

O que é Análise do Ambiente de Mercado?

Elias Frederico

A análise estratégica de mercado tem grande relevância na prática de marketing. A estratégia competitiva parte do pressuposto que a resposta e adaptação de uma empresa ao ambiente é determinante para a sua sobrevivência. Vocação é uma condição necessária, mas não suficiente para uma empresa se desenvolver. A presente resenha tem por objetivo examinar o ambiente em que as decisões de marketing são tomadas e as ações de marketing implementadas. Para tanto, consultou-se a literatura básica (Evans e Berman, 1997, Kotler, 1997, Porter, 1999) complementada pela literatura contemporânea e por exemplos de revistas de negócios. O texto aborda os conceitos fundamentais de marketing, estratégia e do ambiente interno e externo a uma empresa, detalhando as variáveis controláveis e não controláveis do ambiente de marketing que afetam o desempenho de uma organização.

1. O conceito de marketing

Segundo Darroch et al (2004), as definições da AMA refletem a evolução do conceito de marketing, conforme expresso na Tabela 1 e contempla diversas digressões.

Tabela 1: Definições de Marketing pela AMA

Definição da AMA	Ênfase
Marketing é o desempenho de atividades que direcionam o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores. AMA 1935	• Função gerencial de alocação da produção de bens e serviços • Marketing é uma atividade de negócios

Marketing é o processo de planejamento e execução do conceito, do preço, da comunicação e da distribuição, de idéias, bens ou serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais. AMA 1985	• Marketing é uma função gerencial • O objetivo é garantir satisfação nas trocas
Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para o gerenciamento de relacionamentos com eles, de forma que beneficie a organização e seus stakeholders. AMA 2004	• Marketing é uma função organizacional • Objetivo é criar valor • Importância em gerir relacionamentos com todos os stakeholders

Adaptado de Darroch et al (2004, p.31)

A primeira definição da AMA, de 1935, reflete a preocupação da maximização da utilidade econômica para o vendedor. Marketing consistia numa atividade de negócios, exercida de forma a maximizar a eficiência da produção e distribuição de bens e serviços.

A segunda definição da AMA, de 1985, reflete a preocupação em garantir a criação de valor para os compradores no processo de trocas. O sucesso da companhia, expresso na obtenção dos objetivos como maximização de vendas ou lucros, é decorrente da satisfação das necessidades e desejos dos consumidores.

Para Kotler (1997), satisfação é o sentimento de contentamento ou desapontamento resultante da comparação do desempenho real de um produto ou serviço em relação às expectativas antes da compra e do consumo. Necessidade é o estado de privação, enquanto que o desejo é a forma com que a

necessidade seria satisfeita (Kotler, 1997). Necessidades não satisfeitas comprometem a integridade física, enquanto que os desejos não satisfeitos comprometem o ego. A forma de materialização das necessidades em função da “cabeça” (cultura, idealizações e sentimentos de identificação) é o desejo de cada consumidor.

Necessidades e desejos são satisfeitos por meio de produtos e serviços. Para Evans e Berman (1997), produto é uma idéia, bem ou serviço, ou qualquer combinação dos três, comercializado com o propósito de satisfazer desejos e necessidades. Produto é um objeto concreto, como roupas ou apartamentos, ou abstrato, como uma ideologia ou uma cidade, que satisfaz a necessidades e desejos dos consumidores. Para um determinado consumidor um automóvel pode significar a resposta a uma necessidade de transporte; para outro consumidor esse mesmo automóvel pode significar a sinalização de sucesso para um grupo de referência. Vargo e Lusch (2004) propõem que produtos são mecanismos para a provisão de serviços. Produtos podem ser entendidos como conhecimento encapsulado (motores, polias, processadores), para prestar um serviço desejado pelo consumidor (a geladeira é a ferramenta para prover o serviço de conservação de alimentos).

Produtos e serviços são meios e não fins em si próprios. Fome é uma necessidade genericamente satisfeita por comida. Para uns o desejo pode se materializar em um pãozinho com manteiga, enquanto outros desejarão canapés de caviar Beluga. Há uma grande evolução, pois passa-se a considerar a perspectiva do comprador, até então relegada ao segundo plano. De fato, essa é uma das maiores contribuições do marketing: a função de marketing passa de agente comercial do vendedor para ser o agente de compras do consumidor. Entretanto, é ainda muito focalizada na díade comprador-vendedor, não se preocupando com as implicações da troca para outros grupos de interesse (Darroch et al, 2004).

Firmas que implementam com sucesso o conceito de marketing são percebidas como orientadas ao

mercado. Evans e Berman (1997) indicam que a orientação ao mercado é uma filosofia integrada voltada ao consumidor, direcionada ao mercado, baseada em valor e orientada por objetivos. A empresa deve ser voltada à compreensão do consumidor para, por meio de pesquisa das tendências e direcionamentos da sociedade, captar necessidades e desejos atuais não atendidos, bem como os futuros.

A empresa também deve avaliar continuamente o comportamento das conjunturas social, econômica e das forças que moldam a competição: concorrência, entrantes potenciais, fornecedores e produtos substitutos, demandas da sociedade e legislação. Por fim, deve haver uma cultura organizacional forte em que a voz do consumidor permeie e integre todas as áreas da empresa: administrativo-financeira, operacional, P&D e comercial. Para atingir esses fins, a empresa deve dispor de um sistema de inteligência de marketing que proporcione a antecipação e não somente a reação ao mercado, para oferecer os produtos e serviços desejados e diferenciados. Essa oferta é percebida como altamente valiosa pelo cliente.

Valor é definido como a relação entre os benefícios percebidos e os custos percebidos pelo comprador. Os benefícios percebidos podem ser de cunho funcional (associado ao desempenho) ou hedônico: social (associado ao poder de identificação com um grupo de referência) e pessoal (algo que o comprador sempre idealizou poder ter). Os custos percebidos estão associados ao custo monetário (preço do produto); social (aquisição de um produto que não traz status); psicológicos (custo de ser mal atendido, de ser desprezado) e custos temporais (tempo de espera).

Carpenter et al (2005) compararam o valor funcional e hedônico das três marcas de moda jovem mais compradas nos Estados Unidos. Entre os respondentes, três marcas foram citadas como preferidas: Old Navy, Abercrombie&Fitch e Banana Republic. Enquanto que o valor utilitário das três marcas era praticamente o mesmo, o valor hedônico entre as marcas era muito diferente.

Coincidentemente (ou não), o preço cobrado de produtos similares (calça jeans skinny) entre as marcas, obedecia a proporção de valor hedônico constatado na pesquisa.

O cliente que experimenta um produto ou serviço com maior valor percebido que as ofertas concorrentes provavelmente ficará satisfeito. Por sua vez, a satisfação com o desempenho influencia a confiança do comprador no vendedor (Morgan e Hunt, 1994). Esses autores evidenciam que a confiança e o comprometimento são os principais determinantes da continuidade do relacionamento. Confiança é a crença na competência, integridade e benevolência da outra parte e comprometimento é uma promessa implícita ou explícita entre os parceiros, visando à continuidade do relacionamento. Por sua vez, *“relacionamentos baseados na confiança são extremamente valorizados, a ponto das partes desejarem compromissar-se voluntariamente nesses relacionamentos”* (Morgan e Hunt, 1994, p. 21).

A definição atual de marketing da AMA, de 2004, incorpora a filosofia da orientação ao mercado, ao indicar que "Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para o gerenciamento de relacionamentos com eles, de forma que beneficie a organização e seus stakeholders".

Sendo uma função organizacional, o conhecimento e aplicação do conceito de marketing devem permear todas as áreas da organização. O propósito fundamental é a criação de valor para os clientes, primeiro passo para maximizar satisfação, conquistar a confiança, o comprometimento e a predisposição à manutenção do relacionamento. A gestão de relacionamentos é um tema subjacente ao marketing de relacionamento. Morgan e Hunt (1994) definem o marketing de relacionamento como o esforço para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem sucedidas. A nova definição da AMA incorpora a importância da manutenção dos relacionamentos entre empresas e consumidores,

proporcionando uma maior abrangência ao conceito de marketing. O valor não é criado apenas com a introdução de programas que contemplem o composto de marketing. No marketing industrial e de serviços, a identificação entre vendedores e compradores é fundamental para trocas relacionais bem sucedidas.

Um último, mas não menos importante aspecto é a inclusão dos grupos de interesse na nova definição de marketing da AMA. Não é suficiente que o comprador e o vendedor se satisfaçam com o relacionamento; é necessário que nenhum ônus dessa relação seja transferido à sociedade. Um comprador poderia se satisfazer com um preço menor ofertado por uma empresa que polui o meio ambiente, sonega impostos, falsifica marcas, compra matérias-primas roubadas e utiliza trabalho escravo. Entretanto, a sociedade como um todo perde. Darroch et al (2004), propõem que a nova definição de marketing propicia o estabelecimento de uma nova filosofia: a orientação aos *stakeholders*.

2. Planejamento estratégico de mercado

Para Porter (1999), o planejamento estratégico de mercado é um instrumento de trabalho que permite, através de uma avaliação completa da concorrência, do mercado e da empresa, estabelecer objetivos e determinar as estratégias para que esses objetivos sejam alcançados. Desenvolver uma estratégia é desenvolver uma forma ampla, por meio da qual uma empresa vai concorrer, quais devam ser seus objetivos e que políticas serão necessárias para se alcançar esses objetivos.

Porter (1999) sustenta que o objetivo é conquistar a preferência dos compradores, satisfazendo suas necessidades e desejos, por meio de um posicionamento único e diferenciado, decorrente da avaliação contínua da concorrência, dos consumidores e da empresa, de forma a conquistar vantagem competitiva sustentável. Portanto, as empresas devem ser orientadas ao mercado, para poder se diferenciar das ofertas existentes.

Diferenciação é um elemento chave do posicionamento, pois é fonte de vantagem

competitiva sustentável. Diferenciação é definida como o desenvolvimento de um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da concorrência. Há diversas formas de propor diferenciação no mix de marketing, que podem englobar diferenças visíveis em produtos, serviços, pessoal, canal de distribuição no marketing B2C. Em marketing industrial, a diferenciação no mercado é percebida pela reputação geral da marca, pelas tecnologias diferenciadas e pelo suporte relacional e em serviços. De outra forma, ela poderá se posicionar como líder em preços.

Marcas de luxo são distribuídas em canais exclusivos e com atmosfera sedutora, que pretendem proporcionar uma experiência de compra única. Essas marcas ainda promovem eventos de relacionamento com seus consumidores de forma a fazê-los sentir-se únicos. Assim ocorre com a Ferrari do Brasil que todo ano aluga o autódromo de Interlagos para que os compradores potenciais possam fazer um *test drive* nos lançamentos da empresa.

O fenômeno do *masstígio*, caracterizado pela distribuição intensiva de bens com apelo de prestígio com preços módicos, é a contrapartida em disponibilização de produtos atualizados, com design e assinatura de celebridades por preços baixos. O sucesso da Steve & Barry's denota tal estratégia.

A S&B desenvolve produtos com qualidade, design, associados a grandes esportistas ou atores e os vende por no máximo U\$20. A estratégia da empresa é encontrar celebridades que se motivem a fazer o papel de estilistas e cobrem *royalties* mais baixos, para obter autonomia no desenvolvimento do produto. A contrapartida é usar o produto e o mesmo não custar mais que U\$20. A jogadora de tênis Venus Williams jogou a temporada de 2007 com seus tênis que custam menos de U\$10. Nesse caso, a jogadora se engajou nesse projeto também por ser de origem humilde, e encarou a iniciativa da S&B como uma oportunidade de propiciar a quem não tem renda a possibilidade de comprar

um produto com qualidade, design e desempenho. Por sua vez, a S&B procura as oportunidades globais de suprimento, conhecendo profundamente os acordos internacionais de países periféricos com os EUA. Dessa forma, produtos de países fornecedores com competência em custos podem ser importados sem a taxa de impostos de importação.

Esses exemplos mostram que uma empresa orientada ao mercado e aos *stakeholders* deve olhar para o ambiente na qual está inserida, fazer uma autocrítica para avaliar a sua necessidade e competência para adaptação e planejar os melhores caminhos.

3. Análise do ambiente de marketing

A análise do ambiente de marketing é composta pela avaliação de cinco pontos: 1) variáveis controláveis; 2) variáveis não controláveis; 3) nível de sucesso na obtenção dos objetivos; 4) feedback; e 5) adaptação (Evans e Berman, 1997).

As variáveis controláveis são também consideradas as variáveis pertencentes ao ambiente interno da organização. São as variáveis dentro do escopo de decisão dos gestores da empresa e englobam a missão, a visão, a abrangência geográfica e os segmentos a serem atingidos pela empresa. Também são variáveis controláveis a cultura da organização, seus valores e o posicionamento mercadológico pretendido. As variáveis não controláveis estão fora do poder de decisão da organização, e são também denominadas como pertencentes ao ambiente externo. A interação dos fatores controláveis com os não controláveis determina o nível de sucesso na obtenção dos objetivos. A realimentação (feedback) ocorre se a organização monitora os fatores não controláveis e identifica ameaças e oportunidades no ambiente. A adaptação refere-se às mudanças no seu planejamento estratégico para se adequar às novas demandas do ambiente, de forma a alcançar os objetivos previamente estabelecidos.

Ao analisar o ambiente de marketing a empresa precisa considerar duas perspectivas: o macro

ambiente e o micro ambiente. O macro ambiente engloba as questões mais gerais envolvendo demografia, sociedade, economia, política e tecnologia. O micro ambiente engloba as cinco forças mais próximas à organização que moldam a competição e que causam impactos diretos na habilidade de servir adequadamente os mercados alvo: compradores, competidores, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos.

3.1 Fatores controláveis

Os fatores controláveis da organização, que influenciam seu poder de competição podem ser relacionados à atuação da alta gerência da organização e a fatores mercadológicos. Os fatores de decisão da alta administração englobam a missão, a visão e objetivos, a cultura organizacional e a alocação dos recursos. Os fatores de decisão de marketing englobam a seleção dos mercados-alvo; os objetivos mercadológicos, o posicionamento e as ações no composto de marketing.

a) Fatores de decisão da alta administração:

A missão engloba o tipo de negócio, ramo de atividade, cobertura geográfica e o tipo de propriedade. A visão engloba os sonhos e objetivos para posicionar a organização na liderança de algum atributo de alto valor percebido pelo consumidor. A cultura organizacional engloba os valores e as características peculiares da organização: se conservadora ou arrojada, se centralizadora ou descentralizada e se formal ou informal. Essas características podem ajudar ou prejudicar uma empresa dependendo do dinamismo e a capacidade de resposta exigidos para a adaptação a uma mudança no ambiente (externo) de competição. Finalmente, o padrão de alocação de recursos mostra a orientação da empresa: se orientada ao mercado, ao produto, às vendas ou à produção.

Mintzberg (1999) indica que a análise do ambiente interno da organização deve englobar a verificação das competências e vulnerabilidades da empresa, os valores e a cultura organizacional. Competências

centrais de uma empresa são habilidades, pessoas, tecnologias, patentes e recursos de informação e infra-estrutura que permitem que a empresa concorra em vantagem. Essas competências são percebidas como únicas e diferenciadas pelos consumidores, são difíceis de copiar e podem ser transferidas para outros negócios (Mintzberg, 1999).

A missão tem em seu principal elemento o ramo de atividade que a empresa irá escolher atuar. O conhecimento do ramo de atividade é importante para a definição dos públicos a servir e dos concorrentes a observar. O caso clássico citado por Levitt (1960) em seu famoso ensaio *Miopia de Marketing* mostra a importância da correta definição da missão. Levitt (1960) cita o exemplo das empresas de transporte ferroviário que acreditavam concorrer no ramo de trens e não no de transportes. Ao não perceber um novo paradigma tecnológico, com o surgimento do automóvel e das estradas, essas empresas perderam capacidade competitiva. Não adiantava comprar trens mais luxuosos, se o transporte por automóvel era mais rápido e confortável. Há casos em que a definição da missão pode passar pela redução do escopo do ramo de atividade, como no caso do casino Haras.

O Haras Cassino de Las Vegas ganhou o prêmio de melhor varejista na NRF (National Retail Federation) de 2003, a maior feira de varejo do mundo. A empresa conseguiu isso simplesmente revisando sua missão: deixou de atuar no ramo de entretenimento para atuar no ramo de jogos de azar. Ao rever sua missão, a empresa diminuiu o número de clientes-alvo potenciais, o que a princípio soaria estranho, passando a focalizar os clientes que realmente se sensibilizariam com os programas de marketing ofertados pela empresa. Não adianta oferecer mimos e estadias grátis a um turista que não gosta de jogar. Não adianta demover da idéia de ir pra Disney um casal que não gosta de jogo: o casal pode ir pras Las Vegas passear, assistir aos shows, comer em restaurantes fantásticos, tudo subsidiado pelo cassino, mas não

gastará um centavo em jogo. Essa prática é comum nos cassinos que se enxergam no ramo de entretenimento. Essas empresas acreditam que “comprando” a vinda dos turistas para Las Vegas, eles se encantariam com o ambiente do cassino e passariam a jogar. Assim, Las Vegas foi projetada para dar prejuízo em todas as demais atividades, pois o lucro viria das mesas do cassino. Porter (1999) salienta que estratégia é escolher o que não fazer e que clientes não atender. O cassino Haras percebeu o óbvio, mas não usual: que clientes que não gostam de jogo não devem ser assediados por cassinos, pois a mudança de atitude é muito custosa.

A visão é o grande sonho da organização, o que ela quer se tornar. Somente com um sonho uma empresa pode buscar determinação para prosseguir. A Universidade de Stanford tem a visão de ser a Harvard do oeste, enquanto que a Coteminas busca a liderança nos confeccionados básicos de algodão. A GM também tem na sua visão obter e manter a liderança do mercado de automóveis e caminhões e ao menos lucro líquido de 1%. Contudo, mesmo abrindo mão do lucro, a GM no primeiro trimestre desse ano foi ultrapassada pela Toyota. Isso mostra que missão e visão claras são condições necessárias, mas não suficientes para obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Uma empresa não vai alcançar a sua visão da noite para o dia. Ela precisa traçar objetivos anuais que alcançados, conduzirão a organização ao alcance de sua visão. A título de exemplo, esses objetivos são expressos em crescimentos reais de vendas acima do mercado, aumento de fatia de mercado, aumento de lucratividade, imagem, controlados e revisados freqüentemente pelos gestores. Os objetivos são traçados tomando por base a análise do ambiente interno e externo à organização.

A Volkswagen Brasil é percebida pela oferta de carros robustos, de manutenção barata e com ampla rede de distribuidores. Esses atributos são fundamentais para os operadores de transporte de passageiros e de carga. A VW alavancou suas

competências e as transferiu para esse novo setor: lançou no Brasil linhas de produtos que nunca tinha fabricado anteriormente, como ônibus e caminhões. Em poucos anos a empresa se tornou líder de mercado de caminhões no Brasil.

Na opinião do autor, a rede varejista C&A do Brasil tem competência em se relacionar com os jovens vaidosos e experimentadores de classes populares, que procuram benefícios hedônicos nas suas compras. Essas características proporcionaram à empresa a capacidade de operar com sucesso em áreas distintas da venda de vestuário e calçados, como celulares, câmeras digitais, viagens para destinos populares e de badalação, como Porto Seguro, e venda de serviços financeiros com o banco IBI. Entretanto, a empresa não foi bem sucedida na comercialização de produtos de vestuário para clientes mais sofisticados: a C&A não dispõe de competência para um atendimento de venda assistida personalizada, bem ao gosto do cliente de boutique. A cultura organizacional da empresa, voltada para operação com alto giro de estoques, não conseguiu também compreender as particularidades da operação de boutiques, que normalmente trabalham com níveis de estoques e *mark-ups* mais altos. Portanto, além de recursos, uma empresa deve ter vocação e talento para poder se destacar dos competidores.

b) Fatores de decisão de marketing:

Empresas orientadas ao mercado procuram satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores melhor que os concorrentes, e como decorrência atingirem seus objetivos de marketing. Mercados compreendem um conjunto de compradores potenciais por um bem ou serviço. Nem todos os compradores querem o mesmo tipo de carro, casa, móveis, roupas ou serviços. Conforme os mercados se tornam mais heterogêneos, as características de compra, as preferências, e a forma como os consumidores responderão a um determinado composto de marketing diferem consideravelmente, sendo maior a necessidade de se classificar os mercados em

grupos de consumidores com comportamento de compra similar (Kotler, 1997). A segmentação do mercado provê um maior conhecimento do mercado e uma maior adequação da oferta por meio da diferenciação dos produtos e serviços. Em São Paulo, a galeria do rock atende às diversas tribos: punks, góticos, roqueiros, rappers e soul afro. Cada andar da galeria compreende as lojas de produtos (roupas, discos, bijuterias) e serviços (tatuagem, cabeleireiro), para cada tribo.

Posicionamento é definido como o esforço para alcançar uma posição única e diferenciada dos concorrentes na cabeça dos consumidores. Porter (1999) indica três possibilidades de posicionamento estratégico: posicionamento baseado na variedade, baseado em acesso e baseado nas necessidades. O primeiro se fundamenta na escolha de variedades específicas de produtos e serviços, o segundo segmenta os clientes em razão das diferenças nas modalidades de acesso, e a terceira busca atender as necessidades específicas de um grupo de clientes. O colégio Bandeirantes, em São Paulo, usa do posicionamento baseado na variedade. Não se expande, pois sabe que uma maior variedade de unidades comprometeria a qualidade do ensino. O mesmo ocorre com marcas de luxo que selecionam cuidadosamente os distribuidores. A rede varejista Casas Bahia utiliza o posicionamento baseado em acesso para ser percebido como empresa que adequa o crédito às condições de pagamento de seus clientes, para que todos possam comprar. O posicionamento baseado em necessidades focaliza necessidades específicas dos consumidores para atuar. A Dell mudou seu modelo de negócios e hoje atua não só com vendas diretas, mas também utiliza o canal varejo. A fabricante percebeu que produtos como laptops têm valor simbólico maior que funcional e os clientes precisam do canal varejo para se encantar com o produto.

Porter (1999) salienta que o posicionamento único e diferenciado provém da dificuldade de imitação do conjunto de atividades da companhia, desenvolvidas de forma premeditada para obtenção de um determinado objetivo. A Zara é

uma empresa varejista que concorre com sucesso no mercado de moda. A empresa, internalizou as suas operações estratégicas para obter agilidade e flexibilidade nas operações (Mazaira, 2003). Cor e padronagem são atributos que mudam com maior rapidez nesse mercado e a empresa investiu em processos produtivos flexíveis de tingimento, propiciando tingir cores em pequenos lotes e com rapidez. A empresa não carrega estoques na sua cadeia produtiva, pois tem agilidade de produção e com isso não precisa fazer liquidações. As oficinas de costura ficam localizadas em regiões próximas e os produtos são costurados e despachados em menos de quinze dias. Com isso, a empresa pode postergar a produção até praticamente o momento do recebimento do pedido dos gerentes das lojas, satisfazendo os desejos do consumidor de moda em tempo real.

Essas características indicam que a Zara é uma empresa orientada ao mercado (Mazaira, 2003) e que desenvolveu um conjunto de atividades único e difícil de ser imitado. Ao integrar verticalmente atividades-chave como o varejo, o tingimento e o corte do produto, a empresa pode obter as informações diretamente do ponto de vendas, escolher as cores, padrões, texturas e formas mais desejados e rapidamente colocar diferentes variações sobre um mesmo tema em prioridade de produção. Essa agilidade é difícil de ser conseguida por outra organização, pois nenhuma outra desenvolveu e integrou o mesmo conjunto de atividades tal qual a empresa espanhola. Além disso, há na empresa a cultura organizacional que privilegia a rapidez na tomada de decisões.

Uma proposta de posicionamento é implantada por meio de ações no composto de marketing. O composto de marketing é uma combinação específica de elementos de marketing utilizadas para satisfazer os mercados-alvo, possibilitando a obtenção dos objetivos de marketing. O composto de marketing engloba os 4Ps (produto, preço, promoção e distribuição). No caso da Zara, o posicionamento é único porque o produto é diferenciado, atualizado e com alta influência da

última moda; o preço atribuído é menor que o dos produtos similares; a distribuição é seletiva e feita em lojas da marca com uma atmosfera única; e a promoção também é distinta do mercado: a empresa não investe em propaganda, pois crê que as suas lojas devem comunicar o posicionamento pretendido.

3.2 Fatores não controláveis

Vocação é uma condição necessária, mas não suficiente para uma empresa se desenvolver. O setor no qual a firma se insere precisa ser atrativo. É fundamental que, além do crescimento da participação de mercado de uma empresa, o setor também cresça. A estabilização da economia e o fim da inflação propiciaram aumento de poder de compra às classes populares. Com isso, o consumo de produtos de ocasião, como iogurtes e petit suisse tiveram grande crescimento. O acesso ao crédito turbinou as vendas de motocicletas, o primeiro passo entre o ônibus e o tão sonhado automóvel. A atratividade do setor é expressa pelo potencial de rentabilidade e sobrevivência futuro de uma indústria em particular. O advento da fotografia digital quase quebrou a Kodak, líder em processamento de filmes, que viu o mercado de filmes fotográficos se encolher da noite para o dia. A estratégia competitiva parte do pressuposto que a resposta e adaptação de uma empresa ao ambiente é determinante para a sua sobrevivência. O ambiente externo da competição é influenciado pelas forças que moldam a competição e pelas expectativas da sociedade. Esses fatores não controláveis são expressos pelo comportamento dos consumidores, dos competidores, dos membros do canal de distribuição: fornecedores e distribuidores, dos demais stakeholders: governo, ONGs, imprensa. Esse ambiente é chacoalhado pela conjuntura econômica, pelos avanços da tecnologia e por novas regulações do mercado.

Porter (1999) aponta para cinco forças que regem uma indústria (poder dos compradores, fornecedores, concorrentes, ameaça de novos entrantes e produtos substitutos), que

dependendo de seu poder, interferem em graus variados na atratividade de uma indústria e compõem parte dos fatores que determinam a posição relativa da empresa dentro de seu setor de atuação. Isso ocorre devido ao poder de pressão que cada força competitiva exerce. As cinco forças influenciam a rentabilidade da firma, porque causam impactos nos preços obtidos, nos custos, nas despesas e nos investimentos em recursos efetuados pelas empresas em uma indústria.

Os compradores têm necessidades e desejos que, se não satisfeitos, podem comprometer a competitividade da empresa. A compra do banco ABN pelo Santander, gerou grande desconfiança nos correntistas do ABN, em geral consumidores com grande preocupação sócio-ambiental e que não viam no Santander essa forma de fazer negócios. O Santander, numa atitude inédita, indicou Fábio Barbosa (que presidia o ABN no Brasil desde 1995) presidente da *holding*, para levar ao Santander os princípios que norteiam o jeito de fazer negócios do ABN, entre os quais a cultura de sustentabilidade, que virou marca do banco no Brasil. Em sua negociação com o banco espanhol, Barbosa será o primeiro brasileiro a comandar o Santander no país, o que contraria um padrão. Em geral, o banco espanhol nomeia pratas da casa para a cúpula de suas operações mundo afora. (revista Exame, março de 2008).

O poder dos compradores e a ameaça de produtos substitutos influenciam os preços que uma empresa pode cobrar, bem como os investimentos a serem efetuados na melhoria dos serviços demandados. Os fornecedores, dependendo de seu poder, determinam os custos das matérias-primas. A intensidade da rivalidade entre concorrentes, além de influenciar os preços, afeta as decisões de investimentos em fábricas, desenvolvimento de processos, produtos e investimentos em P&D, publicidade, marketing e vendas. A ameaça de novos entrantes coloca um limite nos preços e afeta o nível de investimentos que uma empresa

deve ter para impor barreiras a entrada (Porter, 1999).

O autor frisa que o poder de barganha dos atores de uma indústria podem se alterar com o tempo devido a mudanças na Estrutura Industrial. Estas mudanças estão relacionadas ao desenvolvimento de tecnologia, novos produtos alternativos, alterações nos hábitos dos compradores, escassez de matérias-primas ou na obtenção por parte de um dos concorrentes de alguma vantagem competitiva. Nos anos 80 a Sony, ao desenvolver o sistema Betamax, perdeu a guerra dos vídeo-cassetes para o sistema VHS. A Sony percebeu que, além de desenvolver um bom produto, deveria controlar a produção de conteúdo e mídia. Assim, comprou estúdios de cinema nos EUA. Essa preocupação fez com que a Sony ganhasse agora a batalha contra o Toshiba na próxima geração de DVDs: o Blue Ray da Sony será o padrão adotado pela indústria cinematográfica em detrimento do sistema HDVD da Toshiba. Entretanto, se a batalha está ganha, a guerra ainda não está. A possibilidade de transmissão pela Internet com velocidades cada vez mais altas, propiciará o *download* de filmes de vários Gbytes em poucos minutos. Se a Sony ganhou a batalha contra o competidor direto, ainda sofre a ameaça de produtos substitutos (revista Exame, março de 2008).

Além das cinco forças, deve-se considerar as expectativas da sociedade, expressa pelos demais *stakeholders*. As expectativas da sociedade também influenciam as decisões de marketing de uma empresa ou setor. Alvo de críticas dos ambientalistas, o Wal-Mart tenta agora adotar uma estratégia sustentável para ganhar mercado e a subsidiária brasileira é um dos destaques dessa iniciativa. Para ter sempre preços mais baixos que os da concorrência, valia quase tudo. É evidente que ambientalistas, representantes de ONGs e políticos não poupariam uma companhia de tamanha visibilidade e poder. O ataque foi brutal e, há dois anos, a cúpula do Wal-Mart decidiu que era hora de mudar parte do jeito como vinha fazendo

negócios e tentar, dessa forma, preservar o futuro da companhia. Além de atender a pressão de grupos ambientalistas, o Wal Mart vê na atuação ambiental a possibilidade de economizar dinheiro. Algumas iniciativas incluem a redução das embalagens e a utilização de madeira e papel certificados e a reciclagem do lixo gerado nas lojas (revista Exame, março de 2008).

Finalmente questões econômicas, legais e de tecnologia podem levar uma empresa do céu ao inferno. Ao abrir-se para o mundo com a globalização, o Brasil é cada vez mais dependente do comportamento econômico global. O Brasil é um grande exportador de *commodities* para a China, em particular de soja. As necessidades de consumo da China provocam alto impacto no desenvolvimento econômico da região centro-oeste do país, tradicional plantadora do grão. Ainda, essa região pode se desenvolver a taxas maiores ou menores que as outras regiões do país, influenciando a sua atratividade e o padrão de competição local, com a entrada e saída de competidores. As novas tecnologias, como a fotografia digital, diminuiriam em muito a competitividade da Kodak, especializada em produção e processamento de filmes.

O fim de restrições legais e subsídios podem levar empresas a sair de uma situação privilegiada e ter que competir em igualdade de condições com o resto do mercado. A regulação do uso do espaço público pela lei Cidade Limpa, varreu os *outdoors* da cidade. As empresas especializadas nesse tipo de mídia tiveram que se adaptar à nova regulação ou fechariam. A maior delas procurou se especializar em mídias alternativas, transferindo sua competência na comunicação de grandes cartazes, para pequenos cartazes em espaços fechados como shopping centers, lojas e academias de ginástica. O esforço para adaptação forçou a empresa a se modernizar e aprender a trabalhar com novas tecnologias, como o envio de conteúdo promocional por celular. Caso essa empresa não tivesse uma cultura organizacional que privilegiasse a mudança, talvez não tivesse

condições de se adaptar, tal qual outras que fecharam as portas. Esse exemplo caracteriza que o nível de sucesso na sobrevivência da empresa é decorrente da interação de todos os fatores externos e internos à organização.

4. Bibliografia

Carpenter, J M; Moore, M; Fairhurst, A. E. **Consumer shopping value for retail brands.** Journal of Fashion Marketing and Management. Bradford: 2005.Vol.9, Iss. 1; pp 43-53.
Darroch, Jenny; Morgan, P. Miles; Jardine, Andrew e Cooke, Ernest F. The AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation: an extension of Cooke, Rayburn & Abercrombie, **Journal of Marketing Theory and Practice**, 12(4), p. 29-38, 2004.

Evans, Joel R. & Berman, Berry, **Marketing**, Prentice Hall, 7th ed., 1997.
Kotler, P. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control**, 9th ed. , Prentice Hall, New Jersey, 1997.
Levitt, T. Marketing Myopia, **Harvard Business Review**, Inverno 1960. p.45-56
Mintzberg, H, Ahlstrand, B e Lampel J, **Strategy Safari**, The Free Press, N.Y. 1998
Morgan, R.M.; Hunt, S.D., The commitment-trust theory of relationship marketing, **Journal of Marketing**, 58, p.20-38, Jul 1994.
Porter, M. **Competição Estratégias Competitivas Essenciais**, 2^a. ed., Campus, Rio de Janeiro, 1999.

Artigos diversos: Revista Exame

O que é Segmentação e Posicionamento de Mercado?

Elias Frederico

A presente resenha tem por objetivo apresentar uma revisão dos principais conceitos relacionados ao tema de segmentação e posicionamento mercadológicos nos mercados industriais e de consumo. Para tanto, consultou-se a literatura básica (Kotler, 1997; Evans e Berman, 1997; Porter, 1999), complementada pela literatura contemporânea (Senguder, 2003; Gorchels, 2006; Moon, 2005; Narus e Anderson, 1988) e por exemplos de revistas de negócios.

O texto aborda os aspectos relativos ao posicionamento mercadológico e discorre sobre o papel da segmentação nos mercados industriais e de consumo.

1. Posicionamento de mercado

Posicionamento refere-se à forma como a empresa quer ser percebida pelos clientes em relação aos competidores, e é definido como a busca em projetar na mente do cliente um conjunto de características particulares, para ser percebido como diferenciado e melhor que as demais alternativas (Evans e Berman, 1997).

Empresas podem ter o mesmo formato (por exemplo, lojas de departamentos especializadas como a Renner e a C&A). Apesar de trabalharem com mesmas linhas de produtos, buscando atingir segmentos de mercado similares, elas provavelmente ocupam espaços distintos na mente do consumidor. Na opinião deste autor, a C&A tem uma personalidade mais jovial, descontraída e com alguma audácia. Em contrapartida a Renner apresenta um “jeitão” mais sofisticado e clássico. Ao visitarmos ambas as lojas constatamos que não há diferenças significativas no preço dos produtos e

na extensão e profundidade das linhas apresentadas, a exceção do segmento de perfumaria encontrado na Renner. Há distinções na decoração e visual merchandising das lojas e nas campanhas de comunicação, envolvendo principalmente a mídia televisiva. Essas nuances contribuem para se ter impressões distintas de ambos os varejistas.

Esse mesmo raciocínio pode ser aplicado a automóveis de luxo (Ferrari e Rolls Royce), ou populares (Peugeot 206 e Gol). Enquanto a Ferrari busca um amante da velocidade que tenha dinheiro para pagar pelo seu brinquedo, a Rolls Royce tenta simbolizar o desejo de pertencer a aristocracia. A Volkswagen tenta passar o posicionamento que o Gol, mesmo sendo um carro 1.0, é robusto e a Peugeot tentou passar a percepção de que o seu produto, mesmo sendo 1.0, tinha um design de carro de luxo ou importado.

Deve-se tomar cuidado com a proposta de posicionamento, pois muitas vezes determinadas intenções acabam se transformando num problema: a Peugeot investe atualmente altas somas para comunicar ao mercado que o seu carro é produzido no Brasil e o custo de manutenção é compatível com os demais carros populares.

Entre a intenção da marca em se posicionar e a percepção do consumidor há um caminho longo, íngreme e tortuoso. A real percepção dos consumidores da marca é denominada imagem e, como no exemplo do Peugeot 206, muitas vezes não é condizente com os desejos dos fabricantes ou responsáveis pelas marcas. Diversos fatores contribuem para dificultar a compreensão e aceitação do posicionamento proposto: a imensa

variedade de produtos/marcas diferentes com atributos muito similares - basta pensar em marcas de moda masculina no shopping: até as logomarcas são parecidas - e falhas na confecção e comunicação do programa de marketing.

Para evitar a comparação direta com produtos similares com propostas de valor diferentes, empresas buscam camuflar o posicionamento do produto para evitar comparações com os similares (Moon, 2005). Valor é definido como a relação entre os benefícios percebidos e os custos percebidos pelo comprador. Os benefícios percebidos podem ser de cunho funcional (associado ao desempenho); social (associado ao poder de identificação com um grupo de referência); pessoal (algo que o comprador sempre idealizou poder ter). Os custos percebidos estão associados ao custo monetário (preço do produto); social (aquisição de um produto que não traz status); psicológicos (custo de ser mal atendido, de ser desprezado) e custos temporais (tempo de espera).

A Honda, ao lançar o modelo FIT, não quis projetar nas mentes dos consumidores que se tratava de um carro pequeno (tem dimensões aproximadas ao Ford Fiesta), em função da possibilidade dos potenciais consumidores compararem o preço do carro da montadora japonesa com os preços ofertados no mercado de carros pequenos. Assim, procurou não rotulá-lo em nenhuma categoria existente, deixando que o consumidor tirasse as suas conclusões sobre o valor ofertado pelo produto. Ao não forçar essa comparação, o carro teve maiores chances de ser bem sucedido. O sucesso do formato do automóvel levou a indústria automobilística a criar uma nova categoria, com o lançamento da Meriva, do Idea e do Fox.

Para concorrer com sucesso em um mercado, as marcas precisam conquistar uma posição única e diferenciada na cabeça do consumidor (Kotler, 1997). Para conquistar essa posição, além da identificação do produto junto aos consumidores, os fabricantes precisam de uma rede de distribuição eficaz. De acordo com Narus e Anderson (1988), isso ocorre por meio da criação de

uma reputação única pelo canal de distribuição, que motive os intermediários distribuidores e varejistas a cooperar. O exemplo a seguir contextualiza essa afirmação.

A Pepsi poderia posicionar a H2O como um refrigerante. Porém, caso o fizesse, enfrentaria a concorrência ferrenha das próprias colas, dos demais refrigerantes e das tubaínas. Ao comunicar ao mercado que se tratava de água com sabor, procurou criar uma nova categoria, que não tirava espaço de prateleira dos refrigerantes (a H2O ocupa o espaço de prateleiras de água) e, apesar de ser um refrigerante com menos gás carbônico, conseguiu, por meio de seu esforço promocional, gerar uma percepção de não similaridade com refrigerante nas mentes dos consumidores. A empresa usou de um posicionamento camuflado (Moon, 2005) para não associar o produto com a categoria refrigerante, de forma a não afastar potenciais consumidores do produto. Para que seu plano desse certo, a PEPSI precisou contar com a colaboração dos distribuidores varejistas para expor o produto de forma diferenciada. Os grandes varejistas são muito seletivos para incorporar um novo produto, e o grande argumento da PEPSI foi que havia, num mercado maduro como o de refrigerantes, espaço para uma nova categoria; a PEPSI percebeu que havia segmentos de consumidores que não gostavam de refrigerantes tão gaseificados e desenvolveu uma fórmula específica para atender a esses segmentos.

Gorchels (2006) sugere que as empresas podem considerar diversas abordagens para se posicionar, dentre elas o posicionamento qualidade-preço; pela reputação dos atributos da marca; focalizado nos segmentos e pela associação de significados secundários. O posicionamento qualidade-preço corre por um contínuo em que são oferecidas marcas com apelo de preço e marcas *premium* pela mesma empresa. Assim, a GM oferece o Celta e oferece também o Ômega.

O posicionamento pela reputação dos atributos está associado a atributos únicos ou à percepção de um desempenho diferenciado em aplicações ou

maneiras específicas em que o produto é usado. A AMD ao lançar o chip Turion 64 conseguiu matar a principal estrela da INTEL, o chip Pentium. O chip da AMD tinha uma tecnologia única (64 bits) que deixava o computador mais rápido. Ainda, apesar da liderança da Intel, os processadores da AMD sempre foram percebidos como mais eficientes na utilização em computadores com alta necessidade de execução de imagens, como computadores de lan houses, que são procurados para entretenimento e jogos em rede.

O posicionamento pelos mercados atingidos está relacionado à capacidade de um ofertante em se comunicar e ser percebido como diferenciado por um mercado em particular. Apesar de não ser um varejista com boa imagem nas classes mais altas, a Casas Bahia criou, por meio de um relacionamento quente com seu público, sentimentos positivos com as camadas mais populares. Outros aspectos podem ser considerados nesse tipo de posicionamento, como o estilo de vida. A Harley Davidson, procura associar o espírito de rebeldia a seus produtos, assim como a marca Adidas apela para a tradição das três listras.

O posicionamento pela associação de significados secundários também mexe com as aspirações e desejo de identificação a um grupo de referência, buscando “pegar carona” nos significados de localidades, pessoas ou outro produto. Enquanto a Nike procura associar a aspiração de seu consumidor ser uma estrela do esporte, por meio da associação da marca aos astros do esporte, a Puma apela para a moda e a assinatura de estilistas famosos para os seus tênis. A Suíça é o país dos relógios e, portanto há a percepção de que os relógios suíços são melhores e mais caros, assim como os carros alemães e os vinhos franceses.

Porter (1999) indica três possibilidades de posicionamento estratégico: posicionamento baseado na variedade, baseado em acesso e baseado nas necessidades. O primeiro se fundamenta na escolha de variedades específicas de produtos e serviços, o segundo segmenta os clientes em razão das diferenças nas modalidades

de acesso, e a terceiro busca atender as necessidades específicas de um grupo de clientes.

O posicionamento por variedade pode ser bem exemplificado pela postura do colégio Bandeirantes. Para garantir a qualidade do ensino, a escola não se expande e não cria franquias, mesmo havendo demanda, por reconhecer que não poderia manter o padrão de ensino e sua reputação, caso aumentasse a sua presença de mercado. O sabonete Neutrogena é o exemplo citado pelo autor. A marca usava uma distribuição seletiva em farmácias, não fazia extensões de linha com outras fórmulas, limitando a sua variedade de forma a se posicionar e ser percebido como remédio e não como sabonete.

O posicionamento por acesso é exemplificado pelas empresas de baixo custo. Nesse caso, os serviços são limitados para a empresa poder ter um posicionamento de liderança em preços. O acesso pode ser também geográfico. As vendas por catálogo como a Hermes no Brasil tem crescido pelo fato de regiões nos rincões estarem crescendo, seja por efeito de distribuição de renda com o bolsa família, seja por efeito do crescimento da atividade agrícola no país. Isso vale para mercados de luxo também. A BMW se posicionou como a maior vendedora de carros de luxo no interior do Brasil ao aumentar a intensidade de distribuição nas regiões interioranas (BMW a preferida do agro negócio - revista Exame, 2008). No interior do país a BMW posicionou-se como a marca de carros de luxo preferida pelos “agro boys”, ao montar concessionários e força de vendas nas cidades do interior do estado de São Paulo, Paraná e Mato Grosso.

Finalmente, pode se posicionar um negócio pelas necessidades de um grupo específico de clientes. Surge quando há um grupo de clientes com necessidades diferenciadas e quando um programa de marketing sob medida é criado para satisfazer melhor a essas necessidades. Portanto, para se posicionar uma marca/produto com êxito é preciso conhecer como o consumidor se comporta para oferecer um programa de marketing que tenha

valor para um grupo específico de clientes. O exemplo a seguir retrata os problemas na formação da proposta de reposicionamento mercadológico da rede Makro. A bandeira Makro, tradicional atacadista, viu sua posição ruir ao longo do tempo, pela sofisticação da concorrência com o aparecimento de novos formatos, como o atacarejo. Para tentar sair dessa incômoda situação, procurou mudar o seu composto promocional e de produto para atrair também consumidores domiciliares. Ao comunicar o novo posicionamento - de que o Makro não era mais atacadista, mas sim um varejista disfarçado de atacadista - o distribuidor criou um sério conflito de canal, gerando insatisfação com os seus clientes varejistas tradicionais. Ao mesmo tempo, os clientes consumidores finais não se sentiram atraídos pela nova proposta, até pelo excesso de opções competitivas no varejo de alimentos. Como decorrência, o presidente do Makro demitiu-se em menos de um ano após a sua contratação (Makro, fracasso do presidente, revista Exame, 2007). A rede errou ao definir dois segmentos substitutos para atender dentro de um mesmo formato de distribuição, ou seja, errou em não se posicionar como um competidor eficaz para um grupo de clientes com um conjunto de necessidades específicas.

A proposta de posicionamento mercadológico é decorrente de uma análise que deve levar em conta:

1. A análise das competências e vocações da organização (no caso do Makro, a sua cultura organizacional e vocação na atividade de atacado);
2. A análise da rivalidade da competição (no caso do Makro, diversos formatos varejistas concorrendo e com sólidas reputações formadas);
3. A análise das expectativas da sociedade: (no caso do Makro uma maior predisposição da sociedade para prestigiar formatos varejistas pequenos e locais), e;
4. O mais importante: qual o consumidor-alvo a ser selecionado: aquele que mais se identifica com a minha proposta de posicionamento.

Uma proposta de posicionamento somente faz sentido se ofertada e comunicada a um determinado segmento ou grupos de segmentos complementares, em mercados que a organização tenha habilidade para operar (Gorchels, 2006). O tópico a seguir trata dos aspectos associados a escolha dos grupos de consumidores e distribuidores que mais se adequam ao posicionamento de uma organização.

2. O papel da segmentação

2.1. Segmentação de mercado

Mercados compreendem um conjunto de consumidores/organizações potenciais por um bem ou serviço. Alguns mercados são compostos por pessoas que têm necessidades, preferências e desejos muito similares. Esses grupos de consumidores com características homogêneas podem ser satisfeitos com um único composto de marketing. Entretanto, nem todos querem o mesmo tipo de carro, casa, móveis, roupas ou serviços. Os mercados compostos por indivíduos ou organizações com distintas necessidades de produtos e serviços são denominados mercados heterogêneos.

Conforme os mercados se tornam mais heterogêneos, as características de compra, as preferências, e a forma como os consumidores responderão a um determinado composto de marketing diferem consideravelmente, sendo maior a necessidade de se classificar os mercados em segmentos de consumidores com comportamento de compra similar (Kotler, 1997). A segmentação do mercado provê um maior conhecimento do mercado e uma maior adequação da oferta por meio da diferenciação dos produtos e serviços.

O conceito de diferenciação é definido (Kotler, 1997) como o ato de desenvolver um conjunto de diferenças relevantes para distinguir a oferta daquela apresentada pela concorrência. A diferenciação envolve decisões específicas no composto de marketing. A diferenciação pode

ocorrer nas características funcionais e simbólicas dos produtos – desempenho, variedade de embalagens e tamanhos, atualização, status; nos serviços – garantias, no atendimento – corpo de vendas especializado, tempo de resposta; na cobertura de canal; e na reputação da marca.

Segmentação é o processo de classificar mercados em agrupamentos de consumidores em uma ou mais dimensões similares, como comportamento de compra, utilização e consumo de produtos/serviços similar (Senguder 2003, Evans e Berman, 1997 e Kotler, 1997).

O objetivo da pesquisa de segmentação é analisar mercados, encontrar um segmento atraente, e capitalizar uma posição competitiva superior. Isto pode ser alcançado por meio da seleção de um ou mais grupos de consumidores/usuários como alvos, com o conseqüente desenvolvimento de um programa de marketing único e diferenciado do existente no mercado.

2.2. Segmentação nos mercados de consumo

Existem diversas formas de segmentar o mercado, e muitas abordagens derivam do campo do comportamento do consumidor. Essas abordagens levam em consideração a possibilidade de se segmentar o mercado a partir de bases físicas e bases comportamentais (Senguder, 2003). Quando se utilizam as bases físicas, são considerados os aspectos racionais, baseados na lógica e na objetividade. Já na abordagem comportamental, são geralmente os fatores de natureza subjetiva que influenciam a decisão de compra, como a segmentação psicográfica, por intensidade de uso, pelos benefícios e pela lealdade à marca. De acordo com Senguder (2003), uma base é definida como a dimensão considerada para a segmentação do mercado e, na maioria dos casos, diversas bases são utilizadas simultaneamente para melhor descrever o perfil do consumidor.

As bases físicas incluem atributos geográficos, demográficos e sócio-econômicos. Os atributos geográficos compreendem a divisão do mercado em segmentos baseados em sua localização

(regiões, países, estados, regiões metropolitanas, cidades, distritos e bairros). Essa classificação é importante para produtos ou serviços que são influenciados pelo clima (ar condicionado quente e frio no sul do país e só frio no nordeste). A segmentação demográfica compreende a divisão do mercado total em segmentos por idade, gênero, educação e etnia. As empresas automobilísticas têm adequado seus carros às mulheres (Ford Mustang, SUVs), e aos idosos (Tendências – novos produtos - revista exame 2008).

As variáveis sócio-econômicas compreendem a classe social e a renda de uma população. Fatores sócio-econômicos estão associados com os níveis de educação, ocupação e renda familiar. A Brastemp desenvolveu uma lavadora com atributos específicos – instruções sem símbolos complicados de abstrair, poucos botões, tampa transparente para o consumidor ver o processo de lavagem e resistência às oscilações de voltagem, para o consumidor de baixa renda (O discreto charme da baixa renda - revista Exame, 2003).

A segmentação demográfica combinada com a sócio-econômica é muito popular por dois motivos: as necessidades de consumo geralmente são diretamente relacionadas a esses aspectos, e as variáveis sócio-demográficas são fáceis de medir e de se encontrar (Senguder, 2003). Entretanto, essas bases não são suficientes para compreender e classificar atividades com maior grau de sofisticação, em que a motivação para o uso do produto transcende os benefícios funcionais. Nesses casos, deve-se considerar também os benefícios emocionais, por meio da análise psicográfica do consumidor.

As variáveis para a segmentação psicográfica são baseadas na personalidade e estilo de vida do consumidor (Kotler, 1997). Para Senguder (2003), a análise psicográfica reconhece que indivíduos que possuem interesses similares, praticam atividades similares e compartilham de uma mesma visão de mundo deveriam ser agrupados conjuntamente, ou seja, os agrupamentos de consumidores devem levar em consideração, além dos aspectos sócio-

demográficos, a similaridade de atitudes, sentimentos e personalidade. Segundo o referido autor, esta forma de segmentação está entre as três principais bases adotadas para gerar perfis diferenciados de consumidores. As variáveis psicográficas se constituem numa base mais acurada para a identificação de segmentos de mercado com preocupação com questões ambientais, como a predileção por atividades junto à natureza, por exemplo. Nesses casos, recomenda-se a utilização de base sócio-demográfica aliada à segmentação psicográfica. Motivações, desejos e necessidades, percepções, demografia, nível de conhecimento do produto, e hábitos de compra são os componentes da forma integral de viver de um consumidor, ou seja, de seu estilo de vida (Senguder, 2003).

A intensidade de uso do produto é utilizada para segmentar o mercado em *heavy x average x light users*. É provável que os consumidores heavy-users de cereais ou achocolatado sejam famílias com filhos crianças e jovens morando na casa. Essa classificação permite intensificar programas de relacionamento com os consumidores de alta intensidade de utilização do produto e identificar potenciais grupos de consumidores que não se comportam conforme o esperado. Ainda, permite alocar os recursos nos mercados mais atrativos. Se determinada região tem maior taxa de natalidade, deve-se investir na intensificação da cobertura de distribuição de produtos para bebês (como fraldas) e “infantis” (como os cereais, petit suisse e achocolatados).

A segmentação por benefícios compreende a subdivisão do mercado em função dos distintos benefícios que os consumidores procuram quando querem comprar bens ou serviços. Um viajante pode escolher o hotel pela infra-estrutura oferecida, desde um quarto com banheiro coletivo até um *resort* completo. A rede do ramo de hotelaria Accor percebeu os distintos benefícios procurados e oferece diversas propostas de valor desde o “Fórmula 1” – econômico, Íbis (turismo), Mercury e Novotel (superior) até a rede Sofitel de resorts.

A lealdade a uma marca é uma base de segmentação atitudinal. O profissional de marketing irá classificar o mercado de acordo com o sentimento ou a propensão ao consumo de determinada marca. É fundamental que os consumidores mais leais sejam identificados e estratégias de marketing de relacionamento específicas sejam elaboradas, para a manutenção da satisfação desse grupo. Alguns consumidores são fiéis a uma marca, pois os custos e riscos para a troca são altos. Um exemplo é a marca OMO – líder de mercado no segmento de detergentes. Muitos clientes, principalmente os de baixa renda, têm um temor em trocar de marca, economizar uns poucos reais e correr o risco de estragar as roupas que lhes são caras. Georges Chetochine (1999) em seu livro “A Derrota das Marcas: Como Evitá-las” descreve bem como funciona esse mecanismo do medo da troca.

Nos mercados consumidores, a preferência por determinadas marcas e produtos também pode ser um bom indicador para a operacionalização do estilo de vida e, portanto, um importante elemento para a análise psicográfica. Consumidores demonstram seu estilo de vida por meio das escolhas de consumo adotadas em uma série de categorias de consumo que possam conter além de atributos funcionais, um forte significado simbólico, como produtos de moda (para identificação com um determinado grupo de referência), marcas de status (para identificação com um extrato social superior), ou mesmo produtos orgânicos (sinalizando preocupação ambiental e com qualidade de vida). Até mesmo a negação do consumo exacerbado por meio de uso de marcas “no logo” pode sinalizar um estilo de vida emergente; simplicidade voluntária (Evans e Berman, 1997).

Quando as características da marca correspondem à personalidade dos consumidores, desenvolvem-se sentimentos positivos para a construção de laços fortes e associações diferenciadas em relação a essa marca. Ultimamente, a internet tem sido uma ferramenta utilizada com êxito por algumas marcas

para aumentar o envolvimento de seus consumidores (Flávian e Guinaliu, 2005). As empresas criam sites com comunidades virtuais administradas sem a intervenção da organização, para incentivar o relacionamento entre os fãs da marca e promover um maior intercâmbio entre esses consumidores. Ao perceber no site um local de “ponto de encontro”, os consumidores leais à marca se tornam membros, organizam eventos para se conhecer e com isso estreitam ainda mais os sentimentos positivos à marca. Ainda, por meio desse veículo, a empresa pode direcionar diretamente seus esforços para compreender melhor o comportamento do seu público-alvo, suas necessidades, desejos e anseios por novos produtos/serviços, aprimorando os programas de marketing de forma mais econômica e racional. Marcas como a Apple, o clube de futebol Manchester United e a cerveja Guinness estão entre as que mais souberam gerir e tirar proveito das oportunidades geradas pelas comunidades virtuais (Flávian e Guinaliu, 2005).

2.3. Segmentação nos mercados industriais

As bases para segmentação nos mercados industriais são, *grosso modo*, similares às utilizadas nos mercados de consumo. As distinções referem-se às variáveis específicas que compõem cada base. Quando alude-se à renda da família nos mercados de consumo, deve-se subentender faturamento da empresa nos mercados industriais. As bases físicas englobam os aspectos geográficos (densidade populacional, infra estrutura de acesso, clima) e os demográficos (número de potenciais clientes). As bases comportamentais englobam aspectos relacionados à intensidade de utilização, segmentação por benefícios, por psicografia (características do estilo de decisão dos decisores e do comprador organizacional), e por reputação da marca.

Além das bases físicas para se escolher o mercado (em função da sua atratividade, tamanho e acesso), as empresas costumam classificar seus clientes em função da sua representatividade (se grandes

compradores ou compradores eventuais), se demandantes de preço ou de mais benefícios do produto ou dos serviços, como economia, facilidade de uso, recursos, durabilidade, assistência técnica e treinamento. Assim, um comprador organizacional pode segmentar o mercado de copiadoras em função dos benefícios funcionais da máquina (capacidade para reduzir e ampliar, velocidade de impressão, consumo de toner, preço) e dos serviços prestados pelas empresas ofertantes (assistência técnica rápida, treinamento e capacitação das secretárias para pequenos reparos e manutenção), ou ainda pela configuração do tipo da operação de comercialização: venda, leasing ou aluguel das máquinas.

Os aspectos psicográficos estão relacionados ao estilo de decisão dos compradores organizacionais de uma determinada empresa. Nesses casos a empresa classifica os clientes pelo estilo de negociação e decisão, adequando o perfil da força de vendas para criar maior identificação com os compradores. Durante o doutorado estudei o relacionamento varejo – indústria de vestuário e pude constatar que as características do vendedor representam 38% do sucesso de relacionamento.

Por meio da reputação da marca, pode-se classificar os clientes que não conhecem o mercado vis-a-vis os conhecedores. Os clientes que não conhecem o mercado provavelmente irão comprar de marcas com sólida reputação mercadológica, para evitar o risco de se fazer uma compra de um produto ruim. Assim como no exemplo do detergente, a reputação da marca sinaliza uma qualidade superior.

A segmentação dos potenciais clientes por meio dessas bases gera a necessidade de configurar distintos canais de distribuição e ações no *mix* de marketing para o atendimento das demandas dos clientes organizacionais. Aqueles que querem serviços completos deverão ser atendidos por uma força de vendas altamente qualificada, ter projetos customizados e obviamente deverão estar dispostos a pagar mais por isso. Para aqueles que necessitam

de um pós-venda eficiente, o vendedor deve investir em programas de treinamento e mostrar reputação em suporte. Para aqueles que desconhecem o mercado e não querem correr riscos, o vendedor necessita investir intensamente na atividade de pré-vendas, por meio de propaganda em revistas especializadas e stands em feiras. Para os compradores que querem preço deve-se procurar distribuidores terceirizados e não agregar serviços.

2.4. Escolha dos segmentos

A escolha do segmento ou segmentos deve seguir quatro critérios: tamanho do mercado; atratividade; operacionalidade; e acessibilidade (Evans e Berman, 1997). Mercados grandes podem ser apetitosos, mas sofrer super competição e não gerar os lucros esperados. Um mercado grande e atrativo, porém com infra-estrutura logística precária pode não ser operacional. A café Cacique não conseguiu distribuir café na China, não pelo fato do consumidor chinês preferir o chá ao café, mas simplesmente pela falta de um distribuidor de magnitude nacional para viabilizar a cobertura de mercado objetivada (Revista Exame - China, é difícil lucrar). O último critério é a acessibilidade, que é definido como a capacidade do mercado se motivar a responder ao programa de marketing proposto pelo ofertante. A Embraer não obteve bons resultados na China, pois, pelas leis locais, os tributos aeroportuários são iguais, independente do tamanho do avião. Essa regulação motiva os compradores de aviação regional a comprar jatos grandes, preterindo os produtos ofertados pela Embraer (Revista Exame - China, é difícil lucrar).

A possibilidade de sucesso num empreendimento somente ocorrerá se a empresa elaborar uma proposta de posicionamento contendo atributos únicos, percebida como diferenciada, e que leve em conta a sua habilidade em servir segmentos complementares atrativos, substanciais, operacionais e acessíveis.

3. Bibliografia:

- Chetochines, G. **A Derrota das Marcas: Como Evitá-las?** São Paulo, Makron Books, 1999.
- Evans, Joel R. & Berman, Berry, **Marketing**, Prentice Hall, 7th ed., 1997
- Flavián, C e Guinaliu, M The influence of virtual communities on distribution strategies in the Internet, **International Journal of Retail & Distribution Management**; 33, 6/7, p. 405-425, 2005.
- Gorchels, L, **The Product Manager's Handbook**, 3rd ed., Mc Graw Hill, N. York, 2006
- Kotler, P. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control**, 9th ed. , Prentice Hall, New Jersey, 1997
- Moon, Y. Break Free From The Product Life Cycle, **Harvard Business Review**, p. 87-94, maio 2005.
- Narus, J e Anderson, J Strengthen Distributor Performance through Channel Positioning, **Sloan Management Review**, 29 (2), p. 31-40, winter 1988.
- Porter, M. **Competição Estratégias Competitivas Essenciais**, 2ª. ed., Campus, Rio de Janeiro, 1999.
- Senguder, T. An evaluation of consumer and business segmentation approaches, **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, Mar 2003, 2, 2 p. 618-624.

Artigos diversos: Revista Exame

O que é Gestão de Produtos?

Elias Frederico

A presente resenha tem por objetivo apresentar uma revisão dos principais conceitos relacionados ao tema de gestão de produtos. Para tanto, consultou-se a literatura básica do tema (Kotler, 1997; Evans e Berman, 1997) complementada por exemplos de artigos científicos e de revistas de negócios.

O texto está dividido em três partes compreendendo aspectos relativos a: 1) gestão de produtos e sua relevância para o marketing; 2) o projeto e implementação de novos produtos; e 3) as demandas sociais que influenciam as práticas e as direções futuras em gestão de produtos.

1. Gestão de produtos

Produto é um objeto concreto, como roupas ou apartamentos, ou abstrato, como uma ideologia ou uma cidade, que satisfaz a necessidades e desejos dos consumidores (Urdan e Urdan, 2006). Para Evans e Berman (1997), produto é uma idéia, bem ou serviço, ou qualquer combinação dos três, comercializado com o propósito de satisfazer desejos e necessidades.

Há três dimensões de produtos: 1) produto tangível; 2) produto aumentado; e 3) produto genérico.

O produto tangível é a entidade física, serviço ou idéia que tem aspectos característicos, como design, cor, tamanho. O produto aumentado inclui não somente os aspectos tangíveis do produto, mas também aspectos que o diferenciam das demais ofertas, como garantias, reputação da marca. O produto genérico revela o significado do produto

para o consumidor e é a fonte principal de percepção de valor.

Assim, no caso do automóvel, o produto tangível engloba a cor, design, qualidade, tamanho, acessórios, desempenho e consumo de combustível. O produto aumentado engloba a imagem do produto ou da marca, a garantia, as modalidades de pagamento e financiamento; e o produto genérico revela os serviços esperados por determinada marca de automóvel para satisfazer as necessidades e desejos do consumidor. Essa definição mais ampla é consistente com o conceito de marketing. Para um determinado consumidor um automóvel pode significar a resposta a uma necessidade de transporte; para outro consumidor esse mesmo automóvel pode significar a sinalização de sucesso para um grupo de referência.

Partindo do conceito de produto genérico, Vargo e Lusch (2004) advogam em polêmico ensaio que o marketing deveria alterar a sua lógica predominante, baseada em produtos, para uma nova perspectiva baseada em serviços. Os autores propõem que produtos são mecanismos para a provisão de serviços. Produtos podem ser entendidos como conhecimento encapsulado (motores, polias, processadores) para prestar um serviço desejado pelo consumidor (a geladeira é a ferramenta para prover o serviço de conservação de alimentos). Assim, os preceitos de relacionamento e de qualidade de serviços, deveriam ser aplicados à gestão de produtos.

A gestão de produtos compreende o processo sistêmico de decisões relativas a todos os aspectos para o desenvolvimento e gerenciamento de produtos, incluindo serviços, marcas e embalagens (Evans e Berman, 1997), visando aprimorar continuamente o atendimento das necessidades e desejos de um segmento de mercado. Esse processo, por sua vez, é decorrente da análise de segmentação e posicionamento mercadológicos. Segmentação é o processo de classificar mercados em agrupamentos de consumidores em uma ou mais dimensões similares, como comportamento de compra, utilização e consumo de produtos/serviços similar. Posicionamento é definido como a forma como a empresa quer ser percebida pelos clientes em relação aos competidores (Senguder 2003, Evans e Berman, 1997 e Kotler, 1997).

Uma empresa com uma estratégia clara de posicionamento busca projetar nas mentes dos clientes um conjunto de características particulares, para ser percebida como diferenciada e melhor que as demais alternativas (Evans e Berman, 1997). Diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças relevantes para distinguir a oferta daquela apresentada pela concorrência (Kotler, 1997). A diferenciação envolve decisões específicas no composto de marketing. A diferenciação pode ocorrer nas características funcionais e simbólicas dos produtos – desempenho, variedade de embalagens e tamanhos, atualização, status; nos serviços – garantias; no atendimento dos clientes – corpo de vendas especializado, tempo de resposta; na cobertura de canal; e na reputação da marca.

Muitas empresas lançam diversos produtos pensando que são percebidos como diferentes pelos consumidores. Mas de fato, não o são. O consumidor pode entrar numa loja de departamentos e ver camisetas com diversas estampas diferentes e não levar nenhuma. Afinal, ele estava procurando por camisetas com um pequeno bordado. O varejista acredita ter um sortimento amplo de produtos (estampas variadas), mas para o consumidor ele não tem: todos os produtos são iguais (camisetas com estampas) e

isso o consumidor não deseja. Esse exemplo pode parecer banal, mas as empresas, mesmo as de tecnologia intensiva, como as montadoras de automóveis, não perceberam claramente o problema.

A Volkswagen priorizou economias de escala, ao implantar no Brasil plantas industriais adequadas à montagem de carros com chassis tipo B (pequenos). Dessas plantas saem os modelos Gol, Golf, Fox, Pólo. A Volkswagen acredita que obteve economias de escala e de escopo, pois oferece em tese uma gama de quatro modelos distintos. Mas será que na cabeça do consumidor esses carros são tão diferentes assim? Até que ponto esses produtos se canibalizam? E outros segmentos como famílias? Vão comprar Kombis?

O primeiro passo para o gestor de produtos é compreender então o que é diferenciação para o consumidor e o que é percebido como valioso, de forma a satisfazer desejos e necessidades. Valor percebido é definido como a relação entre os benefícios percebidos e os custos percebidos pelo comprador. Os benefícios percebidos podem ser de cunho funcional (associado ao desempenho); social (associado ao poder de identificação com um grupo de referência); pessoal (algo que o comprador sempre idealizou poder ter). Os custos percebidos estão associados ao custo monetário (preço do produto); social (aquisição de um produto que não traz status); psicológico (custo de ser mal atendido, de ser desprezado), energia (esforço físico para carregar as compras do supermercado); e custos temporais (tempo de espera).

Os conceitos de valor percebido e diferenciação devem ser compreendidos de forma integral por um gestor de produtos e materializados em formas de atributos que irão satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores. Esses atributos refletem as preferências do consumidor, seus valores, estilo de vida, motivações, conhecimento e experiências (Forney, Park e Brandom, 2005), sendo fundamentais para a compreensão das suas escolhas.

Produtos consistem em um conjunto de atributos que englobam as partes (peças e componentes de um laptop: teclado, tela, processador, HD, placa de memória RAM, placas de som e vídeo, leitores e gravadores de CD e DVD, softwares instalados, mouse, saídas usb), benefícios (velocidade, facilidade de uso, garantias) e significados (o que representa o laptop em termos simbólicos, como status).

Abraham-Murali e Littrell (1995) aprofundaram a investigação e com base nos resultados obtidos, classificaram os atributos pela aparência, pelo desempenho, como meio de expressão e pelos aspectos extrínsecos. A aparência está associada ao design do produto (a nova camisa roxa do Corinthians); o desempenho ao cumprimento das funções (capacidade em kgs, a facilidade de uso; e o consumo de água e energia de um modelo de máquina de lavar); a identificação com um grupo de referência e aceitação social ao consumo de um produto como meio de expressão: relógios Rolex ou Breitling são ambos produtos de luxo, porém comercializados para segmentos de mercado com perfis psicográficos distintos; e os aspectos extrínsecos estão relacionados à garantias, conveniência espacial e temporal para obter o produto, sortimento e produtos complementares oferecidos pela marca.

Carpenter et al (2005) compararam o valor funcional e hedônico das três marcas de moda jovem mais compradas nos Estados Unidos. Entre os respondentes, três marcas foram citadas como preferidas: Old Navy, Abercrombie&Fitch e Banana Republic. Enquanto que o valor utilitário das três marcas era praticamente o mesmo, o valor hedônico entre as marcas era muito diferente. Coincidentemente (ou não), o preço cobrado de produtos similares (calça jeans skinny) entre as marcas, obedecia a proporção de valor hedônico constatado na pesquisa. Além das características funcionais e hedônicas, os produtos podem ser tangíveis (violão) ou intangíveis (aulas de violão) e voltados aos mercados de consumo, comprados por pessoas ou famílias, ou mercados organizacionais,

comprados por indústrias, governo, escolas e hospitais, como matérias-primas, equipamentos e serviços.

Os produtos de consumo podem ser classificados em produtos de conveniência, de compra comparada e de especialidade. Cada classificação requer distintos programas de marketing. Produtos de conveniência geralmente são aqueles de compra regular, ou de compra por impulso. O consumidor tem um conhecimento alto dos atributos desse produto antes da compra e aceita substitutos por não perceber na categoria grande diferenciação entre as ofertas concorrentes. Esses produtos necessitam uma distribuição intensiva para se firmarem no mercado. O pãozinho é o exemplo de um produto de conveniência. Normalmente vamos a padaria mais próxima para comprar pão francês.

Os produtos de compra comparada são aqueles para os quais o consumidor não tem informação suficiente sobre qual a melhor alternativa de valor percebido (soma dos benefícios relativo a soma dos custos) e o consumidor faz uma concorrência preliminar antes de tomar a decisão de compra. Há um maior esforço para se conhecer as alternativas. A compra de um eletrodoméstico ou automóvel e a escolha de um plano de saúde são exemplos de produtos de compra comparada. O consumidor pode não ter escolhido a marca, nem o modelo e nem o varejista e isso trará um grande esforço para comparação. Pode ter escolhido a marca e o modelo de um automóvel, mas ainda assim irá procurar nos diversos concessionários da marca a condição de compra mais adequada aos seus interesses.

Os produtos de especialidade são marcas, lojas ou prestadores de serviços a quem os consumidores são leais. Os consumidores estão completamente informados sobre os diferenciais desses produtos. Normalmente esses produtos são carregados de significados positivos únicos a esses consumidores. Substitutos são inaceitáveis! Roxo não é a cor preferida dos brasileiros, mas o Corinthians vendeu mais de 30 mil camisetas roxas aos seus fiéis torcedores em menos de uma semana. Não adianta

oferecer uma camiseta “verdão limão” que nem de graça esses consumidores aceitam.

Visto que produtos podem ter significados únicos para cada consumidor, eventualmente um produto que para a maioria dos consumidores é de conveniência, pode ser de especialidade para uma pessoa em particular: conheci uma aluna que trocava de supermercado para encontrar o leite longa vida da Parmalat. Para ela, essa marca de leite era insubstituível, e está feliz agora, porque deve ter passado um bom tempo sem tomar leite...

Após avaliar o produto que irá fornecer, uma empresa precisa delinear a variedade e o sortimento do produto. É usual definir a linha com base na categoria de produto. A Yamaha tem linhas de motocicletas, motores de popa e instrumentos musicais. Outra possibilidade é a organização das linhas de produtos em função dos mercados-alvo. A Rhodia química desenvolve linhas de produtos a base de silicone para o setor de saúde, automotivo e construção civil. As distintas aplicações para cada mercado, preconizam não somente um desenvolvimento de produto diferente, mas também a formulação de programas de marketing envolvendo distintos esforços promocionais, de distribuição; de vendas e de serviços.

Uma linha de produtos tem três dimensões: amplitude, profundidade e extensão. A amplitude reflete o número de linhas diferentes. A Embraer desenvolve três linhas de produto: aviação comercial, aviação militar e aviação corporativa. A profundidade reflete o número de itens diferentes em cada linha de produtos. A Embraer tem oito aviões para a aviação comercial; seis aviões para a aviação militar; e um avião para a aviação executiva. A extensão é a quantidade total de itens de produto na empresa. No caso da Embraer a extensão é de quinze produtos.

O gestor de produtos deve compreender muito bem as necessidades dos segmentos-alvo de mercado para não subatender a demanda, mas para também não proliferar versões em demasia que somente corroem a rentabilidade, como no exemplo das camisetas estampadas citado no início do texto.

Ainda cabe ao gestor analisar a consistência da oferta, representada pela afinidade e complementaridade entre as diversas linhas ofertadas.

Amplitude e profundidade de linhas também comunicam uma proposta de posicionamento. Parente (2000) indica que um formato de varejo pode ser posicionado e comunicado pela relação entre amplitude e profundidade das linhas ofertadas. Hipermercados apresentam um sortimento com alta amplitude e profundidade. Clubes de compra apresentam alta amplitude, com menor profundidade. Padarias apresentam alta profundidade e baixa amplitude e lojas de conveniência baixa profundidade e amplitude.

Diversas atribuições são de responsabilidade do gestor de produtos. Esse profissional deve, além do conhecimento técnico e comercial, interagir com diversos stakeholders dentro da organização (desenvolvimento de produto, produção, contabilidade e finanças, logística, jurídico) e fora dela (consumidores, organizações setoriais, fornecedores, concorrentes) para poder compreender as oportunidades e ameaças de mercado. Esse profissional deve saber em que linhas apostar e sentir o comportamento das demandas dos consumidores e da sociedade por cada tipo de produto.

As decisões de produtos englobam cinco aspectos que devem ser trabalhados de forma integrada para garantir o correto posicionamento: 1) os atributos únicos e diferenciados que os produtos devem conter e; 2) a que marcas tais produtos devem estar associados; 3) as embalagens que serão disponibilizadas; 4) a rotulagem dos produtos; e 5) os serviços agregados.

Por meio do posicionamento de produto, as empresas podem mapear cada um de seus produtos e os dos concorrentes em termos das percepções e desejos dos consumidores e tentar encontrar uma posição ideal para projetar o produto nas mentes dos consumidores.

O posicionamento deve englobar os principais elementos que compõem os cinco aspectos acima

mencionados para uma determinada categoria. Para sorvetes, por exemplo, os atributos: textura, sabores, cremosidade, nível calórico, marca, embalagens, cobertura de distribuição e preço são elementos fundamentais para uma empresa comparar a sua oferta com a dos competidores. Para produtos de vestuário os elementos são outros: atualização, qualidade, acabamento, caimento das peças, variedade da coleção, coordenação dos produtos, status da marca, personalidade da marca (se mais tradicional, romântica, descontraída ou irreverente), seletividade dos canais de distribuição, política de trocas e preço.

Marcas podem representar uma garantia de qualidade para o consumidor, além de economizar tempo de procura e decisão. Alguns consumidores são fiéis a uma marca, pois os custos e riscos para a troca são altos. Um exemplo é a marca OMO – líder de mercado no segmento de sabão em pó. Muitos clientes, principalmente os de baixa renda, têm um temor em trocar de marca, economizar uns poucos reais e correr o risco de estragar as roupas que lhes são caras. Georges Chetochine (1999) em seu livro “A Derrota das Marcas: Como Evitá-las” descreve bem como funciona esse mecanismo do temor associado à troca.

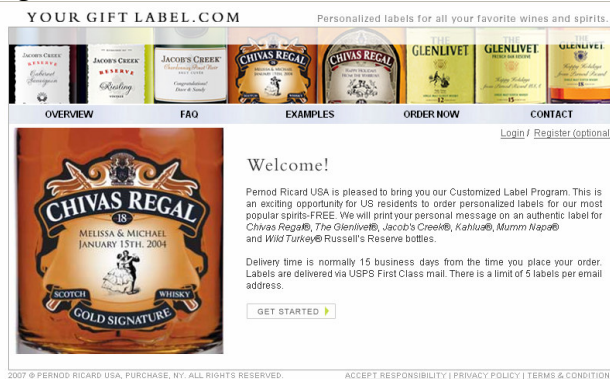
As decisões de embalagens, rotulagem e serviços são cada vez mais relevantes. A Coca-Cola reintroduziu a embalagem de vidro para diferenciar sua oferta de produtos. Os consumidores mais sensíveis a preço, poderiam consumir Coca-Cola mais barata, desde que comprassem a embalagem de vidro e voltassem a tirar a sacola de pano do armário. Os consumidores menos sensíveis a preço continuariam comprando a embalagem não retornável (pet) e obtendo maior conveniência, mas para isso teriam que pagar um preço mais alto.

Um supermercadista que não atente para a micro-região de seus estabelecimentos e não trace um perfil geo-demográfico e psicográfico de seus consumidores pode perder vendas e clientes. A análise desses pontos pode revelar que há uma

grande proporção de consumidores de determinado bairro que são solteiros ou descasados e procuram por embalagens individuais. Ainda o estabelecimento pode estar localizado em um bairro com alta proporção de pessoas de maior grau de instrução, e que gostariam de ter acesso a embalagens biodegradáveis ou recicláveis. Para esses consumidores, as informações contidas nos rótulos precisam ser completas, comunicando temas atuais, como a presença de transgênicos na formulação dos produtos, teor de sódio e gordura trans. Finalmente, esses varejistas precisam apresentar serviços como a coleta de embalagens, oferecer embalagens a base de papel e postos de recolhimento de pilhas e baterias.

Ações em rotulagem são cada vez mais usadas na nova tendência de personalização dos produtos. A fabricante de bebidas Pernod Ricard teve a sugestiva idéia de proporcionar aos consumidores a possibilidade de customizar as etiquetas dos produtos (figura 1). A empresa permite aos residentes dos Estados Unidos com mais de 21 anos, fazer pedidos de etiquetas personalizadas sem custo pelo site <www.yourgiftlabel.com> das marcas Chivas Regal, The Glenlivet, Jacob's Creek, Kahlua, Mumm Napa and Wild Turkey Russell's Reserve. Uma variedade de estilos está disponível para cada marca, incluindo temas de festas, casamentos e aniversários, com até sete linhas para personalização dos textos. Consumidores recebem as etiquetas por correio e podem afixar nas garrafas dos produtos originais ou não. Separando a etiqueta do produto, a empresa consegue promover a organização e aumentar o seu valor de marca, pois alicerça laços de relacionamento com os consumidores. Os clientes se sentem orgulhosos de ter seus nomes associados a uma marca de prestígio.

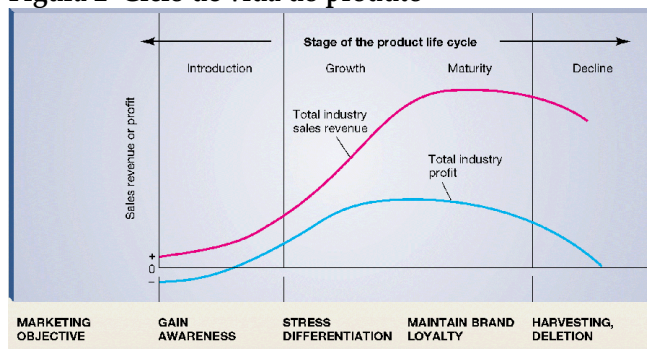
Figura 1 Site da Pernod Ricard



Fonte: www.Yourgiftlabel.com

Outra ferramenta muito utilizada pelo gestor de produtos é o ciclo de vida do produto. O profissional de marketing monitora o comportamento do produto, a resposta dos consumidores e dos concorrentes, desde a sua introdução até a sua retirada do mercado (figura 2). Com isso a empresa pode formular ações para trazer produtos da fase de declínio para a fase de crescimento, e para minimizar o risco de fracasso na fase de introdução

Figura 2 Ciclo de vida do produto



Na fase de lançamento, a competição ainda é incipiente e os consumidores não conhecem o produto. Não há informação suficiente para saber se os consumidores irão ou não adotar o novo produto, e a possibilidade de fracasso é muito alta. Os programas de marketing no período de introdução de um produto, devem contemplar

maiores investimentos no esforço promocional para o produto ganhar notoriedade. Essa fase é a mais arriscada para o sucesso do produto. Há empresas, como a Apple e a Sony, que conseguiram criar uma imagem de lançadores de produtos legais. Isso facilita em muito o trabalho dessas organizações. Mesmo assim, elas não estão livres da possibilidade de fracasso. A introdução do Playstation 3 não gerou a notoriedade e encantamento suscitados com o lançamento do Wii da Nintendo. O Playstation não foi visto como um produto de ponta, mas como um aprimoramento do Playstation 2. Já o Wii revolucionou a maneira do jogador interagir com o jogo. Outra empresa que recentemente derrapou no lançamento do produto foi a Microsoft. Tanto o Office 2007, como o Windows Vista não foram bem aceitos pelos usuários, seja pela dificuldade de navegação, seja pelo fato de tornar os sistemas lentos, sem qualquer contrapartida de melhora de desempenho em comparação às versões anteriores do Windows. Moon (2005) sugere que as empresas podem diminuir o risco de fracasso da introdução de um novo produto caso façam uso do posicionamento camuflado, que consiste em esconder a real categoria do produto, deixando os clientes a rotularem como quiserem. A maior dificuldade de comparação com produtos similares, cria menores riscos de insucesso. A Honda posicionou o modelo FIT de maneira camuflada. A Honda, ao lançar o modelo FIT, não quis projetar nas mentes dos consumidores que se tratava de um carro pequeno (tem dimensões aproximadas ao Ford Fiesta), em função da possibilidade dos potenciais consumidores compararem o preço do carro da montadora japonesa com os preços ofertados no mercado de carros pequenos. Assim, procurou não rotulá-lo em nenhuma categoria existente, deixando que o consumidor tirasse as suas conclusões sobre o valor ofertado pelo produto. Ao não forçar essa comparação, o carro teve maiores chances de ser bem sucedido.

Na fase de crescimento, dada a atratividade do mercado, a intensidade da competição aumenta e é

importante manter um posicionamento diferenciado nas mentes dos consumidores. O objetivo maior é mostrar que o seu produto é diferenciado e melhor que os rivais, aumentando as opções por meio do incremento da profundidade da linha, para atender a mais segmentos. O Ipod foi um produto bem lançado e bem gerido na fase (atual) de crescimento de tocadores de mp3. A Apple, além de aumentar a linha de produtos para menor e maior capacidade de armazenamento de músicas, criou comunidades virtuais de relacionamento com os usuários na Internet e programas para a administração do repertório de músicas (como o iTunes e os Ipodcasts). Essas ações foram percebidas pelos clientes como diferenciadas, e a distância do Ipod para os outros tocadores de mp3 continua sideral.

Na fase de maturidade a competição é ferrenha e a briga por espaços nos canais de distribuição se torna mais dura. Varejistas podem usar o expediente da “dança das cadeiras”, leiloando os espaços na gôndola aos fabricantes. Quem pagar mais leva. O objetivo principal nessa etapa é manter a intenção de continuidade de compra pelo consumidor, dada a ampla variedade de alternativas comparáveis à disposição. A maturidade do mercado de celular (com crescimento vegetativo e somente com reposição de aparelhos) fez com que as operadoras perdessem o interesse de coordenar o canal de distribuição, fazendo a ponte entre fabricantes e varejistas. Antes, as operadoras ofereciam diversos benefícios a novos assinantes e para assinantes do segmento “pós-pago” das concorrentes, oferecendo aparelhos com descontos vultosos para a mudança de bandeira. Quem ganhava com isso era o fabricante e o varejista que não precisavam fazer muito esforço para vender. Agora os fabricantes tem que lidar diretamente com o varejo e a luta por espaço no canal de distribuição se tornou muito mais árdua.

Na fase de declínio, pela introdução de novos produtos (o Blue Ray irá substituir o DVD), ou por obsolescência tecnológica (novos medicamentos,

Chips com 64 bits), as empresas podem ter três opções: 1) parar todos os investimentos em marketing e distribuir os produtos em canais de menor expressão e custo, para maximizar as margens até o produto morrer completamente; 2) passar o ‘mico’ para outro ou tirar o produto de linha; e 3) tentar reposicionar o produto.

A Intel está matando o Pentium aos poucos (Marcas também morrem – Revista Exame 2006). Ao perceber que sairia mais caro comunicar o reposicionamento do Pentium do que lançar uma nova marca (Dual Core), a Intel passou a colocar os processadores que eram as estrelas da companhia em computadores populares (preços de entrada) e distribuí-los em varejistas não especializados ou sem reputação de tecnologia, mas com reputação de atender públicos retardatários ou interessados em preço baixo. Para esses consumidores, com menor grau de informação, a grife Pentium ainda tem valor percebido e gera demanda. A Unilever tirou de linha nos últimos cinco anos mais de 1200 marcas, dentre elas o sabão em pó Campeiro, por seu fraco desempenho.

De acordo com Moon (2005), o reposicionamento de produto pode se dar de duas maneiras: pelo posicionamento reverso e pelo posicionamento de ruptura. O posicionamento reverso consiste em retirar os atributos que não tem mais valor percebido para o consumidor, adicionando os atributos que realmente fazem a diferença. A rede de lojas Pernambucanas que estava em franco declínio, utilizou de posicionamento reverso para se reposicionar. Avaliou as linhas e serviços que não tinham mais sentido para o seu público, eliminando inclusive a sua tradicional linha de tecidos, abrindo espaço para produtos de moda. Afinal, quem compra tecidos baratos hoje para confeccionar uma roupa, se ela já pode ser encontrada pronta no cabide da loja? A Apple não coloca rádio ou gravador de voz nos seus tocadores IPod. Os concorrentes têm esses atributos, mas aparentemente não são valorizados pelos consumidores. A Gol no Brasil percebeu que a capa do bilhete aéreo com 12 folhas não tinha o menor

valor para o cliente e mudou o padrão de emissão de passagens no Brasil, para ser percebida como uma companhia de baixo custo. Os operadores do mercado de massige (luxo para as massas) estão revendo os processos de forma a disponibilizar produtos com atributos percebidos como valiosos, mantendo preços baixos. Lojas como a Steve & Barry's vendem tênis da marca Venus Williams, com boa qualidade por menos de U\$10, conseguindo reposicionar uma categoria em declínio.

O posicionamento de ruptura consiste em associar um produto na descendente com uma categoria de produtos ascendente. A Puma, que estava quase falida há menos de 10 anos conseguiu essa proeza, associando a sua marca produtos de moda. A introdução de moda e estilo nos produtos revigorou a empresa que estava às portas da bancarrota (Puma: a salvação estava na moda, Revista Exame, 2006). Como o próprio texto da revista salienta "Esporte é quase uma desculpa para os alemães da Puma".

2. O projeto e implementação de novos produtos

Inovações podem ser de vários tipos, desde melhorias em produtos existentes (o celular com câmera de 5 Mpx) até produtos radicalmente novos, como um carro movido a ar comprimido ou eletricidade. Imagine reconfigurar todos os postos de gasolina para vender energia elétrica. Sob a ótica de marketing, há quatro categorias de novos produtos que resultam da combinação das dimensões: conhecimento (desconhecimento) do produto pela empresa e conhecimento (desconhecimento) do produto pelo mercado.

Produtos novos que já são conhecidos pela empresa e pelo mercado incorporam soluções já conhecidas, mas ainda não adotadas por uma empresa em particular. Os carros flex são um exemplo desse tipo de inovação menos radical, mas que aumentam o valor percebido pelo consumidor.

Produtos novos para a empresa englobam produtos existentes no mercado, mas que a empresa nunca trabalhou antes. A situação mais normal é a

empresa se associar a uma outra empresa para adquirir as competências necessárias. A C&A tentou desenvolver uma linha marca própria de cosméticos sem conhecer as particularidades de mercado e a linha fracassou. O varejista não percebeu que não tinha as competências necessárias para transferir seu posicionamento de moda para essa linha de produtos.

Novos produtos para o mercado englobam produtos conhecidos pela empresa, mas ainda desconhecidos no mercado. Os cabelereiros brasileiros fazem sucesso no exterior ao adotar técnicas de depilação com cera quente até então desconhecidas do mercado norte-americano e europeu. Brazilian tornou-se sinônimo de um estilo controverso de depilação pubiana. Como informado na página da Internet da inglesa Brazilian Waxing Company (www.brazilianwaxingcompany.com): "nosso objetivo é fazer você se parecer e se sentir como uma deusa".

Os produtos mais radicalmente novos são os que se encaixam na categoria "novos produtos para empresa e para o mercado". São produtos que mudam a rotina e a vida das pessoas, como a eletrecidade, os computadores, o laser e os automóveis. Grandes somas em pesquisa básica são aplicadas para se criar algo inusitadamente novo. Essas inovações tendem a chacoalhar o mercado e fazer com que empresas líderes em seus segmentos percam consideravelmente poder e mercado. A fotografia digital quase acabou com a Kodak, a maior processadora de filmes fotográficos.

Independente do grau de inovação, o sucesso somente ocorrerá se o novo produto apresentar maior valor percebido, para melhor satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores do que os produtos existentes. Assim, é importante compreender o processo de desenvolvimento de novos produtos, pois esse processo engloba sempre a postura do "advogado do diabo": deve-se deixar o otimismo de lado e continuamente questionar a introdução do novo produto.

O processo de desenvolvimento de produto deve ser uma atividade proativa e multifuncional contando com profissionais de marketing, gerentes de produtos, técnicos, pessoal de engenharia, produção, e finanças. Deve integrar a voz do cliente (função primordial do gestor de produtos e marketing) e de outros stakeholders que podem ser afetados pelo lançamento do produto. Não deve ser fácil lançar um automóvel movido a energia nuclear, mesmo com a promessa de ser barato, econômico e valioso para um segmento de consumidores. A sociedade deveria se pronunciar sobre o assunto. Apesar desse contingente de pessoas e interesses envolvidos, a empresa precisa ser ágil. As empresas têm buscado diminuir consideravelmente o tempo de lançamento de um novo produto em função da competição mais feroz. O processo de desenvolvimento de produto engloba sete passos: 1) geração de idéias; 2) investigação preliminar; 3) teste do conceito; 4) análise do plano de negócios; 5) desenvolvimento do produto; 6) teste de mercado e; 7) comercialização.

O processo de geração de idéias consiste na busca constante de novas oportunidades de produtos. Fontes de idéias podem chegar de clientes, funcionários da linha de frente, distribuidores, corpo de vendas. A empresa orientada ao mercado irá buscar na evolução do comportamento do consumidor idéias para novos produtos. Hoje há uma nova classe de consultores de tendências: os cool hunters.

O processo de investigação preliminar usa de técnicas não dispendiosas para se avaliar a qualidade da idéia gerada. Dados secundários, simulações com programas de computação gráfica, podem reprovar uma idéia a princípio interessante, mas que não se revelou factível.

O teste do conceito procura compreender as atitudes do consumidor antes do produto começar a ser desenvolvido. São formuladas questões para sentir o entusiasmo do consumidor com a idéia. As questões abordam os seguintes aspectos: O conceito é simples de entender? Esse produto atende a sua

real necessidade? Os benefícios são claros? Você compraria o produto? Com que frequência? Quanto pagaria por ele?

Passando por essa etapa, elabora-se um plano de negócios para o produto, contendo um plano de marketing apontando o potencial de vendas, diferenciais competitivos e barreiras aos competidores; um plano operacional, que apresenta detalhadamente os recursos necessários e as formas com que os produtos serão produzidos, distribuídos e comercializados no mercado; e um plano financeiro, apresentando o valor presente líquido das operações, a TIR e o *payback* descontado.

A fase posterior compreende o desenvolvimento do produto. Nessa fase, os direcionamentos apontados no plano de negócios são materializados em um protótipo. Ainda são testados os métodos produtivos constantes do plano de negócios. A versão alfa do protótipo é testada internamente dentro da empresa, para se encontrar e corrigir defeitos.

O teste de marketing envolve a colocação de um produto para sentir a sua aceitação em um determinado mercado com características do comportamento de consumo conhecidas. Versões beta de softwares são disponibilizadas na Internet para grupos de consumidores que buscam por inovações. Essas pessoas, normalmente conhecedoras do assunto, irão testar o produto e dar a sua opinião sobre o produto. Esse passo pode ser importante para corrigir os últimos detalhes antes da comercialização.

Na fase de comercialização, a firma está pronta para introduzir o novo produto no mercado. Essa fase corresponde ao estágio de introdução do ciclo de vida do produto. Envolve o comprometimento da empresa, da força de vendas e dos distribuidores para fazer o produto acontecer.

3. Questões contemporâneas na gestão de produtos

Os gestores de marketing se debruçam em uma série de questões críticas que envolvem produtos e

consumo. O primeiro aspecto está relacionado com a obsolescência forçada dos produtos e o estímulo ao consumo exacerbado (Glass, 2001). Basta olhar e ver quantos celulares, carregadores, periféricos de computadores, pares de tênis, roupas, engenhocas eletrônicas os consumidores têm guardado nos armários. São recursos escassos transformados em produtos, que ainda teriam utilização, mas por questões não relacionadas à funcionalidade, como design e moda ficam jogados às traças.

Essa questão começa a ocupar a agenda da empresa: já há organizações se preocupando com o fim da vida dos produtos, buscando soluções alternativas para recuperar o descarte e reintegrá-lo à linha de produção. A Motorola recentemente instalou postos de recebimento de celulares em locais de grande acesso público, como hipermercados. A HP paga um valor na impressora antiga na troca por uma nova. Há pressões ambientais para que as engarrafadoras de refrigerantes passem a recolher as garrafas pet. A pressão da sociedade por responsabilidade ambiental força as empresas a projetar e implantar processos de logística reversa.

4. Bibliografia:

- Carpenter J M, Moore M. , Fairhurst, A. E..
Consumer shopping value for retail brands.
Journal of Fashion Marketing and Management.
Bradford: 2005.Vol.9, Iss. 1; pp 43-53.
- Chetochine, G. **A Derrota das Marcas: Como Evitá-las?** São Paulo, Makron Books ,1999.
- Evans, Joel R. & Berman, Berry, **Marketing**, Prentice Hall, 7th ed., 1997
- Glass R.L. Of model changeovers, style, and fatware, *Communications of the ACM*, New York, 44(9), p. 17-18, set 2001.
- Kotler, P. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control**, 9th ed. , Prentice Hall, New Jersey, 1997
- Moon, Y. Break Free From The Product Life Cycle, **Harvard Business Review**, p. 87-94, maio 2005.
- Parente, Juracy G. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**, São Paulo, Atlas, 2000.

Urdan, F.T. e Urdan, A. **Gestão do Composto de Marketing**, Atlas, São Paulo, 2006.

Vargo, S.L & Lusch, R.F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing , **Journal of Marketing**, 68(1), jan 2004

Artigos diversos: Revista Exame

O que é Gestão de Preços?

Elias Frederico

A presente resenha tem por objetivo apresentar uma revisão dos principais conceitos relacionados ao tema de gestão de preços. Para tanto, consultou-se a literatura básica do tema (Urda e Urda, 2006), complementada por exemplos de artigos científicos e de revistas de negócios.

O texto está dividido em quatro partes compreendendo aspectos relativos a: 1) fundamentos de preços; 2) objetivos e estratégias de preços; e 3) questões contemporâneas relacionadas às práticas de gerenciamento de preços.

A parte de fundamentos de preços engloba o conceito de preço e os elementos principais que determinam a sua formação: a análise dos custos; a análise dos competidores; e a análise do comportamento do comprador.

A seguir, esse ensaio abordará em maior profundidade os objetivos e as estratégias de apuração, considerando produtos em diversos estágios do ciclo de vida.

O ensaio finaliza traçando diversas considerações à respeito das práticas de apuração utilizadas e os dilemas éticos enfrentados pelas organizações.

1. Fundamentos em apuração

No cotidiano da maior parte das pessoas, preço é a quantidade de dinheiro paga para adquirir um produto ou serviço, como o “litro de gasolina comum no posto de Aldeia da Serra custa R\$2,67”. Os profissionais de marketing têm uma concepção distinta desse conceito. Em marketing, preço está associado ao conceito de valor percebido – a soma dos benefícios sobre a soma dos custos, sob a ótica

do cliente. Preço é tudo o que o consumidor percebe ter dado ou sacrificado para obter o produto.

O preço tem dois componentes: além do componente monetário de aquisição, manutenção e depreciação do bem, há os custos não monetários que consistem dos custos de tempo, energia, sociais e psicológicos para adquirir e usar o produto. Uma pessoa pode preferir pagar mais para ir de São Paulo a Curitiba de avião em vez de ir de ônibus, pois há a percepção de que o custo total é menor (custo monetário + custo de tempo). Entretanto, com a recente eclosão do “apagão aéreo” deve-se adicionar ao custo total o custo psicológico de se estressar no aeroporto, enfrentar longas filas e não ter a certeza de se chegar ao destino final. Então, um mesmo consumidor que no passado tinha preferido o avião ao ônibus, pode no momento atual ter mudado de opinião.

Os custos sociais são decorrentes da imagem associada ao uso de um determinado produto. Muitos consumidores, para evitarem sofrer algum constrangimento social, fazem uso de marcas de prestígio, mesmo sendo mais caras. É comum que, em uma recepção, o anfitrião sirva marcas de produtos diferenciados, como *scotchs* importados, e preferencialmente 12 anos. A cerveja também não será a comum do dia a dia, mas as marcas *premium*. Nesses casos, o custo de uma eventual desaprovação social é levado em conta.

Há produtos que são vendidos em kits, e o consumidor deve montá-los em casa. Há um custo adicional de tempo e de energia em montar o

produto. Enquanto que um entusiasta que tem como hobby a marcenaria, vai enxergar a oferta de um kit de um móvel atraente, uma pessoa sem habilidade ou interesse não irá considerar essa alternativa, mesmo tendo um preço monetário inferior ao produto montado.

O preço assim definido tem diversas implicações práticas. Compramos o produto quando percebemos que o preço total – aspectos monetários e não monetários- é compatível com os benefícios gerados. Caso haja variação nos preços (para maior ou para menor) sem variação nos benefícios percebidos, o apelo para o cliente adquirir o produto varia (para menos ou para mais, respectivamente). Assim, se o preço monetário aumenta sem o aumento dos benefícios, o preço não monetário deve diminuir para que o apelo de vendas seja mantido e vice-versa.

O preço apresenta também algumas particularidades em relação aos outros P's do composto mercadológico. Enquanto que os outros P's criam valor ao consumidor e implicam em desembolsos por parte da empresa (produtos com características únicas, custos com distribuição e promoção), com o preço a empresa obtém parte do valor propiciado como recompensa monetária. O preço é a contrapartida que a empresa cobra do consumidor pelo que oferece a ele.

O preço, pela sua facilidade de mudança pela organização, é uma ferramenta do composto de marketing que pode variar continuamente, exigindo dos profissionais um contínuo monitoramento da concorrência e da amplitude do universo de preços que o consumidor está disposto a pagar.

A gestão de preços também deve ser encarada com racionalidade. A facilidade de alteração nos preços pode levar a uma guerra de preços entre empresas concorrentes em que não há vencedores. Por outro lado, manter e comunicar preços monetários mais altos, sem a contrapartida de preços não monetários menores e sem a incorporação de benefícios valiosos podem levar a empresa a perder mercado para os concorrentes. O exemplo da Coca-

Cola traduz de maneira inteligente como uma empresa pode utilizar o preço não monetário para ser bem sucedida.

De acordo com matéria da revista Exame (volta ao passado), a Coca-Cola, em função da concorrência das tubaínas, tinha que conceder descontos polpudos para manter sua fatia de mercado nos varejistas. Em contrapartida via suas margens de lucro se esfacelarem. Apesar da maior presença de mercado das tubaínas nas periferias e mercadinhos locais, a Coca-Cola era obrigada a repassar os descontos não apenas aos distribuidores dessas regiões, mas para todo o mercado, inclusive as grandes cadeias supermercadistas, que exigiam descontos suplementares, além daqueles praticados com os pequenos distribuidores (bares e mercadinhos), os mais afetados pela concorrência das marcas talibãs.

A Coca-Cola resolveu dessa forma reintroduzir a embalagem de vidro, mesmo tendo custos adicionais para a sua implantação e distribuição. Apesar da garrafa de vidro ter maior durabilidade, os custos totais são maiores que os das garrafas pet, quando se incorporam os custos com logística reversa, lavagem e administração dos estoques. Entretanto, parte desses custos são repassados também aos distribuidores e consumidores (que precisam manter espaço, pessoal e estoques reguladores) para viabilizar a operação. A Coca-Cola, mesmo obtendo um prejuízo maior na gestão das embalagens de vidro, não precisava mais operar com descontos para todo o mercado. Aqueles que queriam preço baixo poderiam escolher a alternativa vidro, mas deveriam arcar com os custos da operação com tais embalagens. Por se tratar de uma boa alternativa ao consumidor de baixa renda, os mercadinhos da periferia aceitaram arcar com esses custos. Entretanto, as grandes cadeias supermercadistas preferiram manter a embalagem pet, mesmo mais cara, a ter que operar com o vasilhame de vidro. Com essa estratégia de relançar uma linha de produtos, a Coca-Cola diminuiu a guerra de preços e voltou a operar com margens positivas.

Como visto no exemplo da Coca-Cola, as decisões de preços devem levar em conta não apenas os custos de operação, mas também o comportamento dos consumidores, dos distribuidores, dos concorrentes e a demanda. Esses fatores devem ser analisados para melhor se alcançar um determinado objetivo e se desenvolver estratégias e táticas de apreenção. A seguir, uma explanação mais aprofundada sobre esses pontos.

1.1 Análise de custos

Custos são os gastos que a empresa tem para produzir e comercializar o produto. A receita resulta da multiplicação dos preços efetivos de vendas multiplicados pelas quantidades vendidas. Deduzindo-se os custos da receita, obtém-se o resultado que pode ser positivo (lucro) ou negativo (prejuízo). Muitos custos são desnecessários, pois não representam valor para o cliente. Antigamente, as passagens eram emitidas com uma capa e mais páginas e páginas com instruções que não eram lidas. Constituíam-se em custos sem a menor serventia para o cliente e que não se justificavam. Independentemente do posicionamento mercadológico, economia em custos desnecessários é o primeiro passo para se obter, senão vantagem, ao menos paridade competitiva. Os custos são o patamar mínimo para os preços porque uma empresa não pode operar no prejuízo o tempo todo. Assim como no caso da Coca-Cola, uma empresa pode trabalhar abaixo do custo em uma das linhas de produtos (vidro), mas não em todas, se isso contribuir para o resultado total da empresa. Os custos dividem-se basicamente em custos fixos e variáveis. Os custos fixos não se alteram independente do volume comercializado. Os custos variáveis e semi-variáveis crescem na medida que o volume produzido aumenta. Muitas empresas, para facilitar a administração financeira, tornam os custos fixos como um percentual do volume produzido/comercializado, para se obter o custo total unitário de um produto. Há casos em que essa operação deve ser encarada com restrições. Considere-se uma empresa que tenha capacidade

de produção de 20 mil itens, mas nos últimos doze meses vem produzindo apenas 10 mil itens. Os custos fixos são de R\$ 30 mil e os variáveis de R\$ 5 por item. A empresa, para facilitar as contas, considera o custo total unitário de R\$ 5,00 + R\$3,00 = R\$ 8,00. A empresa vende os produtos a R\$ 10,00. Em um determinado mês, com as vendas de 10 mil itens já fechadas, aparece a oportunidade de vender mais 5 mil itens. Entretanto, o cliente está disposto a pagar apenas R\$ 7,50 por unidade. A empresa deveria aceitar tal oferta?

Muitas empresas não aceitam alegando que irão perder dinheiro, pois o produto tem um custo de R\$ 8,00. Entretanto, uma análise mais aprofundada irá revelar que, para os 5 mil itens adicionais, o custo do produto é de R\$ 5 apenas. Os R\$ 3,00 referentes ao custo fixo já foram incorporados nos 10 mil itens vendidos durante o mês - que perfazem o total de R\$ 30 mil - e, portanto, não são relevantes para a precificação dos 5 mil itens solicitados. A empresa tem capacidade produtiva ociosa, cujos custos fixos foram atribuídos aos 10 mil produtos já vendidos. A empresa, caso não feche o negócio, estará deixando de lucrar R\$ 2,50 por item, valor maior ao que ela obtém quando vendeu os outros 10 mil itens a R\$ 10,00. Ainda, deixará de abocanhar fatias de mercado e satisfazer as necessidades de seus clientes.

1.2 Análise da concorrência

Sempre que há alternativas disponíveis, o mercado não se configura num monopólio, o consumidor irá comparar as alternativas de vários fornecedores. Na maioria dos casos, existe um padrão de competitividade que forçará os preços para baixo, ou demandará a incorporação de benefícios e serviços com a manutenção de preços ao consumidor. Há quatro grandes padrões de competição: os monopólios, os oligopólios, os mercados de concorrência monopolista e os mercados de competição perfeita.

Os monopólios conferem grande poder aos ofertantes, visto que a decisão do comprador é binária: ou aceita as condições do ofertante, ou não

tem o produto ou serviço. Muitas vezes, dado o investimento total e o seu tempo de *payback*, o mercado somente comporta a presença de um operador. Ainda assim, é mais vantajoso ao consumidor ter uma opção a não ter nenhuma. Tome-se o exemplo da distribuição de energia elétrica. O custo de geração e distribuição é alto de forma a comportar apenas um operador. Mesmo assim, é melhor do que não ter energia elétrica nas cidades. Cabe às autoridades lançar políticas públicas em defesa do interesse da sociedade, preservando o direito dos consumidores e o de sobrevivência dos provedores dos serviços públicos. Monopólios de fato na iniciativa privada são casos raros. A Microsoft e a Intel detêm mais de 80% do mercado de sistemas operacionais e processadores, mas a concorrência agressiva do Linux, da Apple, e da AMD estão fazendo essas empresas perder terreno. O monopólio pode ter efeitos nocivos aos monopolistas. A Kodak, líder mundial em processamento de fotografias, ficou deitada em berço esplêndido um bom tempo, até começar a reagir a nova tecnologia da fotografia digital. Empresas sozinhas no mercado tendem a ficar preguiçosas e demorar a reagir a uma nova e inesperada situação.

Na estrutura oligopolista poucos concorrentes disputam o mercado. A gestão de preço de uma empresa num oligopólio é bastante influenciada pelas ações dos concorrentes. Quando um deles toma a iniciativa de baixar preços, os concorrentes costumam responder de imediato. Entretanto, o movimento inverso também pode ocorrer, se perceberem a possibilidade de conluio. Quando trabalhei em uma empresa de projeto de sistemas de ar condicionado nos anos 80, havia o boom do mercado bancário no país. O grande filão para esses operadores eram as concorrências para a instalação de sistemas de ar condicionado central nas agências. Menos de dez empresas participavam das concorrências e havia um claro conluio entre esses operadores. Esse conluio era difícil de ser percebido, pois havia diversas bandeiras de bancos ampliando as suas operações simultaneamente e,

provavelmente, a comunicação entre eles era truncada. Isso não ocorre necessariamente em todos segmentos de mercado onde há oligopólio. É difícil imaginar conluio entre a Coca e a Pepsi no segmento das colas. Ainda, a sociedade deve estabelecer órgãos reguladores para avaliar se há concentração demasiada de mercado. No Brasil, o CADE exerce essa função. A compra da Garoto pela Nestlé, tem até hoje um sabor amargo para a compradora. Oligopólios que comercializam produtos de alta intensidade de cobertura de mercado praticam guerrilhas na distribuição. São famosos os casos de empresas de refrigerantes e cervejas comprarem os estoques de vasilhames das concorrentes, para impedir a distribuição dos produtos, e com isso ganhar espaço de prateleira. Conscientes dessa briga por canais de distribuição, grandes varejistas costumam aproveitar dessa situação para fazer a “dança das cadeiras” com os fabricantes a fim de obter concessões de preços. Ainda, tais fabricantes procuram se diferenciar por meio de mais serviços de forma a obter maior cooperação por parte dos distribuidores.

Na concorrência monopolista diversas empresas disputam o mercado, mas apenas algumas conseguem diferenciar suas ofertas. As bases de diferenciação são muitas: os benefícios (funcionais, emocionais e simbólicos), os preços não monetários ou a reputação da marca. O que importa é conseguir influenciar as avaliações de segmentos de mercado em favor de determinada oferta, a ponto de ela se tornar a preferida. Esta condição dá a empresa maior espaço para definir seus preços. Ela pode cobrar mais pelas diferenças que os clientes percebem e valorizam. O mercado de varejo de vestuário é um setor de competição monopolista. Milhares de operadores se enfrentam num mercado que apresenta uma enorme variação de preços para um produto.

A rede espanhola Zara é um caso de sucesso por introduzir em seu modelo de negócios o valor do tempo. A empresa apresenta produtos diferenciados por ter agilidade de resposta ao mercado de moda. Apesar de não se posicionar

como um vendedor de produtos premium, a rede oferece sempre as ultimas novidades. Essa diferenciação resulta em grandes volumes de venda com alto giro de estoques. As margens da empresa são preservadas, mesmo vendendo o produto com preços inferiores às ofertas similares dos concorrentes, pela menor necessidade de promover liquidações.

Além do fator moda, os benefícios não utilitários são extremamente valorizados no mercado de produtos de moda. Carpenter et al (2005) realizaram uma pesquisa para avaliar o valor atribuído às marcas de moda do varejo americano. Entre os respondentes, três marcas foram citadas como preferidas: Old Navy, Abercrombie&Fitch e Banana Republic. Enquanto que o valor utilitário das três marcas era praticamente o mesmo, o valor hedônico entre as marcas era muito diferente. Previsivelmente, o preço monetário de produtos similares entre as marcas obedecia a proporção de valor hedônico constatado na pesquisa.

Na concorrência perfeita um grande número de empresas disputam o mercado. Não há praticamente barreiras a entrada ou a saída dos participantes. Nesses mercados, os ofertantes individualmente não exercem influência nos preços. A conjuntura macroeconômica de oferta e demanda é que rege o preço das *commodities* ofertadas nesses mercados. É o caso dos grãos como a soja, o trigo e o milho, a carne, o minério de ferro e o petróleo. Os preços são decorrentes dos volumes ofertados e demandados em bolsas de mercadorias

Nos mercados de competição monopolista e oligopolista, as decisões de preços devem se orientar pelo monitoramento dos preços dos concorrentes. Compradores formam preços de referência a partir dos preços praticados no mercado.

Entretanto, vários cuidados devem ser tomados. Deve ser avaliado o poder e a predisposição do concorrente ir pra briga. O simples corte de preço poderá ter como resposta a retaliação do concorrente, com a decorrente guerra de preços. O

corte de preços pode trazer outras seqüelas: uma vez reduzido, o consumidor se “acostuma” com o novo padrão de preços e depois não há espaço para o retorno do preço aos patamares anteriormente praticados.

Muitas empresas se deparam com uma forte pressão da sua força de vendas para diminuir preços e aumentar a participação de mercado. Diminuir o preço de um produto somente é justificável quando o cliente deixa de perceber valor na oferta. Como no exemplo da Coca-Cola versus as tubaínas, não se deve analisar somente o preço do produto, mas toda a proposta de valor ofertada: todas as formas de benefícios e os custos monetários e não monetários.

1.3 Análise da Demanda

A análise da demanda do mercado estuda a relação entre o preço do produto e a quantidade vendida.

A princípio acredita-se que quanto mais baixo o preço maior será o consumo. O grau de sensibilidade de preços é medido pela elasticidade preço-demanda. Essa relação mede a variação percentual na demanda ao subir ou diminuir o preço em 1%. Uma elasticidade de -2 significa que a queda em 1% nos preços irá fazer com que as vendas do produto aumentem em 2%. A partir desses resultados uma empresa poderia estipular o preço ideal que maximizaria as margens, dada a sua estrutura de custos fixos e variáveis.

Entretanto, diversos fatores contribuem para essa relação não ser constante em diversas categorias de produtos ou serviços. O turismo sofre os impactos da sazonalidade. Em épocas de maior demanda por destinos de turismo como o reveillon, as diárias dos hotéis podem quintuplicar em relação aos preços praticados na baixa temporada.

Quando a elasticidade de preços-demanda é igual ou maior que -1, a demanda é inelástica. Independente do preço, ninguém deixa de consumir eletricidade. Para tanto, os fatores que afetam o consumo serão discutidos no próximo tópico.

1.4 Análise do consumidor

O processo de formação de preços deve passar pelo entendimento do comportamento do comprador. Três questões devem ser respondidas para o apreçamento correto:

- Qual a predisposição do comprador a pagar os preços dos produtos?
- Qual o papel de bens substitutos?
- De que forma os compradores processam as informações de preços?

A predisposição do consumidor, sua sensibilidade a preços, é determinada por sete fatores:

1. Disponibilidade percebida de substitutos: a regra geral é que quanto maior for a variedade de substitutos, maior a sua sensibilidade a preços e maior a propensão a troca.
2. Percepção de diferenciação: Quando o consumidor encontra o que deseja só em um produto, a sensibilidade ao preço diminui. O consumidor dificilmente trocará de produto/marca, pois não conseguirá encontrar outra com as mesmas características. Para os amantes da Coca Cola, não adianta trazer Pepsi ou Guaraná.
3. Dificuldade de comparação de produtos: Os riscos inerentes da compra do produto sem a possibilidade de fazer um "test drive" diminui a sensibilidade a preços. Um consumidor fiel a uma marca de sabão em pó como o OMO pode perceber um grande risco em comprar uma marca concorrente, mesmo que mais barata, pelo medo de que o produto pode estragar as suas roupas. Ele somente compraria o produto concorrente se pudesse fazer um test drive com a roupa dos outros.
4. Relação preço-qualidade: Quando o consumidor não tem indicações sobre a qualidade de um produto, pode relacionar o preço à qualidade, concluindo que um preço mais alto indica uma qualidade mais elevada. Da mesma forma, preços muito baixos podem sinalizar baixa qualidade mesmo que a qualidade real seja boa, o que vale é a percepção. Assim, o consumidor fica menos propenso a procurar alternativas

mais baratas. Serviços, pela sua natureza intangível, são avaliados dessa forma, quando não há outras alternativas para avaliar a reputação do prestador de serviço. Se você precisa de um serviço de um médico, dentista ou mecânico e está em uma cidade onde não conhece ninguém, não vai procurar o mais barato.

5. Peso relativo do produto no gasto: Preços muito pequenos em relação ao orçamento de compras total diminuem a sensibilidade a preço. Ninguém se desloca a outro supermercado para comprar uma caixa de fósforos cinquenta centavos mais barata, mesmo que o desconto seja de 50%.
6. Custos de mudança, tempo e transação: Quanto mais altos, menor a sensibilidade a preços. Uma empresa de telefonia celular pode fazer uma boa proposta para mudar de operadora, mas os custos para informar o novo número de telefone a todos os amigos, parentes e clientes, podem induzir o consumidor a não mudar.
7. Investimentos idiossincráticos: Ao comprar um produto que funcione com uma determinada tecnologia o consumidor diminui a sensibilidade a preço para os produtos complementares que são necessários para maximizar o desempenho do produto original. Caso contrário terá que abdicar de todo o investimento feito para poder obter desempenho similar.

Outras questões também influenciam a percepção de justiça de preços do consumidor, como os preços psicológicos e o contexto do consumo. Preços terminados em 9 são percebidos como preços promocionais. Gaur e Fisher (2005) elaboraram um experimento em uma cadeia de lojas de brinquedos, para medir o impacto dos preços psicológicos. Os autores propuseram a comercialização de um walkie-talkie em lojas com o mesmo perfil de mercado, com três preços distintos: U\$ 14,99; U\$ 19,99 e U\$ 24,99, para observar o efeito dos preços nas vendas. O maior

volume de vendas ocorreu nas lojas que precificaram o brinquedo a U\$ 19,99. Os autores sugerem que o produto é muito associado com “presente de aniversário” e que o orçamento usual dos compradores para esse evento é de U\$20. O produto a U\$24,99 ultrapassa o orçamento e para o menor preço pode haver o constrangimento social de se presentear com um produto muito barato. Ainda, preços como 9,99 e 19,99 são identificados pelos consumidores como preços de oferta.

O ambiente onde o consumo ocorre também afeta o comportamento do consumidor. Na praia, o consumidor de predisposição a pagar R\$ 3,00 por uma lata de cerveja, mas no supermercado não quer pagar mais que R\$ 1,00. Evidentemente que o consumidor está levando em conta na avaliação de valor os benefícios da conveniência em se consumir o produto num ambiente muito mais agradável.

2. Objetivos e estratégias de preços

Toda a empresa deve desenvolver políticas de precificação orientadas ao alcance de determinados objetivos. A Honda no Brasil percebeu que, no momento que houvesse a estabilização da economia, segmentos de baixa renda teriam mais acesso a motocicletas. A motocicleta é tradicionalmente o passo entre pedestrianismo e o automóvel. Com a redução da inflação a patamares aceitáveis, o alongamento dos prazos de financiamento propiciou o acesso dessas camadas ao veículo. A Honda apostou na escala e investiu em produção, ainda no início dos anos 90, prevendo esse fenômeno. Ao pautar por produtividade, reduziu custos e selecionou um objetivo de preços para maximização de vendas. Desde então, mesmo com o fortalecimento da Yamaha e a chegada de novos concorrentes como a Suzuki e motos chinesas, a Honda multiplicou sua produção e vendas por mais de 10 vezes (revista Exame, 2008).

2.1 Objetivos de apreçamento

Uma empresa pode perseguir cinco objetivos de apreçamento: otimização da lucratividade;

participação de mercado e do volume de vendas; paridade com a concorrência; e de fixação do posicionamento mercadológico desejado.

Para otimizar a lucratividade, a empresa procurará trabalhar com os preços que não comprometam as vendas, mas por outro lado, que cubram os custos fixos e variáveis. Um objetivo relacionado à otimização da lucratividade é o de desnatação de mercado, de forma a manter os preços altos para atrair somente o extrato de mercado desejado.

O objetivo de volume de vendas é decorrente das metas de vendas, geralmente ambiciosas, que uma empresa busca atingir. Esse objetivo é útil para gerenciar a capacidade instalada da empresa, alcançar ganhos de escala e acelerar a curva de aprendizagem. Ao turbinar a venda de linhas de produtos, a empresa visa alcançar o ponto de equilíbrio ou ganhar visibilidade de mercado. Entretanto, no afã de conquistar mais vendas, a empresa pode fazer concessões demasiadas em preços e no final não conseguir ser lucrativa.

O objetivo de participação de mercado é selecionado quando a empresa quer aumentar ou proteger suas fatias de mercado. As empresas normalmente abaixam os preços para conseguir alcançar essas metas (como no exemplo da Coca-Cola), ao custo de erodir as margens de lucro. Os objetivos de maximização de vendas e de participação de mercado são antagônicos aos objetivos de maximização de lucratividade ou desnatação de mercado. O preço se move em sentidos opostos.

As empresas adotam o objetivo de paridade com a concorrência quando baseia o preço em função dos preços praticados pelos concorrentes. Essa prática é adotada pelas cadeias supermercadistas que colocam em suas portas avisos “cobrimos as ofertas da concorrência”, ou ainda posicionam carrinhos com uma cesta de produtos e o total gasto no concorrente versus o total que seria gasto na loja, para evidenciar sua competitividade. Entretanto, essa política pode levar a uma guerra de preços, caso o concorrente queira retaliar o esforço de vendas da empresa.

As empresas adotam o objetivo de fixação do posicionamento, quando o preço é utilizado de forma a reforçar o posicionamento mercadológico proposto a suas marcas e linhas de produtos. Para produtos de grife são atribuídos preços altos, visando reforçar os atributos simbólicos presentes na marca.

2.2 Estratégias de apreçamento

A seleção de estratégias de apreçamento é decorrente da análise de fatores externos e internos à empresa, como o comportamento dos consumidores, o padrão de reação da concorrência, a ameaça de troca por produtos substitutos, a conjuntura econômica, e os custos da empresa. Se o objetivo for a maximização dos lucros, os consumidores forem pouco sensíveis a preço e é possível diferenciar a oferta com atributos únicos, a desnatação de mercado é a mais apropriada. Em mercados muito sensíveis a preço e com oferta de produtos indiferenciados, a estratégia mais adequada é a de redução dos custos totais, via aumento de produtividade e escala.

Urdan e Urdan (2006) indicam que há quatro distintas categorias de estratégias e cada qual engloba um conjunto de estratégias particulares conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1: Estratégias de Apreçamento

Categoria da Estratégia	Estratégia
Apreçamento competitivo	Liderança de preço Paridade de preço Preço de prestígio Preço mais baixo Geográfica de preço
Apreçamento de novos produtos	Desnatação Penetração de mercado
Apreçamento de conjunto de produtos	Linha de produtos Pacote de produtos Produtos complementares Produtos substitutos
Apreçamento discriminador	Desconto para segundo mercado Descontos periódicos Descontos aleatórios Desconto por volume

Fonte: Urdan F.T. e Urdan A, 2006, p. 220.

A estratégia de liderança em preço é utilizada por empresas/marcas reconhecidas como líderes em suas categorias e sinalizam aos outros operadores os rumos do mercado. A Brastemp e o sabão em pó OMO são exemplos de *benchmarks* para o mercado. As empresas concorrentes irão seguir ou se basear nos preços dessas marcas para tomar suas decisões de apreçamento. Elas poderão manter os preços inalterados se os líderes aumentarem seus preços na esperança de conquistar novos consumidores.

A estratégia de paridade de preço ocorre em mercados com estrutura de competição perfeita. Na impossibilidade de apresentar diferenciais ou diminuir ainda mais os custos, todas as empresas adotam preços equivalentes. Em oligopólios pode se configurar conluio.

A estratégia de preço de prestígio consiste em cobrar preços elevados para fixar um posicionamento de qualidade e exclusividade. Marcas de luxo utilizam essa estratégia tentando persuadir o consumidor que os produtos são diferenciados, escassos e únicos. A redução dos preços pode afetar a imagem desses produtos. No início do plano real com a abertura das importações de automóveis e a demanda reprimida ao longo de anos de reserva de mercado às montadoras nacionais, houve uma grande venda de automóveis da marca BMW. Após um período curto com vendas elevadas, a marca começou a perder seu glamour e os carros alemães passaram a ser considerados “carne de vaca”. A marca Audi aproveitou a bobeada da rival para abocanhar o mercado dessa classe emergente de consumidores. A BMW voltou ao Brasil posicionando sua distribuição no interior, visto que nos grandes centros ainda havia uma forte rejeição à marca pelo consumidor-alvo (BMW: a preferida do agro-negócio Exame, 2008).

A estratégia de preço mais baixo é adotada por empresas que querem ser percebidas por líderes em preço baixo. O ganho está no volume e na produtividade das operações. Para obter essa posição, as empresas precisam investir em

engenharia de processo e escalabilidade, oferecendo produtos padronizados e serviços limitados. Exemplos são o Wal Mart, que tem por lema “preço baixo todo dia” e a Coteminas, que tem como visão ser o maior produtor e vendedor mundial de básicos em algodão.

A estratégia geográfica de preço é adotada quando empresas incorporam o custo logístico a cada região onde operam. Empresas regionais que comercializam produtos nos rincões do norte e nordeste do país costumam incorporar esses custos aos produtos. Entretanto, correm um sério risco de ficar vulneráveis à concorrência de empresas de atuação nacional, que podem manter os preços praticados iguais por todo o país. Essas empresas podem diluir os custos logísticos locais por toda a sua operação. A C&A tem uma participação de mercado grande no norte e nordeste em função de trabalhar com preço único em todo o país.

O apreçamento de novos produtos é mais complexo pela não disponibilidade de dados históricos para mensurar demanda e sensibilidade a preços do consumidor. Nessa situação, duas estratégias alternativas de apreçamento são empregadas: desnatação e penetração de mercado. Na estratégia de desnatação, o objetivo é premeditadamente operar com preços acima do topo do mercado, para atingir somente a nata do mercado, aqueles consumidores que se dispõem a pagar mais para ser os primeiros a poder usar o produto e se diferenciar. Esses consumidores vão promover o produto e conferir a ele uma aura de alta sofisticação. Empresas podem utilizar desse artifício quando percebem que o produto vai reinar sozinho um bom tempo no mercado. Durante esse estágio do ciclo de vida, a empresa ainda não desenvolveu capacidade produtiva e então não adianta praticar preços baixos, pois isso causaria apenas frustração nos consumidores ávidos pelo produto, como aconteceu com o lançamento do Corsa em 1994. Ainda, essa estratégia ajuda a empresa a recuperar mais rapidamente os investimentos em P&D e comunicação do lançamento.

A estratégia de penetração de mercado deve ser utilizada para novos produtos, cujo processo de adoção deve ser rápido, pois o produto se deprecia rapidamente e onde a concorrência consegue responder prontamente com novos produtos similares. O bairro do Bom Retiro, na cidade de São Paulo, concentra empresas pequenas e ágeis como as descritas e que já participam de 1/3 da produção feminina de vestuário no Brasil. Elas operam sempre com novidades e com preços muito inferiores aos cobrados pelas lojas de shopping.

Adota-se o apreçamento de um conjunto de produtos quando a empresa comercializa diversas linhas de produtos. A empresa deve pensar o apreçamento de maneira integrada, considerando as interações entre os produtos em função dos preços e das vendas objetivadas. Quatro estratégias estão associadas a esse tipo de apreçamento: estratégias de linhas de produtos; pacote de produtos; produtos complementares; e produtos substitutos.

A estratégia de linha de produtos é adotada por empresas que constroem uma coleção de produtos visando atingir diversos segmentos dentro de um contínuo qualidade-preço, desde carros populares até carros de luxo, por exemplo. Planos de saúde também utilizam desse tipo de apreçamento considerando desde acomodações em enfermaria e um número reduzido de hospitais, médicos e laboratórios, até os planos que têm cobertura internacional.

A estratégia de pacotes de produtos ocorre quando a empresa vende dois ou mais produtos por um preço total menor do que a soma dos preços individuais dos itens. O Mc Donalds adota essa estratégia quando oferece os combos.

A estratégia de produtos complementares é adotada quando a venda de um produto estimula a venda de outro produto a ser usado em conjunto. A Microsoft sabe que a maioria dos usuários de computadores irão usar um editor de textos, uma planilha eletrônica e um programa de apresentação de tópicos. Ao vender um pacote do sistema operacional Windows a empresa utiliza dessa

estratégia para oferecer o pacote Office por um preço total menor do que a soma dos preços individuais dos itens.

A estratégia de produtos substitutos deve ser utilizada com cautela tendo como pano de fundo objetivo de posicionamento mercadológico muito claro. A introdução de uma linha semelhante de produtos com preço inferior pode não trazer vendas adicionais, mas simplesmente canibalizar as vendas da linha original. Esse fenômeno é denominado de *trade-down* e traz mais consequências negativas que positivas às empresas. Outra estratégia é a de ampliar a linha de produto com preços mais altos. A empresa precisa perceber que existem consumidores para o mercado e ter paciência para esperar os resultados, visto que o esforço para o *trade-up* é demorado e, mesmo ao oferecer uma proposta de valor percebido interessante pelo público-alvo, é necessário um bom tempo para ver os efeitos de tal estratégia.

As estratégias de apreçamento discriminador aproveitam diferenças de sensibilidade ao preço, poder de barganha e preferências dos consumidores, para vender o produto a preços distintos.

A estratégia de desconto para segundo mercado é adotada por empresas que usam desses mercados eventualmente para desovar estoques. As sobras de estoques das confecções do Bom Retiro são vendidas com desconto a operadores não usuais e em locais não cobertos normalmente pela distribuição, de forma a não comprometer a imagem do produto nos mercados onde se opera com um posicionamento diferenciado.

A estratégia de descontos periódicos é utilizada pelos varejistas de vestuário que liquidam as sobras da estação aos consumidores, ou repetem promoções como a “quinzena de” todos os anos. O problema dessa estratégia é ensinar ao consumidor e aos concorrentes que essas práticas se repetirão. Os consumidores postergam suas decisões de compra em função de conhecerem os períodos de promoção. Os concorrentes também sabem que a empresa adotará aquela ação em particular e se

preparam para o combate. O Magazine Luiza realiza no primeiro fim de semana do ano uma promoção de vendas com descontos no produtos. Ao conhecer esse padrão de comportamento, a concorrência se prepara e no final de semana anterior e no final de semana do evento lança promoções surpresa de forma a diminuir o impacto da promoção do Magazine Luiza. Gerentes e vendedores das lojas concorrentes são instruídos a abordar os clientes nas filas antes do Magazine Luiza abrir as portas, informando as ofertas e oferecendo mimos especiais a quem se dispuser a sair da fila e ir fazer as compras no concorrente. A Luiza investe em propaganda televisiva maciça e paga a conta de todo o mercado.

A estratégia de descontos aleatórios é utilizada especialmente por varejistas para estimular a venda por impulso. O sistema de som ambiente de um supermercado ou varejista de repente começa a reproduzir ofertas de última hora para motivar o consumidor a levar o produto.

A última forma de desconto é muito utilizada nas relações B2B. A negociação de grandes lotes de compra junto aos fabricantes implica em descontos maiores e preços mais baixos aos consumidores, como normalmente apregoado na tv por grandes supermercadistas, varejistas de eletrodomésticos e concessionárias de veículos. Entretanto, é comum ver o uso dessa estratégia em mercados consumidor: uma quituteira que vende centos de salgadinhos para festa e varejistas que empregam o popular “leve 3 pague 2”.

3. Questões éticas sobre apreçamento

Há diversas questões éticas relacionadas ao apreçamento que devem ser discutidas na academia e no meio empresarial, como o consumo consciente, a parcimônia na concessão de crédito e a correta informação de quanto o consumidor irá pagar pelo produto. Dentre essas questões se destaca o uso do apreçamento multi-dimensional. Essa forma de apreçamento se caracteriza pela complexidade na informação e na avaliação de quanto o produto custa. O exemplo a seguir é de

uma câmera de vídeo comercializada em programas vespertinos. Além de não informar qual seria o preço a vista do produto, a forma de calcular o preço total pago pelo produto é complexa (de: 12 x R\$ 99,90, por: 12 x R\$ 49,90 + 3 parcelas trimestrais de R\$ 99,90). O vendedor, normalmente um apresentador de programas com alta penetração nos mercados populares, comunica uma série de informações que as pessoas com menor escolaridade terão dificuldade em abstrair. Os consumidores se fixarão no valor da parcela a ser desembolsada, sem perceber os custos totais do produto. Esse é um tipo de questão ligada ao apreçamento que deve ser discutida em profundidade pelos profissionais de marketing engajados em contribuir para o aprimoramento da sociedade.

4. Bibliografia

Carpenter J M, Moore M, Fairhurst, A. E.
Consumer shopping value for retail brands.

Journal of Fashion Marketing and Management.

Bradford: 2005.Vol.9, Iss. 1; pp 43-53.

Chetochines, G. **A Derrota das Marcas: Como Evitá-las?** São Paulo, Makron Books, 1999.

Estelami, H. Strategic Implications of a multi-dimensional pricing environment, **The Journal of Product and Brand Management**, 12 (5), pp.322-334, 2003

Flavián, C e Guinaliu, M The influence of virtual communities on distribution strategies in the Internet, **International Journal of Retail & Distribution Management**; 33, 6/7, p. 405-425, 2005.

Gaur V. e Fisher M. L. In-Store Experiments to Determine the Impact of Price on Sales, **Production And Operations Management**, 14(4), winter 2005, pp 377- 387

Urdan, F.T. e Urdan, A. **Gestão do Composto de Marketing**, Atlas, São Paulo, 2006.

Artigos diversos: Revista Exame

O que é um Canal de Distribuição?

Elias Frederico

A presente resenha tem por objetivo apresentar uma revisão dos principais conceitos relacionados ao tema de canais de distribuição e logística. Para tanto, consultou-se a literatura básica de canais de distribuição (Coughlan et al, 2002), complementada pela literatura contemporânea de logística e por exemplos de artigos científicos e de revistas de negócios.

O texto está dividido em três partes compreendendo aspectos relativos a: 1) definição de canais de distribuição e sua relevância para o marketing; 2) o projeto e implementação de um canal de marketing; e 3) aspectos logísticos que influenciam o desempenho do canal.

1. Porque compreender os canais de distribuição

Muitas empresas buscam valorizar suas marcas por meio do lançamento de produtos competitivos, com qualidade, tecnologicamente atualizados e com preço justo. Ainda, as organizações procuram se esmerar na confecção de campanhas promocionais que ajudem a comunicar o posicionamento mercadológico pretendido. Assim como para o composto de produto, preço e comunicação, as organizações não podem negligenciar como irão desenvolver, implementar e manter seus canais de distribuição.

Segundo artigo publicado na revista Exame (Blecher, 2003), estudo conduzido por pesquisadores da faculdade de administração da PUC/SP indica que, mais da metade das empresas que participaram de processos de fusões e aquisições na década de 90, tiveram como alvo a

aquisição de ativos intangíveis – marcas e relacionamento com os canais de distribuição. Essa matéria denota a importância mercadológica da compreensão do processo de configuração e implementação de um canal de distribuição.

Um canal de marketing é definido como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo (Coughlan et al, 2002). Essa definição pressupõe três importantes considerações: 1) há um conjunto de organizações que devem cooperar, não agindo de forma independente conforme seus próprios interesses, mas desempenhando funções de forma integrada; 2) a distribuição de um produto ou serviço não é um acontecimento espontâneo, mas decorrente de um processo premeditado que envolve planejamento estruturado por uma série de etapas; e 3) o objetivo final desse processo carregado conjuntamente por organizações interdependentes deve ser a satisfação do consumidor final – o usuário do produto.

Visto que a distribuição de um produto/serviço é decorrente de um processo, pode-se inferir que haverá interação continuada entre os membros de um canal, e, portanto, a coordenação e gestão do relacionamento são fundamentais para garantir o êxito do processo de distribuição.

A princípio, os interesses de cada membro de um canal (composto por fabricantes, intermediários e o consumidor final), podem ser distintos. A fábrica de canetas BIC pode ter como maior objetivo maximizar as vendas ou margens das suas marcas

de caneta, enquanto que um intermediário como a KALUNGA, têm interesse maior na gestão eficaz da categoria canetas. Para a Kalunga, o importante é ter seus objetivos empresariais satisfeitos (que podem incluir maximização de vendas, de lucros), e para isso ela dará maior atenção às ações dos concorrentes e necessidades de seus clientes, mesmo que, para isso, tenha que preterir a marca BIC em favor da marca FABER-CASTELL. O que a BIC deveria fazer: vender diretamente aos consumidores finais?

Percebe-se que o esforço para coordenação e gestão de interesses distintos, exige o correto entendimento do valor adicionado por cada empresa participante de um canal de marketing, seus pontos de vista e a habilidade em gerenciar os conflitos que interesses distintos podem suscitar. Mas qual o valor adicionado pelos intermediários?

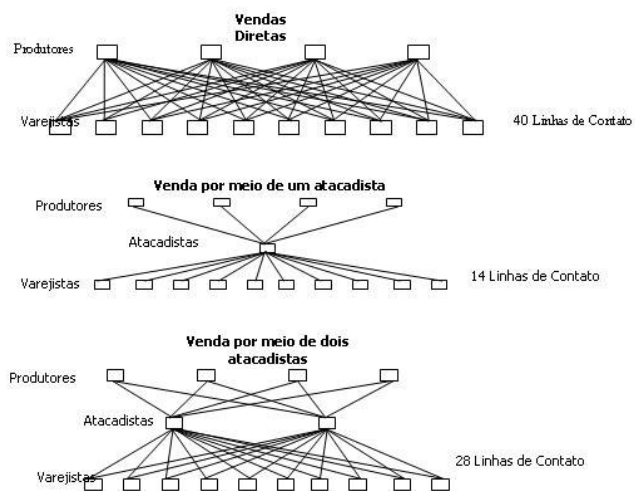
Intermediários adicionam valor pela produção de serviços, a saber: 1) divisão de volumes; 2) acesso físico; 3) acesso econômico; 4) disponibilidade imediata; e 5) sortimento (variedade). Para se perceber os serviços produzidos pelos intermediários, basta imaginar a seguinte situação: um consumidor que mora em Belém que não tivesse acesso a papelarias, supermercados, ou qualquer varejista, Internet e catálogos para comprar produtos de papelaria. Ele teria muita dificuldade em comprar diretamente das fábricas uma caneta, um lápis, uma borracha, um caderno e um apontador. Isso demandaria telefonemas para cada fabricante com o objetivo de: conseguir a disposição do fabricante em vender apenas uma unidade, travar uma negociação de preços, configurar um processo de confecção do pedido, providenciar o pagamento, e controlar a expedição do produto e o trânsito logístico. Ademais, mesmo que ele conseguisse essa proeza, ele não teria acesso imediato aos produtos, correndo o risco de receber o produto fora das especificações contratadas, ou até nem recebê-los. Por outro lado, o fabricante não teria condições operacionais de atender demandas específicas de cada consumidor. Para isso ele

precisaria de uma força de vendas descomunal, o que tornaria a sua atividade anti-econômica.

Ainda que coberto por interesses divergentes, é mais vantajoso, na maioria das vezes, que os fabricantes recorram aos intermediários, para facilitar o processo de distribuição. O processo continuado de distribuição leva a conseqüente diminuição dos custos de transação, pela criação de rotinas de transações: 1) negocia-se uma ou poucas vezes com um número menor de agentes; e 2) implanta-se um processo de distribuição e reabastecimento que será repetido continuamente, resultando em aprendizado, escalabilidade e eficiência.

Para se compreender melhor o valor adicionado pelos intermediários, será feita uma análise da figura 1.

Figura 1: Custos de contato para alcançar o mercado, com e sem intermediários.



Fonte: Coughlan et al, 2002

Conforme apresentado na figura 1, a relação direta entre fabricantes e varejistas, leva a quarenta linhas de contato. Se um intermediário atacadista for incorporado ao sistema de canal, o número de contatos cai para 14. Evidentemente, que esse intermediário controlaria o canal, sendo um filtro

ou gargalo entre a demanda e a oferta. Para contrabalançar o poder excessivo desse membro do canal a última ilustração apresenta uma estrutura de canal contendo dois distribuidores concorrentes. Ainda assim há uma redução do número de contatos (28) e transações.

Esses contatos e transações contemplam oito atividades (ou fluxos como é denominado na terminologia de canais de distribuição): 1) fluxo de produtos (posse física); 2) fluxo de propriedade; 3) fluxo de promoção; 4) fluxo de negociação; 5) fluxo de financiamento; 6) fluxo de pedidos; 7) fluxo do risco; e 8) fluxo de pagamentos, como mostrado na figura 2. Portanto, o estudo de canais não se reduz ao fluxo de produtos e dinheiro, mas a todas as atividades que exerçam influência na decisão de uso e consumo de um bem. Envolve não somente fabricantes, distribuidores, varejistas e consumidores, mas também bancos (fluxo de financiamento), agências de publicidade e empresas de pesquisa de mercado (fluxo de promoção), entre outros.

Figura 2: Fluxos desempenhados no canal de marketing



Fonte: Coughlan et al, 2002

A administração de conflitos entre fabricantes, distribuidores e varejistas, aliado à novas demandas dos consumidores, a evolução de novas formas de comercialização, e ao aprimoramento dos sistemas logísticos, torna o canal de marketing um organismo mutante e em constante evolução. Essa evolução pode levar a substituição de um membro ou mesmo incorporação de atividades desempenhadas por membros do canal (verticalização), ou levar ao desenvolvimento de novos canais para atendimento de novos mercados (distribuição dual). Para tanto, o gestor de canais deve pensar estrategicamente, configurando e implementando um canal de marketing que possibilite a esse canal obter vantagem competitiva sustentável, tornando-se mais competitivo que os arranjos concorrentes. Portanto, além de projetar os caminhos mais eficazes (que minimizem custos e tempo) para levar o produto até o consumidor final, satisfazendo as necessidades da demanda, o gestor deve ter habilidade para implementar esses caminhos, o que pressupõe habilidade relacional. Nos próximos tópicos serão abordados a configuração do canal, os passos e atividades para se projetar um canal de marketing e as condições para sua implantação e manutenção.

2. Projeto de um canal de marketing

O projeto de um canal de marketing pode considerar duas situações: 1) há um canal existente que necessita ser aprimorado e; 2) há a necessidade do desenvolvimento de um novo canal. Essa necessidade é decorrente da análise das lacunas do ambiente competitivo, diagnosticando-se se há superatendimento ou sub-atendimento da demanda por parte da oferta (situação 1), ou se há novas demandas que não são atendidas (situação 2).

O projeto e implementação de um canal de marketing pressupõe a aplicação das seguintes decisões (Coughlan et al, 2002):

- 1- Segmentação do canal e definição dos alvos
- 2- Posicionamento do canal

3- Estabelecimento e aprimoramento dos canais

4 – Implementação de um canal.

A seguir cada um dos cinco pontos acima mencionados serão tratados em maior detalhe.

2.1. *Segmentação de canal*

As decisões de segmentação de canal não são necessariamente as mesmas da segmentação mercadológica. Enquanto que para a última são importantes os perfis geo-demográficos, culturais e psicográficos, as decisões de segmentação de canal levam em conta como os produtos serão comprados e consumidos. Assim, para se tomar essas decisões o gestor deve compreender qual a necessidade de quantidades, disponibilidade imediata, conveniência espacial e variedade desejadas pelos consumidores. Portanto, o gestor de canais irá segmentar o mercado em grupos pela sua capacidade de demanda, proximidade e urgência em dispor do produto. A falta de uma estratégia de segmentação de canal clara pode levar a organização a definir os segmentos-alvo de forma inadequada, e a pagar um preço alto por isso. A rede atacadista holandesa Makro vem enfrentando sérios problemas pela inabilidade em definir corretamente os segmento-alvo. O Makro, quando entrou no Brasil, se posicionou como uma empresa atacadista, vendendo somente para pequenos varejistas, pessoas jurídicas formais (com cnpj). Com a intensificação da concorrência no Brasil pelos clubes de compras e atacarejos, que serviam tanto a consumidores pessoas físicas como para pequenos varejistas formais e principalmente informais (“dogueiros”, ambulantes), o Makro viu suas vendas decrescerem. Como reação a esse novo ambiente, a empresa passou a atender a todos os públicos, e para isso, mudou o seu sortimento. Produtos vendidos em grandes embalagens passaram a ser disponibilizados em volumes menores. A empresa também passou a fazer propaganda e alterou os contratos com os fornecedores para obter maiores verbas de propaganda cooperada, cujos valores foram

obviamente repassados aos preços. Além de passar a praticar preços mais altos, essa nova estratégia desagradou aos clientes antigos, que não percebiam mais a rede como um atacadista, mas como um varejista disfarçado de atacadista. A estratégia também não atraiu os consumidores finais da forma esperada, até pela maior concorrência no varejo. O presidente da empresa, mentor da estratégia, contratado do grupo Pão de Açúcar, durou pouco mais de um ano (revista Exame, 2007). O Makro errou por pretender atingir dois segmentos-alvo distintos com um mesmo formato. A sua identidade como atacadista não atraiu consumidores finais e desagradou aos clientes fiéis. A segmentação em canais de distribuição também pode ocorrer pelo nível de serviços desejado pelos usuários. Afinal, os intermediários são produtores de serviços. No mercado B2B podem existir empresas que, para um mesmo produto (um software de gerenciamento de estoques), buscam menor preço, pois sua equipe de compradores e planejadores é altamente qualificada e analítica, enquanto outras vão necessitar de suporte (help-desk) para treinamento e por isso estão menos preocupadas com preço e mais preocupadas com os serviços de pós-venda. Outros segmentos não têm informação sobre o assunto e tomam as suas decisões com base na reputação de mercado do ofertante. O gestor de canais também deve se preocupar com o nível de serviço (aconselhamento, atendimento) desejado pelos alvos, segmentando os clientes com base no nível de serviços desejado. O produto é o mesmo, mas para cada segmento um conjunto de ações deve ser efetuado: serviço zero para os demandantes de preço com terceirização da força de vendas para distribuidores independentes, participação em feiras, revistas especializadas e equipe de vendas afiada (investimento em pré-venda) para os que precisam de sinais claros de reputação, e investimento vultoso em pós-venda, com equipes de suporte altamente qualificadas, para os demandantes de treinamento. Isso demandará do gestor de canais habilidade em configurar que participantes devem constar do

canal e escolher os membros mais apropriados para atender cada segmento alvo. O processo que envolve o desenho das etapas, das atividades e a escolha dos membros participantes do canal é denominado posicionamento do canal.

2.2. Posicionamento do canal

O processo de posicionamento, ou configuração do canal se inicia com a definição dos oito fluxos genéricos (figura 2) subjacentes a um determinado canal. A racionalização dessa configuração, permitirá ao gestor escolher a estrutura ótima de canal – ou canal de base zero- que minimiza os custos e o tempo de atendimento de uma demanda. Para posicionar o canal o gestor deve primeiramente responder a seis questões:

- 1- Como os produtos e serviços deverão ser disponibilizados aos consumidores?
- 2- Que tipos de serviços devem ser oferecidos aos consumidores finais para assegurar a sua satisfação?
- 3- Que atividades/fluxos deverão ser ativados para atender uma necessidade de serviços?
- 4- Quem serão os responsáveis pelas atividades?
- 5- Que empresas estão em melhores condições para desempenhar essas atividades levando em consideração a eficiência e o interesse?
- 6- Que ações deverão ser coordenadas em conjunto com os membros do canal para garantir cooperação?

A operacionalização de um canal pode ser exemplificada pelo exemplo da Dell. A Dell (Revista Exame 2006) teve que configurar um novo canal, o varejo, em função de novas demandas por serviço que não estavam sendo atendidas adequadamente pelo canal venda direta (resposta à questão 1). Com a popularização dos laptops para usuários individuais (consumidores pessoa física), a presença no varejo tornou-se fundamental. Para esses consumidores, conveniência espacial é importante, pois o produto, antes de ser comprado, deve ser avaliado pelo seu conteúdo “simbólico”

(design, peso, status), sensações que o canal venda direta ou Internet não consegue atender (resposta à questão 2). A Dell desenvolveu atividades de “*procurement*” de pontos comerciais, contratou escritórios de arquitetura e design e treinou pessoal de vendas a varejo para poder atender adequadamente essa nova demanda (resposta a questão 3). A Dell ponderou e preferiu integrar verticalmente a jusante, controlando o canal varejo, pois temia que não teria a prioridade desejada, caso a comercialização ocorresse por meio de terceiros ou grandes varejistas (resposta às questões 4 e 5). Afinal, a Dell era uma *late mover* no mercado de varejo e teria que fazer concessões demasiadas para poder conquistar “espaço de prateleira” nesses varejistas (resposta à questão 6).

Outro ponto importante relativo ao posicionamento do canal é a questão da integração vertical x a terceirização das atividades. A lógica prevalente é a de que os intermediários são especialistas, tem escala e, portanto, a distribuição será mais eficaz com o uso de intermediários. Entretanto, as empresas devem ponderar quais atividades são estratégicas para o sucesso do negócio e que não devem ser terceirizadas. A rede espanhola Zara configurou o canal de forma a garantir agilidade e flexibilidade, atributos essenciais para concorrer com sucesso no mercado da moda. As atividades de varejo, design, tingimento e corte são integradas verticalmente, pois são estratégicas para o negócio. O varejo possibilita a interação direta com o consumidor, e a conseqüente obtenção dos seus desejos. A equipe de design recebe as informações e, conhecedora do posicionamento mercadológico da organização, desenvolve rapidamente os modelitos. A possibilidade de tingir e cortar os tecidos internamente, confere a Zara o controle das cores e formas (modelos), priorizando as mais demandadas. A atividade de costura, por ser uma atividade de baixa complexidade tecnológica é desempenhada por oficinas de costura subcontratadas, na Galícia e no norte de Portugal (Mazaira et al, 2003), próximas ao escritório central da Zara. A distribuição física também ocorre por

meio de operadores logísticos subcontratados, que pela especialização e escala conseguem ser mais eficazes que a opção de integração vertical da frota. Esse desenho único do fluxo de atividades e do processo da cadeia de suprimentos confere a Zara vantagem competitiva sustentável, seja pela dificuldade da cópia do modelo, seja pela agilidade que tal configuração confere ao processo de disponibilização dos produtos no mercado.

2.3. Estabelecimento e aprimoramento de canais

Novos desejos por parte da demanda, como no exemplo da Dell, ou entraves por parte da oferta podem suscitar a remodelação ou mesmo o estabelecimento de um novo canal. Outras vezes a competição muito acirrada nos grandes centros consumidores pode forçar as empresas à intensificar a distribuição em mercados menos substanciais. Programas sociais podem fazer com que determinadas regiões, como o nordeste, passem a crescer a taxas maiores que a média nacional, preconizando a intensificação da distribuição. Diversas medidas devem ser tomadas para atender adequadamente a esses mercados: a Danone e a Nestlé diminuíram o lote mínimo de produtos perecíveis como iogurte e requeijão (de 24 para 12 unidades por caixa) para atender a mercados potenciais, porém com demanda ainda incipiente.

As empresas adaptam seus processos de distribuição para eliminar lacunas que podem ser originárias de limitações ambientais (regulação governamental, e infra-estrutura logística precária), ou de limitações gerenciais (quando algum membro do canal não colabora da forma esperada). Na China, toda multinacional precisa se associar a um grupo local para poder se instalar no país. Essa limitação ambiental pode desencorajar empresas que não querem correr o risco de compartilhar suas estratégias e tecnologias com sócios que, posteriormente, poderão fazer uso desse conhecimento, desfazendo as sociedades. A GM sofreu diretamente esse problema, após a sua sócia Shanghai motors ter lançado o Cherry, clone do

automóvel desenvolvido pela montadora americana, pela metade do preço do modelo original. No Brasil, a guerra fiscal entre estados para o recolhimento de ICMS fez com que a Sack's empresa que vende perfumes e cosméticos importados exclusivamente pelo canal Internet, mudasse de endereço três vezes. A empresa iniciou suas operações no Rio de Janeiro, mas pagava 38% de ICMS cada vez que seus produtos cruzavam as fronteiras do estado. Então, mudou-se para São Paulo, onde o imposto cobrado era de 25%. Hoje tem seu escritório central e depósito em Palmas (TO) e paga uma alíquota de ICMS de 1%. Apesar de mais distante do porto e da maior dificuldade em importar e transportar o produto para Tocantins, e de Tocantins para os clientes, a operação somente se tornaria competitiva caso houvesse uma menor tributação, dada a concorrência do contrabando (Paraguai) e do Free Shop (boa parte da venda de cosméticos importados é feita no Free Shop).

Outra questão relevante nos países emergentes se refere à possibilidade de acesso físico aos mercados. Muitas vezes o acesso a esses rincões é complicado, dada a precária malha viária e infra-estrutura logística para o atendimento dessas regiões. Ainda, pode existir dificuldade em encontrar um distribuidor em escala nacional. A Café Pelé falhou em conquistar o mercado chinês, muito mais pela inabilidade em encontrar distribuidores nacionais para o produto, do que pela preferência do consumidor chinês pelo chá.

Por fim, devem ser analisadas as lacunas por parte da oferta. Muitos distribuidores podem preterir o produto de determinada marca em função de incentivos obtidos de marcas concorrentes. Assim, o gestor de canais deve elaborar metas e métricas para controlar o desempenho dos intermediários e substituí-los em caso de baixa performance. Muitas vezes a gestão dos membros se torna complicada em função da inabilidade em exercer influência e administrar os conflitos, que resultam na dificuldade de cooperação entre os participantes do canal. Esses tópicos serão discutidos a seguir.

2.4. Implementação do canal de marketing

Um canal, para funcionar “redondo” necessita de motivação para cooperar em prol de um interesse único: a satisfação do usuário final. Caso contrário, havendo outras alternativas, esse canal será preterido. Cabe ao membro mais interessado na perpetuação do canal, geralmente o detentor da marca, coordenar e articular os diversos interesses pelo canal. Isso poderá ocorrer por meio do uso de poder por esse membro. Há uma percepção inicial, associada a sentimentos negativos, que exercer poder é usar de força e coerção, mas o exercício de poder não é decorrente necessariamente do uso desses expedientes. Há formas de poder muito mais efetivas do que as mencionadas, dentre elas o uso normas relacionais, reputação e referências para persuasão do outro participante do canal. Em breves palavras poder é definido como a capacidade de um membro persuadir o outro a tomar medidas no seu composto mercadológico, que espontaneamente não tomaria. Poder pode ser exercido de várias formas que não punitivas: por recompensas (a esperança de maiores vendas ou lucros advindos de uma marca de renome), por legitimidade (assumir compromissos em função de normas relacionais ou contratos), por especialidade (a marca é reconhecida pelo seu *expertise* de mercado) e por referência (a marca tem status). A marca australiana Quiksilver usa de todos os expedientes para garantir a cooperação dos seus distribuidores varejistas. Usa do poder de referência (desejada pelos teens) para ser sedutora. Há a percepção do varejista que a marca trará maior fluxo e vendas (poder de recompensa). A marca é percebida também por conhecer profundamente o mercado teen (poder de especialidade) e, portanto, a probabilidade de desenvolver produtos inadequados é pequena. Com isso, a marca pode exigir (poder de coerção) dos seus varejistas *corners* dedicados à marca, com quantidades mínimas de pedidos e metas ousadas de vendas para justificar os investimentos do varejista. Por meio de contratos (poder de

legitimidade), a Quiksilver garante a adoção da manutenção da área de vendas da marca e do volume mínimo de compras.

Contratos leoninos ou uso de poder de coerção, inevitavelmente levarão a insatisfação e a não resolução de conflitos. Conflito, grau de discordância entre os membros do canal, existe e deve existir em qualquer relacionamento. Caso contrário, há o perigo de *group thinking*. O problema não é o conflito, mas a forma de sua administração. Muitas empresas adotam a filosofia truculenta para tratar de conflitos, enquanto outras tentam varrer o problema para debaixo do tapete. Ambas as formas são indesejáveis. Em canais deve haver o esforço para tratar os conflitos (basicamente sobre os direitos e deveres de cada membro do canal) de uma forma madura. Conflitos mal ou não resolvidos levam a perda do mais precioso ativo de um canal: a confiança entre os membros.

Confiança é uma expectativa (e, portanto, um ato de fé) de que a outra parte irá cumprir o prometido (tem integridade e competência) e que agirá de forma benevolente (ajudará o parceiro em caso de dificuldades), em prol da continuidade do relacionamento (Doney e Cannon, 1997; Sahay, 2003, Morrow Jr et al 2004). Morgan e Hunt (1994) desenvolveram um estudo seminal indicando que confiança e compromisso (desejo de perpetuar o relacionamento) são variáveis mediadoras fundamentais para o relacionamento. Kumar et al, 1994, 1995 e Geyskens, 1996 indicam que o compromisso tem duas dimensões não correlacionadas, o compromisso afetivo (a predisposição a manter o relacionamento pela estima pelo parceiro) e o compromisso calculado (decorrente da análise dos custos e benefícios envolvidos, caso haja a descontinuidade do relacionamento). Enquanto que o compromisso afetivo é basicamente decorrente tanto dos aspectos cognitivos da confiança (competência) e dos afetivos (benevolência), o compromisso calculado é decorrente da dependência a uma ou poucas alternativas. Portanto, o compromisso afetivo é

altamente desejado, pois suscitará a vontade em continuar o relacionamento pela predisposição voluntária à colaboração. Já o compromisso calculado é fruto da submissão ou aquiescência às determinações de um membro mais poderoso, não implicando em relações saudáveis. Assim que novas alternativas iguais ou melhores surgirem haverá a descontinuidade do relacionamento. Estudos mostram ainda que a qualidade das relações interpessoais é fundamental para o sucesso dos relacionamentos. Muitas empresas acham que o profissional de vendas é um mero tirador de pedidos, mas a sua função em criar laços relacionais fortes é o ponto mais importante. Pesquisas mostram que, no mercado de moda no Brasil, quase 40% da continuidade do relacionamento se dá em função dos laços relacionais entre a pessoa do vendedor e do comprador (Frederico, 2004). Das características do vendedor, a mais forte é o carisma (poder de identificação com o comprador).

3. Aspectos logísticos que influenciam o desempenho do canal de marketing

Evidentemente que aspectos logísticos podem afetar significativamente o desempenho da empresa e a satisfação do consumidor. Aspectos relacionados à logística influenciam o armazenamento de estoques, a produção de serviços (repartir, embalar), a distribuição dos produtos (conveniência temporal) e movimentação de papelada (fluxo de pedidos, fluxo de pagamentos). Aspectos logísticos influenciam diretamente a máxima da distribuição: o produto certo, na hora certa, no local certo e com o preço certo.

Diversos avanços em tecnologia da informação, como o ECR (resposta eficiente ao consumidor) e agora o RFID (identificação da posição do produto por radio - frequência) foram desenvolvidos para tornar o processo de reposição de produtos funcionais (com ciclo de vida longo e demanda previsível, como leite moça) mais eficaz. Entretanto, barreiras culturais impedem a plena adoção dessas

ferramentas. Varejistas têm a percepção de que a negociação de grandes lotes trará reduções de preços. Ainda, a falta de um pulmão de estoques cria a percepção de vulnerabilidade e de posição enfraquecida para a negociação de preços, pela maior necessidade de recebimento de produtos. O varejista também acredita que a informação de vendas é uma moeda de troca preciosa. A Brastemp lutou muito com a Casas Bahia para conseguir um planejamento de compras trimestral, em vez de mensal.

A sofisticação dos mercados de consumo tem levado à demanda por serviços cada vez mais complexos. Empresas fornecedoras e operadores logísticos tiveram que adquirir não somente competências em armazenamento e transporte, mas também a prestar serviços diversificados como fracionamento em lotes menores, embalagens especiais, aplicação de *tags* e etiquetas personalizadas, controle de qualidade e informação (*tracking*) do trânsito dos produtos.

As pressões da sociedade por sustentabilidade ambiental também forçam esses operadores a desenvolver operações de logística reversa para reciclagem do descarte dos produtos consumidos. De fato, empresas como a Motorola e HP, já desenvolveram processos para a coleta e reciclagem de produtos eletrônicos como baterias, celulares, cartuchos, computadores e impressoras para diminuir o impacto ambiental das suas operações (Revista Exame, 2007).

Por fim, mas não menos importante, deve-se mencionar que diversos instrumentos, como o EDI (intercâmbio eletrônico de dados), foram desenvolvidos com o intuito de diminuir burocracia e trânsito de papelada. Entretanto, há várias dificuldades para sua implantação no Brasil, decorrentes do alto grau de informalidade presente em diversos arranjos de canais, que inviabilizam a adoção de tais ferramentas.

4. Bibliografia

Coughlan, A.T, Anderson E; Stern L.W., El-Ansary A.I., *Canais de Marketing e Distribuição* Bookman, Porto Alegre, 6a ed., 2002.

Doney, P.M. & Cannon, J.P. (1997, April) An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 61, 35-51.

Frederico E Robic A Determinantes da continuidade do relacionamento entre varejistas de moda e seus fornecedores: uma comparação entre a utilização de modelos estruturais e análise multivariada convencional. - No XXIX ENANPAD, realizado em Brasília - DF, de 18 a 21 de setembro de 2005

Geyskens, I., Steenkamp, J.B., Scheer, L.K. & Kumar, N. (1996, October) The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a transatlantic study, *International Journal of Research in Marketing*, 51, 303-318.

Kumar, N., Hibbard, J.D. & Stern, L.W. (1994) The nature and consequences of marketing channel intermediary commitment, *Marketing Science Institute*, 94-115, Cambridge, MA.

_____, Scheer L. K & Steenkamp J.B.E.M. (1995, August) The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, *Journal of Marketing Research*, 32, 348-356.

Mazaira, A, Gonzalez. E; Avendano, R. "The Role of Marketing Orientation on Company Performance through the Development of Sustainable Competitive Advantage: the Inditex Zara Case". *Marketing Intelligence & Planning*; 2003, 21,4/5, pg. 220-229

Morgan, R.M. & Hunt, S.D.(1994, July) The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 20-38.

Morrow Jr, J. L., Hansen, M.H. & Pearson, A. W. (2004, Spring) The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations, *Journal of Managerial Issues*, 16(1), 48-64.

Sahay, B. S., Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 103/8, p. 553-63, 2003.

Artigos diversos: Revista Exame

O que é Comunicação Integrada de Marketing?

Elias Frederico

A presente resenha tem por objetivo apresentar uma revisão dos principais conceitos relacionados às comunicações em marketing. Para tanto, consultou-se a literatura básica (Urdan e Urdan, 2006), complementada pela literatura contemporânea e por exemplos de revistas de negócios.

O texto aborda o conceito de comunicações integradas em marketing, os processos básicos de comunicação, as etapas do processo de gestão de comunicações em marketing mercadológico e as questões éticas envolvendo o uso do composto promocional.

1. Comunicação integrada de marketing (CIM)

Comunicação é a capacidade de trocar ou discutir idéias, de dialogar, de conversar com vista ao bom entendimento entre pessoas. Por meio da comunicação, uma empresa pode levar ao conhecimento de seu público-alvo a existência de um produto e a informação dos atributos dos seus produtos e serviços, dos locais onde poderão ser encontrados, e das condições de pagamento. A comunicação é um elemento fundamental para o processo de conquista e desenvolvimento de relações duradouras com os clientes e com outros stakeholders ao promover adequadamente o posicionamento mercadológico, criar atenção, manter o produto na mente do consumidor, reduzir o temor para experimentação do produto, e atrair os consumidores para as lojas. Em marketing, o processo da comunicação está na base do composto

de promoção (Urdan e Urdan, 2006). Esse processo é composto pelos seguintes elementos e atividades que tornam a comunicação possível: emissor, codificação, mensagem, meio, receptor, resposta e feedback.

O emissor transmite a mensagem ao receptor. A mensagem é codificada com símbolos que sejam compreensíveis pelo receptor. A mensagem é transmitida através de um meio, ou canais de comunicação, como a tv, rádio, Internet, catálogos, revistas, jornais, embalagens, rótulos, displays de ponto-de-venda, outdoors, mala-direta, cupons de desconto e venda pessoal. Ao recebê-la, o receptor tenta decodificá-la, extraindo o seu sentido. Dependendo da compreensão do sentido e do poder de persuasão da mensagem, o receptor reagirá. A forma e o conteúdo da mensagem são decorrentes de um objetivo de marketing específico (aumentar o conhecimento a uma marca, atrair maior tráfego de consumidores à loja, aumentar vendas). As respostas definem se a comunicação foi bem sucedida e o *feedback* retrata o controle da operação, pela comparação das respostas às métricas estipuladas pelo gestor (por ex. crescimento de vendas em 10%, aumento da base de cartões em 20%). Normalmente, há diversos ruídos, ou interferências no processo de comunicação. Ao limpar a caixa de e-mails repleta de *spams*, pode-se jogar fora mensagens relevantes. A tarefa essencial da gestão de comunicações em marketing é definir a combinação mais eficaz das atividades, mensagens e mídias, para cada

elemento do composto promocional (propaganda, marketing direto, promoções e relações públicas). Essa combinação eficaz se traduz na comunicação integrada de marketing (CIM). A CIM é o processo pelo qual os elementos do composto mercadológico (as características do produto, o preço, os locais onde encontrar) são transmitidos e cujo significado é compartilhado entre pessoas, organizações ou ambos. Esse processo envolve as etapas de planejamento, execução e controle dos programas de comunicação de marketing, dirigido às audiências internas e externas. As ações de CIM devem ser voltadas para comunicar o posicionamento estratégico desejado pela organização pela integração de cinco formas de comunicação que fundamentam o composto de promoção: propaganda, marketing direto, vendas pessoais, promoções de vendas e relações públicas, que serão tratados em detalhe mais a frente.

Para obter as vantagens decorrentes da sinergia produzida pela integração dos elementos do composto de comunicação, a organização depende de aplicação correta de três princípios: abrangência, consistência e equilíbrio. A abrangência consiste no uso de múltiplas ferramentas promocionais complementares. Cada elemento do composto de promoção, assim como tacos de golfe, tem aplicações específicas para produzir os efeitos desejados. As condições para aplicação de propaganda ou venda direta são distintas. Ainda, cada elemento tem vantagens e desvantagens (custo, alcance). Uma campanha deve ser alicerçada utilizando as ferramentas de marketing que se complementam de forma adequada. Não adianta lançar uma super campanha se os vendedores não foram informados ou não estão motivados a fazer os resultados acontecerem. A CIM deve ser consistente, levar e garantir a apreensão do mesmo conteúdo de uma mensagem a todos que podem contribuir para a obtenção dos objetivos. Por fim, é necessário ter um bom equilíbrio entre as ações do composto promocional. Cada ferramenta possui vantagens e desvantagens, e a empresa deve compreender os *trade-offs* que

cada ferramenta promocional tem. Se a marca somente fizer propagandas “*hard-selling*” e promoções de vendas, é bem provável que objetivos de vendas sejam alcançados, mas a imagem da marca pode ficar comprometida. Assim, é necessário equilibrar o uso das ferramentas do composto promocional, para conseguir vendas no curto prazo e construir uma imagem coerente ao posicionamento proposto no longo prazo.

2. Gestão das comunicações em marketing

Para se garantir o bom uso das comunicações, o gestor deve avaliar um processo de nove etapas compreendendo: 1) a determinação do problema; 2) a definição dos objetivos; 3) a caracterização da audiência-alvo; 4) a seleção do composto promocional; 5) a elaboração das mensagens; 6) a definição dos meios; 7) a determinação do orçamento; 8) a implementação da estratégia; e 9) o controle dos resultados.

2.1. Determinação do problema

A determinação do problema ou de uma oportunidade de mercado é decorrente da análise do ambiente e da empresa. Pode se constatar um problema de marketing (perda de clientes, perda de receita, envelhecimento da marca) ou uma oportunidade (comunicar o lançamento de um novo produto, adotar uma ação de relacionamento), exigindo ações de comunicação dirigidas aos clientes, distribuidores ou outros públicos. Entretanto, não adianta promover um produto ruim ou uma estratégia de segmentação e posicionamento equivocadas. A Mercedes Benz não acertou a mão no lançamento do Classe A no Brasil (Urdan e Urdan, 2006) e o Makro não conseguiu atrair consumidores domiciliares mesmo com propaganda maciça (Makro: fracasso do presidente – revista Exame, jan 2007).

2.2. Definição dos objetivos

A etapa 2 consiste na definição dos objetivos a um objeto. Objeto pode ser um produto, promoção, marca ou empresa. São três objetivos gerais:

informar sobre um objeto, influenciar sentimentos sobre o objeto e estimular ações em relação a um objeto. O modelo da hierarquia de efeitos da comunicação organiza os diferentes objetivos promocionais, retratando os vários estágios percorridos pelo consumidor até realizar a compra. O modelo prevê seis estágios (consciência, conhecimento, simpatia, preferência, convicção e compra) e para cada estágio é definido um objetivo promocional. Os dois primeiros estágios (consciência e conhecimento) são relacionados à cognição, ao conhecimento e percepção da audiência. Os três estágios seguintes são de natureza afetiva (simpatia, preferência e convicção), tratando dos sentimentos da audiência para com o objeto. O último estágio é comportamental, relativo à ação da audiência, que pode ocorrer pela incorporação de novos clientes e ex-clientes e pela incorporação de consumidores de marcas concorrentes.

O modelo de hierarquias parte do pressuposto que a audiência não tem conhecimento do objeto. Então o 1º passo é torná-lo consciente. O fato de conhecer não significa ter o objeto como uma alternativa. O segundo passo é explicar os detalhes e os benefícios do objeto. É possível que a audiência conheça o objeto, mas ainda assim não acredite que seja a melhor alternativa. O 3º estágio da hierarquia é provocar identificação. Chetochines (1999), em seu livro "A derrota das marcas: como evitá-las", trata da questão a fundo. Para o autor francês, a publicidade bem trabalhada com elementos lúdicos ou de humor pode criar sentimentos que irão induzir a audiência a ter medo de trocar de marca no momento da compra. A campanha do amortecedor Cofap (o cachorrinho da Cofap) é lembrada até hoje pelos veteranos. O mote "não é nenhuma Brastemp" virou sinônimo de produto de qualidade duvidosa. A campanha com os integrantes do grupo Premeditando o Breque criavam identificação e colocavam dúvidas na mente do consumidor, ao invocar de forma bem humorada os temores da compra de uma marca

concorrente: desempenho, garantia e assistência técnica insatisfatórios.

Ainda assim o consumidor pode se identificar, mas não preferir a marca. Existem motivações como a compra por impulso ou diversas outras ofertas igualmente interessantes por parte dos concorrentes. Nesse caso, o esforço deve ser feito no sentido de comparar o valor do objeto à oferta dos concorrentes. A Tigre, em resposta a Amanco, novo entrante no mercado de tubos e conexões de PVC, reavivou o velho mote "fuja do mico" e tem promovido campanhas para reforçar o temor de maneira inteligente: "tubos e conexões custam menos de 3% da obra. Não arrisque, use Tigre!" Já o novo entrante começou a responder da mesma forma: o último comercial da empresa conta com um operário mágico que, ao ser solicitado por outro operário para emprestar uma chave de grifo, tira diversos produtos de dentro do capacete até encontrar a ferramenta. De forma bem humorada, a Amanco transmite a mensagem de que atarraxar e soldar conexões com ferramentas é coisa do passado, um benefício em relação à Tigre. Para obter a convicção dos indecisos, o 5º estágio do modelo de hierarquia de efeitos, a Amanco apela para um último e poderoso argumento: "agora só falta você". O comercial salienta que a Amanco é líder mundial em tubos e conexões de PVC e que já conquistou também a liderança do mercado nacional.

O objetivo do último estágio do modelo de hierarquia é conduzir o receptor à ação de compra. A campanha mamíferos da Parmalat é um exemplo da tentativa (bem sucedida) de uma empresa em fisgar os clientes pelo coração. Além dos comerciais contando com crianças e bichinhos, a promoção de PDV consistia da troca das embalagens por bichinhos de pelúcia. Uma colega de trabalho mandou um e-mail, propondo a compra de embalagens vazias, visto que era recém-casada e o consumo de leite era pequeno. Conheci uma aluna que não trocava de marca, sob o pretenso argumento racional de que o leite da Parmalat tinha um sabor único e diferenciado.

Provavelmente ela achava piegas demais dizer a verdade. O efeito da campanha foi inesperado a ponto de haver lista de espera e filas para a troca das embalagens pelos brinquedos.

2.3. Caracterização da audiência-alvo

A etapa 3 do processo de gestão das comunicações compreende a caracterização da audiência-alvo. Ela é um conjunto de receptores que interessam ao emissor, incluindo consumidores atuais ou potenciais, membros do canal de distribuição ou *stakeholders*. Há quatro fatores para se estudar visando a correta seleção da audiência-alvo: 1) o perfil geral da audiência; 2) o envolvimento com a compra; 3) as diferenças percebidas entre concorrentes; e 4) o tipo de solução de problema.

O perfil geral da audiência deve ser avaliado para se utilizar a correta forma de comunicação. Pesquisa realizada pela Nielsen sobre o consumidor de baixa escolaridade mostra que o receptor tem dificuldades de compreensão de conteúdos abstratos, de procedimentos aritméticos simples e de retenção de conteúdo. A repetição da mensagem é importante. Assim, uma loja popular utiliza diversos elementos, como cartazes em profusão e locutores gritando em altos brados para comunicar suas ofertas. O que pode parecer poluição visual e sonora para um determinado consumidor, é visto como o necessário pelo consumidor de baixa escolaridade. Parafraseando o pagode, o funk pancadão e o axé, a repetição é um elemento utilizado pelos animadores de auditório e *jingles* de produtos populares. Quando do lançamento do Opala Diplomata, a GM usou como garoto-propaganda o maestro Diogo Pacheco e a música de fundo era a fuga em ré menor, de Bach. A música e o garoto-propaganda foram selecionados com o intuito de chamar a atenção de um consumidor tradicional, aristocrático, alvo do produto, favorecendo a identificação com o conteúdo comunicado.

O envolvimento com a compra está relacionado com a importância da compra para o receptor. O envolvimento é afetado pelo risco percebido de

resultados negativos da compra. Sanções sociais se constituem no risco que leva a audiência a escolher um produto *premium* para servir em uma recepção. O *whisky* tem que ser importado e preferencialmente 12 anos. Jovens são suscetíveis às marcas pelo temor da rejeição pelos colegas. Meu filho de 13 anos é um refém das marcas de prestígio de roupas e calçados. Pesquisa realizada pelo Latin Panel do IBOPE revela que os consumidores de baixa renda fazem questão de comprar marcas de 1ª linha de produtos de alimentos, limpeza e higiene. Esses consumidores têm medo de jogar dinheiro fora, testando produtos que podem não atender às necessidades. Esses consumidores somente têm uma “bala na agulha” e são muito resistentes à mudança de marca. Não é por acaso que a desafiante YPÊ lançou o jingle: “dúvida porque? (amaciante, sabão em pó, detergente, etc...) é Ypê” repetido a exaustão em seus comerciais pela “garota-propaganda” Suzana Vieira.

As diferenças percebidas entre os concorrentes também funcionam para aumentar o temor e o risco. Assim trabalham as marcas como o OMO da Unilever. A marca desafiante Ariel da P&G bem que tentou, durante o seu lançamento, tirar fatias de mercado do Omo. Além de esforços em propaganda em tv, salientando os benefícios do produto, a P&G lançou diversas promoções visando a experimentação do produto, como a entrega de amostras e brindes. Os esforços não se revelaram produtivos e atualmente a P&G tenta sobreviver tirando nacos das marcas mais fracas, com o Ace, o Ala e o Surf.

Há dois modos decisórios para o consumidor processar as informações durante a decisão de compra. Na solução de problemas extensa, o consumidor opera com detalhes e rigor. Normalmente são produtos de alto envolvimento e alternativas. O consumidor usa muitas informações e analisa diversas alternativas, como na compra de uma casa. No extremo oposto, a solução de problema limitada implica num trabalho decisório restrito. A compra de um produto de conveniência, como sabonete ou arroz é simples. Há uma marca

ou um conjunto de marcas conhecidas da preferência do consumidor. Este avalia os preços e a validade dos produtos. Alguns produtos como caixas de fósforo, nem essa atenção merecem. Além da menor variedade de marcas, os preços unitários são baixos e o consumidor compra automaticamente a marca mais barata ou a de sua preferência.

2.4. Seleção do composto promocional

A seleção do composto promocional é a etapa seguinte no processo de gestão da comunicação. Os objetivos de comunicação serão alcançados pelo uso equilibrado das cinco ferramentas do composto de promoção: propaganda, marketing direto, promoções de vendas, venda pessoal e relações públicas.

A propaganda é a forma de comunicação paga, impessoal e transmitida em veículos não interativos ou interativos de massa como a TV, o rádio, outdoor, revistas e Internet. Pode abranger grandes audiências (como no programa Big Brother) ou um público especializado (revista *Textília* para o mercado têxtil). As características peculiares da propaganda são a mensagem uniforme, o baixo custo por consumidor atingido (porém alto custo total), e credibilidade baixa: afinal trata-se de matéria paga. Os objetivos a se perseguir com o uso da propaganda são: aumento de vendas (propagandas *hard-selling*), promover imagem institucional, comunicar lançamento de produtos, criar interesse por determinada marca, e comunicar uma promoção. A questão mais complicada ocorre com a mistura de mensagens institucionais e *hard-selling* comprometendo a credibilidade na organização: o hipermercado Extra promoveu um realinhamento para prover sua comunicação de conteúdo simbólico. Nesses comerciais eram evidenciadas a família, a casa e a felicidade, carinho e amor e demais sentimentos positivos associados ao Extra. Após esse início idílico, vinha a bomba: lingüiça toscana a R\$1,99, papel higiênico oito rolos a R\$2,99, “Extra, Extra mais barato Extra”. Ao tentar passar o máximo de informação, a

propaganda do supermercadista confunde e não fixa nem a competência em preços e muito menos a imagem institucional da marca.

O marketing direto pode ou não ser interativo e consiste do envio de catálogos, malas diretas e *telemarketing* para os potenciais consumidores, constantes de um banco de dados compatível com os propósitos de uma campanha promocional. A vantagem do marketing direto é a relativa facilidade para se mensurar os resultados. Conhecendo-se quantos cupons promocionais foram enviados na mala direta, pode-se medir a taxa de retorno dos consumidores que vieram à loja portando o cupom para obtenção do desconto ou de um brinde.

As promoções de vendas se constituem em um conjunto de ações para aumentar vendas em um determinado período ou promover a marca. As promoções de vendas incluem as liquidações sazonais, as “semanas ou quinzenas de”, concursos, sorteios, distribuição de amostras e brindes. E são dirigidas tanto aos consumidores finais, como membros do canal de distribuição. A profusão de promoções e torneios de vendas pode levar a consequências desastrosas: o consumidor aprende os períodos de promoção e postergam as compras. Já os distribuidores antecipam artificialmente as compras para ganharem os prêmios, não renovando os estoques em períodos posteriores. Promoções com descontos em preços podem iniciar uma guerra de preços e conseqüentemente margens. Contudo, o efeito mais danoso é a corrosão do patrimônio da marca, pois em muitos casos preços comunicam qualidade. A quinzena imbatível das Casas Pernambucanas era um evento que o consumidor já conhecia e adiava a compra. O mesmo ocorria com o saldão na primeira semana de janeiro do Magazine Luiza. A concorrência também já sabia dos eventos e se preparava com ofertas iguais ou melhores para “jogar água no chopp” do rival.

As vendas pessoais atingem um público pequeno (um consumidor ou um grupo pequeno de consumidores por vez) a um custo alto por contato

(principalmente em se tratando de vendas técnicas, quando se emprega um engenheiro de vendas). Em contrapartida há alta flexibilidade na comunicação para a persuasão do potencial comprador. Isso confere à mensagem alto grau de especificidade e permite criar sentimentos positivos e diminuir os temores dos compradores. A técnica de venda pessoal mais elaborada que pude perceber é a de venda de time-sharing de hotéis. A partir da promessa de um brinde (um final de semana de graça no hotel), os vendedores tentam atrair os potenciais clientes. Ao entrar no espaço onde ocorrem as vendas, há uma série de amenidades (refrigerantes, salgadinhos, doces). Cada venda realizada é finalizada com um toque de sino e o gerente avisa quantas vendas foram realizadas no dia, parabenizando os clientes, para diminuir o arrependimento de um mau negócio. O vendedor de time-share trabalha como um “cartomante”, observando as reações dos clientes a cada argumento: se de cunho mais racional (das condições financeiras do investimento, do retorno do investimento com aluguel da semana, dos ganhos decorrentes da valorização da propriedade, da possibilidade de trocar a semana com a de outro hotel da rede) ou hedônicas como a atitude do comprador em relação ao local.

As relações públicas se constituem no esforço da organização em se comunicar não somente com os consumidores, mas com os *stakeholders*: competidores, fornecedores, governo e demais grupos de interesse como grupos ambientalistas e comunidades de entorno. O objetivo principal é criar reputação e imagem respeitável na sociedade. Por ser um esforço de comunicação não pago, a empresa não tem controle sobre o conteúdo da mensagem. Essa característica faz com que muitas empresas, mesmo considerando sedutora a idéia, não desenvolvam nenhum trabalho em relações públicas, por temer que a mensagem seja distorcida. Essa postura de “avestruz” não garante que a empresa não sofra os efeitos da inabilidade da gestão da comunicação corporativa. A Shell calou-se e demorou a vir a público quando da

circulação de um boato no qual ela estaria vendendo as operações de distribuição de combustível no país. A inação da distribuidora gerou ansiedade e apreensão nos seus clientes, que trataram de iniciar conversações com outros distribuidores. Esse imbróglio levou a perda de diversos postos que trocaram de bandeira e afetou negativamente a imagem da empresa (Como lidar com o boato - revista Exame, nov 2004).

2.5. Elaboração das mensagens

A 5ª etapa do processo de gestão de comunicação consiste na elaboração da mensagem. Ela é composta por dois elementos: conteúdo e estrutura. O conteúdo engloba “o que dizer”, enquanto que a estrutura é relacionada a forma de expressão ou “como dizer”. O volume de informações e a maneira de expressá-las são fundamentais para a boa recepção da mensagem.

O conteúdo deve obedecer aos objetivos da organização e o perfil do receptor. Segundo Urdan e Urdan (2006), são problemas freqüentes o excesso e a redundância de informações. Campanhas envolvendo preços, sorteios, concursos culturais, se comunicadas em um mesmo comercial acabam muito complicadas de abstrair e tiram o interesse do potencial receptor em participar. A mensagem deve conter uma proposição única de vendas, ressaltando o conteúdo prioritário e de apelo mais sedutor. Há dois tipos de apelos: racionais e emocionais. O primeiro focaliza os benefícios e as vantagens enquanto que o segundo fissa pelo coração. Enquanto que a Tigre e Amanco apelam para os benefícios racionais, a Cofap e a Parmalat usavam do apelo emocional.

A estrutura da mensagem é a maneira como ela será elaborada para conseguir o melhor efeito sobre o receptor. Dois elementos básicos influenciam esse efeito: a quantidade de informação e a repetição. O excesso de informação deixa o comercial inconsistente, como no caso do Extra: o supermercado quer vender mais pelos preços baixos ou alavancar a imagem institucional?

A repetição é saudável até certo ponto: para se ter lembrança é preciso de frequência de veiculação da mensagem. A questão é que, se exagerada, se torna previsível, chata e sem credibilidade. A C&A durante muito tempo usou a figura do Sebastian para veicular seus comerciais. Entretanto, a C&A veicula somente em eventos do varejo de moda, como as datas comemorativas e os eventos da moda. Também os comerciais eram muito bem produzidos, com locações externas maravilhosas, música envolvente e modelos estonteantemente belas, contando inclusive com “La Bündchen”. Um comercial estrelado pelo “guru da moda” chamava a atenção e despertava o interesse pelas ofertas. O mesmo não pode ser dito dos comerciais das Casas Bahia. Além de passar todo dia, toda hora e em toda emissora, a empresa utilizou em 2003 e 2004 da figura de um mesmo personagem, o ator Fabiano Augusto. Se no começo a audiência podia achar diferente um jovem com fala coloquial substituindo os sisudos vendedores de terno e gravata, após algum tempo ninguém agüentava mais o personagem. Pior que o mote da empresa é “mas é só amanhã!” Todo dia você ouve, “mas é só amanhã” e a credibilidade de que a empresa está fazendo uma promoção vai pro espaço.

As características do emissor influenciam na credibilidade e na atratividade de uma campanha. Algumas empresas têm receio de associar a marca a atores, cantores e celebridades que são muito atrativos, porém polêmicos. Há uma crescente preocupação das mulheres de meia idade com saúde, beleza, qualidade de vida e sexo. Empresas como a Avon, Natura e Nívea gostariam de utilizar a atriz Vera Fisher como garota-propaganda. Ela se enquadraria nesse rol: bonita, independente e carismática, mas vive se envolvendo em confusões. O mesmo ocorreu com a apresentadora Daniela Cicarelli, após polêmico vídeo que circulou na Internet, em que ela aparece namorando despidoradamente na praia. A atriz perdeu a conta da GM, que não quis mais associar a sua imagem à apresentadora. Outras celebridades perdem credibilidade por ficarem marcadas pela saturação

e/ou pelo comportamento pouco crível: a atriz Susana Vieira, já fez até propaganda de fixador para dentadura, sendo que ela não usa a prótese. Como comunicar os benefícios se o emissor não é usuário? O cantor Zeca Pagodinho também teve sua credibilidade arranhada depois de um episódio pouco ético envolvendo a “guerra das cervejas”. O cantor abandonou a marca para qual fazia a campanha por uma outra.

2.6. Definição dos meios

O meio ou canal de comunicação é o sistema que viabiliza a entrega das mensagens aos receptores. Mídia, o plural de meio, abrange os diversos meios disponíveis, como a mídia escrita e eletrônica (Urdan e Urdan, 2006). Os autores consideram quatro tipos de mídia: 1) as não interativas de massa: revistas e jornais de grande circulação, tv, radio, outdoor; 2) a mídia não interativa dirigida: revistas especializadas, catálogos, cartas; 3) a mídia interativa humana: vendas diretas e *telemarketing* e; 4) a mídia interativa eletrônica: Internet e tv a cabo. Ao se deparar com tantas alternativas, cabe ao gestor de marketing escolher de forma coerente quais meios utilizar, até porque os recursos são finitos e escassos. Cada qual tem aplicações específicas e que, dependendo das características do emissor, são mais ou menos adequados. No mercado B2B, o uso de propagandas ocorre em revistas especializadas. Boa parte do orçamento promocional é utilizado em participação em feiras e campanhas junto aos distribuidores. O varejo de massa costuma utilizar a tv pelo alcance da mensagem, mas mesmo a tv aberta pode não ser o melhor meio para um grande varejista com grande presença de mercado no interior e nos rincões do país, como é o caso das Pernambucanas. Dado que os recursos são escassos, o gestor necessita elaborar um orçamento para avaliar a melhor relação custo-benefício.

2.7. Elaboração do orçamento

As abordagens orçamentárias mais usuais e usadas de forma combinada são a participação sobre

vendas, o uso de *benchmark* de mercado e a composição do orçamento por objetivo-tarefa. As duas primeiras são utilizadas, tomando-se como base o intervalo mínimo e máximo adotado pelos competidores principais (em % sobre vendas), ajustando-se esse percentual aos objetivos e necessidades da organização. Uma empresa que ficou muito tempo sem mostrar a cara, pode investir valores próximos ou que ultrapassem o limite superior ao *benchmark* de mercado. A orçamentação por objetivo-tarefa busca escolher as ações promocionais prioritárias. Elabora-se um primeiro calendário promocional ideal, contendo todas as ações promocionais desejadas pela empresa. Esse orçamento é confrontado com os recursos disponíveis para investimento em promoção e as ações mais interessantes são eleitas. Um desejo da parte financeira das organizações é obter o retorno sobre os investimentos em promoção (ROI). Eles são relativamente difíceis de medir pelo efeito combinado das mídias, pelo efeito de retardo na construção da imagem e por aspectos externos a empresa, como clima e ações dos concorrentes. Uma campanha de dia das mães pode dar muito certo ou muito errado para um varejista de vestuário, pela presença ou não de frio. Normalmente se veiculam comerciais de malhas de inverno nesse evento, pois maio é o mês crucial para a venda de itens de vestuário “pesados”. A utilização de ROI é feita em experimentos que podem ser controlados, como ações de CRM em que há o envio de malas diretas contendo diversos tipos de promoções a clientes de um mesmo cluster do banco de dados de uma organização.

2.8. Implementação da estratégia

Na implementação da estratégia de comunicação de marketing algumas barreiras precisam ser gerenciadas para garantir a integridade das etapas precedentes (Urdan e Urdan, 2006). O uso de várias empresas, cuidando da mídia de massa, promoções de ponto-de-venda, e promoções locais pode esfregar o esforço promocional da organização. Uma loja de departamentos pode no dia dos

namorados veicular anúncios nacionais de lingerie, celulares, relógios e óculos. Se o gerente de uma determinada unidade dispõe de uma verba para fazer ações locais (o que é comum no varejo) e resolve, junto a emissora de rádio local, fazer um comercial de lavadoras ou geladeiras, o esforço promocional da organização é fragmentado. Urdan e Urdan (2006) ressaltam que para obter vantagem competitiva a empresa precisa reconhecer o caráter estratégico das comunicações e a necessidade de centralização das atividades de comunicação nas mãos de um executivo ocupando posição-chave.

A empresa espanhola Zara é um exemplo não somente na disponibilização de produtos de moda com atualização e preços convidativos (o chamado *fast fashion*), mas também um exemplo na utilização e gestão do composto promocional (Mazaira, 2003). Ao contrário de todo o mercado, a empresa não investe em propaganda. A empresa acredita que uma oferta superior e diferenciada causa a melhor comunicação: a boca-a-boca. Para isso, a empresa considera a loja o grande canal de comunicação e não mede esforços para atualizar e diferenciar a loja dos formatos concorrentes. A arquitetura da loja, o projeto do mobiliário, o visual merchandising e as vitrines são planejadas de forma centralizada em La Coruña. Além de manter nas lojas equipes inteiramente dedicadas a implementação da orientação de V&M vinda da matriz, ainda conta com equipes destinadas para a elaboração de vitrines. Como cada loja tem um formato e muitas vezes está abrigada em prédios históricos tombados com arquiteturas distintas, as equipes destinadas ao desenvolvimento das vitrines internas em La Coruña e as alocadas em cada loja são maiores do que as equipes destinadas ao visual merchandising. Com a economia de recursos em propaganda, a empresa estabelece que as lojas devem ser reformadas de dois em dois anos, algo inusitado no varejo e que confere diferenciação.

2.9. Controle dos resultados

Dado que muitos fatores externos à organização influenciam o sucesso de uma campanha, é difícil demonstrar que as ações de comunicação de marketing geraram resultados específicos e compatíveis aos objetivos. O que se pode esperar são evoluções incrementais nas atitudes e nos comportamentos dos receptores.

O controle das atitudes envolve o monitoramento das mudanças ocorridas nos conhecimentos, sentimentos e intenções de comportamentos resultantes do esforço promocional. São estudos longitudinais comparando o antes e o depois. Pesquisas de imagem e personalidade de marca podem mostrar a evolução das atitudes. O efeito de campanhas *hard-selling* pode ser medido pela mensuração do tráfego de clientes nas lojas real comparado ao previsto.

O controle de comportamentos é o resultado final esperado, medido pelo aumento das vendas. Boa parte das vendas é a crédito. Uma iniciativa pouco utilizada por varejistas é perguntar ao cliente se ele veio atraído por alguma forma de comunicação, no momento da concessão do crédito. O mapeamento poderia indicar as formas de comunicação mais efetivas. A ferramenta de promoção comumente monitorada no varejo é a mala direta contendo cupons promocionais ou direito a brindes.

3. Questões éticas na utilização do composto promocional

Há diversas polêmicas envolvendo a utilização em demasia do composto de promoção (Evans e Berman, 1997). A primeira polêmica é relativa ao uso das ferramentas promocionais para criar obsessão e consumo exacerbado. Promoções como a da Parmalat causaram esses efeitos? Observou-se desde a criação de um mercado negro de embalagens até casos mais complexos, como a compra do produto e seu descarte visando o brinde. Isso é usualmente constatado nas promoções do Mac Lanche do Mac Donald's. O desperdício de comida dentro da rede pode ser um sinal de que a criança comprou o lanche não para satisfazer a fome, mas para obter o brinde.

Ainda há a sensação por parte da sociedade de que as propagandas são mentirosas e alardeiam benefícios que não serão alcançados com o uso do produto ou o consumo do serviço. A roupa que vai deixar toda mulher linda e sensual como a Gisele Bündchen, o creme que tira celulite, o banco que é bonzinho e pensa no bem estar do correntista, o plano de saúde que é ótimo, o serviço de telefonia que é um primor. Segundo aqueles que consideram haver abuso no uso das ferramentas de promoção, os serviços, pela sua intangibilidade, são mais propensos a serem comunicados de uma forma muito mais doce que a realidade. Muitos produtos sofrem da comparação entre a mensagem e a realidade nas lojas e são rejeitados, caso não correspondam ao veiculado, como uma roupa que é provada e não tem bom caimento ou acabamento. Não fosse isso, não seriam as empresas de serviços as mais acionadas pelo Procon.

A propaganda ainda é vista como manipuladora ao adicionar símbolos ou conselhos para induzir consumidores ao consumo. Isso ocorre com a propaganda de produtos infantis, que usam do mote "peça pra mamãe comprar"; da propaganda de produtos socialmente questionáveis como tabaco e álcool associados a prestígio e poder; e propagandas usando de cenas de sexo. Muitos consideram que as propagandas são anti-educativas, pois usam de personagens caricatas e estereótipos. Finalmente, os custos das campanhas seriam repassados aos produtos, tornando-os mais caros.

Os entusiastas do uso da comunicação em marketing argumentam que o esforço promocional é uma resposta às necessidades do mercado. Propaganda não cria demanda, mas ajuda a demanda a encontrar a oferta. Ao investir em comunicação, as empresas facilitam o trabalho de pesquisa e busca dos consumidores para encontrar o produto, não criando consumo exacerbado. Com a facilitação do encontro entre oferta e demanda, há o aumento da produção e do consumo. A diminuição dos custos fixos ajudaria a diminuir o preço dos produtos. Ainda, esses profissionais

argumentam que o conteúdo comunicado no esforço de marketing não cria, apenas reflete os preconceitos da sociedade.

4. Bibliografia

Chetochines, G. **A Derrota das Marcas: Como Evitá-las?** São Paulo, Makron Books ,1999.

Evans, Joel R. & Berman, Berry, **Marketing**, Prentice Hall, 7th ed., 1997

Mazaira, A, Gonzalez. E e Avendano, R. "The Role

of Marketing Orientation on Company Performance through the Development of Sustainable Competitive Advantage: the Inditex Zara Case". **Marketing Intelligence & Planning**; 2003, 21,4/5, pg. 220-229
Urdan, F.T. e Urdan, A. **Gestão do Composto de Marketing**, Atlas, São Paulo, 2006

Artigos diversos: Revista Exame