecnologia de microrreplicação. Ao mesmo tempo, a 3M monitora cuidadosamente o potencial de comercialização de candidatos a produto novo, certificando-se de que os cientistas e os profissionais de marketing colaborem entre si desde o início e aplicando mais recursos nos prováveis vencedores. O programa Golden Step Award homenageia os funcionários e membros de equipes que desenvolveram novos produtos, linhas de produtos ou mercados significativos e geraram pelo menos 10 milhões de dólares em vendas globais anuais em até três anos a partir do lançamento do produto.

Os profissionais de marketing desempenham um papel importante no processo de novos produtos, identificando e avaliando idéias para lançamentos e trabalhando com o departamento de P&D e outros em todas as etapas do desenvolvimento. Este capítulo oferece uma análise detalhada do processo de desenvolvimento de novos produtos. O Capítulo 21 examina como os profissionais de marketing podem estabelecer ligações com mercados globais como mais uma fonte de crescimento de longo prazo.

## Desafios no desenvolvimento de novos produtos

Uma empresa pode agregar novos produtos por meio de aquisições ou de desenvolvimento. O processo de aquisição pode assumir três formas. A empresa pode comprar outras empresas, adquirir patentes de outras empresas ou comprar uma licença ou franquia de outra empresa. A gigante suíça Nestlé aumentou sua presença na América do Norte adquirindo diversas marcas, como Carnation, Hills Brothers, Stouffer's, Ralston Purina, Dreyer's Ice Cream e Chef America.<sup>2</sup>

O processo de desenvolvimento, por sua vez, pode assumir duas formas. A empresa pode desenvolver novos produtos em seus laboratórios ou contratar pesquisadores independentes ou empresas de desenvolvimento de novos produtos para essa finalidade. Podemos identificar seis categorias de produtos novos.<sup>3</sup>

1. **Produtos inteiramente novos:** novos produtos que criam um mercado totalmente novo.
2. **Novas linhas de produtos:** novos produtos que permitem à empresa entrar em um mercado preexistente.
3. **Acréscimos a linhas de produtos preexistentes:** novos produtos que complementam linhas de produtos preexistentes da empresa (outros tamanhos de embalagens, sabores etc.).

4. **Aperfeiçoamento e revisão de produtos preexistentes:** novos produtos que oferecem melhor desempenho ou maior valor percebido e substituem os produtos preexistentes.
5. **Reposicionamentos:** produtos existentes que são direcionados para novos mercados ou para novos segmentos de mercado.
6. **Reduções de custo:** novos produtos que fornecem desempenho semelhante a um custo menor.

Menos de 10 por cento de todos os novos produtos são realmente inovadores e novos para o mundo. Esses produtos envolvem os maiores custo e risco, uma vez que são novos tanto para a empresa como para o mercado. W. L. Gore, conhecido por seu tecido Gore-Tex, inovou com produtos inéditos em várias áreas: cordas de violão, fio dental, dispositivos médicos e células de combustível. Ele adotou vários princípios para orientar-se no desenvolvimento de novos produtos:<sup>4</sup>

1. **Trabalhar com clientes em potencial.** Seu enxerto torácico, criado para combater doenças cardíacas, foi desenvolvido em estreita colaboração com médicos.
2. **Deixar os funcionários escolher projetos.** Poucos líderes e equipes de produtos são designados. Gore gosta de incentivar 'campeões apaixonados', capazes de convencer os demais de que determinado projeto vale o tempo e o suor investidos. O desenvolvimento da célula de combustível reuniu mais de cem dos 6 mil pesquisadores associados da empresa.
3. **Dar aos funcionários tempo para 'brincar'.** Todos os pesquisadores associados gastam 10 por cento das horas de trabalho desenvolvendo suas próprias idéias. Idéias promissoras são incentivadas e julgadas de acordo com um teste denominado 'Real, Vencedora, Vantajosa'. A oportunidade é real? Podemos vencer? Podemos ganhar dinheiro com ela?
4. **Saber quando desistir.** Becos sem saída em uma área às vezes podem desencadear uma inovação em outra. As cordas de violão acústico Elixir resultaram de uma aventura desastrosa em cabos para bicicleta. Até mesmo iniciativas bem-sucedidas podem ter de ser passadas adiante. O fio dental Glide à prova de desfiadura foi vendido para a Procter & Gamble porque a Gore-Tex sabia que os varejistas prefeririam lidar com uma empresa dona de uma linha completa de produtos para a saúde.

A maior parte da atividade ligada a novos produtos visa aperfeiçoar os produtos existentes. Na Sony, por exemplo, mais de 80 por cento das atividades ligadas a novos produtos são voltadas para modificar ou aperfeiçoar os produtos já estabelecidos. A Gillette aperfeiçoa seus aparelhos de barbear com freqüência. Em 2004, ela lançou o novo barbeador M3Power para homens e o Venus Divine para mulheres.<sup>5</sup> Em muitas categorias está ficando cada vez mais difícil identificar produtos arrasadores, capazes de transformar o mercado, mas a inovação contínua para melhor satisfazer as necessidades dos consumidores pode forçar os concorrentes a competir para alcançar os inovadores.<sup>6</sup>



O aprimoramento de produtos existentes. Cartaz do novo barbeador masculino M3Power, da Gillette.

## BLACKBERRY

Indispensável para seus assinantes — entre eles o governador da Flórida, Jeb Bush, a atriz Sarah Jessica Parker e o lendário CEO da GE Jack Welch —, o Blackberry da Research in Motion (RIM), lançado em 1999, tornou-se quase sinônimo de e-mail sem fio. O e-mail é automaticamente direcionado para o Blackberry enquanto está indo para o desktop e pode ser respondido por meio de um teclado operado pelo polegar. O objetivo da corporação é “possibilitar o e-mail sem fio a qualquer momento, e em qualquer dispositivo que as pessoas queiram”. O acréscimo de novos recursos, como voz e viva-voz, telas coloridas mais brilhantes, teclados com iluminação traseira e roaming internacional, tem alimentado o sucesso avassalador do produto. Com uma base de assinantes alcançando os 2 milhões em 2004, não é de surpreender que o preço das ações da empresa tenha decuplicado no ano anterior.<sup>7</sup>

Um meio de ampliar o significado da marca é lançar novos produtos como extensões de marca em categorias de produtos relacionados. A Nike começou como fabricante de tênis de corrida, mas agora compete nos mercados de esportes com todos os tipos de calçados, roupas e equipamentos. Além de revestimentos para pisos, a Armstrong World Industries passou a oferecer forros de teto e, depois, a decoração total de interiores. Inovação de produtos e programas de marketing eficazes permitem a essas empresas expandir sua ‘área de cobertura no mercado’.

Em uma economia em rápida mutação, a inovação contínua é questão de necessidade. A maior parte das empresas raramente inovam, algumas inovam ocasionalmente e poucas inovam continuamente. Na última categoria, Sony, 3M, Charles Schwab, Dell Computer, Sun Microsystems, Oracle, Southwest Airlines, Maytag, Costco e Microsoft têm mantido a liderança em seus setores quando o assunto é elevar o preço das ações.<sup>8</sup> Essas empresas distinguem-se pela criação de uma atitude positiva em relação à inovação e à exposição ao risco; elas tornaram rotina o processo de inovação; praticam o trabalho em equipe e permitem que seu pessoal experimente e até falhe.

As empresas que não conseguem desenvolver novos produtos estão se colocando em grande risco. Seus produtos são vulneráveis a mudanças nas necessidades e no gosto dos clientes, a novas tecnologias, a menores ciclos de vida e à maior concorrência nacional e estrangeira. Novas tecnologias são especialmente ameaçadoras.

A maioria das empresas estabelecidas se concentra na *inovação incremental*. Empresas mais novas criam *disruptive technologies*,\* que são mais baratas e têm maior probabilidade de alterar o espaço competitivo. Empresas estabelecidas podem ser lentas ao reagir ou investir nessas tecnologias, porque elas ameaçam seu investimento. Então, subitamente, elas se vêem frente a frente com formidáveis rivais novas e muitas fracassam.<sup>9</sup> Para escapar dessa armadilha, as empresas dominantes precisam acompanhar cuidadosamente as preferências tanto de clientes como de não-clientes ao longo do tempo, além de descobrir aquelas necessidades que são difíceis de articular e estão sempre evoluindo.<sup>10</sup>

## PEPSICO

Determinada a desenvolver novos produtos que reflitam a mudança no gosto e na demografia dos consumidores, a PepsiCo, gigante da produção de alimentos e bebidas, a cada ano agrega mais de 200 variações a seu portfólio global, desde o Quaker Soy Crisps até o Gatorade Xtremo Thirst Quencher. Na visão do presidente e CEO Steven Reinmund, a inovação é a chave para um consistente crescimento de dois dígitos no lucro: “Os consumidores estão procurando inovação, especialmente nas coisas pequenas e rotineiras da vida.” A PepsiCo enfatiza novos sabores e ingredientes mais saudáveis nas marcas já existentes. Ela também lançou com sucesso uma linha de novos produtos nos Estados Unidos, como os *chips* Sabritas, um sucesso de 100 milhões de dólares trazido da sua subsidiária mexicana, e a água *fitness* Propel, que teve sucesso de vendas semelhante apenas um ano após o seu lançamento.<sup>11</sup>

Ao mesmo tempo, o desenvolvimento de novos produtos pode ser muito arriscado. A Texas Instruments perdeu 660 milhões de dólares antes de abandonar o negócio de computadores pessoais, a RCA perdeu 500 milhões de dólares com seu reprodutor de videodiscos, a FedEx perdeu 340 milhões de dólares com seu Zap mail, estima-se que a DuPont tenha perdido 100 milhões de dólares com um couro sintético denominado Corfam, e o avião anglo-francês Concorde jamais recuperou seu investimento.<sup>12</sup> Mesmo essas quantias são de pouca importância quando comparadas com os 5 bilhões desperdiçados no fiasco do Iridium (veja a seção Novas Idéias em Marketing “O Iridium se desliga dos clientes globais”).

Os índices de novos produtos que continuam a fracassar são preocupantes. Estudos recentes estimam-no em 95 por cento nos Estados Unidos e em 90 por cento na Europa.<sup>13</sup> Produtos novos fracassam por muitos motivos: ignorar ou interpretar mal as pesquisas de mercado; superestimar o tamanho do mercado; altos custos de desenvolvimento; projeto insatisfatório; posicionamento incorreto, propaganda ineficaz ou preço errado; apoio insuficiente à distribuição, e concorrentes que reagem com firmeza.

Vários fatores tendem a dificultar o desenvolvimento de novos produtos:

\* Tecnologias que trazem uma mudança radical ao introduzir uma maneira nova de fazer as coisas, geralmente a custos mais baixos (N. RT.).



## O Iridium se desliga dos clientes globais

No final dos anos 90, a Motorola, unida a vários parceiros, lançou o Iridium, um sistema de telefones sem fio baseado em satélite e com alcance mundial, ao custo de 5 bilhões de dólares. Os engenheiros da Motorola previam que 66 satélites de telecomunicações circulariam a Terra e tornariam possível aos clientes fazer e receber chamadas com um telefone em qualquer lugar do mundo. O objetivo da Motorola era estabelecer um padrão universal para a telefonia sem fio.

No entanto, em agosto de 1999, o Iridium teve de abrir falência porque não pôde honrar o pagamento de 90 milhões de dólares em títulos e, em março de 2000, um juiz ordenou que a falência fosse decretada. A Motorola foi obrigada a desativar o projeto. Agora está claro que os patrocinadores não fizeram a lição de casa no que dizia respeito ao marketing.

1. Enquanto a maioria dos celulares pesa algumas dezenas de gramas, o Iridium pesava cerca de meio quilo, parecia um tijolo e era desajeitado de carregar ou colocar na pasta. Além disso, o usuário tinha de levar uma sacola de acessórios para conseguir funcionalidade total. Os problemas de transmissão incluíam chamadas incompletas e perda de chamadas, e a qualidade da voz ficava aquém do padrão a que os usuários estavam habituados com o celular.
2. Lançado a 3 mil dólares, o Iridium chegou a custar 1.500. Pior ainda era que as tarifas variavam de quatro a nove dólares por minuto, não importando se o autor da chamada estivesse em sua própria cidade ou em uma floresta de Bornéu.
3. Embora se apregoasse que o telefone podia funcionar em qualquer lugar, ele não podia ser usado dentro de edifícios ou em um carro em movimento. O caminho entre o telefone e os satélites em órbita tinha de estar livre. Além disso, grandes regiões da Europa, da Ásia e da África não contavam com o serviço.
4. O Iridium orçou 180 milhões de dólares para promoção. Sua campanha publicitária mostrava um homem vestindo uma pesada parca e puxando um trenó em um lugar desolado, cercado de neve. Subitamente seu telefone toca: ele tem contato com o mundo exterior. A campanha foi suplementada com outra de mala direta e um enérgico programa de relações públicas, mas toda promoção precisava ser seguida por venda pessoal competente. Esse foi o desafio maior, porque os prováveis compradores levantavam questões sobre preço, quedas de serviço e o volumoso aparelho telefônico — e muitas vezes concluíam que os benefícios não valiam o preço.
5. A Motorola escolheu parceiros de vendas em outras partes do mundo que, não raro, não tinham habilidades de marketing. Apesar de a campanha de promoção ter gerado cerca de 1,5 milhão de consultas, a maioria não foi respondida ou não com a rapidez necessária.

A alta gerência estabeleceu 23 de setembro de 1998 como a data do sensacional lançamento, mas teve de adiá-la para 1º de novembro. Mesmo nesse dia, a empresa ainda tinha problemas com o produto, o serviço, a distribuição, o suporte e as finanças. Com todas essas complicações, não é de admirar que o projeto não tenha atraído mais de 50 mil compradores. A lição a ser tirada é que, por maior que seja a promoção, ela não consegue transformar em sucesso um produto mal projetado, afetado pela baixa qualidade e por um serviço inadequado.

Fontes: Jonathan Sidener, "Iridium's adventure over satellite phone system ordered shut down", *Arizona Republic*, 18 mar. 2000; Kevin Maney, "\$3,000 gadget might be globe-trotters best friend", *USA Today*, 17 set. 1998; Leslie Cauley, "Iridium's downfall", *Wall Street Journal*, 18 ago. 1999; Eric M. Olson, Stanley F. Slater e Andrew J. Czaplowski, "The Iridium story: a marketing disconnect?", *Marketing Management*, verão 2000, p. 54-57.

- **Escassez de idéias importantes em algumas áreas.** Podem restar poucas alternativas para melhorar alguns produtos básicos (aço e detergente, por exemplo).
- **Mercados fragmentados.** As empresas precisam dirigir seus esforços a segmentos menores de mercado, e isso pode significar vendas e lucros menores para cada produto.
- **Restrições sociais e governamentais.** Produtos novos devem atender a requisitos de segurança do consumidor e a preocupações ambientais.
- **Custo do processo de desenvolvimento.** Até encontrar uma idéia que valha a pena, a empresa normalmente precisa gerar muitas idéias; por isso, é comum que depare com altos custos de P&D, fabricação e marketing.
- **Escassez de capital.** Algumas empresas possuem boas idéias, mas não conseguem levantar os recursos necessários para pesquisá-las e lançá-las.



- **Necessidade de menor prazo para o desenvolvimento.** As empresas devem aprender a reduzir o tempo de desenvolvimento, utilizando novas técnicas, parceiros estratégicos, testes antecipados da concepção do produto e planejamento avançado de marketing.
- **Menores ciclos de vida dos produtos.** Quando um novo produto é bem-sucedido, os rivais rapidamente o copiam. A Sony costumava gozar de uma vantagem de três anos com seus novos produtos. Atualmente, a Matsushita copia o produto em seis meses, dificilmente deixando tempo suficiente para que a Sony recupere seu investimento.

O que uma empresa pode fazer para desenvolver produtos novos e bem-sucedidos? Cooper e Kleinschmidt verificaram que o primeiro fator de sucesso é um produto único e superior. Tais produtos têm sucesso em 98 por cento das vezes, em comparação com produtos com vantagem moderada (58 por cento de sucesso) ou com vantagem mínima (18 por cento de sucesso). Outro importante fator de sucesso é um conceito bem definido de produto. A empresa deve definir e avaliar cuidadosamente o mercado-alvo, os requisitos e os benefícios do produto antes de prosseguir. Outros fatores de sucesso são a sinergia do marketing e da tecnologia, a qualidade da execução em todas as etapas e a atratividade do mercado.<sup>14</sup> (Veja o Lembrete de Marketing “Lições para o sucesso de novos produtos”).

## Arranjos organizacionais

Uma vez que a empresa tenha segmentado com cuidado o mercado, escolhido seus clientes-alvo, identificado as necessidades destes e determinado seu posicionamento no mercado, estará mais capacitada a desenvolver novos pro-



### LEMBRETE DE MARKETING

#### Lições para o sucesso de novos produtos

Os corredores do New Product Showcase and Learning Center de Robert McMath são um cemitério de produtos esdrúxulos. Lá encontramos papinhas Gerber para adultos — carne de porco agriçoce e frango ao molho madeira em forma de purê —, sanduiches para microondas, petiscos de mandioca, mostarda em spray, aspirina Ben-Gay e cerveja incolor Miller. E o que dizer do vinagrete em spray Dijon para saladas da Richard Simmons, da torta de alho em jarra ou do xampu Farrah, uma pérola dos anos 70 lançada pela atriz Farrah Fawcett?

A inusitada vitrine de McMath representa 4 bilhões de dólares de investimentos em produtos. Por trás de cada um dos 80 mil produtos em exposição existe desperdício de dinheiro e de esperanças. A partir deles, McMath destilou muitas lições para um setor que, como ele mesmo admite, tem memória curta. Ex-profissional de marketing da Colgate-Palmolive, McMath expôs suas opiniões singulares em um livro, *What were they thinking? (Onde eles estavam com a cabeça?)*. Algumas das lições de marketing de McMath são:

- **O valor de uma marca é sua reputação, que ela consegue ao longo do tempo.** As pessoas acreditam que ela fornecerá um conjunto coerente de atributos. Não desperdice esse poder aliando sua reputação a algo que não faça sentido. O molho de queijo gorgonzola sem açúcar da Louis Sherry, conhecida por seus doces e sorvetes ultracalóricos, é tudo que não deveria ser: sem açúcar, de queijo e para saladas.
- **O marketing de imitação é o principal destruidor de novos produtos.** A Pepsi é uma das poucas sobreviventes entre as dezenas de marcas que desafiam a Coca-Cola há mais de um século. Já ouviu falar da Toca-Cola? Da Coco-Cola? Da Yum-Yum Cola? Do vinho francês de Cola? E que tal King-Cola, ‘a bebida real’?
- **As pessoas não compram produtos que lhes fazem lembrar suas deficiências.** O xampu For Oily Hair Only (só para cabelos oleosos) da Gillette fracassou porque as pessoas não queriam confessar que tinham cabelos desse tipo. Elas não querem revelar seus defeitos e fraquezas para outras pessoas, ao colocar esses produtos em seus carrinhos de supermercado.
- **Alguns produtos são radicalmente diferentes dos produtos, serviços ou experiências que os consumidores normalmente compram.** Pode-se dizer que alguns produtos inovadores estão fadados ao fracasso assim que se ouve seu nome: Ovos de Torradeira, Spray Antitranspirante de Pepino ou Mar-Saúde (salsichas de frutos do mar).

Fontes: Paul Lukas, “The ghastliest product launches”, *Fortune*, 16 mar. 1996, p. 44; Jan Alexander, “Failure Inc.”, *Worldbusiness*, maio/jun. 1996, p. 46; Ted Anthony, “Where’s Farrah shampoo? Next to the salsa ketchup”, *Marketing News*, 6 maio 1996, p. 13; Os parágrafos marcados com negrito foram adaptados de: Robert M. McMath e Thom Forbes, *What were they thinking?: marketing lessons I’ve learned from over 80 000 new-product innovations and idiocies*. Nova York: Times Business, 1998. p. 22-24, 28, 30-31, 129-130.

ditos. Muitas empresas hoje em dia usam a *engenharia voltada para o cliente* para criar novos produtos, o que confere grande importância à incorporação das preferências dos clientes no projeto final.

O desenvolvimento de novos produtos exige que a alta gerência defina os domínios do negócio, as categorias de produtos e alguns critérios específicos. A General Motors tem um substancial parâmetro de investimento — 400 milhões de dólares — a aplicar em novos modelos de carros; é isso o que custa colocar um novo veículo em produção.<sup>15</sup> Certa empresa estabeleceu os seguintes critérios de aceitação:

- O produto deve estar pronto para ser lançado em até cinco anos.
- O produto deve ter um potencial de mercado de pelo menos 50 milhões de dólares e uma taxa mínima de crescimento de 15 por cento.
- O produto deve fornecer retornos de pelo menos 30 por cento sobre as vendas e de 40 por cento sobre o investimento.
- O produto deve conseguir a liderança técnica ou de mercado.

## Orçamento para o desenvolvimento de novos produtos

A alta gerência deve decidir quanto reservar do orçamento para o desenvolvimento de novos produtos. Os resultados de P&D são tão incertos que é difícil utilizar critérios normais de investimento. Algumas empresas resolvem esse problema financiando tantos projetos quanto possível, esperando conseguir sucesso com alguns. Outras aplicam uma porcentagem convencional sobre os números de vendas ou gastam o mesmo montante que a concorrência. Outras ainda decidem de quantos novos produtos de sucesso precisam e só depois estimam o investimento necessário.

A Tabela 20.1 mostra como uma empresa pode calcular o custo do desenvolvimento de novos produtos. O gerente de novos produtos em uma grande empresa de produtos de consumo analisou 64 novas idéias. Somente uma em quatro, ou 16 no total, passou pela etapa de seleção. Nessa etapa, a análise de cada idéia custou mil dólares. A metade dessas idéias, ou oito, sobreviveu à etapa de teste de conceito, a um custo de 20 mil dólares cada. Metade dessas idéias, ou quatro, sobreviveu à etapa de desenvolvimento de produtos, a um custo de 200 mil dólares cada. Metade dessas, ou duas, teve um bom desempenho no mercado-teste, a um custo de 500 mil dólares cada. Quando essas duas idéias foram lançadas, a um custo de 5 milhões de dólares cada, apenas uma foi bem-sucedida. Assim, essa idéia vencedora teve um custo de desenvolvimento de aproximadamente 5,7 milhões de dólares para a empresa.

No processo, 63 idéias foram abandonadas. O custo total de desenvolvimento de um novo produto bem-sucedido foi de aproximadamente 13,9 milhões de dólares. A menos que a empresa possa aperfeiçoar as taxas de aprovação e reduzir os custos em cada etapa, deverá reservar um orçamento de quase 14 milhões de dólares para cada nova idéia vitoriosa que espera encontrar. Se a alta gerência quiser quatro novos produtos de sucesso nos próximos anos, terá de reservar um orçamento de pelo menos 56 milhões de dólares (4 × 14 milhões).

## Organização para o desenvolvimento de novos produtos

As empresas lidam com o aspecto organizacional do desenvolvimento de novos produtos de várias maneiras.<sup>16</sup> Muitas atribuem a responsabilidade pelas idéias de novos produtos a *gerentes de produto*. Mas muitas vezes eles ficam tão ocupados gerenciando as linhas existentes que dão pouca atenção a novos produtos, a menos que sejam extensões das

**TABELA 20.1**

Custo estimado para se chegar a um novo produto de sucesso (partindo de 64 novas idéias)

Etapa	Número de idéias	Taxa de aprovação	Custo por idéia de produto (US\$)	Custo total (US\$)
1. Seleção de idéias	64	1:4	1.000	64.000
2. Teste de conceito	16	1:2	20.000	320.000
3. Desenvolvimento do produto	8	1:2	200.000	1.600.000
4. Teste de mercado	4	1:2	500.000	2.000.000
5. Lançamento nacional	2	1:2	5.000.000	10.000.000
			5.721.000	13.984.000

linhas. Esses profissionais também não têm as habilidades específicas e o conhecimento necessário para desenvolver e criticar novos produtos. A Kraft e a Johnson & Johnson têm *gerentes de novos produtos*, que se reportam a gerentes de categoria de produtos. Algumas empresas têm uma *comissão de gestão de alto nível* encarregada de analisar e aprovar propostas. As grandes empresas freqüentemente estabelecem um *departamento de novos produtos*, chefiado por um gerente com autoridade substancial e acesso à alta gerência. Entre as principais responsabilidades do departamento estão a geração e a seleção de novas idéias, o trabalho com o departamento de P&D, a condução de testes de campo e a comercialização.

A 3M, a Dow e a General Mills com freqüência atribuem o trabalho de desenvolvimento de novos produtos a *equipes de empreendimento*. Uma **equipe de empreendimento** é um grupo interdepartamental, ou multifuncional, que tem como objetivo desenvolver um produto ou negócio específico. São 'empreendedores' desobrigados de outras tarefas que recebem um orçamento, um prazo e um espaço de trabalho denominado *skunkworks*. Esses *skunkworks* são locais de trabalho informais, muitas vezes garagens, onde as equipes empreendedoras tentam desenvolver novos produtos.

As equipes interdepartamentais podem colaborar entre si e praticar o desenvolvimento simultâneo de novos produtos para levar produtos novos ao mercado.<sup>17</sup> O desenvolvimento simultâneo de produto assemelha-se a uma partida de futebol, com os membros de cada equipe passando a 'bola' uns para os outros, até atingir o gol. Usando esse sistema, a Allen-Bradley Corporation (fabricante de controles industriais) foi capaz de desenvolver um novo controle elétrico em apenas dois anos, em vez dos seis que levava com o sistema antigo.

As equipes interdepartamentais podem evitar que os engenheiros se limitem a criar uma 'ratoeira melhor', quando possíveis clientes não precisam disso e tampouco o desejam. Alguns critérios para montar equipes interdepartamentais de empreendimento para novos produtos são os seguintes:<sup>18</sup>

- **Estilo de liderança e nível de experiência desejados.** Quanto mais complexo o conceito do novo produto, maior a experiência desejável.
- **Habilidades e experiência dos membros da equipe.** As equipes de empreendimentos da Aventis, que faz parte de um conglomerado farmacêutico, agrícola e químico, incluem gente com experiência em química, engenharia, pesquisa de mercado, análise financeira e manufatura.
- **Nível de interesse no conceito específico do novo produto.** Há interesse, ou melhor, as pessoas acreditam no conceito e sentem-se comprometidas com ele (são 'defensoras do conceito')?
- **Potencial para recompensa pessoal.** O que motiva as pessoas a desejar participar desse esforço?
- **Diversidade dos membros da equipe.** Isso inclui raça, sexo, nacionalidade, amplitude e profundidade de experiência e personalidade. Quanto maior a diversidade, maiores o número de pontos de vista e o potencial da equipe para tomar decisões.

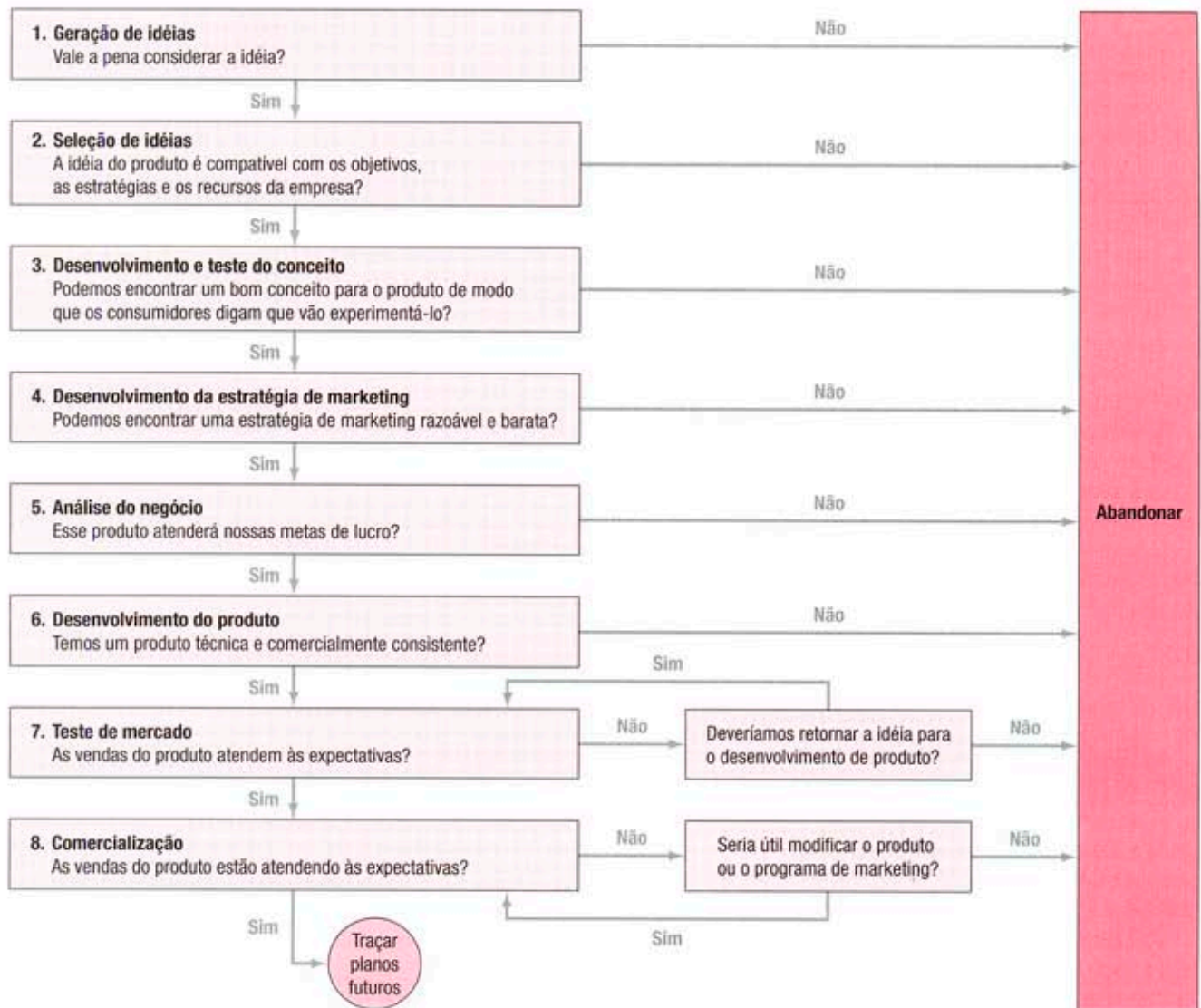
A 3M, a Hewlett-Packard, a Lego e muitas outras empresas usam o *sistema de 'portão'* para gerir o processo de inovação.<sup>19</sup> O processo é dividido em etapas. Ao final de cada etapa há um 'portão' ou ponto de controle. O líder do projeto, trabalhando com uma equipe interdepartamental, deve trazer um conjunto de produtos da atividade para cada portão, antes que o projeto passe para a etapa seguinte. Para transpor a etapa do plano de negócios e chegar à de desenvolvimento do produto, é necessário um estudo de pesquisa de mercado convincente quanto às necessidades e aos interesses dos consumidores, uma análise competitiva e uma avaliação técnica. A alta gerência analisa os critérios em cada portão para julgar se o projeto merece ser conduzido para a etapa seguinte. Os guardiões dos portões tomam uma das quatro decisões possíveis: *deixam passar*, *cancelam*, *aguardam* ou *reciclam*. O sistema de portões torna o processo de inovação visível a todos os envolvidos e esclarece as responsabilidades do líder do projeto e da equipe em cada etapa.<sup>20</sup>

As etapas do processo de desenvolvimento de um novo produto são mostradas na Figura 20.1. Muitas empresas contam com conjuntos múltiplos e paralelos de projetos funcionando ao longo do processo, cada um em um estágio diferente.<sup>21</sup> O processo todo pode ser representado como um *funil*: um grande número inicial de idéias e conceitos é filtrado, até que sobrem uns poucos produtos de alto potencial, que por fim acabarão sendo lançados. Mas o processo não é sempre linear. Muitas empresas usam um *processo de desenvolvimento em espiral*, no qual é possível retornar a uma fase anterior para fazer melhorias antes de seguir adiante.

## ELI LILLY

Reconhecendo que 90 por cento dos remédios experimentais falham, a Eli Lilly estabeleceu uma cultura corporativa que vê o insucesso como parte inevitável da descoberta. Se um remédio falha na utilização pretendida, os cientistas da Lilly são estimulados a procurar novos usos para ele. Muitas vezes a empresa designa uma equipe de médicos e cientistas para analisar cada componente malsucedido em qualquer fase de um teste clínico humano. Na verdade, muitos dos sucessos da Lilly começaram como malogros. Um contraceptivo ineficaz, o Evista, transformou-se em um medicamento para osteoporose que rende 1 bilhão de dólares por ano. O Staterra não teve sucesso como antidepres-

**FIGURA 20.1** O processo de decisão do desenvolvimento de novos produtos



sivo, mas tornou-se líder de vendas para o transtorno do déficit de atenção e hiperatividade. De maneira análoga, o desenvolvimento de uma promissora droga para problemas cardiovasculares começou como um projeto de antiarritmico.<sup>22</sup>

Examinaremos agora os desafios de marketing que surgem em cada uma das oito etapas do processo de desenvolvimento.

## Gerenciamento do processo de desenvolvimento: idéias

### Geração de idéias

O processo de desenvolvimento de novos produtos começa com a busca de idéias. Segundo alguns especialistas em marketing, as maiores oportunidades e o mais alto grau de alavancagem com novos produtos são encontrados quando se descobre o melhor conjunto de necessidades não satisfeitas do cliente ou de inovação tecnológica.<sup>23</sup> Idéias para produtos novos podem vir da interação entre vários grupos e da utilização de técnicas de estímulo à criatividade. (Veja o Lembrete de Marketing “Dez maneiras de criar grandes idéias para novos produtos”.)

## LEMBRETE DE MARKETING

## Dez maneiras de criar grandes idéias para novos produtos

1. Faça reuniões informais em que grupos de clientes se reúnam com engenheiros e projetistas da empresa para discutir problemas e necessidades e, por meio de brainstorming, tentem encontrar soluções potenciais.
2. Libere algum tempo para que o pessoal técnico possa desenvolver projetos próprios. A 3M libera 15 por cento de tempo, e a gigante da indústria química Rohm & Haas, 10 por cento.
3. Transforme uma sessão de brainstorming com clientes em uma rotina durante as visitas às fábricas.
4. Pesquise seus clientes: descubra o que lhes agrada ou não em seus produtos e nos dos concorrentes.
5. Faça pesquisas de observação com seus clientes ou convide-os para alguma atividade em que você possa obter dados, a exemplo da Fluke Electronics e da Hewlett-Packard.
6. Utilize sessões iterativas: um grupo de clientes, em uma sala, procura identificar problemas; um grupo de seu pessoal técnico, na sala ao lado, ouve e gera soluções por meio de brainstorming. As soluções propostas são então testadas imediatamente no grupo de clientes.
7. Faça uma pesquisa que analise rotineiramente publicações setoriais de vários países, procurando anúncios de novos produtos.
8. Trate feiras comerciais como missões de inteligência, em que você verá em um único local tudo o que é novo em seu setor.
9. Faça seu pessoal técnico e de marketing visitar os laboratórios de seus fornecedores e reservar um tempo para conversar com o pessoal técnico deles — descubra as novidades.
10. Crie uma urna para depositar idéias. Deixe-a aberta e facilmente acessível. Permita que os funcionários analisem as idéias e façam críticas construtivas a elas.

Fonte: Adaptado de Robert Cooper, *Product leadership: creating and launching superior new products*. Nova York: Perseus Books, 1998.

**INTERAGINDO COM OS OUTROS** Idéias para novos produtos podem surgir de muitas fontes, como clientes, cientistas, concorrentes, funcionários, membros de canais e a alta gerência.

As necessidades e os desejos dos clientes são o campo lógico para começar a procura. Entrevistas individuais e discussões de grupos de foco podem explorar necessidades de produtos e as reações a eles. Segundo Griffin e Hauser, realizar de dez a 20 entrevistas experimentais em profundidade, por segmento de mercado, em geral é o que basta para descobrir a grande maioria das necessidades dos clientes.<sup>24</sup>

A Procter & Gamble enfatiza as técnicas de observação entre os clientes. Seus profissionais de marketing de marca passam pelo menos 12 horas por mês na casa de consumidores, observando como eles lavam os pratos, limpam o chão e escovam os dentes e fazendo perguntas sobre seus hábitos e problemas. Eles também mantêm laboratórios em suas instalações, como um centro de testes de fraldas, aonde dezenas de mães levam seus bebês para serem estudados. Esse exame atento e detalhado conduziu a vários lançamentos de sucesso.

## PROCTER & GAMBLE

Com a finalidade de desenvolver um batom de longa duração chamado Cover Girl Outlast, a P&G testou o produto em cerca de 30 mil mulheres: dessas, pediu a 500 que fossem ao laboratório todas as manhãs e aplicassem o batom, registrassem suas atividades e voltassem oito horas depois para que se medisse quanto de batom havia sobrado. As atividades, apelidadas de ‘testes de tortura’ pela P&G, iam de comer espaguete a lutar *kick boxing* ou até tomar uma ducha. O produto vem com um tubo de umidificador brilhante que as mulheres podem reaplicar sobre o batom, sem precisar de espelho. Esse arrasador artefato rapidamente se tornou líder de mercado.<sup>25</sup>

Empresas técnicas podem aprender muito estudando os clientes que usam seus produtos de maneira avançada e que reconhecem a necessidade de melhorias antes dos outros.<sup>26</sup> A Microsoft estudou jovens entre 13 e 24 anos (a NetGen) e desenvolveu o software ThreeDegrees para satisfazer as necessidades desse público quanto a mensagens instantâneas.<sup>27</sup> (Para o caso específico dos produtos high-tech, veja a seção Novas Idéias em Marketing “Desenvolvendo produtos high-tech bem-sucedidos”, na página 646.)

Os funcionários podem ser uma fonte de idéias para melhorias na produção ou nos produtos e serviços em si. A Toyota afirma que seus funcionários apresentam 2 milhões de idéias anualmente (cerca de 35 sugestões por funcionário) e mais de 85 por cento delas são implementadas. A Kodak, a Miliken e outras dão prêmios em dinheiro, ou concedem folgas ou reconhecimento, aos funcionários que apresentam as melhores idéias.



Um produto arrasador: o batom de longa duração Cover Girl Outlast. Ele vem com um bastão hidratante para ser aplicado por cima do batom.

As empresas também encontram boas idéias analisando os produtos e serviços da concorrência. Podem descobrir do que os clientes gostam ou não nos produtos alheios. Podem comprar os produtos dos concorrentes, desmontá-los e fazer produtos melhores. Os representantes de vendas e os intermediários são uma fonte particularmente boa de idéias, pois são grupos que têm contato direto com os clientes e freqüentemente são os primeiros a saber de movimentações na concorrência.

A alta gerência pode ser outra importante fonte de idéias. Alguns líderes de empresas, como Edwin H. Land, antigo CEO da Polaroid, ou Andy Grove, da Intel, assumiram responsabilidade pessoal pela inovação tecnológica em suas empresas. Idéias para novos produtos podem vir igualmente de outras fontes, entre elas inventores, advogados especializados em patentes, laboratórios universitários ou comerciais, consultores industriais, agências de propaganda, empresas de pesquisa de marketing e publicações industriais. Mas, embora as idéias possam surgir de várias fontes, suas chances de receber atenção não raro dependem de alguém na organização assumir o papel de defensor de produtos.

**TÉCNICAS DE CRIATIVIDADE** Eis algumas técnicas para estimular a criatividade em indivíduos ou grupos.<sup>28</sup>

- **Lista de atributos.** Faça uma lista dos atributos de um objeto — uma chave de fenda, por exemplo. Em seguida modifique cada um deles, como substituir a madeira do cabo por plástico, adicionar poder de torque, acrescentar pontas diferentes, e assim por diante.
- **Relacionamentos forçados.** Faça uma lista de várias idéias e considere cada uma em relação às outras. Ao projetar uma nova mobília de escritório, por exemplo, pense na mesa, na estante e nos arquivos como idéias separadas. Pode-se então imaginar uma mesa com estante embutida ou com gavetas para arquivo, ou uma estante com arquivo embutido.
- **Análise morfológica.** Comece com um problema, como 'levar alguma coisa de um lugar para outro por meio de um veículo com energia própria'. Agora pense nas dimensões, como o tipo de plataforma (carreta, cadeira, correia, cama), o meio (ar, água, óleo, trilhos) e a fonte de energia (ar comprimido, motor elétrico, campos magnéticos). Listando todas as combinações possíveis, podem-se gerar muitas soluções novas.
- **Análise de suposição reversa.** Faça uma lista de todas as hipóteses normais sobre uma entidade e depois a inverta. Em vez de considerar que um restaurante tem cardápios, cobra por comida e serve comida, reverta cada hipótese. O novo restaurante pode resolver servir somente o que o chefe comprou naquela manhã e cozinhou; pode fornecer comida e cobrar somente pelo tempo que a pessoa fica sentada à mesa; e pode criar uma atmosfera exótica e alugar o espaço para pessoas que trazem sua própria comida e bebidas.
- **Novos contextos.** Tome processos familiares, como serviços de assistência, e coloque-os em um novo contexto. Imagine ajudar cães e gatos em vez de pessoas, fornecendo-lhes serviços de creche, redução de estresse, psicoterapia, funerais, e assim por diante. Outro exemplo: em vez de os hóspedes do hotel irem à recepção para fazer o *check-in*, cumprimente-os na calçada e use um dispositivo sem fio para registrá-los.



## Desenvolvendo produtos high-tech bem-sucedidos

A expressão 'high-tech' diz respeito a inúmeros setores — telecomunicações, computadores, eletrônicos de consumo, biotecnologia, softwares. Inovações radicais são arriscadas demais e, em geral, prejudicam o resultado final do balanço da empresa, pelo menos no curto prazo. O lado bom é que o sucesso pode criar uma vantagem competitiva sustentável maior do que a que poderia advir de produtos corriqueiros.

Uma maneira de definir o conceito de high-tech é por meio de suas características comuns:

- **Alta incerteza tecnológica:** cientistas que trabalham com produtos high-tech nunca têm certeza de que eles funcionarão como prometido e poderão ser entregues a tempo.
- **Alta incerteza de mercado:** os profissionais de marketing não estão certos de quais necessidades a nova tecnologia vai satisfazer. Como os compradores utilizarão uma TV interativa? Que formato de DVD vai prevalecer depois do lançamento do HD DVD (DVD de alta definição) pela Toshiba em 2005?
- **Alta volatilidade competitiva:** a competição mais acirrada virá de dentro ou de fora do setor? Os concorrentes vão reescrever as regras? Quais produtos essa nova tecnologia substituirá?
- **Alto custo de investimento, baixo custo variável:** muitos produtos high-tech exigem um grande investimento inicial para o desenvolvimento da primeira unidade, mas os custos caem rapidamente nas unidades seguintes. O custo de desenvolvimento de um novo software é muito alto, porém o custo da sua distribuição em CD-ROM é relativamente baixo.
- **Vida curta:** a maioria dos produtos high-tech precisa ser constantemente aprimorada. Muitas vezes os concorrentes obrigam o inovador a produzir uma segunda geração antes mesmo de ter recuperado o investimento feito na primeira.
- **Encontrar fontes de financiamento para projetos arriscados não é fácil:** para levar os projetos adiante, as empresas precisam criar uma forte parceria entre P&D e marketing. Poucas técnicas estimam a demanda por inovações radicais com precisão. Os grupos de foco proporcionam algumas perspectivas sobre o interesse e a necessidade do consumidor, mas os vendedores de high-tech têm de sondar usuários pioneiros e aprender com eles, coletando opiniões sobre suas experiências.

As empresas de high-tech também enfrentam questões difíceis relacionadas ao mix de marketing:

- **Produto:** que características e funções o novo produto deve apresentar? A fabricação deve ser interna ou terceirizada?
- **Preço:** o preço deve ser alto? Um preço baixo seria melhor para vender mais e fazer a curva de experiência se inclinar mais rápido? Para acelerar a adoção, vale a pena entregar o produto praticamente de graça?
- **Distribuição:** quem vende melhor esse produto: a equipe de vendas da própria empresa ou agentes, distribuidores e revendedores? A empresa deve começar com um único canal ou construir múltiplos canais de venda desde o início?
- **Comunicação:** quais são as melhores mensagens para transmitir os benefícios e as características básicas do novo produto? Quais são os melhores meios para comunicar essas mensagens? Quais incentivos de promoção de vendas despertariam o interesse imediato e a compra?

Fonte: Outras idéias podem ser encontradas em: Jakki Mohr, *Marketing of high-technology products and innovations*, 2 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2005.

- **Mapeamento da mente.** Comece com um pensamento, como um carro, escreva-o em uma folha de papel, depois passe para o pensamento seguinte que surgir (digamos, Mercedes), ligue-o ao carro, depois pense na associação seguinte (Alemanha) e faça isso com todas as associações que despontarem a cada nova palavra. Talvez uma idéia totalmente nova se materialize.

Cada vez mais, idéias para novos produtos surgem do *marketing lateral*, uma técnica que combina dois conceitos ou idéias de produto para criar uma nova oferta. Aqui estão alguns exemplos de sucesso:

- Lojas de postos de gasolina = posto de gasolina + comida.
- Cibercafés = cafeteria + Internet.
- Barras de cereais = cereal + petisco.
- Kinder Ovo = doce + brinquedo.



Um cibercafé: cafeteria + Internet.

## Seleção de idéias

A empresa deve motivar seus funcionários a submeter suas idéias a um *gerente de idéias*, cujo nome e número de telefone devem ser amplamente divulgados. As idéias devem ser anotadas e analisadas semanalmente por uma *comissão de idéias*. A empresa então as classificará em três grupos: idéias promissoras, idéias marginais e idéias rejeitadas. Cada idéia promissora é pesquisada por um membro da comissão, que prepara então um relatório. As idéias promissoras passam por um processo completo de seleção. Ao selecionar idéias, a empresa deve evitar dois tipos de erro.

O *erro de abandono* acontece quando a empresa dispensa uma boa idéia. É muito fácil encontrar falhas nas idéias dos outros (Figura 20.2). Algumas empresas se arrepiam quando vêem idéias que descartaram dando certo, ou suspiram de alívio quando percebem quão perto estiveram de abandonar o que acabou se tornando um enorme sucesso. Isso aconteceu com a série de televisão *Friends*.

### FRIENDS

Durante dez anos, de 1994 a 2004, a sitcom *Friends* foi uma usina de audiência para a NBC. Mas por pouco a série quase deixou de vir à luz. Em uma pesquisa interna na NBC, o episódio-piloto foi descrito como “não muito divertido, inteligente ou original” e recebeu uma classificação baixa, 41 em 100. Ironicamente, o piloto de outra popular sitcom, *Seinfeld*, também havia sido classificado como ‘fraco’, enquanto o piloto do drama médico *ER* conseguiu saudáveis 91 pontos. Monica, vivida por Courtney Cox, foi a personagem de *Friends* que alcançou maior sucesso com a audiência de teste, mas os personagens retratados por Lisa Kudrow e Mathew Perry foram considerados insignificantes, e os de Rachel, Ross e Joey tiveram classificação ainda mais baixa. Os adultos de 35 anos ou mais da amostra acharam os personagens, como um todo, “presunçosos, superficiais e absorvidos em si mesmos”.<sup>29</sup>

**FIGURA 20.2** Forças que lutam contra as novas idéias



Fonte: Publicado com a permissão de Jerold Panas, Young & Partners, Inc.



O erro de aprovação acontece quando a empresa permite que uma idéia ruim chegue às etapas de desenvolvimento e comercialização. Um fracasso absoluto de produto gera a perda de dinheiro; suas vendas não cobrem os custos variáveis. Um fracasso parcial de produto leva à perda de dinheiro, mas suas vendas cobrem todos os custos variáveis e parte dos custos fixos. Um fracasso relativo de produto gera um lucro inferior à taxa de retorno almejada pela empresa.

O objetivo da seleção é descartar as idéias ruins o mais cedo possível. Isso porque os custos de desenvolvimento de produtos crescem substancialmente a cada etapa. A maioria das empresas exige que as idéias de novos produtos sejam descritas em um formulário padrão, que deve ser analisado pela comissão de novos produtos. A descrição deve conter a idéia do produto, o mercado-alvo e a concorrência; deve ainda estimar aproximadamente o porte do mercado, o preço do produto, o prazo e os custos de desenvolvimento, assim como os custos de fabricação e a taxa de retorno.

A comissão executiva então analisa cada idéia, de acordo com um conjunto de critérios. O produto atende a uma necessidade? Oferece um valor superior? Pode ser anunciado de maneira diferenciada? A empresa tem o know-how e o capital necessários? O novo produto fornecerá o volume de venda, o crescimento de vendas e o lucro esperados?

As idéias sobreviventes podem ser classificadas segundo um método ponderado como o apresentado na Tabela 20.2. A primeira coluna relaciona os fatores necessários para o lançamento de produtos bem-sucedidos. A segunda coluna atribui pesos a eles conforme sua importância. A terceira classifica de 0 a 1,0 a idéia do produto, sendo 1,0 a maior pontuação. A etapa final é a multiplicação da importância de cada fator pela pontuação do produto, para obter uma classificação geral. Nesse exemplo, a idéia do produto tem uma pontuação de 0,69, o que a coloca no nível de 'boa idéia'. O objetivo desse processo básico de classificação é promover a avaliação e a discussão sistemáticas de idéias de produtos. Não se espera que o processo 'tome decisões' pela gerência.

Assim que a idéia de um novo produto passar pela etapa de desenvolvimento, a empresa deve revisar as probabilidades gerais de sucesso da idéia, de acordo com a seguinte fórmula:

$$\text{Probabilidade geral de sucesso} = \text{Probabilidade da conclusão técnica} \times \text{Probabilidade de comercialização, dada a conclusão técnica} \times \text{Probabilidade de sucesso econômico, dada a comercialização}$$

Se, por exemplo, a estimativa das três probabilidades for, respectivamente, 0,50, 0,65 e 0,74, a probabilidade geral de sucesso será de 0,24. A empresa então deve avaliar se essa probabilidade é alta o suficiente para garantir a continuação do desenvolvimento.

## Gerenciamento do processo de desenvolvimento: do conceito à estratégia

As boas idéias devem ser refinadas até que se chegue a conceitos de produtos que possam ser testados. Uma *idéia de produto* é um possível produto que a empresa pode oferecer ao mercado. Um *conceito de produto* é uma versão elaborada da idéia, expressa em termos que façam sentido para o consumidor.

**TABELA 20.2** Esquema para a classificação de idéias de produtos

Requisitos para o sucesso do produto	Peso relativo (a)	Avaliação do produto (b)	Ponderação do produto (c = a × b)
Produto único ou superior	0,40	0,8	0,32
Alta relação entre custo e desempenho	0,30	0,6	0,18
Alto suporte financeiro para marketing	0,20	0,7	0,14
Falta de concorrência forte	0,10	0,5	0,05
Total	1,00		0,69*

\* Escala de classificação: de 0,00 a 0,30, fraca; de 0,31 a 0,60, média; de 0,61 a 0,80, boa. O valor mínimo para aceitação é de 0,61.

## Desenvolvimento e teste do conceito

**DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO** Ilustraremos o desenvolvimento do conceito com a seguinte situação: uma grande empresa processadora de alimentos tem a idéia de produzir um pó para acrescentar ao leite, a fim de melhorar seu paladar e aumentar seu valor nutritivo. Isso é uma idéia de produto. Mas os clientes não compram idéias de produtos, compram conceitos de produtos.

Uma idéia de produto pode ser transformada em vários conceitos. A primeira pergunta é: “Quem usará o produto?” O produto pode ser direcionado para bebês, crianças, adolescentes, jovens, adultos ou idosos. A segunda é: “Qual é o benefício primordial que esse produto deve oferecer?”. Sabor, valor nutritivo, saciar a sede, dar energia? A terceira pergunta é: “Quando as pessoas consumirão essa bebida?”. No café-da-manhã, no almoço, no lanche da tarde, no jantar ou tarde da noite? Respondendo a essas perguntas, a empresa pode formar vários conceitos:

- **Conceito nº 1.** Uma bebida instantânea para o café-da-manhã de adultos que querem uma refeição rápida e nutritiva, sem precisar prepará-la.
- **Conceito nº 2.** Uma bebida saborosa que as crianças podem tomar no meio do dia.
- **Conceito nº 3.** Um suplemento alimentar saudável que os idosos podem tomar no fim da noite, antes de se deitar.

Cada conceito representa um *conceito de categoria*, que define a concorrência do produto. Uma bebida instantânea para o café-da-manhã competiria com cereais matinais, pão com manteiga, café com bolo, bacon e ovos, panquecas e outras alternativas. Uma bebida saborosa competiria com refrigerantes, sucos de frutas e outros saciadores da sede.

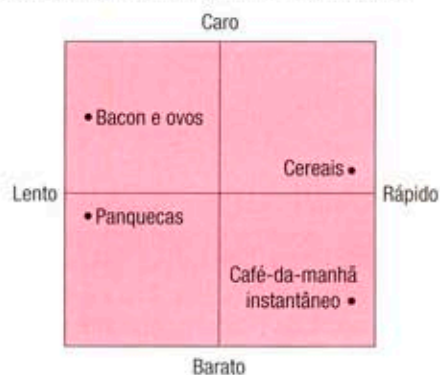
Suponhamos que o conceito da bebida instantânea para o café-da-manhã pareça o melhor. A tarefa seguinte é mostrar como esse produto em pó se situa em relação a outros produtos matinais. A Figura 20.3(a) utiliza as dimensões do custo e do tempo de preparação para criar um *mapa de posicionamento de produto* para a bebida matinal. Um produto para essa finalidade deve oferecer baixo custo e rapidez de preparo. Seu concorrente mais próximo é o cereal ou a panqueca para o café-da-manhã; o mais distante é o bacon com ovos. Tais contrastes podem ser utilizados ao comunicar e promover o conceito junto ao mercado.

Em seguida, o conceito do produto deve ser transformado em um *conceito de marca*. A Figura 20.3(b) é um mapa de posicionamento de marcas que mostra a posição atual das três marcas existentes de bebidas instantâneas para o café-da-manhã. A empresa precisa decidir quanto cobrará e quantas calorias terá seu produto. A nova marca deve se distinguir no mercado de preço médio e quantidade média de calorias, ou no mercado de produtos de preço elevado e altamente calóricos. A empresa não vai querer posicioná-la perto de uma marca existente, a não ser que ela seja fraca ou inferior.

**TESTE DO CONCEITO** O teste de conceito consiste em apresentar o conceito do produto aos consumidores-alvo e obter suas reações. Os conceitos podem ser apresentados simbólica ou fisicamente. Quanto mais os conceitos testados se assemelharem ao produto ou experiência final, mais confiável será o teste.

**FIGURA 20.3** Posicionamento de produto e de marca

(a) Mapa de posicionamento de produto  
(mercado de produtos para o café-da-manhã)



(b) Mapa de posicionamento de marca  
(mercado de produtos para café-da-manhã instantâneo)



Antes, criar protótipos físicos era dispendioso e tomava muito tempo, mas os programas de projeto e fabricação assistidos por computadores mudaram isso. Atualmente as empresas podem usar a *criação rápida de protótipos* para projetar produtos (pequenos utensílios domésticos ou brinquedos, por exemplo) no computador e, em seguida, produzir modelos plásticos de cada um deles. Possíveis consumidores podem ver os modelos em plástico e dar sua opinião.<sup>30</sup> As empresas estão usando também a *realidade virtual* para testar conceitos de produtos. Os programas de realidade virtual utilizam computadores e dispositivos sensores (como luvas ou óculos) para simular a realidade.

O teste de conceito implica apresentar aos consumidores uma versão elaborada do conceito. Eis a elaboração do primeiro conceito de nosso exemplo:

Nosso produto é uma mistura em pó a ser adicionada ao leite para preparar uma refeição matinal instantânea, prática e saborosa, com todos os nutrientes necessários para iniciar o dia. O produto será oferecido em três sabores (chocolate, baunilha e morango) e embalado em porções individuais — seis por pacote —, ao preço de 2,49 dólares por pacote.

Após receber essa informação, os clientes respondem às seguintes perguntas:

1. **Comunicabilidade e credibilidade:** os benefícios estão claros e você acredita neles? Se os resultados forem ruins, o conceito deve ser aprimorado ou revisado.
2. **Nível de necessidade:** você acha que esse produto resolve um problema ou preenche uma necessidade? Quanto maior a necessidade, maior o interesse do consumidor.
3. **Nível de lacuna:** há outros produtos que atualmente atendem a essa necessidade e a satisfazem? Quanto maior a lacuna, maior o interesse do consumidor. O nível de necessidade pode ser multiplicado pelo nível de lacuna para produzir o *grau da lacuna em relação à necessidade*. Uma lacuna grande em relação ao atendimento da necessidade significa que, para o consumidor, o produto preenche uma grande necessidade, que não é satisfeita pelas alternativas disponíveis.
4. **Valor percebido:** o preço é razoável em relação ao valor? Quanto mais alto o valor percebido, maior o interesse do consumidor.
5. **Intenção de compra:** você compraria o produto? Qual é a sua resposta: com certeza, provavelmente, provavelmente não ou com certeza não? A intenção de compra é mais alta para consumidores que responderam positivamente às três perguntas anteriores.
6. **Alvos do usuário, ocasiões de compra e frequência de compra:** quem usaria esse produto, quando e com que frequência?

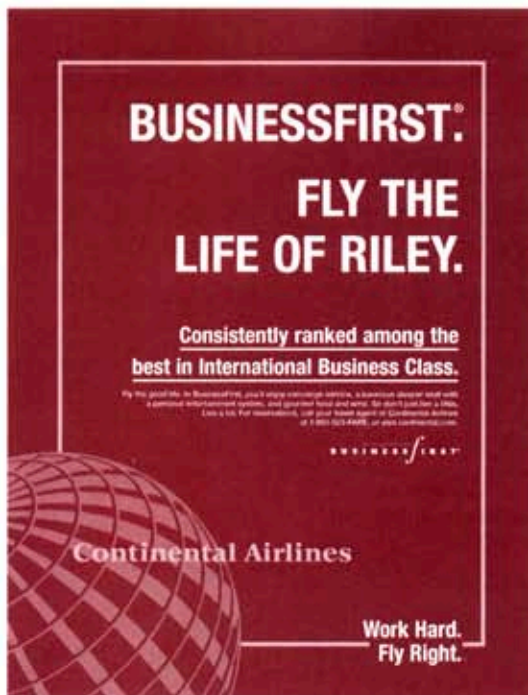
As respostas dos entrevistados indicam se o conceito tem um apelo amplo e forte junto ao consumidor, com que produtos esse novo produto compete e quais consumidores são os melhores alvos. O nível de necessidades não atendidas e o de intenção de compra podem ser verificados em comparação com normas para a categoria de produtos, com a finalidade de verificar se o conceito tem o potencial de ser um sucesso, uma tentativa com probabilidade de sucesso ou um fracasso. Certo fabricante de alimentos rejeita qualquer conceito que obtenha uma classificação 'com certeza compraria' inferior a 40 por cento.

**ANÁLISE CONJUNTA** As preferências dos consumidores por conceitos alternativos de produtos podem ser avaliadas pela *análise conjunta* (*conjoint analysis*), um método para obter os valores de utilidade que os consumidores associam a níveis variáveis dos atributos de um produto.<sup>31</sup> Aos entrevistados são apresentadas diferentes ofertas hipotéticas, combinando vários níveis de atributos. Depois é pedido que eles as classifiquem. A gerência pode identificar a oferta mais atraente, assim como a participação esperada de mercado e o lucro que a empresa pode obter.

Green e Wind ilustraram essa abordagem em associação com o desenvolvimento de um novo agente tira-manchas para limpeza de tapetes.<sup>32</sup> Suponhamos que o fabricante do novo produto esteja considerando cinco elementos de projeto:

- Três projetos de embalagens (A, B e C — veja a Figura 20.4).
- Três nomes de marca (K2R, Glory e Bissell).
- Três preços (1,19 dólar, 1,39 dólar e 1,59 dólar).
- A possibilidade de um selo de qualidade emitido por uma publicação respeitada (sim ou não).
- Uma possível garantia de devolução do dinheiro (sim ou não).

Embora o pesquisador possa formar 108 possíveis conceitos de produtos ( $3 \times 3 \times 3 \times 2 \times 2$ ), seria um exagero pedir aos consumidores que o fizessem. Uma amostra de, digamos, 18 conceitos de produtos contrastantes poderia ser escolhida, e os consumidores os classificariam do mais preferido para o menos preferido.



Anúncio do BusinessFirst da Continental Airlines, um tipo de serviço para o qual as companhias aéreas usam o método de análise conjunta.

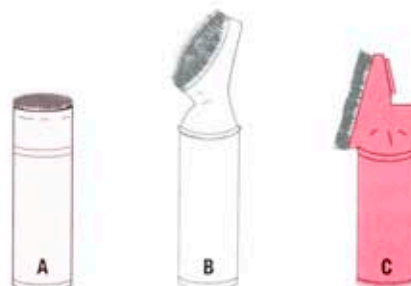
O profissional de marketing usa então um programa de estatística para obter as funções de utilidade referentes a cada um dos cinco atributos (veja a Figura 20.5). A utilidade varia de zero a um; quanto maior ela for, mais forte a preferência do consumidor por aquele nível do atributo. Examinando as embalagens, vemos que a embalagem B é a preferida, seguida pela C e depois pela A (a A não tem praticamente utilidade alguma). Os nomes preferidos são Bissell, K2R e Glory, nessa ordem. A utilidade para o consumidor é inversamente proporcional ao preço. Um selo de qualidade emitido por uma publicação respeitada é valorizado, mas não agrega tanta utilidade e pode não valer o esforço para obtê-lo. Já uma garantia da devolução do dinheiro tem grande preferência.

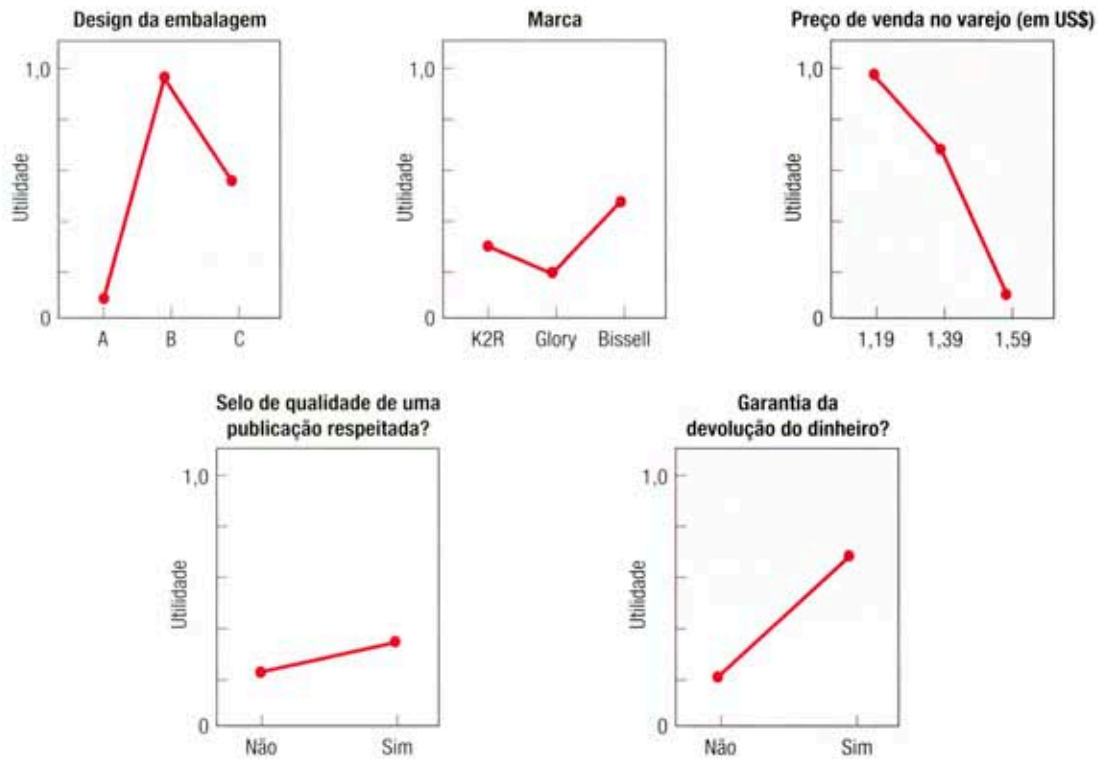
A oferta mais desejada pelos consumidores é a embalagem B, com a marca Bissell, ao preço de 1,19 dólar, com o selo de qualidade emitido por uma publicação respeitada e a garantia da devolução do dinheiro. Podemos também determinar a importância relativa de cada atributo para esse consumidor — a diferença entre os níveis de utilidade mais alto e mais baixo para aquele atributo. Quanto maior a diferença, mais importante ele é. Fica claro que o consumidor considera o preço e o design da embalagem os atributos mais importantes, seguidos pela garantia da devolução do dinheiro, pelo nome da marca e pelo selo de qualidade.

Quando os dados de preferência são coletados com uma amostra suficiente de consumidores-alvo, eles podem ser utilizados para estimar a participação de mercado que qualquer oferta provavelmente obterá, qualquer que seja a reação da concorrência. No entanto, a empresa pode, por considerações de custo, não lançar a oferta no mercado que promete obter o maior índice de participação. A oferta mais atraente ao consumidor nem sempre é a mais lucrativa para a empresa.

Sob certas condições, os pesquisadores podem coletar os dados não com uma descrição completa de cada oferta, mas apresentando dois fatores de cada vez. Pode-se, por exemplo, apresentar aos entrevistados uma tabela com três

**FIGURA 20.4** Amostras para análise conjunta



**FIGURA 20.5** Funções de utilidade baseadas na análise conjunta

níveis de preço e três tipos de embalagem e lhes perguntar qual das nove combinações preferem, seguida pela próxima opção e assim por diante. Outra tabela seria então apresentada, consistindo de combinações entre duas outras variáveis. A abordagem da combinação é mais fácil de utilizar quando há muitas ofertas variáveis e possíveis. Contudo, é menos realista, uma vez que os entrevistados estão focalizando apenas duas variáveis de cada vez.

A análise conjunta tornou-se uma das ferramentas mais usadas no desenvolvimento e no teste de conceitos. Foi por meio dela que a Marriott projetou seu conceito do Hotel Courtyard. Entre outras aplicações, estão os serviços de viagens aéreas, o desenvolvimento de medicamentos éticos e as características de cartões de crédito.

## Estratégia de marketing

Após um bem-sucedido teste de conceito, o gerente de novos produtos deve desenvolver um plano estratégico preliminar para lançar o novo produto no mercado. O plano compõe-se de três partes. A primeira descreve o tamanho, a estrutura e o comportamento do mercado-alvo e o posicionamento do produto, além das metas de vendas, de participação de mercado e de lucro que deverão ser atingidas nos primeiros anos:

O mercado-alvo para a bebida matinal instantânea é composto por famílias com filhos que são receptivas a novas formas de café-da-manhã, práticas, nutritivas e baratas. A marca da empresa será posicionada na categoria de bebida matinal instantânea de preço alto e alta qualidade. A empresa pretende inicialmente vender 500 mil caixas ou atingir 10 por cento do mercado, com um prejuízo não superior a 1,3 milhão de dólares no primeiro ano. O segundo ano tem como objetivo 700 mil caixas ou 14 por cento do mercado, com um lucro planejado de 2,2 milhões de dólares.

A segunda parte descreve o preço planejado, a estratégia de distribuição e o orçamento de marketing no primeiro ano:

O produto será oferecido nos sabores chocolate, baunilha e morango, em pacotes com seis unidades, e terá um preço no varejo de 2,49 dólares o pacote. Haverá 48 pacotes em cada caixa e seu preço para os distribuidores será de 24 dólares. Durante os dois primeiros meses, os revendedores ganharão uma caixa grátis na compra de cada quatro caixas e poderão se beneficiar de propaganda cooperativa. Amostras grátis serão distribuídas de porta em porta. Cupons com descontos de 20 centavos serão publicados em jornais. O orçamento total para as promoções de ven-

das será de 2,9 milhões de dólares. Um orçamento de propaganda de 6 milhões de dólares será dividido em partes iguais entre anúncios nacionais e locais. Dois terços serão canalizados para a televisão e um terço para os jornais. O texto dos anúncios enfatizará os conceitos de nutrição e conveniência. O conceito de execução da propaganda girará em torno de um garotinho que toma a bebida matinal instantânea e cresce forte. Durante o primeiro ano, serão gastos 100 mil dólares em pesquisa de marketing para obter dados de vendas no varejo e efetuar entrevistas em grupo com consumidores, a fim de monitorar a reação do mercado e as taxas de compra.

A terceira parte do plano estratégico de marketing descreve as metas de vendas e lucros de longo prazo e a estratégia de mix de marketing ao longo do tempo:

A empresa pretende conquistar uma participação de mercado de 25 por cento e obter um retorno sobre o investimento, após impostos, de 12 por cento. Para conseguir esse retorno, a qualidade do produto deverá ser alta desde o início e será aperfeiçoada com o tempo, por meio de pesquisas técnicas. O preço será inicialmente estabelecido em um nível alto e depois gradualmente reduzido para expandir o mercado e enfrentar a concorrência. O orçamento total de promoções será aumentado a cada ano em torno de 20 por cento, com uma partição inicial de 65:35 entre propaganda e promoção de vendas, eventualmente evoluindo para 50:50. A pesquisa de marketing será reduzida para 60 mil dólares anuais após o primeiro ano.

## Análise do negócio

Após desenvolver o conceito do produto e a estratégia de marketing, a gerência deve avaliar a atratividade da proposta. A gerência precisa preparar as previsões de vendas, os custos e os lucros para determinar se eles satisfazem os objetivos da empresa. Em caso positivo, o conceito do produto pode avançar para a etapa de desenvolvimento de produto. À medida que forem obtidas novas informações, a análise do negócio deve sofrer revisões e expansões.

**ESTIMATIVA DAS VENDAS TOTAIS** As vendas totais estimadas são a soma das vendas iniciais, das vendas de reposição e da repetição de vendas. Os métodos de estimativa de vendas dependem de o produto ser uma compra única (como um anel de noivado ou uma casa de campo), ser comprado esporadicamente ou ser comprado com frequência. Para produtos comprados uma única vez, as vendas crescem no início, atingem um pico e depois se aproximam de zero, à medida que se esgota o número de compradores potenciais. (Veja a Figura 20.6(a).) Se novos compradores continuarem a entrar no mercado, a curva não atingirá o zero.

Produtos comprados esporadicamente (como automóveis, torradeiras e equipamentos industriais) exibem ciclos de reposição ditados pelo desgaste físico ou pela obsolescência associada à mudança de modelos, especificações e funções. A previsão de vendas para essa categoria de produtos exige a estimativa separada das primeiras vendas e das vendas de reposição. (Veja a Figura 20.6(b).)

Produtos comprados com frequência, como bens de consumo e bens industriais não duráveis, têm vendas no ciclo de vida do produto semelhantes às da Figura 20.6(c). O número de pessoas que compram pela primeira vez aumenta inicialmente e depois diminui, uma vez que sobram menos compradores (admitindo-se uma população fixa). A repetição de compras acontece logo em seguida, desde que o produto satisfaça a alguns compradores. Com o tempo, a curva de vendas cai para um patamar que representa um nível de volume constante de compras repetidas; nesse momento, o produto já deixou de ser um produto novo.

Na estimativa das vendas de um novo produto, a primeira tarefa do gerente é calcular as primeiras compras do produto em cada período. Há uma variedade de técnicas disponíveis para isso. Para estimar as vendas de reposição, a

**FIGURA 20.6** Vendas durante o ciclo de vida de um produto para três tipos de produto



gerência deve pesquisar a *distribuição da reposição necessária do produto ao longo do tempo* — ou seja, o número de unidades que falham no primeiro ano, no segundo, no terceiro etc. A extremidade inferior da distribuição mostra quando acontecem as primeiras vendas de reposição. O momento real da reposição será influenciado por uma variedade de fatores. Como as vendas de reposição são difíceis de serem estimadas antes de o produto estar em uso, alguns fabricantes decidem lançar o novo produto apenas com base nas vendas iniciais.

Para um novo produto comprado com frequência, a empresa deve estimar a repetição das vendas, assim como as vendas iniciais. Uma alta taxa de repetição de compras significa que os clientes estão satisfeitos com o produto; as vendas provavelmente continuarão altas, mesmo depois de feitas todas as compras pela primeira vez. A empresa deve observar a porcentagem da repetição de compras que acontece em cada classe de repetição de compras: aqueles que compram novamente uma vez, duas, três etc. Alguns produtos e marcas são comprados algumas vezes e então abandonados.<sup>33</sup>

**ESTIMATIVA DE CUSTOS E LUCROS** Os custos são estimados pelos departamentos de P&D, fabricação, marketing e financeiro. A Tabela 20.3 ilustra uma previsão de cinco anos para as vendas, custos e lucros para a bebida matinal instantânea.

A *primeira linha* mostra a receita projetada de vendas no período de cinco anos. A empresa espera vender 11,889 milhões de dólares (aproximadamente 500 mil caixas a 24 dólares cada) no primeiro ano. Por trás da previsão de vendas há um conjunto de hipóteses a respeito da taxa de crescimento do mercado, da participação da empresa no mercado e do preço de fabricação. A *segunda linha* apresenta os custos dos produtos vendidos, que flutua em torno de 33 por cento da receita de vendas. Esses custos são encontrados estimando-se o custo médio da mão-de-obra, dos ingredientes e da embalagem por caixa. A *terceira linha* mostra a margem bruta esperada, que é a diferença entre a receita de vendas e o custo dos produtos vendidos.

A *quarta linha* mostra os custos de desenvolvimento previstos para 3,5 milhões de dólares, entre eles o custo de desenvolvimento do produto, os custos de pesquisa de marketing e os custos de desenvolvimento da fabricação. A *quinta linha* mostra os custos estimados de marketing no período de cinco anos para cobrir a propaganda, a promoção de vendas e a pesquisa de marketing, além de uma quantia reservada para a cobertura da força de vendas e para a administração de marketing. A *sexta linha* apresenta os custos indiretos alocados a esse novo produto para cobrir sua parte no rateio do custo dos salários dos executivos, água, luz etc.

A *sétima linha* apresenta a margem de contribuição bruta, que é encontrada subtraindo-se os três custos precedentes da margem bruta. Na *oitava linha*, temos a margem de contribuição suplementar, que relaciona qualquer mudança nos resultados de outros produtos da empresa causada pelo lançamento do novo produto. Ela tem dois componentes. A *receita incremental* é a receita adicional obtida com outros produtos da empresa resultante do acréscimo do novo produto à linha. A *receita canibalizada* é a redução de renda de outros produtos da empresa resultante do acréscimo do novo produto.<sup>34</sup> Na Tabela 20.3, pressupõe-se a inexistência de contribuições suplementares. A *nona linha* mostra a contribuição líquida, que nesse caso é igual à contribuição bruta. A *décima linha* mostra a contribuição descontada — ou seja, o valor presente de cada contribuição futura descontada a 15 por cento ao ano. Por exemplo, a empresa receberá

**TABELA 20.3** Demonstrativo do fluxo de caixa projetado para o período de cinco anos (em milhares de dólares)

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1. Receita de vendas	0	11.889	15.381	19.654	28.253	32.491
2. Custo dos produtos vendidos	0	3.981	5.150	6.581	9.461	10.880
3. Margem bruta	0	7.908	10.231	13.073	18.792	21.611
4. Custos de desenvolvimento	-3.500	0	0	0	0	0
5. Custos de marketing	0	8.000	6.460	8.255	11.866	13.646
6. Custos indiretos	0	1.189	1.538	1.965	2.825	3.249
7. Margem de contribuição bruta	-3.500	-1.281	2.233	2.853	4.101	4.716
8. Margem de contribuição suplementar	0	0	0	0	0	0
9. Margem de contribuição líquida	-3.500	-1.281	2.233	2.853	4.101	4.716
10. Margem de contribuição descontada (15%)	-3.500	-1.113	1.691	1.877	2.343	2.346
11. Fluxo de caixa descontado acumulado	-3.500	-4.613	2.922	-1.045	1.298	3.644

4,716 milhões de dólares somente no quinto ano. Essa quantia só vale 2,346 milhões de dólares hoje, uma vez que a empresa pode ganhar 15 por cento sobre seu dinheiro em outros investimentos.<sup>35</sup>

Por último, a *décima primeira linha* apresenta o fluxo de caixa descontado acumulado, que é o valor acumulado das contribuições anuais da décima linha. Dois aspectos são muito importantes. O primeiro é a exposição máxima do investimento, isto é, o maior prejuízo que o projeto pode criar. Podemos ver que a empresa estará em uma posição de máximo prejuízo de 4,613 milhões dólares no primeiro ano. O segundo é o período de retorno, isto é, o prazo em que ela recupera todo o seu investimento, incluindo o retorno de 15 por cento ao ano. O tempo de retorno, nesse caso, é de aproximadamente três anos e meio. Dessa maneira, a gerência precisa decidir se vale o risco desse prejuízo máximo e um possível tempo de retorno de três anos e meio.

As empresas utilizam outras demonstrações financeiras para avaliar o mérito da proposta de um novo produto. A mais simples é a **análise de ponto de equilíbrio**, em que a gerência estima quantas unidades do produto a empresa teria de vender para cobrir os custos, dada determinada estrutura de preço e custo. Se a gerência acreditar que as vendas poderiam atingir com facilidade o ponto de equilíbrio, provavelmente levará o produto para a etapa de desenvolvimento.

O método mais complexo de estimativa dos lucros é a **análise de riscos**. Nesse caso, fazem-se três estimativas (otimista, pessimista e mais provável) para cada variável que afete a lucratividade em um ambiente de marketing e em uma estratégia de marketing considerados para o período planejado. O computador simula os resultados possíveis e calcula uma distribuição da probabilidade da taxa de retorno, que mostra o intervalo de possíveis taxas de retorno e suas probabilidades.<sup>36</sup>

## Gerenciamento do processo de desenvolvimento: do desenvolvimento à comercialização

Até agora o produto existiu somente como uma descrição, um desenho ou um protótipo. A próxima etapa envolve um grande salto em investimento, que faz com que os custos incorridos nas etapas anteriores pareçam ínfimos. Nesta etapa, a empresa determina se a idéia do produto pode ser traduzida em um produto viável, sob o ponto de vista técnico e comercial. Em caso negativo, o custo acumulado do projeto será perdido, com exceção de alguma informação útil obtida no processo.

### Desenvolvimento do produto

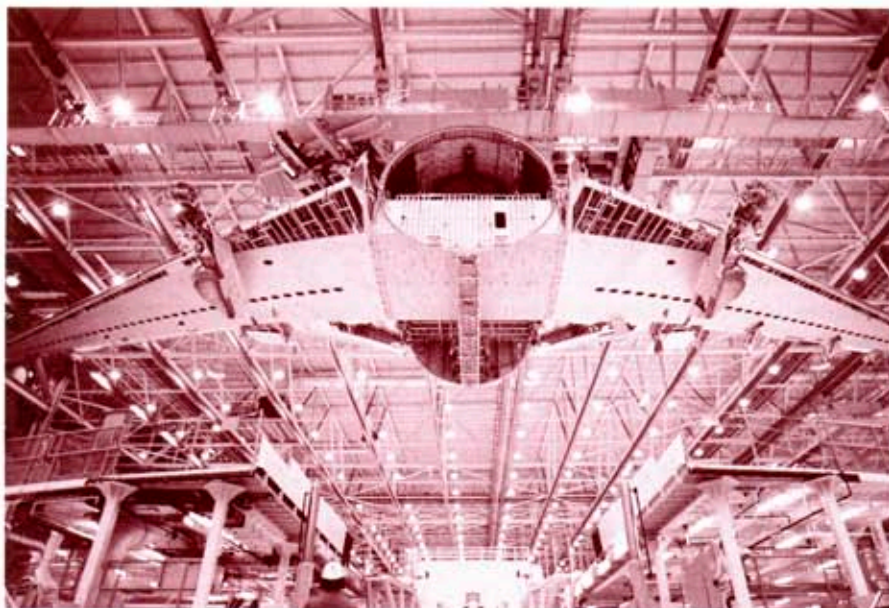
A tarefa de traduzir as exigências do cliente-alvo em um protótipo que funcione é apoiada por um conjunto de métodos conhecidos como *desdobramento da função de qualidade* (ou QFD — *quality function deployment*). A metodologia toma a lista dos desejados *atributos do cliente*, gerados pela pesquisa de mercado, e os transforma em uma lista de *atributos de engenharia*, que os engenheiros podem utilizar. Se, por exemplo, os clientes de um caminhão proposto desejam certa aceleração (um atributo do cliente), os engenheiros podem transformar essa informação em termos da potência requerida e de outros equivalentes de engenharia (atributos de engenharia). A metodologia permite avaliar as opções e os custos de atender aos desejos dos clientes. Uma importante contribuição do QFD é que ele melhora a comunicação entre os profissionais de marketing, os engenheiros e o pessoal da fabricação.<sup>37</sup>

**PROTÓTIPOS FÍSICOS** O departamento de P&D desenvolve uma ou mais versões do conceito do produto. Sua meta é desenvolver um protótipo em que os consumidores percebam que os principais atributos descritos na declaração de conceito de produto foram incorporados. Além disso, o protótipo deve poder ser usado com segurança em condições normais e ser produzido dentro dos custos de fabricação orçados. Desenvolver e fabricar um protótipo bem-sucedido pode levar dias, semanas, meses ou até mesmo anos. O projeto de um novo avião comercial pode tomar anos de trabalho de desenvolvimento, embora a sofisticada tecnologia da realidade virtual esteja acelerando o processo. No projeto e no teste de produto por meio da simulação, por exemplo, as empresas podem responder a novas informações e resolver incertezas explorando rapidamente as alternativas.

### BOEING

Na Boeing, o projeto do modelo 777 foi 100 por cento digital. Engenheiros, designers e mais de 500 fornecedores criaram a aeronave em uma rede especial de computadores, sem nunca ter feito um diagrama em papel. Os parceiros estavam conectados por uma extranet que permitia que se comunicassem, compartilhassem idéias e trabalhassem no projeto a distância. Um 'humano' gerado por computador podia entrar no projeto tridimensional na tela para mostrar as dificuldades de acesso para a manutenção que um mecânico real teria. Essa modelagem em computador permitiu aos engenheiros identificar erros de projeto que, de outra maneira, permaneceriam despercebidos até que o protótipo





O 777 da Boeing, projetado digitalmente sem um protótipo físico, faz seu primeiro 'voo' dentro do maior edifício do mundo, a fábrica de montagem da Boeing em Everett, Washington.

começasse a ser desenvolvido. Sem gastar tempo e dinheiro na construção de protótipos físicos, foi possível reduzir o tempo de desenvolvimento, os refugos e o retrabalho em 60 a 90 por cento.<sup>38</sup>

Com o crescimento da Internet, há necessidade de criar protótipos mais rapidamente; além disso, os processos de desenvolvimento precisam ser mais flexíveis. Michael Schrage, pesquisador do laboratório de mídia do MIT, previu corretamente que: "A criação eficaz de protótipos pode ser a mais valiosa 'competência central' que uma organização inovadora pode desejar ter".<sup>39</sup> Isso decerto tem sido verdadeiro para empresas de software como a Microsoft, a Netscape e centenas de novas empresas do Vale do Silício. Embora Schrage afirme que as empresas orientadas para especificações exijam que tudo seja acertado detalhadamente antes da apresentação ao próximo nível de gerência, empresas orientadas para protótipos — como o Yahoo!, a Microsoft e a Netscape — preferem experiências e testes rápidos.

Além de projetar as características funcionais do produto, os pesquisadores têm de comunicar seus aspectos psicológicos por meio de características físicas. Como os consumidores reagirão a diferentes cores, tamanhos e pesos? No caso de um refrescante bucal, a cor amarela reforça a alegação de ser anti-séptico (Listerine), a cor vermelha reforça a idéia de 'refrescante' (Lavoris) e as cores verde ou azul indicam 'hálito puro' (Scope). Os profissionais de marketing precisam fornecer aos pesquisadores informações sobre os atributos que os consumidores procuram e como eles avaliam se o produto contém os atributos desejados.

**TESTES COM CONSUMIDORES** Quando os protótipos estão prontos, devem passar por rigorosos testes funcionais e por *testes com consumidores*. *Teste alfa* é o nome dado ao teste realizado dentro da empresa, para verificar como o produto se comporta em diferentes aplicações. Após refinar o protótipo, a empresa passa para o *teste beta* com os clientes.<sup>40</sup> Ela pede que um grupo de clientes utilize o protótipo e forneça o feedback de suas experiências. A Tabela 20.4 mostra alguns dos testes funcionais aos quais os produtos são submetidos antes de entrar no mercado.

O teste com consumidores pode assumir várias formas, desde levá-los ao laboratório até dar-lhes amostras para utilizar em suas casas. Os testes de colocação residencial são comuns com vários tipos de produtos, de novos sabores de sorvetes a novos utensílios. Quando a DuPont desenvolveu seu novo carpete sintético, instalou carpetes gratuitamente em algumas casas, em troca de relatórios dos proprietários sobre os prós e os contras do produto.

As preferências dos consumidores podem ser avaliadas de várias maneiras. Suponhamos que três itens — A, B e C —, como três câmeras fotográficas, três planos de seguro e três anúncios, tenham sido mostrados a um consumidor:

- O método da **ordem de classificação** requer que o consumidor classifique os três itens em ordem de preferência. Ele pode responder com  $A > B > C$ . Embora tenha a vantagem de ser simples, este método não revela com precisão o que o consumidor acha de cada item, nem se ele gosta muito de algum deles. Também é difícil utilizá-lo, quando há muitos objetos para serem classificados.
- No método da **comparação entre pares**, são apresentados pares de itens ao consumidor, que deve responder qual dos componentes do par ele prefere. Assim, podem ser apresentados os pares AB, AC e BC e ele pode dizer se prefere A em relação a B, A em relação a C e B em relação a C. Com isso, podemos concluir que  $A > B > C$ . As pessoas acham fácil identificar suas preferências entre dois itens. Este método permite que o consumidor se concentre nos dois itens, observando suas diferenças e similaridades.

**TABELA 20.4** Exemplos de testes de produtos com consumidores**Shaw Industries**

Na Shaw Industries, funcionários temporários recebem cinco dólares por hora para andar para cima e para baixo sobre cinco longas filas de amostras de tapete, durante até oito horas por dia, totalizando uma média de 22 quilômetros cada. Um funcionário médio lê três livros de suspense por semana enquanto caminha e perde 18 quilos em dois anos. A Shaw Industries conta os passos desses funcionários e estima que 20 mil passos sejam equivalentes a vários anos de desgaste médio.

**Apple Computer**

A Apple Computer supõe que os clientes de seu PowerBook sejam os mais desastrados possíveis e submete esses computadores a uma série de incidentes: encharca-os de refrigerante, lambuzava-os com maionese e os ‘cozinha’ em fornos à temperatura de 60 graus centígrados ou mais, para simular as condições do porta-malas de um carro.

**Gillette**

Na Gillette, 200 voluntários de vários departamentos chegam ao trabalho todos os dias sem ter se barbeado, seguem para o segundo andar da unidade de fabricação e pesquisa, na zona sul de Boston, e entram em pequenas cabines com uma pia e um espelho. Lá, recebem instruções de técnicos do outro lado de uma pequena janela quanto a qual lâmina, creme ou loção utilizar e depois respondem a questionários. “Damos o sangue para que você faça uma boa barba em casa”, brinca um funcionário da Gillette.

*Fontes:* Faye Rice, “Secrets of product testing”, *Fortune*, 28 nov. 1994, p. 172-174; Lawrence Ingrassia, “Taming the monster: how big companies can change: keeping sharp: Gillette holds its edge by endlessly searching for a better shave”, *Wall Street Journal*, 10 dez. 1992, p. A1.

- De acordo com o **método de classificação um-para-um**, o consumidor deve dizer quanto gosta de cada produto, de acordo com uma escala. Suponhamos que uma escala de 7 pontos seja utilizada, na qual 1 signifique que ele realmente não gosta do produto, 4 mostre indiferença e 7 indique que ele gosta muito. Suponhamos ainda que o consumidor classifique os produtos da seguinte maneira: A = 6, B = 5, C = 3. Com isso, podemos concluir a ordem de preferência da pessoa (ou seja,  $A > B > C$ ) e até mesmo saber seus graus qualitativos de preferência quanto a cada produto, além da distância aproximada entre suas preferências.

## Teste de mercado

Se a gerência estiver satisfeita com o desempenho funcional e psicológico, o produto estará pronto para ganhar uma marca comercial e uma embalagem e ser testado pelo mercado. O novo produto é então lançado em um cenário autêntico, para identificar o tamanho do mercado e como os consumidores e revendedores reagem ao manuseio, ao uso e à recompra do produto.

Nem todas as empresas realizam testes de mercado. Um executivo da Revlon, Inc., declarou: “Em nossa área — basicamente constituída de cosméticos caros e não dirigidos para a distribuição de massa —, o teste de mercado é desnecessário. Quando desenvolvemos um novo produto, uma nova maquiagem líquida, por exemplo, sabemos que ela será vendida porque estamos familiarizados com nossa área de negócios. E temos 1.500 demonstradoras em lojas de departamentos para promovê-la”. A maioria das empresas, no entanto, acredita que o teste de mercado pode fornecer valiosas informações sobre os compradores, os revendedores, a eficácia do programa de marketing e o potencial de mercado. As principais questões são: quantos testes de mercado é preciso fazer e que tipo(s) de teste(s) deve(m) ser feito(s)?

Por um lado, a quantidade de testes de mercado é influenciada pelo custo do investimento e pelo risco. Por outro, ela é influenciada pelas pressões do tempo e pelo custo da pesquisa. Produtos de risco e de alto investimento, em que a chance de fracasso é alta, devem ser testados; o custo dos testes de mercado será uma porcentagem insignificante do custo total do projeto. Produtos de alto risco — aqueles que criam novas categorias de produtos (a primeira bebida matinal instantânea) ou que apresentam novas características (o primeiro creme dental fortalecedor das gengivas) — precisam de mais testes de mercado do que produtos modificados (uma outra marca de creme dental).

A quantidade de testes de mercado pode ser severamente reduzida se a empresa estiver sob grande pressão de prazos porque a temporada de vendas já está começando ou porque os concorrentes estão prestes a lançar suas marcas. Neste caso, a empresa pode preferir correr o risco de o produto fracassar a perder a oportunidade de distribuir ou de lançar no mercado um produto altamente bem-sucedido.

**TESTE DE MERCADO DE PRODUTOS DE CONSUMO** Ao testar produtos de consumo, a empresa procura estimar quatro variáveis: *experimentação*, *primeira repetição*, *adoção* e *freqüência de compra*, e espera encontrar altos níveis para todas elas. Em alguns casos, a empresa encontra muitos consumidores experimentando o produto, mas poucos fazendo uma segunda compra. Ou encontra uma alta adoção, mas pouca freqüência de compra (como no caso de alimentos finos congelados).

Descrevemos a seguir os principais métodos para testar produtos de consumo no mercado, dos mais acessíveis aos mais dispendiosos.

**Pesquisa de onda de vendas** Na *pesquisa de onda de vendas*, oferece-se o produto gratuitamente a determinados consumidores. Mais tarde, oferece-se a eles o mesmo produto ou o de um concorrente, a um preço um pouco mais baixo que o normal. Essa oferta pode se repetir até três ou cinco vezes (ondas de vendas), com a empresa observando quantos clientes escolheram novamente o produto da empresa e seu nível de satisfação. A pesquisa de onda de vendas pode incluir a apresentação aos consumidores de um ou mais conceitos de propaganda, para avaliar seu impacto na repetição de compras.

A pesquisa de onda de vendas pode ser implementada rapidamente, conduzida com segurança razoável e realizada sem a embalagem e a propaganda finais. Entretanto, ela não indica se as taxas de experimentação foram obtidas devido a diferentes incentivos de promoção de vendas, porque os consumidores são pré-selecionados para experimentar o produto, nem mostra o poder da marca para ganhar distribuição e uma posição favorável na prateleira.

**Mercado-teste simulado** Para a simulação de um mercado-teste são necessários de 30 a 40 compradores qualificados, aos quais se pergunta sobre a familiaridade com a marca e suas preferências em determinada categoria de produtos. Essas pessoas são convidadas a assistir a uma rápida exibição de comerciais conhecidos e novos ou a ver anúncios impressos. Um dos anúncios faz propaganda do novo produto, mas não é destacado dos outros. Os consumidores recebem uma pequena quantia em dinheiro e são convidados a ir a uma loja onde podem comprar quaisquer produtos. A empresa observa quantos consumidores compram a nova marca e as marcas concorrentes, o que fornece uma avaliação da eficácia relativa do anúncio em relação a anúncios concorrentes. Então, pede-se aos consumidores que expliquem por que compraram ou não os produtos. Aqueles que não compraram a nova marca recebem uma amostra grátis. Algumas semanas depois, eles são novamente entrevistados por telefone para determinar suas atitudes em relação ao produto — uso, satisfação e intenção de recompra — e lhes é oferecida a oportunidade de recomprar quaisquer produtos.

Este método oferece resultados razoavelmente precisos sobre a eficácia da propaganda e as taxas de experimentação (e de repetição, se for estendido) em um prazo muito mais curto e a um custo muito menor se comparado aos mercados-teste reais. Os pré-testes muitas vezes levam apenas três meses e custam cerca de 250 mil dólares.<sup>41</sup> Os resultados são incorporados aos modelos de previsão de novos produtos para que se prevejam os níveis finais de venda. As empresas de pesquisa de marketing fazem previsões surpreendentemente precisas dos níveis de vendas de produtos que, em seguida, são lançados no mercado.<sup>42</sup>

**Mercado-teste controlado** Neste método, uma empresa de pesquisa gerencia um conjunto de lojas que expõe o novo produto mediante determinada taxa. A empresa do novo produto especifica o número de lojas e de localizações geográficas que deseja testar. A empresa de pesquisa entrega o produto às lojas participantes e controla a posição na prateleira; o número de exibições (*facings*), displays e promoções no ponto-de-venda, bem como os preços. Os resultados das vendas podem ser medidos pelas leitoras eletrônicas de códigos de barras (*scanners*) no caixa. Pode também ser avaliado o impacto da propaganda e das promoções locais.

O marketing-teste controlado permite que a empresa avalie o impacto de fatores específicos de uma loja e da propaganda limitada no comportamento de compra. Uma amostra de consumidores pode ser entrevistada mais tarde para externar suas impressões sobre o produto. A empresa não precisa utilizar sua força de vendas, oferecer descontos de troca ou 'comprar' distribuição. No entanto, o mercado-teste controlado não informa como convencer os comerciantes a vender o novo produto. Além disso, esta técnica expõe o produto e suas características aos concorrentes.

**Mercados-teste** A maneira definitiva de testar um novo produto de consumo é colocá-lo em amplos mercados-teste. A empresa seleciona algumas cidades representativas. Em seguida, a força de vendas tenta convencer o comércio local a estocar e vender o produto e a lhe oferecer uma boa exposição nas prateleiras. A empresa lança uma campanha completa de propaganda e promoções nesses mercados, semelhante à que seria utilizada se realizasse o marketing em todo o país. Este método também permite verificar o impacto de planos alternativos de marketing com a variação do programa de marketing em cidades diferentes: um teste completo pode custar mais de 1 milhão de dólares, dependendo do número de cidades testadas, da duração do teste e da quantidade de dados que a empresa deseja coletar.

A gerência enfrenta várias decisões:

1. **Em quantas cidades se deve fazer o teste?** O universo da maioria dos testes abrange de duas a seis cidades. Quanto maior a perda máxima possível, maior o número de estratégias de marketing a serem testadas, maior o número de diferenças regionais, maior a chance de interferência no mercado-teste pelos concorrentes e maior o número de cidades que devem ser utilizadas.

2. **Em quais cidades?** As empresas devem desenvolver critérios para a seleção das cidades onde será realizado o teste, tais como uma boa cobertura de mídia, cadeias de lojas dispostas a cooperar e uma atividade competitiva mediana.
3. **Qual deve ser a duração do teste?** Os testes de mercado podem durar de alguns meses até um ano. Quanto maior o período médio de recompra do produto, mais longo será o período de teste.
4. **Que informações obter?** Os dados das remessas do depósito mostram a compra para estoque, mas não indicam as vendas semanais no varejo. As auditorias de lojas mostram as vendas no varejo e as participações de mercado dos concorrentes, mas não revelam as características dos compradores. Os painéis de consumidores indicam quem são as pessoas que estão comprando quais marcas, seu grau de fidelidade e as taxas de mudança de marca. As pesquisas junto a compradores fornecem informações detalhadas sobre as atitudes, o uso e a satisfação dos consumidores.
5. **Que atitudes devem ser tomadas?** Se os mercados-teste mostrarem altas taxas de experimentação e de recompra, o produto deve ser lançado em nível nacional. Se mostrarem alta taxa de experimentação e baixa taxa de recompra, o produto deve ser reprojetoado ou abandonado. Se os mercados-teste mostrarem baixa taxa de experimentação e alta taxa de recompra, o produto está satisfazendo os consumidores, mas deve ser experimentado por um número maior de pessoas. Isso significa aumentar a propaganda e as promoções de venda. Se tanto as taxas de experimentação como as de recompra forem baixas, o produto deve ser abandonado.

Apesar dos benefícios dos mercados-teste, atualmente muitas empresas não os utilizam e recorrem a métodos de teste mais rápidos e econômicos. A General Mills prefere lançar produtos em cerca de 25 por cento dos Estados Unidos, uma área grande demais para que as rivais a atrapalhem. Os gerentes analisam os dados de cada leitora de código de barras no varejo, os quais informam em questão de dias como está o desempenho do produto e que ações corretivas devem ser tomadas. A Colgate-Palmolive freqüentemente lança um produto em um conjunto pequeno de 'regiões piloto' e continua a produzi-lo se ficar comprovado seu sucesso.

**TESTE DE MERCADO DE PRODUTOS EMPRESARIAIS** Os bens empresariais também podem se beneficiar do teste de mercado. Produtos industriais dispendiosos e novas tecnologias normalmente passam pelo teste alfa (dentro da empresa) e pelo teste beta (com clientes externos). Durante os testes beta, o pessoal técnico do fornecedor observa como os clientes utilizam o produto, uma prática que costuma revelar problemas não previstos de segurança e suporte técnico e alertar o vendedor para as necessidades de treinamento do cliente e de serviço. O fornecedor pode igualmente observar quanto valor o equipamento agrega à operação do cliente, como base para a subsequente determinação do preço.

Após o teste, o fornecedor pede que os clientes expressem sua intenção de compra e outras reações. É necessário interpretar cuidadosamente os resultados do teste beta, porque ele só é aplicado a um pequeno número de clientes que não são escolhidos ao acaso, e os testes são um tanto personalizados para cada localidade. Um outro risco é que os clientes que não gostarem do produto podem fazer comentários desfavoráveis a respeito dele.

Um segundo método de teste comum para produtos empresariais é lançar o produto em feiras comerciais. O vendedor pode observar quanto interesse os compradores demonstram pelo novo produto, como reagem às várias características e condições de compra e quantos expressam intenções de compra ou fazem pedidos.

Novos produtos empresariais também podem ser testados em showrooms de distribuidores e revendedores, onde podem ficar próximos de outros produtos da empresa e até mesmo de produtos dos concorrentes. Este método gera informações sobre preferências e preços em um clima normal de venda. A desvantagem é que os clientes podem querer fazer pedidos que ainda não podem ser atendidos, e os clientes que visitam o local podem não representar o mercado-alvo.

Os fabricantes industriais praticamente utilizam um teste de mercado completo quando fornecem uma quantidade limitada do produto à força de vendas para ser vendida em determinado número de áreas que recebem apoio de promoção e catálogos impressos.

## Comercialização

Se a empresa prosseguir com a comercialização, terá pela frente custos maiores do que teve até então. Terá de fazer contratações para a fabricação do produto ou construir, ou alugar, instalações para a fabricação em larga escala. A capacidade da fábrica será uma decisão essencial. Quando a Quaker Oats lançou seu cereal matinal 100 Percent Natural, construiu uma fábrica menor do que a que havia sido pedida pela força de vendas. No entanto, a demanda excedeu de tal maneira a previsão de vendas que por cerca de um ano a empresa não conseguiu produzir o suficiente para as lojas. Embora a Quaker Oats tenha ficado gratificada com a resposta, a previsão conservadora impediu-a de obter lucros consideráveis.

Outro custo importante é o de marketing. Para lançar um grande e novo produto de consumo no mercado norte-americano, a empresa pode ter de gastar de 25 até 100 milhões de dólares em propaganda e promoções durante o primeiro ano. No lançamento de produtos alimentícios, as despesas de marketing geralmente representam 57 por cento das vendas durante o primeiro ano. A maioria das campanhas de novos produtos depende de várias ferramentas de comunicação de mercado, combinadas em uma seqüência.

**QUANDO (TIMING)** Ao comercializar um novo produto, o momento certo para introduzi-lo no mercado é essencial. Imaginemos que uma empresa tenha praticamente concluído o trabalho de desenvolvimento de seu novo produto e descubra que um concorrente está na mesma etapa. Ela tem três alternativas:

1. **Entrar primeiro.** A primeira empresa a entrar no mercado geralmente desfruta as 'vantagens de ser a primeira', de fechar acordos com os principais distribuidores e clientes e de ganhar a liderança. Mas, se o produto for levado rapidamente ao mercado antes de concluídos os testes, ele poderá ganhar uma imagem negativa.
2. **Entrar junto com o concorrente.** A empresa pode fazer com que sua entrada coincida com a do concorrente. O mercado pode prestar mais atenção quando duas empresas estão fazendo propaganda de um novo produto.
3. **Entrar depois.** A empresa pode retardar seu lançamento e esperar que o concorrente entre no mercado. Dessa maneira, o concorrente terá de arcar com o custo de instruir o mercado. Além disso, o produto do concorrente pode revelar falhas que o ingressante tardio pode evitar. Com essa estratégia, a empresa também pode identificar o tamanho do mercado.

A decisão relativa ao timing envolve ainda outras considerações. Se o novo produto substitui um mais antigo, a empresa pode retardar seu lançamento até que o estoque do produto antigo se reduza. Se o produto for sazonal, seu lançamento poderá ser adiado até a época certa;<sup>43</sup> muitas vezes, espera-se que a situação ideal se forme. Para complicar o lançamento de novos produtos, muitas empresas estão encontrando 'atalhos de projeto' competitivos — as rivais estão imitando as invenções mas fazendo suas próprias versões, com pequenas diferenças, apenas o suficiente para evitar a violação de patentes e a necessidade de pagar royalties.

## RADIORAY

A inovação de Gerald Gohl, um fazendeiro de gado de Nebraska, foi criar um farol de longa distância controlado remotamente, de forma que, nas noites geladas, ele não tivesse de abrir a janela da sua picape e pôr o braço para fora com um farol de mão para procurar gado. Em 1997 ele conseguiu patentear o RadioRay, uma versão sem fio do seu farol que era montada sobre dispositivos de sucção em suportes e podia ser girada 360 graus. Vendido a 200 dólares, o RadioRay atraiu a atenção de fazendeiros, barqueiros, caçadores, policiais — e até da rede Sam's Club, pertencente ao Wal-Mart. Entretanto, Gohl rejeitou as propostas dos varejistas, temendo que pudessem buscar preços mais baixos, o que irritaria seus distribuidores. Pouco tempo depois, o Sam's Club começou a vender seu próprio farol com controle remoto sem fio. O aparelho, que custava 60 dólares, era quase idêntico ao RadioRay, exceto por uma pequena peça plástica que restringia sua rotação a pouco menos de 360 graus. Gohl abriu um processo por violação de patente e ganhou em 2000, mas ainda pode enfrentar uma apelação.<sup>44</sup>

**ONDE (ESTRATÉGIA GEOGRÁFICA)** A empresa precisa decidir se lançará o produto em uma única localidade, uma única região, em várias regiões, no mercado nacional ou no mercado internacional. A maioria desenvolve um lançamento planejado de mercado ao longo de determinado período. A Coca-Cola, por exemplo, lançou o Citra, seu novo refrigerante sem cafeína e com sabor de grapefruit, em quase metade dos Estados Unidos. O lançamento em várias etapas, realizado após testes de mercado em Phoenix, no sul do Texas e no sul da Flórida, começou em janeiro de 1998 em Dallas, Denver e Cincinnati.<sup>45</sup>

O porte da empresa é um fator importante neste caso. As empresas pequenas selecionam uma cidade atraente e fazem uma campanha intensa; só então se dirigem a outras cidades, uma de cada vez. As grandes empresas lançam seu produto em uma região e então passam para outra. As empresas com redes de distribuição nacionais, como fabricantes de automóveis, lançam seus novos modelos no mercado nacional.

A maioria das empresas projeta novos produtos para vender basicamente no mercado nacional. Se o produto tiver um bom desempenho, a empresa pensa em exportá-lo para países vizinhos ou para o mercado mundial, reprojetoando-o se necessário. Cooper e Kleinschmidt, em seu estudo sobre produtos empresariais, verificaram que produtos projetados apenas para o mercado interno tendem a apresentar alta taxa de fracasso, pequena participação de mercado e baixo crescimento. Em contrapartida, produtos projetados para o mercado mundial — ou pelo menos para atender os países vizinhos — obtêm lucros significativamente maiores, tanto em casa como no exterior. Porém, apenas 17 por cento dos produtos do estudo de Cooper e Kleinschmidt foram projetados com uma orientação internacional.<sup>46</sup> Isso significa que as empresas deveriam adotar um foco internacional ao projetar e desenvolver novos produtos.

Ao selecionar mercados de lançamento, os principais critérios de classificação são potencial de mercado, reputação local da empresa, custo de cobrir o mercado, custo com meios de comunicação, influência da área sobre as demais e penetração da concorrência. A presença de concorrentes fortes influencia a estratégia de lançamento. Suponhamos que o McDonald's queira lançar uma nova cadeia de pizzarias nos Estados Unidos. A Pizza Hut, uma concorrente de peso, está fortemente enraizada na Costa Leste. Outra cadeia de pizzarias domina a Costa Oeste, mas é fraca. O Meio-Oeste é o campo de batalha entre duas outras cadeias. O Sul ainda está aberto, mas a Shakey's está planejando invadi-lo. Diante desse quadro, o McDonald's tem em mãos uma decisão complexa para escolher uma estratégia geográfica de lançamento.

Com a Internet conectando partes distantes do globo, é mais provável que a concorrência cruze as fronteiras nacionais. As empresas estão cada vez mais oferecendo produtos novos simultaneamente em todo o globo, em vez de promover lançamentos nacionais ou até mesmo regionais. Contudo, arquitetar um lançamento global oferece grandes desafios.

Cada vez mais, as empresas estão usando a Internet como meio de propaganda para lançar e descrever novos produtos:

## PHILIPS

A Philips, empresa holandesa de produtos eletrônicos, lançou recentemente o Pronto, um 'controle remoto inteligente' capaz de substituir todos os outros dispositivos que recebem sinais infravermelhos. Seu endereço na Internet, [www.pronto.philips.com](http://www.pronto.philips.com), traz uma série de informações — Sobre o Pronto, Um tour virtual, Onde comprar, Notícias Pronto, Comunidades Pronto, FAQs e Contato —, muito mais do que qualquer anúncio poderia oferecer.

**PARA QUEM (CLIENTES POTENCIAIS NOS MERCADOS-ALVO)** Nos mercados de lançamento, a empresa precisa dirigir sua distribuição e suas promoções iniciais aos grupos com maior probabilidade de se tornarem clientes. Presume-se que a empresa já tenha levantado o perfil dos melhores clientes potenciais, que idealmente teriam as seguintes características: serem os primeiros a adotar o produto, usuários freqüentes e líderes de opinião e poderem ser alcançados com baixo custo.<sup>47</sup> Poucos grupos reúnem todas essas características. A empresa deve, então, classificar vários grupos potenciais e visar àquele que for considerado melhor deles. O objetivo é gerar vendas vigorosas o mais cedo possível para atrair novos clientes potenciais.

**COMO (ESTRATÉGIA DE LANÇAMENTO NO MERCADO)** A empresa deve desenvolver um plano de ação para lançar o produto nos mercados escolhidos. Em 1998, a Apple Computer fez uma campanha maciça de marketing para lançar o iMac, sua volta ao negócio de computadores pessoais após um hiato de 14 anos. Cinco anos depois, a Apple descobriu ouro outra vez com o lançamento do iPod.

**Home Theater Control Panel**  
TSU7000

Extreme colors, ultimate control

The ProntoTSU7000 provides the capability to go beyond the limits of imagination. The revolutionary TIT (Total Infrared Technology) gives you the best infrared in the market, and with custom photo sets, it does it your unique way.

**Single solution for any device, any brand**

- Extreme universal infrared code database
- Learn any infrared code from another remote by simply pointing it at the device
- Feature-based, programmable software
- Radio frequency for devices not in line of sight, not IR sensitive

**Fully customizable user interface**

- An software to design your own remote
- Custom macros that perform multiple commands with one button
- 400 TIT codes (LCD screen for extensive graphical capabilities)
- 12,000+ of memory to enable creation of large custom configurations

**Ergonomic design**

- One hand operation
- Easy integrable to the most beautiful and feature
- Large, 1.7" LCD touch screen display

**pronto** PHILIPS

Um anúncio na Web do site do Philips Pronto para o produto Pronto Pro modelo TSU7000.

## IPOD DA APPLE

Como acontece com praticamente todos os produtos da Apple, o design do player de MP3 é impressionante. Elegante e bonito, o produto oferece ainda muita funcionalidade. Em atraentes comerciais de TV, que apresentavam sombras de pessoas escutando música, tendo ao fundo o remix de "Rock star", do N.E.R.D., a Apple associou o iPod ao iTunes, um serviço legal de download de músicas. Para atrair a geração Y, em novembro de 2003 a empresa criou o site [www.ipodrocks.com](http://www.ipodrocks.com), onde sugere o iPod como presente de fim de ano e dá dicas para convencer os pais a comprá-lo: "Peça com jeitinho", "Mostre suas notas da escola", "Faça uma boa ação" ou "Use propaganda subliminar". A Apple iniciou também parcerias de marketing com ícones corporativos, como a America Online e a Volkswagen. Com tudo isso, vendeu mais de 2 milhões de iPods e seu suporte iTunes em menos de um ano, além de capturar mais de 50 por cento do novo mercado. Depois, expandiu o mercado ao oferecer o iPod mini — um player de pouco mais de 100 gramas capaz de armazenar mil músicas com qualidade de CD.<sup>48</sup>

Para coordenar as diversas atividades envolvidas no lançamento de um produto, a gerência pode utilizar técnicas de planejamento de redes como a **programação da trajetória crítica** (*critical path scheduling* — CPS). Esta técnica exige o desenvolvimento de um gráfico que apresenta as atividades simultâneas e seqüenciais que devem ser realizadas para o lançamento do produto. Estimando o tempo necessário para cada atividade, os planejadores calculam o prazo para o término do projeto. Qualquer demora em uma atividade da trajetória crítica ocasiona atrasos no projeto. Se o lançamento tiver de ser concluído em um prazo menor, o planejador deverá procurar novas maneiras de reduzir o prazo ao longo da trajetória crítica.<sup>49</sup>

## O processo de adoção pelo consumidor

**Adoção** é a decisão de alguém de se tornar usuário regular de um produto. Como os consumidores potenciais ouvem falar dos novos produtos, experimentam-nos e os adotam ou rejeitam? Ao *processo de adoção pelo consumidor* segue-se o *processo de fidelidade do consumidor*, que é a grande preocupação da empresa estabelecida. Anos atrás, os profissionais de marketing de novos produtos utilizavam a *abordagem de mercado de massa* para lançar produtos. Essa abordagem tinha duas grandes desvantagens: exigia elevados gastos de marketing e envolvia muitas exposições desperdiçadas. Tais desvantagens levaram a uma segunda abordagem, o *marketing direcionado a heavy-users*, em que o produto é inicialmente direcionado a quem o usa muito. Essa abordagem faz sentido, desde que os heavy-users sejam identificáveis e sejam os primeiros a adotar o produto. Mas, mesmo dentro desse grupo de usuários fanáticos, muitos são fiéis às marcas preexistentes. Atualmente, muitas empresas que lançam produtos têm como alvo os adotantes imediatos (*early adopters*).

A teoria da difusão da inovação e da adoção pelo consumidor ajuda os profissionais de marketing a identificar os adotantes imediatos.

### Etapas do processo de adoção

Uma **inovação** se refere a qualquer produto, serviço ou idéia que seja *percebido* por alguém como novo. A idéia pode ter uma longa história, mas é uma inovação para a pessoa que a vê como nova. As inovações levam tempo para se espalhar pelo sistema social. Rogers define o **processo de difusão de inovações** como "a disseminação de uma nova idéia, a partir de sua fonte de invenção ou criação para seus usuários finais ou adotantes".<sup>50</sup> A adoção por consumidores consiste em um processo mental, que se inicia quando uma pessoa ouve falar de uma inovação pela primeira vez e que termina com sua adoção.<sup>51</sup>

Tem-se observado que a adoção de novos produtos passa por cinco etapas:

1. **Conscientização:** o consumidor toma conhecimento da inovação, mas não tem informações a respeito dela.
2. **Interesse:** o consumidor é estimulado a procurar informações sobre a inovação.
3. **Avaliação:** o consumidor considera se experimentará a inovação.
4. **Experimentação:** o consumidor experimenta a inovação para poder avaliar melhor seu valor.
5. **Adoção:** o consumidor decide fazer uso total e regular da inovação.

A empresa que lança produtos deve facilitar a passagem dos consumidores por essas etapas. Um fabricante de máquinas elétricas portáteis de lavar louças constataria que muitos consumidores parariam na etapa do interesse; não comprariam devido à incerteza e ao grande custo do investimento. Mas esses mesmos consumidores estariam dispostos a experimentar uma lava-louças portátil por uma pequena taxa mensal. Nesse caso, o fabricante deveria considerar o oferecimento de um plano de experimentação com opção de compra.

## Fatores que influenciam o processo de adoção

Os profissionais de marketing reconhecem as seguintes características do processo de adoção: diferenças individuais na predisposição para experimentar novos produtos, o efeito da influência pessoal, diferentes taxas de adoção e diferenças na predisposição das organizações para experimentar novos produtos.

**PREDISPOSIÇÃO PARA EXPERIMENTAR NOVOS PRODUTOS E INFLUÊNCIA PESSOAL** Everett Rogers define a predisposição de uma pessoa para experimentar inovações como “o grau de antecipação na adoção de novas idéias em relação aos outros membros de seu sistema social”. Em cada área de produtos há pioneiros de consumo e adotantes imediatos. Algumas pessoas são as primeiras a adotar novas modas de roupas ou novos utensílios; alguns médicos são os primeiros a prescrever novos medicamentos e alguns fazendeiros são os primeiros a adotar novos métodos de cultivo.<sup>52</sup> As pessoas podem ser classificadas nas categorias de adotantes mostradas na Figura 20.7. Após um início lento, um número crescente de pessoas adota a inovação, o número atinge um pico e então diminui, à medida que restam poucas pessoas que não a adotaram. Os cinco grupos diferem em suas orientações de valor e seus motivos para adotar ou resistir a um produto novo.<sup>53</sup>

- Os **inovadores** são entusiastas da tecnologia; ousados, gostam de mexer com novos produtos e dominar sua complexidade. Em troca de preços baixos, ficam felizes em realizar testes alfa e beta e relatar as falhas desde o início.
- Os **adotantes imediatos** são líderes de opinião; buscam cuidadosamente novas tecnologias que possam lhes proporcionar expressiva vantagem competitiva. Eles são menos sensíveis a preços, mas se mostram dispostos a adotar novos produtos se lhes forem oferecidos soluções personalizadas e bom serviço de suporte.
- A **maioria imediata** é deliberadamente pragmática: só adota a nova tecnologia quando seus benefícios estão comprovados e já ocorreram muitas adoções. Eles constituem a corrente dominante do mercado.
- A **maioria posterior** compõe-se de conservadores céticos, avessos ao risco, tímidos em relação à tecnologia e sensíveis ao preço.
- Os **retardatários** são ligados à tradição e resistem à inovação até descobrirem que seu *status quo* não é mais defensável.

Se a empresa quiser que a sua inovação passe por todo o ciclo de vida do produto, deve abordar cada um dos cinco grupos com um tipo diferente de marketing.<sup>54</sup>

**Influência pessoal** é o efeito que uma pessoa tem sobre a atitude ou a probabilidade de compra de outra. Embora a influência pessoal seja um fator a ser considerado, sua importância é maior em algumas situações e para algumas pessoas do que para outras. A influência pessoal é mais importante na etapa de avaliação do processo de adoção do que em outras etapas. Ela exerce maior poder sobre os adotantes posteriores do que sobre os adotantes imediatos. É também mais importante em situações de risco.

**FIGURA 20.7** Classificação de adotantes com base no prazo relativo de adoção de inovações



Fonte: Reproduzido de Everett M. Rogers, *Diffusion of innovations*. Nova York: Free Press, 1983.



Ao lançar um produto, muitas vezes as empresas visam a inovadores e adotantes imediatos. Para promover sua lambreta Vespa, a Piaggio contratou modelos que percorriam cafés e clubes nos lugares da moda em Los Angeles.<sup>55</sup> Quando a Nike resolveu entrar no mercado de skates, percebeu que a postura *anti-establishment* do mercado-alvo — adolescentes esqueitistas — e sua rejeição a grandes empresas poderiam representar um desafio considerável. Para ser aceita por esse público, ela começou a vender exclusivamente em lojas independentes, não anunciou em lugar nenhum além de revistas de skate e conseguiu o endosso de esqueitistas profissionais muito admirados, incorporando-os ao projeto do produto.<sup>56</sup>

## O POX DA HASBRO

Pox é um jogo de luta entre guerreiros que funciona mais ou menos como o Gameboy, exceto pelo fato de contar com um radiotransmissor e um receptor embutidos. Um jogador de Pox pode jogar contra um ou mais adversários, inclusive desconhecidos que estiverem dentro do alcance do rádio. Para lançar o jogo, a Hasbro escolheu uma área de grande potencial (Chicago) e contratou 'uma galera legal' para ajudar no marketing. Geograficamente dispersa e identificada por meio de pesquisas, essa turma recebia dez games Pox para distribuir entre amigos e 30 dólares para ajudar a espalhar a novidade. O lançamento foi tão bem-sucedido que os varejistas de brinquedos da Hasbro exigiram um lançamento em escala nacional, obrigando a empresa a aumentar seus esforços de marketing viral com o marketing de massa.<sup>57</sup>

**CARACTERÍSTICAS DA INOVAÇÃO** Alguns produtos são aceitos imediatamente (patins in-line, por exemplo), ao passo que outros levam um longo tempo para conseguir a aceitação (automóveis a diesel). Cinco características influenciam a taxa de adoção de uma inovação. Vamos considerá-las tomando como exemplo a adoção dos gravadores de vídeo pessoais (*personal video recorders* — PVRs).<sup>58</sup>

A primeira é a *vantagem relativa* — o grau em que a inovação parece superior aos produtos existentes. Quanto maior a vantagem relativa percebida de utilizar um PVR, digamos, para gravar com facilidade programas favoritos, fazendo pausa na TV ao vivo ou pulando comerciais, mais rapidamente ele será adotado. A segunda é a *compatibilidade* — o grau em que a inovação corresponde aos valores e às experiências das pessoas. Os PVRs, por exemplo, são altamente compatíveis com quem adora ver TV. A terceira é a *complexidade* — o grau em que a inovação é relativamente difícil de ser compreendida ou utilizada. Os PVRs são um tanto complexos, portanto levam um pouco mais de tempo para serem amplamente utilizados em casa. A quarta é a *divisibilidade* — o grau em que a inovação pode ser experimentada em uma base limitada. Isso oferece um desafio considerável para os PVRs — a experimentação só pode ocorrer em lojas



Gwyneth Paltrow com sua Vespa. A revista *In Style* publicou esta foto em outubro de 2003, com a seguinte legenda: "**Downsizing** — Esbanjadores de gasolina estão *out*. Meios de transporte que economizam combustível estão *in*. Gwyneth Paltrow (foto), Matthew Broderick e Sandra Bullock dirigem Vespas, que podem fazer até 27 quilômetros com um litro de combustível (a partir de 3.000 dólares; vespa.usa.com)."

de varejo ou talvez na casa de um amigo. A quinta é a *comunicabilidade* — o grau em que os resultados benéficos da utilização são observáveis ou podem ser descritos. O fato de os PVRs terem algumas vantagens claras pode ajudar a criar interesse e curiosidade.

Outras características que influenciam a taxa de adoção são custo, risco e incerteza, credibilidade científica e aprovação social. O profissional de marketing do novo produto deve pesquisar todos esses fatores e dar a máxima atenção aos mais importantes ao projetar o novo produto e elaborar o programa de marketing.<sup>59</sup>

**PREDISPOSIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARA ADOTAR INOVAÇÕES** O criador de um novo método de ensino gostaria de identificar escolas inovadoras. O produtor de um novo equipamento médico gostaria de identificar hospitais inovadores. A adoção tem a ver com variáveis no ambiente da organização (comunidade progressista, renda da comunidade), com a própria organização (porte, lucro, pressão para a mudança) e com os administradores (nível de instrução, idade, sofisticação). Outras forças entram em jogo quando se tenta conseguir que um produto seja adotado em organizações que recebem a maior parte de seus recursos do governo, como escolas públicas. Um produto controverso ou inovador pode ser arrasado pela opinião pública negativa.

---

## Resumo

1. Uma vez que a empresa tenha segmentado o mercado, escolhido seus grupos de clientes-alvo, identificado suas necessidades e determinado o posicionamento desejado de mercado, estará pronta para desenvolver e lançar produtos adequados. O departamento de marketing, assim como outros departamentos, deve participar ativamente em cada etapa do desenvolvimento de novos produtos.
2. O desenvolvimento bem-sucedido de novos produtos exige que a empresa estabeleça uma organização eficaz para gerenciar o processo de desenvolvimento. As empresas podem utilizar gerentes de produto, gerentes de novos produtos, comissões de novos produtos, departamentos de novos produtos ou equipes de empreendimento. Cada vez mais as empresas estão adotando equipes interdepartamentais e desenvolvendo vários conceitos de produto.
3. Há oito etapas envolvidas no processo de desenvolvimento de novos produtos: geração de idéias, seleção de idéias, desenvolvimento e teste de conceito, desenvolvimento da estratégia de marketing, análise do negócio, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização. O objetivo de cada etapa é determinar se a idéia deve ser abandonada ou se deve prosseguir para a etapa seguinte.
4. No processo de adoção, o consumidor ouve falar dos novos produtos, experimenta-os e os adota ou rejeita. Hoje, muitos profissionais de marketing visam os heavy-users e os adotantes imediatos, porque esses dois grupos podem ser alcançados por meios de comunicação específicos e tendem a ser líderes de opinião. O processo de adoção pelos consumidores é influenciado por inúmeros fatores que se situam fora do controle do profissional de marketing, incluindo a predisposição dos consumidores e das organizações para experimentar novos produtos, a influência pessoal e as características do novo produto ou da inovação.

---

## Aplicações

### Debate de marketing A quem seus novos produtos devem visar?

Muitos lançamentos tentam atingir líderes de opinião ou inovadores, na suposição de que a adoção por parte deles irá 'servir de inspiração' ao resto da sociedade e influenciar o mercado geral. Outros discordam dessa abordagem e argumentam que o caminho mais eficiente e rápido é focar o mercado geral ou até o mercado de massa diretamente.

**Assuma uma posição:** novos produtos devem sempre visar a novos adotantes, ou eles devem visar ao maior mercado possível?

### Discussão de marketing

Pense no último produto novo que você comprou. Como você acha que o sucesso dele será afetado pelas cinco características de uma inovação: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, divisibilidade e comunicabilidade?



## Nokia

## DESTAQUE DE MARKETING

Originalmente, a Nokia era uma empresa finlandesa de produtos florestais fundada em 1865. Agora é a maior vendedora do mundo de telefones celulares. Ao longo de tantos anos, ela já fabricou de tudo, desde papel higiênico até televisores e pneus. Mas, em 1992, o novo CEO Jorma Ollila concentrou todas as forças da empresa nas telecomunicações.

Os primeiros telefones digitais da Nokia apareceram no mercado em 1993. Na ocasião ela esperava vender somente cerca de 400 mil unidades. Em vez disso, vendeu 20 milhões. Em 1998 a Nokia já estava vendendo 40 milhões de celulares por ano, tendo sobrepujado a Motorola e se tornado a maior empresa do mundo em telefonia celular. Atualmente ela detém 40 por cento de participação em um mercado global que, em 2004, terá produzido quase meio bilhão de telefones.

Como a Nokia conseguiu tanto sucesso? Nos anos 90, as empresas de aparelhos celulares, como a Motorola, estavam seguindo o lema de Henry Ford: "Você pode ter um carro (ou telefone) de qualquer cor, contanto que seja preto". Os celulares eram pretos, tediosos, com cara de escritório. A Nokia, porém, percebeu que os aparelhinhos eram acessórios pessoais, e que muitos consumidores queriam mais do que um mero telefone utilitário. Introduziu, então, aparelhos com estilo, cuja frente podia ser escolhida entre inúmeras opções, além de uma lista crescente de tons de chamada. Em 2001, a divisão Nokia's Mobile Phones (NMP) lançou 15 novos produtos. Em 2002, os lançamentos já somavam 30. Em 2003, apenas dez anos depois de sua entrada no mercado, a Nokia vendeu mais que a Motorola, sua rival mais próxima, por uma margem de dois para um.

Os novos produtos vendem bem porque são mais do que pequenos ajustes de cor ou desenho. A Nokia foi a primeira empresa a colocar no mercado de massa celulares com antena interna, a primeira a oferecer frentes cambiáveis, a primeira a apresentar uma câmera embutida e a primeira com a função de mensagens curtas. O modelo mais recente possui carcaça emborrachada, lanterna, termômetro, contador de calorias, cronômetro e rádio. Outro vem com um teclado dobrável que se parece com asas em uma grande tela colorida.

Por que todas essas inovações? Porque o mercado as exige. O desejo do cliente por moda, novos recursos e pequenas dimensões obriga a Nokia a investir pesado em P&D. E um conjunto de padrões técnicos em contínua expansão — WCDMA, GPRS, 3G, IPv6 e por aí afora — induz a Nokia a inovar os componentes internos e a infraestrutura de rede, de maneira que o celular do ano seguinte tenha mais recursos que os do ano anterior. De fato, a empresa reinveste 10 por cento da receita em P&D — o que lhe confere um orçamento anual de 3 bilhões de dólares para romper barreiras e inovar.

O segredo da Nokia para criar produtos que as pessoas comprem está na maneira como ela se organiza para a inovação. Um terço dos seus 52 mil funcionários trabalha em P&D, mas não em um laboratório central — eles se dividem em 69 pequenas equipes autônomas, espalhadas pelo mundo afora, de Boston a Bangalore. A Nokia confere a esses pequenos grupos o poder de criar novas idéias para novas necessidades de mercado. "Grandes empresas perdem a sensibilidade", diz Matti Alahuhta, presidente da NMP. "As pessoas precisam sentir que podem fazer diferença. E precisam ter o poder de fazer com que suas idéias aconteçam. Nós criamos uma alma de empresa pequena dentro do corpo de uma empresa grande."

Embora a Nokia mantenha um laboratório central de pesquisas para tecnologia básica e projeto de produtos, cada pequena unidade tem responsabilidade de lucros e perdas para criar seu próprio modelo de negócio e fazer suas próprias pesquisas e desenvolvimentos avançados, assim como seu próprio marketing. "Noventa por cento do tempo, sinto como se estivesse dirigindo minha própria empresa", garante Iikka Raisinen, chefe da Entertainment and Media Business Unit (unidade de negócios de entretenimento e mídia) da Nokia. "Nós temos liberdade para decidir quais são as regras, qual é a cadeia de valores... eu consulto o conselho da Nokia da mesma forma que uma empresa recém-criada consultaria seus investidores."

Deixando para trás seu humilde início no extremo Norte da Europa, a Nokia completou a transição: de empresa de recursos naturais do século XIX, passou a líder high-tech do século XXI. Hoje, cerca de 300 milhões de pessoas em 130 países usam telefones Nokia. A habilidade para se reinventar e desencadear a criatividade entre os funcionários fez da Nokia a sexta marca mais reconhecida do mundo. Mas a empresa não pode repousar sobre os louros e deve continuar inovando. Em 2004, quando 'perdeu o trem' dos telefones celulares tipo concha (o que lhe causou uma rara diminuição de receita), a Nokia teve de acelerar o lançamento de modelos novos para a segunda metade do ano.

### Questões para discussão

1. Quais são os fatores-chave para o sucesso da Nokia?
2. Em que pontos a Nokia está vulnerável? Com o que deveria tomar cuidado?
3. Que recomendações você faria aos executivos de marketing da Nokia?

Fontes: Ian Wylie, "Calling for a renewable future", *Fast Company*, maio 2003, p. 46-48; Paul Kaihla, "Nokia's hit factory", *Business 2.0*, ago. 2002, p. 66-70; Jorma Ollila, "Nokia at the forefront of mobility", Nokia Annual General Meeting, 27 mar. 2003; www.Nokia.com; Andy Reinhardt, "Can Nokia get the wow back?", *BusinessWeek*, 31 maio 2004, p. 48-49.

## Notas

- 1 Michael Arndt, "3M: a lab for growth?", *Business Week*, 21 jan. 2002, p. 50-51; Michael Arndt, "3M's rising star", *Business Week*, 12 abr. 2004, p. 62-74; Mark Tatge, "Prescription for growth", *Forbes*, 17 fev. 2003, p. 65-66.
- 2 Deborah Ball e Sarah Ellison, "Nestlé's appetite for acquisitions quickens", *Wall Street Journal*, 7 ago. 2002, p. B3.
- 3 Booz, Allen & Hamilton, *New products management for the 1980s*. Nova York: Booz, Allen & Hamilton, 1982.
- 4 Ann Harrington, "Who's afraid of a new product", *Fortune*, 10 nov. 2003, p. 189-192; Brad Weiners, "Gore-Tex tackles the great indoors", *Business 2.0*, abr. 2004, p. 32.
- 5 William Symonds, "Can Gillette regain its edge", *Business Week*, 26 jan. 2004, p. 46.
- 6 "Don't laugh at gilded butterflies", *Economist*, 24 abr. 2004, p. 71-73.
- 7 Diane Brady, "The brains behind Blackberry", *Business Week*, 19 abr. 2004, p. 55-56; Alison Overholt, "Good to great", *Fast Company*, maio 2004, p. 45.
- 8 Para mais detalhes, veja Thomas Kuczmarski, Arthur Middlebrooks e Jeffrey Swaddling, *Innovating the corporation: creating value for customers e shareholders*. Lincolnwood: NTC, 2000.
- 9 Clayton M. Christensen, *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard University Press, 1997.
- 10 Ely Dahan e John R. Hauser, "Product development: managing a dispersed process". In: Bart Weitz e Robin Wensley (orgs.) *Handbook of marketing*. Londres: Sage Publications, 2002, p. 179-222.
- 11 Diane Brady, "A thousand and one noshes", *Business Week*, 14 jun. 2004, p. 54-56.
- 12 Christopher Power, "Flops", *Business Week*, 16 ago. 1993, p. 76-82.
- 13 Deloitte e Touche, "Vision in manufacturing study", Deloitte Consulting e Kenan-Flagler Business School, 6 mar., 1998; A. C. Nielsen, "New product introduction—successful innovation/failure: fragile boundary", A. C. Nielsen Bases e Ernst & Young Global Client Consulting, 24 jun. 1999.
- 14 Robert G. Cooper e Elko J. Kleinschmidt, *New products: the key factors in success*. Chicago: American Marketing Association, 1990.
- 15 David Welch, "Can stodgy GM turn stylish?", *Business Week*, 11 nov. 2002, p. 111-112.
- 16 David S. Hopkins, *Options in new-product organization*. Nova York: Conference Board, 1974; Doug Ayers, Robert Dahlstrom e Steven J. Skinner, "An exploratory investigation of organizational antecedents to new product success", *Journal of Marketing Research*, fev. 1997, p. 107-116.
- 17 Rajesh Sethi, Daniel C. Smith e C. Whan Park, "Cross functional product development teams, creativity and the innovativeness of new consumer products", *Journal of Marketing Research*, 38, fev. 2001, p. 73-85.
- 18 Don H. Lester, "Critical success factors for new product development", *Research Technology Management*, jan.-fev. 1998, p. 36-43.
- 19 Robert G. Cooper, "Stage-gate systems: a new tool for managing new products", *Business Horizons*, maio-jun. 1990, p. 44-54. Veja também "The NewProd system: the industry experience", *Journal of Product Innovation Management*, 9, 1992, p. 113-127.
- 20 Robert G. Cooper, *Product leadership: creating e launching superior new products*. Nova York: Perseus Books, 1998.
- 21 Ely Dahan e John R. Hauser, "Product development: managing a dispersed process". In: Bart Weitz e Robin Wensley (orgs.), *Handbook of marketing*, p. 179-222.
- 22 Thomas N. Burton, "By learning from failures Lilly keeps drug pipelines full", *Wall Street Journal*, 21 abr., 2004, p. A1, A12.
- 23 John Hauser e Gerard J. Tellis, "Research on innovation: a review and agenda for marketing", 2004, MIT.
- 24 Abbie J. Griffin e John Hauser, "The voice of the customer", *Marketing Science*, inverno de 1993, p. 1-27.
- 25 Emily Nelson, "Stuck on you", *Wall Street Journal*, 9 maio 2002, p. B1, B4.
- 26 Eric von Hippel, "Lead users: a source of novel product concepts", *Management Science*, jul. 1986, p. 791-805. Veja também *The sources of innovation*. Nova York: Oxford University Press, 1988; "Learning from lead users". In: Robert D. Buzzell (org.), *Marketing in an electronic age*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1985, p. 308-317.
- 27 Steven Levy, "Microsoft gets a clue from its kiddie corps", *Newsweek*, 24 fev. 2003, p. 56-57.
- 28 Michael Michalko, *Cracking creativity: the secrets of creative genius*. Berkeley: Ten Speed Press, 1998; James M. Higgins, *101 creative problem solving techniques*. Nova York: New Management Publishing Company, 1994; Darren W. Dahl e Page Moreau, "The influence and value of analogical thinking during new product ideation", *Journal of Marketing Research*, 39, fev. 2002, p. 47-60.
- 29 www.smokinggun.com.
- 30 "The ultimate widget: 3-D 'printing' may revolutionize product design e manufacturing", *U.S. News & World Report*, 20 jul. 1992, p. 55.
- 31 Para informações adicionais, veja também Paul E. Green e V. Srinivasan, "Conjoint analysis in marketing: new developments with implications for research and practice", *Journal of Marketing*, out. 1990, p. 3-19; Dick R. Wittnick, Marco Vriens e Wim Burhenne, "Commercial uses of conjoint analysis in Europe: results and critical reflections", *International Journal of Research in Marketing*, jan. 1994, p. 41-52; Jordan J. Louviere, David A. Hensher e Joffre D. Swait, *Stated choice models: analysis and applications*. Nova York: Cambridge University Press, 2000.

- 32 O exemplo do perfil completo foi extraído de Paul E. Green e Yoram Wind, "New ways to measure consumers' judgments", *Harvard Business Review*, jul.-ago. 1975, p. 107-117.
- 33 Robert Blattberg e John Golany, "Tracker: an early test market forecasting and diagnostic model for new product planning", *Journal of Marketing Research*, maio 1978, p. 192-202; Glen L. Urban, Bruce D. Weinberg e John R. Hauser, "Pre-market forecasting of really new products", *Journal of Marketing*, jan. 1996, p. 47-60; Peter N. Golder e Gerald J. Tellis, "Will it ever fly? Modeling the takeoff of really new consumer durables", *Marketing Science*, 16, nº 3, 1997, p. 256-270.
- 34 Roger A. Kerin, Michael G. Harvey e James T. Rothe, "Cannibalism and new product development", *Business Horizons*, out. 1978, p. 25-31.
- 35 O valor atual ( $V$ ) de uma soma futura ( $I$ ) a ser recebida em  $t$  anos a partir de hoje e descontada com taxa de juros ( $r$ ) é dado por  $V = I / (1+r)^t$ . Assim,  $\$ 4.761.000 / (1,15)^5 = \$ 2.346.000$ .
- 36 David B. Hertz, "Risk analysis in capital investment", *Harvard Business Review*, jan.-fev. 1964, p. 96-106.
- 37 John Hauser, "House of quality", *Harvard Business Review*, maio-jun. 1988, p. 63-73. A engenharia voltada ao consumidor também é chamada de "desdobramento da função de qualidade". Veja Lawrence R. Guinta e Nancy C. Praizler, *The QFD book: the team approach to solving problems and satisfying customers through quality function deployment*. Nova York: Amacom, 1993; V. Srinivasan, William S. Lovejoy e David Beach, "Integrated product design for marketability and manufacturing", *Journal of Marketing Research*, fev. 1997, p. 154-163.
- 38 Marco Iansiti e Alan MacCormack, "Developing products on internet time", *Harvard Business Review*, set./out. 1997, p. 108-117; Srikant Datar, C. Clark Jordan e Kannan Srinivasan, "Advantages of time-based new product development in a fast-cycle industry", *Journal of Marketing Research*, fev. 1997, p. 36-49; Christopher D. Ittner e David F. Larcker, "Product development cycle time and organizational performance", *Journal of Marketing Research*, fev. 1997, p. 13-23.
- 39 Tom Peters, *The circle of innovation*. Nova York: Alfred A. Knopf, 1997, p. 96. Para mais discussões, veja também Rajesh Sethi, "New product quality and product development teams", *Journal of Marketing*, abr. 2000, p. 1-14; Christine Moorman e Anne S. Miner, "The convergence of planning and execution improvisation in new product development", *Journal of Marketing*, jul. 1998, p. 1-20; Ravinchoanath MacChavan e Rajiv Graver, "From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management", *Journal of Marketing*, out. 1998, p. 1-12.
- 40 Peters, *The circle of innovation*, p. 96. Para mais discussões, veja também Sethi, "New product quality and product development teams", p. 1-14; Moorman e Miner, "The convergence of planning and execution improvisation in new product development", p. 1-20; MacChavan e Graver, "From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management", p. 1-12.
- 41 Christopher Power, "Will it sell in podunk? Hard to say", *Business Week*, ago. 10, 1992, p. 46-47.
- 42 Kevin J. Clancy, Robert S. Shulman e Marianne Wolf, *Simulated test marketing: technology for launching successful new products*. Nova York: Lexington Books, 1994; V. Mahajan e Jerry Wind, "New product models: practice, shortcomings and desired improvements", *Journal of Product Innovation Management*, 9, 1992, p. 129-139; Glen L. Urban, John R. Hauser e Roberta A. Chicos, "Information acceleration: validation and lessons from the field", *Journal of Marketing Research*, fev. 1997, p. 143-153.
- 43 Para mais discussões, veja Robert J. Thomas, "Timing: the key to market entry", *Journal of Consumer Marketing*, verão 1985, p. 77-87; Thomas S. Robertson, Jehoshua Elishberg e Talia Ryman, "New product announcement signals and incumbent reactions", *Journal of Marketing*, jul. 1995, p. 1-15; Frank H. Alpert e Michael A. Kamins, "Pioneer brand advantages and consumer behavior: a conceptual framework and propositional inventory", *Journal of the Academy of Marketing Science*, verão de 1994, p. 244-336; Barry L. Bayos, Sanjay Jain e Ambar Rao, "Consequences: an analysis of truth or vaporware and new product announcements", *Journal of Marketing Research*, fev. 2001, p. 3-13.
- 44 Timothy Aepfel, "Brothers of invention", *Wall Street Journal*, 19 abr. 2004, p. B1.
- 45 Mickey H. Gramig, "Coca-Cola unveiling new Citrus Drink", *Atlanta Journal and Constitution*, 24 jan. 1998, p. E3.
- 46 Cooper e Kleinschmidt, *New products*, p. 35-38.
- 47 Philip Kotler e Gerald Zaltman, "Targeting prospects for a new product", *Journal of Advertising Research*, fev. 1976, p. 7-20.
- 48 Peter Burrows, "Rock on, iPod", *Business Week*, 7 jun. 2004, p. 130-131; Jay Lyman, "Mini iPod moving quickly, Apple says", *TechNewsWorld*, 26 fev. 2004; David Taylor, *Brand stretch*. Nova York: John Wiley, 2004.
- 49 Para mais detalhes, veja Keith G. Lockyer, *Critical path analysis and other project network techniques*. Londres: Pitman, 1984. Veja também Arvind Rangaswamy e Gary L. Lilien, "Software tools for new product development", *Journal of Marketing Research*, fev. 1997, p. 177-184.
- 50 A discussão a seguir apóia-se muito em Everett M. Rogers, *Diffusion of innovations*. Nova York: Free Press, 1962. Veja também sua terceira edição, publicada em 1983.
- 51 C. Page Moreau, Donald R. Lehmann e Arthur B. Markman, "Entrenched knowledge structures and consumer response to new products", *Journal of Marketing Research*, 38, fev. 2001, p. 14-29.
- 52 Steve Hoeffler, "Measuring preferences for really new products", *Journal of Marketing Research*, 40, nov. 2003, p. 406-420.
- 53 Rogers, *Diffusion of innovations*, p. 192; Geoffrey A. Moore, *Crossing the chasm: marketing and selling high-tech products to mainstream customers*. Nova York: HarperBusiness, 1999.
- 54 A. Parasuraman e Charles L. Colby, *Techno-ready marketing*. Nova York: Free Press, 2001; Jakki Mohr, *Marketing of high-technology products and innovations*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001.
- 55 Malcolm Macalister Hall, "Selling by stealth", *Business Life*, nov. 2001, p. 51-55.
- 56 Jordan Robertson, "How Nike got street cred", *Business 2.0*, maio 2004, p. 43-46.
- 57 Maria Flores Letelier, Charles Spinosa e Bobby J. Calder, "Strategies for viral marketing". In: Dawn Iacobucci e Bobby J. Calder (orgs.), *Kellogg on integrated marketing*. Nova York: John Wiley & Sons, 2003, p. 90-134.
- 58 Cliff Edwards, "Is TiVo's signal still fading?" *Business Week*, 10 set. 2001, p. 72-74; Cliff Edwards, "Will souping up TiVo save it?" *Business Week*, 17 maio 2004, p. 63-64.
- 59 Hubert Gatignon e Thomas S. Robertson, "A propositional inventory for new diffusion research", *Journal of Consumer Research*, mar. 1985, p. 849-867; Vijay Mahajan, Eitan Muller e Frank M. Bass, "Diffusion of new products: empirical generalizations and managerial uses", *Marketing Science*, 14, nº 3, parte 2, 1995, p. G79-G89; Fareena Sultan, John U. Farley e Donald R. Lehman, "Reflection on 'a meta-analysis of applications of diffusion models'", *Journal of Marketing Research*, maio 1996, p. 247-249; Minhi Hahn, Sehoon Park e Andris A. Zoltners, "Analysis of new product diffusion using a four-segment trial-repeat model", *Marketing Science*, 13, nº 3, 1994, p. 224-247.

## Projeto de oferta ao mercado global

**Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:**

- Que fatores uma empresa deve observar antes de decidir ingressar no mercado internacional?
- Como as empresas podem avaliar e selecionar mercados internacionais específicos nos quais poderiam ingressar?
- Quais são as principais maneiras de ingressar em um mercado internacional?
- Até que ponto a empresa deve adaptar seus produtos e seu programa de marketing para cada país?
- Como a empresa deve gerenciar e organizar suas atividades internacionais?



Evento X-Fighters da Red Bull, 2004.

O mundo está ficando cada vez menor com o advento de meios de comunicação, transportes e fluxos financeiros mais velozes. Produtos desenvolvidos em um país — bolsas Gucci, canetas Mont Blanc, hambúrgueres do McDonald's, sushi japonês, tailleurs Chanel, carros BMW — estão encontrando entusiástica aceitação em outros países. Um executivo alemão pode vestir um terno Armani para encontrar um amigo inglês em um restaurante japonês e mais tarde, ao chegar em casa, tomar uma vodka russa e assistir a um seriado norte-americano na televisão. Pense no sucesso internacional do Red Bull.

*Para conseguir 70 por cento do mercado mundial de bebidas energéticas, a Red Bull, marca que fez 1 bilhão de dólares em menos de 15 anos, teve de conquistar um espaço no coração dos jovens globalizados. Fundada na Áustria por Dietrich Mateschitz, em 1992 a Red Bull foi lançada na Hungria, seu primeiro mercado internacional, e atualmente é vendida em mais de cem países. A bebida é um composto de taurina (um aminoácido), vitaminas do complexo B, cafeína e carboidratos. Inicialmente vendida em apenas uma apresentação — a lata prateada de 250 ml —, a bebida recebia pouca propaganda tradicional além de comerciais animados na televisão, com o slogan "Red Bull te dá asas". No entanto, a empresa criou um verdadeiro frisson em torno de seu produto graças a um 'programa de sementeira': ela estabeleceu microalvos em lojas, bares e casas noturnas da moda, gradualmente passa a lojas de conveniência e restaurantes e, por fim, entra nos supermercados. Ela visa aos 'líderes de opinião', tornando o Red Bull disponível em competições esportivas, em limusines antes de espetáculos de premiação e em after-parties (reuniões sociais que ocorrem depois de uma festa, principalmente depois de uma rave) exclusivas. A Red Bull também deve sua imagem cool ao patrocínio de esportes radicais, como o festival de motocross X-Fighters, e de eventos populares originais. O Flugtag ('dia de voar', em alemão), por exemplo, acontece em cidades do mundo todo: os competidores constroem máquinas voadoras e as lançam direto na água, a partir de uma rampa — tudo a ver com o slogan da marca!*

Embora as oportunidades para as empresas entrarem e competirem nos mercados internacionais sejam significativas, os riscos também podem ser grandes. Empresas que vendem em setores globalizados, no entanto, realmente não têm outra escolha a não ser internacionalizar suas operações. Neste capítulo, examinaremos as principais decisões que a empresa deve tomar quando pretende de se expandir para mercados globais.

## Competição em nível global

Duzentas corporações gigantescas, parte significativa delas maior do que muitas economias nacionais, realizam vendas que, no total, excedem um quarto da atividade econômica do mundo. A Philip Morris, por exemplo, é maior do que a Nova Zelândia e opera em 170 países. Em 2003, o comércio internacional respondeu por mais de um quarto do PIB dos Estados Unidos, contra 11 por cento em 1970.<sup>2</sup>

Muitas empresas realizam marketing internacional há décadas. A Nestlé, a Shell, a Bayer e a Toshiba são familiares a consumidores no mundo todo. Contudo, a competição global está se intensificando. Empresas que jamais pensaram em competir no mercado internacional se viram subitamente diante de concorrentes estrangeiros em seu próprio país. Os jornais relatam o aumento de carros importados japoneses, alemães, suecos e coreanos no mercado norte-americano, assim como a perda dos mercados têxtil e de calçados para produtos importados de países em desenvolvimento da Amé-

rica Latina, da Europa Oriental e da Ásia. Muitas empresas que se pensa serem norte-americanas são, na verdade, originárias de outros países: Danone, Red Roof Inn, Wild Turkey, Interscope e L'Oréal, por exemplo, são todas francesas.<sup>3</sup>

Embora algumas empresas norte-americanas queiram eliminar a concorrência estrangeira por meio de legislação protecionista, a melhor maneira de concorrer é com o aperfeiçoamento contínuo dos produtos nacionais e com a expansão nos mercados internacionais. Um **setor global** é um setor no qual as posições estratégicas dos concorrentes nos principais mercados geográficos ou nacionais são afetadas basicamente por suas posições globais gerais.<sup>4</sup> Uma **empresa global** é uma empresa que opera em mais de um país e cujos custos lhe conferem vantagens financeiras, de P&D, de produção, de logística e de marketing, além de uma reputação que não está ao alcance de concorrentes que atuam só localmente.

Empresas globais planejam, operam e coordenam suas atividades em nível mundial. Os caminhões da Ford, conhecidos no mundo todo, têm cabine europeia e chassi norte-americano, são montados no Brasil e exportados para os Estados Unidos. Os elevadores Otis utilizam o sistema de portas da França, pequenas engrenagens da Espanha, sistema eletrônico da Alemanha e motor especial do Japão, e a integração dos sistemas é feita nos Estados Unidos. Uma das mais bem-sucedidas empresas globais é a ABB, formada a partir da fusão entre a sueca Asea e a suíça Brown Boveri.<sup>5</sup>

## ABB

Os produtos da ABB incluem transformadores de energia, instalações elétricas, instrumentação, autopeças, aparelhos de ar-condicionado e equipamentos ferroviários. A empresa tem receita anual de 32 bilhões de dólares e 200 mil funcionários. Seu lema é: "A ABB é uma empresa global, local em toda parte". Determinou-se que o inglês seria o idioma oficial da empresa (todos os gerentes da ABB devem ser fluentes nessa língua) e que todos os resultados financeiros deveriam ser apresentados em dólares. A ABB almeja conciliar três contradições: ser global e local; ser grande e pequena; e ser radicalmente descentralizada, com prestação de contas e controle centralizados. A empresa tem menos que 200 funcionários em sua sede, na Suíça, comparados às 3.000 pessoas da sede da Siemens. As diferentes linhas de produtos da empresa estão organizadas em oito segmentos de negócios, 65 áreas de negócios, 1.300 companhias e 5.000 centros de lucro, com a média de 50 empregados por centro de lucro. Os gerentes geralmente passam por um rodízio pelos países e é incentivada a formação de equipes que combinem várias nacionalidades. Dependendo do tipo de negócio, algumas unidades são tratadas como independentes, com muita autonomia, enquanto outras são conduzidas com um maior controle central e são consideradas negócios globais.<sup>6</sup>

No entanto, uma empresa não precisa ser grande para vender globalmente. Pequenas e médias empresas podem tentar preencher nichos globais. A Poilane Bakery vende 15 mil pães tradicionais por dia em Paris (2,5 por cento de todos os pães vendidos naquela cidade) utilizando caminhões de entrega da própria empresa. Mas, todos os dias, pães com a marca Poilane também são remetidos via FedEx para clientes fiéis em aproximadamente 20 países no mundo todo.<sup>7</sup>



Logotipo sendo entalhado em um pão da Poilane. Todos os dias, clientes fiéis no mundo todo recebem pães da empresa via FedEx.



Para que uma empresa de qualquer tamanho se torne global, é preciso tomar uma série de decisões (veja a Figura 21.1). Examinaremos cada uma dessas decisões a seguir.

## Decisão sobre o ingresso no mercado internacional

A maioria das empresas preferiria permanecer no mercado interno, se ele fosse grande o suficiente. Os gerentes não precisariam aprender outras línguas e leis, a lidar com moedas flutuantes e a enfrentar incertezas políticas e legais, nem alterar o design de seus produtos para adaptá-los às diferentes necessidades e expectativas dos consumidores. Seria muito mais fácil e seguro fazer negócios. No entanto, muitos fatores estão levando mais e mais empresas ao mercado internacional:

- A empresa descobre que alguns mercados internacionais apresentam oportunidades de lucro maiores que as do mercado interno.
- A empresa precisa de uma base de clientes maior para atingir economias de escala.
- A empresa quer ser menos dependente de um único mercado.
- Empresas globais que ofereçam melhores produtos ou preços mais baixos podem atacar o mercado nacional. A empresa pode desejar contra-atacar essas concorrentes em seus mercados internos.
- Os clientes da empresa estão viajando para fora do país e exigem atendimento internacional.

Antes de tomar a decisão de ingressar no mercado internacional, é necessário ponderar vários riscos:

- A empresa pode não compreender as preferências do cliente estrangeiro e não conseguir oferecer um produto competitivamente atraente.
- A empresa pode não compreender a cultura empresarial do país em questão ou não saber como lidar com seus habitantes.
- A empresa pode subestimar as normas estrangeiras e incorrer em custos inesperados.
- A empresa pode se dar conta de que não possui gerentes com experiência internacional.
- O país pode mudar suas leis comerciais, desvalorizar sua moeda ou passar por uma revolução política e desapropriar bens estrangeiros.

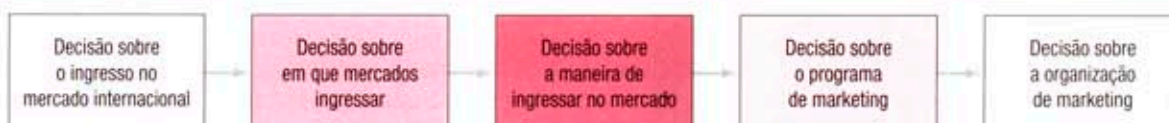
Por causa das vantagens e dos riscos conflitantes, muitas vezes as empresas não tomam nenhuma atitude até que algum fato as empurre para o mercado internacional. Talvez alguém — um exportador local, um importador estrangeiro, um governo estrangeiro — peça que ela venda no exterior. Ou então a empresa está com excesso de produção e precisa encontrar outros mercados para seus produtos.

A maioria dos países queixa-se de que um número muito pequeno de suas empresas participa do comércio exterior. Isso faz com que o país não obtenha divisas estrangeiras suficientes para pagar as importações necessárias. Outra reclamação comum é de que as empresas domésticas estão sendo prejudicadas ou tendo seu controle assumido por multinacionais estrangeiras. Esses países tentam incentivar suas empresas domésticas a crescer internamente e a se expandir globalmente. Para facilitar o caminho, muitos governos patrocinam programas agressivos de promoção da exportação, os quais exigem um profundo conhecimento da maneira como as empresas podem se internacionalizar.

O processo de internacionalização tem quatro fases:<sup>8</sup>

1. Atividades de exportação inconstantes.
2. Exportação por meio de representantes independentes (agentes).
3. Estabelecimento de uma ou mais filiais de vendas.
4. Estabelecimento de instalações de produção no exterior.

**FIGURA 21.1** Decisões importantes no marketing internacional



A tarefa inicial é conseguir que as empresas passem da primeira para a segunda etapa. Uma boa ajuda para que isso ocorra pode ser um estudo sobre como as empresas decidem exportar pela primeira vez.<sup>9</sup> Em geral, a empresa trabalha com um agente independente e ingressa em países próximos ou semelhantes ao de origem. Depois, contrata outros agentes para entrar em outros países. Mais tarde, cria um departamento de exportação para gerenciar o relacionamento com seus agentes. Mais adiante, nos mercados para onde mais exporta, substitui seus agentes pelas próprias filiais de vendas. Isso aumenta o investimento e o risco da empresa, mas também seu potencial de lucro.

Para gerenciar essas subsidiárias, a empresa substitui o departamento de exportação por um departamento internacional. Se determinados mercados continuarem grandes e estáveis, ou se o país que a hospeda insistir na produção local, a empresa dará mais um passo e estabelecerá suas instalações de produção nesses mercados, o que representará um comprometimento ainda maior, assim como maior potencial de lucro. A essa altura, ela estará operando como uma multinacional e empenhada em otimizar recursos, investimentos, fabricação e marketing globais. De acordo com alguns pesquisadores, a alta gerência começa a dar mais atenção às oportunidades globais quando descobre que mais de 15 por cento da receita provém de mercados estrangeiros.<sup>10</sup>

## Decisão sobre em que mercados ingressar

Ao decidir ingressar no mercado internacional, a empresa precisa definir seus objetivos e políticas de marketing. Que porcentagem do seu total de vendas vai procurar atingir nas vendas do mercado internacional? A maioria das empresas começa com um empreendimento pequeno quando se arrisca no exterior. Algumas planejam permanecer pequenas; outras têm ambições maiores. Ayal e Zif afirmam que a empresa deve se estabelecer em menos países quando:

- Os custos de entrada no mercado e de controle de mercado são altos.
- Os custos de adaptação da produção e da comunicação são altos.
- O tamanho e o crescimento da população e da renda são altos nos países inicialmente escolhidos.
- Empresas estrangeiras dominantes podem estabelecer grandes barreiras à entrada.<sup>11</sup>

## Decisão sobre em quantos mercados ingressar

A empresa deve decidir em quantos países vai penetrar e com que velocidade pretende se expandir. Veja o caso da Amway.

### AMWAY

A Amway Corp., uma das maiores empresas de vendas diretas do mundo, comercializa seus produtos e serviços por meio de empresas independentes no mundo todo. Ela se expandiu para a Austrália em 1971. Na década de 1980, ingressou em mais dez países. Em 2004, a Amway já havia se tornado uma poderosa multinacional, dona de uma força de vendas composta por mais de 3,6 milhões de distribuidores independentes, capazes de atingir 4,5 bilhões de dólares em vendas. Estabelecida em 1998, a Amway Índia rapidamente cresceu e, em 2004, já contava com 200 mil distribuidores ativos. Atualmente, a Amway vende seus produtos em 80 países e territórios no mundo todo. Sua meta: fazer o mercado internacional representar 80 por cento de suas vendas. Nada irreal nem excessivamente ambicioso, se considerarmos que 70 por cento das vendas da Amway já são realizadas em mercados fora da América do Norte.<sup>12</sup>

A estratégia de entrada no mercado externo normalmente segue uma destas duas abordagens: a abordagem de *entrada seqüencial*, na qual os países são penetrados gradual e seqüencialmente; ou a abordagem de *entrada pulverizada*, na qual a empresa ingressa em muitos países ao mesmo tempo, dentro de determinado período. Cada vez mais, sobretudo no caso de empresas intensivas em tecnologia, elas já *nascem globais* e comercializam com o mundo inteiro desde o princípio.<sup>13</sup>

De modo geral, empresas como Matsushita, BMW e General Electric, ou mesmo empresas mais novas, como Dell, Benetton e The Body Shop, seguem a abordagem de entrada seqüencial. A expansão pode ser cuidadosamente planejada e tem menos probabilidade de forçar demais os recursos humanos e financeiros. Quando a vantagem de começar primeiro é crucial e prevalece uma alta intensidade competitiva, a abordagem de entrada pulverizada é preferida; esse foi o caso quando a Microsoft lançou uma nova versão do software Windows, por exemplo. O risco principal diz respeito aos substanciais recursos envolvidos e à dificuldade de planejar estratégias de entrada em tantos mercados potencialmente diferentes.

A empresa deve também decidir sobre os tipos de países a considerar. O produto, a geografia, a renda, a população e o clima político, dentre outros fatores, influenciam a atratividade. Kenichi Ohmae recomenda que as empresas se concentrem em vender para os 'mercados da tríade' — Estados Unidos, Europa Ocidental e Extremo Oriente — porque eles respondem por uma grande porcentagem de todo o comércio internacional.<sup>14</sup>

## Mercados desenvolvidos *versus* mercados em desenvolvimento

Embora a posição de Ohmae tenha sentido no curto prazo, pode significar um desastre para a economia mundial no longo prazo. As necessidades ainda não satisfeitas dos países em desenvolvimento representam enormes mercados potenciais para os setores de alimentação, vestuário, habitação, produtos eletrônicos, eletrodomésticos e de outros produtos. Muitas empresas líderes de mercado estão se estabelecendo rapidamente na Europa Oriental, na China e na Índia. Atualmente, a Colgate vende mais produtos pessoais e de uso doméstico na América Latina do que na América do Norte.<sup>15</sup>

As nações desenvolvidas e as regiões prósperas das nações em desenvolvimento representam menos de 15 por cento da população mundial. Existe uma maneira de as empresas servirem os outros 85 por cento, que detêm poder de compra muito menor. A entrada bem-sucedida em mercados em desenvolvimento exige um conjunto especial de habilidades e planos. Pense em como as empresas a seguir estão arranjando formas pioneiras de servir a esses consumidores invisíveis:<sup>16</sup>

- A Grameen-Phone vende telefones celulares para 35 mil vilas em Bangladesh contratando mulheres do lugar como agentes. Elas deixam outros habitantes do vilarejo usar o aparelho e cobram por tempo de uso, uma chamada de cada vez.
- A Colgate-Palmolive roda por vilas da Índia em vans com um vídeo que mostra os benefícios da escovação de dentes; ela espera que mais da metade da sua receita na Índia venha de áreas rurais.
- Um fabricante de carros indo-australiano criou um veículo de transporte rural de preço acessível para competir com carros de boi, não com automóveis. O veículo funciona bem em baixa velocidade e pode transportar até duas toneladas.
- A Fiat desenvolveu um 'carro de Terceiro Mundo', o Palio, que de longe ultrapassa em vendas o Ford Fiesta no Brasil e será lançado em outros países em desenvolvimento.
- A Corporacion GEO constrói habitações para pessoas de baixa renda no México. As casas de dois quartos são modulares e podem ser ampliadas. Agora ela está se instalando em comunidades do Chile e do Sul dos Estados Unidos.
- Um varejista de materiais de construção da América Latina oferece sacos de cimento em tamanho pequeno para clientes que estão construindo as próprias casas.

Esses comerciantes estão conseguindo capitalizar o potencial de mercados em desenvolvimento; para tanto, mudam as práticas convencionais de marketing e conseguem mais eficiência na venda de seus produtos e serviços.<sup>17</sup> Quando se vende em mercados em desenvolvimento, não é possível fazer negócios da maneira usual. As diferenças econômicas e culturais são inúmeras; a infra-estrutura de marketing pode ser precária, e a competição local, surpreendentemente forte. Na China, a fabricante de PCs Legend e a provedora de telefonia móvel TCL têm prosperado apesar da forte competição estrangeira. Além de compreender a fundo os gostos chineses, elas possuem grandes redes de distribuição, principalmente nas áreas rurais.<sup>18</sup>

Nos mercados em que a renda pessoal é limitada, embalagens menores e preços mais baixos podem funcionar muito bem. Os sachês de detergente e xampu de quatro centavos da Unilever obtiveram grande sucesso na zona rural da Índia, onde ainda vive 70 por cento da população do país. As vendas da Coca-Cola na Índia só dispararam quando ela passou a oferecer uma garrafa menor, de 200 ml, que custava de 10 a 12 centavos e era encontrada em pequenas lojas, em barracas em pontos de ônibus e em restaurantes de beira de estrada.<sup>19</sup> Uma imagem ocidental também pode ajudar, como a Coca-Cola descobriu na China. Parte do seu sucesso contra a marca local de bebida de cola, a Jianlibao, deveu-se a sua simbologia de modernidade e fartura.<sup>20</sup>

Ao perceber que sua estrutura de custos dificultava a competição eficaz nos mercados em desenvolvimento, a Procter & Gamble imaginou meios mais inteligentes e baratos de fazer os produtos certos para satisfazer a demanda dos consumidores. Hoje ela usa fabricantes contratados em certos mercados: ao responder à preferência das consumidoras russas por um absorvente mais espesso, ganhou oito pontos de participação nesse mercado com seu absorvente Always.<sup>21</sup> Devido ao boom nos gastos dos consumidores, a Rússia transformou-se no mercado de crescimento mais rápido para diversas grandes multinacionais, incluindo Nestlé, L'Oreal e Ikea.<sup>22</sup>

O desafio é pensar criativamente sobre como o marketing pode realizar o sonho da maior parte da população do mundo: ter um padrão de vida melhor. Muitas empresas apostam que podem fazê-lo.

### GENERAL MOTORS

Depois de lançar o Buick na China em 1999, a GM despejou mais de 2 bilhões de dólares na região durante os cinco anos seguintes, expandindo a linha para 14 modelos, que iam do minicarro Chevrolet Spark, de 8 mil dólares, até



Anúncio russo do Nescafé da Nestlé. Como o gasto do consumidor cresceu na Rússia, o mercado para produtos de grandes multinacionais como a Nestlé se expandiu rapidamente.

Cadillacs top de linha. Embora a concorrência no terceiro maior mercado de automóveis seja feroz, a GM conseguiu garantir 11 por cento de participação em 2004 e obter lucro considerável. Mas os ganhos iniciais no mercado chinês não significam necessariamente sucesso de longo prazo. Depois de investir para estabelecer os mercados, pioneiros estrangeiros no setor de televisores e motocicletas viram empresas chinesas surgirem como rivais. Em 1995, praticamente todos os telefones móveis da China eram fabricados pelas gigantes globais Nokia, Motorola e Ericsson. Nos dez anos seguintes, a participação de mercado dessas empresas caiu para 60 por cento. Com a intenção de assegurar e ampliar seus ganhos, a General Motors comprometeu-se a investir outros 3 bilhões de dólares na região para aumentar a capacidade e criar reputação.<sup>23</sup>

## Zonas regionais de livre comércio

A integração econômica regional — acordos comerciais entre grupos de países — intensificou-se nos últimos anos. Esse progresso significa que as empresas estão mais propensas a entrar em regiões inteiras ao mesmo tempo. Certos países criaram zonas de livre comércio ou comunidades econômicas — grupos de nações organizadas para alcançar alvos comuns na regulamentação do comércio internacional. Uma dessas comunidades é a União Européia (UE).

**UNIÃO EUROPÉIA** Formada em 1957, a União Européia tinha como propósito criar um único mercado europeu, eliminando barreiras ao livre fluxo de produtos, serviços, finanças e mão-de-obra entre os países-membros e desenvolvendo políticas comerciais para os países que não são membros. Hoje, ela constitui um dos maiores mercados do mundo. O número de países membros da UE aumentou de 15 para 25 em maio de 2004, com o ingresso de Chipre, República Checa, Estônia, Hungria, Letônia, Lituânia, Malta, Polônia, Eslováquia e Eslovênia. Atualmente ela possui mais de 454 milhões de consumidores e responde por 23 por cento das exportações mundiais. A UE conta com uma moeda comum, o sistema monetário euro.

A unificação européia oferece imensas oportunidades comerciais para empresas não européias. Entretanto, também apresenta ameaças. As empresas européias se tornarão maiores e mais competitivas. Basta ver o exemplo da concorrência no setor aeronáutico entre o consórcio europeu da Airbus e a norte-americana Boeing. No entanto, talvez exista uma preocupação ainda maior: a redução das barreiras internas na Europa criará maiores obstáculos externos. Alguns observadores prevêem uma 'fortaleza Europa', que favorecerá empresas dos países da União Européia, mas prejudicará empresas de outros países, impondo obstáculos como quotas de importação mais pesadas, exigências locais sobre conteúdo e outras barreiras não tarifárias.

Além disso, as empresas que planejam criar campanhas de marketing 'pan-européias', voltadas para uma Europa unificada, devem agir com cautela. Mesmo que a União Européia consiga padronizar suas regulamentações comerciais gerais e sua moeda, a criação de uma comunidade econômica não acarretará um mercado homogêneo. As empresas que atuam na Europa lidam com 14 idiomas diferentes, 2 mil anos de diferenças históricas e culturais e uma quantidade desanimadora de regras locais.

**NAFTA** Na América do Norte, os Estados Unidos e o Canadá também começaram a eliminar as barreiras comerciais em 1989. Em janeiro de 1994, o Acordo de Livre Comércio da América do Norte (Nafta) estabeleceu uma zona de livre comércio entre Estados Unidos, Canadá e México. O acordo criou um mercado comum de 360 milhões de pessoas que produzem e consomem 6,7 trilhões de dólares por ano em produtos e serviços. Conforme sua implementação ao longo de 15 anos, o Nafta eliminará todas as barreiras comerciais e restrições de investimentos entre os três países. Antes do Nafta, as tarifas sobre os produtos norte-americanos que entravam no México eram em média de 13 por cento, enquanto as tarifas norte-americanas sobre os produtos mexicanos eram de 6 por cento.

**MERCOSUL** Outras zonas de livre comércio estão surgindo na América Latina. O Mercosul, por exemplo, une Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai. O Chile e o México criaram uma zona de livre comércio bem-sucedida. É provável que o Nafta venha a se juntar a esse e a outros acordos para criar uma zona de livre comércio que abranja todas as Américas.

Foram as nações européias que conseguiram explorar o enorme potencial da América Latina. Quando os esforços de Washington para estender o Nafta até os vizinhos do sul foram interrompidos, os países europeus contra-atacaram em represália. Quando os países da América Latina instituíram as reformas de mercado e privatizaram serviços públicos, as empresas européias apressaram-se em obter contratos lucrativos para reformular a infra-estrutura local. A espanhola Telefónica investiu 5 bilhões de dólares na compra de empresas de telefonia no Brasil, no Chile, no Peru e na Argentina. As empresas européias entraram rapidamente no setor privado. No Brasil, sete entre dez das maiores empresas privadas são européias, contra somente duas norte-americanas. Dentre as empresas européias mais conhecidas que estão operando na América Latina, encontram-se as gigantes do setor automobilístico Volkswagen e Fiat, a rede francesa de supermercados Carrefour e o grupo anglo-holandês de produtos de higiene pessoal Gessy-Lever.

**APEC** Vinte e um países da costa do Pacífico, incluindo os membros do Nafta, o Japão e a China, têm discutido a criação de uma zona de livre comércio pan-pacífica, com o apoio da Apec (Asian Pacific Economic Cooperation, ou Cooperação Econômica Ásia-Pacífico). Esforços importantes também têm sido empreendidos para criar uma integração econômica regional no Caribe, no Sudeste Asiático e em partes da África.

## Avaliação de mercados potenciais

Entretanto, embora muitas nações e regiões integrem suas políticas e padrões comerciais, cada uma possui características peculiares que precisam ser compreendidas. O estágio de preparação do país para a aceitação de produtos e serviços e sua atratividade como mercado para empresas estrangeiras dependem do ambiente econômico, político-legal e cultural.

Imagine que uma empresa tenha feito uma lista de mercados potenciais para ingressar. Como escolher dentre eles? Muitas empresas preferem vender para países vizinhos porque os entendem melhor e podem controlar mais efetivamente seus custos. Não é de estranhar que os dois maiores mercados de exportação dos Estados Unidos sejam o Canadá e o México, nem que as empresas suecas vendam primariamente para seus vizinhos escandinavos. Do crescente número de empresas norte-americanas que ingressam no mercado internacional, muitas concluem que o melhor lugar para começar é um país vizinho.

Em outras ocasiões, é a *proximidade mental* que determina as escolhas. Muitas empresas norte-americanas preferem fazer negócios com Canadá, Inglaterra e Austrália — em vez de partir para mercados maiores como Alemanha e França — porque se sentem mais à vontade com o idioma, as leis e a cultura. Entretanto, as empresas devem ser cuidadosas ao escolher mercados em virtude da proximidade cultural. Além do risco de mercados potencialmente melhores serem negligenciados, tal tática pode resultar na análise superficial de algumas diferenças reais entre os países. Pode também levar a ações de marketing previsíveis demais, o que seria uma desvantagem do ponto de vista competitivo.<sup>24</sup>

Independentemente de como os países sejam escolhidos, muitas vezes faz sentido operar em menos mercados, mas com um comprometimento mais profundo e com maior penetração. Em geral, uma empresa prefere entrar em países (1) que estejam entre os primeiros quanto à atratividade, (2) que tenham baixo risco no mercado e (3) nos quais ela detenha vantagem competitiva. É assim que a Bechtel Corporation, uma gigante na área de construção, avalia os mercados internacionais:

## BECHTEL CORPORATION

A Bechtel fornece serviços de primeira linha nas áreas técnica, de gestão e outras diretamente relacionadas, a fim de desenvolver, gerir, projetar, construir e operar instalações para clientes de quase 60 países. Antes de entrar em novos países, ela os submete a uma detalhada análise estratégica. Observa seus mercados e tenta determinar onde deverá estar nos quatro ou cinco anos seguintes. Uma equipe de gerenciamento examina o quadro geral e faz uma análise de custo-benefício que considera a posição dos concorrentes, a infra-estrutura, as barreiras comerciais e reguladoras e a situação tributária (de pessoas tanto jurídicas como físicas). Em termos ideais, o novo mercado seria um país com uma necessidade ainda não atendida pelos produtos e serviços da empresa, que oferecesse mão-de-obra qualificada, capaz de fabricar o produto, e que estivesse em um ambiente receptivo (tanto no aspecto governamental como no físico).

Há países que atendem aos requisitos da Bechtel? Embora Cingapura possua mão-de-obra preparada e domine o inglês, desfrute de estabilidade política e estimule investimentos estrangeiros, sua população é reduzida. Apesar de muitos países na Europa Central possuírem um contingente de mão-de-obra ávido por aprender, sua infra-estrutura cria dificuldades. A equipe que avalia um novo mercado deve determinar se a empresa conseguiria ganhar o suficiente para cobrir os fatores de risco ou outros fatores negativos.<sup>25</sup>

## Decisão sobre a maneira de ingressar no mercado

A partir do momento em que uma empresa decide ter como alvo determinado país, ela precisa definir a melhor maneira de ingressar nele. As escolhas principais são *exportação indireta*, *exportação direta*, *licenciamento*, *joint-ventures* e *investimentos diretos*. Essas cinco estratégias de ingresso são mostradas na Figura 21.2. Cada estratégia subsequente envolve maior potencial de comprometimento, risco, controle e lucro.

### Exportação indireta e direta

A maneira normal de se envolver em um mercado internacional é por meio da exportação. *Exportação ocasional* é um nível de envolvimento passivo no qual a empresa exporta de vez em quando, seja por meio de sua própria iniciativa, seja em resposta a pedidos inesperados do exterior. A *exportação ativa* ocorre quando a empresa se compromete a aumentar suas exportações em um mercado específico. Nos dois casos, ela fabrica seus produtos no país de origem e pode ou não adaptá-los ao mercado internacional.

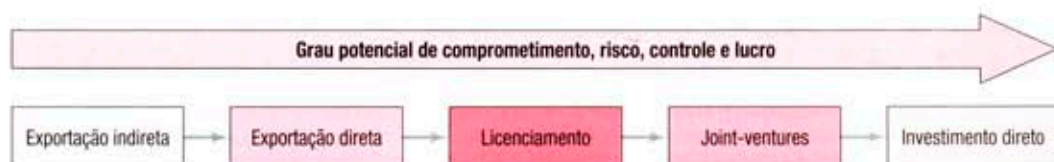
Habitualmente, as empresas começam com a *exportação indireta*, ou seja, contam com intermediários independentes para exportar seus produtos. O *exportador estabelecido no próprio país* compra dos fabricantes os produtos e depois os vende no mercado internacional. O *agente de exportação estabelecido no país* procura compradores estrangeiros, negocia com eles e recebe uma comissão. Nesse grupo se incluem as *tradings*. As *cooperativas* realizam atividades de exportação representando diversos fabricantes e estão parcialmente sob o controle administrativo deles. São utilizadas geralmente por produtores de commodities como frutas ou castanhas. As *empresas de gestão de exportações* aceitam gerenciar as atividades de exportação de uma empresa, mediante remuneração.

A exportação indireta tem duas vantagens. A primeira é que envolve menos investimentos. A empresa não precisa desenvolver um departamento de exportação nem uma equipe de vendas ou contatos no mercado internacional. A segunda é que ela envolve menos riscos. Como os intermediários internacionais agregam know-how e serviços ao relacionamento, a empresa vendedora normalmente comete menos erros.

Em determinado momento, as empresas podem acabar decidindo controlar suas próprias exportações.<sup>26</sup> O investimento e o risco são um pouco maiores, mas o potencial de retorno também é. Uma empresa pode realizar exportação direta de diversas maneiras:

- **Departamento ou divisão interna de exportação.** Pode se tornar um departamento independente de exportação que opera como centro de lucros.

**FIGURA 21.2** Cinco maneiras de ingressar no mercado internacional



- **Filial ou subsidiária de vendas no exterior.** A filial de vendas é responsável pelas vendas e pela distribuição e pode também cuidar da armazenagem e das promoções. Frequentemente funciona como showroom e central de atendimento ao cliente.
- **Representantes de vendas de exportação que viajam para o exterior.** Representantes de vendas estabelecidos no país exportador são enviados para outros países para buscar oportunidades de negócios.
- **Agentes ou distribuidores estabelecidos no exterior.** Esses distribuidores e agentes podem obter direitos exclusivos ou apenas limitados para representar a empresa em um país.

Independentemente de as empresas resolverem exportar de maneira direta ou indireta, muitas delas utilizam a exportação como forma de avaliar o mercado antes de construir uma fábrica e produzir uma mercadoria no exterior. A University Games de Burlingame, na Califórnia, fabricante de jogos educativos que estimulam a interação social e a imaginação, transformou-se em uma empresa internacional de 50 milhões de dólares ao ano graças à entrada cuidadosa no exterior.

## UNIVERSITY GAMES

Bob Moog, presidente e fundador da University Games, afirma que a estratégia internacional de vendas de sua empresa depende em grande parte dos distribuidores terceirizados e de possuir um bom grau de flexibilidade. "Identificamos os mercados internacionais em que desejamos penetrar", afirmou Moog, "e depois fazemos uma parceria com um distribuidor local que nos permita um controle considerável. Na Austrália, esperamos vender 5 mil jogos de tabuleiro, que serão fabricados nos Estados Unidos. Se atingirmos uma produção de 25 mil jogos, entretanto, vamos subcontratar uma empresa na Austrália ou na Nova Zelândia para produzi-los". Atualmente a empresa vende em 28 países.<sup>27</sup>

## Utilização de uma estratégia global na Internet

Uma das melhores maneiras de iniciar ou aumentar as atividades de exportação é participar de feiras no exterior. Com a Internet, pode nem ser mais necessário participar de feiras para expor produtos: a comunicação eletrônica via Web está ampliando o alcance das empresas, grandes ou pequenas, para mercados do mundo todo.

Entre as grandes empresas que praticam o comércio eletrônico global estão montadoras de automóveis (GM), empresas de mala-direta (L. L. Bean e Lands' End), gigantes dos tênis de corrida (Nike e Reebok) e a Amazon.com. Elas usam a Web para alcançar novos clientes fora de seus países de origem, para dar atendimento a clientes já existentes que vivem no exterior, para comprar de fornecedores internacionais e para criar uma conscientização de marca global.

Essas empresas adaptam seus sites para oferecer conteúdo e serviços específicos do país a seus mercados internacionais mais promissores, de preferência na língua local. O número de internautas está crescendo rapidamente à medida que caem os custos de acesso, aumenta o conteúdo em idiomas locais e a infra-estrutura melhora. Mais de 25 por cento das vendas on-line do The Sharper Image, um luxuoso varejista que também vende por catálogo, hoje vai para clientes fora dos Estados Unidos.<sup>28</sup>

A Internet tornou-se um instrumento eficaz para tudo: desde obter gratuitamente informações e diretrizes para exportação e realizar pesquisas de mercado, até oferecer a clientes de áreas com fuso horário diferente um processo seguro para solicitar produtos e efetuar o pagamento. Por outro lado, o ingresso no mercado internacional por esse meio apresenta desafios especiais, pois a empresa global pode deparar com restrições governamentais e culturais. Na Alemanha, um vendedor não pode aceitar pagamento com cartão de crédito antes de decorridas duas semanas do envio do pedido. A lei alemã também impede as empresas de usar certas técnicas de marketing, como a garantia incondicional vitalícia. Em escala mais ampla, a questão de quem paga os impostos de venda e taxas no e-commerce é ainda mais obscura.

Felizmente, encontrar informações gratuitas sobre comércio e exportação nunca foi tão fácil. Aqui estão alguns sites brasileiros e norte-americanos para começar a busca:

<a href="http://www.mdic.gov.br">www.mdic.gov.br</a>	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
<a href="http://www.camex.org.br">www.camex.org.br</a>	Câmara do Comércio Exterior (Camex)
<a href="http://www.funccex.com.br">www.funccex.com.br</a>	Fundação do Comércio Exterior (Funcex)
<a href="http://www.apexbrasil.com.br">www.apexbrasil.com.br</a>	Agência de Promoção de Exportações do Brasil (Apex)
<a href="http://www.ita.doc.gov">www.ita.doc.gov</a>	U.S. Department of Commerce's International Trade Administration
<a href="http://www.exim.gov">www.exim.gov</a>	Export-Import Bank of the United States

Além disso, os escritórios de promoção de exportação de muitos estados dispõem de recursos on-line e permitem que as empresas façam link para seus sites.

## Licenciamento

O licenciamento é uma maneira simples de entrar no mercado internacional. O licenciador concede a uma empresa estrangeira o uso do processo de fabricação, da marca, da patente, dos segredos comerciais ou de outros itens de valor em troca do pagamento de uma taxa ou de royalties. O licenciador consegue entrar no país com pouco risco, enquanto o licenciado passa a dominar um processo específico de produção, ou desfruta a popularidade de um produto ou marca muito conhecidos.

O licenciamento tem algumas desvantagens potenciais. O licenciador tem menos controle sobre o licenciado do que teria em suas próprias instalações de produção e vendas. Além disso, se o licenciado tiver bastante sucesso no empreendimento, a empresa ficará aberta mão dos lucros, e, se e quando o contrato vencer, ela pode descobrir que criou um concorrente. Para evitar isso, o licenciador geralmente fornece alguns ingredientes ou componentes que só ele produz e que são necessários para o produto (como faz a Coca-Cola). Contudo, a melhor estratégia é o licenciador sempre fazer inovações, de modo que o licenciado continue a depender dele.

Existem diversas variações no acordo do licenciamento. Empresas como Hyatt e Marriot negociam *contratos de gestão* a proprietários de hotéis com vários países para gerenciar esses negócios mediante pagamento de honorários. A empresa gestora pode até ter a opção, durante determinado período, de comprar ações da empresa administrada.

Outra variação é a *fabricação por contrato*, na qual a empresa contrata empresas locais para fabricar o produto. Quando a Sears abriu lojas de departamentos no México e na Espanha, procurou fabricantes locais para muitos de seus produtos. Essa modalidade tem a desvantagem de dar à empresa menos controle sobre o processo de fabricação e de fazê-la perder os possíveis lucros advindos dessa etapa. Contudo, oferece a chance de um início mais rápido, menos arriscado e com a oportunidade de formar uma parceria com o fabricante local, ou até de comprá-lo posteriormente.

Por fim, uma empresa pode ingressar em um mercado internacional por meio de *franquia*, que é uma forma mais completa de licenciamento. O franqueador oferece todo um conceito de marca e um sistema operacional. Em contrapartida, o franqueado faz um investimento inicial e paga determinada quantia ao franqueador. McDonald's, KFC e Avis ingressaram em muitos países concedendo franquias de seus conceitos de varejo e assegurando-se de que seu marketing fosse culturalmente relevante.

### KFC CORPORATION

O KFC, a maior cadeia do mundo de restaurantes fast-food especializados em frango, possui ou franqueia 12.800 pontos-de-venda em cerca de 90 países, 60 por cento desses pontos fora dos Estados Unidos. Quando entrou no mercado japonês, porém, o KFC enfrentou uma série de obstáculos. Os japoneses achavam que fast-food era algo artificial, produzido mecanicamente e nada saudável. Para ganhar a confiança da população, a propaganda mostrou as origens do coronel Sanders, no Kentucky, e tentou passar a imagem da hospitalidade sulista, das antigas tradições norte-americanas e da autêntica cozinha caseira. A campanha foi um sucesso total e, em menos de oito anos, o KFC cresceu, passando de 400 para mais de mil estabelecimentos. Na China, ele é a maior, a mais antiga e a mais popular cadeia de restaurantes de serviço rápido, também com mais de mil estabelecimentos. De acordo com uma pesquisa realizada pela A. C. Nielsen, o KFC é a marca internacional mais popular em toda a China, superando todas as outras. As filiais chinesas oferecem opções como o 'Old Beijing Twister', um *wrap* (enrolado) inspirado no famoso pato de Pequim, mas recheado com frango frito.<sup>29</sup>

## Joint-ventures

Investidores estrangeiros podem se unir a investidores locais para criar uma **joint-venture** na qual possam dividir o controle e a propriedade. Por exemplo:<sup>30</sup>

- A Coca-Cola e a Nestlé juntaram forças para desenvolver o mercado internacional de chá e café 'prontos para beber', atualmente com um significativo desempenho de vendas no Japão.
- A Procter & Gamble formou uma joint-venture com seu arqui-rival italiano, o Fater, para que suas fraldas fossem usadas por bebês no Reino Unido e na Itália.
- Para conseguir entrar no mercado europeu, a Whirlpool obteve 53 por cento de participação na linha branca de eletrodomésticos do grupo holandês Philips.

A formação de uma joint-venture pode ser necessária ou desejável por razões econômicas ou políticas. A empresa estrangeira pode não dispor de recursos financeiros, físicos ou de gerenciamento para levar adiante o empreendimento sozinha. Ou o governo estrangeiro pode exigir que seja feita uma joint-venture como condição para a entrada. Mesmo gigantescas multinacionais podem precisar criar joint-ventures para vencer a resistência de mercados mais exigentes.



Quando quis entrar no mercado de sorvetes na China, a Unilever juntou forças com a Sumstar, uma estatal chinesa. O diretor-geral da empresa diz que a ajuda da Sumstar diante da impressionante burocracia chinesa foi muito importante para que pudessem ter uma fábrica de alta tecnologia em funcionamento no prazo de apenas 12 meses.<sup>31</sup>

A propriedade conjunta pode implicar certas desvantagens. Os sócios podem discordar a respeito dos investimentos, do marketing ou de outras políticas. Um sócio pode querer reinvestir os lucros para crescer, enquanto o outro pode querer distribuir mais dividendos. Além disso, a propriedade conjunta pode impedir uma multinacional de realizar políticas específicas de marketing e fabricação para o mundo todo.

## Investimento direto

A maneira básica de envolvimento no mercado internacional é a propriedade direta de instalações de fabricação ou montagem no exterior. A empresa estrangeira pode comprar uma parte ou o todo de uma empresa local ou construir suas próprias instalações. A General Motors investiu bilhões de dólares em fabricantes de automóveis no mundo todo, como Shanghai GM, Fiat Auto Holdings, Isuzu, Daewoo, Suzuki, Saab, Fuji Heavy Industries, Jinbei GM Automotive Co. e AvtoVAZ.<sup>32</sup>

Se o mercado em questão parecer suficientemente grande, as instalações de produção nesse país oferecem várias vantagens. Primeiro, a empresa garante economia de custos por meio de mão-de-obra e matérias-primas mais baratas, incentivos do governo para investimentos estrangeiros e economia de frete. Segundo, fortalece sua imagem no país que a hospeda porque cria empregos. Terceiro, desenvolve um relacionamento mais profundo com o governo, os clientes, os fornecedores locais e os distribuidores, facilitando a adaptação dos produtos ao ambiente local. Em quarto lugar, mantém total controle sobre seus investimentos e pode, assim, desenvolver políticas de produção e marketing que atendam a seus objetivos internacionais de longo prazo. E, por fim, garante sua entrada no mercado caso o país onde tenha se estabelecido insista em que os produtos adquiridos localmente tenham de ser produzidos no país.

A principal desvantagem do investimento direto é que a empresa expõe um grande investimento a riscos como desvalorização ou bloqueio da moeda, mercados desfavoráveis ou expropriações. A empresa também pode incorrer em alto custo para reduzir ou encerrar suas operações, se o país que a hospeda exigir o pagamento de uma indenização substancial aos funcionários demitidos.

## Decisão sobre o programa de marketing

Empresas internacionais devem decidir até que ponto adaptarão suas estratégias de marketing às condições locais.<sup>33</sup> Num extremo, temos empresas que utilizam um *mix de marketing padronizado* globalmente. A padronização do produto, da propaganda e dos canais de distribuição permite custos mais baixos. A Tabela 21.1 resume alguns dos prós e contras da padronização do programa de marketing. No outro extremo, temos um *mix de marketing adaptado*, em que o produtor ajusta o programa de marketing para cada mercado-alvo. A seção Novas Idéias em Marketing "Padronização global ou adaptação?" discute as questões principais a esse respeito.

**TABELA 21.1** Prós e contras do marketing global

### Vantagens

- Economias de escala em produção e distribuição.
- Custos mais baixos de marketing.
- Poder e escopo.
- Consistência da imagem da marca.
- Habilidade para alavancar boas idéias com rapidez e eficiência.
- Uniformidade nas práticas de marketing

### Desvantagens

- Diferenças entre os consumidores em termos de necessidades, desejos e padrões de uso dos produtos.
- Diferenças na resposta dos consumidores a elementos do mix de marketing.
- Diferenças de marca e desenvolvimento do produto e no ambiente competitivo.
- Diferenças no ambiente legal.
- Diferenças entre as instituições de marketing.
- Diferenças entre os procedimentos administrativos.



## Padronização global ou adaptação?

De acordo com a orientação de marketing, as necessidades do consumidor variam e os programas de marketing serão mais eficazes se forem concebidos para cada grupo-alvo. Isso também se aplica aos mercados internacionais. No entanto, em 1983, em um artigo revolucionário no *Harvard Business Review*, o professor Theodore Levitt, de Harvard, desafiou esse ponto de vista e expôs motivos racionais para a padronização global: “O mundo está se tornando um mercado comum no qual as pessoas — independentemente do lugar em que morem — desejam os mesmos produtos e estilos de vida”.

O desenvolvimento da Web, o rápido alcance, em todo o mundo, da TV a cabo e via satélite e a interconexão global de redes de telecomunicação resultaram em uma convergência de estilos de vida. A convergência de necessidades e desejos criou mercados globais para produtos padronizados, principalmente entre os jovens de classe média.

Levitt apóia as empresas globais que tentam vender o mesmo produto da mesma maneira para todos os consumidores. Elas focam as semelhanças em todos os mercados mundiais e “empurram astutamente produtos e serviços padronizados no mundo inteiro”. Essas empresas globais economizam bastante com a padronização de produção, distribuição, marketing e administração. Traduzem sua eficácia em maior valor para o consumidor, oferecendo produtos de alta qualidade e mais confiáveis a preços mais baixos.

Coca-Cola, McDonald’s, Marlboro, Nike, NBA e Gillette estão entre as empresas que comercializam produtos globais com sucesso. Veja o caso da Gillette: de acordo com estimativas da empresa, cerca de 1,2 bilhão de pessoas usam pelo menos um produto Gillette diariamente. Ela goza de imensa economia de escala vendendo somente alguns tipos de barbeadores em cada mercado.

Muitas empresas tentaram lançar sua versão de um produto mundial. Contudo, a maioria dos produtos exige alguma adaptação. O Corolla da Toyota exibe algumas diferenças de estilo. Na França, o McDonald’s oferece o sanduíche ‘Croque McDo’, de presunto e queijo, uma variação da especialidade francesa croque monsieur. A Coca-Cola é mais doce ou menos gaseificada em certos países. Em vez de presumir que o produto de determinada região pode ser lançado sem alteração em outro país, a empresa deve examinar os elementos de adaptação a seguir e definir quais deles agregam mais lucros do que custo:

- características do produto
- nome da marca
- rótulo
- embalagem
- cores
- execução de propaganda
- materiais
- preços
- promoção de vendas
- temas da propaganda
- veiculação da propaganda

O comportamento do consumidor pode variar radicalmente de mercado para mercado. Veja, por exemplo, o consumo anual de bebidas. Um dos maiores consumidores de refrigerantes são os Estados Unidos, com um consumo de 203,9 litros per capita; a Itália está entre os que menos consomem, mas é um dos maiores compradores de água engarrafada, com 164,4 litros per capita, ao passo que o Reino Unido consome apenas 20 litros. Quando o assunto é cerveja, a Irlanda e a República Checa lideram, com mais de 150 litros per capita, e a França fica entre os países mais comidos, com 35,9 litros.

Além das diferenças de demanda, outros tipos de diferença de oferta podem prevalecer. Os críticos de Levitt argumentam que técnicas flexíveis de manufatura facilitam a produção de versões diferentes dos produtos, adaptadas a cada país. Segundo certo estudo, as empresas fizeram uma ou mais adaptações do mix de marketing em 80 por cento dos seus produtos estrangeiros, e a média de elementos adaptados foi quatro. Então, talvez a declaração de Levitt sobre a globalização deva ser reformulada: marketing global, sim; padronização global, não necessariamente.

*Fontes:* Theodore Levitt, “The globalization of markets”, *Harvard Business Review*, maio/jun. 1983, p. 92-102; Bernard Wysocki Jr., “The global mall: in developing nations, many youths splurge, mainly on U.S. goods”, *Wall Street Journal*, 26 jun. 1997, p. A1; “What makes a company great?”, *Fortune*, 26 out. 1998, p. 218-226; David M. Szymanski, Sundar G. Bharadwaj e P. Rajan Varadarajan, “Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an empirical investigation”, *Journal of Marketing*, out. 1993, p. 1-17; “Burgers and fries a la francaise”, *Economist*, 17 abr. 2004, p. 60-61; Johny K. Johansson, “Global marketing: research on foreign entry, local marketing, global management”. In: Bart Weitz e Robin Wensley (orgs.), *Handbook of marketing*. Londres: Sage, 2002, p. 457-483.

Entre os dois extremos, existem muitas possibilidades. A maioria das marcas é adaptada até certo grau para acompanhar as diferenças mais significativas no comportamento do consumidor, no desenvolvimento das estratégias de marcas locais, nas forças competitivas e no ambiente legal ou político. Para satisfazer as diferentes necessidades e desejos dos consumidores, podem ser necessários diferentes programas de marketing. Muitas vezes existem diferenças culturais marcantes entre os países envolvidos. Hofstede identifica quatro dimensões culturais que podem diferenciar países:<sup>34</sup>

1. **Individualismo versus coletivismo.** Em sociedades coletivistas, tais como o Japão, o amor-próprio de um indivíduo diz mais respeito ao sistema social do que a realizações individuais.
2. **Proximidade versus distância do poder.** As culturas com elevada distância do poder tendem a ser menos igualitárias.
3. **Masculino versus feminino.** Até que ponto a cultura é dominada por homens autoritários ou mulheres protetoras.
4. **Aversão versus aceitação da incerteza.** Até que ponto as pessoas são tolerantes ou têm aversão ao risco.

Até mesmo marcas globais, como Pringles, Always e Toyota, passam por certas mudanças nas características do produto, na embalagem, nos canais e preços ou nas comunicações em diferentes mercados globais. (Veja o Lembrete de Marketing “Os dez mandamentos do branding global”.) Os profissionais de marketing devem ter certeza de que seu marketing é relevante para os consumidores em todos os mercados.

## WALT DISNEY CO.

Em 1992, quando lançou o parque temático Euro Disney nos arredores de Paris, a Walt Disney foi duramente criticada como um exemplo do imperialismo cultural norte-americano. Alguns costumes e valores franceses, tais como servir vinho nas refeições, foram ignorados. Um executivo do Euro Disney observou que “quando inauguramos, havia a crença de que bastava ser Disney. Agora percebemos que nossos hóspedes precisam ser recebidos com base em sua própria cultura e hábitos de viagem”. Rebatizado como Disneyland Paris, o parque temático acabou se tornando a maior atração turística da Europa — mais popular até que a torre Eiffel — depois de algumas mudanças e do acréscimo de toques locais.<sup>35</sup>

## Produto

Alguns tipos de produto atravessam melhor as fronteiras do que outros — fornecedores de alimentos e bebidas, por exemplo, precisam lidar com uma ampla variação de gosto.<sup>36</sup> A seção Novas Idéias em Marketing “Estabelecendo marcas de serviços globais”, na página 684, descreve algumas das preocupações especiais para o comércio de serviços em nível mundial. Warren Keegan faz distinção entre cinco estratégias de adaptação de produto e comunicações para mercados estrangeiros (veja a Figura 21.3, na página 684).<sup>37</sup>



Disneyland Paris, a maior atração turística da Europa.



## LEMBRETE DE MARKETING

### Os dez mandamentos do branding global

Para muitas empresas, o branding global tem sido uma faca de dois gumes. Um programa de branding global pode diminuir os custos de marketing, possibilitar maiores economias de escala na produção e proporcionar uma fonte de crescimento de longo prazo. Mas, se não projetado e implementado apropriadamente, pode ignorar diferenças importantes no comportamento dos consumidores e/ou do ambiente competitivo em cada país. As sugestões a seguir podem ajudar a empresa a usufruir muitas das vantagens do branding global e, ao mesmo tempo, minimizar as potenciais desvantagens.

1. **Entenda as semelhanças e as diferenças no panorama do branding global.** Os mercados internacionais podem variar em termos de desenvolvimento de marca, comportamento do consumidor, atividade competitiva, restrições legais, e assim por diante.
2. **Não pegue atalhos na construção da marca.** A construção de uma marca em novos mercados deve ser realizada 'de baixo para cima', tanto estratégica (criando conscientização diante da imagem da marca) como taticamente (criando fontes de brand equity em novos mercados).
3. **Estabeleça uma infra-estrutura de marketing.** A empresa pode construir uma infra-estrutura de marketing 'desde a estaca zero', ou se adaptar à infra-estrutura existente em outros países.
4. **Adote comunicações de marketing integradas.** Em geral, a empresa precisa usar muitas formas de comunicação em mercados internacionais, não apenas a propaganda.
5. **Estabeleça parcerias de marca.** A maioria das marcas globais conta com parceiros de marketing em seus mercados internacionais que as ajudam a conseguir vantagens em termos de distribuição, lucratividade e valor agregado.
6. **Estabeleça um equilíbrio entre padronização e adaptação.** Alguns elementos do programa de marketing podem ser padronizados (embalagem, nome da marca); outros normalmente requerem maior adaptação (canais de distribuição).
7. **Equilibre os controles global e local.** As empresas devem equilibrar os controles global e local dentro da organização e distribuir a tomada de decisões entre gerentes globais e locais.
8. **Estabeleça diretrizes que possam ser seguidas.** A definição de marca e as diretrizes devem ser estabelecidas, comunicadas e apropriadamente cumpridas, de forma que os profissionais de marketing de qualquer lugar saibam o que se espera deles. O objetivo é estabelecer regras para o posicionamento e a comercialização da marca.
9. **Implemente um sistema para medir o brand equity global.** O sistema de brand equity global é um conjunto de procedimentos de pesquisa criado para fornecer informações precisas e recuperáveis em tempo hábil para os profissionais de marketing, a fim de que eles possam tomar as melhores decisões táticas de curto prazo e estratégicas de longo prazo.
10. **Alavanque os componentes da marca.** O projeto adequado e a implementação dos elementos da marca (nome da marca e identificadores de marcas comerciais) podem ser uma fonte inestimável de brand equity no mundo todo.

Fonte: Adaptado de Kevin Lane Keller e Sanjay Sood, "The ten commandments of global branding", *Asian Journal of Marketing*, 8, nº 2, 2001, p. 97-108.

Com a **extensão direta**, lança-se o produto no mercado internacional sem nenhuma mudança. Essa estratégia obtém bastante sucesso quando se trata de câmeras, produtos eletrônicos e muitas máquinas operatrizes. Em outros casos, foi um desastre. A General Foods lançou sua gelatina em pó Jell-O na Inglaterra e acabou descobrindo que os ingleses preferem a gelatina em folha. A Campbell Soup Company perdeu cerca de 30 milhões de dólares ao lançar sopas concentradas na Inglaterra, pois os consumidores achavam que a lata era pequena e custava muito caro, sem saber que era preciso adicionar água ao seu conteúdo. A extensão direta é tentadora porque não exige custos adicionais de P&D, adaptação das fábricas ou modificação de promoções. No entanto, pode ser muito dispendiosa no longo prazo.

A **adaptação do produto** envolve a modificação do produto para atender às condições ou às preferências locais. Há diversos níveis de adaptação.

- A empresa pode produzir uma *versão regional* do seu produto — uma versão para a Europa Ocidental, por exemplo. A Nokia, superstar finlandesa da telefonia celular, adaptou a série 6100 de seu aparelho para cada grande mercado onde era comercializado. Desenvolveu um sistema simples de reconhecimento de voz para a Ásia, onde



## Estabelecendo marcas de serviços globais

O mercado mundial para serviços está crescendo duas vezes mais depressa do que o comércio de mercadorias. Grandes empresas de contabilidade, de propaganda, bancárias, de comunicações, construção, seguros, advocacia, consultoria de gestão e varejo estão buscando a expansão global. Pricewaterhouse, American Express, Citigroup, Club Med, Hilton e Thomas Cook são nomes conhecidos no mundo todo. As empresas norte-americanas de cartões de crédito atravessaram o Atlântico para convencer os europeus de que possuir cartões pode trazer muita alegria. Na Inglaterra, Citibank e American Express, dois pesos pesados do setor, tiraram muitos negócios de bancos britânicos, como o Barclay's.

Muitos países, porém, criam barreiras ou estabelecem regulamentos contra a entrada de prestadores de serviço. Na Europa Ocidental, vários países querem limitar o número de programas de televisão e filmes norte-americanos exibidos em seus países. Muitos estados dos Estados Unidos barram filiais de bancos estrangeiros. Ao mesmo tempo, os Estados Unidos estão pressionando a Coréia do Sul para abrir seus mercados a bancos norte-americanos. A Organização Mundial do Comércio, formada por 147 países, e o Acordo Geral sobre Tarifas Aduaneiras e Comércio (Gatt), do qual fazem parte 110 países, continuam a pressionar por um comércio mais livre em serviços internacionais e outras áreas.

Varejistas que vendem livros, vídeos e CD-ROMs e empresas do entretenimento também tiveram de lutar com uma cultura de censura em países como China e Cingapura. Neste último, por exemplo, os livreiros devem submeter materiais potencialmente 'picantes' ao Comitê de Publicações Indesejáveis.

Fontes: Charles P. Wallace, "Charge!", *Fortune*, 28 set. 1998, p. 189-196; www.wto.org; Ben Dolven, "Find the niche", *Far Eastern Economic Review*, 26 mar. 1998, p. 58-59.

os teclados são um problema, e aumentou o volume do toque para que o telefone fosse ouvido nas barulhentas ruas asiáticas.

- A empresa pode produzir uma *versão para o país*. No Japão, a xícara de café do Mister Donut é menor e mais leve, para se ajustar à mão do consumidor japonês médio, e até as rosquinhas são um pouco menores. A Kraft produz tipos diferentes de café para os britânicos (que o bebem com leite), para os franceses (que o bebem puro) e para os latino-americanos.
- A empresa pode produzir uma *versão municipal* de seu produto. Por exemplo, uma cerveja para satisfazer o gosto dos habitantes de Munique ou de Tóquio.
- A empresa pode produzir diferentes *versões para revendedores* de seu produto, como um tipo de café para a cadeia de lojas Migros e outro para a Cooperative, ambas na Suíça.

A **invenção de produto** é uma estratégia que consiste em criar algo novo. Isso pode ocorrer de duas maneiras. Com a **invenção retrógrada** relançam-se formatos de produtos anteriores que possam se adaptar bem às necessidades do outro país. A National Cash Register Company relançou sua caixa registradora operada por manivela pela metade do preço de uma caixa moderna e vendeu uma grande quantidade delas para a América Latina e para a África.

**FIGURA 21.3** Cinco estratégias internacionais de produto e comunicação

		Produto		
		Não mudar o produto	Adaptar o produto	Desenvolver um novo produto
Comunicação	Não mudar a comunicação	Extensão direta	Adaptação do produto	Invenção de um produto
	Adaptar a comunicação	Adaptação de comunicação	Adaptação produto/comunicação	

Já fazer uma **invenção à frente** é criar um novo produto para satisfazer uma necessidade em outro país. Nos países menos desenvolvidos, é enorme a necessidade por alimentos de baixo preço e alto teor protéico. Empresas como Quaker Oats, Swift e Monsanto estão pesquisando as necessidades nutricionais desses países, criando novos alimentos e desenvolvendo campanhas publicitárias para que seus produtos sejam experimentados e aceitos. A Toyota produz veículos projetados especificamente, com a ajuda de funcionários locais, para se adaptar aos gostos desses mercados.<sup>38</sup>

A invenção de produto é uma estratégia cara, porém os resultados podem compensar, principalmente se a empresa puder aproveitar a inovação em outros países. Na mais recente guinada da globalização, as empresas norte-americanas não estão somente inventando novos produtos para mercados internacionais, como também colhendo produtos e idéias das suas operações internacionais e trazendo-as para seu próprio país.

## HÄAGEN-DAZS

A Häagen-Dazs desenvolveu o sorvete sabor doce de leite para ser comercializado exclusivamente na Argentina, pois é um dos sabores mais populares naquele país. Apenas um ano depois, a empresa lançou-o em supermercados de Boston, Los Angeles e até de Paris. Em pouco tempo já faturava 1 milhão de dólares por mês nos Estados Unidos com esse sabor, que é popular particularmente em Miami, onde a venda é duas vezes maior que a de qualquer outro sabor.<sup>39</sup>

Ao lançar produtos e serviços globalmente, é possível que certos elementos de marca tenham de ser mudados. Quando a Clairol lançou Mist Stick, um aparelho de fazer cachos, na Alemanha, descobriu que *mist* era uma gíria usada para 'estrupe'. Pouquíssimas alemãs iriam querer comprar uma 'vareta de estrupe'. Slogans de marca ou frases de anúncios às vezes têm de ser mudados também.<sup>40</sup>

- Quando a Coors traduziu seu slogan "Turn it loose" (algo como "Manda ver") em espanhol, ele foi lido por alguns como "Tenha diarreia".
- Um anúncio de sabão em pó que apregoava lavar "really dirty parts" ("peças realmente sujas"), foi encarado por falantes de francês em Quebec como "um sabão para lavar as partes íntimas".
- Em espanhol, o slogan da Perdue, "It takes a tough man to make a tender chicken" ("É preciso um homem duro para fazer um frango macio"), foi entendido como "É preciso um homem sexualmente excitado para deixar uma galinha amorosa".
- O texto do anúncio dos aspiradores de pó da Electrolux na Grã-Bretanha, "Nothing sucks like an Electrolux" ("Nada suga mais que um Electrolux"), certamente não atrairia clientes nos Estados Unidos, onde o verbo *suck* tem outros significados.

A Tabela 21.2 relaciona algumas outras tolices cometidas nessa área.

## Comunicações

As empresas podem pôr em prática os mesmos programas de comunicação de marketing usados no país de origem, ou alterá-los para cada mercado local, um processo chamado **adaptação da comunicação**. Se tanto o produto como a comunicação forem adaptados, a empresa faz uma **adaptação de produto/comunicação**.

Pense na mensagem. A empresa pode usar uma única mensagem para todos os lugares em que atua, variando apenas idioma, nomes e cores.<sup>41</sup> A Exxon usou "Put a tiger in your tank" ("Ponha um tigre no seu tanque") com variações mínimas e ganhou reconhecimento internacional. As cores podem ser mudadas para evitar esbarrar em tabus de muitos países. O roxo é associado à morte na Birmânia e em muitos países da América Latina, o branco representa luto na Índia, e o verde é associado a doença na Malásia.<sup>42</sup>

A segunda possibilidade é usar o mesmo tema globalmente, mas adaptar as peças publicitárias a cada mercado local. Por exemplo, um comercial do sabonete Camay mostrava uma bela mulher tomando banho. Na Venezuela, um homem aparecia no banheiro; na Itália e na França, só se via a mão do homem; e, no Japão, o homem esperava do lado de fora. O posicionamento continua o mesmo, mas a execução criativa reflete as sensibilidades locais, como acontece com a Unilever.

## UNILEVER

A Unilever, uma verdadeira usina de marketing global, decidiu basear o posicionamento das suas marcas de sabão em todo o mundo na idéia de que, universalmente, os pais vêem roupas sujas e manchas como um sinal positivo das experiências dos filhos. A abordagem de vendas na Europa para o sabão em pó Omo era um anúncio sentimental de 60 segundos, rematado pelo bordão "Dirt is good" (algo como o "Porque se sujar faz bem", usado no Brasil). Na América

**TABELA 21.2** Erros grosseiros cometidos no marketing internacional

- Os cartões da Hallmark foram um fracasso na França. Os franceses não gostam de mensagens muito sentimentais e preferem escrever seus próprios cartões.
- A Philips só começou a obter lucros no Japão depois de reduzir o tamanho das cafeteiras elétricas, para que coubessem nas minúsculas cozinhas japonesas, e dos barbeadores elétricos, para que pudessem ser segurados pelas pequenas mãos japonesas.
- A Coca-Cola teve de desistir de comercializar sua garrafa de dois litros na Espanha, depois de descobrir que poucos espanhóis possuíam geladeiras com compartimentos grandes o suficiente para ela.
- O Tang da General Foods inicialmente não foi aceito na França porque a empresa o anunciou como um substituto para o suco de laranja no café-da-manhã. Os franceses bebem pouco suco de laranja e quase nunca no café-da-manhã.
- As Pop-Tarts da Kellogg's foram um fracasso na Grã-Bretanha porque a porcentagem de lares britânicos com torradeiras era bem menor do que nos Estados Unidos, e o produto era muito doce para o paladar inglês.
- O creme dental Crest, da P&G, não obteve sucesso inicialmente no México com o uso da campanha publicitária norte-americana para promovê-lo. Os mexicanos não ligam muito para os benefícios da prevenção contra as cáries e anúncios com muitas informações científicas não têm grande apelo no país.
- A General Foods gastou milhões de dólares tentando lançar uma mistura para bolo no mercado japonês. A empresa não percebeu que apenas 3 por cento dos lares japoneses estavam equipados com fornos.
- As ceras para assoalho da S. C. Johnson a princípio não foram bem recebidas no Japão. Deixavam o assoalho muito escorregadio e a Johnson se esqueceu de que os japoneses não usam calçados dentro de casa.

do Norte, foi usada uma abordagem diferente. O slogan do anúncio para o sabão Wisk era "Go ahead. Get dirty" ("Vá em frente. Fique sujo"), e as comunicações traziam como garoto-propaganda o astro do beisebol Cal Ripken.<sup>43</sup>

Uma terceira abordagem consiste na elaboração de um grupo de anúncios, dentre os quais cada país seleciona o que considerar mais apropriado para sua realidade. A Coca-Cola e a Goodyear utilizam esse método. E, por fim, algumas empresas permitem que seus gerentes em outros países criem sua própria propaganda — desde que sigam determinadas diretrizes, é claro. A Kraft usa anúncios diferentes para o Cheez Whiz em diferentes países, uma vez que sua penetração é de 95 por cento nos lares de Porto Rico, onde se adiciona esse queijo a tudo, e de 65 por cento no Canadá, onde é consumido com torrada, no café-da-manhã. Nos Estados Unidos, ele é considerado *junk food* — comida muito calórica e de baixa qualidade.

O uso da mídia requer adaptação internacional porque sua disponibilidade varia de um país para outro. Na Noruega, Bélgica e França (e agora nos Estados Unidos), não é permitido veicular na televisão anúncios de cigarro ou de bebidas alcoólicas (nos Estados Unidos, abre-se uma exceção para a cerveja). A Áustria e a Itália possuem regulamentação sobre a propaganda de televisão voltada para o público infantil. A Arábia Saudita não quer que os anunciantes utilizem mulheres em propaganda. A Índia cobra imposto sobre a propaganda. A acessibilidade e a eficácia das revistas também variam; elas desempenham um papel importante na Itália e de menos destaque na Áustria.

As empresas precisam ainda adaptar suas técnicas de promoção de vendas aos diferentes mercados. Vários países europeus têm leis que proíbem ou limitam certos recursos promocionais, tais como descontos, abatimentos, cupons, jogos de azar e prêmios. Na Alemanha, a Lands' End não pôde anunciar sua garantia de devolução do dinheiro, embora aceite a devolução de mercadorias. A American Express não pôde dar pontos para seu cartão com base nos gastos, e uma loja alemã não pôde anunciar que, a cada transação, contribuiria com uma pequena quantia para a luta contra a Aids. Além disso, uma lei alemã limita os descontos a 3 por cento do preço de lista. Entretanto, essas restrições estão sendo questionadas e começam a desmoronar.

As táticas de venda pessoal podem ter de mudar também. Aquela abordagem direta, sem rodeios, que os norte-americanos adoram (algo como "vamos direto aos negócios" e "o que você tem aí para mim?") talvez não funcione tão bem na Europa, na Ásia e em outros lugares nos quais uma abordagem mais indireta e sutil pode surtir melhores efeitos.<sup>44</sup> No caso de funcionários mais jovens, menos dados à transcendência, porém, é possível que essas diferenças culturais sejam menos pronunciadas.



**LANDS' END**  
DIRECT MERCHANDISE

Im Herbst im Oktober  
• Winterliche Kleider  
• Elegante Jacken-Garderobe  
• Atmungsaktive Felle  
• Leichtes Damenmode  
• Wunderschöne Lederwaren

**Für nur €39 halten Sie jedem Wetter Schritt**

Nach Regen frische Sommer-  
kleider - sind sie wasserfest  
wie das Wasser und auch Ihre  
Kleider für ein neues Leben.  
Die neuen neuen 100% Wasser-  
schuttfähig bei jeder Witterung  
sicher zu sein. Es ist  
leicht, angenehm und  
bequem. Kommen, er  
überzeugt und machen Sie  
eine kleine Probe. Und dann  
wird es nicht allein. Lassen  
sich gerne überzeugen. Es  
ist günstig und das Beste.

Die komfortable Katalog-  
kleider sind für jeden  
Tag der Woche und  
Büro und Freizeit. Sie  
sind auf dem neuesten  
Stand der Technik.

einem Preisverfall oder einer  
Überhöhung. Ein Preisverfall  
oder eine Überhöhung  
kann zu einem Preisverfall  
führen. Wir möchten, dass  
Sie glücklich sind und  
sicher sind. Ein Preisverfall  
kann zu einem Preisverfall  
führen.

als viele andere. Einmal  
sich auf ein geliebtes  
Kleid von der Ober-  
flächen mit  
Bewegung. Kommen  
Sich freuen und  
einmal von  
Händen ohne  
Kleid. Und  
auf „Lands' End“  
eine tolle  
Kleider und  
Kleider für  
Sie.

PMAR  **Gratis-Katalog** ☎ 0800 - 90 90 800 gebührenfrei in Deutschland  
(außer an den Wochenenden)  
www.landsend.de

Anúncio da Land's End para a Alemanha. Por causa das restrições ao uso de certos recursos promocionais, a Land's End não pode anunciar sua garantia de devolução do dinheiro, embora possa aceitar a devolução de mercadorias.

## Preço

As multinacionais enfrentam diversos problemas de determinação de preço quando vendem para o mercado internacional. Elas precisam lidar com diferenças de preços, preços de transferência, práticas de dumping e mercado paralelo.

Quando as empresas vendem seus produtos fora do país, enfrentam o problema da **escalada de preços**. Uma bolsa Gucci pode ser vendida por 120 dólares na Itália e por 240 dólares nos Estados Unidos. Por quê? A Gucci tem de acrescentar ao preço de fábrica o custo do transporte, dos impostos, da margem do importador, da margem do atacadista e da margem do lojista. Dependendo desses custos adicionais, além do risco da flutuação do câmbio, o produto pode ter de ser vendido com preço duas a cinco vezes maior do que em outro país para proporcionar o mesmo lucro ao fabricante. Como os custos variam de um país para outro, a questão é como estabelecer preços em diferentes países. As empresas têm três opções:

1. **Estabelecer um preço uniforme em todos os países:** a Coca-Cola poderia querer cobrar 60 centavos de dólar pela latinha de refrigerante no mundo todo. Mas então teria diferentes índices de lucro em países diversos. Além disso, tal estratégia resultaria em preços altos nos países pobres e baixos nos países ricos.
2. **Estabelecer em cada país um preço baseado no mercado:** a Coca-Cola cobraria o que se pode pagar em cada país. Essa estratégia ignora, contudo, diferenças no custo real de um país para outro. Além disso, poderia levar a uma situação na qual os intermediários dos países com menor preço repassassem a Coca-Cola para os países onde o preço fosse maior.
3. **Estabelecer um preço com base nos custos de cada país:** neste caso, a Coca-Cola adicionaria um markup padrão a seus custos em todos os países, mas essa estratégia poderia deixar os preços da marca acima do mercado nos países em que os custos são altos.

Surge outro problema quando a empresa estabelece um **preço de transferência** (ou seja, o valor cobrado de outra unidade da empresa) para mercadorias despachadas a subsidiárias no exterior. Se a empresa cobrar um preço muito alto de uma subsidiária, pode acabar pagando altas taxas alfandegárias, embora possa pagar menos imposto de renda nos países estrangeiros. Se cobrar um preço muito baixo de sua subsidiária, pode ser acusada de **dumping**. O dumping ocorre quando uma empresa cobra menos do que seus custos, ou menos do que cobra no mercado de seu próprio país, visando entrar em um mercado ou dominá-lo. Em 2000, a Stelco, uma siderúrgica canadense, conseguiu combater o dumping praticado por siderúrgicas brasileiras, finlandesas, indianas, indonésias, tailandesas e ucranianas. Um tribunal canadense concluiu que a importação de aço a preço baixo desses países causava "danos materiais aos produtores canadenses, incluindo a Stelco".<sup>45</sup>



Quando o U.S. Customs Bureau, órgão do governo norte-americano especializado na defesa do consumidor, encontra evidências de dumping, pode impor uma tarifa sobre a empresa responsável. Vários governos estão se precavendo contra abusos e geralmente obrigam as empresas a cobrar um **preço justo**, isto é, o preço cobrado por outros concorrentes pelo mesmo produto ou por um produto semelhante.

O problema do mercado paralelo incomoda muitas multinacionais. Diz-se que há um **mercado paralelo** quando produtos de marca são desviados dos canais de distribuição normais ou autorizados, no próprio país de origem ou através de fronteiras internacionais. Os revendedores no país onde os preços são mais baixos encontram maneiras de vender alguns de seus produtos nos países onde eles são mais altos para obter maiores lucros. Pesquisas setoriais sugerem que a atividade do mercado paralelo rende mais de 40 bilhões de dólares a cada ano. Em 2004, a norte-americana 3Com processou com sucesso várias empresas do Canadá (por um total de 10 milhões de dólares) que, pessoalmente e por escrito, apresentavam supostos representantes para conseguir descontos sobre equipamentos na compra de redes. Os equipamentos, no valor de milhões de dólares, deveriam ser vendidos a uma empresa norte-americana de softwares educativos e enviados para a China e a Austrália, mas em vez disso acabavam voltando para os Estados Unidos.<sup>46</sup>

Com frequência, uma empresa encontra alguns distribuidores comprando mais do que vendem em seu próprio país a fim de reenviar essas mercadorias a outro país e, assim, lucrar com as diferenças de preço. As multinacionais tentam evitar os mercados paralelos controlando os distribuidores, aumentando os preços para os distribuidores que têm custos menores de operação ou alterando as características do produto ou as garantias de assistência técnica para diferentes países.

Na União Européia, o mercado paralelo pode desaparecer com a transição para uma unidade monetária única. Quando os consumidores perceberem a diferença de preços de um país para outro, as empresas serão forçadas a unificá-lo em todos os países que tiverem adotado a moeda única. Aquelas que oferecerem os produtos ou serviços mais inovadores, especializados ou necessários serão menos afetadas pela transparência de preços.<sup>47</sup>

A Internet também reduzirá as diferenças de preços entre os países. Quando as empresas vendem seus produtos pela Internet, o preço fica transparente, uma vez que os clientes podem descobrir facilmente por quanto um produto está sendo vendido em outros países. Tomemos o exemplo de um curso on-line. Embora o preço de um dia de aula tradicional em sala possa variar bastante nos Estados Unidos, na França ou na Tailândia, o preço de um dia de aula on-line teria de ser quase o mesmo.<sup>48</sup>

Recentemente, outro problema para a determinação de preços global é que países com excesso de produção, moedas desvalorizadas e necessidade de exportar agressivamente têm empurrado os preços para baixo e desvalorizado sua moeda. Trata-se de um desafio para as empresas multinacionais, pois a lenta demanda e a relutância em pagar preços mais altos dificultaram a venda nos mercados emergentes. Em vez de reduzir os preços e assumir um prejuízo, algumas multinacionais acharam meios mais rentáveis e criativos de lidar com isso.<sup>49</sup>

## GENERAL ELECTRIC COMPANY

Em vez de se concentrar em obter maior participação de mercado, a unidade de sistemas de geração de energia da GE se preocupou em ganhar uma porcentagem maior do dispêndio de cada cliente. A unidade perguntou a seus cem melhores clientes quais eram os serviços mais problemáticos para eles e como a GE poderia fornecê-los ou aperfeiçoá-los. As respostas fizeram com que a empresa reduzisse de doze para seis semanas o tempo de demora para substituir peças antigas ou danificadas. Primeiro, os clientes foram informados das diferenças na execução de negócios nas diversas regiões da Europa e da Ásia e, em seguida, forneceu-se a equipe de manutenção de que eles precisavam para ocasionais atualizações de equipamento. Ao agregar valor e ajudar os clientes a reduzir custos e se tornar mais eficientes, a GE conseguiu evitar uma 'commoditização' dos preços e pôde até mesmo gerar maiores margens de lucro. Essas margens levaram a receitas recordes de 15 bilhões de dólares em 2000, um aumento de 50 por cento em relação ao ano anterior.<sup>50</sup>

## Canais de distribuição

Muitos fabricantes nos Estados Unidos acham que o seu trabalho está encerrado quando o produto sai da fábrica. No entanto, eles deveriam tomar cuidado com a maneira como o produto é levado para outros países. Deveriam, enfim, ter uma visão de 'canal total', para entender melhor a distribuição do produto até o usuário final. A Figura 21.4 mostra os três elos mais importantes entre a empresa vendedora e o consumidor final. No primeiro elo, a *diretoria de marketing internacional da empresa*, o departamento de exportação ou a divisão internacional toma decisões sobre os canais e outros elementos do mix de marketing. O segundo elo, *canais entre países*, leva o produto até as fronteiras de outro país. As decisões tomadas nesse elo incluem os tipos de intermediário (agentes, empresas comerciais) que serão utilizados, o tipo de transporte (aéreo, marítimo) e os contratos de risco e financiamento. O terceiro elo, *canais nos países estrangeiros*, leva os produtos do ponto de entrada no país até os compradores e usuários finais.

**FIGURA 21.4** Conceito de canal total para o marketing internacional

Os canais de distribuição internos variam consideravelmente entre países. Para comercializar sabonetes no Japão, a Procter & Gamble (P&G) tem de trabalhar com um dos mais complicados sistemas de distribuição do mundo. Ela tem de vender para um atacadista geral, que vende para um atacadista segmentado por produto, que vende para um atacadista segmentado por especialidade do produto, que vende para um atacadista regional, que vende para um atacadista local, que finalmente vende para os varejistas. Todos esses níveis de distribuição podem fazer o preço ao consumidor chegar ao dobro ou ao triplo do preço do importador. Se a P&G levar o sabonete para a África, deverá vender para um atacadista importador, que venderá para diversos atacadistas, que venderão para pequenos comerciantes (em sua maior parte mulheres) que atuam nos mercados locais.

Outra diferença reside no tamanho e nas características das unidades varejistas no exterior. Grandes cadeias varejistas dominam o cenário norte-americano, porém em muitos outros países esse setor está nas mãos de pequenos varejistas independentes. Na Índia, milhões de varejistas operam pequenas lojas ou vendem em mercados abertos. Suas margens são altas, mas o preço acaba caindo graças à pechincha. Os salários são baixos e os consumidores, além de ter de fazer suas compras diariamente, aos poucos, limitam-se ao que conseguem levar para casa a pé ou de bicicleta. A maioria das casas não possui local para armazenar nem para colocar os alimentos sob refrigeração. Para manter os preços baixos, diminuem-se os custos de embalagem. Nesse mesmo país, os cigarros são vendidos geralmente por unidade. A divisão de grandes volumes é uma função importante dos intermediários e ajuda a perpetuar os longos canais de distribuição, que constituem os maiores obstáculos à expansão dos grandes varejistas nos países em desenvolvimento.

Quando as multinacionais entram em um país, preferem trabalhar com distribuidores locais que tenham bom conhecimento da região, mas muitas vezes surgem atritos mais tarde.<sup>51</sup> A multinacional reclama que o distribuidor local não investe no crescimento dos negócios, não segue a política da empresa e não compartilha informações suficientes. Já o distribuidor local reclama da falta de apoio corporativo, do estabelecimento de metas impossíveis de atingir e políticas confusas. A multinacional deve escolher os distribuidores certos, investir neles e delimitar objetivos de desempenho com os quais estes possam concordar.<sup>52</sup>

Algumas empresas preferem investir em infra-estrutura para ter certeza de que se beneficiarão dos canais certos. A Kola Real, empresa peruana de refrigerantes, tem conseguido sobreviver no México, apesar da concorrência com a Coca-Cola e a Pepsi Cola, por ter estabelecido uma rede de distribuição própria com 600 caminhões alugados, 24 centros de distribuição e 800 vendedores.<sup>53</sup>

Muitos varejistas estão tentando fazer incursões em mercados globais. O francês Carrefour, o alemão Metro e o inglês Tesco já enveredaram por esse caminho. O alemão Aldi, por sua vez, segue uma fórmula simples no mundo todo: armazena apenas cerca de 700 produtos (um supermercado tradicional, como o Albert Heijn, do grupo Ahold, tem mais de 20 mil), quase todos de sua marca exclusiva. Como vende poucos itens, o Aldi pode exercer forte controle sobre a qualidade e o preço e simplificar o transporte e o manuseio, o que resulta em margens de lucro altas. Os especialistas em varejo esperam que em 2010 o Aldi tenha mil lojas nos Estados Unidos, dominando 2 por cento do mercado de gêneros alimentícios desse país. O Wal-Mart, gigante do varejo norte-americano, também está se expandindo no exterior, embora às vezes com resultados confusos.<sup>54</sup>

## WAL-MART

O Wal-Mart possui mais de mil lojas espalhadas pelo México, Canadá, Alemanha, Argentina, China, Grã-Bretanha, Coréia do Sul, Brasil e Porto Rico. Em 2003, a rede colhia 20 por cento da sua receita no exterior, contra 12 por cento em 2000. O Wal-Mart aprendeu com o tempo. As operações na Alemanha enfrentaram percalços e, quando as lojas na América Latina foram abertas, as vendas decepcionaram. O Wal-Mart projetou suas lojas na América Latina iguais às dos Estados Unidos, com corredores estreitos abarrotados de mercadorias, imensos estacionamentos, muitos produtos com banners em vermelho, branco e azul, e assim por diante. Entretanto, os compradores latino-americanos esperavam corredores mais largos, pois vão ao supermercado com a família toda; muitos não têm carro e precisam de transporte coletivo porta a porta; sem falar na associação dos banners em vermelho, branco e azul com o imperialismo ianque.<sup>55</sup>

## Efeitos do país de origem

Em um mercado global cada vez mais conectado e altamente competitivo, autoridades governamentais e profissionais de marketing preocupam-se com a maneira como as atitudes e crenças sobre seu país afetam a tomada de decisões de consumidores e comerciantes. As *percepções do país de origem* são as associações mentais e as crenças ativadas por um país. As autoridades querem fortalecer a imagem do seu país, a fim de ajudar as empresas domésticas que exportam e atrair empresas e investidores estrangeiros. Já as empresas querem usar as percepções do país de origem do modo mais vantajoso possível, com o objetivo de vender seus produtos e serviços.

### A construção da imagem do país

Hoje os governos reconhecem que a imagem das suas cidades e países, além de afetar o turismo, tem valor decisivo no comércio. Atrair negócios estrangeiros pode impulsionar a economia local, proporcionar empregos e melhorar a infra-estrutura. Lançando mão de técnicas tradicionais de marketing, com a determinação cuidadosa de alvo e posicionamento, autoridades de Kobe, no Japão, conseguiram convencer as multinacionais Procter & Gamble, Nestlé e Eli Lilly a estabelecer filiais naquela cidade.<sup>56</sup> Depois de ver seu nome sendo usado para ajudar a vender de tudo no mundo inteiro, de pizza a perfumes e persianas, Veneza começou a buscar formas de capitalizar sua imagem. As autoridades públicas desenvolveram uma marca comercial para a cidade que pudesse ser licenciada aos comerciantes.<sup>57</sup> O governo de Hong Kong também desenvolveu um símbolo (um dragão estilizado) para representar os valores centrais da cidade.<sup>58</sup>

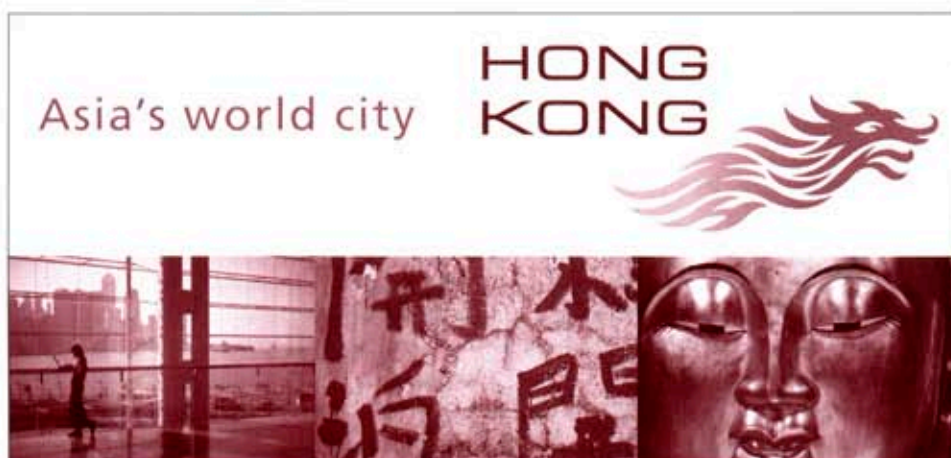
Países de todo o mundo estão sendo comercializados como qualquer outra marca. Em alguns casos, é preciso superar percepções negativas. Uma pesquisa do Conselho Britânico em 2000 revelou que, na opinião de jovens líderes de opinião em 28 países, os ingleses eram fracos em criatividade e inovação, racistas, frios e cheios de preconceito social. Enfatizar os valores tradicionais do país e sua herança, como os ingleses vinham fazendo, só pioraria a situação. A recomendação de um especialista foi: concentrem-se nos 1.700 correspondentes de imprensa estrangeiros que vivem em Londres; eles desempenham um papel crítico na comunicação da imagem britânica para seus respectivos países.<sup>59</sup>

As atitudes em relação ao país de origem podem mudar com o tempo. Antes da Segunda Guerra, os produtos japoneses tinham fama de malfeitos. O sucesso da Sony com seus televisores Trinitron e das montadoras de automóveis Honda e Toyota ajudou a mudar a opinião das pessoas. Embalada em parte no sucesso global da Nokia, a Finlândia lançou uma campanha para marcar sua imagem como centro de inovações high-tech.<sup>60</sup> A seção Novas Idéias em Marketing "Os altos e baixos da marca América" descreve alguns dos problemas surgidos com o sentimento anti-americano após a guerra do Iraque, em 2003.

### Percepções do consumidor sobre o país de origem

As empresas globais sabem que os compradores têm atitudes e crenças diferentes a respeito de marcas ou produtos de diferentes países.<sup>61</sup> Essas percepções sobre o país de origem podem afetar a tomada de decisão do consumidor direta e indiretamente. Elas podem ser levadas em conta na tomada de decisão ou influenciar outros aspectos nesse processo ("se é francês, deve ter estilo", por exemplo). O mero fato de uma marca ser percebida como bem-sucedida em um estágio global pode lhe conferir credibilidade e respeito.<sup>62</sup> Vários estudos descobriram o seguinte:<sup>63</sup>

- As pessoas costumam ser etnocêntricas e favoráveis aos produtos de seu próprio país, a menos que elas venham de um país menos desenvolvido.



A marca comercial de Hong Kong: um dragão estilizado com o slogan "Asia's world city" ("Cidade global da Ásia").



## Os altos e baixos da marca América

As questões políticas de um país podem influenciar a idéia que os consumidores estrangeiros têm de seus produtos e serviços, algo que preocupa as empresas globalizadas. Como, nos últimos anos, os Estados Unidos se envolveram em conflitos com outros países a respeito de vários problemas, incluindo a guerra no Iraque, as empresas norte-americanas começaram a se perguntar se isso afetaria a eficácia dos seus programas de marketing.

A princípio, a resposta parecia ser: pouco. Na Coreia do Norte, alguém que protestava contra a política dos Estados Unidos observou: “Exigir independência política é uma coisa, gostar de marcas norte-americanas é outra. Eu gosto da IBM, da Dell, da Microsoft, da Starbucks e da Coca”. De fato, muita gente parecia disposta a separar política de consumo. A tecnologia dos Estados Unidos era muito admirada, e jovens do mundo todo continuavam a assimilar a cultura norte-americana. Eis um flagrante exemplo do poder das marcas norte-americanas no exterior: o mais bem-sucedido mercado do McDonald’s na Europa é a França, um país que muitas vezes desdenha a política e a cultura norte-americanas.

Parte da explicação para essa separação mental pode estar na maneira como as marcas globais norte-americanas têm sido construídas e comercializadas ao longo dos anos. Muitas delas conseguiram atingir os valores e as necessidades universais do consumidor — a Nike com o desempenho atlético, a Levi’s com o individualismo rebelde e a Coca-Cola com o otimismo jovem. Além disso, tais empresas contratam milhares de funcionários e cuidam para que seus produtos e atividades de marketing não firam as suscetibilidades locais.

Ao longo dos anos, muitas dessas marcas também deram tudo de si para se integrar à estrutura dos mercados estrangeiros. Um executivo da Coca-Cola conta a história de uma criança japonesa que estava visitando os Estados Unidos e, ao ver uma máquina de vender Coca-Cola, comentou com os pais: “Vejam só, eles também têm Coca”. Até onde ela sabia, a Coca-Cola era uma marca japonesa.

Em alguns casos, os consumidores realmente não sabem de onde vêm as marcas, ou por que ela se tornou mesclada demais à realidade de vários países, ou por que o país de origem não é muito conhecido. Em pesquisas, os consumidores costumam supor que a Heineken é alemã e a Nokia é japonesa (na verdade são holandesa e finlandesa, respectivamente). Da mesma maneira, poucos consumidores sabem que a Häagen-Dazs e a Estée Lauder são provenientes dos Estados Unidos.

Preocupada com possíveis máculas na imagem norte-americana, Charlotte Beers, ex-executiva da agência de propaganda Ogilvy & Mather, foi nomeada pelo presidente George W. Bush, em 2 de outubro de 2001, subsecretária da Diplomacia Pública e Assuntos Públicos e encarregada de ajudar a melhorar a reputação do país no Oriente Médio, onde a percepção do público era particularmente negativa. A despeito desses esforços, à medida que o tempo passava depois do começo da guerra no Iraque, a imagem de algumas marcas norte-americanas, como McDonald’s, Coca-Cola, Microsoft e Yahoo!, parece ter sofrido certo abalo.

*Fontes:* Janet Guyon, “Brand America”, *Fortune*, 27 out. 2003, p. 179-182; Richard Tompkins, “As hostility towards America grows, will the world lose its appetite for Coca-Cola, McDonald’s and Nike”, *Financial Times*, 27 mar. 2003, p. 13; Gerry Kermouch e Diane Brady, “Brands in an age of anti-Americanism”, *Business Week*, 4 ago. 2003, p. 69-78; Parija Bhatnagar, “U.S. brands losing luster”, *CNN/Money*, 21 maio 2004; “Burgers and fries a la française”, *Economist*, 17 abr. 2004, p. 60-61.

- Quanto mais favorável for a imagem de um país, mais destaque deve ser dado ao rótulo ‘Made in...’.
- O impacto do país de origem varia com o tipo de produto. Os consumidores querem saber onde um carro foi fabricado, mas não se interessam pelo local em que foi feito o óleo que o lubrifica.
- Certos países gozam de reputação para certos produtos: o Japão para automóveis e eletrônicos de consumo; os Estados Unidos por inovações high-tech, refrigerantes, brinquedos, cigarros e jeans; a França por vinho, perfumes e produtos luxuosos.
- Às vezes a percepção do país de origem pode abranger todos os produtos desse país. Em um estudo feito em Hong Kong, os consumidores chineses perceberam os produtos norte-americanos como prestigiosos, os japoneses como inovadores e os chineses como baratos.

A favorabilidade da percepção do país de origem deve ser considerada tanto da perspectiva doméstica como da estrangeira. No mercado doméstico, as percepções do país de origem podem mexer com as noções patrióticas dos consumidores, ou lembrá-los do seu passado. À medida que o comércio internacional cresce, os consumidores podem ver certas marcas como simbolicamente importantes em sua própria herança e identidade culturais. Os apelos patrióticos têm sido a base de estratégias de marketing em todo o mundo. Entretanto, esses apelos podem não se mostrar unâni-

mes e até serem usados em excesso. Durante a administração de Ronald Reagan nos anos 80, por exemplo, inúmeras marcas norte-americanas, pertencentes às mais diversas categorias de produtos (carros, cerveja, vestuário etc.), usaram temas pró-Estados Unidos em sua propaganda, o que parece ter diluído o esforço de todas.

Quando seus produtos têm preço competitivo, mas o lugar de origem repele os consumidores, a empresa tem várias opções. Ela pode estudar a co-produção com uma empresa estrangeira que tenha um nome mais bem aceito: a Coreia do Sul poderia fazer uma boa jaqueta de couro e vendê-la à Itália, onde seria feito o acabamento. Ou pode adotar a estratégia de conferir ao setor local um 'atestado mundial de qualidade'; é esse o caso dos chocolates belgas, do presunto polonês e do café colombiano.

As empresas também podem usar nichos como porta de entrada para novos mercados. A Haier, líder na fabricação de refrigeradores, lavadoras de roupa e condicionadores de ar na China, está abrindo caminho nos Estados Unidos graças aos universitários norte-americanos, fiéis compradores de seus frigobares vendidos no Wal-Mart e em outros lugares.<sup>64</sup> O plano de longo prazo da Haier é lançar produtos inovadores em outras regiões, como televisores de tela plana e estojos para resfriar vinhos.

À medida que avançam em território estrangeiro, as empresas podem começar a criar raízes locais para aumentar sua relevância, como fez a Toyota na América do Norte.

## TOYOTA

A Toyota deu prioridade máxima a suas vendas na América do Norte. Sem rodeios, um executivo declarou: "Devemos nos americanizar". E eles estavam mesmo determinados: em 2001 a Toyota já havia conquistado o terceiro lugar no mercado de automóveis nos Estados Unidos, vendendo mais veículos naquele país do que no Japão, dos quais mais de dois terços foram fabricados localmente. Quase dois terços do lucro corporativo operacional da Toyota são gerados nos Estados Unidos. Suas fábricas e revendedores naquele país empregam 123 mil norte-americanos — mais do que a Coca-Cola, a Microsoft e a Oracle juntas.<sup>65</sup>

A Toyota não é a única a dar prioridade ao mercado norte-americano. Em 2003, a BMW vendeu mais carros nos Estados Unidos do que na Alemanha.<sup>66</sup>

## Decisão sobre a organização de marketing

As empresas administram suas atividades internacionais de marketing de três maneiras: por meio dos departamentos de exportação, das divisões internacionais ou de uma organização global.

### Departamento de exportação

Uma empresa em geral entra no marketing internacional simplesmente enviando suas mercadorias. Se as vendas internacionais aumentam, cria-se um departamento de exportação com um gerente de vendas e alguns assistentes. Conforme as vendas crescem, amplia-se o departamento de exportação para incluir vários serviços de marketing, de forma que a empresa possa buscar negócios com mais agressividade. Se ela se decidir por joint-ventures ou investimento direto, o departamento de exportação não será mais adequado para administrar operações internacionais.

### Divisão internacional

Muitas empresas se envolvem em vários mercados e empreendimentos internacionais. Mais cedo ou mais tarde elas criam divisões para lidar com todas essas atividades. A divisão internacional é dirigida por um presidente de divisão que estabelece objetivos e orçamentos e é responsável pelo crescimento internacional da empresa.

A equipe da sede corporativa da divisão internacional é composta por especialistas que distribuem serviços às várias unidades operacionais, as quais podem ser organizadas de várias maneiras. Em primeiro lugar, podem ser *organizações geográficas*, com os diretores para a América do Norte, América Latina, Europa, África, Oriente Médio e Extremo Oriente se reportando ao presidente da divisão internacional. Os gerentes responsáveis pela equipe de vendas, filiais de vendas, distribuidores e licenciados em cada país se reportariam aos diretores regionais. Ou, então, as unidades operacionais podem ser *grupos de produtos mundiais*, cada um com um diretor internacional responsável pela venda no mundo todo de cada grupo de produto. Os diretores podem utilizar especialistas da área corporativa para compreender áreas geográficas muito diferentes. Finalmente, unidades operacionais podem ser *subsidiárias internacionais*, cada qual dirigida por um presidente. Os diversos presidentes de subsidiárias se reportam ao presidente da divisão internacional.

Muitas multinacionais se alternam entre alguns tipos de organização:

## IBM

Parte da sólida estratégia de reorganização da IBM consiste em distribuir 235 mil funcionários em 14 grupos focalizados em clientes de setores como o petrolífero, de entretenimento e de serviços financeiros. Dessa forma, um grande cliente pode fechar negócio com um escritório central de vendas para ter os computadores IBM instalados no mundo inteiro. No antigo sistema, um cliente da empresa com atividades em 20 países tinha de contratar 20 pequenas filiais da Gigante Azul, cada uma com um padrão próprio de preços, estrutura e serviços.<sup>67</sup>

## Organização global

Várias empresas tornaram-se organizações verdadeiramente globais. A alta gerência e a equipe corporativa planejam instalações de fábricas, elaboram políticas de marketing, fluxos financeiros e sistemas logísticos no mundo inteiro. As unidades operacionais globais se reportam diretamente ao gerente executivo ou ao comitê executivo, não ao diretor de uma divisão internacional. Os executivos são treinados em operações mundiais, não apenas locais ou internacionais. A gerência é recrutada em muitos países; componentes e suprimentos são comprados onde podem ser obtidos com o menor custo; e são feitos investimentos em que os lucros previstos são maiores.

Essas empresas enfrentam numerosas complexidades organizacionais. Por exemplo, ao estabelecer o preço de computadores de grande porte para um grande sistema bancário na Alemanha, qual o grau de influência a ser exercido pelo gerente de produto da matriz, pelo gerente de mercado da empresa junto ao setor bancário e pelo gerente da empresa na Alemanha? Bartlett e Ghoshal propuseram circunstâncias sob as quais diferentes abordagens funcionam melhor. Em *Managing across borders (Gerenciando empresas no exterior)* eles descrevem forças que favorecem a 'integração global' (isto é, produção intensiva em capital, demanda homogênea) em oposição à 'receptividade nacional' (isto é, padrões, barreiras e fortes preferências locais). Nesse sentido, distinguem três estratégias organizacionais:<sup>68</sup>

1. **Uma estratégia global que trata o mundo como um mercado único:** esta estratégia se justifica quando as forças pela integração global são fortes e as forças de receptividade nacional em cada país são fracas. É essa a situação no mercado de produtos eletrônicos, por exemplo, no qual a maioria dos compradores aceitaria um rádio portátil, um CD player ou uma TV padronizados. A Matsushita teve desempenho melhor que a GE e a Philips no mercado de produtos eletrônicos porque opera de maneira mais globalmente coordenada e padronizada.
2. **Uma estratégia multinacional que trata o mundo como um portfólio de oportunidades nacionais:** esta estratégia se justifica quando as forças que favorecem a receptividade nacional são fortes e as forças que favorecem a integração global são fracas. Nessa situação se encontram os produtos de consumo de marca (produtos alimentícios, produtos de limpeza). Bartlett e Ghoshal mencionam que a Unilever obtém um desempenho melhor que a Kao e a P&G porque concede mais autonomia a suas filiais.
3. **Uma estratégia 'glocal' que padroniza certos elementos essenciais e adapta outros para os mercados locais:** esta estratégia se aplica a um setor (como o de telecomunicações) no qual cada país exige alguma adaptação de seu equipamento, mas a empresa fornecedora também pode padronizar alguns dos componentes centrais. Segundo Bartlett e Ghoshal, a Ericsson equilibra esses aspectos melhor que a NEC (orientada muito globalmente) e a ITT (orientada muito localmente).

Muitas empresas procuram misturar o controle global centralizado das sedes corporativas com o input de comerciantes locais e regionais. Descobrir esse equilíbrio pode ser complicado. A filosofia "pense localmente, aja localmente" da Coca-Cola, que descentralizou a maior parte do poder e a responsabilidade pela criação de programas e atividades de marketing, caiu por terra quando se descobriu que muitos gerentes locais não tinham as habilidades ou a disciplina necessárias. Obviamente, apareceram anúncios com imagens anti-Coca — como mergulhadores magros demais correndo em uma praia na Itália —, e as vendas estagnaram. O pêndulo oscilou de volta e, outra vez, os executivos da Coca-Cola em Atlanta começaram a desempenhar um papel estratégico mais decisivo.<sup>69</sup>

## Resumo

1. Apesar dos muitos desafios do mercado internacional (fronteiras sujeitas a alterações, governos instáveis, problemas com o câmbio estrangeiro, corrupção e pirataria tecnológica), as empresas que operam em setores existentes no mundo todo necessitam internacionalizar suas operações. Elas não podem simplesmente limitar-se a seu próprio país e esperar manter seus mercados.
2. Ao decidir atuar fora de seu país, a empresa precisa definir seus objetivos e políticas de marketing internacionais e se negociará com poucos ou muitos países. Depois, precisa decidir que países levar em consideração. De modo

- geral, os países candidatos devem ser avaliados com base em três critérios: atratividade do mercado, riscos e vantagem competitiva. Os países em desenvolvimento oferecem um conjunto único de oportunidades e riscos.
3. Uma vez que a empresa se decida por determinado país, deve determinar a melhor maneira de promover sua entrada. Ela pode optar por exportação indireta, exportação direta e indireta, licenciamento, joint-ventures ou investimento direto. Cada estratégia bem-sucedida envolve maior potencial de comprometimento, risco, controle e lucro.
  4. Ao definir o programa de marketing, a empresa deve decidir até que ponto vai adaptar o seu programa (produto, comunicações, distribuição e preço) às condições locais. Quanto ao produto, as empresas podem buscar uma estratégia de extensão direta, de adaptação do produto ou de invenção de produto. Quanto à comunicação, podem escolher adaptação da comunicação ou adaptação de produto/comunicação. Quanto ao preço, podem deparar com escalada de preços e mercados paralelos. Quanto à distribuição, elas precisam ter uma visão de 'canal total' sobre o desafio de distribuir seus produtos até os usuários finais. Ao criar todos os elementos dos programas de marketing, as empresas devem estar cientes das limitações culturais, sociais, políticas, tecnológicas, ambientais e legais que terão de enfrentar em outros países.
  5. As percepções do país de origem podem afetar os consumidores e os negócios. Administrar essas percepções da maneira mais vantajosa possível é uma prioridade de marketing.
  6. Dependendo do nível de envolvimento, as empresas gerenciam sua atividade de marketing internacional de três maneiras: por meio de departamentos de exportação, de divisões internacionais ou de organização global.

## Aplicações

### Debate de marketing O mundo está ficando menor?

Segundo a imprensa em geral, jovens e adolescentes de diferentes países estão se tornando cada vez mais parecidos. Há, no entanto, quem, embora sem contestar esse fato, acredite que as diferenças culturais até mesmo entre os jovens ainda excedem, de longe, as semelhanças.

**Assuma uma posição:** as pessoas estão ficando cada vez mais semelhantes ou, ao contrário, as diferenças entre pessoas de culturas diferentes sobrepujam, de longe, as semelhanças?

### Discussão de marketing

Pense em algumas de suas marcas favoritas. Você sabe de onde elas vêm? Sabe onde e como são feitas ou fornecidas? Você acha que isso afetaria as suas percepções de qualidade ou satisfação?

## PANORAMA BRASILEIRO



### H. Stern: o brilho das pedras

Em 1945, Hans Stern, um jovem de 22 anos de origem alemã, vendeu um bem valioso, seu acordeão Hohner — lembrança que guardava da Alemanha, de onde saíra em 1939, às vésperas da Segunda Guerra Mundial —, e fundou um pequeno negócio de compra e venda de pedras no Rio de Janeiro.

Hans Stern abriu seu primeiro ponto-de-venda em 1949, na estação de desembarque dos navios de passageiros, na Praça Mauá, e depois no Hotel Quitandinha, em Petrópolis. Primeiro a empresa se expandiu pelos países latino-americanos. Tendo em vista que grande parte dos consumidores de jóias da H. Stern constituía-se de estrangeiros em visita ao Brasil, a empresa resolveu abrir lojas em outros países. Em 1955 abriu sua primeira loja fora do Brasil, em Montevidéu, e a partir daí outras foram abertas em várias capitais sul-americanas, como Lima, Quito e Santiago do Chile. Depois, na década seguinte, expandiu-se para os Estados Unidos, Europa e Oriente Médio. Atualmente, os maiores mercados são, depois do Brasil, os Estados Unidos e Israel. No exterior, a maior subsidiária é a norte-americana, localizada em Nova York, que também possui mais autonomia. Em geral, as lojas do exterior responsabilizam-se por tarefas operacionais, como gerenciamento de estoques locais e relacionamento com fornecedores locais.

Em 2003 a rede possuía 160 lojas em 12 países, 90 delas no Brasil (em 18 cidades), empregando cerca de três mil pessoas. Suas lojas estão estrategicamente localizadas em aeroportos, hotéis e ruas de comércio sofisticados. A sede, que desde 1983 fica em Ipanema, no Rio de Janeiro, tem 14 mil metros quadrados. É o único centro de produção de jóias da empresa e abriga também o centro de distribuição e o centro de criação e design. Além disso,

é uma verdadeira atração turística: a cada mês, recebe dez mil visitantes de diversos países. Desde a década de 1950, a empresa oferece um tour guiado por suas instalações para que os turistas possam acompanhar cada etapa da produção de uma jóia. Além disso, a sede abriga um museu de pedras lapidadas e brutas, onde está exposta uma coleção de turmalina com mais de mil exemplares de diversas cores.

A missão declarada da H. Stern é “encantar nosso cliente, vendendo luxo e emoção em forma de jóias, relógios, acessórios e serviços. Transformar idéias em produtos, respeitando princípios e valores”, e sua visão é “ser mundialmente reconhecida como uma das mais importantes joalherias pelo sucesso e prestígio de seus produtos e serviços”.

Em 1950, a empresa sofreu uma profunda e ousada reformulação interna com a direção de Robert Stern, filho de Hans, que junto com seus irmãos procurou valorizar mais o design do que o tamanho e brilho individual das pedras, buscando atender à demanda dos consumidores por estilo.

Hans Stern acreditava que o Brasil estava para as pedras como a França para os perfumes — de fato, hoje o mercado chama de ‘pedra brasileira’ toda e qualquer pedra colorida, não importa se extraída na África ou Ásia. Ele conseguiu vender lá fora a idéia de que as pedras de cor (antes chamadas de semipreciosas) poderiam ser tão prestigiadas e apreciadas quanto um rubi ou esmeralda. Recentemente, o Brasil passou a ser reconhecido também pelo design de jóias, não apenas pelas pedras, e agora se espera que passemos a ser uma referência nesse âmbito, assim como a Itália é uma referência no design de objetos.

A H. Stern está no mercado de luxo, voltado principalmente para as classes A e B. Entre seus produtos estão jóias e relógios (80 por cento), artigos de couro (como bolsas, carteiras, porta-moedas e pastas), canetas, isqueiros e produtos de decoração, como vasos de cristal e cinzeiros (outros 20 por cento). Desde 1959, quando organizou os primeiros desfiles de jóias no Brasil, a empresa vem lançando moda. Em 1961, foi a única joalheria da América Latina a participar da Mostra Internacional de Jóias Modernas, patrocinada pelo Victoria e Albert Museum, de Londres. Nos anos 80 lançou uma bem-sucedida coleção assinada pela atriz francesa Catherine Deneuve e pelo artista plástico italo-brasileiro Roberto Moriconi. Seus designers e artesãos acumulam vários prêmios. Nos últimos anos, lançou várias coleções inspiradas nas artes plásticas, na arquitetura, na música e na moda. Mais recentemente, a empresa está se reposicionando para uma geração mais jovem. Jennifer Lopez, Nicole Kidman e Celine Dion possuem jóias H. Stern. No filme *Legalmente loira*, o anel de safira pink que a atriz Reese Witherspoon ostenta é um item H. Stern, assim como o anel e os brincos que Debra Messing usou na cerimônia do Emmy de 2003, em que foi premiada por seu papel em *Will & Grace*. Na comédia *O amor custa caro*, Catherine Zeta-Jones também desfila várias peças da empresa.

No Brasil, a H. Stern atua no mercado nacional e no mercado turístico com diferenças na oferta de produtos e de atendimento, uma vez que as necessidades de tais mercados também são distintas. Os turistas buscam produtos especiais, diferentes daquilo que podem comprar no seu país de origem. Já os clientes locais normalmente desejam jóias cujo design siga as tendências da moda.

A internacionalização foi um processo natural, que começou logo após a fundação da empresa, pois, como dissemos, a maioria dos clientes compunha-se de estrangeiros em visita ao Brasil. Com o passar do tempo, a abertura de lojas no exterior inverteu a proporção entre as vendas para o segmento turístico e para o consumidor local: a proporção histórica, que era de 80 por cento das vendas para turistas e 20 por cento para clientes locais, atualmente é inversa.

Uma característica da H. Stern é o alto grau de verticalização — que começa no garimpo e passa pela lapidação, pelo desenho, pela produção e pela comercialização em lojas próprias no Brasil e no exterior. O próprio Hans Stern conhece as principais jazidas brasileiras em Minas Gerais, Bahia e Goiás. Além disso, a empresa prefere não usar o sistema de franquia para se expandir: só usa lojas próprias e, assim, mantém controle total do negócio. Entretanto, em 2003, numa decisão inédita, a empresa decidiu atuar no exterior não apenas por meio de lojas próprias, mas também em lojas de departamentos e joalherias de terceiros, em boa parte devido aos altos custos para abrir uma loja com padrão H. Stern.

Em fevereiro de 2003 foi lançada a loja virtual [www.hstern.com.br](http://www.hstern.com.br), com a versão em inglês em [www.hstern.net](http://www.hstern.net).

### Questões para discussão

1. Discuta como a H. Stern organiza suas atividades internacionais.
2. Analise as estratégias de marketing da H. Stern para o mercado turístico e o mercado local.
3. Avalie as decisões de marketing da H. Stern.



## Notas

- 1 Kevin Lane Keller, "Red Bull: managing a high growth brand", em *Best practice cases in branding*, Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003; "Selling energy", *Economist*, 9 maio 2002.
- 2 <http://www.ita.doc.gov/>.
- 3 "The list", *Business Week*, 21 abr. 2003, p. 14.
- 4 Michael E. Porter, *Competitive strategy*. Nova York: Free Press, 1980, p. 275.
- 5 Charles Fleming e Leslie Lopez, "The corporate challenge — no boundaries: ABB's dramatic plan to recast its business structure along global lines: it may not be easy — or wise", *Wall Street Journal*, 28 set. 1998, p. R16; Richard Tomlinson, "Dethroning Percy Barnevik", *Fortune*, 1º abr. 2002.
- 6 [www.abb.com](http://www.abb.com).
- 7 Ron Lieber, "Give us this day our global bread", *Fast Company*, mar. 2001, p. 158.
- 8 Jan Johanson e Finn Wiedersheim-Paul, "The internationalization of the firm", *Journal of Management Studies*, out. 1975, p. 305-322.
- 9 Stan Reid, "The decision maker and export entry and expansion", *Journal of International Business Studies*, outono 1981, p. 101-112; Igal Ayal, "Industry export performance: assessment and prediction", *Journal of Marketing*, verão 1982, p. 54-61; Somkid Jatusripitak, *The exporting behavior of manufacturing firms*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1986.
- 10 Michael R. Czinkota e Ilkka A. Ronkainen, *International marketing*, 5 ed. Nova York: Harcourt Brace Jovanovich, 1999.
- 11 Igal Ayal e Jehiel Zif, "Market expansion strategies in multinational marketing", *Journal of Marketing*, primavera 1979, p. 84-94.
- 12 Yumiro Ono, "On a mission: Amway grows abroad, sending 'ambassadors' to spread the word", *Wall Street Journal*, 14 maio 1997, p. A1; [www.amway.com](http://www.amway.com).
- 13 Um exame oportuno e profundo da pesquisa acadêmica sobre marketing global pode ser visto em Johny K. Johansson, "Global marketing: research on foreign entry, local marketing, global management". In Bart Weitz e Robin Wensley (orgs.), *Handbook of marketing*. Londres: Sage Publications, 2002, p. 457-483. Veja também Johny K. Johansson, *Global marketing*, 2 ed. Nova York: McGraw-Hill, 2003. A respeito de algumas questões de pesquisa de marketing, veja Susan Douglas e Samuel R. Craig, *International marketing research*, 2 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.
- 14 Kenichi Ohmae, *Triad power*. Nova York: Free Press, 1985; Philip Kotler e Nihilish Dholakia, "Ending global stagnation: linking the fortunes of the industrial and developing countries", *Business in the Contemporary World*, primavera 1989, p. 86-97.
- 15 Jack Neff, "Submerged", *Advertising Age*, 4 mar. 2002, p. 14.
- 16 Adaptado de Vijay Mahajan, Marcos V. Pratini De Moraes e Jerry Wind, "The invisible global market", *Marketing Management*, inverno 2000, p. 31-35.
- 17 Niraj Dawar e Amitava Chattopadhyay, "Rethinking marketing programs for emerging markets", *Long Range Planning*, 35, nº 5, out. 2002.
- 18 Gabriel Kahn, "Local brands outgun foreigners in China's advertising market", *Wall Street Journal*, 8 out. 2003, p. B6A; "The local touch", *Economist*, 8 mar. 2003, p. 58.
- 19 Manjeet Kripalani, "Finally, Coke gets it right", *Business Week*, 10 fev. 2003, p. 47; Manjeet Kripalani, "Battling for pennies in India's villages", *Business Week*, 10 jun. 2002, p. 22E7.
- 20 "Not so fizzy", *Economist*, 23 fev. 2002, p. 66-67; Rajeev Batra, Venkatram Ramaswamy, Dana L. Alden, Jan-Benedict E.M. Steenkamp e S. Ramachander, "Effects of brand local and nonlocal origin on consumer attitudes in developing countries", *Journal of Consumer Psychology*, 9, nº 2, 2000, p. 83-95.
- 21 Patricia Sellers, "P&G: Teaching an old dog new tricks", *Fortune*, 31 maio 2004, p. 167-180.
- 22 Catherine Belton, "To Russia, with love: the multinationals song", *Business Week*, 16 set. 2002, p. 44-46.
- 23 David Welch, "GM: gunning it in China", *Business Week*, 21 jun. 2004, p. 112-115; Joann Muller, "Thanks, now move over", *Forbes*, 26 jul. 2004, p. 76-78.
- 24 Johny K. Johansson, "Global marketing: research on foreign entry, local marketing, global management". In Bart Weitz e Robin Wensley (orgs.), *Handbook of marketing*. Londres: Sage Publications, 2002, p. 457-483.
- 25 Charlene Marmer Solomon, "Don't get burned by hot markets", *Workforce*, jan. 1998, p. 12-22.
- 26 Para um exame acadêmico, veja Leonidas C. Leonidou, Constantine S. Katsikeas e Nigel F. Piercy, "Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions", *Journal of International Marketing*, 6, nº 2, 1998, p. 74-102.
- 27 Russ Banham, "Not-so-clear choices", *International Business*, nov.-dez. 1997, p. 23-25; Jenny Strasburg, "Bob Moog: making small S.F. gamemaker a winner", *San Francisco Chronicle*, 10 set. 2003.
- 28 Brandon Mitchener, "E-commerce: border crossings", *Wall Street Journal*, 22 nov. 1999, p. R41.
- 29 Cynthia Kemper, "KFC tradition sold Japan on chicken", *Denver Post*, 7 jun. 1998, p. J4; Ted Anthony, "KFC spreading its wings and more throughout China", *Associated Press*, 16 jan. 2004.
- 30 Laura Mazur e Annik Hogg, *The marketing challenge*. Wokingham: Addison Wesley, 1993, p. 42-44; Jan Willem Karel, "Brand strategy positions products worldwide", *Journal of Business Strategy*, 12, nº 3, maio-jun. 1991, p. 16-19.
- 31 Paula Dwyer, "Tearing up today's organization chart", *Business Week*, 18 nov. 1994, p. 80-90.
- 32 Joann Muller, "Global motors", *Forbes*, 12 jan. 2004, p. 62-68.
- 33 Shaoming Zou e S. Tamer Cavusgil, "The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance", *Journal of Marketing*, 66, out. 2002, p. 40-56.
- 34 Geert Hofstede, *Culture's consequences*, Beverley Hills, Sage, 1980.
- 35 Paulo Prada e Bruce Orwall, "A certain 'je ne sais quoi' at Disney's new park", *Wall Street Journal*, 12 mar. 2003, p. B1.
- 36 Arundhati Parmar, "Dependent variables: sounds global strategies rely on certain factors", *Marketing News*, 16 set. 2002, p. 4.
- 37 Warren J. Keegan, *Multinational marketing management*, 5 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1995, p. 378-381.
- 38 "What makes a company great?", *Fortune*, 26 out. 1998, p. 218-226.
- 39 David Leonhardt, "It was a hit in Buenos Aires: so why not boise?", *Business Week*, 7 set. 1998, p. 56-58; Marlene Parrish, "Taste buds tango at new Squirrel Hill Café", *Pittsburgh Post-Gazette*, 6 fev. 2003.
- 40 Richard P. Carpenter e a equipe do *Globe*, "What they meant to say was...", *Boston Globe*, 2 ago. 1998, p. M6.

- 41 Acerca de uma diferença interessante baseada no conceito de posicionamento cultural do consumidor global, veja Dana L. Alden, Jan-Benedict E.M. Steenkamp e Rajeev Batra, "Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: the role of global consumer culture", *Journal of Marketing*, 63, jan. 1999, p. 75-87.
- 42 Thomas J. Madden, Kelly Hewett e Martin S. Roth, "Managing images in different cultures: a cross-national study of color meanings and preferences", *Journal of International Marketing*, 8, nº 4, 2000, p. 90-107; Zeynep Gürhan-Canli e Durairaj Maheswaran, "Cultural variations in country of origin effects", *Journal of Marketing Research*, 37, ago. 2000, p. 309-317.
- 43 Erin White e Sarah Ellison, "Unilever ads offer a tribute to dirt", *Wall Street Journal*, 2 jun. 2003.
- 44 John L. Graham, Alma T. Mintu e Waymond Rogers, "Explorations of negotiations behaviors in ten foreign cultures using a model developed in the United States", *Management Science*, 40, jan. 1994, p. 72-95.
- 45 Tony Van Alphen, "Some U.S. makers dumping steel in Canada", *Toronto Star*, 2 maio 2001, p. E01.
- 46 [www.agmaglobal.org](http://www.agmaglobal.org).
- 47 Maricris G. Briones, "The euro starts here", *Marketing News*, 20 jul. 1998, p. 1, 39.
- 48 Elliott Masie, "Global pricing in an internet world", *Computer Reseller News*, 11 maio 1998, p. 55, 58.
- 49 Ram Charan, "The rules have changed", *Fortune*, 16 mar. 1998, p. 159-162.
- 50 [www.ge.com](http://www.ge.com).
- 51 David Arnold, "Seven rules of international distribution", *Harvard Business Review*, nov./dez. 2000, p. 131-137.
- 52 David Arnold, "Seven rules of international distribution", p. 131-137.
- 53 "Cola down Mexico way", *Economist*, 11 out. 2003, p. 69-70.
- 54 Jack Ewing, "The next Wal-Mart?", *Business Week*, 26 abr. 2004, p. 60-62.
- 55 "How big can it grow?", *Economist*, 17 abr. 2004, p. 67-69; Greg Masters, "Wal-Mart's global challenge", *Retail Merchandiser Magazine*, 1º maio 2004.
- 56 "From Head & Shoulders to Kobe", *Economist*, 27 mar. 2004, p. 64.
- 57 Alessandra Galloni, "Venice: gondoliers, lagoons, moonlight — and meatballs?", *Wall Street Journal*, 9 ago. 2002, p. B1, B4.
- 58 "A dragon with core values", *Economist*, 30 mar. 2002.
- 59 "The shock of old", *Economist*, 13 jul. 2002, p. 49.
- 60 Jim Rendon, "When nations need a little marketing", *New York Times*, 23 nov. 2003.
- 61 Zeynep Gürhan-Canli e Durairaj Maheswaran, "Cultural variations in country of origin effects", *Journal of Marketing Research*, 37, ago. 2000, p. 309-317.
- 62 Jan-Benedict E.M. Steenkamp, Rajeev Batra e Dana L. Alden, "How perceived brand globalness creates brand value", *Journal of International Business Studies*, 34, 2003, p. 53-65.
- 63 Johnny K. Johansson, "Global marketing: research on foreign entry, local marketing, global management", p. 457-483; Johnny K. Johansson, "Determinants and effects of the use of 'made in' labels", *International Marketing Review (UK)*, 6, nº 1, 1989, p. 47-58; Warren J. Bilkey e Erik Nes, "Country-of-origin effects on product evaluations", *Journal of International Business Studies*, primavera-verão 1982, p. 89-99; "Old wine in new bottles", *Economist*, 21 fev. 1998, p. 45; Zeynep Gürhan-Canli e Durairaj Maheswaran, "Cultural variations in country of origin effects", p. 309-317.
- 64 Gerry Kermouch, "Breaking into the name game", *Business Week*, 7 abr. 2003, p. 54; "Haier's purpose", *Economist*, 20 mar. 2004, p. 72.
- 65 Chester Dawson, "The americanization of Toyota", *Business Week*, 15 abr. 2002, p. 52-54; "Twenty years down the road", *Economist*, 14 set. 2002, p. 62-63.
- 66 Alex Taylor III, "BMW turns more american than ever", *Fortune*, 23 fev. 2004, p. 42.
- 67 Paula Dwyer, "Tearing up today's organization chart", p. 80-90.
- 68 Christopher A. Bartlett e Sumantra Ghoshal, *Managing across borders*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1989.
- 69 Betsy McKay, "Coke hunts for talent to re-establish its marketing might", *Wall Street Journal*, 6 mar. 2002, p. B4.



# 22

## Gerenciamento de uma organização de marketing holístico

**Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:**

- Quais são as principais tendências nas práticas de marketing?
- Quais são os fatores primordiais para um marketing interno eficaz?
- Como as empresas podem ser socialmente responsáveis?
- Como uma empresa pode melhorar sua capacidade de implementar programas de marketing?
- Que ferramentas estão disponíveis para ajudar as empresas a monitorar e melhorar suas atividades de marketing?



Um anúncio da L'Oréal Paris.

Para que uma marca cresça com vigor no longo prazo, a organização precisa ser gerenciada de modo apropriado. Empresas que adotam o marketing holístico devem dar atenção ao marketing em toda a sua complexidade, desempenhando uma série de atividades de marketing, planejadas com cuidado e interconectadas.<sup>1</sup> Vejamos o caso da L'Oréal.

*A L'Oréal, a mais bem-sucedida empresa de cosméticos do mundo, vive quase duas décadas de prosperidade, com os lucros crescendo a uma taxa de dois dígitos. A centenária empresa, que hoje vale 15,3 bilhões de dólares, alavancou sua herança cultural e sua origem parisiense para vender produtos que fazem os clientes se sentir especiais. As vultosas despesas do seu departamento de P&D, acima da média do setor, resultaram em inúmeros avanços revolucionários e numa forte reputação tecnológica. Produtos inovadores e aprovados por sexys garotas-propaganda, como a top model Claudia Schiffer, a cantora Beyoncé Knowles e a atriz Heather Locklear, permitiram à L'Oréal sustentar uma estratégia especial de determinação de preços e justificar o sedutor slogan "Because you're worth it" ("Porque você merece"). Embora a atriz francesa Catherine Deneuve seja uma das faces oficiais da empresa, a L'Oréal não exhibe apenas um tipo de beleza em seu marketing. Habilmente, a empresa adquiriu marcas locais de cosméticos, como Maybelline e Soft Sheen-Carson, e lhes aplicou uma plástica antes de exportá-las para o mundo todo. Nas palavras da CEO Lindsay Owen-Jones: "O portfólio é trabalhado com muito cuidado (...) cada marca é posicionada em um segmento de mercado muito preciso, que se sobrepõe o mínimo possível aos outros".<sup>2</sup>*

Para o marketing holístico dar certo, é preciso que o marketing de relacionamento, o marketing integrado, o marketing interno e o marketing socialmente responsável também estejam funcionando bem. Os capítulos anteriores abordaram os dois primeiros tópicos, assim como a estratégia e a tática do marketing.<sup>3</sup> Neste, abordaremos o marketing interno e o socialmente responsável e como o marketing deve ser administrado e conduzido com responsabilidade. Em nossa discussão, examinaremos como as empresas organizam, implementam, avaliam e controlam as atividades de marketing. Discutiremos também a importância cada vez maior da responsabilidade social. Começaremos por examinar as mudanças na maneira como as empresas conduzem o marketing hoje em dia.

## Tendências nas práticas de marketing

Os capítulos 1 e 3 descreveram algumas mudanças importantes no macroambiente do marketing, como a globalização, a desregulamentação, os avanços tecnológicos, o crescente poder dos clientes e a fragmentação do mercado. Em resposta a esse ambiente em rápida mutação, as empresas vêm reestruturando suas práticas de negócios e marketing; para tanto, podem lançar mão dos seguintes expedientes:

- **Reengenharia.** Indicar equipes tanto para gerenciar os processos que criam valor para o cliente como para derubar barreiras entre departamentos.
- **Terceirização.** Estar mais aberto para adquirir bens e serviços de fornecedores externos, sejam eles nacionais ou estrangeiros.

- **Benchmarking.** Estudar as 'empresas com as melhores práticas' a fim de melhorar o próprio desempenho.
- **Parcerias com fornecedores.** Aumentar as parcerias com um número menor de fornecedores, sobretudo aqueles capazes de agregar mais valor.
- **Parcerias com clientes.** Trabalhar mais próximo dos clientes para agregar valor às operações deles.
- **Fusões.** Adquirir ou fundir-se com empresas do mesmo setor ou de setores complementares, a fim de obter economias de escala ou de escopo.
- **Globalização.** Aumentar os esforços para 'pensar globalmente' e 'agir localmente'.
- **Achatamento.** Reduzir o número de níveis organizacionais com o objetivo de se aproximar mais do cliente.
- **Focalização.** Determinar quais são os negócios e os clientes mais lucrativos e se concentrar neles.
- **Aceleração.** Planejar a organização e estabelecer processos para responder mais rapidamente às mudanças no ambiente.
- **Empowerment.** Encorajar e delegar poder aos funcionários, para que produzam mais idéias e tomem mais iniciativas.

O papel do marketing na organização também está mudando.<sup>4</sup> Tradicionalmente, os profissionais de marketing exerciam o papel de intermediários, encarregados de entender as necessidades dos clientes e transmitir a voz deles às várias áreas funcionais da organização. Na empresa em rede, cada área funcional pode interagir diretamente com os clientes; o marketing não detém mais a posse exclusiva dessa interação. O que ele deve fazer, isso sim, é integrar todos os processos que mantêm interface com os clientes, de modo que estes vejam um único 'rosto' e ouçam uma única 'voz' ao interagir com a empresa.

## CISCO

Fundada em 1984 por dois cientistas da computação da Universidade de Stanford, a Cisco inicialmente usava roteadores e switches para fornecer soluções de rede de ponta a ponta. Durante os anos 90, ela incorporou completamente a Web à sua estratégia de negócios e chegou a incluir no crachá de todos os funcionários essa visão: "A Internet muda a maneira como trabalhamos, vivemos, brincamos e aprendemos". Entretanto, no fim daquela década, a empresa descobriu que colocar todas as suas operações de negócios internos e externos on-line era incômodo e contraproducente. Para garantir a harmonia em sua dispersa estratégia, a Cisco aplicou uma tecnologia nova baseada na Web, recentemente introduzida, capaz de unificar Internet, intranet e extranet. Os objetivos da empresa passaram a ser: "Um site... muitas visões na empresa".<sup>5</sup>

## Marketing interno

O marketing interno requer que todas as pessoas da organização aceitem os conceitos e objetivos do marketing e se envolvam na escolha, na prestação e na comunicação do valor para o cliente. Ao longo dos anos, o marketing evoluiu: de um trabalho executado apenas pelo departamento de vendas, transformou-se em um grupo complexo de atividades, espalhadas por toda a organização.<sup>6</sup> Uma vez que simples departamentos de vendas não eram capazes de realizar funções importantes, como pesquisa de marketing, desenvolvimento de novos produtos, propaganda, promoção de vendas e atendimento ao cliente, as empresas criaram departamentos de marketing. E, quando os departamentos de marketing e de vendas começaram a entrar em conflito, muitas empresas uniram os dois.

Entretanto, uma empresa pode ter um excelente departamento de marketing e mesmo assim falhar nessa atividade. Depende muito da maneira como os outros departamentos vêem os clientes. Se eles apontam para o departamento de marketing e dizem: "São eles que fazem o marketing", a empresa não implementou o marketing com eficácia. Somente quando todos os funcionários perceberem que seu trabalho é servir e satisfazer os clientes é que a empresa se tornará uma vendedora eficaz.<sup>7</sup> No Lembrete de Marketing "Características dos departamentos que são realmente orientados para o cliente", apresentamos uma 'régua' que pode ser usada para identificar quais departamentos reconhecem, de verdade, a importância de ser orientado para o cliente.<sup>8</sup>

Hoje, em vez de pensar em termos de departamentos, muitas empresas estão pensando em termos de processos-chave. Isso porque a organização departamental é vista como uma barreira ao desempenho ideal dos processos fundamentais de negócios. Interessadas em conseguir resultados nos processos relacionados ao cliente, as empresas indicam líderes de processo que gerenciam equipes interdisciplinares. O pessoal de marketing e de vendas, conseqüentemente, gastam uma fração maior de seu tempo como membros de equipes de processo. Como resultado, os profissionais de marketing podem ter uma responsabilidade direta para com suas equipes e uma responsabilidade indireta para com o departamento de marketing. Esse departamento também é responsável pelo treinamento do pessoal de marketing, pela designação dos profissionais para novas equipes e pela avaliação do desempenho geral deles.



## Características dos departamentos que são realmente orientados para o cliente

P&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastam tempo reunindo-se com clientes e ouvindo seus problemas.</li> <li>• Recebem bem o envolvimento do marketing, da produção e de outros departamentos em cada novo projeto.</li> <li>• Comparam seus produtos com os da concorrência e procuram as 'melhores soluções da classe'.</li> <li>• Solicitam sugestões dos clientes à medida que o projeto avança.</li> <li>• Aperfeiçoam continuamente o produto com base no feedback do mercado.</li> </ul>
Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscam proativamente os melhores fornecedores em vez de escolher apenas entre aqueles que procuram seu negócio.</li> <li>• Constroem relacionamentos de longo prazo com menos fornecedores, porém de alta qualidade e confiáveis.</li> <li>• Não comprometem a qualidade buscando menores preços.</li> </ul>
Produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convidam os clientes a visitar suas fábricas.</li> <li>• Visitam as fábricas dos clientes para ver como os produtos da empresa são usados.</li> <li>• Fazem horas extras de boa vontade quando é necessário para cumprir programações de entrega prometida.</li> <li>• Procuram continuamente formas de produção mais rápidas ou mais baratas.</li> <li>• Melhoram continuamente a qualidade do produto, visando à ausência de defeitos.</li> <li>• Atendem às exigências dos clientes de 'customização' quando isso pode ser feito de maneira lucrativa.</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudam as necessidades e os desejos dos clientes em segmentos de mercado bem definidos.</li> <li>• Alocam esforços de marketing em relação ao potencial de lucros no longo prazo dos segmentos-alvo.</li> <li>• Desenvolvem ofertas vantajosas para cada segmento de mercado.</li> <li>• Avaliam continuamente a imagem da empresa e a satisfação dos clientes.</li> <li>• Reúnem e avaliam continuamente idéias para novos produtos e para o aperfeiçoamento de produtos e serviços existentes com vistas a atender às necessidades dos clientes.</li> <li>• Influenciam todos os departamentos e funcionários da empresa a fim de que concentrem seus pensamentos e práticas nos clientes.</li> </ul>
Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Têm conhecimento especializado sobre o setor de atuação do cliente.</li> <li>• Esforçam-se para dar ao cliente 'a melhor solução'.</li> <li>• Fazem apenas promessas que podem ser cumpridas.</li> <li>• Fornecem feedback das necessidades dos clientes e idéias aos encarregados do desenvolvimento de produtos.</li> <li>• Atendem os mesmos clientes por um longo período.</li> </ul>
Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecem um alto padrão de prazo de entrega e buscam cumpri-lo consistentemente.</li> <li>• Operam um competente e amigável departamento de serviços ao cliente que pode responder a perguntas, processar queixas e resolver problemas de maneira satisfatória e no tempo adequado.</li> </ul>
Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparam relatórios periódicos de 'rentabilidade' por produto, segmento de mercado, áreas geográficas (regiões, territórios de vendas), tamanhos de pedidos e clientes individuais.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparam faturas customizadas para as necessidades dos clientes e respondem às queixas com cortesia e rapidez.</li> </ul>
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreendem e dão apoio às despesas de marketing (por exemplo, propaganda de imagem) que representam investimentos para obter a preferência e a fidelidade dos clientes no longo prazo.</li> <li>• Adaptam o financiamento às necessidades financeiras dos clientes.</li> <li>• Tomam decisões rápidas quanto à credibilidade financeira dos clientes.</li> </ul>
Relações públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disseminam notícias favoráveis a respeito da empresa e ‘controlam os danos’ de notícias desfavoráveis.</li> <li>• Atuam como clientes internos e como defensores públicos de melhores políticas e práticas da empresa.</li> </ul>
Outros profissionais em contato com clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São competentes, corteses, alegres, confiáveis e sensíveis.</li> </ul>

Vamos ver como os departamentos de marketing estão sendo organizados, como eles podem funcionar efetivamente com outros departamentos e como as empresas podem fomentar uma cultura de marketing criativa dentro de toda a organização.

## Organização do departamento de marketing

Os modernos departamentos de marketing podem ser organizados de várias maneiras, que às vezes se sobrepõem.<sup>9</sup> Eles podem ser organizados funcionalmente, geograficamente, por produto ou marca, por mercado, matricialmente, por corporação ou divisão.

**ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL** A forma mais comum de organizar um departamento de marketing é contratar especialistas em determinadas funções. Esses especialistas reportam-se ao diretor de marketing, que, por sua vez, coordena as atividades de todos. Além dos cinco especialistas mostrados na Figura 22.1, pode haver um gerente de atendimento ao cliente, um gerente de planejamento de marketing, um gerente de logística de mercado, um gerente de marketing direto e um gerente de marketing pela Internet.

A principal vantagem da organização funcional é a simplicidade administrativa. No entanto, desenvolver relações de trabalho harmoniosas dentro do departamento pode ser um grande desafio.<sup>10</sup> Essa forma também pode perder sua eficácia à medida que aumenta o número de produtos e mercados. Muitas vezes, a organização funcional conduz ao planejamento inadequado para produtos e mercados específicos. Produtos que não sejam favorecidos por ninguém acabam negligenciados. Além disso, cada grupo funcional compete com os outros por orçamento e status. O diretor de marketing, que a todo momento tem de ponderar as queixas de especialistas ‘rivais’, enfrenta um difícil problema de coordenação.

**ORGANIZAÇÃO GEOGRÁFICA** Uma empresa que atende o mercado nacional freqüentemente organiza sua força de vendas (e às vezes outras funções, incluindo o marketing) de acordo com subdivisões geográficas. O gerente nacional de vendas pode supervisionar quatro gerentes regionais de vendas, cada um deles supervisionando seis gerentes de zona, que supervisionam oito gerentes distritais, que por sua vez supervisionam dez vendedores cada.

**FIGURA 22.1** Organização funcional





Hoje, várias empresas também estão empregando *especialistas de mercados regionais* (gerentes de marketing regionais ou locais) para dar apoio aos esforços de vendas em mercados específicos e de grandes volumes. Imagine que um desses mercados seja Miami, na Flórida, onde 46 por cento das famílias são latino-americanas. O especialista de Miami conheceria os clientes, ajudaria os gerentes de marketing da sede a ajustar seu mix de marketing à cidade e prepararia planos locais anuais e de longo prazo para ali vender todos os produtos da empresa.

Os avanços nas tecnologias da informação e de pesquisa de marketing incentivam igualmente a regionalização. Dados provenientes de leitoras de códigos de barras no varejo permitem o acompanhamento instantâneo das vendas, ajudando as empresas a identificar problemas e oportunidades locais. Os próprios varejistas dão grande preferência a programas locais, voltados aos consumidores de suas cidades e bairros. E, para contentá-los, os fabricantes cada vez mais criam planos para mercados locais.

Empresas que mudaram para o marketing regional são o McDonald's, que gasta cerca de 50 por cento de seu orçamento total de propaganda regionalmente; a American Airlines, que percebeu que, nos meses de inverno, as necessidades de viagem dos habitantes de Chicago e do Sudoeste dos Estados Unidos são muito diferentes, e a Anheuser-Busch, que subdividiu seus mercados regionais em segmentos étnicos e demográficos, com diferentes campanhas publicitárias para cada um. Algumas empresas precisam elaborar programas de marketing específicos para partes diferentes de um mesmo país, porque seu desenvolvimento de marca varia muito.

## PACE

Em 1947, um jovem texano chamado David Pace entusiasmou-se com a idéia de produzir um molho picante com o sabor mais forte possível. Após experimentar diferentes ingredientes e técnicas de envasamento, ele criou o produto final — uma mistura especial de tomate, cebola e jalapeños (pimenta-verde muito ardida), produzida por um processo singular — que se tornou o Pace Picante Sauce. Em 1994, a empresa de Pace foi adquirida pela Campbell Soup Company. Entretanto, a força histórica de Pace fica a oeste do Mississippi, pois no nordeste a marca registra apenas números de um só dígito em participação de mercado. A enorme disparidade regional vem exigindo programas de marketing adaptados às diferentes regiões dos Estados Unidos. O Pace Trailgating Tour — um caminhão que percorre os Estados Unidos apresentando a culinária típica dos caubóis, com direito a churrasco ao ar livre — é coerente com o patrocínio a rodeios e apela para a base de clientes; já as promoções na Nova Inglaterra foram criadas para experimentação e penetração de mercado.<sup>11</sup>

**ORGANIZAÇÃO BASEADA EM GERÊNCIA DE PRODUTOS OU MARCAS** As empresas que produzem uma variedade de produtos e marcas costumam estabelecer uma organização por gerência de produtos (ou de marcas). A organização por gerência de produtos não substitui a organização funcional, mas atende outro tipo de administração. Um gerente de produto supervisiona os gerentes de categoria de produtos, que por seu turno supervisionam gerentes de produto e marca específicos.

Esse tipo de organização faz sentido quando os produtos da empresa são muito diferentes ou quando o número de produtos é grande demais para ser gerenciado por uma organização funcional de marketing. A Kraft usa a organização por produtos em sua Divisão Post, com gerentes específicos de categorias de produtos encarregados de cereais, alimentos para animais e bebidas. Dentro do grupo de cereais, há gerentes individuais para as subcategorias de cereais nutritivos, cereais açucarados para crianças, cereais para a família e cereais diversos.

Às vezes, a gerência de produtos e marcas se caracteriza por um sistema de **centros e raios**. Simbolicamente, o gerente de marca ou produto ocupa o centro, do qual saem os raios que chegam até os vários departamentos (veja a Figura 22.2). Eis algumas tarefas dos gerentes de produto ou marca:

- Desenvolver uma estratégia competitiva de longo prazo para o produto.
- Preparar um plano anual de marketing e previsões anuais de vendas.
- Trabalhar com agências de propaganda para desenvolver textos, programas e campanhas.
- Estimular o apoio ao produto entre a força de vendas e os distribuidores.
- Reunir continuamente informações sobre o desempenho do produto, sobre o comportamento dos clientes e dos intermediários e sobre novos problemas e oportunidades.
- Começar a aperfeiçoar os produtos para atender a novas necessidades do mercado.

A organização por produtos tem várias vantagens. O gerente de produto pode se concentrar no desenvolvimento de um mix de marketing para o produto com um custo mais baixo. Ele também pode reagir mais rapidamente a novos produtos no mercado. As marcas menos importantes não são negligenciadas, pois têm um defensor. No entanto, esse tipo de organização apresenta algumas desvantagens:

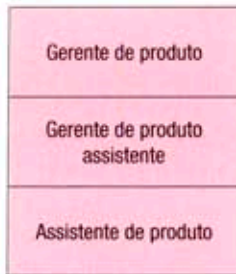
**FIGURA 22.2** As interações do gerente de produto

- Os gerentes de produto e especificamente os gerentes de marca não têm autoridade suficiente para cumprir suas responsabilidades. Precisam recorrer à persuasão para conquistar a cooperação de outros departamentos.
- Gerentes de produto e de marca tornam-se especialistas em seu produto, mas raramente apresentam as habilidades necessárias para cada função específica. Oscilam entre posar como especialistas e ser intimidados por verdadeiros especialistas.
- O sistema de gerenciamento por produtos frequentemente se mostra muito dispendioso. Uma pessoa é indicada para gerenciar cada produto ou marca principal e logo são designados gerentes para administrar até mesmo produtos e marcas sem importância.
- Os gerentes de marca geralmente administram uma marca por apenas um curto período. O envolvimento de curto prazo leva a um planejamento de curto prazo e dificulta a construção das forças de longo prazo.
- A fragmentação dos mercados torna mais difícil desenvolver uma estratégia nacional a partir da sede. Cada vez mais, os gerentes de marca precisam agradar grupos de vendas regionais e locais, o que resulta em uma transferência de poder do marketing para as vendas.
- Os gerentes de produto e de marca fazem a empresa se concentrar na construção de participação de mercado, e não no relacionamento com clientes. Entretanto, o relacionamento com clientes, não com a marca, pode ser a principal alavanca para a criação de valor.

Uma segunda alternativa para a organização baseada em gerência de produtos é a utilização de *equipes de produto* em vez de gerentes de produto. Pode haver três tipos de estrutura de equipes de produto: equipe vertical de produtos, equipe triangular de produtos e equipe horizontal de produtos (veja a Figura 22.3).

As abordagens de equipes de produto triangular e horizontal são preferidas por aqueles que defendem a gerência do ativo da marca. Eles acreditam que cada marca principal deve ser dirigida por uma **equipe de gerência do ativo da marca** (*brand-asset management team* — **BAMT**), formada por representantes-chave das funções principais que afetam o desempenho da marca. A empresa divide-se em várias dessas equipes, que periodicamente se reportam a um comitê de diretores do ativo da marca, o qual se reporta a um diretor de branding. Isso é muito diferente da maneira como as marcas são tradicionalmente tratadas.

Uma terceira alternativa é eliminar os cargos de gerente de produto no caso dos produtos menos importantes e entregar dois ou mais produtos a cada um dos gerentes restantes. Isso é viável quando dois ou mais produtos possuem um conjunto similar de necessidades. Uma empresa de cosméticos não precisa de gerentes de produto para cada um de seus produtos porque os cosméticos atendem a uma necessidade básica: a beleza. Por outro lado, uma empresa de pro-

**FIGURA 22.3** Três tipos de equipe de produtos**(a) Equipe vertical de produtos****(b) Equipe triangular de produtos****(c) Equipe horizontal de produtos**

duto de uso pessoal requer gerentes diferentes para remédios para dor de cabeça, cremes dentais, sabonetes e xampus porque esses produtos diferem em termos de uso e interesse.

Uma quarta alternativa consiste em introduzir a *gerência por categorias*, em que uma empresa, para gerenciar suas marcas, se concentra em categorias de produtos. Recentemente a Procter & Gamble, pioneira no sistema de gerência de marcas, assim como várias outras empresas de alto nível, optou pela gerência por categorias.<sup>12, 13, 14</sup>

A P&G cita algumas vantagens da estrutura de gerência por categorias. Ao estimular a competição interna entre gerentes de marca, a organização tradicional por gerência de marcas os incentivava a sobressair-se, mas também gerava muita competição interna por recursos e falta de coordenação. Considerando que uma categoria de participação menor poderia ter se tornado relativamente negligenciada antes, o novo esquema foi projetado para assegurar que todas as categorias recebessem recursos adequados.

Outro argumento a favor da gerência por categorias é o crescente poder do comércio. Como o comércio varejista tende a pensar em termos de categorias de produtos e da lucratividade obtida pelos diferentes departamentos e seções de suas lojas, a P&G achou que faria sentido usar o mesmo raciocínio. Os varejistas, como o Wal-Mart, e cadeias regionais de supermercados, como a Dominick's, adotaram a gerência por categorias para definir o papel estratégico de uma categoria de produtos dentro da loja, assim como para tratar de questões operacionais como logística, o papel dos produtos de marca própria e as compensações entre oferecer variedade de produtos e evitar a duplicidade ineficiente.

A gerência por categorias não é uma solução perfeita. Ainda é um sistema orientado para produtos. Recentemente, a Colgate trocou a gerência por marcas (o creme dental Colgate) pela gerência por categorias (a categoria de creme dental) e depois passou para um novo estágio, denominado 'gestão das necessidades do cliente' (saúde bucal). Esse último estágio finalmente faz a organização focalizar uma necessidade básica do cliente.<sup>15</sup>

**ORGANIZAÇÃO POR GERÊNCIA DE MERCADOS** Muitas empresas vendem seus produtos a mercados diferentes. A Canon vende aparelhos de fax aos mercados consumidor, organizacional e governamental. A U.S. Steel vende aço aos setores ferroviário, de construção e de utilidade pública. Quando os consumidores pertencem a diferentes grupos de usuários, com preferências e práticas de compra distintas, é desejável uma **organização por gerência de mercados**. Um gerente de mercado supervisiona vários gerentes de mercado (também denominados gerentes de desenvolvimento de mercado, especialistas de mercado ou especialistas setoriais). Esses profissionais utilizam os serviços de departamentos específicos da empresa quando necessário, e os gerentes de mercados importantes podem até mesmo ter especialistas reportando-se a eles.

Os gerentes de mercado atuam no apoio (não como pessoal de linha de frente) e têm encargos semelhantes aos dos gerentes de produto. Eles desenvolvem planos anuais e de longo prazo para seus mercados. Seu desempenho é avaliado pelo crescimento e rentabilidade do mercado que gerenciam. Esse sistema possui muitas das vantagens e desvantagens dos sistemas de gerência por produtos. A maior vantagem é que a atividade de marketing é organizada para atender às necessidades de diferentes grupos de consumidores, em vez de concentrar-se nas funções de marketing, em regiões ou nos produtos propriamente ditos. Muitas empresas estão se reorganizando de acordo com linhas de mercado e se tornando **organizações centradas no mercado**. A orientação de vendas da Xerox, antes geográfica, passou a ser setorial; a IBM e a Hewlett-Packard seguiram o mesmo caminho.

Em uma **organização por gerência de cliente**, as empresas podem se organizar para entender clientes individuais e lidar com eles, em vez de atender o mercado de massa ou mesmo segmentos de mercado.

**ORGANIZAÇÃO MATRICIAL** As empresas que fazem muitos produtos dirigidos a muitos mercados tendem a adotar uma organização matricial. A DuPont foi uma das primeiras organizações a implantar esse tipo de estrutura (veja a Figura 22.4).

**FIGURA 22.4** Sistema matricial por gerência de produto/mercado

		Gerentes de mercado			
		Roupas masculinas	Roupas femininas	Artigos residenciais	Mercados industriais
Gerentes de produto	Raiom				
	Acetato				
	Náilon				
	Orlom				
	Dácrom				

## DUPONT

Antes de a empresa ser desmembrada, o departamento de fibras têxteis da DuPont era composto de gerentes individuais de produto para raiom, acetato, náilon, orlom e dácrom e gerentes individuais de mercado para roupas masculinas e femininas, artigos residenciais e mercados industriais. Os gerentes de produto planejavam as vendas e os lucros de suas respectivas fibras. Pediam, então, aos gerentes de mercado que estimassem quanto de sua fibra podiam vender em cada mercado por determinado preço. Os gerentes de mercado, no entanto, estavam mais interessados em atender às necessidades de seus mercados do que em vender uma fibra específica. Na preparação dos planos de marketing, eles perguntavam a cada gerente de produto a previsão de preços e a disponibilidade para a fibra. A soma das previsões finais de vendas dos gerentes de mercado e dos gerentes de produto resultava no total geral.

Empresas como a DuPont podem ir além e ver seus gerentes de mercado como os principais responsáveis pela oferta dos produtos ao mercado e seus gerentes de produto como fornecedores. O gerente de mercado de roupas masculinas, por exemplo, teria autoridade para comprar fibras têxteis dos gerentes de produto da DuPont ou, se o preço estivesse muito alto, buscar fornecedores externos. Esse sistema forçaria os gerentes de produto da empresa a se tornar mais eficientes. Se não fosse possível equiparar os preços internos aos dos fornecedores externos, então talvez a DuPont devesse parar de produzir a fibra.

A organização matricial pode parecer desejável em uma empresa com vários produtos para vários mercados. O problema é que se trata de um sistema dispendioso e que costuma criar conflitos. Há o custo das funções de apoio a todos os gerentes, além de questões sobre a quem devem caber a autoridade e a responsabilidade.

A gerência matricial ganhou defensores porque hoje as empresas fornecem o contexto no qual uma matriz pode prosperar: organizações achatadas, formadas por equipes enxutas e focadas em processos de negócios que atravessam as funções horizontalmente.<sup>16</sup>

**ORGANIZAÇÃO CORPORATIVA/DIVISIONAL** À medida que crescem, empresas com múltiplos produtos servindo a múltiplos mercados freqüentemente convertem seus maiores grupos de produtos ou de mercado em divisões separadas. As divisões criam seus próprios departamentos e serviços, o que levanta a questão de quais serviços e atividades de marketing deveriam ser mantidos na sede corporativa. As empresas que usam essa abordagem obtêm diferentes respostas para essa pergunta:

- **Nenhum marketing corporativo.** Algumas empresas não contam com uma equipe de marketing corporativo. Não vêem nenhuma função útil para o marketing nesse nível. Cada divisão tem seu próprio departamento de marketing.
- **Marketing corporativo moderado.** Algumas empresas dispõem de uma pequena equipe de marketing corporativo responsável por algumas funções, principalmente (1) assessorar a alta administração com a avaliação de oportunidades gerais, (2) dar consultoria às divisões quando solicitada, (3) ajudar as divisões cuja atividade de marketing é pequena ou inexistente e (4) promover a orientação de marketing em toda a empresa.
- **Marketing corporativo forte.** Algumas empresas têm uma equipe de marketing corporativo que, além de realizar as atividades mencionadas anteriormente, presta vários serviços de marketing às divisões, como propaganda especializada, promoções de vendas, pesquisa de marketing e gerenciamento de vendas.

Seja qual for o grau de formalidade do marketing corporativo, dentro da organização certas atividades devem ocorrer 'de cima para baixo'. Para Webster, o papel do marketing no nível corporativo deve ser o seguinte:<sup>17</sup>

1. Promover uma cultura de orientação para o cliente e defendê-lo diante dos formuladores de estratégia da alta gerência.
2. Avaliar a atratividade do mercado, analisando as necessidades e os desejos dos clientes e as ofertas da concorrência.
3. Desenvolver a proposta geral de valor da empresa, bem como a visão e a articulação da maneira como ela propõe entregar valor superior aos clientes.

## Relações do marketing com outros departamentos

Em princípio, todas as funções empresariais deveriam interagir harmoniosamente para alcançar os objetivos gerais da empresa. Na prática, no entanto, as relações interdepartamentais costumam se caracterizar por rivalidades e desconfianças profundas. Alguns conflitos surgem em decorrência de diferenças de opinião quanto ao que é melhor para os interesses da empresa, alguns da divergência de interesses entre o bem-estar do departamento e o bem-estar da empresa e alguns de lamentáveis estereótipos e preconceitos.

Em uma organização típica, cada função ou departamento exerce um impacto potencial sobre a satisfação do cliente. Sob a orientação de marketing, todos os departamentos precisam 'pensar no cliente' e trabalhar em conjunto para satisfazer as necessidades e expectativas dele. O departamento de marketing tem de fazer com que isso aconteça. O diretor de marketing, ou CMO, tem duas tarefas: (1) coordenar as atividades internas de marketing e (2) coordenar o marketing com finanças, operações e outras funções da empresa, a fim de servir ao cliente.

Há, contudo, pouca concordância sobre quanta influência e autoridade o marketing deve ter sobre os demais departamentos. Em geral, o diretor de marketing deve alcançar seus objetivos utilizando a persuasão, e não a autoridade. Os outros departamentos, não raro, resistem a mudar sua forma de trabalhar e dirigir seus esforços à satisfação dos interesses dos clientes. Como os departamentos acabam definindo os problemas e objetivos da empresa segundo seu próprio ponto de vista, os conflitos de interesse são inevitáveis. E falhas na comunicação podem piorar o problema. Veja, a seguir, as reações negativas que o marketing pode receber de diferentes grupos funcionais.

- A **engenharia** entra em conflito com os executivos de marketing quando estes querem que vários modelos sejam produzidos, muitas vezes com características que exigem adaptação especial dos componentes. Os engenheiros com frequência acham que a equipe de marketing é tecnicamente incapaz, muda de prioridades toda hora e não merece confiança total.
- Os **executivos de compras** torcem o nariz quando os executivos de marketing pressionam por vários modelos em uma linha de produtos, o que exige a compra de pequenas quantidades de muitos itens, em vez de grandes quantidades de poucos itens. Eles acham que o marketing insiste em qualidade muito alta de materiais e componentes. Também não gostam da imprecisão das previsões do marketing, que os obriga a fazer pedidos urgentes com preços desfavoráveis ou manter estoques em excesso.
- Os **executivos financeiros** suspeitam que as previsões da equipe de marketing sirvam apenas para ela mesma. A visão que eles têm é que os profissionais de marketing são rápidos demais em cortar preços para ganhar pedidos, em vez de estabelecer preços para ter lucro. Para eles, esses profissionais 'conhecem o valor de tudo, mas não sabem o custo de nada'.
- Os **contabilistas** acham que a equipe de marketing é relaxada quando se trata de fornecer relatórios em tempo hábil. Eles não gostam das transações especiais que a equipe de vendas faz com os clientes, porque isso exige procedimentos especiais de contabilidade. Os funcionários do crédito avaliam a situação creditícia de clientes potenciais e negam ou limitam o crédito aos mais duvidosos. Na opinião dos contabilistas, os profissionais de marketing vendem para qualquer um, inclusive para maus pagadores.

É preciso desenvolver uma orientação equilibrada, em que a produção e o marketing determinem em conjunto o que é melhor para os interesses da empresa. Algumas soluções são seminários conjuntos, para que um compreenda os pontos de vista do outro, comitês mistos, programas de intercâmbio de funcionários e métodos analíticos para determinar o curso de ação mais lucrativo.<sup>18</sup>

Talvez a melhor solução seja o departamento de marketing periodicamente propor uma reunião com aqueles departamentos em que já se conseguiram maior entendimento e colaboração. Mesmo se cada função se permitir tecer acusações e queixas estereotipadas contra a outra, essa reunião pode desanuviar o ambiente e lançar uma base para uma colaboração mais construtiva. Cada departamento precisa entender a lógica de operação dos outros. Quando os departamentos trabalham juntos, com objetivos comuns, o marketing é mais eficaz.

## PROCTER & GAMBLE

Com 19 das suas 20 maiores marcas ganhando participação e o preço de suas ações dobrando, a Procter & Gamble evidentemente atravessava um período de sucesso entre 2002 e 2004. Grande parte do ímpeto se devia ao crescimento orgânico das atividades básicas. O novo índice de acerto de produtos da P&G — definido em termos de quando os retornos excediam o custo do capital — ficava entre 70 e 90 por cento. Embora esse desempenho extraordinário tenha resultado de muitos fatores, os fortes laços entre o marketing e os 7.500 funcionários de P&D no mundo todo tiveram uma participação fundamental. Para facilitar a interação, problemas e soluções são lançados em um site interno e ‘comunidades de práticas’ dedicadas a determinada especialidade (‘branqueadores’, por exemplo) se reúnem com frequência. A colaboração conjunta entre diferentes unidades da P&G gerou produtos tão diversos quanto o branqueador dental Crest Whitestrips, a comida antitártaro para animais domésticos Iams Dental Defense e os lenços para limpeza facial Olay Daily. E, a partir de informações fornecidas por especialistas do departamento de P&D que trabalharam no purificador de água Pur e no sabão Cascade para máquina de lavar pratos, projetou-se o sistema de lavagem de carros Mr. Clean AutoDry.<sup>19</sup>

## Desenvolvimento de uma organização de marketing criativa

Muitas empresas começam a perceber que na verdade não estão orientadas para o mercado e o cliente, mas sim para produto e vendas. Essas empresas — como a Baxter, a General Motors, a Shell e a J.P. Morgan — estão tentando se reorganizar para se tornar empresas verdadeiramente orientadas para o mercado. Para tanto, terão de:

1. Disseminar, por toda a empresa, o entusiasmo pelo cliente.
2. Organizar-se ao redor de segmentos de clientes, não de produtos.
3. Entender a fundo os clientes, por meio de pesquisas qualitativas e quantitativas.

Esse esforço pode valer a pena. Recentemente, dois pesquisadores comentaram: “Descobrimos que, quanto mais agressiva for a estratégia de focalização no cliente, maior será a produtividade da empresa. As que têm o foco no cliente foram quase 7 por cento mais produtivas que as concorrentes”.<sup>20</sup>

A tarefa, porém, não é fácil. Não é só uma questão de o CEO fazer discursos e incentivar cada funcionário a ‘pensar no cliente’. A mudança requer uma alteração das definições de função e departamento, das responsabilidades, dos incentivos e dos relacionamentos. Na seção Novas Idéias em Marketing “O CEO de marketing”, veja as atitudes que esse profissional pode tomar para melhorar o marketing da empresa.

Embora seja verdade que, em uma economia supercompetitiva, a organização precisa estar orientada para o cliente, isso não é suficiente. A organização deve também ser criativa, pois atualmente as empresas copiam as vantagens e estratégias umas das outras cada vez mais rápido. A diferenciação está mais difícil de ser alcançada, que dirá mantida, e as margens caem à medida que as empresas ficam mais parecidas. A única solução é a empresa aumentar sua capacidade de inovação estratégica e imaginação (veja a seção Novas Idéias em Marketing “Alimentando a inovação estratégica”, na página 711), resultante da reunião de ferramentas, processos, habilidades e medidas que permitam a geração de idéias melhores e em maior número do que a concorrência.<sup>21</sup>

As empresas devem observar as tendências e estar prontas para capitalizá-las. A Motorola demorou 18 meses para mudar da tecnologia analógica para a digital, o que conferiu à Nokia e à Ericsson uma grande dianteira. A Barnes & Noble levou muito tempo para ingressar no comércio de livros e músicas on-line, enquanto a Amazon assumia a liderança. A Nestlé demorou para perceber a preferência por cafeterias como a Starbucks. A Coca-Cola demorou para reconhecer a tendência rumo a bebidas com sabor de frutas, como a Snapple, a bebidas isotônicas, como o Gatorade, e a águas minerais de grife. Agora ela tenta retomar o terreno perdido, usando a inovação para desafiar esses líderes com a bebida de frutas não gaseificada Fruitopia, o isotônico POWERade e a água Dasani.

## POWERADE

Desafiar o Gatorade, líder no mercado de isotônicos, não tem sido tarefa fácil. Logo depois de lançar o POWERade, em 1990, a Coca-Cola introduziu várias inovações na marca, como embalagens com tampas esportivas e sabores excêntricos, mas, no fim da década, descobriu que estava perdendo a batalha. A marca foi relançada em 2001 e posicionada como a base do estilo de vida para consumidores ativos, com o lema “Fuel for life” (“Combustível para a vida”); assim, ela tentava se distinguir do Gatorade, focado nos esportes. O logotipo foi completamente modificado, passando a mostrar um ‘P’ em forma de serpente, e o produto foi reformulado com vitaminas do complexo B. Cheios de efeitos especiais, os anúncios com o tema “Very real power” (“Poder de verdade”) mostravam atletas realizando proezas aparentemente impossíveis. A inovação continuou para gerar uma virada nas vendas. No verão de 2003, a empresa lançou a



## O CEO de marketing

Que passos deve dar um CEO para criar uma empresa focada no mercado e no cliente?

1. **Convencer a alta administração da necessidade de foco no cliente:** o CEO personifica o forte compromisso com o cliente e recompensa os integrantes da organização que atuam da mesma forma. Dizem, por exemplo, que os antigos CEOs Jack Welch, da GE, e Lou Gerstner, da IBM, gastavam cem dias por ano visitando clientes, a despeito de suas muitas obrigações financeiras, estratégicas e administrativas, e que os 470 executivos mais graduados da IBM são pessoalmente responsáveis por mais de 1.300 contas.
2. **Nomear um alto executivo de marketing e uma força-tarefa de marketing:** a força-tarefa deve incluir o CEO, os diretores comercial, de P&D, de compras, de produção, de finanças e de recursos humanos e outras pessoas-chave.
3. **Obter ajuda e orientação externas:** empresas de consultoria têm experiência considerável em ajudar empresas a migrar para uma orientação para o marketing.
4. **Alterar o sistema e a avaliação de recompensas da empresa:** enquanto os departamentos de compras e de produção forem recompensados por manter os custos baixos, eles resistirão a aceitar alguns custos necessários para atender melhor os clientes. Enquanto o departamento de finanças se concentrar em lucros de curto prazo, fará oposição a grandes investimentos destinados a criar satisfação e fidelidade nos clientes.
5. **Contratar grandes talentos de marketing:** a empresa precisa de um bom diretor de marketing, capaz não apenas de administrar seu departamento, como também de ganhar o respeito dos outros diretores e influenciá-los. Uma empresa com muitas divisões se beneficiaria com a criação de um enérgico departamento de marketing corporativo.
6. **Desenvolver vigorosos programas internos de treinamento em marketing:** a empresa deve criar bem elaborados programas de treinamento em marketing para a administração corporativa, para os gerentes de divisão e para o pessoal de marketing e vendas, de produção, de P&D e outros. A GE, a Motorola e a Arthur Andersen adotam programas desse tipo.
7. **Instalar um sistema moderno de planejamento de marketing:** o planejamento exige que os gerentes pensem sobre o ambiente de mercado, as oportunidades, as tendências competitivas e outras forças. Esses gerentes preparam, então, estratégias e previsões de vendas e lucros para produtos e segmentos específicos e são responsáveis por seu desempenho.
8. **Estabelecer um programa anual de reconhecimento da excelência em marketing:** as unidades de negócios que acreditam ter desenvolvido planos de marketing exemplares deveriam apresentar uma descrição de seus planos e resultados. As equipes vencedoras seriam recompensadas em uma cerimônia especial. Os planos seriam difundidos por outras unidades de negócios como 'modelos do pensamento de marketing'. Programas assim são realizados pela Arthur Andersen, Becton-Dickenson e DuPont.
9. **Passar do foco em departamento para o foco em processos e resultados:** depois de definir os processos fundamentais de negócios que determinam seu sucesso, a empresa deve indicar líderes de processos e equipes multidisciplinares para reformulá-los e implementá-los.
10. **Outorgar poder aos funcionários:** empresas progressistas incentivam seus funcionários a apresentar novas idéias e os recompensam por isso. Elas também lhes delegam poderes para resolver queixas dos clientes. A IBM, por exemplo, permite que seus funcionários da linha de frente gastem até 5 mil dólares para solucionar imediatamente um problema do cliente.

edição especial Matrix Reloaded POWERade, com embalagem personalizada e novo sabor, criando uma associação com o filme, um estrondoso sucesso de bilheteria. Seguiram-se outras edições especiais, associadas aos Jogos Olímpicos, à Nascar e à NHRA. Em setembro de 2004, foi lançado o POWERade FLAVA23, com o sabor de uma fruta imaginária e apoiado por um programa de marketing integrado. Na campanha, o astro da NBA LeBron James aparecia em desenhos feitos pela DC Comics, famoso estúdio de histórias em quadrinhos.<sup>22</sup>

Os líderes de mercado têm propensão para evitar as tendências quando são avessos a riscos, obcecados por proteger seus atuais mercados e recursos físicos e quando estão mais interessados em eficiência do que em inovação.



## Alimentando a inovação estratégica

O professor Stephen Brown, da Ulster University, desafiou algumas hipóteses fundamentais subjacentes à orientação de marketing. Ele acha que os profissionais de marketing exageram nas pesquisas e na satisfação do cliente e, com isso, arriscam-se a perder a imaginação, que pode ter um significativo impacto no consumidor. Aqui estão suas críticas:

1. Se os profissionais de marketing prestarem demasiada atenção no que os consumidores dizem que precisam ou querem, vão simplesmente fabricar produtos semelhantes aos que já existem. Normalmente os consumidores partem do que sabem, não do que seria possível. Eles podem dizer, por exemplo, que querem um celular menor, mas não pediriam um que incluísse um Palm Pilot ou reconhecimento de voz. É tarefa do profissional de marketing ir além do que os clientes dizem que querem.
2. A orientação de marketing presume que os consumidores têm objetivos claros e os perseguem racionalmente, mas na verdade o cliente sofre a influência de inúmeras forças. Muitos respondem à promoção exagerada de produtos e fatos. Portanto, os profissionais de marketing precisam de habilidades que vão além do Apic (análise, planejamento, implementação e controle). Eles precisam ser capazes de criar dramatizações, novas realidades, escassez artificial, celebrações, entre outras coisas.
3. A orientação de marketing pressupõe que os profissionais de marketing devem ser submissos aos clientes e fazer todo o possível para agradá-los. Qualquer sugestão de que eles podem 'brincar' com os clientes, ou até manipular o público, é considerada heresia. No entanto, alguns dos maiores profissionais de marketing do passado, como P. T. Barnum, zombaram do público, dramatizaram excessivamente as ofertas e, ainda assim, a população os adorava. Por que os clientes devem ser dominantes e o profissional de marketing deve ser sempre submisso?

Como as empresas podem aumentar sua capacidade de inovação estratégica? Aqui são apresentadas algumas abordagens:

- Contrate alguns profissionais de marketing excepcionalmente criativos para contrabalançar a maioria, que apenas segue as regras. Essas pessoas podem ser menos convencionais, mais iconoclastas, audaciosas e até briguentas, mas suas idéias pelo menos apresentarão desafios.
- Ensine seus funcionários a usar as técnicas de criatividade, incluindo as técnicas de grupo (brainstorming, sinética) e as individuais (visualização, lista de atributos, associação de idéias, análise morfológica, mapeamento mental).
- Relacione as tendências observáveis, como horas extras de trabalho, pais solteiros e novos estilos de vida, e traga à tona suas implicações para a empresa.
- Relacione as necessidades não satisfeitas e imagine novas ofertas ou soluções: como ajudar as pessoas a perder peso, parar de fumar, aliviar o estresse, conhecer outras pessoas, e assim por diante.
- Estabeleça recompensas e prêmios para novas idéias. Uma vez por mês, organize um concurso de 'melhores idéias'. Premie os vencedores com dinheiro, folga ou viagens.
- Gerentes seniores devem levar pequenos grupos de funcionários para almoçar ou jantar fora uma vez por semana, para discutir idéias que eles possam ter sobre a melhoria dos negócios. Às vezes é bom levá-los a um ambiente diferente, como uma luta livre, um centro de reabilitação de dependentes químicos ou um bairro pobre.
- Forme grupos de funcionários para criticar os produtos e serviços da empresa e da concorrência. Faça também com que avaliem as crenças da empresa e experimentem virá-las de cabeça para baixo.
- Ocasionalmente, contrate recursos criativos de fora da empresa. Muitas grandes agências de propaganda, como a Burnett, mantêm um serviço de criatividade à disposição dos clientes.

Fontes: Para saber mais sobre as visões de Brown, veja Stephen Brown, *Marketing: the retro revolution*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. Para saber mais sobre criatividade, veja Michael Michalko, *Cracking creativity: the secrets of creative genius*. Berkeley: Ten Speed Press, 1998; James M. Higgins, *101 creative problem solving techniques*. Nova York: New Management Publishing Company, 1994. Recomendamos, também, todos os livros de Edward DeBono.



## Marketing socialmente responsável

O marketing interno eficaz deve ser combinado com um forte senso de responsabilidade social.<sup>23</sup> As empresas precisam avaliar se estão realmente praticando o marketing de maneira ética e socialmente responsável. Vários motivos as levam a praticar um nível mais alto de responsabilidade social corporativa: a ascensão das expectativas dos clientes, a mudança nas expectativas dos funcionários, legislações e pressões por parte do governo, o interesse dos investidores em critérios sociais e as práticas de aquisição de negócios.<sup>24</sup>

O sucesso nos negócios e a satisfação contínua dos clientes e outros públicos estão intimamente ligados à adoção e à implementação de altos padrões de conduta nos negócios e no marketing. As empresas mais admiradas do mundo obedecem a uma só lei: servir aos interesses das pessoas, não apenas aos seus próprios.

As práticas comerciais muitas vezes sofrem críticas, já que as situações de negócios costumam propor dilemas éticos difíceis. Para início de conversa, não é fácil traçar uma linha clara entre a prática normal de marketing e o comportamento antiético. Ao mesmo tempo, certas práticas comerciais são evidentemente antiéticas ou ilegais. Entre elas estão o suborno e o furto de segredos comerciais; a propaganda falsa ou enganosa; a transação exclusiva e os contratos comprometedores; os defeitos de qualidade ou de segurança; as garantias falsas; os rótulos imprecisos; o controle de preços ou a discriminação indevida; as barreiras à entrada, assim como a concorrência predatória.

Hoje, graças à Internet, as empresas que não se comportam eticamente correm maior risco de ser expostas. Antigamente, um cliente decepcionado podia falar mal de um fabricante ou comerciante para 12 amigos; hoje ele pode alcançar milhares de pessoas pela Internet. Existe, por exemplo, uma legião de sites antiMicrosoft, como o Hate Microsoft ou o Boycott Microsoft. Por outro lado, campanhas de relações públicas (RP) bem administradas também podem surtir efeito. Em 1997, a Rainforest Action Network lançou uma campanha de RP a fim de fazer a Home Depot parar de vender madeira retirada de florestas virgens. Depois de dois anos enfrentando publicidade negativa e boicote a suas novas lojas, a Home Depot concordou em obrigar seus fornecedores a trabalhar com grupos ambientais e de reflorestamento, tudo para garantir que seus produtos de madeira não viessem mais de áreas ameaçadas.<sup>25</sup>

## Responsabilidade social corporativa

Para elevar o nível do marketing socialmente responsável, é preciso atacar em três frentes: comportar-se de maneira apropriada nos âmbitos legal, ético e da responsabilidade social.

**COMPORTEAMENTO LEGAL** A sociedade deve usar a lei para definir o mais claramente possível o que são práticas ilegais, anti-sociais ou anticompetitivas. As organizações devem cuidar para que todos os funcionários conheçam e cumpram as leis relevantes. Por exemplo, os gerentes de vendas podem verificar se os vendedores conhecem e observam a lei — como o fato de que é ilegal os vendedores mentirem aos consumidores ou enganá-los sobre as vantagens de comprar um produto. Segundo as leis dos Estados Unidos, as afirmações dos vendedores devem ser as mesmas veiculadas pela propaganda. Ao vender para empresas, eles não podem oferecer suborno a agentes de compras ou outros funcionários que influenciem a venda. Tampouco podem obter ou fazer uso de segredos técnicos ou comerciais dos concorrentes mediante subornos ou espionagem industrial. Finalmente, os vendedores não podem depreciar os concorrentes ou seus produtos sugerindo inverdades. Todos os representantes de vendas têm a obrigação de entender essas leis e agir de acordo com elas.<sup>26</sup>

**COMPORTEAMENTO ÉTICO** As empresas devem adotar e difundir um código escrito de ética, criar uma tradição de comportamento ético na organização e tornar sua equipe totalmente responsável pelo cumprimento das diretrizes éticas e legais.<sup>27</sup> Uma pesquisa de opinião feita em 1999 pela Environics International, uma empresa de pesquisa de opinião pública, descobriu que 67 por cento dos norte-americanos estavam dispostos a comprar ou boicotar produtos com base em fundamentos éticos. Uma pesquisa da KPMG realizada em 1999 com 1.100 empresas globais constatou que, em resposta à sensibilidade exacerbada do consumidor sobre tais temas, 24 por cento dessas empresas produzem relatórios anuais de 'sustentabilidade'.<sup>28</sup>

**COMPORTEAMENTO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL** Os profissionais de marketing devem ter uma 'consciência social' nos relacionamentos específicos com clientes e demais públicos interessados.<sup>29</sup> Cada vez mais, as pessoas desejam informações sobre o histórico das empresas na área da responsabilidade social e ambiental para, com base nisso, decidir de quais empresas devem comprar, em quais devem investir e para quais devem trabalhar.<sup>30</sup> A Tabela 22.1 apresenta empresas com alto conceito quando o assunto é responsabilidade social. A Fetzer Vineyards, por exemplo, incorporou inteiramente essa preocupação no seu dia-a-dia.

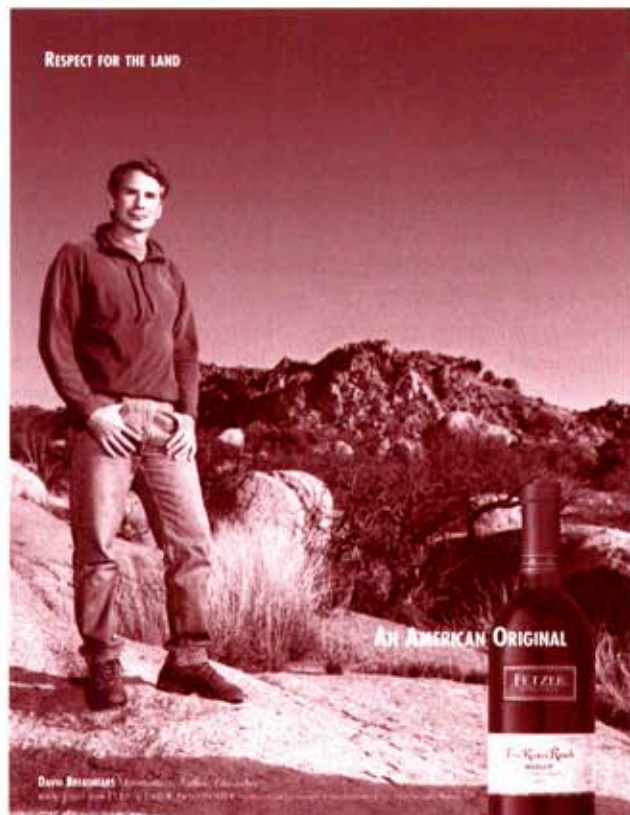
**TABELA 22.1** As empresas mais bem classificadas por sua responsabilidade social

1. Johnson & Johnson	6. Walt Disney	11. UPS
2. Coca-Cola	7. Microsoft	12. FedEx
3. Wal-Mart	8. IBM	13. Target
4. Anheuser-Busch	9. McDonald's	14. Home Depot
5. Hewlett-Packard	10. 3M	15. General Electric

## FETZER VINEYARDS

Sexto maior estabelecimento vinícola dos Estados Unidos e ganhador de muitos prêmios de qualidade, a Fetzer transformou seus negócios, passando a avaliar o sucesso da corporação não apenas por suas perdas e lucros, mas igualmente por seu impacto social e ambiental. Todos os 2 mil acres da Fetzer têm certificado de orgânicos, e as vinhas são consideradas 'negócio de desperdício zero' pelo Estado da Califórnia. Essa filosofia estende-se até as embalagens do produto. Com o objetivo de poupar árvores, os rótulos são feitos com uma fibra vegetal chamada *kenaf* (planta indiana usada na fabricação de sacos) e impressos com tintas à base de soja; as rolhas não são desinfetadas com cloro e as caixas são feitas de papelão reciclado. A vinícola usa fontes de energia alternativas (solar e biodiesel) e quebrou a tradição na área oferecendo extensos programas e benefícios aos funcionários, trabalhem eles em período parcial ou integral. Embora faça parte da altamente competitiva indústria do vinho, a Fetzer acredita que o progresso social e a prosperidade nos negócios devem andar lado a lado. Seu sucesso financeiro e de marketing levou o Wine Institute, uma câmara comercial da indústria vinícola da Califórnia, a introduzir em âmbito estadual as primeiras práticas sustentáveis para a produção de vinhos.<sup>31</sup>

Decidir como comunicar atitudes e comportamentos corporativos em relação à responsabilidade social pode ser difícil. A filantropia corporativa, por exemplo, apresenta problemas.<sup>32</sup> A Merck, a DuPont, o Wal-Mart e o Bank of America são exemplos de empresas que doaram 100 milhões de dólares ou mais para a caridade em um único ano. Ainda que as empresas ganhem crédito por suas boas ações, elas podem ser ignoradas se não divulgadas adequadamente. Podem,



Este anúncio da Fetzer reforça o compromisso da empresa com a responsabilidade social. David Breashears, escritor, cineasta e alpinista de fama mundial, escalou o monte Everest diversas vezes.

até mesmo, ser vistas com ceticismo, caso a empresa tenha fama de exploradora ou não consiga construir uma imagem de 'boazinha'.<sup>33</sup> Uma campanha publicitária apregoando as atividades caridosas da Philip Morris Company, na qual se investiram 250 milhões de dólares, foi recebida com frieza em razão da sua imagem corporativa negativa.

## Modelos de empresas socialmente responsáveis

O futuro apresenta muitas oportunidades para as empresas.<sup>34</sup> Os avanços tecnológicos em energia solar, redes on-line, televisão a cabo ou por satélite, biotecnologia e telecomunicações prometem mudar o mundo que conhecemos. Ao mesmo tempo, as forças dos ambientes socioeconômico, cultural e natural vão impor novos limites às práticas de marketing e de negócios. As empresas capazes de inovar em soluções e valores de maneira socialmente responsável são as que têm maior probabilidade de sucesso.<sup>35</sup>

Muitas delas, como Body Shop, Stonyfield Farms e Smith and Hawken, estão dando mais destaque à responsabilidade social. O molho caseiro para saladas do ator Paul Newman transformou-se em um grande negócio:<sup>36</sup> a marca Newman's Own agora está em outros produtos, como molho de tomate, molho picante, pipoca e limonada, e é vendida em oito países. A empresa doou todo o seu lucro até agora (150 milhões de dólares) a programas educativos e de caridade, como os acampamentos Hole in the Wall Gang, que Newman criou para crianças com sérios problemas de saúde. Outro exemplo de uma empresa com responsabilidade social no núcleo do seu modelo de negócios é a Working Assets.

### WORKING ASSETS

Fundada em 1985, a Working Assets pretendia ajudar as pessoas a apoiar causas nobres por meio de atividades cotidianas, como falar ao telefone. Toda vez que um cliente usa um dos serviços da Working Assets (interurbano, chamada local, sem fio, com cartão de crédito ou on-line), a empresa doa uma parte da conta a grupos sem fins lucrativos. A Working Assets doa pelo menos 1 por cento da receita anual à caridade e permite que os clientes escolham quais organizações devem receber o dinheiro. Até esta data, 40 milhões de dólares já foram levantados por ela; entre os beneficiados estão Greenpeace, Oxfam America, Rainforest Action Network, Human Rights Watch, Planned Parenthood, Stand for Children e Médicos Sem Fronteiras. Os clientes abrangidos pelo lema da empresa — "Nós fazemos sua voz ser ouvida" — são pessoas que se identificam como apoiadoras de causas progressistas. O idealismo corporativo da Working Asset teve um efeito favorável no demonstrativo financeiro. A receita cresceu de 2 milhões de dólares, em 1991, para aproximadamente 300 milhões de dólares em 2003.<sup>37</sup>

## Marketing de causas

Muitas empresas estão misturando suas iniciativas de responsabilidade social corporativa a suas atividades de marketing.<sup>38</sup> O **marketing de causas** relaciona as contribuições da empresa em prol de determinada causa com a disposição dos clientes para manter transações com essa empresa e, assim, gerar receita para ela.<sup>39</sup> O marketing de causas também tem sido visto como parte do *marketing social corporativo*, que Drumwright e Murphy definem como os esforços de marketing "que têm pelo menos um objetivo não econômico, relacionado ao bem-estar social, e para alcançá-lo usa os recursos da empresa e/ou dos seus sócios".<sup>40</sup> Esses pesquisadores incluem outras atividades, como a filantropia tradicional e estratégica e o voluntariado, como parte do marketing social corporativo.

O marketing de causas começou a ser levado a sério nos anos 80. Muitos observadores creditam o pioneirismo à American Express, que, durante sua campanha de 1983 para restaurar a Estátua da Liberdade, chamou a atenção do público para os benefícios mútuos desse tipo de marketing. Contribuindo com um centavo a cada transação com cartão de crédito e um dólar a cada novo cartão emitido, a American Express acabou doando 1,7 milhão de dólares à fundação responsável pela restauração. Durante a campanha, as transações com os cartões da empresa subiram 30 por cento, e a emissão de novos cartões, 15 por cento.

O marketing de causas assume muitas formas. A Tesco, líder varejista do Reino Unido, criou o programa "Computador na escolas": a cada dez libras gastas, o cliente recebe um vale que pode ser doado à escola de sua escolha; depois o estabelecimento troca os vales por novos computadores. O Dawn, sabão líquido para lavadoras de pratos mais vendido nos Estados Unidos, lançou uma campanha destacando o fato de que o poder de remoção de gordura do produto tinha um benefício extra inusitado: podia ser usado para limpar pássaros presos em derramamentos de petróleo. No site [www.saveaduck.com](http://www.saveaduck.com), a empresa descreve suas doações financeiras e programas educacionais. A Nike, por sua vez, patrocina a Maratona Feminina Nike 26.2, em São Francisco, cuja renda é destinada a uma sociedade de leucemia e linfoma. Além disso, a empresa atua em mais de 60 tribos indígenas para ajudar a combater a diabetes tipo 2, doando tênis a pacientes que passam por exames de sangue. A British Airways tem um programa particularmente bem-sucedido e altamente visível.

## BRITISH AIRWAYS

Em parceria com a Unicef, a British Airways desenvolveu uma campanha de marketing de causas chamada “Troco do bem”. Os passageiros são incentivados a doar as moedas estrangeiras que sobram de suas viagens. O esquema é simples: os passageiros depositam o dinheiro que sobrou em envelopes fornecidos pela British Airways, que os coleta e os doa diretamente à Unicef. A empresa anuncia seu programa em um vídeo exibido durante o voo, nas costas das poltronas e em avisos dados ao longo da viagem. Ela desenvolveu também um anúncio na televisão, que apresenta uma criança agradecendo à British Airways por sua contribuição para a Unicef. Como pode ser diretamente divulgado aos passageiros e pode produzir resultados imediatos, o troco do bem não requer propaganda intensa ou promoção e é altamente eficiente em custos. Desde 1994, quase 40 milhões de dólares foram levantados e distribuídos em todo o mundo.<sup>41</sup>

**BENEFÍCIOS E CUSTOS DO MARKETING DE CAUSAS** Um programa bem-sucedido de marketing de causas pode produzir vários benefícios: melhorar o bem-estar social; criar posicionamento de marca diferenciado; criar fortes laços com o consumidor; aprimorar a imagem pública da empresa entre as autoridades públicas e outros tomadores de decisões; melhorar o clima interno; animar os funcionários, e impulsionar as vendas.<sup>42</sup>

Com uma empresa mais humanizada, os consumidores são capazes de desenvolver um vínculo forte e singular, que transcende as transações normais de mercado.<sup>43</sup> Alguns dos meios específicos pelos quais os programas de marketing de causas podem criar brand equity entre os consumidores são: (1) desenvolver conscientização, (2) melhorar a imagem da marca, (3) aumentar a credibilidade da marca, (4) evocar sentimentos em relação à marca, (5) criar um senso de comunidade de marca e (6) obter compromisso com a marca.<sup>44</sup> A Liz Claiborne demonstrou um forte compromisso com sua causa, conforme descrito a seguir.

## LIZ CLAIBORNE

Em 1991, numa época em que a violência doméstica era muitas vezes considerada tabu ou uma verdadeira ‘batata quente’, a Liz Claiborne desenvolveu o programa Trabalho Feminino, agora rebatizado de Maus-tratos Não é Amor. Antes de iniciar a campanha, a empresa havia realizado uma pesquisa que revelou que 96 por cento dos seus clientes acreditavam que a violência doméstica era um problema, e 91 por cento deles teria opinião positiva acerca de uma empresa que desse início a uma campanha de conscientização sobre a questão. O maior evento para levantamento de fundos é um dia de compras beneficente, realizado todos os anos em outubro, nas lojas Liz Claiborne em todos os Estados Unidos. A empresa doa 10 por cento das vendas a organizações locais contra a violência doméstica. A Liz Claiborne contribui também com a renda da venda de camisetas, jóias e outros produtos relacionados à campanha. Além disso, ela financia campanhas de utilidade pública que aparecem na televisão, no rádio, em outdoors e em pontos de ônibus e distribui pôsteres de conscientização, pôsteres e malas diretas. Ao longo dos anos, a Liz Claiborne tem patrocinado workshops, pesquisas, campanhas de conscientização apoiadas por celebridades e outros eventos.<sup>45</sup>

O perigo, porém, é que os esforços promocionais por trás de um programa de marketing de causas podem ‘sair pela culatra’, caso consumidores desconfiados questionem a ligação entre o produto e a causa ou encarem a empresa como uma exploradora, interessada apenas no próprio interesse.<sup>46</sup> A Bristol-Meyers Squibb (BMS), por exemplo, financia o Tour de Cure, uma série de passeios ciclísticos que apóia a pesquisa e a prevenção da diabetes. Na página oficial do Tour, o logotipo da BMS traz a declaração de que ela é “líder no tratamento da diabetes tipo 2”. Essa conexão potencialmente lucrativa entre o patrocinador e o evento pode levar alguns clientes a considerar oportunista o apoio da empresa ao Tour de Cure.<sup>47</sup>

Quando se projeta um programa de marketing de causas, é preciso tomar algumas decisões, como quantas e quais causas devem ser escolhidas e como fazer o branding do programa.

**ESCOLHENDO UMA CAUSA** Alguns especialistas acreditam que o impacto positivo do marketing de causas pode ser diminuído, caso a empresa se envolva esporadicamente com inúmeras causas. Cathy Chizauskas, diretora de assuntos cívicos da Gillette, explica: “Quando você distribui doações de 50 a mil dólares, ninguém sabe o que você está fazendo (...) isso não causa muita sensação”.<sup>48</sup>

Muitas empresas optam, então, por se concentrar em uma ou em poucas causas principais, a fim de simplificar a execução do programa e maximizar seu impacto. Nesse sentido, uma das empresas mais focadas é o McDonald’s. Espalhadas em mais de 20 países, as Casas Ronald McDonald oferecem mais de 5 mil quartos toda noite, para famílias que precisam de apoio. Desde seu lançamento, em 1974, o programa Casa Ronald McDonald já proporcionou um ‘lar longe do lar’ para aproximadamente 4 milhões de pessoas.

Entretanto, limitar-se a apoiar uma só causa pode restringir o perfil de consumidores ou outros públicos dispostos a transferir emoções positivas da causa para a empresa. Além disso, muitas causas populares já contam com vários patrocinadores corporativos. Nos Estados Unidos, ao que consta, mais de 300 empresas — entre elas Avon, Ford, Estée

Lauder, Revlon, Lee Jeans, Polo Ralph Lauren, Yoplait, Saks, BMW e American Express — estão atualmente de alguma forma engajadas no combate ao câncer de mama.<sup>49</sup> Em consequência, a marca pode se perder na multidão.

As oportunidades podem ser maiores no caso das 'causas órfãs' — como doenças que afligem menos de 200 mil pessoas.<sup>50</sup> Outra opção é a das doenças negligenciadas, como o câncer de pâncreas, que é a quarta forma mais letal de câncer, ficando atrás só do câncer de pele, de pulmões e de mama, mas que mesmo assim tem recebido pouco ou nenhum apoio das corporações.

A maioria das empresas tende a escolher causas que se adaptam a sua imagem corporativa ou de marca e dizem respeito a seus funcionários e acionistas. O programa Dê o Dom da Visão, da LensCrafters, um conjunto de campanhas beneficentes de cuidados com os olhos, já proporcionou gratuitamente diagnósticos de visão, exames de vista e óculos a mais de 3 milhões de pessoas necessitadas em toda a América do Norte e em países em desenvolvimento no mundo inteiro. O programa também patrocina duas 'vans da visão', que levam atendimento oftalmológico a crianças na América do Norte, além de missões mensais no exterior que duram duas semanas.

**O BRANDING DOS PROGRAMAS DE MARKETING DE CAUSAS** Na hora de fazer o branding de um programa de marketing de causas, existem três opções:

1. A empresa apropria-se de uma causa e cria uma organização inteiramente nova para desenvolver atividades associadas a essa causa. A recém-criada causa pode receber a marca da matriz ou de um produto individual. As Casas Ronald McDonald e a Avon Breast Cancer Crusade são exemplos clássicos dessa opção.
2. A empresa adere a uma causa já existente. Normalmente, só se identifica a relação da marca com a causa por sua designação como patrocinadora ou apoiadora — o envolvimento real não recebe a 'marca' de um programa. Atualmente, esses relacionamentos com causas são o tipo mais popular de atividade. Um exemplo é o patrocínio da Sealy, uma fabricante de camas, ao Victory Junction Gang Camp, da Nascar: a empresa doa camas a um acampamento que tem como tema corridas automobilísticas e recebe crianças com doenças graves.
3. As empresas aderem a uma causa já existente, mas explicitamente dão uma marca a seu programa. Exemplo disso é o Rocky Mountain Challenge, uma organizada corrida de bicicletas que dura três dias e é patrocinada pelo varejista de bicicletas Colorado Cyclist, a fim de levantar fundos para a fundação Tyler Hamilton pela esclerose múltipla, uma organização beneficente fundada por esse ciclista do Tour de France (e ex-aluno da Universidade do Colorado).

A ligação implícita com uma causa já existente ajuda as empresas a complementar sua imagem de marca com associações específicas, 'emprestadas' ou 'transferidas' de uma causa. A criação do próprio programa pode ser útil quando a empresa está tentando, por meio de apelos emocionais e de imagens, aumentar as associações que os consumidores já fazem com ela. A ligação explícita com um programa, por sua vez, une as vantagens dos dois métodos anteriores, pois permite estabelecer uma forte conexão com uma causa já existente, mas ao mesmo tempo manter uma identidade distinta.



O programa Dê o Dom da Visão, da LensCrafters, em ação.



O piloto da Nascar Kyle Petty e sua mulher, Pattie, criaram o Victory Junction Gang Camp em Randleman, na Carolina do Norte, um acampamento para crianças especiais. Na foto, eles estão recebendo um cheque de 1 milhão de dólares da Nextel.

No Lembrete de Marketing "Fazendo a diferença", você encontra algumas sugestões de uma grande especialista em marketing de causas.

## Marketing social

Em alguns casos, o marketing é realizado para tratar diretamente um problema ou causa social. Enquanto o marketing de causas é feito por uma empresa para apoiar determinada causa, o **marketing social** é feito por uma organização não lucrativa ou governamental para promover uma causa, como "diga não às drogas" ou "exercite-se mais e coma melhor".<sup>21</sup> A necessidade do marketing social é evidente: pense nos seguintes fatos e números de 2002, referentes aos Estados Unidos.

- Estima-se que 1 milhão de adolescentes ficaram grávidas.
- Entre 5 e 10 milhões de mulheres, adolescentes e adultas, enfrentaram distúrbios alimentares.
- Mais de 16 mil pessoas foram mortas em acidentes provocados pelo consumo de álcool.
- Mais de 3 mil crianças e adolescentes morreram em decorrência de ferimentos provocados por armas de fogo.
- Mais de 5 mil pessoas morreram na lista de espera por transplantes de órgãos.

O marketing social é um fenômeno global que se originou há anos. Na década de 1950, a Índia lançou campanhas de planejamento familiar. Nos anos 70, a Suécia criou campanhas para transformar o país em uma nação de não fumantes e abstêmios. Nessa mesma década, o governo australiano fez campanhas pelo uso do cinto de segurança. Já no final dos anos 70, o governo canadense promoveu campanhas com os temas "Diga não às drogas", "Pare de fumar" e "Exercite-se para ter saúde". Nos anos 80, o Banco Mundial, a Organização Mundial da Saúde e os Centros de Controle e Prevenção de Doenças (órgãos de saúde pública dos Estados Unidos) começaram a usar e divulgar o termo marketing social. Alguns sucessos notáveis na área foram os seguintes:

- A terapia de reidratação oral em Honduras reduziu significativamente o número de morte por diarreia entre crianças com menos de cinco anos.
- Os profissionais de marketing social criaram cabines em mercados onde as parceiras de Uganda vendiam contraceptivos a preços acessíveis.
- O Population Communication Services criou e promoveu duas canções populares na América Latina, "Stop" e "When we are together", para ajudar jovens mulheres a 'dizer não'.
- O National Heart, Lung and Blood Institute conseguiu conscientizar o público sobre colesterol e hipertensão arterial, o que ajudou a reduzir significativamente o número de mortes causadas por eles.

Vários tipos de organização realizam o marketing social nos Estados Unidos. Ente os órgãos governamentais estão os Centros de Controle e Prevenção de Doenças, os Departamentos de Saúde, Serviços Sociais e Humanos, o Departamento de Transportes e a Agência de Proteção Ambiental. Nesse mesmo país, literalmente centenas de organizações sem fins lucrativos estão envolvidas com o marketing social, inclusive a Cruz Vermelha Norte-Americana.

## Fazendo a diferença

Uma das mais completas empresas de consultoria em marketing de causas é a Cone, Inc., sediada em Boston. Ela oferece as seguintes perspectivas sobre o estado atual do marketing de causas e a maneira como ele deve ser praticado:

Com renovado vigor, consumidores, clientes, funcionários, investidores e comunidades estão observando de perto a maneira como as empresas se comportam em relação a eles e à sociedade. Grupos influentes, como o Business for Social Responsibility, o Índice Dow Jones de Sustentabilidade e a revista *Fortune*, estão julgando as empresas com base em uma série complexa de padrões globais. Práticas de negócios como governança, filantropia, o ambiente, relações com funcionários e com a comunidade saíram dos bastidores e agora ocupam o palco central. Para os executivos de hoje, nunca foi mais importante definir, executar e comunicar apropriadamente a responsabilidade social corporativa (RSC).

Para ajudar a executar e comunicar a RSC com mais eficiência, a Cone dá as seguintes orientações:

- **Defina a RSC para sua empresa.** Certifique-se de que seus executivos seniores estão falando da mesma coisa. A RSC abrange uma ampla gama de práticas de negócios complexas, tanto internas como externas. Embora a filantropia e as relações com a comunidade sejam componentes vitais para o mix de RSC, elas não definem a RSC por si só.
- **Crie uma equipe diversificada.** O desenvolvimento e a execução das estratégias de RSC exigem um esforço concentrado e colaborativo de equipe. Crie uma força-tarefa para tomar decisões, capaz de integrar e reunir profissionais especializados em diferentes áreas, incluindo marketing, assuntos públicos, relações comunitárias, jurídico, recursos humanos, produção e outros. Estabeleça um processo formal para o desenvolvimento da estratégia de RSC, bem como para sua implementação permanente e melhoria contínua.
- **Analise suas atividades atuais relacionadas à RSC e renove-as se necessário.** Antes de mais nada, faça uma auto-inspeção para entender as lacunas e os riscos da RSC específicos da sua empresa. Pesquise exemplos do setor e selecione as melhores práticas. Não deixe de considerar tendências globais — a Europa, por exemplo, está bem mais adiantada que os Estados Unidos quando o assunto é responsabilidade social corporativa.
- **Crie e fortaleça relacionamentos com ONGs.** As mais de 300 mil organizações não governamentais (ONGs) em todo o mundo constituem uma poderosa força nas políticas e no comportamento corporativos, servindo como defensoras e como críticas. Crie parcerias sinceras com organizações que possam lhe dar insights independentes e imparciais sobre suas atividades de RSC, bem como avaliá-las; que ofereçam consultoria especializada sobre questões sociais e desenvolvimento de mercados globais, e, finalmente, que proporcionem acesso a pessoas ou organizações influentes.
- **Desenvolva uma iniciativa de branding relacionada a uma causa.** Crie uma imagem pública para as suas atividades de cidadania, por meio de uma iniciativa de branding que integre filantropia, relações com a comunidade, marketing e RH. O programa Alimentando Melhor as Crianças, da ConAgra Foods, por exemplo, é uma iniciativa antiga, criada para alimentar milhões de crianças famintas por meio de parcerias inovadoras, doações e voluntariado de funcionários, além de educação e conscientização. Esse programa recentemente deu à ConAgra Foods o prêmio de cidadania corporativa da Câmara de Comércio Norte-Americana.
- **Seja coerente com seu próprio discurso.** Os críticos frequentemente afirmam que as empresas usam a RSC como uma cortina de fumaça para ocultar seus erros e defeitos. Antes de lançar uma iniciativa de RSC ou chamar a atenção para seu bom comportamento corporativo, certifique-se de que a sua empresa está atendendo às expectativas de RSC no nível mais básico dos públicos interessados.
- **Não fique em silêncio.** Os norte-americanos não apenas esperam que as empresas se comportem socialmente bem, mas a maioria também quer que elas digam como estão fazendo isso. Além disso, uma esmagadora maioria prefere tomar conhecimento das atividades de RSC por terceiros, especialmente pela mídia.
- **Tenha cuidado.** A maior conscientização do público em relação à cidadania corporativa de sua empresa pode ser uma faca de dois gumes. Declarações de comportamento socialmente responsável, mesmo que sinceras, muitas vezes convidam a um exame do público. Esteja preparado. Mesmo se sua empresa não estiver pronta para comunicar proativamente suas atividades de RSC, esteja pronto para responder às consultas do público de imediato. Não deixe que a ameaça de inspeção o mantenha calado. Com cada vez mais frequência, o silêncio a respeito de questões de RSC é interpretado como indiferença ou, pior, como inação.

## BOYS & GIRLS CLUB OF AMERICA

Conhecido como 'o lugar positivo depois da escola', o Boys & Girls Club of America atende mais de 6 milhões de jovens anualmente em suas 3.400 unidades. O tempo das crianças no programa é gasto em atividades esportivas, recreação e ginástica, assim como em trabalhos escolares e até em programas centrados no desenvolvimento do caráter, liderança e habilidades para a vida. A galeria de ex-alunos ilustres inclui os atores Bill Cosby, Brad Pitt e Denzel Washington. Em pouco mais de uma década, a organização formou um rol de parceiros corporativos que ajudam a proporcionar programas e serviços a seus membros. A Crest Cavity Free Zone, por exemplo, cuida da saúde bucal de crianças carentes. Com os 100 milhões de dólares em dinheiro e o subsídio que a Microsoft dá, o Club Tech instala computadores e software nos clubes. E o apoio da Blockbuster à promoção National Kids Day gerou milhões em recursos financeiros.<sup>57</sup>

Escolher o objetivo ou a meta certa para um programa de marketing social é fundamental. Uma campanha de planejamento familiar deve focalizar a abstinência ou o controle da natalidade? Uma campanha para combater a poluição do ar deve defender as caronas ou o transporte coletivo? As campanhas de marketing social podem ter como objetivo mudar as cognições, os valores, as ações ou os comportamentos das pessoas. Os exemplos a seguir ilustram o leque de metas possíveis.

### Campanhas cognitivas

- Explicar o valor nutritivo dos diferentes alimentos.
- Explicar a importância da preservação ambiental.

### Campanhas de ação

- Atrair o público para a vacinação em massa.
- Motivar o público a votar 'sim' em certa questão.
- Motivar o público a doar sangue.
- Motivar as mulheres a fazer o exame papanicolau.

### Campanhas de comportamento

- Desestimular o uso do cigarro.
- Desestimular o uso de drogas pesadas.
- Desestimular o consumo excessivo de álcool.

### Campanhas de valor

- Alterar idéias sobre o aborto.
- Mudar a atitude de pessoas intolerantes.

O marketing social pode empregar uma série de táticas para alcançar seus objetivos.<sup>53</sup> Seu processo de planejamento segue muitos passos do processo tradicional para produtos e serviços (veja a Tabela 22.2). Alguns fatores básicos de sucesso no desenvolvimento e na implementação de um programa de marketing social são:

- Estudar a literatura pertinente e as campanhas anteriores.
- Escolher mercados-alvo que estejam mais dispostos a responder.
- Incentivar um único e possível comportamento, em termos simples e claros.
- Explicar os benefícios de maneira convincente.
- Facilitar a adoção do comportamento.
- Desenvolver mensagens que chamem a atenção.
- Considerar uma abordagem educativa e divertida.

Levando em conta a complexidade e os desafios das questões envolvidas com o marketing social, é importante ter uma visão de longo prazo. Programas desse gênero tomam tempo e podem envolver uma série de programas ou ações intermediários. Observe, por exemplo, a seqüência de ações que têm sido tomadas contra o tabagismo: relatórios sobre câncer, rotulagem de maços de cigarros, proibição de propaganda de cigarros, educação sobre os efeitos secundários do fumo, campanhas sobre não fumar em casa, não fumar em restaurantes, não fumar em aviões, aumento de impostos sobre cigarros para financiar as campanhas antitabagismo, estados processando empresas fabricantes de cigarros etc.

O sucesso real do programa de marketing social deve ser avaliado em termos dos objetivos propostos. Os critérios podem incluir: alta incidência de adoção, alta velocidade de adoção, alta continuidade da adoção, baixo custo por unidade de adoção, nenhuma grande conseqüência contraprodutiva.



**TABELA 22.2** Processo de planejamento do marketing social**Onde estamos?**

- Determine o foco do programa.
- Identifique o propósito da campanha.
- Conduza uma análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças
- Examine iniciativas anteriores e semelhantes.

**Para onde queremos ir?**

- Selecione os públicos-alvo.
- Estabeleça objetivos e metas.
- Analise os públicos-alvo e a concorrência.

**Como chegaremos lá?**

- Produto: projete a oferta ao mercado.
- Preço: administre os custos da mudança de comportamento.
- Distribuição: torne o produto disponível.
- Comunicações: crie mensagens e escolha a mídia.

**Como permaneceremos no caminho certo?**

- Desenvolva um plano para avaliação e monitoramento.
- Estabeleça orçamentos e descubra fontes de financiamento.
- Conclua um plano de implementação.

## Implementação do marketing

Na Tabela 22.3, vemos as principais características das empresas que realizam um trabalho excelente de marketing. O trabalho de marketing é excelente não pelo que a empresa é, mas pelo que ela faz.<sup>54</sup> A **implementação do marketing** consiste no processo que transforma os planos de marketing em ações e assegura que elas sejam executadas de maneira que se realizem os objetivos declarados no plano.<sup>55</sup>

Um brilhante plano estratégico de marketing conta pouco se não for implementado adequadamente. Vejamos o seguinte exemplo:

Uma empresa química verificou que seus clientes não estavam recebendo um bom atendimento de nenhum de seus concorrentes e decidiu transformar o atendimento ao cliente em sua investida estratégica. Quando a tática fracassou, um exame revelou várias falhas de implementação. O departamento de atendimento ao cliente continuava a receber pouca atenção da alta gerência, não tinha pessoal suficiente e era o destino habitual dos gerentes com desempenho insatisfatório. Além disso, o sistema de recompensas da empresa continuava a focalizar a redução de custos e a lucratividade corrente. Enfim, a empresa não havia feito as mudanças necessárias para cumprir sua estratégia.

**TABELA 22.3** Características das empresas com marketing excelente

- A empresa seleciona mercados-alvo nos quais goza de mais vantagens e sai daqueles em que é intrinsecamente fraca, ou os evita.
- Praticamente todos os funcionários e departamentos da empresa são voltados para clientes e mercados.
- Existe um bom relacionamento entre os departamentos de marketing, P&D e produção.
- Existe um bom relacionamento entre os departamentos de marketing, vendas e atendimento ao cliente.
- A empresa institui incentivos para induzir aos comportamentos certos.
- A empresa continuamente constrói e acompanha a satisfação e a fidelidade do cliente.
- A empresa administra um sistema de entrega de valor em parceria com grandes fornecedores e distribuidores.
- A empresa está qualificada para construir seu nome e sua imagem de marca.
- A empresa é flexível o bastante para satisfazer as diferentes necessidades dos clientes.

Enquanto a estratégia aborda o *quê* e o *porquê* das atividades de marketing, a implementação aborda *quem*, *onde*, *quando* e *como*. As duas estão intimamente relacionadas: uma decisão estratégica implica certas atribuições táticas de implementação em um nível inferior. A decisão estratégica da alta gerência de, por exemplo, ‘colher’ um produto precisa ser traduzida em ações e designações específicas.

Thomas Bonoma identificou quatro conjuntos de habilidades para a implementação de programas de marketing:

1. **Habilidades de diagnóstico.** Quando os programas de marketing não atenderam às expectativas, o baixo índice de vendas deveu-se a uma estratégia ruim ou à implementação inadequada? Se o motivo foi a implementação, o que deu errado?
2. **Identificação do nível da empresa.** Os problemas de implementação podem ocorrer em três níveis: na função de marketing, no programa de marketing e no nível de políticas de marketing.
3. **Habilidades de implementação.** Para implementar programas com sucesso, os profissionais de marketing precisam de outras habilidades: *habilidade de alocação* para recursos orçamentários, *habilidade de organização* para desenvolver uma organização eficaz e *habilidade de interação* para motivar as pessoas a fazer o que precisa ser feito.
4. **Habilidades de avaliação.** Os profissionais de marketing também precisam de habilidades de monitoração para acompanhar e avaliar as ações de marketing.<sup>56</sup>

Atualmente as empresas estão lutando para tornar suas operações de marketing mais eficientes e o retorno sobre os investimentos em marketing mais mensuráveis (veja o Capítulo 4). Os custos de marketing podem corresponder de 20 a 40 por cento do orçamento total de operação de uma empresa. E o desperdício em certas práticas é bem conhecido: excesso de reuniões que duram tempo demais, tempo indevidamente gasto na procura de documentos, atrasos em aprovações e dificuldade para coordenar parceiros.

A maioria dos departamentos de marketing usa as ferramentas tecnológicas, como e-mail, planilhas, software de gerenciamento de projetos e bancos de dados de clientes, em pequeno número e sem conexão entre si. No entanto, ferramentas desconexas não podem lidar com a natureza cada vez mais complexa dos negócios, o número crescente de colaboradores e a dimensão global das operações. As empresas usam a tecnologia da informação para melhorar o gerenciamento dos seus recursos de marketing. Elas precisam de modelos mais efetivos para os processos de marketing, a fim de promover uma gestão melhor do patrimônio de marketing e uma alocação melhor de recursos de marketing. Certos processos repetitivos podem ser automatizados. Tal esforço tem recebido nomes como *gestão de recursos de marketing*, *gestão de marketing empresarial* e *sistemas de automação de marketing*.<sup>57</sup>

Hoje, vários fabricantes de software oferecem pacotes para gerir melhor os processos, o patrimônio e os recursos de marketing. Os pacotes são personalizados de forma que diferentes administradores de marketing (diretores de marketing, gerentes de produto e de marca, gerentes de vendas em campo, gerentes de comunicações de marketing) possam realizar seu próprio planejamento, implementação e controle.

O software de gestão de recursos de marketing oferece um conjunto de aplicativos baseados na Web que automatizam e integram atividades como gestão de projeto, gestão de campanha, gestão de orçamento, gestão de patrimônio, gestão de marca, gestão de relacionamento com o cliente e gestão de conhecimento. O componente ‘gestão de conhecimento’ consiste em modelos de processos, guias práticos e uma relação das melhores práticas.

Os pacotes de software são hospedados na Web e ficam disponíveis aos usuários com senha. Eles resultam no que alguns vêm chamando de *marketing de desktop*, uma vez que os profissionais de marketing podem encontrar qualquer informação ou estrutura de decisão de que precisem no seu próprio computador. Na tela, o profissional tem à sua disposição um painel em que pode gerenciar suas atividades. Nos próximos anos, esse tipo de software permitirá aos profissionais de marketing tomar decisões muito melhores quanto a dispêndios e investimentos, levar novos produtos ao mercado mais rapidamente e reduzir o tempo e o custo das decisões.

## Avaliação e controle

Apesar da necessidade de monitorar e controlar as atividades de marketing, muitas empresas possuem procedimentos inadequados de controle. Um estudo com 75 empresas chegou a estas conclusões:

- Empresas pequenas têm dificuldades para definir objetivos claros e estabelecer sistemas de avaliação de desempenho.
- Menos da metade das empresas analisadas conhecia a rentabilidade de seus produtos. Cerca de um terço não dispunha de procedimentos regulares de análise para detectar e abandonar produtos pouco rentáveis.
- Quase a metade das empresas deixava de comparar seus preços com os da concorrência, de avaliar seus custos de armazenamento e distribuição, de estudar as causas da devolução de produtos, de realizar avaliações formais da eficácia da propaganda e de analisar os relatórios de visitas de sua força de vendas.

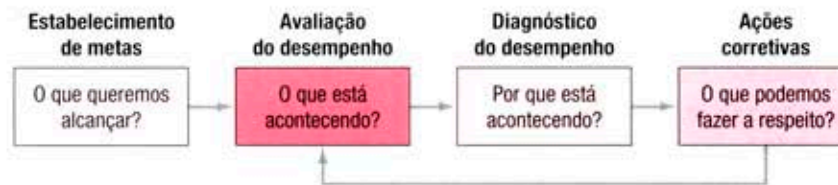
- Muitas empresas levam de quatro a oito semanas para desenvolver relatórios de controle, os quais ocasionalmente são imprecisos.

A Tabela 22.4 relaciona quatro tipos de controle de marketing necessários às empresas: controle do plano anual, controle da lucratividade, controle da eficiência e controle estratégico. O Capítulo 4 descreveu como as empresas podem usar indicadores de desempenho para analisar os planos de marketing e sua lucratividade. O controle do plano anual visa assegurar que a empresa atinja as vendas, os lucros e outras metas estabelecidas em seu plano anual. O núcleo do controle do plano anual é a administração por objetivos e, para isso, são necessárias quatro etapas (veja a Figura 22.5). Primeiro, a gerência estabelece metas mensais ou trimestrais. Segundo, monitora seu desempenho no mercado. Terceiro, determina as causas de grandes desvios no desempenho. Quarto, toma medidas corretivas para eliminar as diferenças entre as metas e o desempenho.

Esse modelo de controle se aplica a todos os níveis da organização. A alta administração estabelece as metas de vendas e lucros para o ano, que são transformadas em metas específicas para cada nível inferior da administração. Cada gerente de produto se compromete a atingir um nível determinado de vendas e de custos, assim como cada gerente regional ou distrital de vendas e cada representante de vendas também se comprometem com metas específicas. A cada período a alta gerência analisa e interpreta os resultados.

**TABELA 22.4** Tipos de controle de marketing

<b>Tipo de controle</b>	<b>Responsabilidade principal</b>	<b>Propósito do controle</b>	<b>Abordagens</b>
<b>I.</b> Controle do plano anual	Alta gerência Média gerência	Verificar se os resultados planejados estão sendo obtidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de vendas</li> <li>• Análise da participação de mercado</li> <li>• Análise das despesas de marketing em relação às vendas</li> <li>• Análise financeira</li> <li>• Análise do desempenho em relação ao mercado</li> </ul>
<b>II.</b> Controle da lucratividade	Controller de marketing	Examinar onde a empresa está ganhando e perdendo dinheiro	Rentabilidade por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• produto</li> <li>• território</li> <li>• cliente</li> <li>• segmento</li> <li>• canal comercial</li> <li>• tamanho dos pedidos</li> </ul>
<b>III.</b> Controle da eficiência	Gerentes de linha de frente e de apoio Controller de marketing	Avaliar e aperfeiçoar a eficiência dos gastos e o impacto das despesas de marketing	Eficiência da: <ul style="list-style-type: none"> <li>• força de vendas</li> <li>• propaganda</li> <li>• promoção de vendas</li> <li>• distribuição</li> </ul>
<b>IV.</b> Controle estratégico	Alta gerência Auditor de marketing	Examinar se a empresa está perseguindo suas melhores oportunidades em termos de mercados, produtos e canais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise da eficácia do marketing</li> <li>• Auditoria de marketing</li> <li>• Análise da excelência em marketing</li> <li>• Análise da responsabilidade ética e social da empresa</li> </ul>

**FIGURA 22.5** O processo de controle

## Controle da eficiência

Suponhamos que a análise da lucratividade revele que a empresa está obtendo lucros insuficientes em certos produtos, territórios ou mercados. Haverá maneiras mais eficientes de gerenciar a força de vendas, a propaganda, a promoção de vendas e a distribuição ligadas a essas entidades de marketing?

Algumas empresas estabeleceram a função de *controller de marketing* para melhorar a eficiência do marketing. Esses profissionais não trabalham no escritório do controller, mas se especializam nos aspectos mercadológicos. Em empresas como a General Foods, a DuPont e a Johnson & Johnson, eles realizam uma sofisticada análise financeira dos gastos e resultados de marketing. Examinam a fidelidade aos planos de lucros, ajudam a preparar os orçamentos dos gerentes de marca, avaliam a eficiência das promoções, analisam os custos de produção da mídia, avaliam a lucratividade geográfica e a lucratividade por clientes e mostram ao pessoal de marketing as implicações financeiras das decisões de marketing.<sup>58</sup>

**EFICIÊNCIA DA FORÇA DE VENDAS** Os gerentes de vendas precisam monitorar os seguintes indicadores fundamentais da eficiência em seus territórios:

- Número médio de visitas por vendedor por dia.
- Duração média de uma visita por contato.
- Receita média por visita.
- Custo médio por visita.
- Custo de representação por visita.
- Porcentagem de pedidos para cada cem visitas.
- Número de novos clientes por período.
- Número de clientes perdidos por período.
- Custo da força de vendas como percentual das vendas totais.

Quando uma empresa começa a investigar a eficiência da força de vendas, muitas vezes descobre áreas em que pode realizar melhorias. A General Electric reduziu o tamanho da força de vendas de uma de suas divisões após verificar que seus vendedores estavam visitando clientes com frequência demais. Quando uma grande companhia aérea descobriu que seus vendedores estavam, além de realizando as vendas, prestando assistência, transferiu a atividade de assistência para funcionários cujo tempo era menos dispendioso. Outra empresa levou a cabo estudos de tempo-tarefa e encontrou maneiras de reduzir a razão entre o tempo ocioso e o produtivo.

**EFICIÊNCIA DA PROPAGANDA** Muitos gerentes acreditam que é quase impossível avaliar o que estão obtendo com base nas despesas de propaganda, mas eles deveriam tentar acompanhar pelo menos as seguintes estatísticas:

- O custo de propaganda por mil compradores-alvo atingidos pelo veículo de comunicação.
- A porcentagem do público que percebeu, viu ou associou e leu a maior parte de cada anúncio impresso.
- A opinião do consumidor sobre o conteúdo e a eficácia do anúncio.
- A atitude em relação ao produto medida antes e depois da exposição ao anúncio.
- O número de consultas estimuladas pelo anúncio.
- O custo por consulta.

A gerência pode empreender algumas ações para melhorar a eficiência da propaganda, inclusive fazer um trabalho melhor de posicionamento do produto, de definição de objetivos, de pré-teste das mensagens, de uso da informática para orientar a seleção de meios, de procura de melhores compras de mídia e de execução de testes após a veiculação.

**EFICIÊNCIA DA PROMOÇÃO DE VENDAS** A promoção de vendas inclui dezenas de dispositivos para estimular o interesse do comprador e a experimentação do produto. Para aumentar a eficiência da promoção de vendas, a gerência deve registrar os custos de cada promoção e seu impacto sobre as vendas. Deve também observar as seguintes estatísticas:

- Porcentagem das vendas obtidas com promoções.
- Custos dos displays em relação às vendas.
- Porcentagem de cupons resgatados.
- Número de consultas resultantes de uma demonstração.

Um gerente de promoção de vendas pode analisar os resultados de diferentes promoções e indicar aos gerentes de produto as promoções que apresentam a melhor relação custo-benefício.

**EFICIÊNCIA DA DISTRIBUIÇÃO** A gerência precisa buscar economias de distribuição no controle de estoques, na localização de armazéns e nos sistemas de transporte. Para tanto, ela deve acompanhar estas medidas:

- Custos de logística como porcentagem das vendas.
- Porcentagem de pedidos preenchidos corretamente.
- Porcentagem de entregas dentro do prazo.
- Número de erros de faturamento.

A gerência deve esforçar-se por reduzir o estoque e, ao mesmo tempo, acelerar o ciclo pedido-entrega. O caso da Dell Computer mostra que é possível fazer as duas coisas simultaneamente.

## DELL

Um computador personalizado pelo cliente cujo pedido seja feito no site da Dell às 9 horas de uma quarta-feira pode estar no caminhão de entrega às 21 horas da quinta-feira. Nesse curto período, a Dell faz eletronicamente o pedido dos componentes aos depósitos dos seus fornecedores. Igualmente impressionante é o fato de que ela recebe o pagamento em 24 horas, enquanto a Compaq, que vende para varejistas, só vê a cor do dinheiro dias depois.

Um problema é que a eficiência da distribuição diminui quando a empresa consegue grandes aumentos de vendas. Peter Senge descreve uma situação em que um aumento significativo de vendas faz com que a empresa não consiga cumprir os prazos de entrega (veja a Figura 22.6);<sup>59</sup> com isso, os consumidores falam mal dela, o que acaba derrubando as vendas. A gerência responde aumentando os incentivos à força de vendas para conseguir mais encomendas. A força de vendas tem sucesso, porém mais uma vez a empresa não consegue cumprir os prazos de entrega. A gerência precisa identificar o verdadeiro problema e investir em mais capacidade de produção e de distribuição.

**FIGURA 22.6** Interações dinâmicas entre os pedidos e a eficiência da distribuição



## Controle estratégico

De tempos em tempos, as empresas precisam empreender uma análise crítica das metas globais e da eficácia do marketing. Devem periodicamente reavaliar sua abordagem estratégica para o mercado com análises de eficácia e auditorias de marketing e também podem realizar análises de excelência de marketing e de responsabilidade ético-social.

**ANÁLISE DA EFICÁCIA DO MARKETING** A eficácia do marketing de uma empresa ou divisão reflete-se no grau em que exhibe os cinco atributos principais de uma orientação de marketing: a *filosofia voltada para o cliente*, a *organização integrada de marketing*, a *informação adequada de marketing*, a *orientação estratégica* e a *eficiência operacional* (veja o Lembrete de Marketing “Instrumento de análise da eficácia de marketing”). A maioria das empresas e divisões recebe pontuações na faixa entre média e boa.<sup>60</sup>

**AUDITORIA DE MARKETING** Em média, uma empresa norte-americana perde metade dos clientes em cinco anos, metade dos funcionários em quatro e metade dos investidores em menos de um ano. Obviamente isso revela algumas fraquezas. As empresas que descobrem fraquezas em seu tecido devem empreender um estudo detalhado conhecido como auditoria de marketing.<sup>61</sup> A **auditoria de marketing** é um exame abrangente, sistemático, independente e periódico do ambiente, dos objetivos, das estratégias e das atividades de marketing de uma empresa ou unidade de negócios, com vistas a determinar áreas problemáticas e oportunidades, bem como a recomendar um plano de ação para melhorar o desempenho do marketing.

Examinemos as quatro características de uma auditoria de marketing:

1. **Abrangente.** A auditoria de marketing abrange as principais atividades de marketing de um negócio, não apenas alguns pontos problemáticos. Seria denominada auditoria funcional se abrangesse apenas a força de vendas, os preços ou alguma outra atividade de marketing. Embora auditorias funcionais sejam úteis, algumas vezes elas iludem a gerência. Uma rotatividade excessiva da força de vendas, por exemplo, poderia ser um sintoma não de treinamento inadequado ou de remuneração insuficiente, mas de produtos e promoções fracos. Uma auditoria de marketing abrangente geralmente é mais eficaz para localizar a fonte real dos problemas.
2. **Sistemática.** A auditoria de marketing consiste em um exame ordenado dos ambientes de macro e micromarketing, dos objetivos e estratégias de marketing, dos sistemas de marketing e de atividades específicas. Ela indica as melhorias mais necessárias, que são então incorporadas em um plano de ações corretivas envolvendo etapas de curto e longo prazos para melhorar a eficácia global de marketing.
3. **Independente.** Uma auditoria de marketing pode ser realizada de seis maneiras diferentes: auto-auditoria, auditoria cruzada, auditoria de escalões superiores, departamento de auditoria da empresa, força-tarefa de auditoria da empresa e auditoria externa. As auto-auditorias, em que os gerentes utilizam uma lista de verificação para avaliar as próprias operações, não são objetivas nem independentes.<sup>62</sup> A 3M Company tem feito bom uso de um departamento de auditoria empresarial, que oferece serviços de auditoria para diferentes divisões, quando solicitado.<sup>63</sup> De modo geral, no entanto, as melhores auditorias são as efetuadas por consultores externos, os quais têm a objetividade necessária, ampla experiência em vários setores, alguma familiaridade com o setor sob exame e disponibilidade total de tempo e atenção para dedicar à tarefa.
4. **Periódica.** As auditorias de marketing normalmente só se iniciam após uma queda nas vendas e no moral da força de vendas, entre outros problemas. As empresas são jogadas em uma crise em parte por não terem conseguido analisar suas operações de marketing durante os bons tempos. Uma auditoria de marketing periódica pode beneficiar tanto empresas que estão bem como as que enfrentam problemas.

Uma auditoria de marketing começa com uma reunião entre os executivos da empresa e os auditores de marketing, com o intuito de chegar a um acordo quanto a objetivos, abrangência, profundidade, fontes de dados, formato do relatório e prazo da auditoria. É preparado um plano detalhado a respeito de quem será entrevistado, que perguntas serão feitas, o momento e o local do contato etc., para que a duração e os custos da auditoria sejam mantidos em um mínimo. A regra básica da auditoria de marketing é: não confie apenas nos gerentes da empresa para obter dados e opiniões. Clientes, revendedores e outros grupos externos também precisam ser entrevistados. Muitas empresas não sabem realmente como seus clientes e revendedores as vêem, nem compreendem por completo as necessidades dos clientes. A auditoria de marketing examina seis grandes componentes da situação de marketing da empresa. As principais perguntas estão relacionadas na Tabela 22.5, na página 728.

**ANÁLISE DA EXCELÊNCIA DE MARKETING** As empresas podem utilizar outro instrumento para avaliar seu desempenho em relação às melhores práticas das empresas de alto desempenho. As três colunas da Tabela 22.6, na página 731, estabelecem uma distinção entre práticas de marketing fracas, boas e excelentes. A gerência pode assinalar cada linha de acordo com sua percepção de onde o negócio está. O perfil resultante expõe as fraquezas e as forças do negócio, destacando o caminho que a empresa deveria seguir para alcançar uma atuação realmente proeminente no mercado.



## Instrumento de análise da eficácia de marketing

(Marque uma resposta para cada pergunta)

### Filosofia voltada para o cliente

**A.** *A gerência reconhece a importância de estruturar a empresa para a satisfação das necessidades e dos desejos de mercados escolhidos?*

0 \_\_\_ A gerência visa principalmente vender os produtos atuais e os novos produtos para qualquer um que os compre.

1 \_\_\_ A gerência visa atender uma grande gama de mercados e necessidades com a mesma eficácia.

2 \_\_\_ A gerência visa atender às necessidades e aos desejos de mercados e segmentos de mercado bem definidos e escolhidos por seu crescimento e potencial de lucros no longo prazo para a empresa.

**B.** *A gerência desenvolve diferentes ofertas e planos de marketing para os diferentes segmentos do mercado?*

0 \_\_\_ Não.

1 \_\_\_ Um pouco.

2 \_\_\_ Muito.

**C.** *A gerência assume uma visão de sistema integral de marketing (fornecedores, canais, concorrentes, clientes, ambiente) ao planejar seus negócios?*

0 \_\_\_ Não. A gerência se concentra em vender e em atender seus clientes imediatos.

1 \_\_\_ Um pouco. A gerência tem uma visão de longo prazo de seus canais, embora a maior parte de seus esforços se destine às vendas e ao atendimento dos clientes imediatos.

2 \_\_\_ Sim. A gerência tem um visão sistêmica completa de marketing, reconhecendo as ameaças e as oportunidades criadas para a empresa por mudanças em qualquer parte do sistema.

### Organização integrada de marketing

**D.** *Há uma integração e um controle de alto nível das principais funções de marketing?*

0 \_\_\_ Vendas e outras funções de marketing não são integradas nos altos escalões e há certo conflito improdutivo.

1 \_\_\_ Um pouco. Há integração e controle formais das principais funções de marketing, mas a coordenação e a cooperação não são satisfatórias.

2 \_\_\_ Sim. As principais funções de marketing são integradas com eficácia.

**E.** *A gerência de marketing trabalha bem com as gerências de pesquisa, fabricação, compras, logística e finanças?*

0 \_\_\_ Não. Há queixas de que o marketing não é razoável nas exigências e custos que impõe a outros departamentos.

1 \_\_\_ Um pouco. As relações são amistosas, embora cada departamento aja em grande parte para atender a seus próprios interesses.

2 \_\_\_ Sim. Os departamentos cooperam eficazmente e resolvem as questões tendo em vista o interesse da empresa como um todo.

**F.** *O processo de desenvolvimento de novos produtos é bem organizado?*

0 \_\_\_ Não. O sistema é maldefinido e mal administrado.

1 \_\_\_ Um pouco. O sistema existe formalmente, mas falta-lhe sofisticação.

2 \_\_\_ Sim. O sistema é bem estruturado e funciona de acordo com os princípios do trabalho em equipe.

### Informação adequada de marketing

**G.** *Quando foram realizados os últimos estudos de pesquisa de marketing sobre clientes, influências de compra, canais e concorrentes?*

0 \_\_\_ Há vários anos.

1 \_\_\_ Há poucos anos.

2 \_\_\_ Recentemente.

- H.** *A gerência conhece bem o potencial de vendas e a lucratividade dos diferentes segmentos de mercado, clientes, territórios, produtos, canais e tamanhos de pedidos?*
- 0 \_\_\_\_ Não, não conhece.                      1 \_\_\_\_ Conhece um pouco.                      2 \_\_\_\_ Sim, conhece muito bem.
- I.** *Quanto esforço é despendido para avaliar e melhorar a relação custo/benefício das diferentes despesas de marketing?*
- 0 \_\_\_\_ Pouco ou nenhum esforço.                      1 \_\_\_\_ Algum esforço.                      2 \_\_\_\_ Esforços substanciais.

### Orientação estratégica

- J.** *Qual é a extensão do planejamento formal de marketing?*
- 0 \_\_\_\_ A gerência realiza pouco ou nenhum planejamento formal de marketing.  
1 \_\_\_\_ A gerência desenvolve um plano de marketing anual.  
2 \_\_\_\_ A gerência desenvolve um plano detalhado de marketing anual e um planejamento estratégico de longo prazo que é atualizado anualmente.
- K.** *Qual é a impressão que causa a atual estratégia de marketing?*
- 0 \_\_\_\_ A estratégia atual não é clara.  
1 \_\_\_\_ A estratégia atual é clara e representa uma continuação da estratégia tradicional.  
2 \_\_\_\_ A estratégia atual é clara, inovadora, baseada em dados e bem equilibrada.
- L.** *Qual é o nível de preocupação com eventualidades e um bom planejamento para contingências?*
- 0 \_\_\_\_ A gerência tem pouca ou nenhuma preocupação com eventualidades.  
1 \_\_\_\_ A gerência preocupa-se com eventualidades, mas dispõe de pouco planejamento formal para o caso de acontecerem.  
2 \_\_\_\_ A gerência identifica formalmente as eventualidades mais importantes e elabora planos para enfrentá-las.

### Eficiência operacional

- M.** *A estratégia de marketing é bem comunicada e implantada?*
- 0 \_\_\_\_ Não.    1 \_\_\_\_ Mais ou menos.    2 \_\_\_\_ Sim, com sucesso.
- N.** *A gerência emprega seus recursos de marketing com eficácia?*
- 0 \_\_\_\_ Não. Os recursos de marketing são inadequados para o trabalho a ser feito.  
1 \_\_\_\_ Mais ou menos. Os recursos de marketing são adequados, mas não são empregados da maneira ideal.  
2 \_\_\_\_ Sim. Os recursos de marketing são adequados e empregados de modo eficiente.
- O.** *A gerência mostra boa capacidade de reagir com rapidez e eficácia a eventos repentinos?*
- 0 \_\_\_\_ Não. As informações de vendas e de mercado não são muito atualizadas e a velocidade de reação da gerência é lenta.  
1 \_\_\_\_ Um pouco. A gerência recebe informações de vendas e de mercado razoavelmente atualizadas; o tempo de reação varia.  
2 \_\_\_\_ Sim. A gerência instalou sistemas que geram informações altamente atualizadas e tem reações rápidas.

### Pontuação total

Este instrumento é utilizado assim: verifica-se a resposta adequada para cada pergunta e somam-se os resultados. O total ficará entre 0 e 30.

A seguinte escala mostra o nível da eficácia de marketing:

0-5 = Nenhuma	11-15 = Média	21-25 = Muito boa
6-10 = Ruim	16-20 = Boa	26-30 = Excelente



**TABELA 22.5** Componentes de uma auditoria de marketing**Parte I. Auditoria do ambiente de marketing****Macroambiente**

<b>A. Demográfico</b>	Que importantes acontecimentos e tendências demográficas oferecem oportunidades ou ameaças? Que atitudes a empresa tomou em resposta?
<b>B. Econômico</b>	Que importantes alterações em renda, preços, poupança e crédito afetarão a empresa? Que atitudes a empresa está tomando em resposta?
<b>C. Natural</b>	Quais são as perspectivas em termos de custos e disponibilidade dos recursos naturais e de energia necessários à empresa? Qual o papel que ela desempenha em termos de poluição e preservação ambiental? Quais as medidas tomadas?
<b>D. Tecnológico</b>	Quais são as principais mudanças na tecnologia de processo e de produto? Qual é a posição da empresa acerca dessas tecnologias? Quais os principais substitutos genéricos para o produto?
<b>E. Político</b>	Que mudanças em leis e regulamentações poderiam afetar a estratégia e a tática de marketing? O que está acontecendo nas áreas de controle da poluição, de oportunidades igualitárias de emprego, de segurança de produção, propaganda, controle de preços, e assim por diante, que afeta a estratégia de marketing?
<b>F. Cultural</b>	Qual é a atitude do público em relação ao negócio e em relação aos produtos da empresa? Que mudanças nos estilos de vida e nos valores dos clientes poderiam afetar a empresa?

**Ambiente de tarefa**

<b>A. Mercados</b>	O que está acontecendo com o mercado em termos de tamanho, crescimento, distribuição geográfica e lucros? Quais os principais segmentos de mercado?
<b>B. Clientes</b>	Quais são as necessidades e os processos de compra dos clientes? Como os clientes e os clientes potenciais avaliam a empresa e seus concorrentes quanto a reputação, qualidade de produtos, serviços, força de vendas e preços? Como os diferentes segmentos de clientes tomam suas decisões de compra?
<b>C. Concorrentes</b>	Quem são os principais concorrentes? Quais são seus objetivos, estratégias, pontos fortes e fracos, porte e participação de mercado? Que tendências afetarão a concorrência e os produtos substitutos para os produtos da empresa?
<b>D. Distribuição e revendedores</b>	Quais são os principais canais comerciais para levar os produtos aos clientes? Quais são o nível de eficiência e o potencial de crescimento dos diferentes canais?
<b>E. Fornecedores</b>	Quais são as perspectivas de disponibilidade dos principais recursos? Quais são as tendências entre os fornecedores?
<b>F. Facilitadores e empresas de marketing</b>	Quais são as perspectivas para os serviços de transporte, os armazéns e os recursos financeiros? Qual é a eficácia das agências de propaganda e das empresas de pesquisa de marketing utilizadas pela empresa?
<b>G. Públicos</b>	Que públicos representam oportunidades ou problemas específicos? Que medidas a empresa tomou para lidar eficazmente com cada público?

**Parte II. Auditoria da estratégia de marketing**

<b>A. Missão empresarial</b>	A missão empresarial está claramente definida em termos de orientação para o mercado? É viável?
<b>B. Objetivos e metas de marketing</b>	Os objetivos e as metas de marketing e da empresa estão definidos com clareza suficiente para orientar o planejamento de marketing e a avaliação de desempenho? Os objetivos de marketing são adequados?

- C. Estratégia** A gerência articulou uma estratégia de marketing clara para atingir seus objetivos? Essa estratégia é convincente? É apropriada ao estágio do ciclo de vida do produto, às estratégias dos concorrentes e ao estado da economia? A empresa está utilizando as melhores bases para a segmentação do mercado? Tem critérios nítidos para classificar segmentos e selecionar os melhores? A empresa desenvolveu perfis precisos de cada segmento-alvo? Desenvolveu um posicionamento e um mix de marketing eficazes para cada segmento-alvo? Os recursos de marketing estão alocados de maneira ótima aos principais elementos do mix de marketing? Os recursos são suficientes ou excessivos para concretizar os objetivos de marketing?

### Parte III. Auditoria da organização de marketing

- A. Estrutura formal** O diretor de marketing tem a autoridade e a responsabilidade adequadas para as atividades da empresa que afetam a satisfação do cliente? As atividades de marketing estão apropriadamente estruturadas por linhas funcionais, por produtos, por segmentos, por usuários finais e geograficamente?
- B. Eficiência funcional** Há boas relações de trabalho e comunicação entre o marketing e as vendas? O sistema de gerenciamento de produtos funciona de maneira eficaz? Os gerentes de produto são capazes de planejar os lucros ou apenas os volumes de vendas? Há algum grupo na área de marketing que precise de mais treinamento, motivação, supervisão ou avaliação?
- C. Eficiência das interfaces** Há problemas entre o marketing e as áreas de produção, de P&D, de compras, financeira, contábil ou jurídica que mereçam atenção?

### Parte IV. Auditoria dos sistemas de marketing

- A. Sistema de informações de marketing** O sistema de inteligência de marketing está produzindo informações precisas, suficientes e oportunas sobre o desenvolvimento de mercado no que diz respeito a clientes, clientes potenciais, distribuidores, intermediários, concorrentes, fornecedores e vários públicos? Os profissionais que tomam as decisões na empresa estão solicitando pesquisa de marketing suficiente e estão utilizando os resultados? A empresa está empregando os melhores métodos para a avaliação do mercado e para a previsão de vendas?
- B. Sistema de planejamento de marketing** O sistema de planejamento de marketing é bem concebido e usado com eficácia? Os profissionais de marketing têm à disposição sistemas de apoio a decisões? O sistema de planejamento resulta em metas e cotas aceitáveis de vendas?
- C. Sistema de controle de marketing** Os procedimentos de controle são adequados para garantir que os objetivos do plano anual sejam atingidos? A gerência analisa periodicamente a rentabilidade dos produtos, mercados, territórios e canais de distribuição? Os custos e a produtividade do marketing são examinados periodicamente?
- D. Sistema de desenvolvimento de novos produtos** A empresa está bem organizada para reunir, gerar e selecionar idéias de novos produtos? A empresa faz pesquisas e análises adequadas antes de investir em novas idéias? Realiza testes de mercado e de produto adequados antes de lançar produtos?

### Parte V. Auditoria da produtividade de marketing

- A. Análise da lucratividade** Qual é a lucratividade dos diferentes produtos, mercados, territórios e canais de distribuição da empresa? A empresa deveria entrar em algum segmento de mercado? Deveria retirar-se de algum? Há a necessidade de expandir ou reduzir segmentos de mercado?
- B. Análise de custo/benefício** Alguma atividade de marketing parece ter custos excessivos? Há medidas de redução de custos que possam ser tomadas?

(Continua)

(Continuação)

**Parte VI. Auditoria da função de marketing**

- |  |  |
|--|--|
| <b>A. Produtos</b>   | Quais são os objetivos da linha de produtos da empresa? Eles são razoáveis? A atual linha de produtos está atendendo a esses objetivos? Ela deveria ser ampliada ou reduzida? Quais produtos deveriam ser abandonados? Quais deveriam ser acrescentados? Quais são o conhecimento e as atitudes dos compradores em relação à qualidade, às características, aos estilos, às marcas comerciais etc. dos produtos da empresa e dos concorrentes? Que áreas da estratégia de produtos e de marcas precisam de melhorias?  |
| <b>B. Preço</b>  | Quais são os objetivos, as políticas, as estratégias e os procedimentos de determinação de preços da empresa? Em que medida os preços são estabelecidos com base nos custos, na demanda e em critérios de competitividade? Para os clientes, os preços da empresa são coerentes com o valor dos produtos? O que a gerência sabe a respeito da elasticidade de preços em relação à demanda, aos efeitos da curva de experiência e aos preços e políticas de determinação de preços dos concorrentes? Em que extensão as políticas de preços são compatíveis com as necessidades dos distribuidores, revendedores e fornecedores e com as regulamentações governamentais?                    |
| <b>C. Distribuição</b>   | Quais são os objetivos e as estratégias de distribuição da empresa? A cobertura de mercado e os serviços são adequados? Qual é a eficácia dos distribuidores, revendedores, representantes dos fabricantes, corretores, agentes etc.? A empresa deveria pensar em alterar seus canais de distribuição?   |
| <b>D. Propaganda, promoção de vendas, relações públicas e marketing direto</b> | Quais são os objetivos de propaganda da empresa? Eles são razoáveis? Está sendo gasta a quantia certa em propaganda? Os temas empregados na propaganda são eficazes? O que os clientes e o público pensam sobre a propaganda? A mídia foi bem escolhida? A equipe interna de propaganda é adequada? O orçamento para a promoção de vendas é adequado? Há um uso eficaz e suficiente das ferramentas de promoção de vendas, como amostras, cupons, displays e concursos de vendas? O pessoal de relações públicas é competente e criativo? A empresa está fazendo uso suficiente do marketing direto, do marketing on-line e do database marketing?   |
| <b>E. Força de vendas</b>  | Quais são os objetivos da força de vendas? A força de vendas é grande o suficiente para realizar os objetivos da empresa? Está organizada em sintonia com os princípios de especialização (território, mercado, produto)? Há gerentes de vendas em quantidade suficiente (ou em excesso) para orientar os representantes de vendas de campo? O nível e a estrutura de remuneração de vendas oferecem incentivos e recompensas adequadas? A força de vendas apresenta alto moral, capacidade e esforço? Os procedimentos para o estabelecimento de cotas e avaliação de desempenho são adequados? Como é a força de vendas da empresa em comparação com a força de vendas dos concorrentes? |

## O futuro do marketing

A alta gerência reconhece que o departamento de marketing tem sido muito esbanjador e, agora, exige uma prestação de contas mais rígida. O Lembrete de Marketing "As maiores fraquezas do marketing", na página 732, resume as principais deficiências que o marketing costuma apresentar, além de explicar como localizá-las e resolvê-las.

Indo mais adiante, algumas medidas são necessárias para atingir a excelência em marketing. O marketing deve ser 'holístico' e menos departamental. Caso sejam os principais arquitetos da estratégia de negócios, os profissionais de marketing devem ter maior influência na empresa. E, para que ela prospere em uma economia supercompetitiva, eles devem gerar novas idéias continuamente. Os profissionais de marketing devem se esforçar a fim de entender os clientes e tratá-los apropriadamente. As empresas devem construir suas marcas mais por meio do desempenho do que por meio da promoção. Devem usar a tecnologia e apostar na criação de sistemas excepcionais de informações e comunicação.

**TABELA 22.6** Análise da excelência de marketing: melhores práticas

<b>Fracas</b>	<b>Boas</b>	<b>Excelentes</b>
Orientada para produtos	Orientada para o mercado	Orientadora do mercado
Orientada para o mercado de massa	Orientada para segmentos	Orientada para nichos e para clientes
Oferta de produtos	Oferta de produtos ampliada	Oferta de soluções para o cliente
Qualidade de produtos média	Melhor que a média	Lendária
Qualidade de serviços média	Melhor que a média	Lendária
Orientada para o produto final	Orientada para os produtos principais	Orientada para as competências centrais
Orientada para funções	Orientada para processos	Orientada para resultados
Reação à concorrência	Benchmarking de concorrentes	Salta à frente dos concorrentes
Exploração dos fornecedores	Preferência a fornecedores	Parceria com fornecedores
Exploração dos revendedores	Apoio a revendedores	Parceria com revendedores
Orientada por preços	Orientada pela qualidade	Orientada pelo valor
Velocidade média	Melhor que a média	Lendária
Hierarquia	Rede	Equipes de trabalho
Integrada verticalmente	Organização achatada	Alianças estratégicas
Orientada para o acionista	Orientada para os interessados	Orientada para a sociedade

Dessa maneira, o marketing moderno continuará a evoluir e enfrentar novos desafios e oportunidades. Como resultado, os anos vindouros assistirão:

- ao desaparecimento do departamento de marketing e à ascensão do marketing holístico;
- ao desaparecimento do marketing de gastos livres e à ascensão do marketing de ROI;
- ao desaparecimento do marketing intuitivo e à ascensão da ciência do marketing;
- ao desaparecimento do marketing manual e à ascensão do marketing automatizado;
- ao desaparecimento do marketing de massa e à ascensão do marketing de precisão;

Para levar a termo essas mudanças e executar um marketing verdadeiramente holístico, é necessário um novo conjunto de habilidades e competências. As áreas a seguir exigirão proficiência:

- Gestão do relacionamento com o cliente.
- Gestão do relacionamento com parceiros.
- Database marketing e data mining.
- Gestão de centro de contatos e telemarketing.
- Marketing de relações públicas (incluindo marketing de eventos e de patrocínio).
- Gestão de construção de marca e ativo de marca.
- Marketing experiencial.
- Comunicações integradas de marketing.
- Análise de lucratividade por segmento, cliente e canal.

Vivemos uma época animadora para o marketing. Novas regras e práticas estão surgindo na incansável busca por superioridade e dominância. Os benefícios do marketing do século XXI são muitos, mas só serão alcançados com muito trabalho, discernimento e inspiração. As palavras de Ralph Waldo Emerson, escritor norte-americano do século XIX, nunca foram tão verdadeiras: “Este tempo, como todos os tempos, será esplêndido, se soubermos o que fazer dele”.



## As maiores fraquezas do marketing

Certos 'pecados capitais' sinalizam que o programa de marketing está com problemas. Aqui estão dez desses pecados, seus sintomas e algumas soluções.

**Pecado capital: a empresa não está suficientemente focada no mercado e orientada para o cliente.**

**Sintomas:** a identificação dos segmentos de mercado é insatisfatória, assim como sua priorização, não há gerentes de segmento, os funcionários pensam que servir os clientes é tarefa dos departamentos de marketing e de vendas, não há programa de treinamento para criar uma cultura voltada ao cliente, não há incentivos para tratar o cliente especialmente bem.

**Soluções:** usar técnicas mais avançadas de segmentação, priorizar segmentos, especializar a força de vendas, desenvolver clara hierarquia dos valores da empresa, alimentar mais o 'culto ao cliente' entre funcionários e agentes da empresa, facilitar para os clientes o contato com a empresa e responder rapidamente a qualquer comunicação.

**Pecado capital: a empresa não entende completamente seus clientes-alvo.**

**Sintomas:** o último estudo sobre clientes foi feito há três anos, os clientes não estão comprando como antes, os produtos da concorrência estão vendendo mais, o nível de devoluções e reclamações é alto.

**Soluções:** realizar pesquisas mais sofisticadas sobre os clientes, usar mais técnicas analíticas, estabelecer painéis de clientes e revendedores, usar software de relacionamento com clientes, fazer data mining.

**Pecado capital: a empresa precisa definir e monitorar melhor seus concorrentes.**

**Sintomas:** a empresa se concentra nos concorrentes próximos, deixa escapar concorrentes distantes e tecnologias revolucionárias, não dispõe de sistema para obter e distribuir inteligência competitiva.

**Soluções:** estabelecer um departamento de inteligência competitiva, contratar pessoal da concorrência, ficar atento às inovações tecnológicas que podem afetar a empresa, preparar ofertas iguais à da concorrência.

**Pecado capital: a empresa não gerencia adequadamente o relacionamento com os interessados.**

**Sintomas:** funcionários, revendedores e investidores não estão satisfeitos; os bons fornecedores não atendem a empresa.

**Soluções:** transformar a mentalidade de soma-zero em mentalidade de ganha-ganha; gerir melhor os funcionários, as relações com fornecedores, distribuidores, revendedores e investidores.

**Pecado capital: a empresa não consegue encontrar novas oportunidades.**

**Sintomas:** nos últimos anos, a empresa não identificou nenhuma oportunidade promissora; as novas idéias que lançou falharam redondamente.

**Soluções:** estabelecer um sistema para estimular o fluxo de idéias novas.

**Pecado capital: o processo de planejamento de marketing é deficiente.**

**Sintomas:** o formato do plano de marketing não tem os componentes certos, não há como estimar as implicações financeiras de estratégias diferentes, não há plano de contingência.

**Soluções:** estabelecer um formato-padrão, incluindo análise situacional, análise SWOT, problemas mais graves, objetivos, estratégia, tática, orçamentos e controles; perguntar aos profissionais de marketing que mudanças eles fariam se recebessem 20 por cento a mais ou a menos no orçamento; realizar um programa anual de premiação de marketing, com recompensas para os melhores planos e desempenhos.

**Pecado capital: as políticas de produtos e serviços precisam ser fortalecidas.**

**Sintomas:** há produtos demais, muitos deles deficitários, a empresa está prestando serviços de graça, não consegue fazer venda cruzada de produtos e serviços.

**Soluções:** estabelecer um sistema para acompanhar os produtos de fraco desempenho e ajustá-los ou abandoná-los, oferecer serviços e estabelecer os preços em níveis diferentes, melhorar os processos de venda cruzada e persuadir os clientes a comprar mais produtos.

**Pecado capital: as habilidades de construção de marca e comunicação deixam a desejar.**

**Sintomas:** o mercado-alvo não sabe muito a respeito da empresa, a marca não é vista como especial, a empresa aloca seu orçamento às mesmas ferramentas de marketing aproximadamente na mesma proporção todos os anos, o impacto do retorno sobre o investimento (ROI) das promoções não é avaliado adequadamente.

**Soluções:** melhorar as estratégias de construção de marca e avaliação dos resultados, investir mais nos instrumentos de marketing mais eficazes, solicitar aos profissionais de marketing que estimem o impacto do ROI antes de solicitar fundos.

**Pecado capital: a empresa não está organizada para o marketing eficaz e eficiente.**

**Sintomas:** faltam habilidades do século XXI à equipe, há más vibrações entre os departamentos de marketing e vendas e outros departamentos.

**Soluções:** designar um líder forte e criar novas habilidades no departamento de marketing, melhorar as relações entre esse departamento e os demais.

**Pecado capital: a empresa não aproveita todo o potencial da tecnologia.**

**Sintomas:** usa-se muito pouco a Internet, o sistema de automação de vendas é ultrapassado, não há automação de mercado, não há modelos de apoio a decisões, não há painéis de marketing.

**Soluções:** usar mais a Internet, melhorar a automação do sistema de vendas, aplicar a automação de mercado a decisões rotineiras, desenvolver modelos formais de decisões de marketing e painéis de marketing.

Fonte: Philip Kotler, *Ten deadly marketing sins: signs and solutions*, Hoboken: John Wiley & Sons, 2004.

---

## Resumo

1. Ao longo dos anos, o departamento de marketing passou de simples departamento de vendas a uma estrutura organizacional em que os profissionais trabalham principalmente em equipes interdisciplinares.
2. Os modernos departamentos de marketing podem ser organizados de várias maneiras. Algumas empresas são organizadas por especialização funcional, outras se concentram na localização geográfica e na regionalização. Há as que enfatizam a gerência de produtos e marcas ou a gerência de segmentos de mercado. Algumas empresas estabelecem uma organização matricial, que consiste em gerentes de produto e de mercado. Finalmente, algumas contam com um marketing corporativo forte, outras com marketing corporativo limitado e ainda há outras em que o marketing é exercido apenas pelas divisões.
3. Hoje, as organizações de marketing eficazes caracterizam-se por uma vigorosa cooperação e foco nos clientes por parte dos departamentos de marketing, P&D, engenharia, compras, fabricação, operações, finanças, contabilidade e crédito.
4. As empresas devem praticar a responsabilidade social por meio de suas palavras e ações legais, éticas e sociais. O marketing de causas pode ser usado para vincular produtivamente a responsabilidade social a programas de marketing voltados ao consumidor. O marketing social é levado a cabo por organizações não lucrativas para abordar diretamente um problema ou causa social.
5. Um brilhante plano estratégico de marketing pouco vale se não for adequadamente implementado. A implementação de planos de marketing exige a capacidade de reconhecer e diagnosticar um problema, avaliar em que nível da empresa ele se encontra, implementar os planos e avaliar os resultados.
6. O departamento de marketing tem de monitorar e controlar continuamente as atividades de marketing. O controle da eficiência focaliza a procura de meios para aumentar a eficiência da força de vendas, da propaganda, da promoção de vendas e da distribuição. O controle estratégico envolve uma reavaliação periódica da empresa e de sua abordagem estratégica ao mercado usando as ferramentas de análise da eficácia do marketing e da excelência de marketing, bem como a auditoria de marketing.

---

## Aplicações

### Debate de marketing Gestão de marketing: arte ou ciência?

Alguns observadores afirmam que o bom marketing é, acima de tudo, uma arte e não se presta a rigorosas análise e deliberação. Há, todavia, os que discordam com veemência; para eles, a gestão de marketing é uma atividade altamente científica que tem muito em comum com outras disciplinas de negócios.

**Assuma uma posição:** a gestão de marketing é em grande medida um exercício artístico e portanto altamente subjetivo, ou é em grande medida um exercício científico com orientações e critérios bem estabelecidos?

## Discussão de marketing

Como o marketing de causas ou social afeta seu comportamento de consumo? Algumas vezes você compra ou deixa de comprar produtos ou serviços de uma empresa por causa dos programas que ela mantém ou das políticas ambientais que defende? Por quê?



## DESTAQUE DE MARKETING

### Microsoft

A Microsoft foi fundada em 1975, quando Bill Gates, então com 19 anos, deixou Harvard para trabalhar com um colega do colegial, Paul Allen, em uma versão da linguagem de programação Basic. Depois de mudar a empresa de Albuquerque para Seattle, em 1979, Gates e Allen começaram a criar softwares de sistemas operacionais. O que aconteceu com a empresa desde a sua fundação é uma história conhecida e já contada inúmeras vezes. Aqui estão algumas das principais estratégias que permitiram à Microsoft alcançar notável crescimento nesse setor tão competitivo.

**Inovação de produto:** a Microsoft alcançou sucesso logo cedo por causa de uma única inovação de produto. Em 1980, a IBM a contratou para criar o sistema operacional de seus novos PCs, o que levou ao lançamento do Microsoft Disk Operating System (MS-DOS). Como outros fabricantes de computadores desejavam compatibilidade com as máquinas da IBM, a Microsoft foi rapidamente adotada como o sistema operacional padrão para PCs.

**Estratégia de extensão de marca:** a Microsoft usou seu poderoso nome de marca para lançar produtos de software, como o Microsoft Word, o Microsoft Office e o Microsoft Internet Explorer. Em 1989, ela tornou-se a maior vendedora de software do mundo, ostentando a mais ampla gama de produtos de software e aplicativos, bem como a mais alta margem de lucro do setor (perto de 25 por cento). Afinal, quando se lança um produto sob uma marca já forte, é possível conseguir reconhecimento instantâneo e credibilidade com muito menos despesas de propaganda. Atualmente, a Microsoft tem a segunda marca mais valiosa do mundo (103 bilhões de dólares), atrás apenas da Procter & Gamble.

**Muita propaganda:** à medida que a empresa amadureceu e procurou novos caminhos para o crescimento, aumentou a propaganda tanto dos produtos como da marca. Em 1994, a Microsoft realizou duas importantes mudanças: contratou o diretor de marketing e propaganda da Procter & Gamble e desenvolveu sua primeira campanha global. A campanha dobrou o orçamento da empresa, que foi parar nos 100 milhões de dólares; no ano seguinte, esse número subiu para 200 milhões devido ao lançamento do Windows 95. Hoje, a Microsoft costuma investir 50 milhões de dólares na divulgação de um único produto. Há pouco tempo ela gastou 150 milhões de dólares para promover a nova versão do Microsoft Office. Seus anúncios sugerem que o cliente pode ir mais longe quando usa produtos Microsoft: “Yes, you can” (“Sim, você pode”), “Software for the agile business” (“Software para empresas ágeis”) e “Realize your potential” (“Realize seu potencial”) são alguns dos slogans usados.

**Tenacidade competitiva:** as agressivas práticas competitivas da Microsoft lhe possibilitaram conquistar um papel de liderança em muitas categorias de produtos, mas também resultaram em batalhas legais. O Departamento de Justiça dos Estados Unidos moveu uma ação antitruste contra a Microsoft, na qual alegava que ela havia limitado a escolha do consumidor e prejudicado os concorrentes em parte por embutir softwares, como o Internet Explorer, em seu sistema operacional. Processos similares na Europa, no Japão e em vários estados norte-americanos ainda estão pendentes. Além disso, dado que a Microsoft suplantou a IBM no setor que a própria IBM criou, muitas empresas na área de mídia, tecnologia e comunicações encaram com cautela qualquer tipo de parceria com a Microsoft.

**Expansão do produto:** a Microsoft expandiu rapidamente seus negócios para além dos sistemas operacionais. Ela passou de servidores a desktops, de desktops a portáteis e entrou nos eletrônicos de consumo. Depois de superar sua relutância inicial em adotar a Internet, a Microsoft desenvolveu o navegador Internet Explorer em resposta ao Netscape e o portal Microsoft Network (MSN) para competir com o Yahoo! e a AOL. O MSN é o segundo maior provedor de serviços da Internet, mas tem apenas cerca de um terço dos assinantes da líder AOL. Expandindo-se no setor de mídia, a Microsoft formou uma joint-venture com a NBC para criar a emissora a cabo MSNBC, que apresenta programação de notícias, finanças e talk shows. Recentemente a empresa apresentou o console de videogame Xbox, destinado a competir com os sistemas avançados de games da Sony e da Nintendo.

**Integração de produto:** a Microsoft usa a integração entre seus produtos para fomentar a venda cruzada. Seu software empresarial integra-se com o software para desktop e a plataforma Windows para desktop integra-se com

a plataforma PDA para PocketPC. Um relógio de pulso com software Microsoft pode receber mensagens da versão para desktop do Microsoft Outlook. Há pouco tempo, a empresa forneceu gratuitamente cópias do mais novo Microsoft Office Suite para clientes empresariais. Toda vez que os usuários da cópia gratuita tentavam acessar algum recurso mais avançado do Office, recebiam uma mensagem dizendo que precisavam do Microsoft Exchange Server (um produto empresarial caro que ajuda a Microsoft a solidificar seu poder sobre os clientes).

A Microsoft continua no caminho da integração mais profunda. Seu conceito .Net foi idealizado para mesclar diretamente o Windows com a Internet. O Microsoft .Net permitirá que múltiplos dispositivos — PCs, telefones sem fio, pagers, câmeras digitais, PDAs e outros 'dispositivos inteligentes' — funcionem juntos por meio de conexões via Web, com facilidade sem precedentes. A empresa está trabalhando também na iniciativa Trustworthy Computing, para ajudar a aumentar a segurança dos computadores e prevenir acesso não autorizado a arquivos e máquinas; enquanto isso, ela continua a se expandir por novos caminhos, com investidas na venda de música on-line, mecanismos de busca e telefones celulares.

### Questões para discussão

1. Quais foram os fatores-chave para o sucesso da Microsoft?
2. Em que pontos a Microsoft está vulnerável? Com o que deveria tomar cuidado?
3. Que recomendações você faria aos executivos de marketing da Microsoft?

Fontes: "What's in a name?", *Forbes*, 19 abr. 2004, p. 59; Adam Lashinsky, "Shootout in gadget land", *Fortune*, 10 nov. 2003, p. 74; Morag Cuddeford Jones, "IT's a lifestyle for Nick Barley at Microsoft", *Brand Strategy*, mar. 2004, p. 18-19.

## Notas

- 1 Keith Fox, Katherine Jocz e Bernard Jaworski, "A common language", *Marketing Management*, maio/jun. 2003, p. 14-17.
- 2 Richard Tomlinson, "L'Oreal's global makeover", *Fortune*, 30 set. 2002, p. 141-146; "The colour of money", *Economist*, 8 mar. 2003, p. 59; Sarah Ellison e John Carreyrou, "An unlikely rival challenges L'Oreal in beauty market", *Wall Street Journal*, 9 jan. 2003, p. A1, A6.
- 3 Para atualizações adicionais do mais recente pensamento acadêmico sobre estratégia e táticas de marketing, veja Dawn Iacobucci (org.), *Kellogg on marketing*. Nova York: Wiley, 2001; Dawn Iacobucci e Bobby Calder, *Kellogg on integrated marketing*. Nova York: Wiley, 2003.
- 4 Frederick E. Webster Jr., Alan J. Malter e Shankar Ganesan, "Can marketing regain its seat at the table?", *Marketing Science Institute Report n° 03-113*. Cambridge: Marketing Science Institute.
- 5 Keith Fox, Katherine Jocz e Bernard Jaworski, "A common language", p. 14-17.
- 6 Para um amplo tratamento histórico do pensamento de marketing, veja D.G. Brian Jones e Eric H. Shaw, "A history of marketing thought". In: Barton A. Weitz e Robin Wensley (orgs.), *Handbook of marketing*. Londres: Sage Publications, 2002, p. 39-65.
- 7 Frederick E. Webster Jr., "The changing role of marketing in the corporation", *Journal of Marketing*, out. 1992, p. 1-17. Veja também Ravi S. Achrol, "Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environment", *Journal of Marketing*, out. 1991, p. 77-93; John P. Workman Jr., Christian Homburg e Kjell Gruner, "Marketing organization: an integrative framework of dimensions and determinants", *Journal of Marketing*, jul. 1998, p. 21-41. Para algumas perspectivas contemporâneas, veja a edição especial de 1999 do *Journal of Marketing Fundamental Issues and Directions for Marketing*.
- 8 Para uma excelente explicação sobre como transformar uma empresa em uma organização orientada para o marketing, veja George Day, *The market-driven organization: aligning culture, capabilities, and configuration to the market*. Nova York: Free Press, 1989.
- 9 Frederick E. Webster Jr., "The role of marketing and the firm". In: Barton A. Weitz e Robin Wensley (orgs.), *Handbook of marketing*. Londres: Sage Publications, 2002, p. 39-65.
- 10 Frank V. Cespedes, *Concurrent marketing: integrating product, sales, and service*. Boston: Harvard Business School Press, 1995; Frank V. Cespedes, *Managing marketing linkages: text, cases, and readings*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.
- 11 www.pacefoods.com.
- 12 Zachary Schiller, "The marketing revolution at Procter & Gamble", *Business Week*, 25 jul. 1988, p. 72-76; Laurie Freeman, "P&G widens power base: adds category managers", *Advertising Age*.
- 13 Michael J. Zenor, "The profit benefits of category management", *Journal of Marketing Research*, 31, maio 1994, p. 202-213.
- 14 Gerry Khermouch, "Brands overboard", *Brandweek*, 22 ago. 1994, p. 25-39.
- 15 Para leituras adicionais, veja Robert Dewar e Don Shultz, "The product manager, an idea whose time has gone", *Marketing Communications*, maio 1998, p. 28-35; "The marketing revolution at Procter & Gamble", *Business Week*, 25 jul. 1988, p. 72-76; Kevin T. Higgins, "Category management: new tools changing life for manufacturers, retailers", *Marketing News*, 25 set. 1989, p. 2, 19; George S. Low e Ronald A. Fullerton, "Brands, brand management, and the brand manager system: a critical historical evaluation", *Journal of Marketing Research*, maio 1994, p. 173-190; Michael J. Zenor, "The profit benefits of category management", *Journal of Marketing Research*, maio 1994, p. 202-213.
- 16 Richard E. Anderson, "Matrix Redux", *Business Horizons*, nov./dez. 1994, p. 6-10.
- 17 Frederick E. Webster Jr., "The role of marketing and the firm". In: Barton A. Weitz e Robin Wensley (orgs.), *Handbook of marketing*. Londres: Sage Publications, 2002, p. 39-65.



- 18 Benson P. Shapiro, "Can marketing and manufacturing coexist?", *Harvard Business Review*, set/out. 1977, p. 104-114. Veja também Robert W. Ruekert e Orville C. Walker Jr., "Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework with other empirical evidence", *Journal of Marketing*, jan. 1987, p. 1-19.
- 19 Patricia Sellers, "P&G: teaching an old dog new tricks", *Fortune*, 31 maio 2004, p. 167-180.
- 20 Erik Brynjolfsson e Lorin Hitt, "The customer counts", *Information Week*, 9 set. 1996.
- 21 Gary Hamel, *Leading the revolution*, Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- 22 Kenneth Hein, "Rohan Oza", *Brandweek*, 8 abr. 2002, p. 36; "POWERade scores with LeBron", *Brandweek*, 18 ago. 2004.
- 23 William L. Wilkie e Elizabeth S. Moore, "Marketing's relationship to society". In: Barton A. Weitz e Robin Wensley (orgs.), *Handbook of marketing*. Londres: Sage Publications, 2002, p. 1-38.
- 24 "Special report: corporate social responsibility", *Economist*, 14 dez. 2002, p. 62-63.
- 25 Don Tapscott e Anthony Williams, "What? Now we have to make a profit and be ethical", *Business 2.0*, fev. 2002, p. 30.
- 26 Para leituras adicionais, veja Dorothy Cohen, *Legal issues in marketing decision making*. Cincinnati: South-Western, 1995.
- 27 Shelby D. Hunt e Scott Vitell, "The general theory of marketing ethics: a retrospective and revision". In: John Quelch e Craig Smith (orgs.), *Ethics in marketing*. Chicago: Irwin, 1992.
- 28 Don Tapscott e Anthony Williams, "What? Now we have to make a profit and be ethical", p. 30-31.
- 29 Marc Gunther, "Tree huggers, soy lovers, and profits", *Fortune*, 23 jun. 2003, p. 98-104.
- 30 Ronald J. Alsop, "Perils of corporate philanthropy", *Wall Street Journal*, 16 jan. 2002, p. B1; Ronald J. Alsop, *The 18 immutable laws of corporate reputation: creating, protecting, and repairing your most valuable asset*. Nova York: Free Press, 2004.
- 31 Paul Dolan, *True to our roots: fermenting a business revolution*. Nova York: Bloomberg Press, 2003; Alison Overholt, "The good Earth", *Fast Company*, dez. 2003, p. 86-88.
- 32 Michael E. Porter e Mark R. Kramer, "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, dez. 2002, p. 5-16.
- 33 Dwane Hal Deane, "Associating the corporation with a charitable event through sponsorship: measuring the effects on corporate community relations", *Journal of Advertising*, inverno 2002, p. 77-87.
- 34 Veja Philip Kotler e Nancy Lee, *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Nova York: John Wiley, 2005.
- 35 Para uma discussão sobre alguns problemas e oportunidades do marketing de saúde pública, veja Michael L. Rothschild, "Carrots, sticks, and promises: a conceptual framework for the management of public health and social issue behaviors", *Journal of Marketing*, 63, out. 1999, p. 24-37.
- 36 Jennifer Barrett, "A secret recipe for success", *Newsweek*, 3 nov. 2003, p. 48-49; Paul Newman e A.E. Hotchner, *Shameless exploitation in pursuit of the common good: the madcap business adventure by the truly oddest couple*. Waterville: Thorndike Press, 2003.
- 37 Todd Wallack, "Conscience calls", *San Francisco Chronicle*, 21 set. 2000; [www.workingassets.com](http://www.workingassets.com).
- 38 Hamish Pringle e Marjorie Thompson, *How cause related marketing builds brands*. Nova York: John Wiley & Sons, 1999; Christine Bittar, "Seeking cause and effect", *Brandweek*, 11 nov. 2002, p. 19-24; "Marketing, corporate social initiatives, and the bottom line", Marketing Science Institute Conference Summary, *MSI Report* nº 01-106, 2001.
- 39 Rajan Varadarajan e Anil Menon, "Cause-related marketing: a co-alignment of marketing strategy and corporate philanthropy", *Journal of Marketing*, 52, 1988, p. 58-74.
- 40 Minette Drumwright e Patrick E. Murphy, "Corporate societal marketing". In: Paul N. Bloom e Gregory T. Gundlach (orgs.), *Handbook of marketing and society*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001, p. 162-183. Veja também Minette Drumwright, "Company advertising with a social dimension: the role of noneconomic criteria", *Journal of Marketing*, 60, out. 1996, p. 71-87.
- 41 [www.britishairways.com](http://www.britishairways.com).
- 42 Pat Auger, Paul Burke, Timothy Devinney e Jordan J. Loviere, "What will consumers pay for social product features?", *Journal of Business Ethics*, 42, 2003, p. 281-304.
- 43 C. B. Bhattacharya e Sankar Sen, "Consumer-company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies", *Journal of Marketing*, 67, abr. 2003, p. 76-88; Sankar Sen e C.B. Bhattacharya, "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility", *Journal of Marketing Research*, 38, nº 2, 2001, p. 225-244; Dennis B. Arnett, Steve D. German e Shelby D. Hunt, "The identity salience model of relationship marketing success: the case of nonprofit marketing", *Journal of Marketing*, 67, abr. 2003, p. 89-105.
- 44 Stephen Hoeffler e Kevin Lane Keller, "Building brand equity through corporate societal marketing", *Journal of Public Policy and Marketing*, 21, nº 1, primavera 2002, p. 78-89. Veja também a edição especial sobre responsabilidade corporativa, *Journal of Brand Management*, 10, nº 4 e 5, maio 2003.
- 45 Hamish Pringle e Marjorie Thompson, *How cause related marketing builds brands*; [www.loveisnotabuse.com](http://www.loveisnotabuse.com).
- 46 Mark R. Forehand e Sonya Grier, "When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism", *Journal of Consumer Psychology*, 13, nº 3, 2003, p. 349-356; Dwane Hal Dean, "Associating the corporation with a charitable event through sponsorship: measuring the effects on corporate community relations", *Journal of Advertising*, 31, nº 4, 2002, p. 77-87.
- 47 Steve Hoeffler, Paul N. Bloom e Kevin Lane Keller, "Achieving social change through corporate societal marketing: incorporating a consumer orientation into CSR programs", Kenan-Flagler School of Business, Universidade da Carolina do Norte, Chapel Hill, 2004.
- 48 Ronald J. Alsop, *The 18 immutable laws of corporate reputation: creating, protecting, and repairing your most valuable asset*, p. 125.
- 49 Susan Orenstein, "The SELLING OF BREAST CANCER", *Business 2.0*, fev. 2003, p. 88-94; H. Meyer, "When the cause is just", *Journal of Business Strategy*, nov./dez. 1999, p. 27-31.
- 50 Christine Bittar, "Seeking cause and effect", *Brandweek*, 11 nov. 2002, p. 18-24.
- 51 Philip Kotler, Ned Roberto e Nancy Lee, *Social marketing: improving the quality of life*. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- 52 [www.causemarketingforum.com](http://www.causemarketingforum.com).
- 53 Veja Michael Rothschild, "Carrots, sticks, and promises: a conceptual framework for the management of public health and social issue behaviors", p. 24-37.
- 54 Para mais informações sobre o desenvolvimento e a implementação de planos de marketing, veja H.W. Goetsch, *Developing, implementing, and managing an effective marketing plan*. Chicago: NTC Business Books, 1993.
- 55 *Ibid.*
- 56 Thomas V. Bonoma, *The marketing edge: making strategies work*. Nova York: Free Press, 1985. Muito dessa seção é baseado na obra de Bonoma.

- 57 C. Marcus, "Marketing resource management: key components", *Gartner Research Note*, 22 ago. 2001.
- 58 Sam R. Goodman, *Increasing corporate profitability*. Nova York: Ronald Press, 1982, capítulo 1. Veja também Bernard J. Jaworski, Vlas Stathakopoulos e H. Shanker Krishnan, "Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence", *Journal of Marketing*, jan. 1993, p. 57-69.
- 59 Peter M. Senge, *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Nova York: Doubleday Currency, 1990, capítulo 7.
- 60 Para discussões adicionais sobre esse recurso, veja Philip Kotler, "From sales obsession to marketing effectiveness", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1977, p. 67-75.
- 61 Philip Kotler, William Gregor e William Rodgers, "The marketing audit comes of age", *Sloan Management Review*, inverno 1989, p. 49-62; Frederick Reichheld, *The loyalty effect*. Boston: Harvard Business School Press, 1996, discute o desgaste da imagem.
- 62 Listas de verificação úteis podem ser encontradas em Aubrey Wilson, *Aubrey Wilson's marketing audit checklists*. Londres: McGraw-Hill, 1982; Mike Wilson, *The management of marketing*. Westmead: Gower Publishing, 1980. Um software para uma auditoria de marketing é descrito em Ben M. Enis e Stephen J. Garfein, "The computer-driven marketing audit", *Journal of Management Inquiry*, dez. 1992, p. 306-318.
- 63 Philip Kotler, William Gregor e William Rodgers, "The marketing audit comes of age", p. 49-62.

# Créditos dos casos e das imagens

## Créditos dos casos apresentados na seção "Panorama brasileiro"

Casos desenvolvidos sob coordenação de Ana Akemi Ikeda, professora livre docente da área de marketing da FEA/USP e vice-coordenadora do MBA Marketing de Serviços da FIA:

**Página 94 — Pão de queijo: 'bão demais' no mundo inteiro.** Texto elaborado por Tania Modesto Veludo-de-Oliveira, mestre pela FEA/USP e doutoranda pela Cardiff Business School.

**Página 133 — O 'cartão de plástico' está com os dias contados?** Texto elaborado pela professora Ana Ikeda Akemi.

**Página 201 — Mulher moderna: bem-vinda ao século XXI.** Texto elaborado por Tania Modesto Veludo-de-Oliveira.

**Página 297 — Marcas próprias para a McCain.** Texto elaborado por Janaina de Moura Engracia Giraldi, doutoranda e mestre em administração pela FEA/USP.

**Página 330 — O setor de telefonia móvel no Brasil e a marca Vivo.** Texto elaborado por Geraldo Luciano Toledo, professor titular e coordenador da área de marketing da FEA/USP e vice-coordenador do MBA Marketing de Serviços da FIA, e por Daniela Motta Romeiro Khauaja, mestre em administração pela FEA/USP e professora da ESPM/SP e da Anhembi-Morumbi.

**Página 362 — Viagra e a concorrência.** Texto elaborado pela professora Ana Akemi Ikeda, por Alex Fornarazi, aluno do MBA Marketing da FIA, e por Rose Ogawa, também aluna do MBA Marketing da FIA.

**Página 421 — Serviços bancários para universitários: o caso Banespa.** Texto elaborado por Janaina de Moura Engracia Giraldi, por Guilherme de Farias Shiraishi, mestre em administração pela FEA/USP, e por Luciana Oranges Cazarino, também mestre em administração pela FEA/USP.

**Página 694 — H.Stern: o brilho das pedras.** Texto elaborado pela professora Ana Akemi Ikeda.

## Outros casos:

**Página 165 — A tecnologia comanda o CRM?** Texto elaborado por Dilson Gabriel dos Santos, professor do Departamento de Administração da FEA/USP e coordenador do MBA Marketing da FIA, e Francisco Javier S. M. Alvarez, professor doutor de graduação de marketing da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da USP-Campus Leste.

**Página 561 — Comunicação integrada de marketing: um instrumento de revitalização de marca na Amex.**

Texto elaborado pelo professor Dilson Gabriel dos Santos, pelo professor Francisco Javier S. M. Alvarez e por Edson Crescitelli, professor da FEA/USP e coordenador da área de marketing da ESPM.

**Página 597 — Skol Beats, um evento redondo.** Texto elaborado pelo professor Edson Crescitelli.

**Página 631 — Venda direta comanda a viabilização dos negócios na Natura.** Texto elaborado pelos professores Dilson Gabriel dos Santos, Francisco Javier S. M. Alvarez e Edson Crescitelli.

## Créditos das imagens

### Capítulo 1

2 Cortesia da Image Works; 3 Cortesia da Boston Beer Company. Samuel Adams Utopias é uma marca registrada da BBC Brands LLC; 5 Cortesia da Rainer Stratmann for Lexus.; 7 Cortesia do Departamento de Transportes dos Estados Unidos. Este anúncio foi criado sem ônus em benefício da campanha Drunk Driving do Ad Council; 10 Cortesia da Corbis/Bettmann; 12 Cortesia da Shiseido Co., Ltd. Tóquio, Japão; 23 Cortesia da Volvo Cars of North America, LLC.

### Capítulo 2

34 Cortesia da H&M, Hennes & Mauritz L.R; 36 Cortesia da Nike; 44 Essa reprodução é cortesia da Caterpillar, Inc.; 55 Cortesia da Star Alliance™.

### Capítulo 3

70 Cortesia da Atkins Nutritionals, Inc.; 79 HOT WHEELS é uma marca registrada Mattel, Inc. © 2005 Mattel, Inc. Todos os direitos reservados; 81 Cortesia da Charles Schwab & Co., Inc.; 91 Cortesia da Getty Images/Time Life Pictures.

### Capítulo 4

98 Cortesia da Build-A-Bear Workshop©; 102 Cortesia da PhotoEdit; 124 GLADWARE® é uma marca registrada da Glad Products Company. uso com permissão. © 2004 The Glad Products Company, reproduzido com permissão.

### Capítulo 5

138 Cortesia da Washington Mutual; 143 Cortesia da Saturn; 145 Cortesia da Countrywide Finance Corporation; 159 Cortesia da Pathmark Corporation; 164 Cortesia da Enterprise Rent-a-Car Company.

### Capítulo 6

172 Cortesia da Corbis/Bettmann; 178 Cortesia da the Sherwin-Williams Co.; 181 Cortesia da Levi Strauss & Co.; 192 Cortesia do National Fluid Milk Processor Promotion Board.

**Capítulo 7**

208 Cortesia da SAP America, Inc./C Dean Kaufman; 215 Cortesia da Eastman Kodak Company; 220 Cortesia da HR; 230 Cortesia da Cardinal Health.

**Capítulo 8**

236 Cortesia da Corbis/Bettmann; 237 Cortesia do Henry Ford Museum e Greenfield Village; 239 Cortesia da Tom's of Maine, e Josh Royte, Maine Chapter of The Nature Conservancy; 242 Cortesia da VANS, Inc.; 252 Cortesia da Ocean Spray Cranberries, Inc.; 2560 Cortesia do BB&T Bank; 260 Cortesia da 98.7 KISS-FM e Emmis Communications; 262 Cortesia da PepsiCo International.

**Capítulo 9**

268 Cortesia da Corbis/Bettmann; 271 Cortesia da Australian Tourist Commission (secretaria de turismo australiana); 277 Cortesia da Allstate; 286 Cortesia do Olive Garden® Italian Restaurants e da Darden Corporation; 286 Cortesia da Campbell Soup Company; 293 © The Procter & Gamble Company, uso com permissão.

**Capítulo 10**

304 Cortesia Thirteen/WNET New York; 307 DiGiorno® Anúncio impresso da Rising Crust Pizza: as marcas registradas da Kraft são usadas com a permissão da Kraft Foods; 315 Cortesia da Corbis/Bettmann; 327 LEGO, o logo da LEGO e PLAY ON são marcas registradas do LEGO Group, que não patrocina ou endossa esta publicação. © 2004 The LEGO Group são usados aqui com permissão.

**Capítulo 11**

336 Cortesia da Corbis/Bettmann.; 338 Cortesia da Shell Oil Company; 353 Cortesia da Quaker Oats Company; 356 Cortesia da S&S Cycle, Inc; 357 Cortesia da A.T. Cross Company.

**Capítulo 12**

366 Cortesia da Corbis/Bettmann; 379 Cortesia da Gallo of Sonoma, Healdsburg, Sonoma County, Califórnia. ©2001; 381 Reproduzido com permissão da Intel Corporation, Copyright Intel Corporation 2001; 383 Cortesia da General Mills, Inc.; 387 © The Procter & Gamble Company. Uso com permissão.

**Capítulo 13**

396 Cortesia da IBM; 400 Cortesia da Getty Images, Inc, Agência France Press. Stringer/Agência France Presse/Getty Images; 415 Cortesia da RE/MAXO; 418 Cortesia da State Farm Mutual Automobile Insurance Company, 2003. Uso com permissão.

**Capítulo 14**

428 Cortesia da Whirlpool Corporation; 451 2004 C Lands' End, Inc. Uso com permissão; 456 Cortesia da GlaxoSmithKline.

**Capítulo 15**

464 Cortesia da Kmart Corporation; 469 Cortesia da Nautilus; 473 Cortesia da PhotoEdit; 475 Cortesia da Calyx & Corolla; 485 Cortesia da Parker-Hannifin; 492 Cortesia da Stihl Incorporated.

**Capítulo 16**

500 Cortesia da Getty Images, Inc-Liaison; David McNew/Getty Images, Inc.; 508 Cortesia da Hot Topic and Converse.

**Capítulo 17**

532 Cortesia da BMW; 535 © Kimberly-Clark Worldwide, Inc. Reproduzido com permissão; 541 TILEXO é uma marca registrada da The Clorox Company. Uso com permissão. ©2004 The Clorox Company. Reproduzido com permissão; 550 Cortesia da Getty Images, Inc-Liaison; Gareth Cattermole/Getty Images, Inc.; 557 © 2004 Accenture. Todos os direitos reservados. Reproduzido com permissão.

**Capítulo 18**

566 Cortesia da Procter & Gamble Company, © Ross Van Pelt; 571 Com permissão da V&S Vin & Sprit AB. Absolut Country of; Weden Vodka & Logo, Absolut, o design da garrafa e a tipografia do nome absolut são marcas registradas da V&S Vin & Sprit AB. © 2004 V&S Vin & Sprit AB. Copyright © The Andy Warhol Foundation for the Visual Arts by V&S Vin & Sprit Aktiebolag sob licença exclusiva; 576 Cortesia da Corbis/Bettmann; 577 Cortesia da Omega; 590 Cortesia da Corbis/Bettmann.

**Capítulo 19**

606 Cortesia da Newell Rubbermaid; 612 David Anderson/ Cortesia da Patagonia, Inc.

**Capítulo 20**

636 Cortesia da 3M; 637 Cortesia da Gillette Blades & Razors; 645 Cortesia da Procter & Gamble Cosmetics/Noxell Corporation; 647 Cortesia da Corbis Digital Stock; 651 Cortesia da Continental Airlines; 656 Cortesia da The Boeing Company; 661 © Koninklijke Philips Electronics N.V. Todos os direitos reservados; 664 Cortesia da Retna Ltd.

**Capítulo 21**

670 Cortesia da Red Bull. © Fio Hagen/Red Bull 2004; 671 ©Ethan Hill; 675 Cortesia da Societé des Produits Nestlé S.A., Vevey, Suíça; 682 Cortesia da Corbis/Sygma; 687 © Lands' End, Inc. Uso com permissão; 690 Logo: © Copyright Brand Hong Kong Management Office. a) Cortesia da Corbis Digital Stock; b) Cortesia da Corbis Digital Stock; c) Cortesia da Corbis/Bettmann.

**Capítulo 22**

700 Cortesia da The Image Works; 713 Cortesia da Bown-Forman Wines/Fetzer Vineyards. Foto uso com permissão de Albert Watson e David Breashears; 716 Cortesia da LensCrafters' Give the Gift of Sight/© Lyons Photography; 717 AP Wide World Photos.

# Índices

## Índice de empresas e marcas

- 100 Percent Natural, cereal, 659  
1-800-FLOWERS, 502  
1869 Brand Biscuits, 569  
3Com, 688  
3M, 14, 43, 55, 88, 153, 270, 352, 354, 368, 420, 636, 638, 642, 713, 725  
7-Eleven, 503, 504, 619  
7Up, 272, 576, 579  
9-Lives, 48, 440, 595  
A&E, 304, 358  
A. C. Nielsen Company, 74, 75, 507, 508, 679  
A. G. Laffey Design, 373  
A.T. Cross, 357, 388  
Aarp, 321, 322  
AB Dick, 487-88  
ABB, 208, 671  
Abbott Laboratories, 42, 55  
ABC, 48  
Abercrombie and Fitch, 505  
Absolut, 82, 371, 435, 570, 571  
Academy of General Dentistry, 321  
Accenture, 85, 114, 308, 509, 548, 556-57  
ACE Hardware, 503  
Acumins, 243  
Acura, 378, 432  
Adams, gomas de mascar, 348  
ADI Technology Corporation, 230-31  
Adobe, 290  
Advanced Data Exchange (ADX), 221  
Advertising Age, 272  
Advertising Women of New York, 542, 572  
Aeropostale Inc., 505-6  
Aflac Inc., 569  
Agência de Proteção Ambiental, 717  
Air Canada, 55  
Air New Zealand, 55  
Airborne Express, 608, 609  
Airbus, 351, 675  
Alamo Rent-a-Car, 238, 304-5  
Alathon, 443  
Albert Heijn, 689  
Albertson's, 492  
Alcoa, 24  
Aldi, 345, 475, 689  
Allen-Bradley Corporation, 642  
Allied Domeq PLC, 503  
Allied Signal, 54  
Allied Van Lines, 418  
All-in-One, 48  
Allstate, 277, 417  
Aloha Airlines, 553  
Always, 674, 682  
Amazon.com, 2, 10, 13, 75, 76, 115, 139, 157, 160, 164, 195, 240, 241, 319, 338, 361, 430, 431, 437, 477, 489, 491, 494-95, 500, 502, 546, 617, 678, 709  
AMD, 380, 457  
America Online (AOL), 13, 18, 163, 242, 268, 351, 514, 617, 662, 734  
American Airlines, 83, 100, 101, 102, 104, 105, 111, 141, 155, 158, 617, 604  
American Association of Advertising Agencies, 566  
American Demographics, 174  
American Drug, 240  
American Eagle Outfitters Inc., 336, 505-6  
American Express, 82, 85, 99, 133, 146, 162, 163, 210, 290, 308, 396, 416, 548, 577, 591, 684, 686, 714, 716  
American Family Association, 572  
American Idol, 591  
American Marketing Association, 4, 269  
American Society for Quality Control, 145  
Ameritrade, 156  
Amtrak, 337  
Amway Corp., 502, 618, 673  
ANA, 55  
Anaren Microwave, Inc., 218  
ANC Rental Corp., 304  
Andersen Consulting, 556  
Andersen Windows, 243  
Anheuser-Busch, 352, 548, 591, 704, 713  
Ann Taylor Loft, 35  
Ann Taylor, 35  
ANZ Bank, 610  
AOL Time Warner, 623  
APL, Inc., 453  
Apollo Group Inc., 315  
Apple Computer, 11, 90, 158-59, 272, 275, 292, 312, 355, 371, 373, 383, 481, 500, 569, 657, 661-62  
Apple Power Book, 2  
Applebee's, 579  
Aquafina, 338  
Aquafresh, 260, 321, 348  
Aramark Corp., 229  
Arbitron Audits and Surveys, 75  
Ariel, 291  
Arizona Iced Tea, 386  
Arizona, 336  
Arm & Hammer, 348  
Armani, 670  
Armstrong World Industries, 638  
Artists Management Group, 382  
Asda, 345, 354, 488  
Asea, 671  
Asiana Airlines, 55  
Ask Jeeves, 549  
Associação dos Surfistas Profissionais, 281  
Associated Grocers, 503  
Aston Martin, 576  
AT&T Wireless, 359  
AT&T Worldnet, 625  
AT&T, 37, 55, 88, 211, 470, 543, 549, 570, 591, 617  
Atkins Nutritional, 70  
AtomFilms, 615  
Atra, 296  
Audi, 293, 433  
Audit Bureau of Circulation, 75  
Austrian Airlines, 55  
Autobyte.com, 502  
AutoNation, 489  
Avalon, 261  
Aveda, 260, 435  
Aventis, 642  
Avis Group Holdings Inc., 277  
Avis, 141, 238, 348, 351, 354, 484, 543, 679  
Avon Products Inc., 20, 21, 247, 314, 354, 470, 475, 482, 502, 553, 612, 618, 623, 711  
AvtoVAZ, 680  
Axe, desodorante, 615  
Bailey Controls, 38  
Banana Boat, 502  
Banana Republic, 85, 294  
Banco Mundial, 717  
Bandai Company, 79  
Bang & Olufsen, 40, 372  
Bank of America, 176, 180, 270, 338, 483, 713  
Bank One Corp., 475, 483, 492  
Barclay's, 684  
Barnes & Noble, 314, 338, 399, 491, 709  
Barney's, 548  
Bartle Bogle Hegarty, 615  
Baseballplanet.com, 430  
Baskin-Robbins, 354, 503  
Bass Pro Shops, 511  
Baxter Healthcare Corporation, 229, 260, 372, 447, 709  
Bayer, 670  
BB&T Corporation, 256  
BBBK, 388  
Beanie Babies, 432, 593  
Beatles, 87  
Becher, 240  
Bechtel Corporation, 676-77  
Becton-Dickenson, 710  
Bed Bath & Beyond, 244, 507, 513  
Bell Laboratories, 91  
Bell Motorcycles, 109  
BellyWashers, 549  
Ben & Jerry's, 20, 73, 89, 315  
Benetton, 34, 174, 372, 506, 514, 673  
Ben-Gay, 640  
Bennigan's, 579  
Best Buy, 338, 374, 446, 452, 477, 492, 507, 515, 524, 559, 588  
Bethlehem Steel, 344  
Betty Crocker, 276, 384  
Bic, 294  
Big Lots, 444  
Bijan's, 512  
Billabong, 292-93  
Bissel, 188  
Bizrate.com, 75, 139  
Black & Decker, 514  
Black Box Corporation, 613  
Blackberry, 638  
Blockbuster, 477, 719  
Bloomingdale's, 501, 503, 506, 512-13, 617  
Blue Cross/Blue Shield, 48, 270  
Blue Luna Café Latte, 386  
Blue Man Group, 400  
BMW, 15, 16, 296, 309, 311, 378, 379, 435, 532, 577, 670, 673, 716  
bmwfilms.com, 577  
BMX, bicicletas, 109  
Boeing, 42, 155, 351, 373, 655-56, 675  
Boost Mobile, 359  
Boots, 172, 354  
Borders, 314, 338, 505, 507  
Boston Beer Company, 3, 11  
Boston Consulting Group, 248  
Boston Symphony Orchestra Inc., 536  
Bowflex, 469, 470  
Bowmar, 319, 378  
Boxster, 373  
Boys & Girls Club of America, 719  
BP, 337  
Braun, 372  
Bravo, 47  
Breyers, 515  
Bristol-Meyers Squibb, 55, 545, 715  
British Airways, 12, 141-42, 351, 714, 715  
British Columbia Telecom, 164  
British Midland, 55  
British Telecom, 12  
Briva, 284  
Brooks Brothers, 311  
Brooks Pharmacy, 418  
Brookstone, 507  
Brown & Williamson Tobacco Corporation, 263  
Brown Boveri, 671  
Bud Light, 70, 591  
Budweiser, 272, 352, 548  
Buena Vista Music Group, 179  
Bugle Boy, 336  
Buick, 377, 432, 433, 548, 674  
Build-A-Bear Workshop, 98  
Buitoni-Perugina, 284  
Burberry, 180, 248, 510  
Bureau of Labor Statistics, 396  
Burger King, 350, 484  
Burson-Marsteller, 546, 617  
Burton, pranchas de snowboard, 250, 280-81  
Business for Social Responsibility, 718  
Business Week, 402, 416, 505, 578  
Buy.com, 489  
Byte, 7  
BzzAgent, 548  
Cadillac, 144, 289, 310, 354, 377, 473, 543, 675  
California Milk Processor Board, 191, 272, 544  
Callaway Golf, 467, 614  
Calvin Klein, 270, 336, 380, 477, 503, 572  
Calyx & Corolla, 475  
Camay, 685  
Camel, cigarro, 247  
Cameraworks.com, 340  
Campbell Soup Company, 181, 270, 286, 291, 319, 322, 387, 483, 683, 704  
Camry, 261, 290  
Candbury, 293  
Canon, 40, 352, 420  
Canyon River Blues, da Sears, 336  
Cardinal Health, 216, 229-30  
Carl Jr.'s, 432  
CarMax, 476  
Carnation, 284, 636  
Carnival Cruises, 614  
Carrefour, 514, 516, 676, 689  
Carrier, 45  
Cartoon Network, 179  
Casa Ronald McDonald, 715, 716  
Casamento grego, 195  
Cascade, 709  
Case Cutlery, 358  
Caterpillar, 44, 140-41, 208, 217, 314, 348, 382, 419, 443, 481  
Cava Research Group, 82  
CDNOW, 430, 587  
Celeron, 381  
Cemex, 372  
Centrino, 381  
Centros de Controle e Prevenção de Doenças (Centers for Disease Control and Prevention — CDC), 70, 717  
Chanel N° 5, 310, 543  
Chanel, 670  
Charles Schwab, 81, 178, 403, 466, 491, 638  
Cheez Whiz, 686  
Chef America, 636  
ChemConnect.com, 222  
ChemStation, 243  
Cherrios, 308  
Chevrolet, 196, 296, 344, 377, 473, 674  
Chevron, 89  
Chevron-Texaco, 337  
Chicago Symphony Orchestra, 6  
Chico's, 35, 247, 505, 511  
Chips Ahoy!, 57, 380  
Chiquita, 369  
Christopher & Bond, 505  
Chrysler Corp., 49, 217, 246, 432, 544  
Chupa Chups, 278  
Cingular, 359  
Cinnabon, 383  
Circuit City, 42, 338, 431, 476, 513

- Cirque du Soleil, 419  
 Cisco Systems, 138, 314, 371, 701  
 Citibank AAdvantage, 383  
 Citibank, 54, 240, 401, 411, 416, 557, 585, 684  
 Citicorp, 473  
 Citigroup, 178, 338, 617, 684  
 Citizen Bank, 484  
 Citra, 660  
 CKE Restaurants, 432  
 Clairol, 542, 685  
 Claritas, Inc., 74, 244  
 Clark University, 82  
 Clear Channel Communications, 246  
 Clifford the Big Red Dog, 477  
 Clinica Mayo, 399, 416  
 Clinique, 260  
 Clorox, 124, 247  
 Close-Up, 380  
 Club Med, 40, 402, 617, 684  
 CNA Insurance, 163-64  
 CNN, 181, 358  
 CNW Market Research, 432  
 Coach, 248, 308  
 Coast, sabonete, 542  
 Coca-Cola, 10, 13, 29-30, 114, 124, 221, 236, 259, 261, 270, 272, 284, 286, 319, 322, 338, 340, 344, 345, 353, 359, 385, 451, 453, 465, 471, 483, 484, 487, 502, 522, 541, 545, 553, 576, 590, 593, 640, 660, 674, 679, 681, 686, 687, 689, 691, 692, 693, 709, 713  
 Code Red, 548  
 Cognos, 74  
 Colgate, 124, 246, 351, 674, 706  
 Colgate-Palmolive, 247, 263, 586, 640, 659, 674  
 College Inn, 48  
 Colonial Sugar Refinery, 382  
 Colorado Cyclist, 716  
 Colt 45, 263  
 Columbia House, 404, 475  
 Columbia Pictures, 45  
 Columbia/HCA, 447  
 Comandos em Ação, 380  
 Comforel, 71  
 Comfort Inn, 368  
 Commerce Bancorp Inc., 483  
 Compaq Computer, 54, 221, 319, 385, 491, 724  
 Complaints.com, 75  
 CompUSA, 492  
 ConAgra Foods, 594, 718  
 Concorde, 638  
 Cone, Inc., 718  
 Conselho Britânico, 690  
 Consumer Reports, 189, 195, 515  
 Consumerreview.com, 75  
 Container Store, 160  
 Continental Airlines, 451, 614  
 Conversagent, 471  
 Converse, 508, 546  
 Cooking Light, 397  
 Coolsavings.com, 587  
 Cooperativo, 684  
 Coopers & Lybrand, 49  
 Coors, 685  
 Copernicus, 449  
 Corian, 385  
 Corn Flakes, 356  
 Corolla, 261, 262, 681  
 Corporacion GEO, 674  
 Corvette, 296  
 Costco, 619, 638  
 Countrywide, 144, 145  
 Courtyard, 419, 434  
 Cover Girl, 644, 645  
 Cowsint, 221, 222  
 Cracker Jack, 272  
 Craftsman, 291  
 Crayola, 315  
 Crest Whitestrips, 259, 293, 294, 373  
 Crest, 178, 198, 246, 293, 294, 349, 359, 369, 380, 686, 709, 719  
 Crispin, Porter, + Bogusky (CP+B), 575  
 Crowne Plaza, 378  
 Cruz Vermelha Norte-Americana, 717  
 Crystal Pepsi, 272  
 Culver, 480  
 Cutler-Hammer, 223  
 CVS, 417  
 Daewoo, 680  
 Daimler AG, 544  
 Daimler-Benz AG, 49  
 DaimlerChrysler, 49, 160, 221  
 Danone, 190, 290, 302, 557-558, 671  
 Dasani, 338, 576, 709  
 Data Resources, 130  
 Dawn, 714  
 DDB, 277  
 DeBeers, 243  
 Deere & Company, 157  
 Del Monte, 48  
 Dell Computer, 12, 22, 38, 54, 72, 85, 90, 144, 153, 155, 185, 186, 190, 195, 210, 221, 255, 262, 314, 319, 342, 345, 385, 446, 472, 489, 492, 524, 638, 673, 691, 724  
 Deloitte Consulting, 164, 167  
 Delta Airlines, 237, 291, 417, 419  
 DemandTec, 452  
 Deming, Prêmio, 146  
 Departamento de Trânsito, 437  
 Departamento de Transportes, 717  
 Departamentos de Saúde, Serviços Sociais e Humanos, 717  
 DePuy Orthopaedics, 89  
 DHL Worldwide Express Inc., 452-53, 609  
 Diageo, 350  
 Dial-A-Mattress, 411  
 Diebold, 14  
 Diesel, 336  
 Diet Coke, 185  
 Diet Pepsi, 185  
 DiGiorno's Pizza, 306, 307, 586  
 Digits, 577  
 Dillard's, 511  
 Discount Tire, 321, 487  
 Discover card, 158  
 Discovery Channel, 304  
 Discovery Zone, 512  
 Disney Channel, 48, 179  
 Disney Consumer Products, 477  
 Disney Press, 179  
 Dockers, 76  
 DoCoMo, telefones, 471  
 Dodge, 250  
 Dolby, 384  
 Dole, 186, 187  
 Dollar General Corp., 444  
 Dollar Tree, 444  
 Dominator, 280-81  
 Dominick's, 706  
 Domino's Pizza, 305, 356, 524  
 Dora, a Exploradora, 175  
 DoubleTree, 418, 419  
 Dove, 310, 380  
 Dow Chemical, 43, 88, 448, 642  
 Dow Jones, 74  
 Dr. Pepper, 487  
 Drake's, 354  
 Drew Estates, 432-33  
 Dreyer's Ice Cream, 636  
 Driver 2, 549  
 Duet, da Whirlpool, 428  
 Dun & Bradstreet, 75, 610  
 Dunkin' Donuts, 503, 513  
 DuPont, 43, 47, 71, 91, 208, 225, 385, 443, 481, 638, 656, 706, 707, 710, 713, 723  
 Duracell, 276, 283, 348, 558  
 Dustbuster, 378  
 Dutch Boy, tinta, 178, 386  
 DWI, 163  
 E1 Network, 284  
 E\*Trade, 13, 345, 409, 491  
 Eastman Kodak, 340, 341  
 easyGroup, 452  
 eBay, 4, 13, 43, 44, 139, 163, 210, 211, 222, 430, 445, 489, 524  
 Eddie Bauer, 159, 246, 311, 613, 615, 617  
 eDiets.com, 397  
 Edmund's, 11  
 Edsel, 379  
 Eggo, 296  
 Elance.com, 75  
 Electrolux, 40, 295, 377, 502, 685  
 Eli Lilly, 280, 642-43, 690  
 Elixir, 637  
 eMarketer, 221  
 Embassy Suites, 419  
 EMI, 319  
 Eminence S. A., 448  
 Emms Communications, 260  
 Encarta, 339  
 Encyclopaedia Britannica, 45, 339  
 Energizer, 308, 348, 558  
 Enron, 86  
 Enterprise Rent-A-Car, 164, 238-39  
 Entronics International, 712  
 Envirosell Inc., 506  
 Epinions.com, 75, 139  
 Equal, 310  
 ER, 578, 647  
 Eribitux, 55  
 Ericsson, 22, 345, 675, 693, 709  
 Esomar, 98  
 ESPN, 48, 591  
 ESPN.com, 617  
 Esquire, 512  
 Estee Lauder, 259-60, 691, 715-16  
 e-tailing group, 466  
 EthanAllen, 489  
 European Quality Award, 146  
 Eveready, 558  
 Everything Coca-Cola, 590  
 Evian, 378, 451  
 Evista, 642  
 Excedrin, 541  
 Exército norte-americano, 579  
 Expedta, 489  
 Exxon, 289, 685  
 ExxonMobil, 210, 337  
 EZ Squirt, ketchup, 386  
 Fair Trade, 85  
 Family Dollar, 444  
 Fannie Mae, 42  
 Fanta, 288  
 FAO Schwartz, 338  
 Fater, 679  
 Federal Express, 43, 51, 76, 83, 144, 208, 210, 307, 349, 359, 388, 401, 411, 452, 576, 608, 609, 638, 713  
 Federal Trade Commission, 613  
 Federated Department Stores, 515  
 FedEx Logistics Services, 521  
 Ferolito, Vullaggio, & Sons, 386  
 Ferrari, 344, 432  
 Fetzer Vineyards, 712  
 FHM, 615  
 Fiat Auto Holdings, 680  
 Fiat, 674, 676  
 Finesse, 352  
 Fingerhut, 161, 162  
 Finlândia, 576  
 Fireman's Fund, 277  
 Firestone, 289, 593  
 First Chicago Bank, 413  
 Flying Fish Brewing Co., 372  
 Folger's, 310, 322, 443  
 Foo Fighters, 250  
 Food and Drug Administration (FDA), 91, 388  
 Food Marketing Institute, 488  
 Foot Locker, 270  
 Ford Motor Company, 74, 213, 221, 223, 225, 228, 236-37, 263, 270, 288, 309, 344, 351, 379, 433, 449, 452, 467, 484, 487, 542, 548, 577, 579, 591, 617, 671, 674, 715  
 Ford-T, 236, 237  
 Formula 1, 15  
 Forrester Research, 130, 402  
 Fort James, 17  
 Fortis, 277  
 Fortune, 42, 45, 718  
 Forum Corporation, 143, 157  
 Four Seasons Hotel, 151, 368, 415  
 Fox News, 304  
 Franklin Mint, 470, 617  
 Frappuccino, 47, 347  
 Freemarkets.com, 222  
 Fresh Ink, 239  
 Freshen, 383  
 Friends of the Earth, 87  
 Friends, 647  
 Friendster.com, 82  
 Frito-Lay, 70, 87, 175, 314  
 Frog Design, 373  
 Fruit of the Loom, 272  
 Fruit Rings, 356  
 Fruittopia, 705  
 Fuji Heavy Industries, 680  
 Fuji, 99, 100, 340, 348, 457  
 Future Industrial Technologies, 373  
 G. Heileman Brewing, 263  
 Gain, detergente, 80  
 Gaines, 160  
 Galenas Lafayette, 504  
 Gallup & Robinson, Inc., 582  
 GAP, 85, 174, 294, 336, 503, 506, 510, 514  
 Gap.com, 160  
 GAPKids, 294  
 Gartner Group, 130  
 Gateway Country, 450  
 Gateway, 12, 195, 231, 262, 319, 470, 489  
 Gatorade Thirst Quenchers, 353  
 Gatorade, 345, 353, 638, 709  
 Gay.com, 83  
 GE Capital, 54  
 GE Financial, 176  
 GE Lighting, 430  
 GE Medical, 54  
 GE Plastics, 24, 155  
 Geico, 489, 540  
 Genentech, 239-40  
 General Electric, 3, 42, 46, 85, 146, 155, 164, 198, 208, 216, 221, 222, 232-33, 284, 291, 306, 314, 319, 341, 356, 372, 375, 378, 383, 401, 452, 522, 673, 688, 693, 710, 713, 723  
 General Foods, 114, 683, 686, 723  
 General Mills Cereal Adventure, 590  
 General Mills, 17, 94, 111, 278, 383, 642, 659  
 General Motors, 3, 83, 142, 148, 221, 225, 248, 259, 262, 274, 289, 296, 310, 351, 358, 375, 388, 397, 442, 444, 468, 487, 488, 641, 674-75, 680, 709  
 General Sources Administration  
 Procurement Data Center, 230  
 Genéricos, 516  
 Genoma Humano, projeto do, 90  
 Georgia Tech, 82  
 Gerber, 44, 290, 640  
 Gessy-Lyver, 676  
 Giant Food Stores, 483, 492  
 Gillette Co., 4, 42, 178, 221, 247, 270, 273, 276, 291, 296, 310, 345, 348, 372, 378, 457, 483, 509, 591, 593, 622, 637, 640, 657, 681, 715  
 Glaxo, 456  
 GlaxoSmithKline, 321  
 Glide, 321, 637  
 Global Exchange, 85  
 Global Insight, 130  
 Godiva Chocolater, 186, 359, 371, 384  
 Goldman Sachs, 416  
 Golf Channel, 358  
 Goodby, Silverstein e Partners, 540  
 Goodyear, 209, 231, 281, 321, 487, 686  
 Google, 1, 82, 144, 268, 320, 353, 430, 615, 616  
 Gore-Tex, 311, 384, 511, 637  
 Goya Foods, 175  
 Grace Performance Chemicals, 74

- Granger, 222, 519, 612  
 Grameen-Phone, 674  
 Green Mountain Energy, 89  
 GreenDisk, 91  
 Greenpeace, 714  
 Grey Goose, 435  
 Greyhound, 337  
 Grocery Manufacturers of America, 488  
 GT Bicycles, 489  
 Gucci, 180, 270, 310, 477, 670, 687  
 Guerra nas Estrelas, 114  
 Guru.com, 51  
 Gymboree, 35, 505
- H&M, 34  
 H&R Block, 55, 400, 484  
 Häagen-Dazs, 359, 378, 540, 685, 691  
 Haier, 692  
 Hallmark Cards, Inc., 175, 239, 271, 273, 315, 319, 415, 686  
 Hamburger Helper, 182  
 Hampton Bay, 515  
 Hampton Inn, 388, 419  
 Hannaford Brothers, 510  
 Hard Rock Café, 6  
 Hardees, 432  
 Harley Owners Group, 288  
 Harley-Davidson, 11, 152, 159, 250, 271, 275, 288, 355, 356, 359, 371, 491, 549, 591  
 Harrah's Entertainment Inc., 151  
 Harrod's, 507  
 Harry and David, 475  
 Hartford, 277  
 Harvard, 82  
 Hasbro, 380, 664  
 HBO, 2  
 Head & Shoulders, 312  
 Hear Music, 500  
 Heath, 386  
 Heathrow, aeroporto de, 511  
 Heineken, 691  
 Heinz, 48, 144, 286, 291, 322, 347, 369, 386, 516, 542  
 Helene Curtis, 292, 352, 523, 544  
 Hendrix Voeders, 216  
 Herbal Essence, 542  
 Herceptin, 239-40  
 Herman Miller Inc., 373, 420  
 Hermes, 310  
 Hershey's Food Corp., 109, 290, 315, 346-47, 384, 456, 586  
 Hertz, 238, 277, 348, 354, 473, 484  
 Heublein, 349  
 Hewlett-Packard, 12, 14, 25, 42, 90, 115, 208, 210, 211, 220, 221, 222, 262, 291, 308, 340, 359, 377, 378, 382, 472, 481, 487, 500, 559, 642, 706, 713  
 Highland Park Hospital, 216  
 Hills Brothers, 636  
 Hilton Hotels, 244, 419  
 Hilton, 684  
 History Channel, 304  
 Hitachi, 348, 383  
 Hohner, 240  
 Hold Everything, 503  
 Hole in the Wall Gang, 714  
 Holiday Inn Worldwide, 378  
 Homart, 291  
 Home Depot, 54, 244, 247, 288, 452, 514, 515, 591, 606, 712, 713  
 Home Shopping Network, 502  
 Homewood Suites, 419  
 Honda, 188, 246, 250, 290, 291, 359, 378, 432, 579, 690  
 Honeywell, 52, 352  
 Hot Topic, 35, 177, 505, 507, 508  
 Hot Wheels, 79, 109  
 Hotel del Sol, 143  
 Hotels.com, 494  
 Hotmail, 548-49  
 Howard Johnson, 484  
 HSBC, 264-65, 416  
 Hudson Institute, 130  
 Human Rights Watch, 714  
 Hush Puppies, 321, 546
- Hyatt Hotels, 415  
 Hyatt Legal Services, 55  
 Hyatt Regency, 315  
 Hyatt, 679  
 Hyundai, 145, 433
- Iams, 314, 709  
 IBM, 38, 42, 45, 55, 57, 83, 85, 143, 163, 190, 195, 208, 210, 211, 216, 222, 239, 259, 284, 312, 314, 315, 319, 352, 383, 385, 396, 430, 459, 466, 481, 482, 509, 549, 559, 617, 622, 623, 691, 693, 706, 710, 713, 734  
 ICE, rede de cinemas, 263  
 ICI Explosives, 216  
 ICI, 251  
 IDEO, 105  
 IEG Sponsorship Report, 590  
 IKEA, 4, 38, 40, 54, 82, 307, 373, 443, 514, 520-21, 612, 674  
 Illinois Tool Works, 357  
 iMac, 51, 661  
 ImClone, 55  
 Independent Grocers Alliance (IGA), 503  
 Índice Dow Jones de Sustentabilidade, 718  
 Infiniti, 378, 432  
 Information Resources Institute (IRI), 74, 75, 583, 584  
 InfoScan, 75  
 ING Group, 559  
 Instant Web Companies (IWC), 152  
 Institute for the Future, 130  
 Intel, 3, 112, 195, 208, 284, 310, 312, 340, 345, 350, 380, 381, 400, 457, 465, 645  
 Intelligent Audio Systems, 210  
 Inteliseek, 404  
 Interactive Custom Clothes, 151  
 Interactive Voice Response Systems, 402  
 International Harvester, 54  
 Interscope, 671  
 Intuit, 188  
 InZone Brands, 549  
 iPod, 292, 662  
 Indium, 638, 639  
 iSource, 617  
 Isuzu, 680  
 ITT, 693  
 iTunes, 500, 662  
 Ivory, 387
- J&B, uisque, 350  
 J&R Music and Computer World, 486  
 J. Crew, 311, 371  
 J. I. Case, 348  
 J.D. Edwards, 212  
 J.D. Power & Associates, 144, 145, 195, 613  
 J.D. Power and Associates, 432, 480  
 J.P. Morgan, 416, 709  
 Jaguar, 371, 542  
 Jamba Juice, 399, 592  
 James Bond, 576, 577  
 Jamestown Container Co., 368  
 Janie and Jack, 35, 505  
 JanSport, 546  
 Java, 352  
 JC Penney, 247, 452, 477, 513, 514, 612  
 Jeep, 290  
 Jell-O, 57, 321, 359, 380, 545, 683  
 JetBlue Airways, 143, 268, 345, 403  
 Jianlibao, 674  
 Jiffy Lube, 503, 504  
 Jinbei GM Automotive Co., 680  
 JNCO, 336  
 Joe Boxer, 275, 514  
 John Deere, 6, 348, 378, 415, 419  
 John Wanamaker, 429  
 Johnson & Johnson, 42, 47, 89, 260, 289, 321, 616, 642, 713, 723  
 Joie de Vivre Hospitality Inc., 143  
 Jones Soda, 278  
 Journal of Service Research, 150  
 Jupiter Media Metrix, 159
- JVC, 431
- Kaiser Permanente, 417  
 Kao, 693  
 Kaplan Educational Centers, 354  
 Kaplan Thaler Group, 542  
 Karmaloop.com, 99  
 KB Toys, 338  
 KC Masterpiece, 384  
 Keebler, 276  
 Kellogg, 287, 291, 296, 298, 686  
 Kenmore, 144, 291  
 Kevlar, 385  
 KFC Corp., 679  
 Kia, 432, 433  
 Kibbles 'n Bits, 48  
 Kibu.com, 550  
 Kiehl, 548  
 Kimberly-Clark, 42, 292, 509, 535  
 Kinko's Copy Centers, 83  
 KitKat Kubes, 177  
 Kleenex, 292, 322, 535  
 Kmart, 125, 244, 273, 275, 287, 345, 346, 464, 514  
 KnowledgeBase Marketing, Inc., 163  
 Kodak, 3, 38, 40, 215, 216, 231, 286, 308, 322, 340, 341, 348, 378, 420, 457, 472, 473, 483, 525, 558, 573, 644  
 Kohl's, 511  
 Kohler, 315  
 Kola Real, 689  
 Komatsu, 140-41, 348  
 Konica, 309  
 KPMG, 712  
 Kraft Foods Inc., 57, 164, 221, 240, 322, 380, 455, 484, 586, 642, 684, 686, 704  
 Krispy Kreme, 189, 268, 546  
 Kroger, 42, 80-81, 515, 549  
 Kyocera Mita Corporation, 480
- L. L. Bean, 502, 609, 613, 617, 678  
 Leggs, 175, 385  
 L'Oréal, 671, 674, 700  
 Lamborghini, 85  
 Land Rover, 432  
 Lands' End, 12, 159, 160, 162, 450, 451, 502, 522, 609, 613, 678, 686, 687  
 Lane Bryant, 507  
 Lauda, 55  
 Lavors, 656  
 Leapfrog Enterprises Inc., 352  
 Lear Corporation, 228  
 Lee, jeans, 277, 336, 716  
 Legend, 13, 674  
 Lego Group, 40, 79, 325-26, 327, 642  
 Lemonmb.com, 144  
 Lendingtree.com, 85  
 LensCrafters, 716  
 Levi Strauss, 3, 151, 181, 272, 287, 336, 372, 488, 503, 691  
 Levitra, 545  
 Lexus, 4, 5, 145, 261, 307, 378  
 Limited Too, 512-13  
 Lincoln, 379, 432  
 Linux, 430  
 Liptor, 239  
 Lipton, 380  
 Listerine, 322-23, 542, 656  
 Little Bucks, 444  
 Little Debbie Snack Cakes, 354  
 Liz Claiborne, 715  
 Lizzie McGuire, 179  
 Lloyds TSB, banco, 254  
 Loblaw's Supermarkets, 515  
 Lockheed Martin, 217  
 Logitech International, 357  
 Los Angeles Times, 125  
 Lotus Development Corporation, 57  
 Louis Sherry, 640  
 Louis Vuitton, 248, 308  
 Lowe's, 244, 247, 606  
 Lucky, jeans, 336  
 Lufthansa, 55  
 Lux, 296, 443
- Lyca, 385
- M&C Saatchi, 610  
 M&M World, 590  
 M.A.C., 260  
 Mach III, 296  
 Macintosh da Apple, 57  
 Macintosh, 312, 569  
 Macy's, 160, 515  
 Macys.com, 160  
 Malcolm Baldrige National Quality Award, 146, 223, 406  
 Mall of America, 278, 590  
 Manifest Discs and Tapes, 500  
 MapInfo, 174  
 Marketing News, 113  
 Marks and Spencer, 503, 514  
 Marlboro, 270, 284, 315, 454-55, 681  
 Marriott Hotels, 40, 158, 401, 410, 417, 434, 652, 679  
 Mars, 162  
 Mary Kay Cosmetics, 502, 618  
 Massachusetts General, 416  
 Massacre da serra elétrica, O, 18  
 MasterCard, 274, 572  
 Matrix reloaded, 588, 710  
 Matsushita, 319, 640, 673, 693  
 Mattel, 79, 109, 352  
 Mattress.com, 412  
 Mature Marketing Group da J. Walter Thompson, 236  
 Maxam, 615  
 Maxwell House, 322  
 Maybelline, 308, 700  
 Maytag, 371, 512, 638  
 Mazda, 577  
 MBNA, 157  
 McDonald's, 20, 21, 22, 40, 55, 57, 74, 89, 111, 178, 179, 263, 284, 306, 314, 345, 372, 401, 410, 478, 480, 484, 503, 504, 513, 514, 544, 579, 593, 614, 661, 670, 679, 681, 691, 704, 713, 715  
 McDonnell Douglas, 42  
 McGraw-Hill, 209  
 MCI Communications Corporation, 162  
 McKesson Corporation, 160, 519  
 McKinsey & Company, 57, 429, 436  
 Medco, 47  
 Media Research Services, 75  
 Mediarmark Research, 109  
 Médicos Sem Fronteiras, 714  
 Medion, 475  
 Medline, 216  
 Meow Mix Co., 594  
 Mercedes, 179, 354, 369, 378, 432, 614, 646  
 Mercedes-Benz, 144, 433, 480  
 Mercer Management Consulting, 431  
 Merck, 47, 239, 270, 612, 713  
 Mercury, 432  
 Merrill Lynch, 178, 308, 417, 491  
 Method, 312  
 Metro, 689  
 Meu Pequeno Pônei, 380  
 Mexicana, 55  
 Michelin, 280, 375  
 Michelob, 70, 272  
 Microsoft Windows, 57  
 Microsoft, 3, 49, 57, 85, 90, 148, 210, 211, 268, 284, 292, 310, 339, 345, 349, 350, 352, 353, 373, 380, 430, 480, 593, 614, 617, 638, 644, 656, 673, 713, 719, 734  
 Midas Muffler, 420  
 Migros, 684  
 Milk-Bone, 387  
 Miller Brewing, 70, 351, 352, 640  
 Miller Genuine Draft, 141  
 Miller Lite, 272, 308, 312  
 Miller-Williams Inc., 616  
 Milliken & Company, 160, 644  
 Mills Corp., 512  
 Millard Brown, 274  
 Milwaukee Electric Tool Corp., 115  
 Mini Cooper, 379, 532  
 Mini Oreo, 57, 380

- Mini, automóveis, 292  
 Minute Maid, 348, 353  
 Missouri-Pacific Railroad, 45  
 Mister Donut, 684  
 MIT, 113, 656  
 Mitsubishi, 388  
 Mitsubishi, 501  
 Mobil, 252  
 Moeller, 211  
 Molson, 575  
 Monsanto, 42, 685  
 Monster.com, 614  
 Mont Blanc, 371, 670  
 Montgomery Ward, 287, 345, 514  
 Morgan Stanley, 432  
 Mostro, 15  
 Motel 6, 571  
 Mothers Against Drunk Drivers (MADD), 87  
 Motoman Inc., 226  
 Motor Trend, 88  
 Motorola, 14, 37, 44, 90, 225, 345, 383, 559, 620, 639, 666, 675, 709, 710  
 Mountain Dew, 250, 289, 310, 311, 548  
 Mr. Clean, 709  
 MRCA Information Services, 75  
 MSN, 616  
 MSNBC, 734  
 MTV, 181, 248  
 Musicland, 500  
 Mustang, 270  
 myCokeMusic.com, 590
- Nabisco, 164, 384  
 Nascar, 545, 579, 710, 716, 717  
 Nathan's, 513  
 National Association of Purchasing Managers (NAPM), 209  
 National Car Company, 304, 511  
 National Cash Register Company, 684  
 National Consumer Panel, 75  
 National Dairy Board, 191  
 National Electronics Product Stewardship Initiative, 472  
 National Family Opinion, 75  
 National Heart, Lung, and Blood Institute, 717  
 National Menu Census, 75  
 National Semiconductor, 218, 222, 523  
*Naufrago, O*, 576-77  
 Nautilus Group, 469-70  
 Navistar, 482  
 NBA, 541, 545, 681, 710  
 NBC, 47-48, 176, 339, 734  
 NEC, 44, 375, 693  
 Neiman Marcus, 74, 336, 548  
 Neodata Services, Inc., 75  
 Neopets.com, 111  
 Nestlé, 70, 177, 284, 289, 314, 456, 515, 636, 670, 674, 675, 679, 690, 709  
 Netflix, 38  
 Netscape, 319, 656  
 Neve, 177  
 New Balance, 187, 247, 357-58  
 New Coke, 322  
*New England Runner*, 358  
 New Line Cinema, 18  
 New Product Showcase and Learning Center, 640  
*New York Times*, 125  
 Newell Rubbermaid, 606  
 Newman's Own, 714  
*Newsweek*, 578  
 Newton da Apple, 319  
 Nextel, 717  
 NHRA, 710  
 Nickelodeon, 175, 179, 263  
 Nielsen Company, 74, 75  
 Nielsen Media Research, 130  
 Nieman Marcus, 617  
 Nike, 3, 36, 38, 40, 66, 151, 240, 268, 273, 276, 287, 307, 465, 541, 545, 576, 581, 582, 638, 664, 678, 681, 691, 714
- Nikon, 308  
 Nintendo, 58, 353, 734  
 Nissan, 378  
 Nivea Visage Anti-Rugas Q10, 310  
 Nivea, 287  
*No Boundaries*, 577  
 Nokia, 22, 40, 49, 141, 284, 292, 345, 373, 591, 675, 683-84, 690, 691, 709  
 Noranda, Inc., 472  
 Nordstrom, 40, 159, 270, 336, 444, 617  
 Nortel, 625  
 Northwestern Mutual Life, 314  
 Novartis, 161  
*Novo dia para morrer, Um*, 576  
 NTN Entertainment Network, 318  
 NTN iTV Network, 579  
 NTT, 471  
 Nucor, 42  
 Nutrition for Women, 178
- O'Neill Clothing, 250  
 Oakley Millwork, 388  
 Oakley, 250  
 Ocean Spray Cranberries, Inc., 252  
 Office Depot, 221  
 Ogilvy & Mather, 101, 559, 577, 691  
 Ol'Roy, ração para cachorros, 515  
 Olay Daily Facials, 373, 709  
 Old Navy, 85, 294, 511  
 Old Spice, 275  
 Oldsmobile, 287  
 Olimpíadas, 549  
 Olive Garden, 279  
 Olympus America, 308, 340, 431  
 Omega, 576  
 Omo, 685  
 OnStar, 397  
 ONU, 270  
 Opep, 343  
 Oracle, 380, 430, 467, 576, 625, 638, 692  
 Organização Mundial da Saúde, 717  
 Organização Mundial do Comércio, 684  
 Orica Ltd., 212  
 Origins, 260  
 Orkut, 82  
 Osborne, 319  
*Osbornes, Os*, 248  
 Oscar Mayer, 576  
 Osco, 240  
 Ostrichonline.com, 240  
 Otis Elevator, 671  
 Out of the Blue, 239  
 Outlook, 353  
*Outside*, 358  
 Ovaltine, 321  
 Overture Services, 320  
 Owens-Corning, 221  
 Oxfam America, 714
- Pace, 704  
 Pacific Bell, 372  
 Pacific Cycles, 487  
 PacifiCare Health Systems, 81  
 Paco Rabanne, 385  
 Paine Webber, 247  
*Paixão de Cristo, A*, 546  
 Palio, 674  
 Pall Corporation, 624  
 Palm Pilot, 90, 546, 711  
 Palm, 467  
 PalmOne, 90, 374  
 Palo Alto Software, Inc., 58  
 Pampers, 246, 291, 296, 302, 378, 380, 443  
 Pan Am, 351  
 Panera Bread, 248  
 Pantene, 270, 291  
 Paramount, 144  
 Paris Miki, 243  
 Parker Brothers, 318  
 Parker-Hannifin Corporation (PHC), 485  
 Patagonia Inc., 20, 486, 612-13  
 Pathmark, 159  
 PayPal, 459
- Pazo, 35, 505  
 PBS, 595  
 Peapod, 81, 492  
 Pegasus Sport International, 59-64  
 Penguin Books Ltd., 386  
 Penn National Insurance, 256  
 Pentagram Design Company, 372  
 Pepsi, 45, 174, 185, 221, 261-62, 272, 289, 322, 338, 344, 351, 353, 359, 448, 489, 544, 545, 548, 559, 591, 638, 640, 689  
 Perdue, 305, 685  
 Perner, 284, 289, 549  
 Persil, 380  
 Petco, 513, 592  
 Petco.com, 338  
 Petrotech Odor Eliminator, 465  
 PetSmart, 465  
 PetSmart.com, 338  
 Pfizer, 91, 239, 314, 323, 545  
 PGA.com, 460  
 Philip Morris Company, 42, 350, 454-55, 714  
 Philips Electronics, 7, 55, 89, 250, 441, 614, 661, 679, 686, 693  
 Piaggio, 664  
 Pillsbury, 350, 569, 573-74  
 Pitney Bowes, Inc., 42, 45, 325  
 Pizza Hut, 72, 263, 415, 503, 581, 661  
 Pizza Inn, 487  
 Planetfeedback.com, 75, 404  
 PlanetOutPartners, 83  
 Planned Parenthood, 714  
 Plastics.com, 222  
 PlayStation 2, 58, 353, 572  
 Poilane Bakery, 671  
 Pokémon, 593  
 Polaroid, 37, 258, 283, 287, 525, 558, 645  
 Polo Ralph Lauren, 716  
 Pontiac, 262  
 Popov, 349  
 Pop-Tarts, 686  
 Population Communications Services, 717  
 Porsche, 44, 258, 371, 373, 579  
 Pottery Barn, 503  
 Power Rangers, 593  
 Powerade, 353, 709-10  
 PowerBar, 545  
 PowerBook, 657  
 Powermaster, 263  
 Pox da Hasbro, 664  
 Pox, 664  
 Prada, 180, 310  
 Premium, presunto, 291  
 President's Choice, 515  
 Pret A Manger, 241  
 Prevention, 358  
 Price-Costco, 489  
 Pricegrabber.com, 139  
 Priceline.com, 430  
 PriceScan.com, 430  
 PriceWaterhouseCoopers, 396, 684  
 Priosec OTC, 566  
 Princeton Review, 354  
 Pringles, 291, 380, 682  
 Prius, 88  
 Private Label Manufacturers' Association, 515  
 PRIZM (potential rating index by zip markets), 244, 246  
 Procter & Gamble, 40, 51, 72, 74, 80, 82, 83, 99, 124, 151, 175, 186, 221, 247, 259, 291, 296, 302, 310, 321, 322, 324, 368, 370, 373, 375, 380, 388, 443-44, 448, 483, 484, 527, 542, 559, 566, 621, 622, 637, 644, 674, 679, 686, 689, 690, 693, 706, 709, 734  
 Product Stewardship Institute, 472  
 ProfitLogic Inc., 452  
 Progressive Corp., 238, 416  
 Progressive Insurance, 429  
 PromotioScan, 75  
 Propel, 638  
 ProStaff Classic, 281
- Prudential, 273, 277, 622  
 Public Broadcasting Service, 304  
 Publix, 492  
 Puffs, 322  
 Puma, 14-15  
 Pur, purificador de água, 709  
*Purchasing*, 224  
 Purina, 515
- Quaker Oats, 164, 178, 284, 324, 353, 638, 659, 685  
 Quattro, 293  
 Quicken, 188  
 Quiznos Sub, 504  
 QVC, 502, 543-44  
 Qwest, 162
- R. J. Reynolds, 263  
 Rackspace, 408-9  
*Radical marketing*, 11  
 Radio City Music Hall, 595  
 RadioRay, 660  
 RadioShack Corp., 178, 515, 588  
 Rainforest Action Network, 712, 714  
 Ralcorp Holding Inc., 356  
 Raleigh Bicycles, 613  
 Ralston Purina, 164, 636  
 Ramada Inn, 484  
 Ratal.com, 75  
 RCA, 321, 638  
 ReMax, 415-16  
 Reach Access Daily Flosser, 321  
 Red Bull, 250, 268, 546, 670  
 Red Envelope, 470  
 Red Robin Gourmet Burgers, 73  
 Red Roof Inn, 671  
 Reebok, 678  
 Reese's Inside Out Cups, 347  
 Reflect.com, 151, 368, 489  
 REI, 466-67, 511  
 Rejuvenating Effects, 178  
 Reiska, 349  
 Rent-a-Wreck, 359  
 Retail Index Services, 75  
 Revlon, Inc., 7, 553, 657, 716  
 Reynolds, 319, 350  
 RH Macy & Co., 515  
 RiioPrinter, 385  
 Rise, 82  
 Rite Aid, 37  
 Ritz Camera, 491, 524  
 Ritz, biscoitos, 369  
 Ritz-Carlton Hotels, 141, 314, 368, 406  
*Road and Track*, 7  
 Rockwell, 231  
 Rocky Mountain Challenge, 716  
 Rolex, 356  
 Rolls-Royce, 379, 433  
 Roper Starch Worldwide, 546, 617  
 Rowntree, 284  
 Royal Ahold, 492, 689  
 Royal Bank of Canada, 25  
 Royal Caribbean, 162  
 Royal Dutch/Shell, grupo, 49  
 Royal Mail Group plc, 445  
 Rubbermaid Commercial Products, Inc., 44 \*  
 Rust-Oleum, 481  
 Ryanair, 345  
 Ryder Integrated Logistics, 521  
 Ryder System, 227
- S&S Cycle, 355, 356  
 S. C. Johnson, 686  
 Saab, 680  
 SAB, 351  
 Sabre, 378  
 Sabritas, 638  
 Safeway Stores, 270, 416, 452, 492, 619  
 Sainsbury, 16, 354, 515  
 Saks Fifth Avenue, 452, 506, 548, 612, 617, 716  
 Salton, 543-44  
 Sam's Club, 660  
 SAM/Burke, 75, 99



- Samsung Electronics America, 2, 40, 91, 354-55, 588, 616  
 Samuel Adams, cerveja, 3  
 San Diego Medical Center, 405  
*San Francisco Examiner*, 125  
 SAP, 208, 452, 467  
 Sara Lee Corporation, 175, 221, 623  
 SAS, 55, 157, 620  
 Saturn, 54, 142, 143, 274, 315, 388, 444  
 Sav-on Drug Stores, 240  
 SBC Communications, 320  
 Scantrack, 75  
 Scarborough Research, 86  
 Schlitz, 371  
 Schneider National, 417  
 Scholastic Entertainment, 477  
 Schwab.com, 405-6  
 Schwinn, 487  
 Scion, 246  
 Scope, 656  
 Scotchgard, 384  
*Seabiscuit — Alma de herói*, 47  
 Seagram, 350  
 Sealy, 716  
 Sears, Roebuck, & Co., 3, 158, 163, 244, 291, 321, 341, 345, 358, 380, 403, 415, 456, 459, 483, 487, 492, 514, 524, 553, 609, 679  
 Sears.com, 489  
 SeaYu Enterprises Inc., 465  
 Sega/Genesis, 353  
 Segway LLC, 50  
*Seinfeld*, 647  
 Select Comfort Corporation, 553  
 Selfridges, 504, 512  
 Sensor, 296  
 Serviço de Informação da GE (GEIS), 222  
 Sesame Workshop, 73  
 Shakey's, 661  
 Sharper Image, 459, 524, 617, 678  
 Shaw Industries, 657  
 Shell Oil, 213, 337, 338, 480, 670, 709  
 Sherwin-Williams, 178, 483  
 Shiseido, 12, 177  
 Shoebox Greetings, 239  
 Shopping.com, 139  
 Siebel Systems, 212, 625  
 Siemens Electrical Apparatus Division, 237  
 Siemens Medical Systems, 7, 55, 208, 671  
 Sierra Club, 87  
 SilkSoy, 57  
 Simmons Market Research Bureau (Grupo MRB), 75  
 Singapore Airlines, 55, 241, 270, 314  
 Sinus Satellite Radio, 572  
 Slim-Fast, 384  
 Sloan-Kettering, 416  
 Smirnoff, 316, 349, 350  
 Smith and Hawken, 714  
 Smith Kline Beecham, 260  
 Snapple, 709  
 SoBe, 618-19  
 Societe Bic, 294  
 Soft Sheen-Carson, 700  
 Sony, 4, 11, 40, 43, 58, 268, 270, 291, 292, 308, 319, 348-49, 353, 373, 378, 512, 524, 572, 591, 637, 638, 640, 690, 734  
 Southwest Airlines, 68, 40, 54, 143, 144, 312, 345, 354, 403, 443, 638  
 Southwestern Company of Nashville, 502  
 Spanair, 55  
 Spector Freight, 623  
 Sperry, 319  
 Spiegel, 612  
 Splenda, 310  
 Sprint PCS Group, 141, 211, 360  
 SRI Consulting Business Intelligence (SRIC-BI), 249  
 St. Judas Medical, 43  
 Stainmaster, 385  
 Stand for Children, 714  
 Standard Oil, 45  
 Standard Rate & Data Service, 75  
 Stanley Tools, 514  
 Staples, 73, 210, 466, 506, 514  
 Star Alliance, 55  
 Starbucks, 2, 47, 57, 85, 241, 268, 287, 347, 378, 435, 472, 500, 513, 546, 591, 691, 709  
 Starch, 73, 582  
 StarKist, 48  
 Stata Labs, 353  
 State Farm, 418  
 Staterra, 642-43  
 Steam n' Clean, 188  
 Steiner Optical, 240  
 Steinway, 366  
 Stelco, 687  
 Stihl, 492, 493  
 Stillwater Technologies, 226  
 Stonyfield Farms, 57, 591  
 Stop & Shop, 492  
 Stouffer's, 284, 292, 540, 636  
 Strategic Pricing Group, 438  
 Style Network, 284  
 Suave, 292, 352  
 Subaru, 275, 534, 543, 545  
 Subway, 312, 503  
 Sumstar, 680  
 Sun Microsystems, 212, 352, 638  
 Sunglass Hut, 502  
 Sunkist, 387  
 Supercuts, 504  
 Superquinn, 142  
 Supro, 385  
 Survivor, 578  
 Suzuki Samurai, 289, 680  
 Swatch, 312  
 Sweet 'n Low, 310  
 Swiffer Quick Clean, 373  
 Swift and Company, 291, 685  
 Symantec Corporation, 215  
 Synovate Inc., 112  
  
 T. J. Maxx, 506  
 Taco Bell, 148, 384  
 TAG Heuer, 11, 248, 467  
 Tagamet, 456  
 Takashimaya, 501  
 Taligent, 383  
 Tang, 686  
 Tanqueray, 350  
 Target Stores, 125, 338, 345, 354, 444, 446, 465, 477, 487, 511, 512, 513, 514, 549, 713  
 Tartarugas Ninja, 593  
 Tasteos, 356  
 Taurus, 228  
 TaylorMade, 72  
 Tazo Tea, 47, 347  
 TCL, 674  
 Technical Assistance Research Programs Institute (Tarp), 148  
 Teflon, 385  
 Telemundo, 48, 176  
 TelePizza, 356  
 Terce!, 261  
 Terence Conran Design Shop, 15  
 Tesco, 7, 16, 40, 354, 488, 492, 515, 689, 714  
 Tetra Food, 240  
 Tetra Pak, 387  
 Texas Instruments, 42, 51-52, 182, 378, 435, 438, 638  
 TGIFriday's, 579  
 Thai Airways, 55  
 The Body Shop, 20, 172, 514, 546, 673, 714  
 The DeWitt Company, 211  
 The Limited, 372, 511, 514  
 Thomas Cook, 684  
 Thompson Water Seal, 541  
 Ticketmaster Corp., 445  
 Tide, 293, 349, 375, 380, 443, 448, 527  
 Tiffany and Co., 248, 429, 502, 613  
 Tilex, 541  
 Timberland, 591  
 Time Warner, 339  
 Time-Life, 470  
 Timex, 475  
 Timken Corporation, 481  
 Tire Rack, 357  
 TiVo, 292  
 T-Mobile, 2, 47  
 Tom's of Maine, 239, 359, 591  
 Tommy Hilfiger, 270, 309, 336  
 Torrid, 35, 505  
 Toshiba, 646, 670  
 Touchstone, 293  
 Tower Records, 500  
 Towne Place Suites, 434  
 Toyota, 4, 40, 88, 196, 246, 261, 262, 284, 290, 346, 378, 432, 548, 644, 681, 682, 685, 690, 692  
 Toys "R" Us, 338, 487, 514, 549  
 Trac II, 296  
 Trader Joe's Inc., 510  
 Trading Process Network (GE), 221  
 Transformers, 380  
 Transora, 221, 222  
 Travelers Group, 473  
 Travellers, 277  
 Travelocity, 54, 617  
 Trek, 545  
 Tribe, 82  
 Trivial Pursuit, 318  
 Trx, 383  
 Tropicana, 348, 353  
 Troublebenz.com, 144  
 Tuareg, 276  
 Tums, 322  
 Tupperware, 470, 502, 618  
 Tyco, 86  
 Tylenol, 289, 378  
 Tyrolean, 55  
  
 U.S. Steel, 24, 344  
 U.S. Time Company, 475  
 U2, 87  
 Unicef, 270, 715  
 Unilever, 44, 74, 172, 380, 615, 680, 685-86, 693  
 United Airlines, 55, 378, 417  
 United Parcel Service, 147, 349, 418, 452, 608, 713  
 Universal Pictures, 47  
 Universal Studios, 48, 614  
 Universal Television Group, 47  
 Universidade da Califórnia, 405  
 Universidade de Northwestern, 375, 467  
 University Games, 678  
 University of Phoenix Online (UPO), 315  
 USA Network, 47  
 USAA, 410, 546, 613  
  
 Vaio, 292  
 Valentino, 290  
 Vanguard Petroleum Corp., 222, 417, 491  
 Vanity Fair, 512  
 Vans, 242  
 Vanan, 146  
 Varig, 55  
 Veggie Tales, 246  
 Venus, lâmina, 178, 247  
 Verizon, 359, 368, 541  
 Vespa, 664  
 Viacom, 83, 339  
 Viagra, 545  
 Victoria's Secret, 435, 453, 511, 612  
 Victory Junction Gang Camp, 716, 717  
 Video Storyboards, 569  
 Vigilantes do Peso, 292, 545, 548  
 Vigoro, 291  
 Viking Office Products, 435, 613  
 Virgin Atlantic Airways, 11  
 Virgin Entertainment Interactive, 318  
 Virgin Group Ltd., 272-73, 359, 360, 623  
 Virgin Mobile, 359-60, 618  
 Virgin.net, 110  
 Vsa, 308, 345, 549, 550, 576  
 Vlastic, 322, 447  
  
 Vogue, 512, 578  
 Volkswagen, 80, 258, 276, 432, 542, 543, 560, 662, 676  
 Volvo, 22, 23, 141, 271, 288, 305, 432, 433  
  
 W. L. Gore, 637  
 W. R. Grace, 74, 612  
 W.W. Grainger Inc., 216, 519  
 Wachovia Bank, 399  
 Wachovia Corp., 247  
 Walgreens, 42, 346  
 Wal-Mart, 3, 37, 38, 40, 72, 73, 125, 222, 244, 297, 321, 336, 337, 338, 345, 346, 410, 444, 447, 464, 465, 477, 487, 488, 492, 502, 505, 509, 510, 512, 514, 515, 526-27, 549, 577, 606, 621, 660, 689, 692, 706, 713  
 Walt Disney Company, 40, 48, 55, 111, 163, 179, 242, 273, 280, 284, 293, 314, 373, 399, 402, 410, 477, 682, 713  
 Walt Disney World, 6  
 Warnaco Group Inc., 477  
 Warped Tour, 591  
 Washington Mutual, 138, 483  
*Washington Post*, 268  
 WB, 577  
 Webvan, 492  
 Weiden & Kennedy, 582  
 Wells Fargo, 42, 73  
 Wendy's, 543  
 Westin Hotels, 384  
 Westin Stamford, 309  
 Westinghouse, 42  
 Wharton Econometric Forecasting Associates, 130  
 Wherehouse, 500  
 Whirlpool, 155, 248, 284, 341, 623, 679  
 Whirlpool, 428  
 Whole Foods Market, 152, 505, 511  
 Wild Turkey, 671  
 Will & Grace, 578  
 William Wrigley Jr. Company, 468  
 Wilson, 281  
 Winespectator, 489  
 Wingspanbank.com, 492  
 Winn-Dixie, 515  
 Wireless Any Network Digital Assistant (Wanda), 182  
 Wisk, 686  
 Wolfschmidt, 349  
 Wolverine World Wide, 321  
 Woolworth, 429  
 Working Assets, 714  
 WorldCom, 86  
 WPP, 274  
 Wranglers, 336  
 Wrigley, 286, 468  
  
 Xbox, videogame, 292, 734  
 Xerox, 3, 19-20, 37, 42, 45, 144, 273, 276, 320, 352, 522, 559, 706  
  
 Yahoo! Inc., 13, 49, 85, 109, 144, 223, 228, 268, 353, 445, 559, 616, 617, 656, 691, 734  
 Yaohan, 514  
 Yoo-hoo, 591  
 Yoplait, 190, 383, 716  
 YouGov.com, 110  
 Young and Rubicam, 273  
  
 Zagat Survey, 190  
 Zantac, 456  
 Zanussi, 295  
 Zdnet.com, 75  
 Zippo, 358  
 Zocor, 239  
 Zyprexa, 292

## Índice de assuntos

- 4Cs, dos clientes, 17  
 4Ps, do mix de marketing, 17-18

- 5 Ms, da propaganda, 566, 567  
7 Cs, do projeto de sites, 615
- Abordagem de custo total, 123  
Abordagem de segmentação de mercado baseada nas necessidades, 257  
Ações corretivas, 122  
Acompanhamento do consumidor, 105  
Aconselhamento, 593  
Acordo de Livre Comércio da América do Norte (Nafta), 676  
Acordo Geral sobre Tarifas Aduaneiras e Comércio (Gatt), 684  
Acordos vinculados, 489  
Adaptação da comunicação, 685  
Adaptação de produto/comunicação, 685  
Adaptação do produto, 683-84  
Adaptação, 356  
Administração de marketing, definição de, 4  
mudanças na, 25-26  
tarefas de, 26-28  
Adoção pelo consumidor, 662-65  
Afro-americanos, 80, 175  
Agentes microambientais, 50  
Alavancagem financeira, 119  
Alianças de compras, 221  
Alianças de logística, 55  
Alianças de marketing, 55  
Alianças de produtos ou serviços, 55  
Alianças estratégicas, 55  
Alianças promocionais, 55  
Alianças, 55, 617  
Ambiente de marketing, 24  
Ambiente de tarefa, 24  
Ambiente demográfico, 78-84  
composição étnica da população, 79-80  
crescimento da população mundial, 78-79  
graus de instrução, 81  
mercados étnicos e outros mercados, 80-81  
movimentações geográficas na população, 83-84  
padrões familiares, 82-83  
Ambiente econômico, 84-85  
Ambiente externo, análise do, 50  
Ambiente geral, 24  
Ambiente natural, 89-91  
Ambiente político-legal, 91-93  
Ambiente sociocultural, 86-87  
Ambiente tecnológico, 90-91  
Ambiente, 510-11  
Ameaça ambiental, 51  
Ameaças, a segmentos de mercado, 336-37  
América, marca, 691  
Americanos de ascendência asiática, 80, 81, 178  
Ampliação de linha, 378-79  
Analisar o mundo experimental do cliente, 241  
Análise conjunta (conjoint analysis), 650-52  
Análise da eficácia do marketing, 725, 726-27  
Análise da excelência de marketing, 725, 730, 731  
Análise da lucratividade do cliente, 147-48  
Análise da lucratividade, 120-23  
Análise de desempenho em relação ao atendimento aos clientes, 115, 117  
Análise de desempenho para os interessados, 115  
Análise de despesas de marketing em relação às vendas, 119  
Análise de fornecedores, 224  
Análise de lucratividade, 120-23  
custo direto versus custo total, 122-23  
determinação das ações corretivas, 122  
do marketing, 120-22
- Análise de microvendas, 119  
Análise de oportunidades de mercado (AOM), 51  
Análise de participação de mercado, 118-19  
Análise de ponto de equilíbrio, 655  
Análise de preço líquido, 449  
Análise de riscos, 655  
Análise de séries cronológicas, 132  
Análise de tendência exponencial, 132  
Análise de variação das vendas, 117  
Análise de vendas passadas, 132  
Análise de vendas, 117  
Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), 50-51  
Análise do ambiente interno (forças e fraquezas), 51-52  
Análise do valor para o acionista (AVA), 56  
Análise econométrica, 132  
Análise financeira, 119  
Análise ponderada de importância-desempenho, 413, 414  
Análise produto-valor, 220  
Análise SWOT, 50-52  
Anúncios em rádio, 570-71  
Anúncios em TV, 569  
Anúncios impressos, 569-70  
Anúncios relacionados a busca, 616  
Apec, 676  
Apelos informativos, 541-42  
Apelos transformativos, 542  
Aprendizagem, 185-86  
Áreas de influência dominante, 580  
Áreas designadas de marketing, 580  
Armadilha da extensão de linha, 293  
Armadilhas da tomada de decisão, 199  
Armazenagem, 523  
Assessoria de imprensa, 553-54, 593  
Associação de marca, 186  
incentivo às associações secundárias, 280-81  
Associações de palavras, 107  
Atacado, 516-19  
Ataque frontal, 352  
Ataque pelo flanco, 352  
Atenção seletiva, 184-85  
Atitude em relação a marca, 540  
Atitude, 191, 253  
Atmosfera, 590  
Auditoria de marketing, 725, 728-30  
Auditorias de marca, 282  
Aumento do poder do cliente, 12  
Auto-imagem de acordo com os outros, 181  
Auto-imagem ideal, 181  
Auto-imagem real, 181  
Auto-imagem, 181  
Avaliação da marca, 284-85  
Avaliação de alternativas, na tomada de decisão do consumidor, 191  
Avaliação do valor para o cliente (AVC), 223  
Avaliação, das atividades de marketing, 721-30
- Baby-boomers, 79, 80, 248  
Banco(s) de dados, 72-73  
de clientes, 160  
uso do, 162-63  
Banda de preço, 434  
Banners, 616  
Barreiras à entrada, 340  
Barreiras à mobilidade, 340  
Barreiras à saída, 340  
Barreiras, 340  
Base de clientes, 153  
Benefício central, 366  
Benefícios da coordenação vertical, 226-28  
Benefícios, 252  
Bens de capital, 369-70  
Bens de compra comparada, 369  
Bens de compra heterogêneos, 369  
Bens de compra homogêneos, 369  
Bens de conveniência, 368-69  
Bens de emergência, 369
- Bens de especialidade, 369  
Bens de impulso, 369  
Bens duráveis, 368  
Bens não procurados, 369  
Bens não-duráveis, 368  
Bens, marketing de, 6  
Bombardieiro, 609  
Brand asset valuator (BAV), 273  
Brand equity, 149  
avaliação do, 281-82  
baseado no cliente, 271  
componentes-chave do, 273  
comunicação de marketing e, 533-36  
comunicação integrada de marketing e, 558  
construção do, 275-81  
definido, 270-72  
gerenciamento do, 286-90  
impulsionadores do, 275  
modelos de, 273-75  
uma ponte, 272  
Brand signatures, 558  
Branding, escopo do, 269-70  
global, 683  
interno, 280  
planejamento de uma estratégia de, 290  
princípios do, 288  
BRANDZ, 274  
Busca de informações, 189-90  
Buzz marketing, 547  
Bypass, 353
- Cadeia de suprimento, 23, 38  
Cadeia de valor da marca, 282  
Cadeia de valor, 36-42  
Campeãs ocultas, 240  
Canais de comunicação não pessoais, 549-50  
Canais de comunicações pessoais, 546-49  
Canais de distribuição, 23  
marketing internacional e, 688-89  
Canais de serviços, 23  
Canais de vendas em domicílio, 614  
Canais híbridos, 466  
Canal de nível zero, 470  
Canais de marketing, 23  
conflito, cooperação e concorrência, 486-89  
convencional, 483  
decisões de gerenciamento de, 479-83  
decisões de projeto do, 473-79  
definição de, 464  
desenvolvimento de, 465-67  
direto, 470  
do setor de serviços, 472-73  
e-commerce, 489-93  
funções e fluxos de, 469-70  
importância dos, 465  
níveis de produção de serviços, 473-74  
níveis de, 470-72  
papel dos, 468-73  
sistemas horizontais, 484  
sistemas multicanal, 484-86  
sistemas verticais, 483-84  
Capacidades distintas, 38  
Capacidades superiores, no gerenciamento dos processos centrais, 37  
Capital de relacionamento com o cliente, 153  
Características, 370  
Centro de compras, 214  
dicionando as decisões de compra, 214-16  
principais influências, 214  
Chief Marketing Officer (CMO), 2  
Chineses, 80  
Ciclo de vida da família, 179-80  
Ciclo de vida, 179-80  
Ciclo pedido-pagamento, 72, 522  
Ciclos de vida do produto, 316-17  
críticos, 325
- estágio de crescimento, 320  
estágio de declínio, 323-25  
estágio de introdução e vantagem da pioneira, 318-19  
estágio de maturidade, 320-23  
Classe social, segmentação, 248  
Classes sociais, 176  
Clientes, 153  
atração, retenção e aquisição de, 153-55  
construção de fidelidade, 155-57  
construção de valor, satisfação e fidelidade do, 138-46  
com orientação para preço, 216, 257  
com orientação para solução, 257  
cultivo de relacionamentos com o, 150-60  
de valor estratégico, 220, 257  
desenvolvimento de vínculos fortes com os, 158-60  
estimativa do valor, ao longo do tempo, dos, 148-49  
expectativas do, 142  
gestão do relacionamento com o cliente (CRM), 151-52  
lucratividade do, 147-48  
maximização do valor, ao longo do tempo, do, 146-49  
organizacionais, tipos de, 216  
potências, 8, 153, 154  
preferências, 154  
reclamações dos, 413-15  
redução da perda de, 157  
refinados, 216  
regulares, 154  
satisfação total do, 142  
valor do, 149  
valor percebido pelo, 139-62  
Cliente, aumento do poder do, 12  
Cliente, expectativas do, 142, 322, 406-8  
Clientes, banco de dados de, 160  
Clonagem, 356  
Cobertura total de mercado, 259  
Colaboração em preços, 55  
Collier, 324  
Comercialização, 659-62  
Comitês de ação popular, 92  
Commodities, negócio de, 242  
Commodity, 291  
Compartilhamento de riscos e ganhos, 216  
Competências centrais, 38  
Competências, como elemento de empresas bem-sucedidas, 57  
Compilação de estimativas individuais, 132  
Complementação da linha, 379  
Comportamento de compra em busca de variedade, 198  
Comportamento de compra, influências no, 172-82  
Comportamento pós-compra, 196-97  
Compra e venda de sistemas, 213  
Compra organizacional  
compra e venda de sistemas, 213  
definição, 208  
situações de compra, 211-12  
Compra, fases da, 218  
Compradores com alto envolvimento, 467  
Compradores habituais, 467  
Compradores misteriosos, 144  
Compradores que apreciam variedade, 467  
Compradores que buscam alto valor, 467  
Compras eletrônicas, 502  
Compras organizacionais, 208-13  
Comunicabilidade, 310  
Comunicação corporativa, 593  
Comunicação de marketing  
brand equity e, 533-36  
decisão sobre o mix de, 552-56  
definição de, 532  
determinação dos objetivos, 540  
elaboração da, 541-45

- estabelecimento do orçamento de, 550-52  
 identificação do público-alvo, 538-40  
 integrada, 556-60  
 mensuração dos resultados da, 555-56  
 modelos do processo de, 536-38  
 plataformas comuns de, 533-34  
 seleção dos canais de, 546-50
- Comunicação de massa  
 avaliação da eficácia da propaganda, 581-83  
 decisão sobre a mídia, 572-81  
 desenvolvimento e gerenciamento da propaganda, 566-72  
 eventos e experiências, 590-92  
 promoção de vendas, 583-90  
 relações públicas, 593-96
- Comunicação integrada de marketing (CIM)  
 coordenação de meios, 557-59  
 implementação da, 559
- Concentração em um único segmento, 258
- Concorrência, 12, 24, 328  
 análise da, 340-44  
 baseada em capacidades, 52  
 busca de equilíbrio entre as orientações para o cliente e para o concorrente, 360-61  
 conceito de mercado da, 340  
 conceito setorial de, 339-40  
 estratégias para líderes de mercado, 344-51  
 forças competitivas, 336-37  
 identificação dos concorrentes, 338-40  
 monopolista, 339  
 pequenas empresas e, 355  
 pura, 339
- Confiabilidade, 371
- Conflito de canal, 486
- Congruência, 544
- Conhecimento da marca, 271
- Conhecimento, 273
- Conjunto de conscientização, 190
- Conjunto de escolha, 190
- Conjunto para consideração, 190
- Conjunto total, de marcas disponíveis para o consumidor, 190
- Conjuntos envolvidos na tomada de decisão do consumidor, 190
- Conscientização de marca, 279, 540
- Consolidação de mercado, 327-28
- Consumidores)  
 contabilidade mental, 199-200  
 fatores culturais, 173-76  
 fatores pessoais, 179-82  
 fatores sociais, 176-79  
 heurísticas e vieses de decisão, 198-99  
 modelo do comportamento do, 183  
 nível de envolvimento do, 197  
 principais fatores psicológicos, 182-88  
 processo de decisão de compra, 188-97, 200  
 tendências de consumo para o futuro, 174
- Contabilidade mental, 199-200
- Contabilistas, departamento de marketing e, 708
- Contas, grandes, 621
- Contato de marca, 278
- Contatos de prospecção, 623
- Containerização, 524
- Contra-segmentação, 260
- Contratos de gestão, 679
- Contratos de serviço, 420
- Controle, 57  
 da eficiência, 723-24  
 das atividades de marketing, 716-30  
 de marketing, 722  
 estratégico de marketing, 725-30, 731
- Convergência setorial, 12
- Cooperação Econômica Ásia-Pacífico (Apec), 676
- Coordenação do canal, 486
- Coreanos, 80
- Credibilidade corporativa, 227
- Credibilidade, 310
- Crenças, 191
- Crescimento, 46-48  
 da população mundial, 78-79  
 downsizing de negócios antigos, 48  
 integrado, 47  
 intensivo, 46-47  
 por diversificação, 48
- Criação de valor, 39
- Crise da marca, 289-90
- Cultivo de relacionamento, 150-51
- Cultura organizacional, 48-49
- Cultura, 173
- Curva de aprendizagem, 439
- Curva de custo médio a longo prazo, 439
- Curva de experiência, 439
- Custeio direto versus custeio total, 122-23
- Custeio total, versus custeio direto, 122-23
- Custo ao longo do tempo, 419
- Custo médio, 438
- Custo total para o cliente, 140
- Customização de massa, 151
- Customização, 12
- Custos diretos, 123
- Custos do marketing diferenciado, 260
- Custos fixos, 438
- Custos indiretos comuns, 123
- Custos indiretos, 438
- Custos não rastreáveis comuns, 123
- Custos totais, 438
- Custos variáveis, 438
- Custos, estimativa de, 437-40
- Dados comportamentais, 102
- Dados primários, 101
- Dados secundários, 101
- Data mining, 72-73, 161-63
- Data warehouses, 72-73, 161-63
- Database marketing, 160, 609  
 exemplos de, 161
- Decisão de compra, 194-96
- Declarações de missão, 43
- Declínio, 326
- Defeito zero, 36
- Defensores, 154
- Defesa antecipada, 349
- Defesa contra-ofensiva, 349-50
- Defesa de flanco, 349
- Defesa de posição, 349
- Defesa móvel, 350
- Defesa por retração, 350
- Defesa, da participação de mercado, 348-50
- Definição de um negócio por produto e por mercado, 45
- Demanda de mercado, 126  
 mensurações da, 124-25
- Demanda  
 da empresa, 127  
 derivada, 209  
 determinação de preços e, 434-35  
 elasticidade de preço da, 437  
 em declínio, 8  
 estimativa da, corrente, 128-30  
 estimativa da, futura, 130-32
- excessiva, 8  
 flutuante, 211  
 indesejada, 8  
 inelástica, 209  
 inexistente, 8  
 irregular, 8  
 latente, 8  
 negativa, 8  
 oscilante, 209  
 plena, 8  
 primária, 126  
 sensibilidade da, de mercado, 126
- Departamento de marketing, 703-708  
 gestão de produtos ou marcas, 704-6
- organização corporativa/divisional, 707-8
- organização funcional, 703
- organização geográfica, 703-4
- organização matricial, 706-7
- organização por gerência de mercados, 706
- Descrição geral da necessidades e especificação do produto, 220-21
- Desejos, 22
- Desempenho da marca, 275
- Desempenho, revisão de, 226
- Desenvolvimento da marca, 273
- Desenvolvimento de novos produtos  
 análise do negócio, 653-55  
 categorias de produtos novos, 636-37  
 comercialização, 659-62  
 desafios no, 636-40  
 desenvolvimento do produto, 655-57  
 desenvolvimento e teste do conceito, 649-52  
 estratégia de marketing, 652-53  
 geração de idéias, 643-46  
 lições para o sucesso de novos produtos, 640  
 obstáculos, 638-40  
 orçamento para o 641  
 organização para o, 641-43  
 processo de adoção pelo consumidor, 662-65  
 processo de decisão do, 643  
 seleção de idéias, 647-48  
 teste de mercado, 657-59
- Desenvolvimento do conceito, 649
- Desenvolvimento do produto, 655-57
- Desenvolvimento e comunicação da estratégia de posicionamento, 304-12
- estratégias de diferenciação, 312-16
- estratégias de marketing para o ciclo de vida do produto, 316-25  
 evolução do mercado, 325-29
- Design, 371-72
- Desintermediação, 13
- Despesas funcionais, 121
- Desregulamentação, 12
- Desvantagens do database marketing e do CRM, 163-65
- Determinação de custo-alvo, 440
- Determinação de preço(s)  
 alto-baixo, 444  
 aumento significativo nos lucros, 45  
 com base no valor, 443-44  
 de mercado, 444  
 de penetração de mercado, 435  
 de retorno-alvo, 442-43  
 Internet e, 429, 430  
 métodos de, 429  
 mitos sobre estratégias de, 438  
 políticas de, da empresa, 445-46  
 por compartilhamento de ganhos e riscos, 447  
 por desempenho, 451  
 por desnatamento, 435  
 por leilão, 445  
 psicologia do consumidor e, 429, 431-33  
 seleção de um método de, 440-45
- Dicas para lembrança, 558
- Diferenciação, 54, 273, 312-16  
 baseada na imagem, 315  
 baseada no canal, 314  
 baseada no produto, 313, 370-74  
 baseada nos funcionários, 314  
 de serviços, 372-74
- Diluição da marca, 293
- Dimensão do valor, 149
- Dimensões de imagem, 418
- Disciplinas de valor, 306
- Discriminação, 186
- Disponibilidade de crédito, 85
- Distintividade, 309
- Distorção seletiva, 185
- Distribuição de renda, 84
- Distribuição exclusiva, 477
- Distribuição intensiva, 477
- Distribuição seletiva, 477
- Diversão com a marca, 577
- Downsizing de negócios antigos, 48
- Dumping, 687-88
- Durabilidade, 371
- E-business, 489
- E-commerce 82B, 491
- E-commerce, 159, 430, 489
- Economias de exportação de matérias-primas, 84
- Economias de subsistência, 84
- Economias em fase de industrialização, 84
- Economias industrializadas, 84
- Efeitos do país de origem, 690-92
- Eficiência da distribuição, 724
- Eficiência da força de vendas, 723
- Eficiência da promoção de vendas, 724
- Elaboração e implementação de programas, 56-57
- Elementos da marca, escolha dos, 276-77, 417-18
- E-marketing, 489  
 regras para o, 617-18
- Embalagem, 385-87
- Empresa global, 671
- Empresa que orienta o mercado, 348
- Empresas centradas no cliente, 360-61
- Empresas centradas no concorrente, 360
- Empresas inteiramente virtuais, 489-91
- Empresas virtuais e reais, 489, 491-93
- Empresas, métodos de determinação de preços das, 429
- Empresas, mudanças nas, 11-13
- Endividamento, 85
- Endosso de celebridades, 543-44, 545
- Engenharia, departamento de marketing e, 708
- Enterprise resource planning (ERP), 467-68
- Entrega de valor, 39
- Entrega, 372
- Entrevistas com usuários extremos, 105
- Entrevistas de interceptação, 109
- Entrevistas marcadas, 109
- Entrevistas on-line, 109
- Entrevistas pessoais, 109
- Entrevistas por telefone, 108
- Envolvimento do consumidor, 197
- Envolvimento empresarial na comunidade, 21
- E-procurement, 221-23
- E-purchasing, 489
- Equipamentos, 369-70
- Equipe de empreendimento, 642
- Equipe de gerência do ativo da marca (brand-asset management team — BAMS), 705
- Era da Informação, 11
- Escala de probabilidade de compra, 131
- Escalada de preços, 687
- Escolhas importantes, 54
- Espaço cognitivo do cliente, 39
- Espaço cognitivo, 39
- Espaço de competência, 39
- Espaços de mercado, 9-11
- Espaços públicos, 576
- Especialização por mercado, 259
- Especialização por produto, 259
- Especialização seletiva, 259
- Especificação de produto, no processo de compra, 220
- Especificação do pedido de rotina, 225-26
- Estabelecimento de metas, 52-54
- Estados de demanda, 8
- Estágio de crescimento de mercado, 327
- Estágio de crescimento, 320, 326
- Estágio de introdução, 318, 326
- Estágio de maturidade, 320-23, 327
- Estágio de prontidão, 253
- Estilo de vida e valores, 181-82
- Estilo, 317-18, 371  
 como elemento de uma empresa bem-sucedida, 57
- Estocagem, 523-24

- Estoque próximo do zero, 524  
 Estratégia de expansão geográfica, 347  
 Estratégia de marketing  
 estágio de crescimento, 320  
 estágio de declínio, 323-24  
 estágio de introdução e vantagem da pioneira, 318-19  
 estágio de maturidade, 320-23  
 fatores que influenciam a, 24  
 Estratégia de mercado de massa, 327  
 Estratégia de nicho único, 327  
 Estratégia de nichos múltiplos, 327  
 Estratégia de novo segmento de mercado, 347  
 Estratégia de penetração de mercado, 347  
 Estratégia de posicionamento  
 criação de pontos de paridade e pontos de diferença, 310-13  
 desenvolvimento e comunicação da, 304-12  
 escolha dos pontos de paridade e dos pontos de diferença, 309-10  
 estabelecimento de afiliados a categoria, 308-09  
 estrutura de referência competitiva, 305-06  
 pontos de diferença, 306-08  
 pontos de paridade, 307-08  
 Estratégia de texto, apresentação da, 569  
 Estratégia pull (atração), 465  
 Estratégia push (pressão), 465  
 Estratégias criativas, 541-43  
 Estratégias de desafiante de mercado, 351-55  
 Estratégias de marca, para serviços, 417-19  
 Estratégias de marketing de baixo envolvimento, 198  
 Estratégias de ocupante de nichos de mercado, 357-60  
 Estratégias de seguidora de mercado, 355-56  
 Estratégias genéricas de Porter, 54  
 Estratégias, como elemento de uma empresa bem-sucedida, 57  
 Estratificação social, 176  
 Estratificação, 176  
 Estrutura de referência competitiva, 305-6  
 Estrutura, como elemento de uma empresa bem-sucedida, 57  
 Estudos de rastreamento, 290  
 Etiquetas inteligentes, 508, 509  
 Etiquetas, 508, 509  
 Eventos e experiências, 554  
 Eventos, marketing de, 6  
 Executivos de compras, departamento de marketing e, 708  
 Executivos financeiros, departamento de marketing e, 708  
 Expectativas do cliente, 142, 322, 406-8  
 Experiências, marketing de, 6  
 Exploração de valor, 39  
 Exportação direta, 677-78  
 Exportação indireta, 677-78  
 Extensão de categoria, 290  
 Extensão de linha, 290  
 Extensão de marca, 290  
 Extensão direta, 683  
 Fabricação por contrato, 679  
 Facilidade de pedido, 372  
 Facilidade de reparo, 371  
 Fair Packaging and Labeling Act (1967) — Lei de Embalagem e Rotulagem, 388  
 Falsificação, 356  
 Família de orientação, 177  
 Família de procriação, 177  
 Família, como uma organização de compra, 177-79  
 Fase da vida, 246-47  
 Fases da compra, 218  
 Fatores de interferência, da decisão de compra do consumidor, 194-95  
 Fatores pessoais, do comportamento do consumidor, 179-82  
 Fatores psicológicos  
 aprendizagem, 185-86  
 dos consumidores, 182-88  
 memória, 186-88  
 motivação, 183-84  
 percepção, 184-85  
 Fatores situacionais imprevisíveis, 195  
 Fatores sociais, do comportamento do consumidor, 176-79  
 Federal Trade Commission Act (1914) — Lei da Comissão Federal de Comércio dos Estados Unidos, 388  
 Feedback ao cliente, 36, 74  
 Feedback, 57  
 Ferramentas de promoção, 586-88  
 Fidelidade, 141  
 construção de, 155-57  
 dos clientes, 118  
 Filantropia corporativa, 21  
 Filipinos, 80  
 Foco, 54  
 Fonte da mensagem, 543-45  
 Fontes de dados, 101  
 Fontes de informação, para decisões de compra, 189  
 Força da marca, 273  
 Força de vendas  
 avaliação da, 626-27  
 composição das opiniões, 131  
 de vendas contratada, 620  
 de vendas direta, 620  
 estrutura da, 620  
 gerenciamento da, 622-27  
 motivação da, 624-25  
 objetivos e estratégia da, 619-20  
 planejamento da, 618-22  
 produtividade da, 623-24  
 recrutamento e seleção da, 622  
 remuneração da, 620-22  
 supervisão da, 623  
 tamanho da, 620  
 treinamento da, 623  
 Forçar a linha completa, 489  
 Forças macroambientais, 50  
 Forças, dos concorrentes, 342-43  
 Forma, 370  
 Fórmula recência, frequência, montante (R-F-M), 610  
 Fórmula R-F-M, 610  
 Formulação de estratégias, 54-55  
 Fotograma, 105  
 Fracionamento de mercado, 262  
 Fragmentação de mercado, 327-28  
 Franquias, 504, 679  
 Fraquezas, dos concorrentes, 342-43  
 Ganhos da marca, 285  
 Garantias prolongadas, 420  
 Garantias, 388-89  
 Gatt (Acordo Geral sobre Tarifas Aduaneiras e Comércio), 684  
 Geração de ideias, 643-46  
 Geração G1, 249  
 Geração X, 249  
 integrantes da, 80  
 Geração Y, 248-49  
 Geração, 248  
 Gerenciamento de estoques pelo fornecedor (vendedor-managed inventories — VMI), 37, 227  
 Gerenciando múltiplos segmentos, 260  
 Gestão da Qualidade Total (TQM), 146-47  
 Gestão das parcerias de negócios, 39  
 Gestão do relacionamento com o cliente (Customer Relationship Management — CRM), 16, 39, 150, 156  
 Gestão do relacionamento com o cliente B2B, 226-28  
 Gestão do relacionamento com os parceiros (partner relationship management — PRM), 16, 55, 151  
 Gestão dos recursos internos, 39  
 Globalização, 12, 240, 340  
 Grade de compra, 218  
 Gráfico de controle, 119  
 Grassroots, 240  
 Graus de instrução, 81  
 Grupo de foco, 101, 102  
 Grupo estratégico, 54, 341  
 Grupos de aspiração, 177  
 Grupos de dissociação, 177  
 Grupos de interesse especiais, 92  
 Grupos de referência, 177  
 Grupos não-focados, 105  
 Grupos primários, 177  
 Grupos secundários, 177  
 Guerrilha, 353-54  
 Heurística  
 conjuntiva, 194  
 da disponibilidade, 198  
 da representatividade, 199  
 de ancoragem e ajustamento, 199  
 de eliminação de aspectos, 195  
 decisão, 198-99  
 e vieses de decisão, 198  
 escolha, 194  
 lexicográfica, 195  
 Hierarquia de produto, 374  
 Hierarquia de valor para o cliente, 366  
 Idade e ciclo de vida, da segmentação demográfica, 246  
 Idade, estágio da segmentação demográfica, 249  
 Ideias, marketing de, 7  
 Identidade da marca, 274  
 Identificação por radiofrequência (RFID), 508, 509  
 Imagem da marca, 279-80  
 Imagem, 315  
 Imitação, 356  
 Implementação de programas, 56-57  
 Impulso, 185  
 Incentivo às associações secundárias, 280-81  
 Indianos, 80  
 Indicadores de marketing, 115  
 Índice de desenvolvimento de marca, 129, 130  
 Índice de penetração de mercado, 126  
 Índice de penetração de participação, 126  
 Índice de perda de clientes, 144  
 Índice de rotatividade de clientes, 153-54  
 Índice de utilização, 253  
 Índice norte-americano de satisfação ao cliente (American Customer Satisfaction Index — ACSS), 144  
 Inércia, 57  
 Inferências preço-qualidade, 432-33  
 Influência pessoal, 663  
 Informações, busca de, 189  
 Informações, marketing de, 7  
 Informes publicitários, 577  
 Iniciativas sociais corporativas, 20  
 Inovação contínua, 348  
 Inovação estratégica, 711  
 Inovação, 90, 662  
 Insatisfatores, 184  
 Inseparabilidade, 400  
 Instalações, 369, 372  
 Institutos de pesquisa de marketing customizada, 99  
 Institutos de pesquisa de marketing especializados em determinados tipos de serviços, 99  
 Institutos de pesquisa de marketing, 99  
 Intangibilidade, 399  
 Integração vertical, 340, 341, 342  
 Inteligência de marketing, 71-76  
 Intenção de compra da marca, 540  
 Intenções dos compradores, 131  
 Interação entre meios, 558  
 Intermediários, 474-77  
 Internet, 15  
 busca de informações e, 189-90  
 concorrência e, 338  
 desafios da pesquisa de mercado global on-line, 112  
 determinação de preços e, 429, 430  
 e-procurement, 221-23  
 estratégia global na, 678  
 marketing de nicho e, 238-40  
 marketing e, 616  
 qualidade do serviço na, 410  
 Interstitiais, 616  
 Invenção à frente, 685  
 Invenção de produto, 684-85  
 Invenção retrógrada, 684  
 Inventário da marca, 283  
 Investimento direto, 680  
 Investimentos específicos, 228  
 Japoneses, 80  
 Joint-ventures, 679-80  
 Julgamentos da marca, 275  
 Lacuna de planejamento estratégico, 46  
 Laddering, 107, 183  
 Latino-americanos, 80  
 Latinos, 80-81, 175  
 Levantamentos periódicos, 144  
 Levantamentos, 102  
 Licenciamento, marketing internacional e, 679  
 Lider de opinião, 177  
 Liderança na qualidade do produto, 435  
 Liderança total em custos, 54  
 Lifestyles of Health and Sustainability — LOHAS (estilos de vida com saúde e sustentabilidade), 182  
 Ligações, 186  
 Linha de marca, 290  
 Livre comércio, 85  
 Lobby, 593  
 Localização, varejistas e, 513  
 Logística de mercado  
 decisões de, 522-24  
 definição de, 520  
 lições organizacionais, 524-25  
 objetivos da, 521-22  
 sistemas logísticos integrados, 521  
 Loja de varejo, 500  
 Lojas de departamento, 501, 503-4  
 Lucratividade direta do produto (LDP), 509-10  
 Lucratividade do cliente, 147-48  
 Lucros, 376  
 aumento de preços e, 454  
 Lugares, marketing de, 6  
 Macroambiente(s), 84-93  
 ambiente econômico, 84-85  
 ambiente natural, 87-89  
 ambiente político-legal, 91-93  
 ambiente sociocultural, 86-87  
 ambiente tecnológico, 90-91  
 análise dos, 76-78  
 Mala direta de clientes, 163  
 Mala direta, 609-12  
 Manobra de cerco, 352  
 Manutenção, 374  
 Mapa da maioria, 251  
 Mapa de concorrentes, 340, 341  
 Mapa de produtos, 377  
 Mapa mental, 187  
 Marca(s), 22  
 as dez, mais valiosas do mundo, 284  
 avaliação da, 284-85  
 combinadas, 383-84  
 como organização, 274  
 como pessoa, 274  
 como produto, 274  
 como símbolo, 274  
 da casa, 515-16  
 de entrada mais baratas, 296  
 de família, 290  
 de flanco, 296  
 de ingrediente, 384-85  
 de prestígio, 303  
 definição de, 269  
 BRANDZ, 274  
 papel das, 269  
 próprias, 514-16  
 quanto vale uma, 285-86  
 rastreamento da, 284

- ressonância de, 274  
vantagens de marketing da, 271
- Marca-hierarquia dominante, 266
- Margem de lucros, 119
- Marketing concentrado, 238
- Marketing criativo, 348
- Marketing de catálogo, 612-13
- Marketing de causas, 20-21, 714-17
- Marketing de massa  
versus marketing um-para-um, 152
- Marketing de nicho, 238-40
- Marketing de pedido direto, 606
- Marketing de permissão, 285
- Marketing de quiosques, 614
- Marketing de rede, 502
- Marketing de relacionamento, 16-17, 155, 630
- Marketing de segmento, 237-38
- Marketing de valor ao longo do tempo, 609
- Marketing diferenciado, 259
- Marketing direto, 502, 554  
definição de, 606  
fluxograma de, 607  
força de vendas, 618-27  
mala direta, 609-12  
marketing de catálogo, 612-13  
marketing de quiosques, 614  
marketing interativo, 614-18  
questões públicas e éticas do, 608  
telemarketing, 613  
televisão, 614  
vantagens do, 608-9
- Marketing ecológico, 20
- Marketing experimental, 241
- Marketing holístico, 14-15  
estrutura de, 39  
para serviços, 405-6  
valor para o cliente e, 39-40
- Marketing indiferenciado, 259
- Marketing integrado, 17-18
- Marketing interativo, 609, 614-18
- Marketing internacional  
competição em nível global, 670-72  
conceito de canal total para o, 689  
decisão sobre a maneira de ingressar no mercado, 677-80  
decisão sobre a organização de marketing, 692-93  
decisão sobre em que mercados ingressar, 673-77  
decisão sobre o ingresso no mercado internacional, 672-73  
decisão sobre o programa de marketing, 680-89  
efeitos do país de origem, 690-92  
erros grosseiros cometidos no, 686  
padronização versus adaptação, 681  
prós e contras, 680
- Marketing interno, 18-20, 701-11  
desenvolvimento de uma organização de marketing criativa, 709-11  
organização do departamento de marketing, 703-8  
relações com outros departamentos, 708-9
- Marketing lateral, 646
- Marketing local, 240-42
- Marketing multicultural, 175
- Marketing para nicho, 201
- Marketing personalizado em tempo real, 609
- Marketing proativo, 348
- Marketing radical, dez regras, 11
- Marketing reativo, 348
- Marketing social corporativo, 21, 714
- Marketing social, 16, 20-21, 717, 719-20
- Marketing socialmente responsável, 712-20
- Marketing societal, conceito de, 20
- Marketing televisivo de resposta direta, 502
- Marketing um-para-um (one-to-one), 16
- Marketing verde, 89
- Marketing viral, 548-49
- Marketing  
4Ps do, 17  
a que se aplica o, 6-8  
canais de, 23  
conceitos centrais de, 21-24  
definição de, 4  
definição social de, 4  
escopo do, 4-13  
forças globais que afetam o, 76, 78  
futuro do, 730-33  
implementação do, 720-21  
importância do, 2-3  
indicadores de, 115  
interno, 18-20  
maiores fraquezas do, 732-33  
mudanças no, 11-13  
orientação de, 14  
para pequenas empresas, 255-56  
para segmentos de mercado culturais, 175  
rede de, 16  
sistema simples de, 9  
valor para o cliente e, 34-36
- Materiais componentes, 369
- Materiais e peças manufaturados, 369
- Materiais, 369
- Matéria-prima, 369
- Matriz de expansão produto-mercado de Ansoff, 47
- Maximização do valor do cliente ao longo do tempo, 145-49
- M-commerce, 471
- Medida de satisfação, 143-44
- Megamarketing, 261
- Megatendências, 76, 77
- Melhoria de produto, 38
- Melhoria na qualidade, 322
- Melhoria no estilo, 323
- Memória de curto prazo, 186
- Memória de longo prazo, 186
- Memória, 186
- Mensagens de voz, 404
- Mensuração da demanda, 124-33  
estimativa da demanda corrente, 128-30  
estimativa da demanda futura, 130-32  
mensurações da demanda de mercado, 124-25  
vocabulário para a, 126-28
- Mercado atendido, 118, 125
- Mercado consumidor, 9  
versus mercado organizacional, 208-11
- Mercado de preferências difusas, 327
- Mercado disponível, 125
- Mercado expansível, 126
- Mercado gay, 82
- Mercado global, 9
- Mercado institucional e governamental, 229-32
- Mercado internacional, ingresso no, 677-80
- Mercado não expansível, 126
- Mercado paralelo, 688
- Mercado potencial, 125
- Mercado(s) (organizacionais), 8-11  
bases para a segmentação dos, 254-57  
versus mercado consumidor, 208-11
- Mercado(s)-alvo, 22, 125, 257-65, 505  
atualização dos esquemas de segmentação, 262  
avaliando e atendendo segmentos de mercado, 258-60  
critérios para a segmentação efetiva, 257-58  
definição de, 45  
escolha ética dos, 263  
planos de invasão de segmento a segmento, 261
- Mercados de clientes, 9
- Mercados de retenção permanente, 154
- Mercados de retenção simples, 155
- Mercados desenvolvidos versus, em desenvolvimento, 674-75
- Mercado, uso do termo, 9
- Mercados étnicos e outros mercados, 80-81
- Mercados migratórios, 155
- Mercados sem fins lucrativos, 9
- Mercados-teste, 658-59
- Mercado-teste controlado, 658
- Mercado-teste simulado, 658
- Merchandising(s), 576-77, 614
- Mercosul, 676
- Metamercados, 9-11
- Método da cadeia de consumo, 50
- Método da detecção de problema, 50
- Método da paridade com a concorrência, 552
- Método da porcentagem das vendas, 551-52
- Método de desenvolvimento de mercado, 128-29
- Método de discussão em grupo, 132
- Método de facilitação da compra, 628
- Método de indexação multifatorial, 129
- Método de objetivos e tarefas, 552
- Método de teste de mercado, 132
- Método Delphi, 132
- Método dos recursos disponíveis, 551
- Método ideal, 50
- Metrossexual, 172
- Microsite, 616
- Mínimo de mercado, 126
- Missão corporativa, definição de, 43-44
- Missão do negócio, 50
- Mix de comunicação de marketing, 533
- Mix de marca, 290
- Mix de marketing, 17
- Mix de produtos, 374-75
- Mix de serviços, 510
- Moda, 317
- Modelo da hierarquia de efeitos, 537
- Modelo de Aaker, 274
- Modelo de conversão, 253-54
- Modelo de expectativa em relação ao valor, 191-94
- Modelo de probabilidade da elaboração, 197
- Modelo de qualidade de serviço, 407
- Modelo de rede associativa, 186
- Modelos de mix de marketing, 123-24
- Modelos não compensatórios, 194
- Modernização, 379-80
- Modismo(s), 76, 317
- Monopólio puro, 339
- Motivação, 183-84
- Movimento dos consumidores, 92
- Mudança tecnológica, 11
- Mudanças dos valores culturais secundários, 87
- Mudanças na vida, transições ou, 179
- Multitarefa(s), 182
- Nafta, 676
- Necessidade da categoria, 540
- Necessidades do cliente, identificando e satisfazendo as, 419-20
- Necessidades e tendências, 76
- Necessidades fisiológicas, 183
- Necessidades psicológicas, 183
- Necessidades, 22
- Negócio da experiência, 242
- Negócio de produtos, 242
- Negócio de serviços, 242
- Nichos, criação de, 357-60
- No, 186
- Nopse, 225
- North American Industry Classification System (NAICS) — sistema norte-americano de classificação de setores, 128
- Novas capacidades do consumidor, 11
- Objetivos, dos concorrentes, 341-42
- Observação do consumidor, 105
- Ocasões, 251-52
- Ocupação e circunstâncias econômicas, 180
- Ocupação, 180
- Oferta de mercado flexível, 241
- Ofertas e marcas, 22
- Ofertas, 22
- Oligopólio diferenciado, 339
- Oligopólio, 339
- Opinião de especialista, para o aprimoramento da previsão, 131-32
- Oportunidade de marketing, 50
- Oportunismo, 228
- Orçamento de vendas, 127
- Organização baseada em gerência de produtos ou marcas, 704-6
- Organização corporativa/divisional, 707-8
- Organização funcional, 703
- Organização geográfica, 703-4
- Organização global, 693
- Organização matricial, 706-7
- Organização por gerência de cliente, 706
- Organização, 48-49
- Organizações centradas no mercado, 706
- Organizações, marketing de, 7
- Orientação ao cliente, 372
- Orientação de marketing holístico, 14-21  
marketing de relacionamento, 16-17  
marketing de responsabilidade social, 20-21  
marketing integrado, 17-18  
marketing interno, 18-20  
visão geral, 16
- Orientação de marketing proativo, 14
- Orientação de marketing reativo, 14
- Orientação de marketing, 14
- Orientação de produção, 13
- Orientação de produto, 13
- Orientação de seleção de fornecedores, 217
- Orientação de vendas, 13
- Orientação total ao mercado, 14
- Orientações da empresa para o mercado, 13
- Orientações de compra, 216
- Outdoors, 576
- Pacote misto, 382
- Pacote primário de serviços, 417
- Pacote puro, 382
- Padrão de crescimento-queda-maturidade, 317
- Padrões comuns de ciclo de vida do produto, 317
- Padrões de distribuição de renda, 85
- Padrões familiares, 82-83
- Painel de monitoramento de marketing, 115
- Papéis e status, 179
- Papel das marcas, 269
- Parcerias que agregam valor, 484
- Participação de mercado atendido, 118
- Participação de mercado relativa, 118
- Participação de mercado total, 118
- Participação de mercado, 126
- Participação dos clientes, 118
- Participações de mercado, 130
- Patrocínio, 592, 616
- Peças componentes, 869
- Peças, 369
- Pequenas empresas  
marketing para, 255-56  
vários contatos de vendas das, 209
- Percentual de penetração do produto, 127
- Percepção subliminar, 185
- Percepção, 184-85
- Perecibilidade, 401-2
- Perguntas abertas, 105
- Perguntas fechadas, 104
- Perguntas, tipos de, 104-5
- Permuta, 448
- Persistência dos valores culturais centrais, 87
- Personalidade da marca, 181
- Personalidade, 181
- Personalização, 278
- Personificação de marca, 107
- Pertencentes à categoria, 305

- Pesquisa (de marketing)  
 abordagens de, 101-3  
 análise das informações, 111  
 apresentação dos resultados, 111-14  
 avaliação da produtividade de marketing, 114-24  
 características da boa, 113  
 definição de problemas, das alternativas de decisão e dos objetivos, 100  
 definição de, 98  
 desafios on-line, 112  
 desenvolvimento do plano de, 101-9  
 instrumentos de, 103  
 métodos de contato, 108-9  
 plano de amostragem, 106  
 previsão e mensuração da demanda, 124-32  
 processo de, 100-13  
 sistema de, 98-100  
 superação das barreiras ao uso da, 114-15  
 tipos de empresas, 99  
 tomada de decisão, 113
- Pesquisa de fornecedores, 220  
 Pesquisa de onda de vendas, 658  
 Pesquisa do efeito da comunicação, 581  
 Pesquisa do efeito sobre as vendas, 581, 583  
 Pesquisa experimental, 102  
 Pesquisa on-line  
 desafios de mercado global, 112  
 prós e contras da, 110  
 Pesquisa por observação, 101  
 Pesquisa qualitativa, 105  
 Pessoas, marketing de, 6  
 Pioneira de mercado, 319  
 Pioneira em produto, 319  
 Pioneira, 319  
 Planejamento da cadeia de demanda, 467  
 Planejamento de marketing, 24  
 Planejamento de produto, 58  
 Planejamento de uma estratégia de branding, 290-96  
 Planejamento estratégico corporativo, 42-49  
 avaliação de oportunidades de crescimento, 46-48  
 definição da missão corporativa, 42-44  
 definição do negócio, 45-46  
 organização e cultura organizacional, 48-49  
 Planejamento estratégico de unidades de negócios, 49-57  
 análise SWOT, 50-52  
 elaboração e implementação de programas, 56-57  
 estabelecimento de metas, 52-54  
 feedback e controle, 57  
 formulação de estratégias, 54-55  
 missão do negócio, 50  
 Planejamento estratégico, papel central do, 40-41  
 Plano de amostragem, 106-8  
 Plano de marketing, 41, 58  
 análise de despesas de marketing em relação às vendas, 119  
 análise de participação de mercado, 118-19  
 análise de vendas, 117-18  
 análise financeira, 119-20  
 avaliação, 58  
 como avaliar o desempenho do, 117-20  
 conteúdo do, 58-64  
 estratégico, 41  
 exemplo de, 59-65  
 tático, 41  
 Plano de valor, 36, 141  
 Planos de compra sem estoque, 225  
 Planos de invasão de segmento a segmento, 261-62  
 Poder de canal, 480  
 Ponto de contato com o cliente, 151  
 Pontos (níveis) de preço, 433  
 Pontos de paridade, 307  
 criação de, 310-12  
 escolha dos, 309-10  
 versus pontos de diferença, 308  
 Pontos-de-diferença, 306-08  
 criação de, 310-13  
 escolha dos, 309-10  
 versus pontos de paridade, 308  
 Pontos-de-venda, 577  
 População  
 composição étnica da, 79-80  
 mercados étnicos e outros mercados, 80-81  
 movimentações geográficas da, 83-84  
 Porta-vozes, 543  
 Porter, estratégias genéricas de, 54  
 Portfólios de marca, 294-97  
 Posicionamento duplo, 309  
 Posicionamento, 22  
 definição, 304  
 Possíveis clientes, 153  
 Posto de auto-atendimento, 412  
 Potencial de mercado, 126-27  
 Potencial de vendas da empresa, 128  
 Potencial total do mercado, 128  
 Poupança, 85  
 Práticas de marketing, tendências nas, 700-1  
 Preços(i)  
 adequação do, 447-53  
 atacadistas e, 517-18  
 aumento de, 454-55  
 aumentos de, dissimulados, 446  
 com descontos e concessões, 448-49  
 composto, 382  
 como fator de posicionamento, 512  
 de imagem, 451  
 de markup, 441-42  
 de referência, 431-32  
 de retorno-alvo, 442-43  
 de transferência, 687  
 de valor percebido, 443  
 discriminatório (ou diferenciado), 450-53  
 elasticidade de, da demanda, 437  
 estabelecimento do, 433-47  
 geográfico, 448  
 impacto do, sobre terceiros, 447  
 justo, 688  
 marketing internacional e, 687-88  
 o que o, sinaliza, 433  
 para o pacote de produtos, 382-83  
 para subprodutos, 382  
 pela versão do produto, 451  
 por canal de distribuição, 451  
 por localização, 451  
 por período, 451  
 por segmento de cliente, 450  
 promocional, 450  
 reações a mudanças de, 455-57  
 reações às mudanças de, dos concorrentes, 457-58  
 redução de, 453-54  
 sensibilidade a, 435-36  
 Preços baixos todos os dias (everyday low pricing — EDLP), 444, 512  
 Preferências difusas, 238  
 Previsão, 124-33  
 de mercado, 127  
 de vendas da empresa, 127  
 estimativa da demanda futura, 130-32  
 potencial de mercado, 127, 128  
 previsão de mercado, 127  
 Princípio da congruência, 544  
 Privatização, 12  
 Processo de adoção pelo consumidor, 662-65  
 Processo de compra  
 descrição geral da necessidade e especificação do produto, 220  
 e-procurement, 221-23  
 especificação do pedido de rotina, 225  
 estágios do, 218-26  
 organizacional, participantes do, 213-16  
 procura de fornecedores, 220  
 reconhecimento do problema, 218-20  
 revisão do desempenho, 226  
 seleção do fornecedor, 223-225  
 solicitação de propostas, 223  
 Processo de decisão de compra (do consumidor), 188-97  
 avaliação de alternativas, 191-94  
 busca de informações, 189-90  
 comportamento pós-compra, 196-97  
 contabilidade mental, 199-200  
 decisão de compra, 194-96  
 heurísticas e vieses de decisão, 198-99  
 identificando o, 200  
 nível de envolvimento do consumidor, 197  
 o modelo de cinco estágios do, 188  
 reconhecimento do problema, 189  
 Processo de desenvolvimento de clientes, 154  
 Processo de difusão de inovações, 662  
 Processo de entrega de valor, 35-36  
 Processo de internacionalização, 672  
 Processo de seleção e compra, 216-18  
 organização e administração da compra, 218  
 orientação de compras propriamente ditas, 217  
 tipos de, 217-18  
 Processos centrais de negócios, 37  
 Processos de definição de valor, 36  
 Processos de desenvolvimento de valor, 36  
 Processos de memória: codificação, 186-88  
 Processos de memória: recuperação, 188  
 Produção, custos e, 438-39  
 Produto(s)  
 ampliado, 367  
 análise da linha de, 375-77  
 básico, 367  
 cativos, 382  
 classificação de, 368-70  
 definição de, 366  
 design, 371-72  
 determinação de preço do mix de, 381-83  
 diferenciação de serviços, 372-74  
 diferenciação de, 370-71  
 embalagem, 385-87  
 esperado, 367  
 extensão da linha de, 377-80  
 garantias, 388-89  
 hierarquia de, 374  
 licenciado, 297  
 marca de ingrediente, 384-85  
 marcas combinadas, 383-84  
 marketing internacional e, 682-85  
 naturais, 369  
 níveis de, 366-68  
 potencial, 368  
 rotulagem, 387-88  
 sistemas e mix de, 374-75  
 Produtos ou serviços, alianças de, 56  
 Profissionais de marketing, 8  
 Programa de custeio baseado em atividades (ABC), 56, 123, 147, 440  
 Programa de distribuição, 483  
 Programação da trajetória crítica (critical path scheduling — CPS), 662  
 Programas de afiliação, 617  
 Programas de frequência de compras, 158  
 Promessa da marca, 272  
 Promoção de vendas, 553, 583-90  
 Promoção, varejistas e, 512-13  
 Promoção, versus propaganda, 585-86  
 Propaganda, 553  
 5 Ms da, 566, 567  
 avaliação do impacto da, sobre as vendas, 583  
 de lembrança, 567  
 de reforço, 567  
 de resposta direta, 614  
 definição de, 566  
 desenvolvimento da campanha de, 568-72  
 determinação do orçamento de, 567-68  
 eficácia da, 581-83  
 eficiência da, 723  
 estabelecimento dos objetivos da, 567  
 externa, 575-77  
 focada em conteúdo, 616  
 informativa, 567  
 meta de, 567  
 persuasiva, 567  
 timing e alocação da, 579-81  
 versus promoção, 585-86  
 Proposta de valor focada no cliente, 305  
 Proposta de valor, 22  
 Propriedades, marketing de, 7  
 Protótipos, 655-56  
 Psicográfica, segmentação, 249, 251  
 Psicologia do consumidor, definição de preço e, 429, 431-33  
 Publicidade de produto, 593  
 Qualidade de conformidade, 145, 371  
 Qualidade de produto, 145  
 Qualidade de produtos e serviços, 145  
 Qualidade do desempenho, 145, 370-71  
 Qualidade, 145, 314  
 Qualidade, melhora na, 322  
 Questionário por correio, 108  
 Questionários, 106  
 Quota de vendas, 127  
 Rastreamento de marca, 284  
 Realidade virtual, 91  
 Reclamações dos clientes, 413-15  
 Reclamações, como lidar com, 154  
 Reconhecimento do problema, 189  
 Recurso finitos mas não renováveis, 88  
 Recurso finitos mas renováveis, 88  
 Recursos de serviços secundários, 417  
 Recursos infinitos, 88  
 Rede de entrega de valor, 38  
 Rede de marketing, 16  
 Redesi de valor, 36, 467-68  
 definição de, 467  
 Redução da perda de clientes, 157  
 Relacionamento entre cliente e fornecedor, oito categorias do, 227  
 Relações com a imprensa, 593  
 Relações públicas de marketing, 594-96  
 Relações públicas, 553-54, 593-96  
 Relevância, 273, 309  
 Reparo, 374  
 Responsabilidade social corporativa, 712-14  
 Responsabilidade social, propaganda e, 571-72  
 Respostas, a comunicação de marketing, 537-38  
 Ressonância de marca, 274-75  
 Retenção seletiva, 185  
 Retirada estratégica, 350  
 Retorno sobre o investimento (ROI), 313  
 Retorno sobre os ativos, 120  
 Retorno sobre qualidade (ROQ), 146  
 Revisão do desempenho, 226  
 Revitalização da marca, 288-89  
 Risco físico, 196  
 Riscos, em relacionamentos organizacionais, 228  
 Rotulagem, 387-88  
 Salto tecnológico, 353  
 Satisfação dos funcionários, 415-16  
 Satisfação total do cliente, 142-43  
 Satisfação, 23, 144  
 Satisfator, 184  
 Segmentação (de mercado)  
 atualização dos esquemas de segmentação, 262  
 comportamental, 251-54  
 customização, 242-43  
 demográfica, 246-48  
 geográfica, 244-46  
 marketing de nicho, 238-40

- marketing de segmento, 237-38
- marketing local, 240-42
- marketing para pequenas empresas, 255-56
  - níveis de, 246-43
  - sequencial, 256-57
- Segmentação (efetiva), 22
  - critério eficaz para a, 257
  - etapas no processo de, 258
  - seleção de alvo (targeting), posicionamento, 35, 304-05
- Segmentação comportamental, 251-54
- Segmentação demográfica, 246-48
- Segmentação geográfica, 244-46
- Segmentação por renda, 247
- Segmentação sequencial, 256-57
- Segmentação, por idade e ciclo de vida, 246
- Segmentação, por sexo, 247
- Segmento de valor, 36
- Segmentos de mercados naturais, 238
- Seleção de idéias, 647-48
- Seleção de mídia, 572-81
- Seleção do fornecedor, 223-26
- Seletividade quanto a clientes, 118
- Seletividade quanto a preços, 118
- Sensibilidade a preço, 435-36
- Serviço(s), 368
  - canais de marketing, 472-73
  - características dos, 399-402
  - categorias do mix de, 397-99
  - de atendimento ao cliente, 402-4
  - de compras, 503
  - de suporte e assistência ao produto, 419-20
  - definição de, 397
  - diferenciação de, 416-17
  - empresariais, 370
  - estratégias de marketing para, 402-6
  - gerenciamento da qualidade dos, 406-16
  - gerenciamento de marcas de, 416-19
  - marketing de, 6
  - marketing holístico para, 405-6
  - níveis de, de varejistas, 501-3
- Serviços, diferenciação de, 372-74
- SERVQUAL, escala, 408
- Setor
  - definição de, 339
  - global, 671
  - tipos de estrutura, 339
- Sinais, 185
- Sistema de informações de marketing (SIM)
  - componentes de um moderno, 70-71
- Sistema(s)
  - como elemento de uma empresa bem-sucedida, 57
  - de apoio a decisões de marketing, 113
  - de canais de marketing, 465
  - de centros e raios, 704
  - de consumo, 367
  - de entrega de valor, 141
  - de informações de vendas, 72
  - de inteligência de marketing, 71-76
  - de monitoramento, 412-13
  - de pesquisa de marketing, 98-100
  - de portão, para gerir o processo de inovação, 642
  - de produto, 374
  - de registros internos, 71-76
  - de resposta rápida, 372
  - horizontais de marketing, 484
  - logísticos integrados (integrated logistics systems — ILS), 521
  - multicanal de marketing, 484-86
  - verticais de marketing, 483-84
- Sites, 7 Cs do projeto de, 615
- Situações de compra, 211-12
- Siva, 467
- Skunkworks, 642
- Soluções para aumentar a receita do cliente, 216
- Sortimento de produtos, 374-75, 505-7
- Status de fidelidade, 253
- Status do usuário, 252-53
- Status, 179
- Subculturas, 87, 173
- Submarca, 290
- Subsistência, economias de, 84
- Supermercados, 505
- Supersegmento, 259
- Suprimento de produtos, 508-10
- Suprimentos, 370
- Sustentabilidade, 310
- Tamanho do pedido, 523, 524
- Tarefas fundamentais de marketing, 21
- Taxa de retorno sobre o patrimônio líquido, 120
- Técnicas projetivas, 107
- Tecnologias de auto-atendimento (TAA), 412
- Telemarketing, 502, 613
- Teletrabalho, 90
- Televisão, marketing direto e, 614
- Tempo zero de ajuste, 36
- Tempo zero de compra, 36
- Tendências, 76
- Teoria da roda de varejo, 501
- Terceirização, 85
- Teste de mercado de produtos empresariais, 659
- Transação, 5
- Transferência, 5
- Transições ou mudanças na vida, 179
- Transporte, 524
- Treinamento do cliente, 372
- Triade do valor para o cliente, 23
- Troca e transações, 5-6
- TV interativa, 614
- União Européia, 675-76
- Unidades estratégicas de negócios (UENs), 46
- Vacas leiteiras, 296
- Valor do cliente, 149
- Valor entregue para o cliente, 140
- Valor para o cliente
  - marketing e, 34-42
  - marketing holístico e, 39-40
- Valor para o cliente, analisando o, 193
- Valor percebido pelo cliente, 139-42
- Valor total para o cliente, 140
- Valor, 23
- Valores centrais, 182
- Valores compartilhados, como elemento de empresas bem-sucedidas, 57
- Vantagem alavancável, 148
- Vantagem competitiva, 148
- Vantagem da pioneira, 318-20
- Vantagem de canal, 478
- Vantagem para o cliente, 148
- Varejista, 500
- Varejo
  - corporativo, 503
  - decisões de marketing, 505-13
  - gerenciamento da categoria, 507
  - logística de mercado, 519-25
  - marcas próprias, 514-16
  - modelos para o sucesso, 503-5
  - sem loja, 502
  - tendências no, 513-14
  - tipos de varejista, 501-3
- Varejo, transformação no, 13
- Variabilidade, 400-1
- Variações nos orçamentos de P&D, 91
- Variantes de marca, 290
- Variáveis comportamentais, para segmentação comportamental, 251
- Venda automática, 502
- Venda casada, 382
- Venda de soluções, 216
- Venda direta, 502
- Venda multinível, 502
- Venda organizacional, 257
- Venda por consulta, 257
- Venda por transação, 257
- Venda SPIN, 628
- Venda(s) pessoal(is), 554, 627-30
- Vendas do setor e participações de mercado, 130
- Vendas passadas, análise de, 132
- Vendas, 376
- Videotexto, 614
- Vieses de decisão, 198-99
- Vínculo com a marca, 280
- Visão financeira do marketing, 116
- Visões do universo, 87
- Visualização, 107
- Voice of the customer (VOC) measurement, 412
- Zonas regionais de livre comércio, 675-76