



Marcelo Piragibe Santiago

## Gestão de Relacionamento com o Mercado

XXX Santiago, Marcelo Piragibe / Gestão de Relacionamento com o Mercado. / Marcelo Piragibe Santiago. — Curitiba : IESDE Brasil S.A. , 2009.  
220 p.

ISBN: XXX-XX-XXXX-XXX-X

1. Relacionamento com o mercado. 2. CRM. Modelos de relacionamento. 3. Comunicação. 4. Construção de valor.

CDD XXX

*Todos os direitos reservados.*



*Ad. Maiora Sempre!*

**IESDE Brasil S.A.**

Al. Dr. Carlos de Carvalho, 1.482. CEP: 80730-200

Batel – Curitiba – PR

0800 708 88 88 – [www.iesde.com.br](http://www.iesde.com.br)

## **Marcelo Piragibe Santiago**



Marcelo Piragibe Santiago é especialista em Marketing e mestre em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-RJ), pós-graduado em Engenharia Econômica e economista com mais de 16 anos de experiência em Marketing. Atua como professor de graduação e pós-graduação em cursos de Marketing da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC), ESIC e MBA-FIC. É diretor da Hugo Cini Refrigerantes e CAVT.

## Estilos gerenciais em marketing **11**

- 11 | A evolução dos estilos mercadológicos
- 13 | A Teoria da Adaptação
- 16 | A complexidade do marketing à luz da Teoria do Caos
- 19 | Estratégias de mercado e a Teoria dos Jogos
- 24 | A quinta disciplina como base do conhecimento mercadológico

## Construção de valor **31**

- 33 | O valor e a marca
- 40 | O valor gerando satisfação
- 40 | O tangível e o intangível de um bom vinho

## Percepção **47**

- 47 | A dinâmica da percepção
- 49 | A organização da percepção
- 51 | A interpretação da percepção
- 52 | Metodologias de análise da percepção

## Construção e modelos de relacionamento **61**

- 61 | Construção da intimidade com o cliente
- 70 | Modelos de relacionamento

## Gerenciamento baseado na lealdade **79**

- 79 | Princípios da privacidade que motivam confiança
- 80 | O que é marketing de permissão?

## *Customer Relationship Management (CRM)* **93**

- 93 | Estrutura do CRM

## CRM – operacional, colaborativo e analítico 109

- 109 | Estratégias integrativas de CRM
- 109 | CRM operacional
- 112 | CRM colaborativo
- 112 | CRM analítico
- 118 | Mudança de paradigmas
- 119 | Integração entre CRM operacional, analítico e colaborativo

## E-marketing com foco no relacionamento 125

- 125 | O novo ambiente competitivo e de relacionamento na era do “e-tudo”
- 126 | A economia digital
- 127 | A empresa em rede
- 128 | A era do “e-tudo”
- 129 | Conceituando **e-commerce**
- 134 | Interdisciplinaridade do comércio eletrônico
- 134 | E-marketing
- 135 | O que pode ser vendido na **web**?
- 135 | O que mais vende na internet?
- 136 | A evolução do **marketplace** para o **marketspace**

## Rupturas no varejo 143

- 143 | Introdução
- 144 | Níveis de ruptura

## O varejo e a comunicação integrada **163**

163 | A Comunicação Integrada de Marketing (CIM)

169 | CRM e os programas de fidelização

## Estratégias de conveniência **175**

175 | Conveniência

175 | Histórico

179 | Casos práticos

181 | Exemplos de conveniência integrada

184 | Conclusão

## Serviços aos clientes no varejo e inovação **189**

189 | Um exemplo multi-integrativo

191 | Empresa de shampoo

192 | Leilão holandês

193 | Inovação

199 | Conclusão

## Gabarito **203**

## Referências **213**

## Anotações **219**

## Introdução

O mercado aumentou a sua competitividade em arenas não-estruturadas. Qualidade não é mais um diferencial e sim uma obrigação, o número de novos produtos e inovações lançados no mercado, dentro da dinâmica dos desejos ilimitados, faz com que a postura estratégica de muitas empresas esteja focada em adaptação com foco na sobrevivência.

A globalização, representada pelo interesse de poucos, configura um jogo dentro deste novo mercado de velocidade e conexões caóticas, arena para profissionais altamente preparados e atualizados.

Nesta nova realidade mercadológica, as ferramentas disponíveis para atender e suplantar expectativas seguem os modelos cibernéticos, trazendo as soluções sobre demanda como um objetivo a ser atingido, dentro de padrões de valor agregado, junto a um público-alvo segmentado e extremamente exigente.

Por essa e outras razões, a gestão de relacionamento com o mercado é o modelo a ser compreendido e utilizado como diferencial competitivo.

Este livro traz diversos conceitos e aplicações dessas práticas que buscam desenvolver competências para estes novos desafios mercadológicos.

A leitura possibilitará a visão holística acerca dos estilos gerenciais em marketing, construção de valor da marca, percepção do comportamento humano, construção de modelos de relacionamento, bem como o gerenciamento baseado na lealdade.



## **Gestão de Relacionamento com o Mercado**

Com o foco no varejo, esta obra mostra as vantagens de implantação de um *Customer Relationship Management* (CRM), as estratégias de conveniência e as principais inovações no mercado.

O livro é dividido em doze capítulos e cada um deles traz uma seção de atividades de aplicação para fixação do conteúdo e um texto que complementa o assunto tratado no capítulo.





# ■ Estilos gerenciais em marketing

## A evolução dos estilos mercadológicos

A evolução dos conceitos mercadológicos passa pela evolução da administração moderna. A capacidade de adaptação dos gestores que inovaram na oferta ao mercado de produtos e serviços que agregaram valor e foram percebidos pelos consumidores como tal, transformaram-se em líderes de sua categoria.

O estilo gerencial de Henry Ford no início do século 20 estava focado na busca de suprir uma demanda reprimida, não atendida pelos fabricantes da época, que tinham como seu processo de produção o modelo artesanal.

Acreditando em suas competências técnicas, desenvolveu um processo de produção inovador: a produção em série ou em linha, onde a maximização dos tempos e movimentos reverteu-se em baixo custo e, por consequência, ampliou a racionalização de recursos. Nasce a era da massificação do automóvel.

A relação mercadológica importante desse estilo gerencial está na evolução incremental com o objetivo de gerar conveniência e redução de preço para o cliente, tendo como exemplo também outros segmentos de mercado que adaptaram esse estilo ao seu negócio, como a indústria de *fast food*, que tem como padrão a velocidade, um diferencial competitivo.

Na década de 1940/1950, a adaptação estava no *desenvolvimento de novos produtos* onde a novidade vendia; a ideia estava em encher as prateleiras de opções e esperar o cliente escolher. A evolução desse estilo está na capacidade de compreender que o cliente não compra só o produto e sim benefícios e soluções; o resultado é a geração de inovações focadas no mercado e no desejo do cliente, como exemplo temos a empresa 3M com mais de 27 000 inovações em seu portfólio, com renovação média de cinco em cinco anos.

Na década de 1960/1970, o estilo gerencial de sucesso estava focado na *capacidade de vender*. O bom profissional de vendas vendia geladeira para esquimó e pedra dentro do rio. O aprendizado evolutivo veio com o foco maior nas necessidades e desejos do cliente, buscando a venda como fer-

ramenta de relacionamento de longo prazo; um cliente não compra em sua vida um único carro, os cálculos da Ford estão na ordem de 14 carros. Por isso, a adaptação aos desejos e a mudança cultural da equipe de vendas com foco no cliente, tornou-se o diferencial evolutivo. Exemplo: as consultoras de vendas da Natura (consultoras de beleza). A venda é consequência do trabalho de tornar a cliente ainda mais bonita.

Na década de 1980, os japoneses, após anos de estudo e aprendizado junto ao mercado norte-americano, apresentam um conceito revolucionário tangibilizado pela *qualidade de seus produtos*, em especial focado no mercado automobilístico. A Toyota e a Honda acertam em cheio a maior fraqueza ocidental: a falta de humildade. O estilo passa pela estratégia de respeito ao cliente, ampliando dessa forma a confiança nos produtos japoneses.

Na década de 1990 a América acorda. Grande conhecedora da cultura mundial *cria técnicas de qualidade focadas na perfeição* (6 Sigma – Motorola), e vai além, aplicando todo seu conhecimento de mercado, pesquisando hábitos, desejos e demandas, cria produtos e serviços focados em valor, utilizando simultaneamente sua máquina de comunicação cultural (cinema, *softwares*, música e estilo de vida americana) para atender os desejos pelo hedônico<sup>1</sup>. O estilo focado no cliente traz uma nova estratégia norte-americana, onde as marcas de seus produtos buscam representar a identidade e a cultura dos consumidores locais. A IBM cria um estilo próprio de atendimento personalizado, capaz de expressar essa transformação inclusive no mercado B2B (*Business to Business*), com a expressão patenteada *on demand* (sob demanda).

No século XXI, a partir de 11 de setembro, o mundo percebe (com mais intensidade) que o estilo americano não é tão perfeito assim, e que as desigualdades tornam-se cada vez maiores, frente à frenética corrida por poder e riqueza.

O pensamento gerencial busca respostas, e o marketing holístico com forte apelo social começa a apresentar uma pequena luz sinalizadora na busca pela *qualidade de vida*. O estilo gerencial cada vez mais valorizado está no equilíbrio, onde o ato de realmente compreender cada cliente como único e parte integrante de uma comunidade começa a fazer a diferença, passando inclusive a agregar valor às marcas e a forma de desenvolvermos negócios.

<sup>1</sup> Hedônico: busca pelo prazer

## A Teoria da Adaptação

Objetivando buscar respostas e compreender o porquê dos problemas de mercado, é possível tomar como base a Teoria da Adaptação, em especial a sua importância para os gerentes estrategistas mercadológicos.

O ponto principal seria que: prever os sistemas complexos é difícil, muitas vezes impossível, porque eles têm um equilíbrio pontual e dependem da trajetória. O equilíbrio pontual é representado por um comportamento do sistema caracterizado por períodos de imobilidade relativa entremeados de mudanças drásticas. Isso significa que as grandes mudanças ocasionais (como quebras de mercado de ações) são inerentes à dinâmica do sistema e não resultado de um choque externo eventual. A dependência da trajetória é a constatação de que pequenas mudanças aleatórias, em um ponto de linha do tempo, podem levar a resultados radicalmente diferentes mais adiante, algo geralmente ilustrado pela metáfora de uma borboleta que bate as asas e provoca um furacão do outro lado do mundo (Teoria do Caos).

Assim, os sistemas complexos destinam-se, quase perversamente, a enganar a mente, pois para eles os padrões não têm grande valor profético. O equilíbrio pontual nos engana, fazendo-nos acreditar que realmente entendemos o mundo para, de repente, jogar-nos num terremoto. Costumamos buscar relações lineares entre causa e efeito, mas num mundo dependente da trajetória a extrapolação pode ser errônea.

A Teoria da Adaptação mostra que devemos espelhar-nos na natureza e mudar nossa maneira de desenvolver estratégias, confiando menos em nossa capacidade de previsão e mais no poder da evolução. Por serem a evolução biológica e a evolução de negócios sistemas adaptativos complexos, podemos empregar, a fim de se analisarem as estratégias de negócios, alguns recursos usados pelos cientistas para melhor entender a evolução biológica.

As empresas não devem ter estratégias únicas, com apenas um foco determinado, é necessário cultivar e gerenciar “populações” de estratégias múltiplas que evoluam com o tempo. Se acompanharmos as forças da evolução que agem sobre uma população de estratégias, nota-se que essas estratégias serão, ao mesmo tempo, mais robustas e mais adaptativas do que a estratégia singular e dirigida de forma tradicional, já que as robustas produzirão resultados positivos em várias circunstâncias, mesmo que talvez não sejam as melhores em alguns cenários.

Esse estilo usa estratégias robustas e adaptativas e sacrifica intencionalmente o foco, a certeza aparente, a eficiência e a coordenação que as estratégias tradicionais fornecem, buscando a flexibilidade e a maior probabilidade de sucesso junto ao mercado e cliente.

## Os cenários da adaptação

Os cenários de adaptação podem ter vários formatos. Nos sistemas mais complexos, biológicos ou comercial-mercadológicos, os cenários têm muitos picos e vales, porém as alturas dos diversos pontos se correlacionam de modo que as estratégias ligeiramente diferentes estejam próximas umas das outras e tenham níveis de adequação semelhantes.

Assim como as montanhas altas costumam estar próximas entre si, os vales pouco profundos também costumam estar perto de vales pouco profundos, criando uma paisagem complexa de montanhas rochosas e de depressões do vale da morte.

A paisagem não é fixa como as montanhas. Sobe e desce todo o tempo e à medida que as estratégias dos concorrentes mudam, o nível de adequação atribuído a qualquer estratégia potencial também muda. Com isso, a altura de um ponto qualquer da paisagem muda para cima ou para baixo no decorrer do tempo. O que é um sucesso hoje, talvez não o seja amanhã.

Se a formulação de estratégias de negócios é uma busca evolutiva para alcançar os pontos altos de um cenário de adaptação, você, como estrategista de mercado, é um alpinista, que tem como objetivo alcançar e permanecer nos picos mais altos que puder.

Contudo, há diversos desafios por enfrentar. Em primeiro lugar, por só existir alimento nos picos mais altos e você só poder levar uma quantidade limitada de alimentos, se ocorrer de ficar preso em uma depressão profunda durante um tempo muito longo, pode morrer de inanição; em segundo lugar, você tem de mapear essa região e confiar em sua visão, mas a neblina é intensa e você só consegue ver alguns metros adiante. Por fim, a região está sujeita a muitos terremotos. Como sobreviver em um meio tão inóspito? Qual seria sua estratégia para atingir os picos mais altos?

Se aceitarmos que a busca de estratégias de negócios lucrativos pode ser descrita como um cenário de adaptação, admitiremos que as regras do sucesso desses cenários também se aplicam aos problemas dos negócios.

Existe um porém: embora se afirme que essas regras geralmente sejam verdadeiras, sua aplicação específica varia conforme a empresa e a situação. Não são receitas perfeitas de sucesso e não darão certo sempre. Mas, da mesma forma que aumentam as chances de sobrevivência na natureza, essas receitas podem aumentar as chances de sobrevivência nos negócios.

## Estilos gerenciais complementares

Existem quatro estilos gerenciais complementares para chegar aos altos picos nos cenários de adaptação mercadológica:

- **Não parar nunca** – parar é morrer. Quem não está constantemente explorando nunca encontra novos picos. Mesmo que se tenha sorte de estar em um pico elevado, o pico pode cair, com mudanças no meio ambiente, desejos dos clientes ou com ações da concorrência.
- **Colocar alpinistas em todo o território** – quanto maior o número de lugares explorados simultaneamente, maior a probabilidade de encontrar um pico mais alto ou saber onde estão os bons locais e quando o pico deverá começar a cair. É mais fácil encontrar os picos mais altos com um exército de alpinistas do que com um único explorador.
- **Misturar saltos curtos e longos** – é preciso decidir que direção os alpinistas devem seguir e, apesar da neblina, olhar um pouco em volta, já que às vezes a nebulosidade melhora, em outras, piora. A primeira coisa a fazer, portanto, é buscar no cenário um caminho que nos leve para cima com pequenos passos.
- **Criar populações de estratégias** – a ideia de criar populações de estratégias em evolução pode parecer muito atraente na teoria, surgem, porém, algumas questões quanto aos aspectos práticos. Por exemplo: não podemos fazer tudo; concentrar em competências centrais, perguntar-se se as empresas podem alcançar vantagem competitiva sem assumir um compromisso real e se o enfoque muda com o tipo de indústria ou empresa.

Em síntese, a evolução proporciona uma receita eficaz para a solução de problemas e para a criação de estratégias em um ambiente imprevisível. Os cenários de adaptação demonstram que a busca evolutiva gera estratégias robustas e adaptativas por meio de experimentação constante, da exploração em paralelo e da combinação de caminhadas com longos saltos. Ao criar

uma política de estratégias evolutivas, as organizações terão mais chances de se esquivar dos problemas de negócios e de ter sucesso junto aos seus clientes.

## **A complexidade do marketing à luz da Teoria do Caos**

Dentro da complexidade da teoria, alguns pontos seguros, como nossa capacidade de administrar empresas e seus mercados, são postos à prova, em especial a relação da empresa com as milhares de variáveis de mercado.

A Teoria do Caos responde de maneira diferente às questões que se colocam quanto aos inúmeros sistemas dinâmicos não-lineares que povoam o mundo. Por esses sistemas caracterizarem-se pela sua evolução temporal imponderável e imprevisível, uma das principais características dessa teoria é a demonstração da impossibilidade de se fazerem previsões que não sejam em curto prazo, pois os sistemas dinâmicos são sensíveis às condições iniciais internas (microambiente) e externas (macroambiente). Por outro lado, a Teoria do Caos propõe que é possível reconhecer padrões qualitativos dos sistemas dentro da infinita gama de estudos futuros. Com isso, dentro da administração mercadológica, é possível pensar e lidar com o futuro acompanhando os sistemas caóticos, pois a teoria oferece, ainda, modelos matemáticos para discriminar processos randômicos dos processos caóticos.

A teoria do caos interessa-se por questões de ordem e desordem na Natureza.

Segue uma matéria, publicada pela revista *Época*, que ilustra brevemente a vida de Edward Norton Lorenz, considerado o criador da teoria.

### **O meteorologista que desvendou o poder das borboletas**

(MARQUEZI, 2008)

Edward Norton Lorenz se interessava desde menino por duas coisas – números e mudanças climáticas. Começou pela matemática e conseguiu sua pós-graduação em Harvard aos 23 anos. Era 1940, a Segunda Guerra Mundial estava em seu início, e o jovem Edward conseguiu trabalhar sua segunda vocação como meteorologista do Corpo Aéreo do Exército americano.

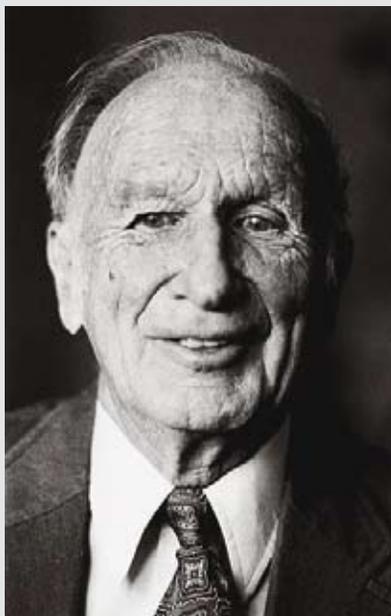
Gostou. Na volta para casa, virou doutor em meteorologia no Massachusetts Institute of Technology, em 1948. Sua vida seguiu o caminho acadêmico ali mesmo no célebre MIT. Lorenz prosseguiu em sua jornada de juntar números com tempestades. Seu objetivo – como o do resto do mundo – era prever o tempo com o máximo de antecedência.

Em 1961, ele trabalhava num primitivíssimo computador nas salas do MIT. Combinou no precário Royal McBee 12 diferentes equações relativas à meteorologia – força do vento, pressão barométrica etc. Fez seus cálculos e foi tomar um café enquanto o computador imprimia os resultados. Com isso ele julgou ter obtido uma previsão do tempo suficientemente confiável.

Revendo os números, descobriu que o computador havia reduzido (por limitação de memória) o número 0,506127 para 0,506. Era aparentemente uma variação sem nenhuma importância. Mas Lorenz tomou a decisão que mudaria sua vida (e as nossas). Insistiu em refazer os cálculos com todos os seis dígitos da fração. E o computador devolveu uma previsão de tempo completamente diferente da original.

Dois anos depois do incidente, Edward Lorenz desenvolveu a tese básica de que “situações iniciais ligeiramente diferentes podem se desenvolver em situações consideravelmente diferentes”. E passaria, com o tempo, a ser conhecido mundialmente como o “criador da Teoria do Caos” – que estuda justamente os sistemas complexos em que pequenas perturbações podem trazer resultados aparentemente caóticos.

Ninguém prestou atenção em 1963 na tese de Edward Lorenz. Ela “hibernou” por nove longos anos até que ele resolveu reapresentá-la no 139.º Encontro da Associação Americana para o Progresso da Ciência. O título de sua apresentação: “Predicabilidade: o bater de asas de uma borboleta no Brasil provoca um tornado no Texas?”. Havia na frase um sentido profundo e enigmático como num enunciado budista.



M. I.T.

Lorenz, matemático e meteorologista, é considerado o criador da Teoria do Caos.

A ideia original de Lorenz era usar a imagem do bater das asas de uma gaivota, mas um colega o convenceu de que a figura frágil de uma borboleta causaria mais impacto. E o Brasil foi escolhido por uma técnica poética de juntar palavras iniciadas pela mesma letra.

A teoria de Lorenz se tornou um clássico acadêmico, inspirou um filme com Ashton Kutcher e virou uma citação pop. Em 1983, o matemático da meteorologia ganhou da Real Academia Sueca de Ciências um prêmio Crafoord – que homenageia campos de pesquisa não-incluídos pelo Prêmio Nobel. Ganhou também o Kyoto de 1991 por “trazer uma das mais dramáticas mudanças na visão da humanidade sobre a natureza desde Isaac Newton”.

O homem do efeito borboleta era considerado humilde, gentil e gostava da vida simples em família. Edward Lorenz foi acompanhado pelos três filhos em seus últimos anos. Sua mulher morreu em 2001. Ele não se encaixava na figura “nerd” de um cientista. Mesmo idoso, praticava caminhadas, esqui, *cross-country* e alpinismo. Estava pegando uma trilha na montanha apenas duas semanas antes de morrer de câncer, em casa.

O caos procura a ordem existente em padrões complexos ou aleatórios, ao contrário do que muitas vezes se pode pensar. Ela "coloca a sua ênfase na ordem inerente a um sistema, o comportamento universal de sistemas similares".

No cerne da Teoria do Caos está a ordem escondida em fatos que nos surgem, à primeira vista, desordenados. A Teoria do Caos permite-nos ver além da visão clássica "newtoniana" das coisas.

O caos veio permitir uma grande interdisciplinaridade entre ciências, ligando, por exemplo, a Matemática e a Biologia.

A sua aplicação nas mais variadas Ciências, como a Educação, Saúde, as Políticas Sociais, a Demografia, entre outras, trouxeram-nos uma nova perspectiva sobre os acontecimentos. Isso nos permite compreender melhor as irregularidades e contrariedades da natureza e da realidade.

A sociedade tem evoluído de tal forma, fazendo a informação circular com uma velocidade maior e, assim, as interações entre os vários sistemas e subsistemas econômicos e empresariais tornam-se cada vez mais importantes, a buscar por novos paradigmas que representem a realidade contínua, deixando para trás antigas receitas.

A capacidade de raciocínio humano tem como base um grande volume de informações, as quais são referenciadas pelo passado, quando nos deparamos com novos paradigmas, nossa mente busca traçar novos rumos. Porém, em relação à organização, o salto qualitativo passa pela relação com as milhares de variáveis de mercado, que devem ser utilizadas como novas referências na tomada de decisão.

Uma vez os mercados e as organizações comportando-se como sistemas dinâmicos inter-relacionais e sobrepostos, a aplicação desses novos conceitos à gestão parece ser bastante promissora.

Assumir que o mundo em que estamos é imprevisível, instável e sensível a pequenas causas obriga uma reavaliação das antigas práticas de gestão e um desbravar de novos caminhos. Portanto, é necessário modificar o quadro mental dos gestores de empresas que enfrentam a realidade, fazendo com que abandonem as ilusões de que o êxito esteja associado à regularidade, de que seja possível prever o comportamento de uma organização em longo prazo e que se possam estabelecer relações claras entre causas e efeitos.

## Estratégias de mercado e a Teoria dos Jogos

Para poder deduzir as estratégias ótimas sob diferentes hipóteses quanto ao comportamento dos agentes de mercado, a Teoria dos Jogos tem de analisar diferentes aspectos: as consequências das diversas e prováveis estratégias, as possíveis alianças entre "jogadores" (empresas), o grau de compromisso dos contratos entre eles e o grau em que cada jogo (estratégia) pode se repetir proporcionando essas informações a todos os jogadores.

A partir do estudo *Teoria dos Jogos e Comportamento Econômico* (1944), de John Von Neumann e Oskar Morgenstern, considerados os pais da Teoria dos Jogos, tem-se uma análise matemática de qualquer situação na qual apareça um conflito de interesses, com a intenção de encontrar as opções ótimas para que, nas circunstâncias determinadas, consiga-se o resultado desejado.

Um exemplo da Teoria dos Jogos é "O dilema do prisioneiro", que foi apresentado pela primeira vez na Universidade de Princeton em 1950, como um exemplo da Teoria dos Jogos, e consiste no seguinte: a polícia prende dois indivíduos suspeitos de cometerem um crime leve (roubo de carro) e os coloca em duas celas separadas, sem possibilidade de comunicação entre eles. O detetive suspeita que um deles cometeu também um segundo crime mais

grave e faz uma proposta. Quem denunciar o outro e der as pistas para a condenação fica livre, enquanto o outro pega cinco anos de pena. Se os dois se acusarem mutuamente, os dois pegam três anos. Se os dois ficarem calados, eles só serão acusados do primeiro crime, e os dois pegam um ano de cadeia cada um.

O "dilema do prisioneiro", na sua versão clássica (uma única vez) ou em sua versão modificada (possibilidade de interação), tem sido usado para estudar o problema da cooperação entre indivíduos, grupos e nações em diversos tipos de problemas.

Aqui queremos analisar, brevemente, o problema da cooperação entre equipes em uma mesma empresa. Principalmente aquelas que trabalham com produtos semelhantes e até concorrentes. Os líderes dessas equipes podem adotar diversas estratégias de atuação. Nesse caso, podem prevalecer o egoísmo e a tentativa de obter o maior resultado possível às custas da outra equipe, ou um forte espírito de cooperação entre as equipes que as leve a maximizar as oportunidades conjuntas, mesmo que isso represente um valor menor para uma delas.

Como se comporta a natureza humana dos indivíduos e em grupos? Se um líder adotar um comportamento ético e objetivar o maior ganho possível para a organização, pode optar pela opção "ficar calado" (no dilema do prisioneiro) e, apesar de as duas equipes ganharem, todos ganham menos. Ou pode optar pelo grande lance, com o qual a sua equipe ganha tudo ou nada. No "dilema do prisioneiro", um componente importante do jogo, além das personalidades envolvidas, é a antecipação da escolha que será feita pela outra parte. Pressupostamente, as duas partes são amigas e companheiras (ou pertencem a uma mesma empresa), mas na hora que entra em jogo um interesse individual maior, um deles poderá não se comportar como o previsto. Como eles não podem se comunicar (e no caso da empresa, podem existir incentivos organizacionais para não se falarem), eles terão de especular qual será o comportamento mais previsível da outra parte, e adotar uma estratégia compatível.

O "dilema do prisioneiro" nos conduz a algumas reflexões para o trabalho em equipe:

- As equipes não podem atuar isoladamente. Parece ser errado achar que cada um deve cuidar apenas de seu próprio território. Estes po-

dem ser e muitas vezes são superpostos. O futuro de uma equipe pode estar atrelado ao da outra.

- Não deve haver um incentivo institucional à competição das equipes internas, ao "darwinismo" organizacional. Isso se traduziria em políticas de autodestruição, ou muito comumente na "canibalização" de produtos da mesma empresa.
- Os líderes das equipes devem ter chance de se conhecerem melhor e, portanto, de desenvolver um nível maior de cooperação.
- Deveria ser analisado e divulgado, se do ponto de vista da empresa interessa que uma equipe ganhe e outra perca. Muitas vezes, a personalidade abrasiva de um líder de equipe acaba com outras equipes, em detrimento do todo.
- A cooperação sempre tem um ganho final positivo em relação a possíveis alternativas de ação.

Os jogos são classificados, pela teoria, em muitas categorias que determinam que método pode ser usado para resolvê-los. Algumas das categorias mais comuns são:

- **Jogos em soma zero** – são jogos em que a soma total dos benefícios colhidos por todos os jogadores é sempre igual a zero, ou seja, um jogador só pode ganhar se o outro perder. O xadrez e o pôquer são jogos de soma zero, pois cada jogador ganha precisamente o que o outro perde. Já no caso da economia e da política, não são jogos de soma zero porque alguns desfechos são: ou bons para todos, ou maus para todos os jogadores.
- **Jogos cooperativos** – são jogos em que os jogadores podem comunicar e negociar entre si.
- **Jogos transparentes** – são jogos em que todos os jogadores têm acesso à mesma informação. No xadrez, por ser ele um jogo transparente, todas as informações são evidentes para os dois lados, ao contrário do pôquer, que um não tem acesso às informações do outro.

Na teoria de jogos, a palavra jogo refere-se a um tipo especial de conflito no qual tomam parte "n" indivíduos ou grupos (conhecidos como os jogadores). Há certas regras que dão as condições para que se comecem a definir as

jogadas consideradas legais durante as diferentes fases do jogo, o número total de jogadas que constitui uma partida completa e os possíveis resultados quando a partida termina.

Uma jogada ou movimento é o modo como progride o jogo de uma fase para outra, a partir da posição inicial até o último movimento. Podem ser alternadas ou simultâneas, acontecem tanto por causa de uma decisão pessoal quanto por azar. Assim, por exemplo, uma roleta gera determinada jogada, cuja probabilidade pode ser calculada. O resultado designa-se a partir do que ocorre quando uma partida termina. A informação completa acontece quando cada um dos jogadores que toma parte no jogo conhece todas as possibilidades jogadas, enquanto a estratégia é representada por uma lista de opções ótimas para cada jogador, em qualquer momento do jogo.

De acordo com o número de jogadores e com as circunstâncias, distinguem-se vários tipos de jogos.

Os jogos com dois jogadores têm sido amplamente estudados. Diz-se que um jogo é de soma zero se o total dos ganhos ao final da partida é nulo, isto é, se o total de ganhos é igual ao de perdas. Os jogos de dois jogadores com soma zero são o principal objeto de estudo da teoria matemática dos jogos.

## Aplicações da Teoria dos Jogos

As aplicações da Teoria de Jogos são muito variadas, desde o estudo do comportamento da economia e do mercado às decisões sobre a divisão equitativa de propriedades, sobre a distribuição de poder nos trâmites legislativos, nos problemas de governo e nas decisões individuais.

Na microeconomia tradicional, o processo decisório de um agente depende, exclusivamente, de um conjunto de informações inseridas em um ambiente paramétrico, isto é, que dependa apenas da decisão desse agente, não importando a dos demais. O trabalho com o ambiente estratégico, no qual o resultado de determinada ação dependa não apenas dela, mas também das ações de outros tomadores de opinião, é o da abordagem da Teoria dos Jogos. Sempre que a decisão é interdependente e simultânea em relação à decisão do outro, os conceitos da teoria podem e devem ser aplicados. Isso é possível, pois o comportamento econômico é um jogo: uma situação é definida por interesses competitivos na qual cada uma das partes procura maximizar seus ganhos.

Nas organizações, o trabalho em equipe pode demonstrar a questão da defecção *versus* cooperação: os líderes podem adotar uma estratégia na qual prevaleça o egoísmo e a tentativa de obter o maior resultado possível às custas de outras equipes ou podem optar por um forte espírito de cooperação, por meio do qual as equipes consigam aumentar as oportunidades conjuntas, mesmo que isso represente um valor menor para uma delas.

A Teoria dos Jogos é uma teoria matemática sobre conflito e colaboração, com situações nas quais se pode favorecer ou contrariar um ao outro. A teoria não é capaz de fazer recomendações diretas de que atitudes devem ser tomadas diante de determinadas situações, ela apenas fornece uma explicação de como funcionam tais mecanismos. Entretanto, por intermédio dela, é possível compreender melhor as situações novas e complicadas, possibilitando que o gestor mercadológico tome as decisões mais adequadas perante novos desafios.

Essa nova teoria despertou grande interesse, em razão de suas propriedades matemáticas inéditas, suas múltiplas aplicações em problemas sociais, econômicos e políticos. A teoria atravessa fase de ativo desenvolvimento. Seus efeitos sobre as Ciências Sociais já começaram a se manifestar e suas aplicações tornam-se cada vez mais numerosas e dizem respeito a questões altamente significativas, enfrentadas pelos cientistas sociais, já que difere profundamente de anteriores tentativas de propiciar fundamentos matemáticos aos fenômenos sociais.

## **A Teoria dos Jogos e os fenômenos naturais e sociais**

A Teoria dos Jogos propõe uma nova maneira de formalizar o princípio das Ciências Sociais, a partir do comportamento e preferências humanas, sem precisar se reduzir a domínios estranhos, como a Biologia e a Física. Atualmente, os jogos exercem influências tanto nas *Ciências Naturais*, que nem sempre conseguimos explicar seu acontecimento, quanto nas Ciências Sociais (Economia, Psicologia e Sociologia).

Seus primeiros esforços foram feitos com base nas Ciências Físicas e se inspiraram no impressionante êxito por elas alcançado no decorrer dos séculos. Ocorre, porém, que os fenômenos sociais são diferentes: os homens algumas vezes lutam uns contra os outros e algumas vezes cooperam entre si, dispõem de diferentes graus de informação acerca do próximo, e suas as-

pirações os conduzem ao conflito ou à colaboração. A natureza inanimada não exibe qualquer desses traços. Átomos, moléculas, estrelas podem se aglomerar, colidir, explodir, mas nunca se hostilizam, nem colaboram uns com os outros, conseqüentemente, era de se duvidar que os métodos e conceitos desenvolvidos pelas Ciências Físicas pudessem lograr êxito quando aplicados a problemas sociais.

A Teoria dos Jogos distingue-se da economia na medida em que procura encontrar estratégias racionais em situações nas quais o resultado depende não só da estratégia própria de um agente e das condições de mercado, mas também das escolhidas por outros agentes que possivelmente têm estratégias diferentes ou objetivos comuns. Ela faz a análise matemática de qualquer situação na qual apareça um conflito de interesses, com a intenção de encontrar boas opções para circunstâncias determinadas, conseguindo, assim, o resultado desejado.

## A quinta disciplina como base do conhecimento mercadológico

Aprender não significa ser capaz de reproduzir comportamentos ou memorizar conteúdos prefixados. Aprender, no sentido sistêmico e abrangente do termo, significa ser capaz de transformar-se, de modo a modificar a própria estrutura de comportamento, tornando-a mais eficaz, no sentido de perseguir os valores essenciais da própria pessoa, grupo social ou comunidade.

Estamos hoje presenciando um salto na capacidade de inovação devido à disponibilidade de um conjunto de tecnologias de aprendizagem em grupo, que está sendo usado pelas empresas como fator estratégico para competir no mercado globalizado. Com isso está surgindo um novo perfil de empresa: "A Empresa que Aprende" (*Learning Organization*).

As novas tecnologias de aprendizagem organizacional são caracterizadas por cinco disciplinas. Disciplina é um conjunto de práticas de aprendizagem, por meio das quais a pessoa se modifica, adquirindo novas habilidades, conhecimentos, experiências e níveis de consciência. As cinco disciplinas da aprendizagem organizacional são: (1) pensamento sistêmico, (2) domínio pessoal, (3) modelos mentais, (4) visão compartilhada e (5) aprendizagem em grupo.

O pensamento sistêmico consiste em perceber o mundo como uma rede integrada de relacionamentos. (SENGE, 1990, p. 65)

Como instrumento do pensamento sistêmico, Senge adotou a dinâmica de sistemas (de seu mestre Jay Forrester), desenvolvendo o conceito de ar-

quétipos (padrões básicos de comportamento), tornando a técnica de modelagem de sistemas sociais mais acessível aos não-especialistas.

Senge enfatizou os aspectos práticos do pensamento sistêmico, mostrando suas implicações para as atividades gerenciais e utilizando simulações para apoiar o planejamento e o treinamento.

O domínio pessoal é a capacidade fundamental para que um indivíduo possa perseguir seus próprios valores, em vez de ser levado pelas circunstâncias. Os elementos fundamentais do domínio pessoal são: a percepção clara da realidade e a consciência firme dos próprios propósitos. A tensão entre a realidade percebida e a visão do ideal desejado é a fonte de energia transformadora que permite à pessoa agir e não apenas reagir. O domínio pessoal pode ser entendido, de forma mais profunda, como um crescimento espiritual.

O trabalho com modelos mentais reconhece que nossos conhecimentos, hábitos e crenças determinam nossa percepção e interpretação de tudo que acontece no mundo, nos negócios, na família etc. Com o passar do tempo, nossos modelos mentais, que quase sempre são inconscientes, ficam inadequados, passando a prejudicar nossa capacidade de entender e agir de modo adequado. A disciplina de modelos mentais incorpora métodos para explicitá-los, permitindo que nós mesmos os avaliemos e transformemos.

A visão compartilhada é o que une os grupos na ação. Quando os grupos possuem uma visão compartilhada, as pessoas se identificam com o grupo, sentindo-se estimuladas e unidas na busca de seus ideais. Uma visão só é verdadeiramente compartilhada na medida em que ela se relaciona com as visões pessoais dos membros do grupo.

A aprendizagem em grupo depende da interação autêntica entre as pessoas (o que o filósofo Martin Buber chamou de relação eu-tu), que de modo geral é desestimulada em nossa cultura. A própria educação, apesar de realizada em grupo, enfatiza o desempenho individual e a competição entre os alunos. A técnica fundamental da aprendizagem em grupo é o diálogo que, sendo cultivado na Grécia antiga por filósofos como Sócrates e Platão, acabou tendo sua forma original deturpada e esquecida em nossos tempos, sendo agora restaurado graças, principalmente, à iniciativa de muitos gestores mercadológicos. (SENGE, 1990, p. 65)

As organizações que buscam a inovação com foco no conhecimento, devem praticar a visão holística e a integração sistêmica. Com essa prática, a maximização dos recursos trará melhores resultados. O desenvolvimento de estratégias de adaptação com foco na satisfação do cliente e na agregação

de valor, tendo como resultado a perenidade da marca, deve ser o objetivo principal da empresa que aprende e cresce coletivamente, atingindo, assim, a superação das expectativas de mercado.

---

## Ampliando seus conhecimentos

### Uma estratégia brilhante

(MARINHO, 2002)

Com o sucesso do filme *Uma Mente Brilhante*, a história do matemático John Forbes Nash Jr. se tornou popular. Mas suas ideias ainda não. Muito mais interessante que sua esquizofrenia ou seu casamento, o trabalho de Nash foi tão revolucionário que não foi aceito como tese de doutorado em Princeton em 1950 (ao contrário do que o filme dá a entender) para ser reconhecido com o Nobel em 1994. Na verdade, aquele Nobel foi um reconhecimento da comunidade científica sobre um trabalho desdenhado 44 anos antes.

Nash trabalhou sobre o que ficou conhecido como “Teoria dos Jogos”. Essa teoria foi concebida em 1944 por dois outros matemáticos: Oskar Morgenstern e John von Neumann; este último famoso por ter sido um dos pais da bomba atômica e do computador digital. A “Teoria dos Jogos”, assim como o trabalho de Nash, é extremamente polêmica. Morgenstern e Neumann conceberam uma série de “jogos” onde os “jogadores” se defrontavam com situações em que tinham de realizar escolhas com base na escolha do outro “jogador”. O “jogo” mais famoso ficou conhecido como “O Dilema do Prisioneiro”, uma função matemática que explica a cooperação ou não-cooperação entre os “jogadores”. O que Nash fez foi explicar o ponto de equilíbrio dessa cooperação, no que ficou conhecido como “O Equilíbrio de Nash”.

Mas o que o matemático fez de realmente notável foi expandir esses conceitos puramente matemáticos para o mundo das Ciências Sociais, inicialmente a Economia. Da Economia, a “Teoria dos Jogos” migrou para a Sociologia, a Antropologia e ficou especialmente interessante quando chegou à Biologia. Hoje em dia, o que existe de mais moderno em Direito, Administração, Psicologia, e uma série de outras disciplinas aplicadas deriva da “Teoria dos Jogos”. E, após o Nobel de Nash, o assunto ganhou tanta importância que hoje nor-teia importantes correntes acadêmicas de pensamento no mundo.

Na Biologia, a “Teoria dos Jogos” encontrou grande receptividade na zoologia em geral e na etologia em particular quando se percebeu que os animais também “jogavam”, em muitos casos de forma análoga ao homem. Nesse ponto, houve a mistura de conceitos e disciplinas diversas, o que dificultou a compreensão do todo. Seria a Matemática (“Teoria dos Jogos”) explicando o comportamento animal (etologia) que, por sua vez, explicaria o comportamento humano (Sociologia e Antropologia) que levaria a consequências no dia-a-dia humano (Economia, Administração, Direito, Psicologia etc.).

Além da complexidade de cada assunto em particular, torna-se mais grave o fato de eles, geralmente, serem estudados por grupos antagônicos. Os matemáticos pertencem a um grupo diferente dos biólogos e dos cientistas sociais e, frequentemente, não se compreendem. Fora isso, quando os conceitos evolucionistas de Darwin se incorporam a essa salada, volta à tona a polêmica ética e religiosa com os criacionistas. Somente para ilustrar: segundo uma pesquisa realizada em 2001 pelo instituto Gallup nos EUA, 57% dos norte-americanos não acreditam que o homem é uma evolução dos símios. Note-se que isso decorre do trabalho de Darwin feito no século XIX (1859, para ser preciso). Se Darwin ainda é polêmico hoje em dia, imagine Neumann, Morgenstern e Nash!

Esse assunto é extenso, complexo e fascinante. Os desdobramentos dele atingem o que de mais interessante existe nas relações humanas. Na Economia, existem exemplos fantásticos, como o tema do Nobel de 2001 sobre informações assimétricas. Em Sociologia e Antropologia, estudos sobre cupins e formigas levaram à criação da sociobiologia, com conceitos muito interessantes para explicar nosso complexo arranjo social. Estudos sobre símios revelaram um novo conceito psicossocial, o MPI (*Male Parental Investment* ou, mal traduzindo, Taxa de Investimento Paterno) que explicaria as razões básicas emocionais que levariam uma mulher a se interessar por um homem. No direito e na justiça, inúmeros conceitos de “Teoria dos Jogos” vêm sendo utilizados para a formatação de concorrências públicas mais eficazes e contratos mais justos e aplicáveis, assim como está sendo mais fácil prever a ocorrência de crimes como estupro.

Em Administração de Empresas, a aplicação da etologia em geral e da “Teoria dos Jogos” em particular oferece um vasto campo de trabalho. Aplicações de conceitos de observação de chimpanzés, por exemplo, nos ensinam muito sobre as estruturas de poder nas relações corporativas. Estudos sobre

a repetição contínua do “Dilema do Prisioneiro”, por outro lado, levam a conclusões surpreendentes sobre estratégias profissionais de longo prazo. Tudo isso leva à criação de estratégias empresariais verdadeiramente brilhantes, em que a grande vantagem é a aderência à mecânica comportamental do ser humano.

Hoje em dia, governos e empresas têm utilizado a “Teoria dos Jogos” para suas estratégias microeconômicas. Basicamente, sempre que a sua decisão é interdependente e simultânea em relação à decisão do outro, esses conceitos podem ser aplicados. Um bom exemplo são as estratégias mais ou menos protecionistas que os governos adotam no comércio internacional, cujo objetivo é maximizar o rendimento total variando o grau de cooperação entre países em função da reação do restante do mundo relacionada à sua própria decisão.

Simplificando a “Teoria dos Jogos”, o que se pretende é responder à pergunta: “O que é mais vantajoso para mim, tendo em mente que a minha decisão vai implicar em uma reação da(s) outra(s) parte(s): cooperar ou desertar?” A resposta a essa pergunta leva a desdobramentos espetaculares, nos quais a melhor estratégia nem sempre é aquilo que parece ser. Exatamente aí é que está o brilho dessa estratégia. Brilho nem sempre percebido, diga-se.

---

## Atividades de aplicação

1. Quais são os quatro estilos complementares nos cenários de adaptação mercadológica?
2. Pela Teoria dos Jogos, os jogos são classificados em muitas categorias que determinam que método pode ser usado para resolvê-los. Cite algumas das categorias mais comuns.
3. Quais são as cinco disciplinas da aprendizagem organizacional?





## ■ Construção de valor

Objetivando compreender um pouco mais sobre valor, necessidade e desejo, iniciaremos pela Teoria de Abraham Maslow que apresenta a sua pirâmide hierárquica das necessidades humanas (fisiológicas, segurança, sociais, *status* e autorrealização), onde a base tem relação direta com a amplitude de serviços e produtos ligados às necessidades básicas, como as fisiológicas (exemplo: a fome). É claro que o valor dado por um faminto a um prato de comida será muito superior a informações do mundo da arte (necessidade superior de autoestima e conhecimento). O marketing neste caso poderá trabalhar na agregação de valor com o estudo dos desejos, a fome de um chinês e a de um brasileiro é a mesma, mas saber oferecer opções de acordo com o desejo do que comer, este é o trabalho de atendimento dos desejos focado em valor.

Outro ponto importante está na diferença entre preço e valor – conceitos que, por sinal, raramente se associam nas estratégias de precificação mais adotadas na atualidade, e base no marketing moderno. Tomem-se como exemplos as duas abordagens de definição de preços mais comuns. A primeira se baseia em custos e, em geral, parte de uma questão-chave: “Qual preço cobre nossos custos com uma margem e/ou retorno razoável?”. Apesar de prudente do ponto de vista financeiro, essa estratégia é falha, uma vez que a definição dos custos fixos depende do volume de vendas – que, por sua vez, também está associado à questão do preço. A segunda abordagem, chamada de “precificação competitiva”, busca responder à pergunta: “Qual é o preço permitido pelo mercado?”. Assim, estabelecem-se os preços dos produtos e serviços levando-se em conta o que os concorrentes cobram. Esse método, além de reforçar a noção de que produtos são *commodities*, tem as desvantagens adicionais de estimular guerras de preços e de deixar o setor à mercê dos fornecedores de menor custo, como exemplo a China.

Os dois caminhos apresentam falhas quando ligadas ao valor de mercado. Nenhuma das estratégias foca o valor que o novo produto ou serviço propicia ao cliente nem dá margem a saltos qualitativos, que possam resultar em ofertas inovadoras. A busca da definição do valor, bem como do impulso à descoberta de novas maneiras de proporcioná-lo ao cliente, está na raiz da chamada “precificação baseada no valor do produto ou serviço”.

Ao adotar tal estratégia, a empresa pode alcançar compreensão profunda das motivações comerciais do comprador, o que permite sintonizar os próprios objetivos com as metas dos clientes. Funda-se, assim, uma relação em que um contribui para o sucesso do outro – algo virtualmente impossível de obter com as tradicionais abordagens de precificação.

Todo consumidor busca mentalmente, dentro de uma hierarquia tácita, os melhores produtos e/ou serviços. Definir o que é vantagem, benefício ou solução em relação a esse conjunto de atributos e/ou percepções e o trabalho do estrategista mercadológico, a correta valoração do objeto do desejo é a diferença entre sucesso e fracasso.

Compreende-se então que, no centro dessa estrutura complexa e interligada, está o estudo do comportamento do consumidor, parte importante para saber o real valor dos produtos ou serviços, em especial para definir estratégia de preços como, por exemplo, as lojas de conveniência, normalmente encontradas ao lado dos postos de gasolina, onde a grande agregação de valor está em oferecer no momento certo o produto que o cliente está disposto e suscetível à compra. Por compreender esse valor o comerciante cobra um *price premium* (um preço adicional) pelo benefício e facilidade oferecida.



## O valor e a marca

A competitividade de mercado traz novos níveis de concorrência; desenvolver estratégias que possibilitem a diferenciação é a base para o melhor posicionamento e valoração do produto e/ou serviço.

Dentro da mercadologia, o desenvolvimento do conceito de valor da marca, dentro da sua intangibilidade, faz parte de uma das mais sofisticadas formas de diferenciação de uma organização. Compreender os atributos e características que podem fazer com que o cliente pague um valor adicional por uma marca é uma das fórmulas de sucesso que faz a diferença no mundo contemporâneo.

### A percepção do valor da marca

Se estivéssemos vivendo na antiga União Soviética a marca seria de pouca valia, pois em um país onde os monopólios governamentais reinavam e a produtividade era medida pelo peso final do produto, os valores intangíveis relacionados à marca não teriam sentido.

Do outro lado, nos Estados Unidos, onde o volume de concorrentes é significativo, a busca pelo melhor posicionamento na mente do consumidor é uma regra, a mercadologia aplicada à marca, trabalhando o composto de marketing focado nos diferenciais tangíveis e intangíveis da firma é uma questão de sobrevivência.

A ideia de criar um nome, símbolo ou signo que possa transmutar a identidade corporativa visual ou foneticamente é algo revolucionário; transformar a categoria do produto em ícone é o sonho de todo gestor mercadológico.

Para o cliente a marca pode significar uma relação direta de confiança, podendo representar muito mais do que um bom produto físico, quando a identidade do produto torna-se metafísica, a intangibilidade pode penetrar na vida do consumidor com uma emoção praticamente intransponível. Muitas empresas usam essa estratégia emocional simbólica para valorizar a sua marca e criar estratégias de comunicação integradas de marketing, posicionando a imagem do produto ou serviço como única; isso representa o valor da marca como diferencial competitivo.

O grande desafio das empresas está justamente em mensurar o valor de suas marcas. Existem algumas metodologias, mas acredito que cada empresa produto ou serviço deva desenvolver metodologias específicas, objetivando compreender seus mercados e clientes frente às suas percepções relativas.

## Conceituação das marcas

O desenvolvimento de produtos ou serviços nasce de um amplo estudo de mercado. Neste estudo, a compreensão dos concorrentes, seus pontos fortes e fracos, suas soluções e benefícios é a base para compreender o porquê do seu sucesso ou fracasso. Uma ampla pesquisa focada no comportamento do consumidor-alvo pode também esclarecer os fatores de escolha de um produto ou serviço.

Analisando os resultados do mercado em relação a esse consumidor, dentro da sua percepção de valor, pode-se estruturar uma hierarquia de importância quando do momento da compra; neste momento, o gestor mercadológico poderá trabalhar a marca de um produto ou serviço como objeto de desejo.

## Marca

- Segundo Kotler; Armstrong (1998, p. 195), marca é “um nome, termo, signo, símbolo ou *design*, ou uma combinação desses elementos, para identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos de seus concorrentes.”
- Churchill; Peter (2000, p. 244), marca é “um nome, termo, *design*, símbolo ou qualquer outra característica que identifique o bem ou serviço de um vendedor como distinto dos bens ou serviços dos outros vendedores.”

A amplitude do conceito colocado pelos autores apresenta a complexidade do assunto, mas alguns pontos são claros em relação à competitividade, ao posicionamento e à relação direta com o mercado e o valor da marca junto ao consumidor.

## A marca como ativo intangível das organizações

A maioria das marcas tem seu valor focado nos seus aspectos intangíveis; compreender o que isso vem a ser é fundamental para desenvolver estratégias de marketing. A luz de Reilly (1996), as características intangíveis de uma marca são:

- permitir uma fácil identificação e descrição;

- devem estar sujeitas à existência e à proteção legal;
- devem ser sujeitas ao direito de propriedade individual e esta deve ser legalmente transferível;
- deve existir uma evidência tangível de sua existência;
- devem ter sido criados em uma data ou como resultado de um evento identificável;
- necessitam ser passivos de destruição ou terminação em uma data ou como resultado de um evento identificável.

Objetivando uma avaliação econômica, de acordo com Reilly (1996), a marca deve:

- produzir alguma quantidade mensurável de benefício econômico ao detentor de seus direitos; seja através de um incremento nas receitas ou decréscimo nos custos;
- aumentar o valor de outros ativos aos quais estão associados.

A empresa americana Unilever é uma das maiores especialistas nessa estratégia, desenvolvendo marcas como Omo, Rexona, Vasenol, Surf, Seda, Minerva, Maisena, Lux, Knorr, Kibon, Karo, Hellmann's, Fofo, Dove, Confort, Close Up, CIF, Brilhante, BeceL, AXE, Arisco e ADES.

## Investindo na marca

Os publicitários são os maiores defensores, quando se fala em investimento na marca, esses profissionais sabem que quanto maior a exposição persuasiva dos atributos, características e benefícios de uma marca, melhor será a retenção por parte da audiência-alvo.

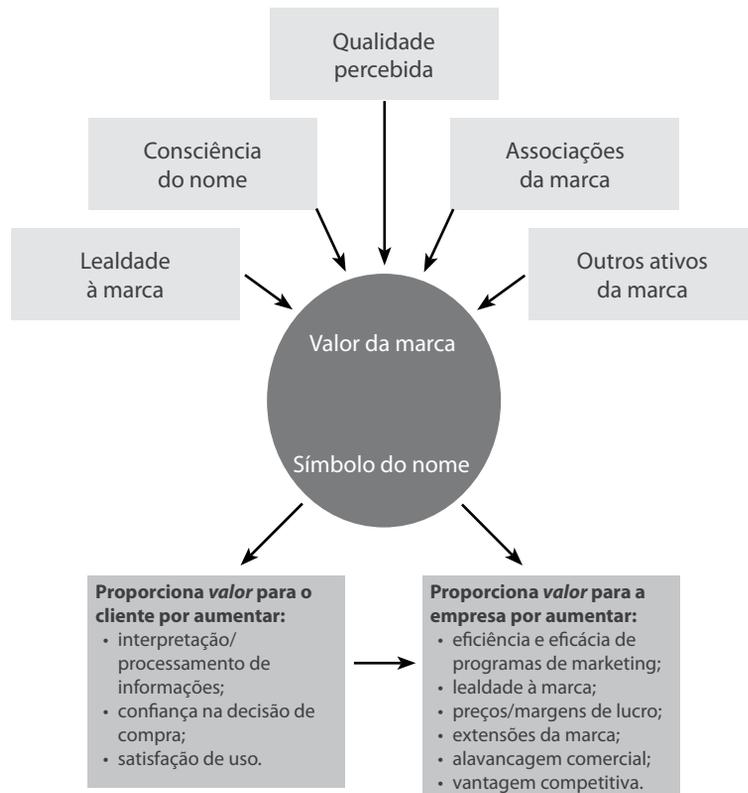
Do outro lado do balcão, quando um cliente deseja comprar um determinado produto ou serviço, poderá fazer a relação, mesmo que tácita, com a solução (tangibilizada pela marca) maciçamente apresentada através dos meios de comunicação.

Para a organização, a marca pode ser o grande fator de diferenciação dos seus produtos e/ou serviços quando comparados com as demais soluções do mercado, "descomotizando" o mesmo. Já para o cliente, a marca pode significar a tangibilização de um objeto do desejo.

## Elementos de valor da marca

A seguir os elementos de valor destacados por Aaker (*apud* CHURCHILL, 2000, p. 251):

- lealdade à marca;
- consciência do nome;
- qualidade percebida;
- associações da marca e outros ativos da marca;
- caracterizam a marca e sua força perante o mercado competitivo.



Elementos de valor em uma marca.

## Prisma de identidade da marca

Segundo Kapferer (2004), o *prisma de identidade da marca* apresenta as seis dimensões pelo qual uma marca adquire sua identidade. Toda marca

possui características objetivas (físico) e subjetivas (personalidade); ela se desenvolve em um contexto (cultura) que lhe dá substância e força na sua convivência com os consumidores (relação). Ademais, as marcas são percebidas de uma forma particular pelos consumidores (reflexo), gerando neles sentimentos internos específicos (mentalização). É o efeito conjunto dessas 6 dimensões que define exatamente qual é a identidade da marca.

Biel (1992) define que o valor de uma marca é decorrência do efeito composto dos fatores de imagem da marca, que afetam a maneira pelo qual o consumidor irá “experimentar” este produto e/ou serviço, e dos fatores extra-imagem, que estão mais relacionados com os aspectos financeiros e competitivos que cercam os mesmos. Os fatores de imagem são provenientes de três grandes fontes:

- a imagem do produtor (identidade);
- a imagem do produto (imagem);
- a imagem do usuário (solução atendida).

Segundo o autor, a partir da inter-relação dessas três grandes forças é que a marca adquire parte do que é considerado valor da marca. Fica claro que o autor distingue entre os fatores objetivos e os subjetivos na determinação do valor total da marca, porém ele coloca uma maior ênfase nos aspectos ligados a imagem (qualitativamente mensuráveis).

Para Kotler e Keller (2006), o valor da marca está relacionado aos resultados obtidos pelos esforços de marketing que são atribuíveis exclusivamente a uma marca. O autor reforça que para o cliente o que define realmente este valor é o seu conhecimento da marca (*brand knowledge*) que é composto por duas dimensões:

- reconhecimento da marca;
- imagem da marca.

Segundo Keller (2006), existem 10 características fundamentais compartilhadas pelas marcas mais bem-sucedidas no mercado mundial. Essas podem ser medidas com uma escala de 1-10, dando uma visão da competitividade de uma marca em relação aos demais concorrentes. A medição dessas características relacionadas à marca é base para desenvolver estratégias mercadológicas.

## **Principais características presentes nas marcas bem-sucedidas**

- A marca é capaz de entregar os benefícios e valores realmente desejados pelos clientes.
- A marca permanece forte em relação ao seu tempo de vida.
- A estratégia de preço está focada na percepção de valor pelos clientes.
- A marca está corretamente posicionada na mente do público-alvo.
- A marca é consistente em termos de posicionamento de categoria.
- O portfólio da marca é forte em relação ao posicionamento dos seus produtos e serviços.
- A marca se utiliza e desenvolve estratégias de marketing com foco em valor.
- Os gestores da marca compreendem o que a marca significa para seu mercado.
- A marca recebe o suporte necessário, sendo este sustentado no longo prazo.
- A organização acompanha, registra e planeja fontes de valor da marca.

## **Outras metodologias de mensuração do valor da marca**

A pesquisa passa pela análise dos itens abaixo:

- Grau de lealdade – baixo índice de troca ou alto grau de recompra;
- Top of Mind – a primeira marca que vem a mente;
- Líder de mercado – *market share* superior a 51%;
- Qualidade – produtos com 6 sigma;
- Atributos superiores – comparativamente o produto é melhor que os dos concorrentes;
- Inovação, agregando valor – surpreende o mercado e o cliente com o inédito;

- Respeito pelo cliente – gera soluções de forma rápida com baixo conflito.

## Empresas internacionais e suas metodologias

- Interbrand: liderança, tempo, crescimento, vendas, comunicação, proteção legal.
- Financial World: liderança estabilidade mercado, internacionalização, tendências, apoio, proteção.
- Branddynamics: presença, relevância, *performance*, vantagem e fidelização.
- Equitrend: projeção, qualidade percebida, satisfação na utilização.
- Young & Rubicam: diferenciação, relevância, estima, familiaridade.

## Fatores analisados pela Brand Finance

A Brand Finance ([www.brandfinance.com](http://www.brandfinance.com)) é uma consultoria independente que é inteiramente focada em quantificar e alavancar os valores dos ativos intangíveis.

Além das empresas com grandes marcas de capital aberto, seus clientes incluem bancos de investimento, autoridades fiscais, advogados de propriedade intelectual e empresas de capital fechado.

Seus serviços se baseiam no resultado de um profundo entendimento da importância da marca do ponto de vista financeiro, do consumidor e comercial ou de negócio. São líderes internacionais no campo de avaliação dos ativos intangíveis, preenchem o vazio existente entre o marketing e as finanças, para aumentar os lucros da marca e do marketing *accountability*, seus serviços de transações ajudam os clientes a obterem valor em suas marcas através de processos de vendas e aquisições, licenciamentos, arranjos financeiros e planejamento tributário.

Os principais fatores analisados pela empresa são:

- tempo de mercado (tradição);
- distribuição (pulverizada);
- participação de mercado (*share superior*);

- posição de mercado (líder da categoria);
- taxa de crescimento das vendas (crescimento constante);
- *price premium* (o cliente paga um valor adicional);
- elasticidade preço (baixa sensibilidade à elevação de preços);
- gastos com marketing (valores bem investidos);
- *awareness* da publicidade (consciência na publicidade);
- *awareness* da marca (consciência da marca).

## O valor gerando satisfação

Estudar as expectativas do cliente é parte importante para iniciar um relacionamento comercial. Quando todos os aspectos ligados à valoração da marca são trabalhados mercadologicamente na busca dessa compreensão, o resultado pode ser a satisfação do consumidor. O objeto do desejo representado pela marca pode transcender expectativas e representar, por exemplo, um símbolo de autorrealização.

Um bom exemplo de satisfação gerado pela capacidade da empresa em se relacionar com o cliente gerando valor está nos clubes e/ou comunidades como por exemplo: Orkut (Google), Boticário (Garota Taty) e um clássico: o clube Harley Davidson.

## O tangível e o intangível de um bom vinho

### A degustação de vinhos

#### Tangível

##### O exame visual

Deve-se colocar uma quantidade de vinho correspondente a 1/3 ou, no máximo, metade do volume da taça. Inclina-se suavemente a taça de modo a melhor visualizar a superfície de vinho a ser observado que se torna elíptica e, portanto, maior. Contra um fundo branco (uma folha de papel, um guardanapo ou a toalha da mesa) devem ser observados os seguintes aspectos:

- **Limpidez** – os vinhos de longa guarda, onde os melhores exemplos são os vinhos do Porto Vintage, os grandes Châteaux de Bordeaux e Barolos, com o tempo, vão formando depósitos no fundo da garrafa e, se agitados, dispersam-se no vinho. Exceção feita a esses vinhos, todo vinho correto deve apresentar-se límpido, isto é, sem partículas em suspensão e sem depósito. A presença dessas partículas, geralmente, indica que o vinho é mal feito ou está deteriorado.
- **Transparência** – um vinho correto não pode estar turvo, deve apresentar-se transparente. Isto pode ser constatado colocando-se por baixo da taça um papel contendo texto. Observando-se através do vinho deve-se conseguir ler a palavra. Vinhos deteriorados geralmente ficam turvos.
- **Brilho** – as características de limpidez, viscosidade e transparência reunidas causam reflexos intensos nos vinhos, os quais podem apresentar um aspecto brilhante. Em princípio, não é um sinal absoluto de qualidade, mas os grandes vinhos em geral apresentam brilho intenso.
- **Viscosidade** – todo vinho deve apresentar viscosidade, que é uma certa aderência do líquido nas paredes da taça. Quando é agitada e colocada em repouso, o vinho escorrerá da parede da taça, lentamente, em filetes, denominados lágrimas, pernas ou arcos. A formação das lágrimas é devida à tensão superficial e evaporação de álcoois do vinho, especialmente o glicerol (também chamado glicerina). Um vinho com pouca densidade é um vinho “aguado”, escorre rapidamente nas paredes da taça, o que indica que esse vinho terá pouco corpo, e não terá na boca aquela sensação aveludada.
- **Gás** – a maioria dos vinhos no mundo são vinhos “tranquilos”, isto é, sem gás. Somente os vinhos espumantes (Champagnes, Asti etc.), e os frisantes (Frascati, Lambrusco, Vinhos Verdes portugueses etc.) devem apresentar gás carbônico, observável na taça.
- **Cor** – a cor de um vinho deve ser examinada cuidadosamente, pois fornece informações importantes sobre o vinho. Depois da observação geral da cor, inclina-se a taça, e examina-se a superfície do vinho que tem forma elíptica. Poderão ser identificadas duas regiões: a região central ou olho onde a cor é mais concentrada, e a borda periférica ou anel que tem cor menos concentrada, pois o volume de vinho é menor nessa região e a cor fica esmaecida. Com o envelhecimento, os vinhos

tintos vão tomando tonalidade alaranjada e chegam até à cor de tijolo. Embora o olho possa ainda estar vermelho intenso, a mudança começa a ser percebida no anel. Já nos brancos o envelhecimento provoca mudança de cor amarelo palha para dourado.

## O exame olfatório

A manifestação sensorial mais encantadora do vinho são seus aromas. Encerrado na garrafa por meses, anos, décadas, o vinho se desenvolve, evolui, como um ser vivo desenvolve seu metabolismo químico de forma cada vez mais rica e surpreendente.

A principal característica dos grandes vinhos, que os diferenciam dos vinhos mais simples, é sua capacidade de evoluir e desenvolver esse maravilhoso conjunto de aromas que encanta nossa mais rica percepção, o olfato.

O sentido do olfato é percebido na cavidade nasal, numa pequena área da mucosa, de poucos milímetros de extensão, onde se localizam as células nervosas responsáveis pela captação dos estímulos olfatórios.

O exame olfatório é realizado colocando-se o nariz junto à boca do copo e cheirando vigorosamente, de preferência alternando-se as narinas direita e esquerda.

## Os aromas

- **Qualidade:** a primeira coisa que se deve observar é se os aromas do vinho são agradáveis ou não. Aromas desagradáveis significam que o vinho é mal feito, de má qualidade ou está deteriorado.
- **Intensidade:** um bom vinho deve ter aromas facilmente perceptíveis, embora não necessariamente intensos. Os vinhos inferiores são fracos em aromas. Os grandes vinhos têm aromas intensos ou sutis porém complexos.

## O exame gustativo

Realiza-se colocando um gole não exagerado de vinho na boca e deixando-o girar lentamente no seu interior, de modo a permitir que ele entre em contato com as regiões da língua que são diferentes em relação à percepção dos sabores. Um bom vinho deve ter sabores agradáveis de boa intensidade e compatíveis com o tipo de vinho. Por exemplo, em um vinho seco não se espera encontrar sabor doce.

## Percepção dos sabores

- **Doce:** os receptores gustativos para o sabor doce estão na extremidade anterior da língua.
- **Ácido:** é percebido nas porções laterais da língua. É mais acentuado nos vinhos jovens do que nos velhos e mais nos brancos do que nos tintos.
- **Amargo:** percebido na região posterior da língua, deve estar presente, mas não muito intenso a ponto de ser desagradável.
- **Salgado:** não deve existir no vinho, mas, em certos vinhos de aromas minerais, percebem-se sabores também minerais ou metálicos que lembram o salgado. Essa característica denominamos *sapidez* do vinho.

## O “tato”

Na realidade não se trata de tato, tal como é percebido na pele, mas sim de sensações decorrentes de estímulos mecânicos ou químicos que são percebidas na língua e assim definidas:

- **Corpo** – é a sensação de opulência provocada pelo vinho à boca. Vinhos de bom corpo ou encorpados são vinhos untuosos na boca e nos dão a sensação de que poderíamos mastigá-lo. Vinhos de pouco corpo ou “magros” são vinhos “aguados”. O glicerol é um dos componentes do vinho que mais contribui para dar essa estrutura ao vinho.
- **Adstringência (tanicidade)** – é a sensação de “travo” ou secura da boca, semelhante à de se comer uma banana ou um caqui verde. É provocada pelos taninos do vinho que se combinam com as proteínas enzimáticas da saliva e não as deixam agir, gerando a sensação de boca seca.
- **Gás carbônico** – só deve ser percebido nos vinhos espumantes e frizzantes e na boca, causa a “efeito agulha”, isto é, como se houvessem agulhas picando a língua.
- **Teor alcoólico** – é percebido porque o álcool confere uma sensação de calor à boca. Quanto mais álcool no vinho mais intensa será a sensação de calor percebida.
- **Temperatura** – a sensação da temperatura em que o vinho é servido é, logicamente, percebida.

- **Equilíbrio** – é a harmonia entre acidez, doçura, amargor, sapidez, tanicidade e teor alcoólico. Em um vinho equilibrado nenhum desses aspectos gustativos sobressai entre os demais, causando uma sensação complexa e agradável. Podem-se ter vinhos equilibrados em suas características fracas, médias ou intensas, simples ou complexas, resultando em vinhos pequenos, honestos, bons, muito bons ou grandes.

## Intangível

A marca de um vinho do velho mundo, uma bela noite de estrelas com uma bela companhia.

---

## Ampliando seus conhecimentos

### Casas Bahia e Unilever ampliam liderança

(LEMOS, 2008)

*Ibope Monitor divulga ranking dos maiores anunciantes e soma em R\$51 bilhões o investimento na mídia*

O *ranking* do Ibope Monitor com os anunciantes que mais compraram mídia em 2007 mostra que os dois líderes se distanciaram ainda mais no pelotão da frente. Casas Bahia continua imbatível no posto de maior investidora em mídia, somando R\$2,765 bilhões, alta de 32% em relação ao ano anterior. A segunda colocada, Unilever, foi a empresa que apresentou a maior alta entre as líderes, avançando 70% e atingindo R\$1,423 bilhão.

Entre as surpresas está a movimentação da Caixa Econômica Federal, que, com alta de 55%, somou R\$582 milhões, subindo da sétima para a terceira posição. A Colgate-Palmolive é outra empresa que aumentou consideravelmente sua presença na mídia, em 54%.

O Ibope Monitor totalizou em R\$51 bilhões o investimento em mídia no ano passado, o que representa alta de 30% em relação aos R\$39 bilhões de 2006. Entretanto, o instituto reconhece que aproximadamente 10% desse valor se deve às mudanças em sua metodologia que aumentou de 29 para 37 as praças pesquisadas.

Visando dar maior precisão aos valores de investimento em mídia, o Ibope passou a considerar as veiculações nas salas de cinema de dez cidades, aumentou de 21 para 77 as emissoras de rádio monitoradas e adicionou mais oito mercados de TV aberta (Campo Grande, Cuiabá, Goiânia, João Pessoa, Manaus, Natal, São Luiz e Teresina). Com isso, enquanto os dados de 2006 se referem a 29 praças de TV aberta, os de 2007 incluem 37. Os outros meios aferidos são revista, jornal, *outdoor* e TV por assinatura.

O levantamento, que considera os valores de tabelas dos veículos, sem levar em conta os descontos normalmente negociados com agências e anunciantes, não apresenta mudanças significativas na divisão do bolo publicitário brasileiro no ano passado. A soberana TV aberta avançou um ponto, fechando com 50% do total, assim como o rádio, que agora detém 4%. Jornal emagreceu dois pontos, ficando com 29%. O cinema estreou no estudo com 1%, enquanto a já minguada verba de *outdoor* foi nocauteada pelo Cidade Limpa, da capital paulista, sendo reduzida a 0,1%. Revistas (9%) e TV por assinatura (8%) mantiveram os percentuais de 2006.

---

## Atividades de aplicação

1. O prisma de identidade da marca apresenta as seis dimensões pelo qual uma marca adquire sua identidade. Quais são elas?
2. Com a crescente sofisticação dos mercados e das empresas, observa-se um fenômeno onde grande parte do valor atribuível a uma entidade provém de parcelas intangíveis do seu negócio. O que é um ativo intangível?
3. Cite três das dez principais características presentes nas marcas bem-sucedidas.



# ■ Percepção

O gestor mercadológico deve desenvolver sua sensibilidade de mercado objetivando ampliar o leque de opções para o cliente, motivando, estimulando e percebendo quais as soluções e benefícios que realmente agregam valor e fazem a diferença.

## A dinâmica da percepção

Os seres humanos são constantemente bombardeados com estímulos.

O estímulo intenso “desliga” a maioria dos indivíduos, que inconscientemente bloqueia a recepção.

A percepção é o resultado de dois tipos diferentes de dados que interagem para formar as percepções:

- estímulos físicos de ambiente exterior;
- dados fornecidos pelos próprios indivíduos na forma de certas predisposições (expectativas, motivos e aprendizagem) com base em experiência prévia.

## Seleção perceptiva

As pessoas recebem – ou percebem – somente uma pequena fração dos estímulos aos quais estão expostas. Exemplo: supermercado, com suas várias promoções, acabam sobrecarregando o cliente de informações.

Os estímulos que são selecionados dependem de dois fatores principais além da natureza do estímulo em si, são eles:

- a experiência prévia dos consumidores na medida em que afeta suas expectativas;
- os seus motivos naquele momento (necessidades, desejos, interesses).

## Natureza do estímulo

Os estímulos de marketing incluem um número significativo de variáveis que afetam a percepção do consumidor.

Em geral, na comunicação, o contraste é um dos atributos de maior indução à atenção de um estímulo.

Em relação à embalagem de um produto, empresas competentes normalmente tentam diferenciar suas embalagens para assegurar a percepção rápida do consumidor, quando do primeiro olhar.

Como tática, algumas vezes, os anunciantes usam a falta de contraste, como contraponto.

## Expectativas

As pessoas normalmente veem o que esperam ver, e o que esperam ver é normalmente baseado na familiaridade, na experiência prévia, ou em um conjunto de preconditionantes perceptivos.

Por outro lado, os estímulos que conflitam acentuadamente com expectativas frequentemente recebem mais atenção do que aqueles que se amoldam às expectativas, a ideia está em quebrar o padrão de conforto.

## Motivações

As pessoas tendem a perceber as coisas de que precisam ou desejam; quanto maior a necessidade, maior a tendência a ignorar estímulos não relacionados no ambiente.

A empresa pode segmentar o mercado com base nas necessidades pesquisadas e variar a propaganda/vendas do produto de tal modo que os consumidores de cada segmento percebam que o produto está satisfazendo as suas próprias necessidades, desejos e interesses específicos.

## Conceitos de percepção seletiva

- **Exposição seletiva** – os consumidores buscam ativamente mensagens que consideram agradáveis ou com as quais simpatizam e evitam ativamente mensagens dolorosas ou ameaçadoras.

- **Atenção seletiva** – os consumidores tendem a ter uma consciência mais elevada dos estímulos que atendem às suas necessidades ou interesses e consciência mínima dos estímulos irrelevantes para as suas necessidades.
- **Defesa perceptiva** – os consumidores inconscientemente filtram os estímulos que achariam psicologicamente ameaçadores, apesar de a exposição já ter acontecido.
- **Bloqueio perceptivo** – os consumidores protegem-se do bombardeio de estímulos simplesmente se “desligando” – bloqueando esses estímulos para a consciência.

## A organização da percepção

As pessoas não experimentam os numerosos estímulos que selecionam do ambiente como sensações separadas e discretas; em vez disso, elas tendem a organizar-se em grupos e percebê-los como todos unificados.

Os princípios específicos que dão base à organização perceptiva são frequentemente chamados pelo nome dado pela escola de psicologia que primeiro a estudou: a psicologia da *Gestalt*, lembrando que, os três princípios de organização perceptiva são: figura-fundo, agrupamento e constância.

### Teoria da Gestalt

A Teoria da Gestalt, em suas análises estruturais, descobriu certas leis que regem a percepção humana das formas, facilitando a compreensão das imagens e ideias, base para comunicação integrada de marketing:

**Semelhança** – os objetos similares tendem a se agrupar. As características podem ser exploradas quando desejamos criar relações ou agrupar elementos na composição de uma figura.

**Proximidade** – os elementos são agrupados de acordo com a distância a que se encontram uns dos outros.

**Boa continuidade** – está relacionada à coincidência de direções, ou alinhamento, das formas dispostas o que facilita a compreensão. Os elementos harmônicos produzem um conjunto harmônico. O conceito de boa continuidade está ligado ao alinhamento, pois dois elementos alinhados passam a impressão de estarem relacionados.

**Pregnância** – todas as formas tendem a ser percebidas em seu caráter mais simples, quanto mais simples, mais facilmente é assimilada.

**Clausura** – o conceito de clausura relaciona-se ao fechamento visual, como se completássemos visualmente um objeto incompleto.

**Experiência passada** – certas formas só podem ser compreendidas se já a conhecermos, ou se tivermos consciência prévia de sua existência. Da mesma forma, a experiência passada favorece a compreensão metonímica.

## Figura-fundo

Tendo como referência a percepção visual, onde o todo de uma imagem é primeiramente percebido pelo consumidor; a técnica de utilização de figura-fundo fará com que a atenção parta desse ponto para posteriormente os detalhes do escopo.

Os estímulos que contrastem com os ambientes dos consumidores têm maior probabilidade de serem notados.

As pessoas têm a tendência de organizar suas percepções em relação a figura-fundo.

Contudo, o aprendizado afeta quais os estímulos que são percebidos como figura e quais como fundo.

O estado físico também pode afetar a maneira como ele percebe ilustrações figura-fundo reversíveis.

## Agrupamento

Os indivíduos tendem a agrupar os estímulos de tal modo que formem um quadro ou uma impressão unificada.

A percepção dos estímulos como grupos ou porções de informação, em vez de pedacinhos discretos de informação, facilita a sua memorização e lembrança.

O agrupamento pode ser usado como vantagens pelas empresas no sentido de inferir certos significados desejados em conexão com seus produtos. Exemplo: números de telefone.

## **Necessidade de conclusão**

Os indivíduos têm necessidade de conclusão que se expressa por meio da organização de suas percepções de tal modo que formem um quadro completo.

As pessoas tendem a adicionar ou a subtrair dos estímulos aos quais estão expostas de acordo com as suas expectativas e as suas motivações, usando princípios generalizados de organização baseados na Teoria da Gestalt.

A tensão criada por uma mensagem incompleta leva a uma memorização melhor da parte da mensagem que já foi ouvida.

## **A interpretação da percepção**

A interpretação dos estímulos é também individual. Observa-se que os indivíduos esperam ver à luz de suas experiências prévias, no número de explicações plausíveis que podem visualizar; e nos seus motivos e interesses no momento da percepção. Os estímulos são, com frequência, altamente ambíguos.

Outro ponto importante está na proximidade que as interpretações de uma pessoa têm com a realidade, portanto, depende da clareza do estímulo, das experiências passadas de quem percebe e dos seus motivos e interesses no momento da percepção.

## **Influências deturpadoras**

### **Aparência física**

As pessoas tendem a atribuir as qualidades que associam a certos estereótipos.

Estudos acerca da aparência física descobriram que modelos atraentes são mais persuasivos e têm uma influência mais positiva sobre as atitudes e comportamento dos consumidores do que os modelos de aparência média ou mediana.

### **Estereótipos**

Os indivíduos tendem a manter quadros em suas mentes acerca dos significados de vários tipos de estímulos.

## Sinais irrelevantes

Quando solicitados a formar julgamentos perceptivos difíceis e/ou complexos, os consumidores frequentemente respondem a estímulos irrelevantes. Exemplo: na compra de um carro 0km, verifica-se a necessidade de sentir o cheiro de carro novo.

## Primeiras impressões

As primeiras impressões tendem a ser duradouras (por esse fato, estratégias de impacto podem fazer a diferença).

Na formação dessas impressões, quem percebe não sabe ainda quais os estímulos que são relevantes, importantes ou que preveem o comportamento posterior.

## Conclusões precipitadas

Muitas pessoas tendem a tirar conclusões precipitadas antes de examinar todas as evidências relevantes.

## Efeito halo

Usado para descrever situações nas quais a avaliação de um único objeto ou pessoa com base na avaliação de apenas uma ou poucas dimensões.

Para conseguir reconhecimento instantâneo e *status* para produtos por meio da associação com celebridade muito conhecida.

## Metodologias de análise da percepção

Existem muitas metodologias relacionadas à busca de informações, mais a seguir, será apresentada uma das mais modernas, a qual também auxilia nas decisões relacionadas ao planejamento mercadológico de posicionamento e percepção de uma marca, produto ou serviço.

## Imagem X identidade

A imagem institucional é um diferencial em relação à concorrência. Para que um produto desperte a atenção do consumidor, é preciso promover um

amplo e complexo processo de comunicação que se inicia – e se sustenta – na imagem institucional da empresa que o produz. Por essa imagem é possível saber que por trás do *design*, do desempenho tecnológico e da modernidade está o compromisso da empresa com a qualidade e o retorno aos seus sócios, colaboradores e clientes.

Essa premissa é reforçada em função do processo de globalização econômica e da sofisticação das comunicações mundiais, dois fatores que, neste início de século, têm impulsionado a mudança de paradigmas na relação entre empresas e consumidores. Do ponto de vista empresarial, a mais singular e definitiva mudança cultural dos consumidores é a nova postura diante das opções de compra e sua percepção de valor.

O que se busca hoje é valor com foco no preço relativo, qualidade e serviços ampliados, por esse fato, compreender todas as motivações de mercado e seus *gap's* (hiatos) é a base para suplantando expectativas.

## Conhecimento do problema

O conhecimento, por parte da empresa, sobre como os diferentes públicos estão percebendo e valorando a empresa e suas marcas, é fundamental na determinação dos objetivos e estratégias de marketing.

A imagem é como conjunto de representações mentais, tanto efetivas quanto cognitivas, que um indivíduo ou um grupo de indivíduos associa a uma marca ou organização, está estreitamente ligada à identidade da marca. É importante compreender esses dois conceitos, já que com um se expressa uma personalidade definida (identidade) e com outro a percepção dessa personalidade (imagem).

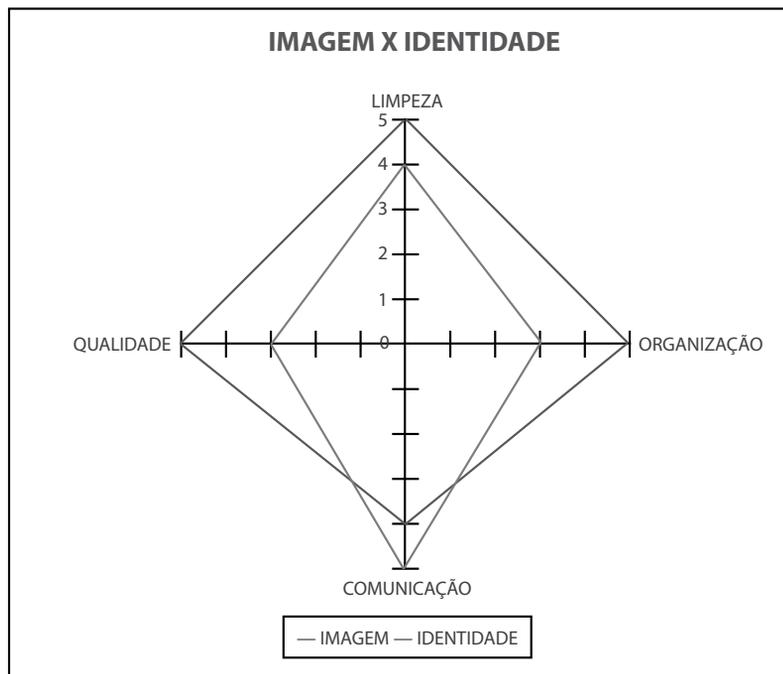
Em termos de percepção, a imagem não se pode separar da identidade, posto que cada uma delas se converte em referência a outra. A empresa tratará de projetar uma identidade ou personalidade a um público determinado em função da imagem que esse público tenha dela; e por sua vez, o público fará uma imagem da empresa, com base na personalidade que ela quer projetar (imagem que também estará influenciada pelo que realmente a empresa projete ao agir – fatos).

A identidade será determinada para uma marca ou empresa por um conjunto de características e atributos que definem sua essência, alguns dos quais são visíveis e outros não (exemplo: valores e princípios).

Entende-se que somente cabe falar de identidade e de imagem desde que se conheça a diferença. Um indivíduo adquire identidade própria na medida em que se diferencia do outro. O mesmo ocorre com as empresas, que tratam de conferir às suas marcas características próprias, que as diferencie das demais. E um indivíduo perceberá diferenças na medida em que possa ter sua própria imagem de uma empresa, produto ou marca, ao compará-la com outras.

Assim, sendo possível conhecer os ideogramas (vide figura a seguir) da identidade projetada e da imagem percebida de uma empresa (seus produtos ou marcas) e de empresas concorrentes, torna-se mais fácil e efetivo o estabelecimento de um plano de marketing.

## Modelo de uso da ferramenta de análise da percepção



### Metodologia de trabalho de pesquisa

O programa de trabalho abrangerá as atividades descritas a seguir:

**Ação 01** – Definição dos atributos (características) principais da empresa

- Metodologia: pesquisa interna com a equipe diretiva da empresa, objetivando a definição dos principais atributos da identidade.

- Produto: relação dos principais atributos que serão pesquisados.

#### **Ação 02** – Elaboração do instrumento de pesquisa (1.ª versão)

- Metodologia: elaboração de questionários, com base nos atributos definidos na ação 01.
- Produto: versão preliminar do instrumento de pesquisa.

#### **Ação 03** – Avaliação do instrumento de pesquisa

- Metodologia: aplicação do instrumento de pesquisa em uma pequena amostra populacional segmentada.
- Produto: avaliação e validação do instrumento de pesquisa.

#### **Ação 04** – Pesquisa

- Metodologia: aplicação do instrumento de pesquisa em uma amostra segmentada.
- Produto: relatório contendo os dados brutos da pesquisa.

#### **Ação 05** – Análise

- Metodologia: utilizando técnicas de análise multivariada, tratar os dados brutos de modo a construir o ideograma da imagem.
- Produto: ideograma da imagem.

#### **Ação 06** – Diagnóstico

- Metodologia: construção do ideograma da identidade a partir de informações com a empresa e comparação com o ideograma da imagem. Análise e diagnóstico das distorções.
- Produto: relatório de análise e diagnóstico.

## **Avaliação de alternativas – atributos**

O profissional de marketing sabe da importância do conhecimento sobre *avaliação de alternativas*, ou seja, como o consumidor processa a informação para chegar a escolher uma determinada marca, produto ou serviço. Esse processo não é simples nem único, o que se observa, são vários processos de avaliações e percepção que se integram simultaneamente.

Pode-se partir do pressuposto de que cada consumidor está tentando satisfazer alguma necessidade e/ou desejo. Este está procurando benefícios que podem ser adquiridos com a compra de um produto ou serviço. Verifica-se que cada consumidor vê e percebe o bem desejado como um grupo de *atributos de produto* com capacidades variadas para proporcionar esses benefícios e satisfazer seus desejos e necessidades.

Por exemplo, para câmaras fotográficas, os atributos de produto são referenciados pela qualidade da fotografia, facilidade de manuseio, tamanho, preço, marca e mobilidade. Cada consumidor dará relevâncias diferentes a cada um desses atributos, possivelmente darão maior atenção àqueles relacionados com suas necessidades e desejos.

A análise relacionada a essa ferramenta, parte do pressuposto que, o consumidor mentalmente irá ponderar diferentes *pesos de importância* a cada atributo. Pode-se fazer uma distinção entre a importância de um atributo e seu destaque.

*Atributos salientes* são aqueles que vêm à mente de um consumidor quando se pede a ele que pense nas características de um produto. Mas esses não são necessariamente os atributos mais importantes para a análise. Alguns deles podem ser salientes porque o consumidor foi exposto a um comercial que os mencione ou tenha tido algum problema pontual quando de uma experiência de compra, o que fez com que esses atributos ficassem na superfície de sua mente.

Observa-se que normalmente o consumidor esquece (quando de uma pesquisa superficial) de outros atributos, mas reconhecerá a importância deles, uma vez mencionados. Nesse ponto, o profissional de marketing deve preocupar-se também com a importância dos atributos além do seu destaque.

Quando do aprofundamento do estudo, verifica-se que o consumidor provavelmente desenvolverá um conjunto de *crenças sobre a marca*, sobre a posição de cada uma em relação a cada atributo. O conjunto de crenças mantidas sobre uma marca específica é conhecido como *imagem da marca*. As crenças do consumidor podem variar conforme a verdade dos atributos, dependendo de sua experiência específica, da distorção e retenção seletivas.

Supõe-se que o consumidor tenha uma *função-utilidade* para cada atributo. A função-utilidade mostra como o consumidor espera que sua satisfação total com o produto varie de acordo com os diferentes níveis dos diversos atributos. O consumidor também chega aos atributos para diferentes marcas

por meio de algum *procedimento de avaliação*. Encontram-se consumidores que aplicam diferentes procedimentos de avaliação para fazer uma escolha entre objetos, tendo como base a análise de multiatributos ponderados.

Lembre-se que os consumidores avaliam as alternativas de compra de acordo com sua individualidade e pela situação de compra específica. Em alguns casos, os consumidores utilizam cálculos cuidadosos e pensamentos lógicos. Em outros, os mesmos não chegam sequer a fazer uma avaliação, comprando por impulso e confiando na intuição. Algumas vezes, eles tomam decisões de compra por iniciativa própria; em outras, solicitam conselhos de amigos, líderes de mercado, vendedores, consultas na internet entre outros.

Faça a análise do modelo a seguir para melhor entender esse processo.

## Pesquisa quantitativa em relação à marca ou atributo

### Crenças de um consumidor sobre uma câmara fotográfica

Com foco na metodologia do estudo, deve-se pesquisar junto ao cliente o nível hierárquico de importância junto aos atributos preestabelecidos, sem identificar a marca (objetivando não influenciar). Em um segundo momento, definir as marcas que serão comparadas e tecnicamente, dentro da empresa, pontuar cada atributo em relação às mesmas. O cruzamento entre o percentual relativo da escolha do cliente *versus* o peso da marca por atributo deve gerar um índice; a soma dos índices vai possibilitar analisar os indicadores de percepção do cliente e posicionamento da marca no mercado conjuntamente com os principais pontos de diferenciação entre os concorrentes.

Quadro – Análise ponderada de valor

MARCAS	Qualidade da imagem	Preço	Facilidade manuseio	Tamanho
A				
B				
	Qualidade da imagem	Preço	Facilidade manuseio	Tamanho
%				

Outros fatores que devem ser analisados para *confirmar* os resultados quantitativos:

## Pesquisa qualitativa em relação à marca ou atributo

- Fatores culturais (cultura, subcultura e classe).
- Fatores sociais (família).
- Fatores pessoais (idade e ciclo de vida).
- Fatores psicológicos (motivação e atitudes).

O ideal é complementar esses estudos com a técnica de *focus group*, ou seja, uma reunião de grupos de pessoas para discutirem assuntos de mercado ou de opinião pública, com participação de um moderador, em ambientes especiais, com sala de espelho e recursos de gravação de áudio e vídeo, ampliando assim a percepção da empresa, focada nos desejos do consumidor, observando os detalhes e opiniões.

---

## Ampliando seus conhecimentos

### Posicionamento – antes ser o segundo a não ser nada

(RIBEIRO<sup>1</sup>, 2008)

Posicionamento é um conceito que mudou a natureza da propaganda, é bem simples, mas ainda assim muitas pessoas têm dificuldade em compreender a sua força. O conceito de posicionamento pode ser utilizado em produtos, cidades, países, empresas, políticos e até em pessoas.

Segundo All Ries, um especialista no assunto, posicionamento é o processo de ocupar um lugar privilegiado na mente do consumidor através de associações. Ou seja, sua empresa ou produto precisa ser visto por este consumidor numa escala em que apareça como o primeiro, o melhor, o maior, o mais barato, o mais simpático etc. Mas, se não for possível ou não for verdade, então o melhor é que se busque um posicionamento novo, mesmo que seja o segundo melhor restaurante da cidade, o segundo canal de TV, ou a segunda maior academia da região. O importante é que fique claro que posicionamento não é o que você faz com o produto e sim o que você faz na mente do consumidor.

---

<sup>1</sup> Mário Ribeiro é publicitário membro da APP-Uberlândia, formado em Publicidade, pós-graduando em Marketing pela ESAMC e Diretor de Arte da CMM Comunicação.

Vivemos no mundo da comunicação e principalmente do excesso dela. Somos bombardeados diariamente com milhares de informações, anúncios em todas as mídias possíveis. Precisamos de defesa, e o nosso cérebro faz essa parte. Ele tem o poder de filtrar e simplificar informações. Por isso tenha certeza de uma coisa: é muito melhor estar bem posicionado como o segundo em alguma categoria de produto ou serviço do que não estar posicionado de forma alguma. No meio de tanto “barulho” publicitário, seu produto só vai obter certo destaque se estiver claramente posicionado na mente do consumidor.

A seguir alguns exemplos de posicionamentos bem-sucedidos em setores bem distintos: **Alemanha** – um país posicionado como de alta tecnologia; **Volvo** – primeiro lugar em veículos seguros; **Avis Rent-a-Car** – “Somos apenas a segunda, por isso nos esforçamos mais para agradá-lo”; **Pelé** – o melhor jogador de todos os tempos (o rei do futebol).

A grande lição de All Ries é que a essência do posicionamento é o sacrifício. Você precisa abrir mão de alguma coisa em troca de uma posição única e forte na mente do consumidor.

---

## Atividades de aplicação

1. A percepção é o resultado de dois tipos diferentes de dados que integram para formar as percepções. Quais são esses tipos?
2. Com base na Teoria da Gestalt, quais são as leis que regem a percepção humana das formas, facilitando a compreensão das imagens e ideias, base para comunicação integrada de marketing?
3. Na interpretação das percepções existem cinco influências deturpadoras. Quais são elas?



# ■ Construção e modelos de relacionamento

## Construção da intimidade com o cliente

O início de todo relacionamento comercial está focado na necessidade do contato constante com o cliente, abrindo canais e oportunidades para ouvir, interagir e gerar soluções para o consumidor. Um bom começo está na utilização da Comunicação Integrada de Marketing (CIM).

A CIM é o desenvolvimento da comunicação estratégica organizacional junto ao mercado, promovendo, posicionando e divulgando produtos, serviços, marcas, benefícios e soluções. Sendo esta, sempre integrada ao Plano de Marketing da Firma.

Tem como base um sistema gerencial mercadológico integrado, utilizando como ferramenta o composto de comunicação – propaganda, publicidade, assessoria de imprensa, promoção de vendas, patrocínios, venda pessoal, internet, marketing direto, eventos culturais e relações públicas. Seu resultado busca atingir, com a utilização holística de todos os elementos deste composto, uma comunicação eficaz por parte do emissor junto ao seu consumidor-alvo e, quando possível, customizando a mensagem com o objetivo de ampliar o relacionamento.

## Desafios da CIM

Entre as milhares de marcas nas prateleiras das lojas, qual é a probabilidade de um consumidor ver um determinado produto e comprá-lo? Observando uma lista telefônica, qual prestador de serviço escolher?

Os consumidores estão sem tempo, com dinheiro contado e um excesso de informações diárias, impossibilitando a compreensão e absorção/retenção integral das mensagens veiculadas maciçamente pelos veículos de comunicação, o resultado, na maioria das vezes, é a compra feita com base unicamente em preço.

Uma marca pode possuir um alto valor agregado, ser de alta qualidade e relativamente valorizada, mas mesmo assim, não conseguirá atingir seus objetivos de vendas e lucro, se os clientes em potencial não a conhecerem ou não tiverem uma percepção favorável a seu respeito.

A comunicação eficaz é fundamental para a criação da consciência da marca para estabelecer imagem positiva, baseada em sua identidade corporativa representada, por seus produtos, serviços, soluções e benefícios oferecidos.

A comunicação integrada de marketing também é imprescindível para o sucesso dos planos de marketing no segmento *business-to-business*, principalmente os relativos aos objetivos de participação de mercado e aumento de valor, buscando a maximização dos lucros.

Muitos produtos comercializados nesse segmento estão se comoditizando. Em geral, a qualidade não difere muito de um fornecedor para outro e os preços costumam ser quase iguais. A possibilidade de diferenciação entre os concorrentes, com frequência, resume-se à capacidade de compreender desejos, comunicar e trocar informações e se adaptar com eficácia às mudanças, sugerindo inovações e gerando conveniência, tudo isso pode ser feito através do atendimento diferenciado na venda pessoal (uma ferramenta da CIM).

## Promoção de vendas

É um incentivo de curto prazo para encorajar a compra ou venda de um produto ou serviço, por ser de caráter pessoal e direto, tem grande importância no desenvolvimento de cadastros, objetivando a ampliação do relacionamento.

Para uma abordagem abrangente do esforço promocional, devemos subdividi-lo em três grupos de relações: as relações com os vendedores, com os revendedores e com os consumidores. Já a relação com os consumidores, no âmbito do esforço promocional, é voltada a intensificar o tráfego nos pontos-de-venda, maximizar o cadastro, gerar motivação (exemplo: formação de clubes) e, assim, estimular a demanda.

Para atingir esse objetivo, a promoção utiliza um vasto ferramental, que vai de brindes, amostras, concursos, passando por ofertas, embalagens de múltipla utilidade, demonstrações nos pontos-de-venda e participação em feiras/exposições.

## **Merchandising**

Com o objetivo de tornar prática a compreensão do termo *merchandising*, a seguir o texto do maior instituto nesta área: o Popai (disponível em: <popaibrasil.com.br>).

Presente no país há 8 anos, o Popai Brasil – *Point of Purchase Advertising International* vem ao longo de sua atuação incentivando o desenvolvimento e o conhecimento das atividades relacionadas ao *merchandising* no ponto-de-venda (início do relacionamento com o cliente).

Hoje, com o mercado cada vez mais competitivo, um volume significativo de produtos é criado diariamente, aumentando, ainda mais, a concorrência e proporcionando ao consumidor diversas opções de compras, ampliando, assim, seu poder de escolha. Milhares de marcas são expostas em cada segmento e o grande desafio dos fabricantes é se destacar neste momento. Esta é a última etapa do processo de compra do consumidor e a empresa que chamar a sua atenção e se relacionar positivamente, garantirá a boa venda.

O *merchandising* envolve toda e qualquer ação ocorrida dentro do ponto-de-venda e estas comunicações/promoções devem ser de alto impacto e, principalmente, diretas. O material utilizado e a embalagem do produto ou da linha devem comunicar o conceito de marketing da marca. A atenção do consumidor deve ser atraída por um conjunto de ferramentas agregadas com o poder de destacar o produto na gôndola, despertando o desejo de compra, através de confiança na marca e do relacionamento, vencendo assim, a barreira do preço: vale quanto custa.

O Brasil, segundo dados da Nielsen de 2004, possui 900 000 pontos-de-venda (PDV) entre bares, farmácias, mercados, supermercados, hipermercados, mercearias, quitandas e empórios. Se somarmos outros PDVs existentes, devemos nos aproximar de um milhão deles, buscando a atenção de 155 500 milhões de habitantes.

É do Popai a pesquisa que aponta que 81% da decisão de marca é efetuada no ponto-de-venda em super e hipermercados. Este número, atualizado em 2004, através de uma pesquisa com 1 860 consumidores, está entre os maiores percentuais do mundo. Somos recordistas neste tipo de decisão e, portanto, temos um terreno fértil para semear e colher, como anunciantes, varejistas, agências ou fornecedores.

A entidade é, também, responsável pelo maior concurso mundial do setor, já implementado há 8 anos em nosso país, o Prêmio Popai Brasil. A premiação elege as peças e campanhas que se destacam no ano junto ao varejo nacional pela sua criatividade, *design*, praticidade, funcionalidade, eficácia na exposição da marca, objetivos e resultados em relação ao *briefing* e interatividade com o cliente. São dois formatos distintos, um especificamente para *displays* e outro para *stands* de relacionamento.

O concurso possui 26 categorias entre alimentos, bebidas, cosméticos, vestuários, divididas nas subcategorias permanentes, semipermanentes e temporários. Este ano (2005), o Prêmio apresentará algumas novidades em relação as anteriores, com inclusão de mais duas categorias: Drog Store e Projeto Trade (ambientação, cenografia e tematização) e a divisão das categorias em 2 grupos; com e sem subgrupos.

O troféu entregue aos participantes é no formato de um índio em pé usando um grande cocar. A figura foi escolhida por ser reconhecida como primeira peça de *merchandising* da história, colocada na frente das tabacarias nos Estados Unidos para identificá-las como ponto-de-venda do produto.

Sendo considerado o Oscar do setor, é um Prêmio disputado pela lisura de todo o processo e pela alta dose de profissionalismo dos jurados e da apuração, fato importante para uma indústria que movimentou nada menos de US\$772 milhões em 2004.

Com critérios rígidos, desenvolvido pelo Grupo de Ética e Normatização, e coordenado pelo vice-presidente de ética, Antônio Carlos Valle Filho, um grupo de jurados qualificados analisa diversos aspectos, e elege o melhor *design* de *stand*, a melhor ação promocional e o melhor *display* exposto nas feiras setoriais, nas categorias até 50m<sup>2</sup>, de 50 a 150m<sup>2</sup> e mais de 150m<sup>2</sup>.

Em parceria com entidades setoriais, o júri do Popai também participa na Apas (Associação Paulista de Supermercados) e na Abad (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores), entregando o Prêmio aos gerentes de marketing e montadoras, valorizando o trabalho destes profissionais e suas criações. A Feira & Cia apoia esta iniciativa inédita no mercado, cobrindo as diversas edições dos prêmios e informando seus ganhadores.

O objetivo maior está em compreender que para desenvolver uma experiência de compras única, que amplie o encantamento do cliente, é necessário inovar antes, durante e depois da venda. Por esse fato a arquitetura de

*merchandising*, em conjunto com as estratégias de CIM, torna-se um fator determinante para estimular, informar e tornar o momento da compra memorável, ampliando a possibilidade de relacionamento.

## **Tematização e entretenimento na área de vendas**

A palestra apresentada por Ronald Peach – Presidente da Popai Brasil, no último encontro da Apas (2007) – traduz inicialmente a situação que o brasileiro se encontra, a mudança de alguns hábitos de quem vai às compras e outras atitudes tomadas pelo consumidor, importantes pontos de análise que podem auxiliar na construção da intimidade junto ao cliente.

Com a redução dos salários ou em função da perda do poder aquisitivo do consumidor brasileiro, em especial da classe média, é compreensível que as compras sejam feitas de modo mecânico e não emocional; que os homens estejam indo mais frequentemente às lojas e que haja mudanças de atitudes.

Isso fica muito claro quando observamos os dados apresentados pelo varejo: o aumento da concorrência ocasionando transformação de farmácias e padarias em minimercados de conveniências, promoções de preços e cobrança de espaços nas lojas.

Em relação ao consumidor, as pesquisas demonstram:

- 42% fazem compras a pé;
- 83% decidem pela marca no momento da compra;
- 53% não se utilizam de listas de compras;
- 83% após uma degustação satisfatória compram o produto independentemente do preço.

Diante das estatísticas apresentadas e das iniciativas que o varejo apresentou ficou demonstrado na palestra o que o comportamento do consumidor é chave para compreender desejos e se adaptar à nova realidade de mercado. Como exemplos assinalamos:

- a compra por impulso, quando o consumidor é estimulado, é fato;
- o abastecimento deve ser feito em conjunto com conforto, atenção e limpeza;

- a experiência com o produto no local da venda gera credibilidade;
- a compra emocional ainda está bastante presente, principalmente em relação às mulheres;
- a consciência de que o consumidor cativado se torna fiel;
- a maior permanência do consumidor dentro da loja é sinal de satisfação e prazer.

Todos esses comportamentos apresentados deixam patente que o marketing deve ir além da promoção básica (preço) e venda de produtos. Nas palavras do professor Armando Tadeu Rossi

as estratégias ampliadas podem ser, até mesmo, uma forma de ver as coisas e o mundo mais positivamente, na busca de um novo estado de espírito. Enfim, a busca do relacionamento de longo prazo torna-se uma ferramenta que ajuda todos os profissionais no seu dia-a-dia.

Observamos que existe cada vez mais necessidade de inovar, superar as expectativas dos consumidores, surpreendendo-os com ideias, produtos e serviços complementares que gerem valor agregado. Perceber pequenos detalhes que revelem necessidades e que façam a diferença para o consumidor é a fórmula do sucesso.

Dentro das estratégias de marketing e promoção, a utilização dos sentidos é fator fundamental para o marketing de relacionamento:

- **Visão** – 83% da percepção do consumidor vem pela visão.
- **Audição** – 11% pela audição.
- **Paladar** – 49% da lembrança deixada pelo paladar. 83% comprariam após degustação satisfatória.
- **Tato e interatividade** – experiência de compra.
- **Olfato** – aromas despertam sensações.

Os *cases* que ilustram a palestra retratam, através do marketing bem aplicado e lúdico feito através dos cinco sentidos, o quanto o consumidor pode ser conquistado e levado a adquirir determinado produto pela sensação positiva que um dos sentidos lhe proporciona.

Tematização – segundo Ronald Peach (Presidente do Popai), temas como África, Caribe, floresta transformam o ambiente e criam momentos mágicos,

ou seja, situações nas quais os clientes ficam positivamente impressionados. Um momento mágico pode ser entendido como um serviço não esperado e que causa encantamento no consumidor. É um momento inesquecível podendo tornar um cliente fiel e mais do que isso o cliente fiel pode divulgar e atrair mais clientes.

É importante salientar que para oferecer esses momentos a empresa precisa ter conhecimento dos seus clientes, o que ele espera receber, o que poderia encantá-lo, como torná-lo fiel.

Entender as necessidades do cliente para poder traçar uma estratégia adequada é ponto para satisfazer a expectativa do cliente e buscar um comprometimento deve ser a meta das empresas vencedoras.

## **Foco no cliente**

### **Administração de vendas**

A administração de vendas traz consigo a profissionalização do processo onde o planejamento das ações de vendas, estabelecendo metas e diretrizes estratégicas em sincronia com o planejamento de marketing, busca implementar resultados que possam maximizar lucros para a empresa gerando, simultaneamente, benefícios para os clientes.

A administração de vendas no composto de marketing, no submix promocional, em especial, as vendas pessoais, têm tido um impacto direto no resultado das empresas, ampliando sua função estratégica, isto porque, o papel da força de vendas migrou da necessidade de somente oferecer produtos ou serviços, para o de gerar relacionamento rentável de longo prazo.

### **Desafios**

Um dos grandes desafios para o vendedor moderno está em compreender a dinamicidade dos desejos dos clientes e trabalhar a insatisfação como ferramenta de nova venda e/ou solução (pós-venda). Nesse momento, o conhecimento do comportamento do consumidor e as estratégias dos concorrentes (mercadologia aplicada) podem gerar uma poderosa fórmula para minimizar resistências e objeções (pré-venda).

Essas novas competências estão no foco dos novos mercados, os quais criam postos de trabalho, onde a função de vendedor se integra a de con-

sultor, que vende benefícios diretos e indiretos. Exemplo: nos segmentos de seguros, onde o consultor de Seguro de Vida presta serviços consultivos financeiros, objetivando preservar o patrimônio da família.

É bom lembrar que algumas companhias promovem os vendedores que desenvolvem habilidades consultivas para posições de alta gerência. Isso ocorre pelo fato do poder adquirido por este funcionário no trato e relacionamento amplo com os clientes-chave da empresa. Normalmente essa interação sinérgica gera um aumento da percepção em relação ao mercado, tornando esse conhecimento um diferencial, que auxilia no reposicionamento da empresa focando em desejos e não em produtos.

As novas habilidades exigidas para a gerência de vendas no século 21 passam pela busca do aprendizado contínuo em equipe, do gerenciamento de canais de distribuição cada vez mais complexos e a supervisão de força de vendas híbrida, sendo a flexibilização a base para suas ações de liderança.

#### ■ **Venda consultiva X venda tradicional**

- Venda consultiva – processo de ajudar o cliente a atingir metas estratégicas de curto e de longo prazo, valendo-se dos bens e/ou serviços do vendedor.
- Venda tradicional – processo de ganhar e conservar estritamente as vendas a um cliente. O envolvimento entre o cliente e o vendedor reduz-se a um mínimo.

#### ■ **Três papéis de vendas consultivas**

- Líder da equipe – coordena a informação, recursos e atividades necessárias para apoiar os clientes antes, durante e depois da venda.
- Consultor comercial – dá sugestões e presta serviços.
- Aliado de longo prazo – atua como um ajudante na satisfação das necessidades do cliente.

### **Relacionamento de vendas**

Relacionamento de vendas pode ser descrito como o processo profissional de fornecer informações para ajudar os clientes a adotarem medidas inteligentes para que atinjam seus objetivos de curto e de longo prazo.

Os quatro principais elementos no processo de relacionamento com os clientes, empregados pelo pessoal de vendas para aprofundar relacionamentos, são:

- analisar as necessidades e desejos do cliente;
- recomendar solução e ganhar compromisso;
- implementar a recomendação;
- manter e cultivar o relacionamento.

## Construção de relacionamentos por meio do processo de vendas

O processo de vendas se refere a uma sequência lógica de ações que pode aumentar as chances de realizar uma venda e ampliar o relacionamento.

Oito etapas devem ser observadas no processo de relacionamento em vendas:

- **Prospecção (pré-venda)** – é o método ou sistema pelo qual os profissionais de vendas e marketing levantam informações do potencial de mercado qualificando os possíveis compradores.
- **Pré-aproximação** – levantar os influenciadores e as pessoas que tomam as decisões de compras, seus hábitos, preferências sociais, nível educacional e personalidade. Planejar a apresentação de vendas.
- **Abordagem** – agendar uma visita pessoal, estar bem trajado, ter um aperto de mão forte e apresentar a empresa e suas soluções, sempre com foco nas necessidades e desejos do cliente.
- **Apresentação** – demonstrar o produto ou serviço, suas características, vantagens e benefícios, utilizando todo e qualquer equipamento ou ferramenta de suporte.
- **Tentativa de fechamento** – peça opinião do cliente verifique se há alguma dúvida, ouça com atenção e anote as objeções, caso contrário conclua a venda.
- **Superar objeções** – se a objeção for preço, faça comparações e re-apresente os benefícios e formas de pagamento; se for produto, histórias e testemunhais ajudam a gerar credibilidade; se for protelação, a melhor estratégia é obter um compromisso para alguma ação futura.

- **Fechamento** – pode ser presumido após a superação das objeções, já solicitando o endereço de entrega ou o contrato, pode ser também com uma oferta especial, ou melhor, por resumo, onde o vendedor reforça os benefícios que o comprador já reconheceu e finaliza a compra.
- **Acompanhamento, serviço pós-venda e assistência técnica** – o sucesso de uma recompra passa pelo acompanhamento, visitas para confirmar a satisfação do cliente. Pedir um testemunhal e até mesmo indicações. Essas ações são a base para o relacionamento de longo prazo.

## Modelos de relacionamento

As regras básicas, segundo Stan Rapp, o autor de *Maximarketing II*, para a “fidelização” de clientes são citadas a seguir.

### Desenvolver um ciclo de comunicação integrada com o cliente

Isso significa que deve-se ter uma estratégia de comunicação, onde as ações para os clientes sejam planejadas desde o contato inicial e se finalizem buscando obter uma resposta do cliente, dentro de um período preestabelecido. Esse período depende do produto, do tipo de cliente e dos objetivos da empresa.

### Desenvolver inovação

Esse é o melhor meio de interação entre empresa e cliente, mas de difícil implementação. São poucas as atividades que a empresa pode realizar com seus clientes nessa busca. Um dos melhores exemplos se encontra no mercado *business-to-business* quando empresa e cliente desenvolvem pesquisas (na busca de inovação) em conjunto.

### Ouvir cuidadosamente

Esse aspecto está ligado ao serviço de *Customer Service* (atendimento ao cliente), que ao registrar as reclamações e sugestões pode ser pró-ativo na solução de problemas.

Outra maneira de ouvir cuidadosamente consiste em empregar as técnicas de pesquisa como *Focus Group* para buscar conhecer as necessidades, percepções e desejos dos clientes. Ouvir os fornecedores também é bastante produtivo e cria relacionamentos estáveis.

## **Pesquisar respeitosamente**

A base do aperfeiçoamento de um database marketing está em desenvolver pesquisas sistemáticas junto à base de clientes. Mas deve ser feita de tal forma que não irrite o cliente e sempre que ele se dispuser a cooperar deve-se recompensá-lo emocionalmente ou com algum tipo de benefício, como um pequeno brinde.

## **Descobrir a força da CIM de resposta direta**

A comunicação de resposta direta permite que o cliente se comunique em busca de mais informações ou declare sua opinião sobre a empresa, a própria propaganda ou empreenda a ação incitada. Como o próprio nome indica, o cliente pode se comunicar com a empresa iniciando o relacionamento.

## **Transformar compradores em adeptos**

Segundo os modelos de decisão, um cliente torna-se um adepto do produto após a segunda compra.

O processo de adoção é muito importante porque irá auxiliar no planejamento do ciclo de comunicação. Isso quer dizer que o ideal é que o ciclo de comunicação transforme o cliente em adepto e, portanto, considere o tempo de recompra para calcular o período de sua duração.

As regras acima são autoexplicativas, mas, apesar de óbvias, exigem por parte da empresa o reconhecimento da validade delas e o compromisso para a sua efetiva implementação fornecendo os recursos para que se cumpram.

A partir dos pontos apresentados por Stan Rapp, desenvolvemos os programas de fidelização de acordo com os modelos de relacionamento, que são:

## Modelo de recompensas

Esse modelo procura recompensar o relacionamento do cliente e a repetição da compra por meio de prêmios, bônus, incentivos (promoção de vendas).

Exemplos típicos desse modelo é o programa de *Frequent Flyer*, realizado pelas companhias aéreas (ex.: programa fidelidade TAM); Comprador Frequente, desenvolvido pelas lojas de departamento e o *Frequent Travelers Program*, realizado pelas cadeias de hotéis nos Estados Unidos.

## Modelo educacional

Nesse modelo o ciclo de comunicação é mantido com um programa de comunicação interativo que coloca à disposição do cliente um conjunto de materiais informativos. Eles podem ser enviados periodicamente aos clientes ou mediante solicitação.

A principal característica desse programa consiste em “educar” o cliente para o uso ou consumo do produto (especial para produtos e serviços mais complexos). Exemplo: Programas de prevenção em Seguro Saúde.

## Modelo contratual

O modelo contratual é um clube de clientes, no qual ele paga uma taxa para se tornar membro e usufruir de uma série exclusiva de benefícios (Sam’s Club – o Clube de Compras do Wal-Mart).

## Modelo de afinidade

O modelo de afinidade é um clube de clientes que agrupa pessoas segundo algum tipo de interesse. Normalmente, o elemento básico é uma publicação, como uma revista ou tabloide.

A essência de um clube de afinidades é a extrema pertinência gerada pelo interesse ou afinidade, trazendo um alto nível de resposta (fóruns virtuais).

## Modelo do serviço de valor agregado (ou adicional)

Nesse tipo de modelo o cliente é reconhecido por algum serviço que é agregado à compra do produto, ou ao uso do serviço.

Redes de hotelaria e locadoras de carro utilizam esse modelo, prestando o serviço de transporte do aeroporto para o hotel ou até o centro de locação, mediante a cobrança de uma taxa ínfima de seus clientes.

## Modelo de aliança

Esse modelo é utilizado por empresas não-concorrentes que fazem uma aliança para prestar um serviço aos seus clientes comuns. Um exemplo típico são as companhias aéreas, que fazem a reserva de carros com as locadoras de veículos.

Cada um desses modelos busca formas diferenciadas de criar e manter um relacionamento duradouro e estável com o cliente, usando um conceito específico de reconhecimento. Cada empresa deve escolher o modelo que mais se adapte aos desejos e expectativas de seus clientes.

---

## Ampliando seus conhecimentos

### Para entender as mulheres

(MAUTONE, 2005)

*Elas cada vez mais assinam o cheque na hora da compra.*

*Mas poucas empresas sabem o que as consumidoras querem e como atraí-las.*

Diferenças de comportamento entre consumidores homens e mulheres sempre intrigaram os pesquisadores de marketing. As reações díspares de cada sexo diante de comerciais de TV, assim como suas atitudes no ponto-de-venda, são conhecidas. Estudos recentes revelam, por exemplo, que, diferentemente do que apregoa o senso comum, os homens são impacientes e, portanto, mais impulsivos nas lojas do que as mulheres, independentemente da classe social a que pertençam. As mulheres são mais detalhistas e gostam de experimentar e cotejar produtos antes de se decidir. A novidade é que conclusões como essas começam a sair do papel para mudar o rumo de uma variedade de negócios. Isso decorre de uma razão imperativa. Se no passado elas já influenciavam com sua opinião a decisão final de compra dos homens, agora são as mulheres que assinam o cheque no ato da compra de bens de alto valor, como eletroeletrônicos, automóveis, casas e apartamentos. Levantamentos recentes indicam que, de cada 100 automóveis vendidos nos Estados Unidos, 60 são adquiridos por

mulheres, que também respondem por metade das compras de pacotes de viagem. Estima-se que o poder de compra das americanas chegue a 7 trilhões de dólares ao ano. “Elas representam a oportunidade mais lucrativa atualmente no mercado americano”, disse à *Exame* a consultora Martha Barletta, autora de *Como as Mulheres Compram*. “Consumem para elas próprias, para a família e, graças a seu crescimento no mercado de trabalho, cada vez mais decidem as compras empresariais.”

Guardadas as proporções, esse fenômeno ganha corpo também no Brasil. Em apenas quatro anos, as mulheres tornaram-se maioria entre os compradores de carros da marca Ford. Um dado que impressiona diz respeito ao crescimento nas transações com cartão de crédito. No ano passado, os gastos das brasileiras somaram 44,6 bilhões de reais, ou 45% do volume movimentado por cartões – crescimento de 50% em relação à movimentação de dois anos antes. As mulheres já representam 45% dos profissionais no mercado de trabalho. Embora a maioria ganhe bem menos que os homens nas faixas salariais mais baixas, a diferença estreitou-se nos cargos qualificados. No caso das executivas, é hoje de apenas 5%, de acordo com um levantamento da consultoria de recursos humanos Watson Wyatt. Era uma diferença de quase 20% na década passada, segundo pesquisas feitas na época. A tendência é que a diferença salarial diminua ainda mais, uma vez que as mulheres ocupam hoje mais da metade das vagas nas universidades brasileiras.

### Onde as empresas erram

#### Mitos nos quais as companhias acreditam na hora de se relacionar com as mulheres

**Mito 1** As mulheres representam um nicho de mercado.

**Fato:** elas são responsáveis, direta ou indiretamente, por cerca de 80% de todas as decisões de consumo.

**Mito 2** As mulheres fazem compra por impulso.

**Fato:** suas escolhas se baseiam na relação custo/benefício. E elas demandam mais informações que os homens.

**Mito 3** Elas compram itens de baixo valor.

**Fato:** a participação das mulheres é crescente em itens caros. Nos planos de previdência e no mercado automotivo, chega a 40%.

**Mito 4** Dedicar-se ao público feminino afasta o masculino.

**Fato:** ao atender às demandas das mulheres, as empresas aprimoram seus produtos e beneficiam outros clientes.

(Leo Burnett, TrendSight, Bradesco e Itaú)

Com tudo disso, a consultora Martha aponta um paradoxo. O aumento do poder de consumo feminino não teve a contrapartida da maioria das

empresas para atrair as consumidoras com produtos e serviços que atendam às suas percepções, necessidades e preferências particulares. É aí que estão tanto as perdas como também grandes oportunidades para crescer. O mundo da propaganda ainda está repleto de clichês que retratam uma mulher que praticamente não existe mais. Uma pesquisa realizada pela agência Leo Burnett em sete países, incluindo o Brasil, mostra que a maioria das consumidoras rejeita boa parte das mensagens veiculadas. Algumas empresas agem quando descobrem que as consumidoras respondem por parte expressiva de suas vendas. Foi o que ocorreu com a catarinense Tigre. Depois que um levantamento constatou que 24% das mulheres conduziam sozinhas obras em casa, a Tigre começou a rever sua linguagem publicitária. Os comerciais com o personagem “Ted Tigre”, um detetive que vivia acompanhado de sua assistente, a típica loira burra “Joana D’Água”, cederam espaço a uma mulher que acompanha a obra de sua casa e questiona as decisões do marido e mesmo do pedreiro. Mais recentemente, a empresa recorreu ao *merchandising* no programa feminino da apresentadora Ana Maria Braga. Ciente de que o uso de clichês pode ter um efeito devastador entre as mulheres, a Gillette lançou seu primeiro depilador feminino, Vênus, na cor azul. Só quando o segundo produto da linha chegou ao mercado a empresa sentiu-se confortável para usar a versão rosa.

A americana Nike é, provavelmente, o exemplo mais expressivo dos ganhos que uma revolução feminina pode promover. No final da década de 1990, as vendas da empresa, fabricante de artigos esportivos, haviam estagnado. Só voltaram a decolar depois que a Nike colocou em prática, em 2001, um projeto para as mulheres, The Goddess – ou “A Deusa” (Nike é, aliás, uma referência ao nome da deusa grega da vitória). A Nike passou a desenvolver produtos sob medida para o público feminino, considerando suas características. O pé da mulher difere não apenas no tamanho, mas também no formato. Com isso, os tênis, antes desenvolvidos para consumidores homens e depois produzidos em tamanhos menores, agora levam em conta a anatomia feminina. A produção de roupas e acessórios da marca segue hoje o mesmo procedimento – considerando as tendências de moda para elas. Foram criadas, nos Estados Unidos, lojas exclusivas para o público feminino, as Nikewomen.

Assim como ocorreu com a Nike, as atenções que a subsidiária brasileira da Ford passou a conferir às clientes coincidiu com sua trajetória de recuperação no mercado. Cinco anos atrás, a visão feminina ganhou peso na Ford, quando

a montadora passou a analisar separadamente as informações coletadas com as mulheres nas pesquisas. No ano passado, a Ford ampliou esse trabalho ao criar dois comitês de mulheres. O primeiro deles é interno, formado por funcionárias de diversos departamentos, que se reúne a cada 15 dias e discute os mais variados temas – de tendências de cores dos tecidos dos bancos (que devem ser fáceis de limpar e não podem desfiar meias) a modelos de maçanetas (que evitam quebrar as unhas) e acessórios de série que devem constar nos modelos básicos (como o espelinho no quebra-sol do motorista). Na criação do EcoSport, por exemplo, foi delas a ideia de um espaço seguro para guardar a bolsa, que, na versão de luxo, resultou em um guarda-volumes sob o banco do passageiro. O outro grupo feminino conta com a participação de executivas de grandes empresas e formadoras de opinião, como Mônica Monteiro, agente da modelo Gisele Bündchen, a chefe de cozinha Carla Pernambuco e a ex-jogadora de basquete Hortência. Com elas são realizados de três a quatro encontros por ano. Qual o resultado desses esforços? Em 2001, as clientes respondiam por 40% das vendas da Ford, índice próximo da média atual do setor automobilístico. No ano passado, 52%. Em alguns modelos, o índice é ainda superior. De cada 100 unidades vendidas do Fiesta e do Ka, quase 60 foram para mulheres.

### O que a mulher busca

#### O que as empresas precisam oferecer se quiserem vender para ela

##### Informações detalhadas

Mulheres apreciam a possibilidade de experimentar e comparar produtos e serviços antes de fazer a compra.

##### Produtos sob medida

Nem sempre modelos de produtos bons para o homem servem à mulher. É preciso valorizar as características físicas femininas e os gostos estéticos.

##### Mais humor na propaganda

Mesmo temas como sexo podem ser abordados, desde que não deslizem para conotações pornográficas. Elas preferem comerciais com enredos sutis.

##### Praticidade

Em vez de qualidades técnicas dos produtos, as campanhas devem explorar os benefícios práticos que facilitam a rotina das consumidoras.

##### Autenticidade

A consumidora tende a rejeitar mensagens evasivas e carregadas de clichês, como a de Amélia.

(Agência Leo Burnett e Martha Barletta, autora de Como as Mulheres Compram)

Também é crescente a presença da mulher no mercado imobiliário. Na construtora paulista Tecnisa, 43% dos apartamentos vendidos têm sua escritura passada com um nome feminino. “Há cinco anos, esse índice não chegava a 30%”, diz Romeo Busarello, diretor de marketing da empresa. As mulheres formam um mercado tão relevante para a Tecnisa que a empresa planeja oferecer vantagens financeiras exclusivas para elas. A ideia é conceder taxas de juro menores no financiamento do imóvel – uma consequência da informação de que a taxa de inadimplência é menor quando se trata de mulheres.

Homens e mulheres demandam abordagens de marketing diferentes, de acordo com a especialista Martha. Eles têm uma visão mais individualista e imediata. Elas estão mais voltadas para o grupo e para o longo prazo. Isso fica claro na área de previdência privada. “As mulheres são mais analíticas, não querem saber apenas o preço, mas quais são as garantias de pagamento do benefício lá na frente”, diz Eugênio Velasques, diretor-executivo do Bradesco Vida e Previdência. Os investidores, por sua vez, se preocupam mais com a rentabilidade e as vantagens fiscais. “Nos planos de previdência, o tempo médio dos investimentos delas é 20% maior do que o dos homens.” Entender as necessidades e os gostos do mercado feminino pode ser, portanto, uma via segura de crescimento para um grande número de negócios.

---

## Atividades de aplicações

1. Quais são os três papéis de vendas consultivas?
2. Quais são os quatro principais elementos no processo de relacionamento com os clientes, empregados, pelo pessoal de vendas para aprofundar relacionamentos?
3. Quais são as oito etapas no processo de relacionamento em vendas?



# ■ Gerenciamento baseado na lealdade

## Princípios da privacidade que motivam confiança

Todo bom relacionamento tem seu início no respeito mútuo, na transparência e no diálogo sincero. Sabe-se que a partir desses princípios, comercialmente podem-se desenvolver estratégias mercadológicas que possibilitem a formatação de um banco de informações (*datawarehouse*) que tenham como objetivo o relacionamento e a superação de expectativas (data base marketing + CRM).

Para obter sucesso nesta empreitada, o ponto-chave está no respeito à privacidade. Os princípios da privacidade referem-se aos dados sobre indivíduos e famílias que forem coletados, mantidos, utilizados ou compartilhados para fins de marketing (PEPPERS; ROGERS, 2003).

Para manter relacionamento de longo prazo se faz necessário seguir as ações abaixo:

- **Divulgação** – informação clara ao cliente com destaque sobre as práticas de informação, identificando os tipos de informação coletada sobre cada indivíduo, como é coletada, mantida e utilizada, se é compartilhada e como o compartilhamento se dá.
- **Relevância** – as quantidades de informações individuais e familiares serão coletadas somente quando forem necessárias para executar um conjunto especificado de tarefas, conforme detalhado nos princípios básicos divulgados.
- **Segurança** – todas as informações detidas, sobre o cliente, serão guardadas sob forte segurança por métodos e tecnologias apropriados. As medidas internas implantadas restringirão o acesso aos dados pessoais identificáveis exclusivamente aos funcionários diretos ou a terceiros que necessitem de tal acesso para desempenhar suas funções. Todos os funcionários deverão ser treinados a seguir, à risca, as políticas relativas à privacidade e à sensibilidade dos dados pessoais.

- **Direito de escolha** – serão solicitadas ao cliente que dê sua permissão explícita ao coletar, manter, utilizar ou compartilhar informações individuais e familiares, oferecendo-lhe oportunidade de recusar, para que seja utilizado algum outro procedimento razoável.
- **Informações críticas** – a natureza sensível reconhece determinadas informações individuais e familiares. Essas informações críticas não serão compartilhadas sem que o cliente tenha dado a sua permissão explícita com base nas explicações fornecidas pela empresa. A conformidade dessa política é medida com as leis e regulamentações existentes.
- **Acesso e exatidão** – ao coletar, manter, utilizar ou compartilhar informações individuais e familiares sobre clientes, o acesso razoável às informações é oferecido de acordo com o interesse do cliente, sujeito às restrições legais, tecnológicas e de segurança. Tudo será feito com a sua permissão ou deve-se excluir suas informações individuais e familiares.

Os esforços deverão ser sempre reforçados para assegurar que as informações sobre o cliente sejam sempre exatas. Felizmente, a sensibilidade do público em relação à questão da privacidade está aumentando significativamente. Isso deverá motivar as empresas líderes a reconhecerem a urgência da adoção de um modelo de negócios. Esse modelo é naturalmente focado em benefício do cliente e qualquer empresa que priorize a construção de relacionamentos verdadeiramente *one-to-one* precisa entendê-lo e abraçá-lo.

## O que é marketing de permissão?

Segundo Seth Godin “ao invés de tentar interromper a atenção de milhares de pessoas (marketing de interrupção), o marketing de permissão busca tornar estranhos em amigos e amigos em clientes”.

No *permission marketing* as mensagens são: desejadas, pessoais, relevantes.

- **Desejadas** – de um lado temos uma sociedade que busca inovações e soluções para melhorar a vida com agregação de valor, do outro as empresas que têm as informações do consumidor com a permissão para ampliar o relacionamento, estas tem o “queijo e a faca” para antecipar desejos, tornando a compra e a satisfação uma consequência. E, em contra partida, por fazer a diferença, as pessoas esperam que a empresa as procure (ciclo virtuoso).

- **Pessoal** – o conhecimento dos hábitos e gostos dos clientes traz a possibilidade da comunicação, da linguagem e da mensagem ser direta e pessoal, como realmente um amigo, que busca sempre o melhor para o outro.
- **Relevante** – pela possibilidade de antecipar desejos, a surpresa no momento certo com a intensidade correta faz a toda a diferença entre ser chato e ser imprescindível.

## **Implementado corretamente o *permission marketing* a empresa poderá**

- Aumentar sua participação nos gastos do consumidor (*share of customer versus market share*). Auxiliando o consumidor a economizar com o concorrente e/ou agregando novas soluções de consumo antes não aproveitadas.
- Aumentar a “vida útil” do consumidor. A Ford fez um estudo onde um homem pode vir a comprar mais de 10 carros durante a sua vida (entrando família neste estudo); saber como os desejos, hábitos e a satisfação pela compra são estabelecidos e compreendidos, a possibilidade de perder uma venda ou pior, o cliente, será reduzida significativamente.
- Aumentar os benefícios do produto, e até mesmo poderá “canibalizar” o próprio portfólio, em busca da inovação, objetivando antecipar demandas.
- Dialogar sem medo com o consumidor.

## **Os cinco passos para conquistar o consumidor através do marketing de permissão são**

- Incentivar para autorizar comunicação.
- Oferecer benefícios claros para manter a comunicação.
- Reforçar o benefício para manter a permissão.
- Oferecer benefícios adicionais para estender a permissão.
- Transformar a permissão em faturamento.

O objetivo do marketing de permissão ou marketing de autorização é estimular os consumidores a aumentar gradualmente a permissão concedida às empresas a fim de transformar desconhecidos em amigos, amigos em clientes e clientes em clientes fiéis. A cada grau que os clientes sobem na escala de permissão, crescem a confiança, a responsabilidade e os lucros da empresa.

## Tipos de permissão

Há cinco níveis de autorização, em ordem de importância: intravenoso, por pontos ou promoção de vendas, relacionamento pessoal, confiança na marca e circunstancial.

### Nível intravenoso

É o nível mais alto de permissão e seu nome se refere à confiança total que um paciente dedica a seu médico, permitindo que ele ministre remédios por via intravenosa, com uma agulha enfiada na veia ou uma sonda. O responsável pelo marketing que obteve de seu cliente uma autorização “intravenosa” está tomando as decisões de compra por ele.

### Por pontos ou promoção de vendas

Os profissionais que usam o sistema de pontos adoram entregar presentes, porque isso significa que o programa funciona. Os pontos acabam convertendo-se em dinheiro. E o mais excitante para o marketing é decidir quanto desse dinheiro se está disposto a gastar para atrair atenção e, por fim, efetuar uma venda. Embora seja quase impossível quantificar o custo (e o valor) de uma campanha na televisão, os pontos, por sua vez, têm um custo de implantação e também um resultado. Ao aplicá-los, conhecendo as necessidades das pessoas que interessa atingir, pode-se fazer com que a oferta se torne significativamente mais eficaz.

### Relacionamento pessoal

Esse terceiro nível de permissão está, surpreendentemente, abaixo dos pontos na escala hierárquica. Por quê? Porque seu crescimento é lento. Usar o relacionamento que se mantém com um indivíduo é uma maneira

extremamente eficaz de reorientar sua atenção ou modificar temporariamente sua conduta, mas esse método depende totalmente dos indivíduos. No mundo dos negócios, conseguir que uma relação se torne mais rentável pode significar anos de almoços, produtos excelentes, vendas orientadas e muita comunicação oral.

Ao identificar os indivíduos adequados e ganhar sua confiança e permissão, os varejistas e os negócios entre empresas podem gerar uma enorme repercussão em suas receitas.

## **Confiança na marca**

Sua criação é extremamente cara, exige muito tempo, é difícil de medir e, mais ainda, de controlar. Contudo, é a prática habitual entre os profissionais de marketing.

O importante é compreender que a liderança presente não garante liderança futura e o valor da marca está ligado ao sucesso de relacionamento com o cliente e não o contrário.

## **Nível circunstancial**

Este nível é muito sensível à passagem do tempo, porém é também muito útil. Quando um consumidor chama um número 0800 ou para pedir orientação ou consultar um funcionário, ele concede uma permissão circunstancial. De certa forma, é uma ferramenta muito poderosa. O consumidor e o pessoal de vendas ou marketing estão física e socialmente muito próximos e a interação começou por iniciativa do primeiro. Comparada com um comercial de televisão ou qualquer outra técnica “interruptora”, configura uma oportunidade.

Em primeiro lugar, deve-se aproveitar a força de toda a equipe, iniciando com os mais humildes: quem atende ao telefone, os vendedores e todos aqueles que têm de alguma forma contato com o cliente e por meio de muito treinamento, melhoria no processo de formação, autonomia e responsabilidade, resolver o problema do consumidor. A segunda questão é que esse nível de autorização é tão circunstancial que, se não for bem manejado e de forma rápida, com competência, você perde a oportunidade de ouro de cativar.

Por isso, o melhor a fazer é averiguar como melhorá-lo constantemente.

Os comissários de bordo, por exemplo, podem apresentar aos passageiros os benefícios de inscreverem-se em um programa de milhagem, aproveitando os breves momentos em que utilizam o interfone.

## **A invasão que deve ser evitada: as mensagens *Spam***

No ponto zero, está o *spam* (o envio de uma mesma mensagem a um grande número de destinatários). Nesse caso, não existe autorização alguma. A maior parte do marketing é *spam*. Desde os anúncios de TV até a mala-direta a desconhecidos, sem esquecer o rei do *spam*, a correspondência inútil. Um profissional de marketing do *spam* pode enviar 5 milhões de mensagens comerciais não-solicitadas por e-mail por cerca de US\$50. Em vista desse custo insignificante, qualquer um com coragem para enfrentar o ódio de milhões de pessoas pode obter algumas centenas de vendas.

## **Marketing um-a-um ou promoção *one-to-one***

O marketing um-a-um está focado na capacidade de compreender cada cliente como se fosse único. Quando viajamos para o interior do Brasil onde as cidades pequenas com poucos habitantes trazem um clima de amizade no ar, pode-se verificar a forma como os seus cidadãos fazem negócio, com confiança e quase todo comerciante sabe quem é quem, e tenta do seu jeito agradar e compartilhar esse clima de relacionamento.

É bem verdade que, com o volume de clientes de uma grande empresa, esse modelo passa pela necessidade de sistemas de informática e segmentação de mercado, buscando valorizar os clientes de maior retorno e possibilitando assim o atendimento diferenciado.

O Mkt 1to1 se inicia então quando a empresa reformula suas estratégias de *marketing de massa*, focada muitas vezes em um só produto e/ou serviço, acreditando que tratando todos iguais poderá ganhar no volume. O resultado exige que as opções (e os estoques) sejam empurradas para os canais de distribuição na esperança de que cada nova opção seja aceita por um número suficiente de clientes para que sua produção tenha continuidade e rentabilidade.

A evolução para o Mkt 1to1 deve ser gradativa, objetivando analisar e aprender com a evolução do trato com o cliente, sempre observando o re-

torno real das mudanças frente o custo *versus* benefício dessas estratégias. Sendo assim, o segundo passo é a *personalização em massa* – produtos/serviços são executados a partir de módulos pré-fabricados passíveis de serem montados de inúmeras formas. O exemplo está no ponto e/ou canal de contato com o cliente da empresa Dell Computers, onde a compra de computadores é feita via internet, tendo o cliente a possibilidade de personalizar e montar dentro de tabelas pré-formatadas o modelo que desejar, de acordo com o preço que quer pagar; o ponto negativo é a necessidade de ter que esperar até uma semana para receber o produto.

O marketing um-a-um tem como um de seus objetivos criar um diálogo com cada consumidor – um de cada vez – objetivando um *feedback* crescente, e um aprendizado contínuo e detalhado para encontrar os melhores produtos e serviços para cada cliente em especial. No mercado corporativo a ideia está no *On Demand* (sob demanda) criado pela IBM para atender de forma diferenciada seus clientes, maximizando resultados e possibilitando repensar a empresa com foco na satisfação, oferecendo os serviços certos, no momento certo com o preço de acordo com o porte da empresa.

Compreender então que o marketing um-a-um integrado a CIM, em conjunto com o *Marketing de Permissão*, geram soluções inéditas em especial na apresentação de ofertas de produtos e/ou serviços sob medida, para o cliente-alvo, no tempo e local permitido, com os argumentos certos, tornado-se sinônimo de sucesso e diferencial competitivo.

E a partir dessas ações, fica possível medir o resultado e alocar recursos no mercado em atividades que geram maior retorno.

## Quatro passos básicos caracterizam a implantação de um programa *one-to-one* marketing

- **Identifique os seus clientes-alvo** – é importante levantar informações detalhadas junto aos clientes para realmente compreendê-lo melhor. É possível comparar essa necessidade a de um médico quando do seu diagnóstico, onde todos os aspectos ligados ao histórico do paciente e seus familiares como hábitos de vida, alergias e ou percepções sensoriais/reclamações são fatores importantes para compreender o paciente de forma holística. Fazendo uma analogia junto à organização a estratégia é muito similar, sendo que o desafio está em unificar e socializar as informações com todos os canais de contato com o cliente (internos e externos).

Lembre-se que para atingir esse objetivo é necessário o MKT de permissão e a utilização das ferramentas e estratégias da CIM, em especial: promoção de vendas, vendas pessoais e marketing direto.

Outro ponto importante está em sempre ter essas informações atualizadas, a pior coisa que pode ocorrer em uma relação e que demonstra des-caso é quando você envia uma mensagem que não está de acordo com a informação de fato. Um exemplo simples está em mandar parabéns pelo aniversário de casamento para casais separados, por isso o pré-contato é parte importante na busca de um relacionamento verdadeiro.

- **Diferencie cada um de acordo com sua permissão** – compreendendo cada cliente como único, a empresa poderá montar estratégias de valor, retorno e atendimento do desejo para cada cliente.

Por exemplo, diferenciando o cliente por valor a empresa poderá mensurar a lucratividade relativa durante os anos de relacionamento (*Life Time Value* – LTV).

Diferenciando seus diversos clientes fica fácil estratificá-los por valor e por potencial, sendo que a partir dessa análise a empresa poderá montar diferentes estratégias de retenção.

- **Interaja e comunique soluções e benefícios** – levantando as informações e diferenciando os clientes, a interação está justamente em abrir todos os canais de contato junto ao cliente para melhor ouvi-lo e retornar o mais rápido possível com a solução desejada, de forma objetiva, respeitando os horários e o tempo do cliente, tornando a experiência agradável e esperada.
- **Personalize para melhor atender seus clientes** – tendo a compreensão plena sobre desejos do cliente, oferecer produtos exclusivos torna-se um grande diferencial; o cliente percebe o valor agregado e a conveniência gerada. Mas, para isso, a empresa deve desenvolver uma cultura de flexibilidade e todos os colaboradores devem ter a competência necessária sobre mercadologia aplicada a expectativas.

Uma importante ferramenta a favor dessa personalização é a internet, onde a possibilidade de desenvolver sites exclusivos para oferecer produtos personalizados é total, como exemplo temos o portal da Nikeid, onde o cliente pode escolher e montar seu tênis exclusivo, cores, solado e até escrever seu nome no tênis e sem pagar um absurdo por isso.

O importante neste caso é integrar os canais de vendas nesta solução, objetivando desenvolver processos de pós-venda e ampliar o relacionamento, reduzindo assim os possíveis conflitos do canal real com o virtual.

Lembre-se que migrar para a Comunicação *one-to-one* é voltar a fazer negócios como nossos avós, humanizando o tratamento, compreendendo antecipadamente os desejos e superando expectativas.

Para auxiliar nesta evolução, surgem *softwares* de relacionamento com o cliente: CRM (*Customer Relationship Management*), localização geomarketing, banco de dados *database* marketing em conjunto com o *datamining* (mineração de dados), os quais devem ser integrados na gestão de marketing de relacionamento. Esta, por sua vez, está baseada na ideia de estabelecer um relacionamento de aprendizagem com cada consumidor, onde a empresa como um todo, incorpora um novo foco de relação com o mercado.

Essas tecnologias permitem:

- respeitar a individualidade;
- tratar cada cliente como se fosse único;
- desenvolver estratégias de crescimento de negócios segmentadas;
- fechar o *loop* entre clientes e organizações;
- alinhar a empresa em torno das necessidades e desejos dos clientes;
- maximizar serviços, lealdade de clientes e aumentar a rentabilidade do negócio;
- quando da transição, se reduz o foco na transação evoluindo para foco no relacionamento e na comunicação.

## Os canais de distribuição e suas funções no relacionamento

Um canal de distribuição é constituído de organizações responsáveis por levar bens e serviços do produtor até seus usuários finais, ampliando a busca de informações. Alguns canais de distribuição podem ser compostos apenas de um produtor, enquanto outros envolvem o produtor e um ou mais revendedores (atacadistas e varejistas).

Os intermediários são importantes nos canais de distribuição pelas funções que desempenham. Essas funções são: (1) funções transacionais – comprar, vender e assumir riscos; (2) funções logísticas – concentração, armazenamento, organização e transporte; (3) funções de facilitação – financiamento, graduação, pesquisa de marketing e relacionamento.

O processo de seleção dos canais de distribuição começa com a identificação de características do mercado-alvo. Os profissionais de marketing devem selecionar canais que possam agradar aos clientes em termos de disponibilidade do produto, conveniência e preço. A escolha de canais de distribuição deve também ser consistente com os objetivos de marketing da organização. Os profissionais de marketing precisam procurar canais que possam distribuir o produto com eficiência, minimizando os custos totais de distribuição. Além disso, a intensidade de distribuição também deve ser levada em conta ao se designar os canais. Por fim, a natureza do produto pode prestar-se a um determinado tipo de canal de distribuição. Por exemplo, o estágio do ciclo de vida e a imagem desejada para o produto estão relacionados à seleção do canal.

Antes de selecionar um canal de distribuição, é recomendável descobrir se existem os intermediários necessários e se eles estão dispostos a trabalhar com o produto gerando conveniência e se preparando para o marketing *one-to-one*.

Depois que um canal de distribuição for estabelecido, seus membros devem cooperar entre si. Tipos de conflitos frequentes são: (1) conflito vertical – conflito que ocorre entre membros do canal de diferentes níveis, como varejista e atacadista; e (2) conflito horizontal – conflito que ocorre entre membros do mesmo nível, como dois varejistas e ou novos canais com a internet. Os membros do canal devem construir um clima de confiança mútua por meio de relações de longo prazo, parcerias e alianças estratégicas no canal como, por exemplo, a GAP *on-line* e suas lojas do “mercado físico”.

## Ampliando seus conhecimentos

### Obrigado pela permissão

(MIYASHITA; SOARES<sup>1</sup>, 2007)

*Permissão é a palavra-chave nas táticas de e-marketing*

O marketing direto praticado na internet, via e-mail, ainda é realizado de maneira errada e confusa por muitas empresas – algumas por má-fé, outras por falta de orientação e bom senso. E como é simples, fácil e barato disparar uma campanha de *e-mail marketing*, é tentador abusar e ativar ações sem qualquer relevância e em escalas absurdas. É preciso se dar conta de que enviar é uma coisa e ter a permissão para isso é outra.

A cada *send* clicado sem ponderação, um *delete* a mensagem recebe, muitas vezes, sem mesmo ser aberta e lida pelo destinatário. A atitude de quem recebe o *spam* é crescente e destruidora. Na primeira vez podemos até ler seu conteúdo, na segunda já o “deletamos” só de ler o título e na terceira nem isso, ler o nome do emissor já indica que o e-mail deve ser apagado sem dó.

Por isso não basta só enviar, é preciso ter a permissão e consegui-la com relevância, respeitando as particularidades de cada contato – nem toda arroba pode ser convertida em cifras.

### Boas maneiras

A ABEMD – Associação Brasileira de Marketing Direto ([www.abemd.org.br](http://www.abemd.org.br)) – criou uma relação de boas maneiras para a prática do *e-mail marketing*. Trata-se de recomendações simples, que visam o bem-estar do destinatário e o bom uso da internet por parte dos remetentes.

Um dos parágrafos desse guia de boas maneiras trata da questão da permissão. Diz que cabe a quem recebeu uma mensagem, optar por manter ou não uma relação iniciada sem consentimento, e ressalta: “se a pessoa não responder o e-mail com essa alternativa assinalada, deve-se entender que não deseja receber novas mensagens”.

Por um lado, essa recomendação defende o destinatário. Mas, por outro, é conivente com o envio de e-mails não-solicitados, o que torna a prática de

<sup>1</sup> Will Soares é consultor de projetos web da Miyashita Consulting.

comprar *mailings* e enviar mensagens, por pelo menos uma vez, algo permitido. A questão é que mesmo uma única mensagem, vinda de um remetente que nunca ouvimos falar, também é uma prática de *spam*. E não é uma opção de *opt-out*, que irá torná-la mais aceitável.

Não pedimos licença para entrar na casa alheia após já estarmos do lado de dentro. Estabelecer confiança e respeito deve ser o primeiro passo para receber o convite. E na internet isso se consegue quando a empresa abre canais que proporcionem o contato. O próprio site é um canal, mas para que ele deixe de ser apenas um cartão de visitas, é preciso investir num bom planejamento de *e-marketing*, com geração de conteúdo, transmissão de conhecimento e entretenimento. É preciso ser interessante para conseguir audiência, assiduidade e contato do visitante por iniciativa dele.

Mas lembre-se: o primeiro contato com um internauta não o torna apto a receber mensagens periódicas ou *e-mail marketing*. Essa opção também deve ser dele, e é importante deixá-lo ciente de que será respeitado. Por isso, nas ferramentas de comunicação – formulários, comentários, *chats* – é de suma importância que haja um *opt-in* pedindo permissão para contatos extras, tenham eles periodicidade ou não.

Prepare-se então para fugir da tentação de enviar mensagens para toda sua base de dados indiscriminadamente. Se sua permissão está baixa, use isso como indicador para que sejam feitas melhorias em sua proposta de conteúdo. O relacionamento vai longe quando os dois lados enxergam motivações interessantes. Esse é o desafio em projetos de *e-marketing*: manter relevância no contato mútuo a partir de novas propostas, conteúdos e formatos. Pois, a permissão de ontem, não é garantia de atenção hoje. É preciso ser, e se manter, interessante – de campanhas interesseiras nossas caixas de entrada estão cheias.

---

## Atividades de aplicação

1. Quais são os seis princípios da privacidade que motivam confiança?
2. Quais são os cinco passos para conquistar o consumidor através do marketing de permissão?
3. Quais são os cinco níveis de autorização dos tipos de permissão?





# Customer Relationship Management (CRM)

Falha no atendimento com entregas depois do prazo, serviço de suporte sem resposta, declínio nas vendas e nos lucros, clientes insatisfeitos. É fácil dizer quando uma empresa precisa de uma solução de gestão de relacionamento com clientes (CRM), uma das mais poderosas ferramentas de relacionamento com o consumidor.

Gerenciar clientes e se relacionar positivamente, buscando o marketing *one-to-one* como ponto de partida é o objetivo maior de qualquer gestor mercadológico. A filosofia do CRM é a base para isto e vai além do simples sistema de informática, busca estabelecer com os consumidores um relacionamento estável e duradouro através do uso intensivo da informação e do conhecimento, nesse caso a tecnologia da informação que provê os recursos para a comunicação integrada (ativa e passiva), dá suporte às estratégias de marketing.

Outro ponto importante sobre a filosofia do CRM na empresa é a necessidade de foco organizacional integrado junto ao cliente, onde todos os departamentos e sistemas informacionais devem ter objetivos comuns na busca de soluções de mercado, em especial, na antecipação de expectativas.

## Estrutura do CRM

A estrutura sistêmica de relacionamento integrada possui três grandes espectros, o CRM operacional, que suporta o relacionamento e gestão com seus clientes e fornecedores ligados ao CRM analítico, que proporciona um melhor planejamento e gerenciamento dentro do princípio da inteligência do negócio, conectado com o CRM colaborativo, que possibilita, de forma prática, um menor tempo de resposta aos clientes e aumenta a eficiência de toda a sua cadeia de suprimentos e vendas.

## Soluções possíveis com o uso do CRM integrado

Análise de lucro e de receita, detalhada

- por produto, por região, por indústria etc.

Análise de *market share* (participação de mercado)

- por produto, por região, por indústria.
- análise dos concorrentes.

Análise dos clientes

- receita, lucro, contribuição, crescimento, perdas e relacionamento com o cliente.

Controle de vendas

- linha de atendimento.
- variação de preços, comparações periódicas.
- comparação plano atual e previsão.

Execução das ordens e contratos de venda

- por região, por produto, por canal de vendas e retorno financeiro.

Marketing

- por produto, por valor agregado, por cliente e métricas de comunicação.

## Benefícios quando da implantação do CRM

### Clientes mais satisfeitos

A ideia está na antecipação dos desejos do cliente ou, quando o cliente necessitar de suporte, a informação certa deve estar com a pessoa que tenha autonomia para resolver o problema.

Com o objetivo de trazer a prática para este conceito, apresenta-se o exemplo de uma grande empresa de prestação de serviços 24 horas na Espanha, na cidade de Madri. Sua especialidade é atender casos críticos de sinistro via telefone. A empresa é estruturada para resolver de forma rápida e objetiva, quando o cliente liga para o seu fone 0800 (ligação gratuita).

Seu diferencial está focado no seu quadro de atendentes/analistas, diferente de muitas empresas que contratam meninas de nível médio com baixos salários para ler *scripts*; a empresa espanhola só permite o contato com o cliente após 10 anos de conhecimento da empresa e da sua filosofia

e cultura de atendimento, pois acredita que não terá uma segunda chance para solucionar o problema do cliente.

Tendo profissionais treinados, com autonomia e suporte para resolver via telefone, remodelou seus sistemas e processos para agilizar as informações, em especial junto ao pessoal de campo, que é monitorado em tempo real, antes, durante e depois do momento crítico de necessidade do cliente. Com as informações coletadas, desenvolve uma atualização e retreinamento de todos envolvidos objetivando a melhoria do ótimo. Acredita que a satisfação é consequência da superação na prestação de serviços junto ao cliente.

## **Melhor serviço ao cliente**

Quando uma empresa de aviação regional começou e se destacou nos anos 1990, pelo seu modo diferenciado de prestar serviços, logo virou notícia e seu presidente virou referência (Comandante Rolim). A TAM era sinônimo de simpatia e boas surpresas, tapete vermelho na escada do avião, com recepção na porta pelo piloto e volta e muitas vezes seu presidente trocando cartões.

Rolim acreditava que o contato humano, dentro de uma comunicação ampla e sinérgica, conjugado à vivência dos funcionários, em especial antecipando problemas, era uma das formas de sucesso.

As maiorias dos executivos do Brasil voavam pela TAM, os horários eram respeitados e quando necessitavam de algum serviço diferenciado ligavam para o presidente e eram atendidos pelo Rolim e/ou pelas suas competentes secretárias.

Saber ouvir era a base na busca pela melhoria dos serviços prestados.

## **Tempo de entrega de produtos e serviços com mais eficiência**

Uma das maiores empresas do mundo de logística pode ser utilizada como exemplo, a FedEx – Divisão para a América Latina e Caribe – atende mais de 50 países e territórios e emprega mais de 3 300 pessoas que trabalham com o compromisso diário de satisfazer o cliente.

Tem como lema a entrega de pequenos pacotes em no máximo 24 horas, isto em qualquer lugar do mundo. Nessa firma, todos os níveis organizacionais são responsáveis pela solução de logística integrada.

## **Maiores lucros – através de melhor *team work***

Empresas do setor elétrico possuem departamentos de alta tecnologia, como exemplo, neste caso, especializados em lâmpadas especiais para laboratórios. Os funcionários dessa firma sabem que a durabilidade da lâmpada deve ter uma margem pequena de erro. Normalmente quando o cliente compra esta lâmpada, a empresa oferece um serviço exclusivo de troca programada, gerando tranquilidade junto aos laboratórios. A equipe de manutenção e troca trabalha junto com os especialistas, objetivando 100% de satisfação. Com o time de colaboradores aumentando a produtividade do cliente, neste caso, não permitindo a queima, tem como consequência, o relacionamento e lucro de longo prazo.

## **Melhor retenção de cliente *versus* obtenção de novo cliente**

Conquistar novos clientes é muito mais oneroso do que mantê-los; desenvolver um banco de dados que possibilite compreender seus hábitos, com foco na antecipação de seus desejos é a base para retenção.

As seguradoras brasileiras perdem em média de 30% a 40% dos seus clientes por ano (necessitando obter sempre novos clientes). Um dos motivos dessa perda está na falta de comunicação e relacionamento com o cliente final, que é feita pelo intermediário, o corretor, ele sim se sente responsável pelo cliente e, por consequência, tem sua confiança.

## **Maior efetividade de marketing, vendas e serviços**

Saber o que o cliente quer, quando quer e quanto quer pagar torna o esforço de venda mínimo, justamente pelo fato que o cliente, a partir desses estudos, tornar-se-á um comprador bem atendido.

Quando você desenvolve a estratégia do marketing de permissão em conjunto com um plano de relacionamento dentro de um supermercado, por exemplo, o resultado pode ser a ampliação dos serviços com ganhos diversificados.

Imagine uma marca de leite, que começa a ampliar o relacionamento com seus principais clientes, tendo como ponto de contato um supermercado. Este disponibiliza um cartão de relacionamento, pedindo a permissão de análise de hábitos de consumo; a empresa após seis meses possuirá um

banco de dados que possibilitará compreender o momento exato para oferecer antecipadamente na residência do cliente (gerando conveniência) as caixas de leite que o cliente mais gosta.

Pense nessa estratégia integrada com o refrigerador ligado a internet; a Electrolux já pensou nisto: em vários sites que comercializam os seus produtos aparece o texto:

“Internet na geladeira? Aspirador-robô? Esses são alguns dos muitos desafios que a Electrolux já lançou ao mundo durante sua existência. Primeiro demos o aspirador de pó o uso residencial. Depois foi a vez do primeiro refrigerador e da primeira lavadora de roupas do mercado. Há 75 anos no Brasil, a Electrolux continua fazendo planos audaciosos para o futuro. Seja lançando um refrigerador conectado à internet, criando um aspirador que faz a limpeza sozinho ou projetando uma casa totalmente automatizada, a Electrolux vai continuar inovando.”

### **Inteligência *real-time* do mercado, competidores e clientes**

Quando temos todos os pontos de relacionamento com os clientes mapeados, saberemos, por exemplo, quando do exato momento da compra pela internet. Pode-se simultaneamente oferecer uma visita, com bônus, para compras nas lojas reais, verificando assim a possibilidade de ações integradas. Como uma nova experiência de compra com a conveniência do atendimento personalizado, sempre na busca pela satisfação total.

No site do Emporium São Paulo ([www.emporiumsao paulo.com.br](http://www.emporiumsao paulo.com.br)) é possível encontrar a seguinte informação:

“A rede Emporium São Paulo orgulha-se por manter o atendimento personalizado e humano que faz a diferença desde o início. Não teme em testar novas fórmulas que agregam valores à empresa e tornam o momento da compra mais agradável e prático aos consumidores. Como o sistema de compras via Palm Top, introduzido em 2002 e pioneiro no Brasil. As lojas oferecem a consultoria de uma equipe de nutricionistas, *sommeliers*, consultoras de venda, uma padaria recém-inaugurada com os mais variados doces, salgados e produtos para festas.”

E agora também vende via internet sem perder o charme.

## **Concentração nos clientes e *prospects* de maior potencial e rentabilidade**

Saber quais clientes têm maior afinidade com a solução gerada pela empresa, quais geram maior rentabilidade, por compreender o valor agregado proposto, e quais têm potencial de crescimento é a receita para separar o joio do trigo.

As pessoas têm desejos diferentes. Por esse fato as soluções devem ser diferenciadas; o problema é que não é possível atender a todos ao mesmo tempo. Segmentar com resultado é uma das soluções, daí entra em cena o sistema de CRM analítico; com ele as organizações têm mais poder de escolha e, com isso, podem maximizar os recursos, em especial o humano.

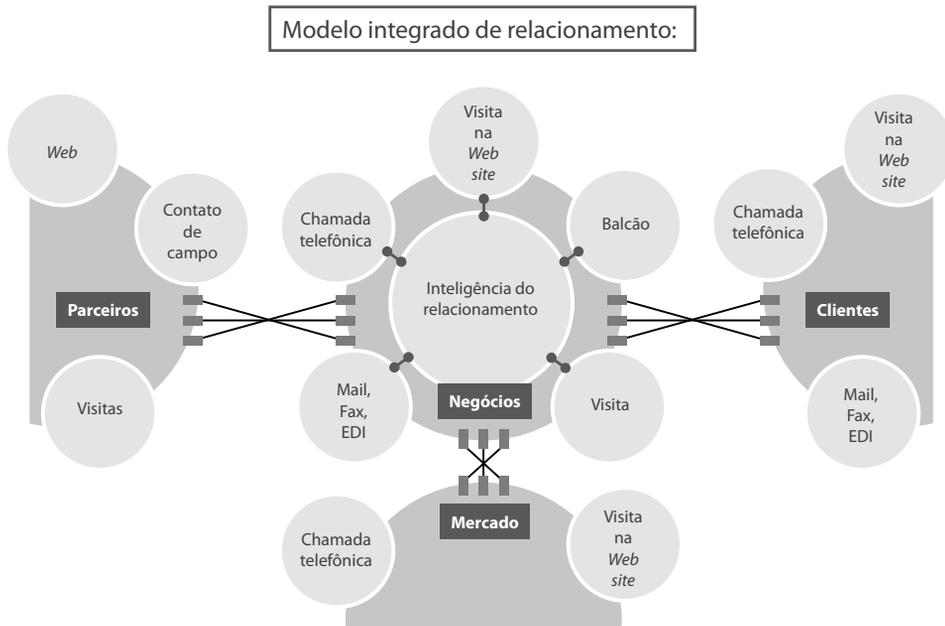
## **Menores custos – com informações holísticas**

Informações integradas com a logística, financeiro e marketing possibilitam trabalhar *on demand* (sob demanda), gerando grande economia de estoques e previsão de produção.

O exemplo está nas vendas *on-line* da Dell, onde a produção e montagem dos computadores nascem do pedido personalizado e do pagamento antecipado do cliente.

## **Controle e *feedback***

Controlar cada ação da firma e medir seus resultados, objetivando ampliar o aprendizado dentro de um plano de melhoria e multiplicação de competências é a base do crescimento sustentado para as empresas.



## As oportunidades com a implantação do CRM

Sabe-se que um sistema de CRM completo customizado e de uma grande empresa pode custar milhões de reais. Mas a filosofia do modelo de relacionamento é uma questão de escolha.

Trazendo o exemplo de um pequeno restaurante, onde o dono busca conhecer seus clientes de forma personalizada, é bem verdade que o ato de conhecer pode levar alguns bons meses e a empatia, neste caso é de fundamental importância. Esse empresário, mesmo de forma tácita, pode começar a anotar em um fichário os dados básicos dos clientes, criando um pequeno banco de dados: informações como nome, frequência, horários, gastos médios, gostos e até o motivo da ida ao restaurante. Com base nessas informações, ele pode criar diversos benefícios para seus melhores clientes motivando indicações e/ou criando clubes entre aqueles de gosto similares (exemplo: clube do vinho da África do Sul), gerando, assim, um grande diferencial competitivo.

A implantação desse sistema pode trazer oportunidades como:

- aumentar o valor de seus clientes;
- roubar os melhores clientes da concorrência;
- reter os clientes para a vida inteira;
- fortalecer a sua franquia de marca;
- tornar a força de vendas mais eficaz;
- gastar menos para vender mais.

## Desafios para implantação do CRM

Para implantação da filosofia do CRM há a necessidade de adaptação do foco mercadológico. Primeiramente, trabalhando o *endomarketing* (compreendendo e equacionando os desejos internos, desenvolvendo a comunicação vertical e horizontal, gerando capacitação e relacionamento dentro de um novo desenho organizacional), para posteriormente trabalhar o cliente externo. A sustentação positiva da identidade organizacional é base para garantir a integração e a criatividade. Colaborador insatisfeito não gera cliente satisfeito.

Para compreender holística e sistemicamente os caminhos do relacionamento integrado, o livro *A Quinta Disciplina*, de Peter M. Senge, apresenta, explica e define a origem deste pensamento sistêmico:

As nuvens ficam pesadas, o céu escuro, as folhas giram no chão: sabemos que vai chover. Sabemos também que, depois da tempestade, a água da chuva alimentará os lençóis d'água, a quilômetros de distância, e que pela manhã o céu estará claro outra vez. Todos estes eventos estão distantes no tempo e no espaço, mas estão conectados em um mesmo padrão. Um tem influência sobre o outro, uma influência que, em geral, não é aparente. Só poderemos entender o sistema de uma tempestade contemplando o todo, não uma parte individual do padrão.

As empresas e os outros feitos humanos também são sistemas. Estão igualmente conectados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas, que muitas vezes levam anos para manifestar seus efeitos uma sobre as outras. Como nós mesmos fazemos parte desse tecido, é duplamente difícil ver o padrão de mudança como um todo. Ao contrário, tendemos a nos concentrar em fotografias de partes isoladas do sistema, perguntando-nos por que nossos problemas mais profundos parecem nunca se resolver. O pensamento sistêmico é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajustar-nos a ver como modificá-los efetivamente. (SENGE, 1998)

Essa capacidade de ver o todo é parte fundamental para eficácia da comunicação e relacionamento empresarial, observa-se que qualquer ordem, mensagem ou ideia transmitida para os colaboradores deve passar pela análise do seu impacto nas inter-relações de causa-efeito não-lineares, possibilitando minimizar os ruídos e distorções de sua compreensão.

A prática do pensamento sistêmico começa com a compreensão de um conceito simples chamado *feedback*, que mostra como as ações podem se reforçar ou neutralizar (equilibrar) umas às outras. Ela permite aprender a reconhecer os tipos de “estruturas” continuamente recorrentes: a corrida armamentista é um padrão genérico ou arquétipo de escalada, pois, na sua essência, não difere de uma guerra entre duas gangues de rua, da dissolução de um casamento ou das batalhas publicitárias entre duas empresas de bens de consumo que disputam uma fatia de mercado. Por fim, o pensamento sistêmico forma uma linguagem rica para descrever uma ampla gama de inter-relacionamentos e padrões de mudança. Em última análise, o pensamento sistêmico simplifica a vida por ajudar-nos a ver os padrões mais profundos, subjacentes aos eventos e aos detalhes. (SENGE, 1998)

Na comunicação e no relacionamento organizacional, a obtenção de *feedback* deve ser muito bem estudada junto aos receptores, buscando saber qual foi o conteúdo percebido da mensagem, as predisposições comportamentais e quais estímulos foram melhor compreendidos, objetivando novas estratégias de mercado.

Com relação a linguagem, o autor ainda comenta:

A realidade é constituída de círculos, mas nós vemos linhas retas. Aí estão nossas primeiras limitações como pensadores sistêmicos. Uma das razões que explicam essa fragmentação do pensamento deriva da nossa linguagem. A linguagem forma a percepção. O que nós enxergamos depende do que estamos preparados para ver. Os idiomas ocidentais, com sua estrutura sujeito-verbo-objeto, tendem a favorecer uma visão linear. Se quisermos ver os inter-relacionamentos do sistema como um todo, precisamos de uma linguagem de inter-relacionamentos, uma linguagem feita de círculos. Sem tal linguagem, nossa forma habitual de ver o mundo produz visões fragmentadas e ações contraproducentes – essa linguagem é importante para enfrentar de forma dinâmica problemas complexos e escolhas estratégicas, especialmente quando indivíduos, equipes e organizações precisam ver além dos eventos, penetrando nas forças que configuram a mudança. (SENGE, 1998)

## Endomarketing

Muitas das soluções para melhoria na comunicação e do relacionamento organizacional, passa pelo endomarketing, sendo, de acordo com Wilson Cerqueira,

a palavra em si significa marketing para dentro, o que se torna muito vago devido à abrangência do marketing. De forma genérica, os sistemas de endomarketing consistem num conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda, a consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa. Esses valores serão

os paradigmas do comportamento individual e coletivo na busca de melhores índices de produtividade e qualidade em tudo que se faça. (CERQUEIRA, 1994).

Os projetos de endomarketing consolidam a base cultural de comprometimento dos colaboradores com o desenvolvimento adequado das diversas capacidades tecnomercadológicas da empresa.

Em conjunto com a comunicação integrada, estabelece uma base de relacionamento interpessoal, desenvolvendo a autoestima, facilitando a prática da empatia e da afetividade, de acordo com Cerqueira,

São obrigatórios no início do processo de implantação do endomarketing o desenvolvimento dos valores essenciais, que a empresa escolheu para nortear as atitudes das pessoas para o comprometimento com seus sistemas de gestão, bem como para o estabelecimento de um clima adequado nas relações interpessoais. (CERQUEIRA, 1994)

Com a utilização do endomarketing, a mensagem poderá ser adaptada para cada receptor possibilitando, dessa forma, a personalização da comunicação e das soluções focadas nas expectativas e desejos dos colaboradores e necessidades organizacionais.

A função da gerência, líder e/ou gestor é de fundamental importância para eficácia desse processo, observados a sua enorme necessidade de desenvolver e/ou possuir competências, objetivando atingir a visão sistêmica do relacionamento integrado.

Verifica-se que, para conquistar soluções de mercado, os empregados devem ser engajados e, para isso, as organizações usam basicamente a remuneração. A explicação administrativa é que as recompensas de ordem remunerativa são as únicas que podem servir aos objetivos de desempenho sistemático e preciso, porque o dinheiro é mensurável com muito maior precisão do que força, prestígio ou outro tipo de poder. Mas, é preciso considerar que o desempenho eficaz requer certo grau de cooperação voluntária, que não se consegue, por exemplo, com coerção. Os teóricos de administração mostram que a relação dos empregados de níveis inferiores para com as metas principais da organização é muito tênue e indireta; que sua satisfação é quase inexistente; que o trabalhador pouco participa dos frutos e que as atividades são altamente rotinizadas e espalhadas por longos períodos de tempo, provocando pouco interesse. De onde se deduz que a produção não pode apoiar-se em envolvimento morais dos participantes dos níveis inferiores e no poder das normas.

O autor Torquato (1986) discorda dessa posição.

Consideramos que o poder remunerativo não pode servir de meio exclusivo de controle da organização e cremos, mesmo, que o poder expressivo (a comunicação expressiva, consumatória), em determinados momentos, é vital no sentido de encaminhar soluções para as metas da eficácia.

Novamente, a questão é de comunicação. Não havendo motivação, não há envolvimento no processo produtivo. As pesquisas indicam que os problemas de maior relevância para o envolvimento dos participantes estão relacionados à comunicação descendente. Torquato, em suas pesquisas para determinar os padrões dos grupos altamente eficientes, mostrou que cerca de quatro em cinco pessoas, indagadas a respeito dos problemas maiores de comunicação, apontaram a comunicação descendente como o problema mais importante; somente uma em dez se prendiam à comunicação ascendente, o que denota a falta de interesse em torno desse tipo, caracterizado normalmente pela costumeira “caixa de sugestões” e a tradicional política de “portas abertas”.

Fica claro que essa política é comumente ineficaz, na medida em que poucos estariam dispostos a transpor as portas para dizer alguma coisa e pouquíssimos para criticar processos ineficientes. A maioria dos subordinados aprendeu que o importante é dizer ao superior apenas aquilo que ele pretende ouvir.

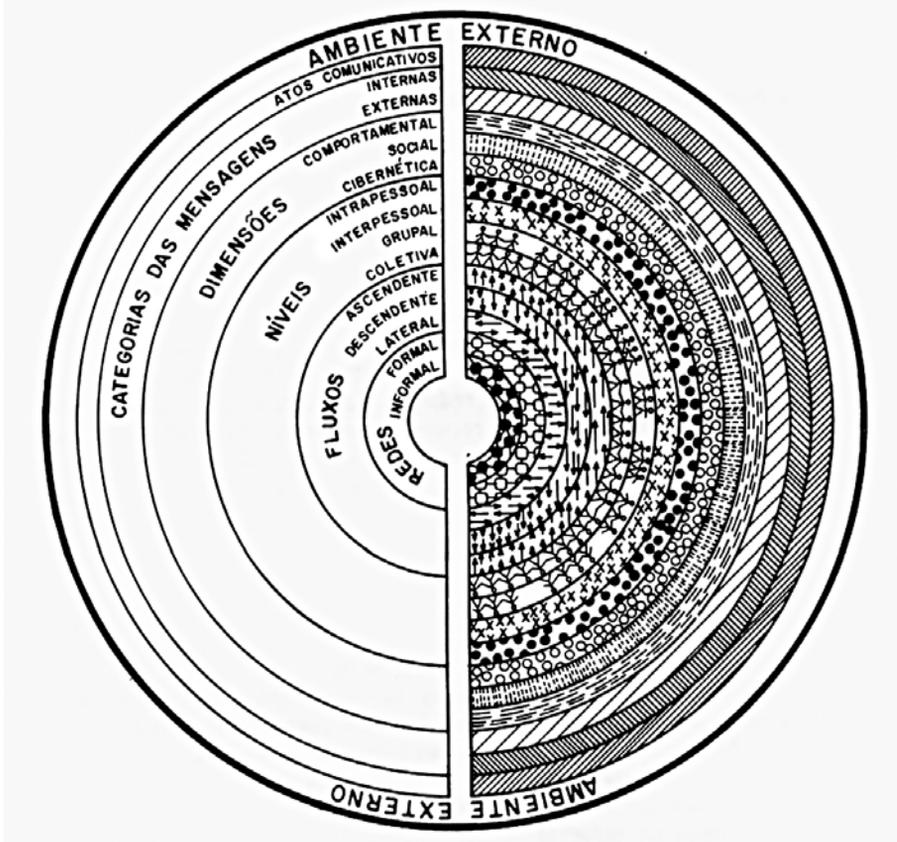
E na comunicação descendente, os problemas também afloram, principalmente porque os superiores deixam de tornar claro aos subordinados quais são precisamente suas tarefas e o que se espera deles.

A partir dessas observações, nasce um esforço para reenquadrar a teoria organizacional em novos padrões, faz-se necessário, nesse contexto, o papel de destaque a ser conferido ao metaendomarketing (além do endomarketing), em especial para implantação de sucesso da filosofia do CRM.

## **A comunicação como consenso na implantação do CRM**

A comunicação, tanto instrumental quanto consumatória, visa a uma finalidade: obter certa dose de consenso sobre um sistema de valores dentro da cultura organizacional. Falhando o consenso, resultam a anomalia, os ruídos, os rumores e a desintegração. Por este fato, verifica-se a necessidade do uso adequado e sinérgico da comunicação para promoção do CRM em busca do consenso, junto à equipe e clientes.

Circuito sinérgico – resumo do espectro da estrutura da comunicação



À primeira vista, pode parecer que o consenso se obtém pela supressão de elementos disfuncionais, bloqueio de conflitos. Conforme Torquato (1986) “Imprimir-se à comunicação organizacional a tarefa de excluir as forças de desagregação, ao contrário, oferecer aos empregados meios para reforçar e trazer à tona seus valores básicos, numa forma de socialização adulta da cultura”, quando se potencializa essa integração, a possibilidade de sucesso na implantação da filosofia do CRM é muito maior.

## Ampliando seus conhecimentos

### Biografia Comandante Rolim

(TAM; GUARACY, 1993)

#### Décadas de 1940 e 1950

Rolim Adolfo Amaro nasceu em 15 de setembro de 1942 na cidade de Peireira Barreto, interior de São Paulo. O mais velho de cinco irmãos, passa os primeiros anos de sua infância morando com os pais, Adolfo e Etelvina, numa casa de sapé, sem luz nem banheiro. Aos 13 anos, é obrigado a deixar a escola para trabalhar – estudou até a segunda série do ginásio. Parte para o trabalho duro. Foi ajudante de motorista de caminhão, cortou madeira, puxou tora em serraria. Com o esforço, compra seu primeiro terno na mesma época em que decide que seu sonho tem de virar realidade: quer se tornar piloto de avião.

#### Década de 1960

A paixão pela aviação foi despertada por seu tio Joaquim, que apresentou Rolim a seu Paulistinha (avião com dois lugares, usado no treinamento de pilotos civis pelos aeroclubes) ainda na infância. Aos 17 anos, Rolim resolve tirar o brevê. Faz bicos no Aeroclube de Catanduva e consegue, apesar de todas as dificuldades financeiras, concluir o curso de piloto. Mas precisa de mais dinheiro para fazer o exame final. Vende tudo o que tem, de relógio a discos. Obtém o brevê, vai para Londrina (PR) e pede emprego na Táxi-Aéreo Star. Lá, não recebia salário. E, para se virar, fazia faxina nos aviões e comia o que sobrava do lanche dos passageiros. À noite, dormindo no hangar e sem cobertor, cobria-se com jornais. Pouco depois, ingressa na Táxi Aéreo Marília com um objetivo: ser o melhor comandante da companhia. Na época, Rolim ainda era o último piloto da escala e sabia que só pularia a lista caso o cliente o solicitasse. É por isso que, quando viajava acompanhado por um passageiro, tratava de agradá-lo. A conquista individual do cliente se tornaria uma obsessão na vida de Rolim, lição que carregaria pelo resto da sua vida e seria aplicada anos mais tarde na TAM Linhas Aéreas.

Na mesma época, trabalha para um projeto agropecuário na fazenda Mu-siá-Missu, na Amazônia. Rolim é o primeiro a descer no local e passa três anos transportando arroz, carne, tijolos e até animais. Voa sozinho e cuida da manutenção do avião. Ganha dinheiro, mas pega malária sete vezes.

Deixa a empresa por algum tempo e vai voar no Araguaia, a convite do Banco de Crédito Nacional. O salário é alto e lhe permite economizar para comprar seu primeiro avião, um Cessna 170. Leva a família para o município de São Felix do Araguaia para morar em uma casinha de tijolo coberta com folha de coqueiro. Voando sob chuva ou sob sol, consegue fundar sua empresa de aviação, a ATA – Araguaia Transportes Aéreos. Em dois anos, chega a ter uma frota de 15 aviões.

## **Décadas de 1970 e 1980**

No início da década de 1970, Rolim retorna à TAM e torna-se sócio, a convite do amigo e proprietário da empresa, Orlando Ometto. Assume a direção da TAM em 1972. Dos anos 1970 para cá, a empresa não parou mais de crescer. Iniciativas inovadoras do comandante Rolim Amaro marcaram a evolução da TAM e da própria aviação comercial brasileira. Uma delas referia-se à postura dos funcionários e executivos frente aos problemas: “Nós precisamos de pessoas que tomem decisões. É do nosso catecismo: peque por ação, não por omissão”, dizia sempre. Com sua costumeira determinação, implantou o conceito do “espírito de servir”, que revolucionou a forma de tratar o cliente na aviação comercial, tornando-se referência no Brasil e no mundo. O respeito absoluto pelo cliente e a formação de equipes altamente motivadas e adequadamente treinadas encantaram os clientes da TAM e a transformaram em uma das empresas mais admiradas do país.

“A TAM criou um relacionamento novo com o passageiro. O cliente é o maior bem que uma organização pode ter. Eu sempre digo aos nossos funcionários: Olha, avião para a empresa, um a mais, um a menos, não significa grande coisa. O que não podemos é quebrar esse pilar da credibilidade, da comunicação, do canal que permite às pessoas saberem que podemos resolver o seu problema. Isso não há dinheiro no mundo que pague”, afirmava sempre o comandante Rolim.

## **Década de 1990 e início do século XXI**

Em 1997, o comandante Rolim cria os “Sete Mandamentos TAM”. Trata-se de normas de conduta que considerava primordiais tanto para ele quanto para todos os seus colaboradores. Foram sempre – e são até hoje – lembradas e estimuladas no dia-a-dia da empresa. São eles:

1. Nada substitui o lucro.
2. Em busca do ótimo não se faz o bom.
3. Mais importante que o cliente é a segurança.
4. A maneira mais fácil de ganhar dinheiro é parar de perder.
5. Pense muito antes de agir.
6. A humildade é fundamental.
7. Quem não tem inteligência para criar tem que ter coragem para copiar.

Baseado nesses fundamentos e em um consistente planejamento estratégico, na decisão de investir continuamente em tecnologia e na expansão e modernização da frota da TAM, o comandante Rolim construiu em pouco mais de duas décadas uma das empresas mais bem-sucedidas do Brasil. Pouco antes de comemorar a marca de 13 milhões de passageiros transportados em 2001 e ainda no auge de sua carreira, o comandante Rolim morre em um acidente de helicóptero no dia 08 de julho, em Ponta Porã, aos 58 anos. Casado com dona Noemy desde 1966, deixou um legado para os filhos Maria Cláudia, Maurício e Marcos.

“Toda grande obra é fruto da obsessão de um sonhador”, dizia Rolim.

---

## Atividades de aplicação

1. Quais são os três espectros da estrutura do CRM?
2. Cite três oportunidades para a empresa com a implantação do CRM.
3. Cite três soluções possíveis (citadas no texto) com o uso do CRM Integrado.



# ■ CRM – operacional, colaborativo e analítico

## Estratégias integrativas de CRM

De acordo com a maior empresa especialista em CRM (*Customer Relationship Management* – Gestão de Relacionamento com o consumidor) do mundo, o Meta Group, existem três estratégias de CRM: operacional, analítico e colaborativo.

Essa tríade sustenta as estratégias de CRM, desenvolvendo a inteligência do negócio e possibilitando compreender a organização com um grande sistema vivo e integrado ao mercado.

A capacidade da organização em maximizar seus esforços na personalização e/ou melhoria dos seus serviços passa pela filosofia mercadológica focada no cliente e na utilização democratizada das informações, tendo como base a inteligência competitiva dos três espectros do CRM.

## CRM operacional

Fazendo uma analogia com o automóvel, o CRM operacional seria a mecânica do carro (motor, suspensão, cambio etc.), dentro da empresa seriam os sistemas de gestão integrados, estruturados em *back office* (retaguarda operacional), *front office* (automação e soluções diretas para os clientes) e *mobile office* (sistema de mobilidade em campo).

### ***Back office***

As grandes empresas que pretendem atender corretamente o cliente devem possuir um bom sistema integrado de gestão (ERP sigla de *Enterprise Resource Planning* – Sistema de Planejamento de Recursos Empresariais), suporte e controle da produção (MRP – *Material Requirement Planning*), que deve estar conjugado com os pedidos e a logística na Cadeia de Suprimentos (SCM – *Supply Chain Management*). Isto se faz necessário, por exemplo, para poder informar aos milhares de clientes o momento exato da entrega do produto quando de sua compra.

O caso prático: a empresa Volvo do Brasil, quando terceirizou sua pré-montagem de pneus (B2B – *business to business*), desenvolveu um sistema de gestão integrada com a sua cadeia de suprimentos, objetivando quando do planejamento da produção, gerar informações antecipadas para todos os fornecedores (tempos, movimentos e pagamentos).

Um bom ERP trabalha a favor do cliente, por exemplo, na melhoria da qualidade do produto, na democratização das informações e até no planejamento e controle financeiro.

## **Front office**

Todas as informações e suporte do *back office* terão sua eficiência posta a prova no momento em que o cliente busca o atendimento de suas necessidades e desejos. O pessoal de frente, do atendimento ao cliente, necessita que os sistemas de informações possam facilitar a vida do consumidor e auxiliar o seu trabalho, como, por exemplo, no momento do fechamento de um negócio confirmar a possibilidade de datas de cobrança e/ou customização de um produto.

Caso prático: um médico que receita um medicamento de um determinado laboratório e tem a possibilidade de acompanhar os resultados *on-line* dos exames, integrados com o cadastro no seu *notebook*, comprovando a eficácia do medicamento ou até mesmo problemas relacionados a efeitos colaterais. Essa estratégia garante também um grande diferencial competitivo para o laboratório. A análise *real-time* pode até antecipar a decisão de mudança de rumos, inclusive, para o bem do paciente.

Os sistemas de frente devem automatizar também o marketing em conjunto com as vendas, gerando informações que possibilitem desenvolver possibilidades de integração entre equipes e mercado, parte importante para gerar relacionamento.

Caso prático: IBM revoluciona com a interação de toda a equipe interna e externa na solução matricial de vendas junto ao cliente.

## **Mobile office**

Gerar facilidade e mobilidade para o corpo de vendas é primordial, em especial quando das operações diárias, o sistema organiza a coleta de dados, facilita a comunicação da equipe, possibilitando vantagens como:

- **Ganhos de produtividade** – libera a equipe de vendas de tarefas administrativas, auxiliando-a na administração do seu trabalho de modo mais eficiente para que possa ter mais tempo para se dedicar aos clientes.
- **Elevação do moral** – gerentes de vendas terão mais tempo para exercerem liderança, treinamentos e atividades motivacionais, pois tarefas administrativas demoradas serão efetivadas pelo sistema.
- **Aumentar vendas cruzadas** – proporciona à equipe de vendas a visão necessária para identificar novas oportunidades de vendas para cada cliente, ampliando a satisfação.
- **Ganhar maior credibilidade** – dá à equipe de vendas a capacidade de verificar a disponibilidade de produtos e prazos de entrega, baseados em informações atualizadas.
- **Aumentar faturamento** – canaliza dados de vendas de modo a maximizar o faturamento de cada conta e região de vendas, possibilitando o uso desses dados para aumentar as taxas de penetração nas contas e a retenção de clientes.
- **Sincronizar dados** – coordena as informações de todas as áreas de sua empresa relacionadas a vendas – marketing, produção, expedição e atendimento a clientes –, proporcionando maior eficiência e aumentando a satisfação dos clientes.
- **Controlar custos** – monitora e controla todas as variáveis das despesas relacionadas com as vendas.
- **Fazer projeções melhores** – combinando ferramentas avançadas de previsão e simulação, com dados atualizados dos pontos-de-venda, permitindo a elaboração de projeções de vendas precisas e de impacto.
- **Administrar o ciclo de vida do cliente** – criando um perfil detalhado de cada cliente e administrando todas as etapas do relacionamento, desde o contato inicial, a venda, o pedido, o atendimento, até a pós-venda.
- **Ganhar mobilidade** – oferecendo à equipe de vendas acesso a informações vitais, onde quer que ela esteja, através de qualquer *laptop*, agenda eletrônica ou telefone celular com acesso à internet.

Caso prático: Coca-Cola tem como grande diferencial competitivo sua logística integrada com os pontos-de-venda. O nível de informação junto aos seus repositores/vendedores é tão sofisticado que, através de dados da temperatura do dia, a empresa sabe a quantidade e os tipos de produtos que devem ser levados aos varejistas, economizando tempo e garantindo sempre o produto na hora e local certo.

## CRM colaborativo

Todas as formas de contato direto com o cliente fazem parte do CRM colaborativo, que integra, busca e coleta informações, objetivando gerar um fluxo constante e atualizado de comunicação e interatividade.

A quebra de paradigma junto da equipe de vendas seria a mudança da velha agenda para um poderoso e democratizado banco de dados. Do antigo SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) a um novo patamar: o CIC (*Customer Interaction Center* – Centro de Interação com o Consumidor). Das impessoais URAs (Unidade de Reconhecimento Automático), para o atendimento ativo e pessoal (com permissão). Da página da internet estática para dinâmica com tecnologias de Chat, Web2 e Skype. Gerando uma interação de respostas e soluções.

Não confundir *call center* com televendas e/ou telemarketing com “te-lechato”, mesmo porque a permissão se faz necessária para qualquer ação comercial.

Sobre a permissão para receber ligações de telemarketing, muitos projetos de lei estão em trâmite para regulamentar o serviço de maneira que não interfira na privacidade do consumidor. Nos EUA algumas ações já foram tomadas como a criação de uma lista onde os consumidores se cadastram para não receber esse tipo de ligação. As empresas de telemarketing estão resistindo por meio de recursos para derrubar esses tipos de projeto.

Nesse caso, a sociedade está exigindo o respeito e o profissionalismo das empresas, para essa evolução do CRM é fundamental.

## CRM analítico

Fonte da inteligência aplicada ao mercado, onde os dados são transformados em informações e, posteriormente, em resultados práticos na busca do relacionamento e do diferencial competitivo.

## Do *datawarehouse* ao *datamining*

Executados de maneira apropriada os *datawarehouses* (galpão de dados) podem ser ferramentas extremamente valiosas para a tomada de decisões estratégicas nas empresas.

Entretanto, eles resultam em bancos de dados extremamente grandes, que crescem exponencialmente e podem com facilidade ultrapassar a capacidade de análise dos analistas mais brilhantes. Dessa forma, frequentemente os usuários do *datawarehouse* se defrontam com o fenômeno de “dados ricos, informações pobres” ou “transbordamento de dados, mas faltando informações”.

*Datawarehouse* é uma base de dados centralizada que:

- coleta dados;
- armazena;
- revisa;
- limpa;
- prepara;
- disponibiliza-os como informação para minimizar o trabalho complexo do *datamining*.

Com esse trabalho feito, o próximo passo é a aplicação da tecnologia de *softwares* de filtragem, o *datamining* (mineração de dados), que transforma dados em informações ricas, prometendo assim cumprir a promessa do *datawarehouse integrado* (SWIFT, 2001, p. 134).

## Apresentação sobre o *datamining*

Para Paul Greenberg (2006), *datamining* é a análise automática ou parcialmente automatizada de grandes quantidades de dados armazenados. Objetiva descobrir regras significantes, hábitos ou padrões de mercado. Os algoritmos analíticos que são aplicados aos dados, proveem informação que se tornam tão esclarecedoras e ricas, em termos de antecipação dos desejos, que possibilitam uma valoração ainda maior da base de clientes.

A partir da automatização cada vez mais frequente das funções tradicionais do marketing, a base de dados tem sido trabalhada de forma analítica e resolutive, antecipando desejos e suplantando expectativas.

## O processo do *datamining* possibilita

- Descobrimiento (riqueza de padrões)
  - lógica condicional;
  - afinidades e associações;
  - tendências e variações.
- Modelagem de prognóstico (prognóstico futuro)
  - resultado do prognóstico;
  - previsão.
- Análise prévia (dados habituais X dados raros)
  - detecção de desvio;
  - análise de ligações.

## *Datamining* nas empresas

Segundo Paul Greenberg (2006), uma empresa que emprega a técnica de *datamining* é capaz de:

- criar parâmetros para entender o comportamento do consumidor;
- identificar afinidades entre as escolhas de produtos e serviços;
- prever hábitos de compras;
- analisar comportamentos habituais para se detectar fraudes.

## Casos práticos: áreas de aplicação

### Vestibular PUC-Rio

Utilizando as técnicas da mineração de dados, um programa de obtenção de conhecimento depois de examinar milhares de alunos forneceu a seguinte regra: se o candidato é do sexo feminino, trabalha e teve aprovação com boas notas no vestibular, então não efetivava a matrícula. (Estranho, ninguém havia pensado nisso) mas uma reflexão justifica a regra oferecida pelo programa: de

acordo com os costumes do Rio de Janeiro, uma mulher em idade de vestibular, se trabalha é porque precisa, e neste caso deve ter feito inscrição para ingressar na universidade pública gratuita. Se teve boas notas provavelmente foi aprovada na universidade pública onde efetivará matrícula. Claro que há exceções: pessoas que moram em frente à PUC, pessoas mais velhas, de alto poder aquisitivo e que voltaram a estudar por outras razões que ter uma profissão etc. Mas a grande maioria obedece à regra anunciada.

(Disponível em: <)

### No setor bancário

As técnicas de banco de dados e mineração de dados são utilizadas na análise de crédito para financiamento e na análise de padrões do cartão de crédito.

### No marketing e comércio

O *datamining* é utilizado para avaliar o comportamento de compra dos clientes e na descoberta de clientes potenciais.

Vamos observar aqui apenas um pequeno exemplo prático do que podemos utilizar com as expressões abstratas genéricas que obtivemos. Uma dessas expressões nos diz que toda vez que encontramos a sequência “AB”, podemos inferir que iremos encontrar mais três caracteres e isto completaria um “padrão”. Nesta forma abstrata ainda pode ficar difícil de perceber a relevância deste resultado. Por isso vamos usar uma representação mais próxima da realidade.

Imagine que a letra ‘A’ esteja representando um item qualquer de um registro comercial. Por exemplo, a letra ‘A’ poderia significar “aquisição de pão” em uma transação de supermercado. A letra ‘B’ poderia, por exemplo, significar “aquisição de leite”. A letra ‘C’ é um indicador de que o leite que foi adquirido é do tipo desnatado. É interessante notar que a obtenção de uma regra com as letras “AB” quer dizer, na prática, que toda vez que alguém comprou pão, também comprou leite. Esses dois atributos estão associados e isso foi revelado pelo processo de descoberta de padrões.

Essa associação já nos fará pensar em colocar “leite” e “pão” mais próximos um do outro no supermercado, pois assim estaríamos facilitando a aquisição

conjunta desses dois produtos. Mas a coisa pode ir além disso, bastando continuar nossa exploração da indução.

Suponha que a letra 'X' signifique "manteiga sem sal", e que a letra 'Z' signifique "manteiga com sal". A letra 'T' poderia significar "margarina". Parece que poderíamos tentar unificar todas essas letras através de um único conceito, uma ideia que resuma uma característica essencial de todos esses itens. Introduzimos a letra 'V', que significaria "manteiga/margarina", ou "coisas que passamos no pão". Fizemos uma indução orientada a atributos, substituímos uma série de valores distintos (mas similares) por um nome só.

Ao fazer isso estamos perdendo um pouco das características dos dados originais. Após essa transformação, já não sabemos mais o que é manteiga e o que é margarina. Essa perda de informação é fundamental na indução e é um dos fatores que permite o aparecimento de padrões mais gerais. A vantagem desse procedimento é de que basta codificar a sequência original substituindo a letra 'V' em todos os lugares devidos. Assim fica essa sequência transformada:

ABCVYABCVKABDKCABCVUABEWLABCVO

Daqui, o sistema de mineração de dados irá extrair, entre outras coisas, a expressão "ABCV", que irá revelar algo muito interessante:

A maioria dos usuários que adquiriram pão e leite desnatado também adquiriram manteiga ou margarina.

De posse dessa regra, fica fácil imaginar uma disposição nas prateleiras do supermercado para incentivar ainda mais este hábito. Em linguagem mais lógica, pode-se dizer que pão e leite estão associados (implicam) na aquisição de manteiga, isto é:

Pão, Leite → Manteiga

(Disponível em: <)

## No seguro e planos de saúde

O *datamining* é utilizado na análise de fraudes.

## Nos transportes

O *datamining* é utilizado para avaliar o comportamento de cargas.

## Na medicina

O *datamining* é utilizado para analisar os padrões de sequência de DNA.

## Nas indústrias

O *datamining* é utilizado na determinação da confiabilidade de produtos.

## Na internet

São várias as aplicações do *datamining* na internet: comércio eletrônico, busca de documentos, descoberta de padrões.

A seguir um comportamento típico de compras de um consumidor masculino, no período de um mês. Com base nesta lista você poderá simular a inteligência artificial que é utilizada no *datamining*, a partir das perguntas feitas a seguir.

Produtos comprados:

1. Açúcar, pão, leite, café, feijão, alho
2. Chocolate, maçã, coco, vinho tinto
3. Pão, leite, carne, chocolate
4. Açúcar, chocolate, vinho tinto, água
5. Pão, leite, vinho tinto, tomate, chocolate
6. Azeitonas, chocolate, café, vinho tinto
7. Leite, água, ovos, pão, azeite, mel
8. Mel, chocolate, ovos, vinho tinto, pão

Ele é solteiro? Está namorando ou começando o namoro? Está tentando cativar a moça? Está com segundas intenções?

Com base nessa análise, você ofereceria qual produto ou serviço de forma antecipada?

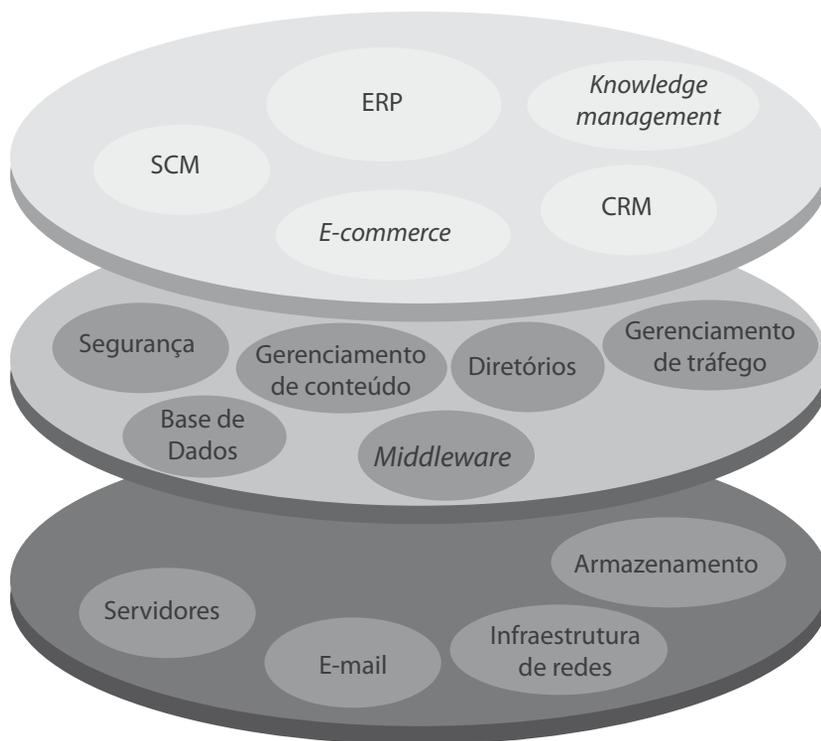
Imagine esse filtro com 10 000 clientes; este é o poder do CRM analítico.

## Mudança de paradigmas

Verifica-se que a mudança filosófica se faz necessária para implantação plena do CRM, e junto as grandes empresas a necessidade de investimentos em tecnologia de ponta com profissionais altamente comprometidos é a base para atingir a liderança no processo de cativar e manter clientes satisfeitos.

Abaixo, apresenta-se a ferramenta de CRM e os modelos integrados com o *e-business* e *e-commerce*:

### O *e-business* inclui aplicações, serviços e plataformas



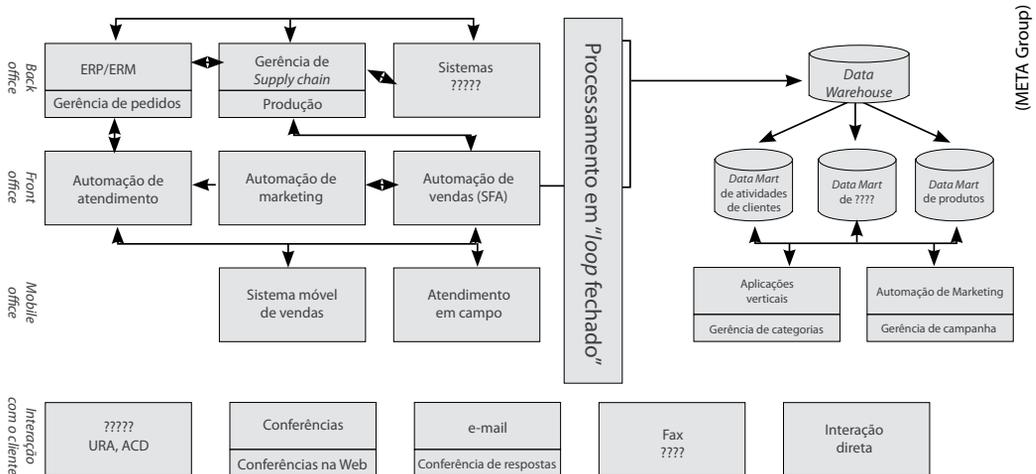
(Disponível em: <[www.intermanagers.com.br](http://www.intermanagers.com.br)>.)

## Interseção do e-commerce com ERP, CRM e SCM



(Disponível em: <[www.intermanagers.com.br](http://www.intermanagers.com.br)>.)

## Integração entre CRM operacional, analítico e colaborativo



## Ampliando seus conhecimentos

### Internet para o cliente

(PONTIERI, 2007)

O Peppers and Rogers Group (PRG) realizou, na Câmara Americana de Comércio (AmCham), em São Paulo, no último dia 14 de março, o seminário “As Melhores Práticas de Marketing de Relacionamento na Internet”, no qual apresentou práticas avançadas de marketing de relacionamento com clientes via *web*. Aquela empresa de consultoria, publicações e treinamento aborda o CRM sob o conceito próprio de Marketing 1to1®, em que o foco está na necessidade de cada um dos clientes, identificando-se claramente quais deles são prioritários, aqueles nos quais deve-se investir para que os melhores resultados sejam obtidos. O seminário, apresentado por André Veloso, Consultor Sênior do PRG, baseou-se na última edição do relatório One to One on-line – Best Practices of the Top 1to1® *web sites*, preparado quadrimestralmente pela empresa. Numa primeira etapa, foram selecionados 400 sites, a partir de indicações e pesquisas. A seguir, refinou-se a seleção e surgiram 64 semi-finalistas, em dez segmentos de mercado: Acessórios, Automóveis, Casa & Jardim, Farmácia, Lazer/Entretenimento, Lojas de Departamento/Varejo, Presentes, Serviços Financeiros, Suprimentos e Viagem. A determinação dessas áreas seguiu o critério de efetividade na consolidação de negócios *on-line*.

Através da aplicação de metodologia específica, estudou-se então o que os sites estavam utilizando para:

- identificar o cliente;
- diferenciá-lo;
- interagir com ele; e
- personalizar o relacionamento.

Chegou-se a uma lista final de 25 sites, não-rankeados, considerados referenciais.

Ferramentas de CRM na web habilitam a empresa a usar tecnologia para tratar consumidores diferentes de maneira diferente. O resultado é a criação de estratégias integradas com foco no consumidor.

## Motivações

Nos últimos dois anos, o número de pessoas que já comprou *on-line* no Brasil cresceu para mais de 16%. Ainda assim, as motivações da compra não estão totalmente claras. Conveniência e economia de tempo são os principais fatores motivadores, com o preço num segundo distante lugar, de acordo com a 4.ª pesquisa Ibope-Interact. Portanto, a compra *on-line* não resulta apenas de baixo preço ou conveniência, mas de um conjunto complexo de fatores que envolve ainda comodidade e possibilidade de personalização.

Já no levantamento do PRG com cerca de 1 000 adultos nos EUA, homens ainda compram mais que mulheres e jovens famílias com crianças estão crescendo como grupo de compradores. Familiaridade com a marca, o instrumento de busca e o boca-a-boca são, disparados, os fatores mais importantes da compra *on-line*, tanto no grupo que gastou de US\$ 25 a US\$ 50 mil, como no acima de US\$ 50 mil. Anúncios *offline* e banners na *web* não apresentaram índices significativos.

Uma conclusão: oferecer personalização ou aumentar a confiança é (muito) mais importante que o marketing de massa. Outro fator de destaque é o *search engine* que, se atender ao consumidor bem, é instrumento importante na compra *on-line*.

Hoje, as ações das empresas ponto.com caem, mas o volume de *e-commerce* continua crescendo: as inclinações não estão relacionadas. E quando a empresa fala com o consumidor e lhe dá poder, ele responde aumentando o volume de transações.

Segundo o relatório, eis alguns segredos de *web sites* de sucesso, independente do segmento em que atuam:

- promovem e incentivam o diálogo (via de duas mãos);
- tornam convenientes fazer repetidas compras/negócios com o site;
- dão poder aos usuários com serviços de personalização e autosserviço.

Se o *website* for pouco ativo, certamente a empresa está deixando de aproveitar oportunidades, muitas vezes valiosas. Usar a *web* como “Páginas Amarelas” não faz mais sentido hoje e é preciso pensar no meio com seu potencial e características.

Alguns dos sites finalistas não estão mais no ar (*mothernature.com*, *furniture.com* e *living.com*). O que isso ensina? Primeiro que há negócios cujo perfil não é adequado para atuar na *web*. No caso de móveis e estofados, por

exemplo, testar ou “tocar” o produto pode ser importante para a compra. E que CRM *on-line* não é garantia de sucesso, porém, não praticá-lo pode ser o caminho para o fracasso.

Há segmentos que já promovem uma personalização por sua própria natureza como, por exemplo, viagens. O resultado é que quatro dos oito sites finalistas neste segmento são também referência em CRM *offline*.

Também quatro dos maiores bancos de investimento em receitas de e-commerce já são referência em CRM. Seus significativos índices de aumento de vendas *on-line* mostram que eles não roubaram clientes da base física, mas atraíram novo perfil de clientela.

Algumas tendências observadas pelo estudo do PRG:

- aumento das ferramentas CRM *on-line* desde o início de 1999;
- as boas práticas começam a ser disseminadas entre indústrias e mercados;
- varejo ainda tem serviços pobres (e esquece a integração com o varejo *offline*);
- o serviço básico de atendimento ao cliente ainda é muito deficiente.

Quanto às principais habilidades dos sites semifinalistas e finalistas, podem ser citadas:

## Identificação

Exemplos: amazon.com, sparks.com

Básico: estímulo ao registro, reconhecimento de retorno do cliente, clareza na declaração de princípios de privacidade.

Avançado: informação segura e protegida e garantia de proteção por terceiros.

Melhores da safra: agrupamento dos clientes por necessidades, integração da identificação *on-line* e *offline*.

## Diferenciação

Exemplos: altrec.com, lego.com.

Básico: informação sobre preferências individuais, site organizado por necessidades.

Avançado: pré-preenchimento de formulários, levantamento de perfil detalhado do consumidor.

Melhores da safra: níveis de serviço ao consumidor, diferentes uso de instrumentos de combinação e utilização de *golden questions* (perguntas indiretas para levantamento do que se quer).

## Interação

Exemplos: biztravel.com, drugstore.com

Básico: Instrumentos de busca eficazes, *e-services* eficientes (e-mail e telefone disponíveis).

Avançado: irrigação gota-a-gota (levantamento gradativo do perfil do cliente), acompanhamento *on-line*, pedido *one click*, criação de um sentido de comunidade.

Melhores da safra: suporte *on-line* em tempo real, meios alternativos para buscar informações.

## Personalização

Exemplos: mercedesbenz.com, cdnow.com

Básico: navegação personalizável, múltiplas opções de envio e faturamento e histórico de compras disponível.

Avançado: integração com os parceiros, lista de preferências personalizadas, montagem de produtos *on-line*.

Melhores da safra: integração dos serviços *on-line* e *offline*, reposição automática e recomendação personalizada de produtos.

## Atividades de aplicação

1. Cite três vantagens do sistema *mobile office* (parte integrante do CRM Operacional).
2. Do que uma empresa que emprega a técnica de *datamining* é capaz?
3. Descreva o que o processo do *datamining* possibilita.



# E-marketing com foco no relacionamento

Na era do “e-tudo” como desenvolver estratégias virtuais que realmente possam agregar valor e desenvolver relacionamento? A resposta está no web-marketing. Utilizando a ferramenta da internet, com o marketing de permissão é possível gerar relacionamentos diretos e em tempo real. Pode-se ainda, com as informações coletadas, desenvolver mecanismos de antecipação de desejos e em especial no desenvolvimento de produtos personalizados.

**A integração das diversas tecnologias amplia a possibilidade de relacionamento.**



## O novo ambiente competitivo e de relacionamento na era do “e-tudo”

Muitos acreditavam, quando as empresas ponto.com surgiram, que o mundo mudaria sua forma de comprar, produzir, trabalhar, vender e coexistir. No final do ano de 2000 a bolha explodiu, trazendo a realidade àqueles que estavam virtualmente cegos. Trabalhar tanto no ambiente real como no virtual traz a necessidade do desenvolvimento de competências na área de gestão, em especial no marketing. Não basta desenvolver um site bonito, este tem que atrair e cativar clientes gerando soluções e lucros.

## O ambiente competitivo e a era do “e-tudo”

As convergências das tecnologias e das atividades humanas norteiam a formação da sociedade da informação, tendo a inovação como estratégia principal de multiplicação da integração, da conveniência e do relacionamento.

O que assusta é a velocidade e a aceleração tecnológica, que acaba excluindo uma parte dessa sociedade que não tem acesso a essa nova era cibernética. O que antes demorava um século para acontecer, agora acontece em apenas um mês! Veja os exemplos abaixo:

- Fotografia = 112 anos<sup>1</sup>
- Telefone = 56 anos
- Rádio = 35 anos
- Radar = 15 anos
- Televisão = 12 anos
- Transistor = 5 anos
- Circuito Integrado = 3 anos
- AT 286 = 1 ano
- do 486 ao Pentium = 1 mês
- Due Core ao Due Core2 = 10 dias

<sup>1</sup> Tempo para utilização em larga escala pela sociedade.

## A economia digital

A revolução digital trouxe algumas novas características empresariais, tais como:

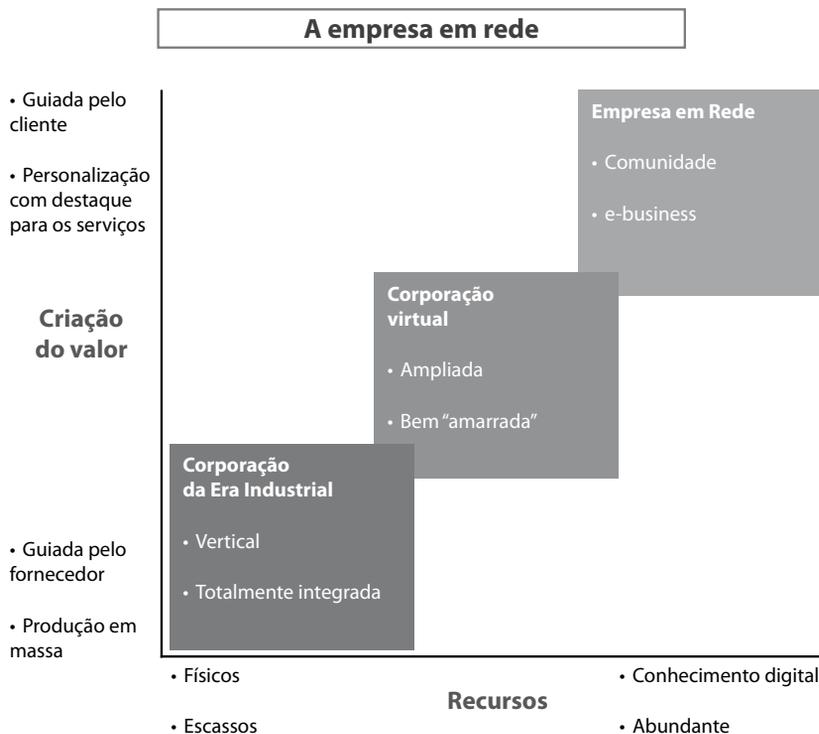
- Empresas baseadas no conhecimento, tendo a inovação e o fator tempo como únicos diferenciais (Exemplo: amazon.com, Cisco, Oracle, AOL/Time-Warner, Microsoft, SAP etc.).
- Baixa quantidade de ativos tangíveis e alto grau de intangibilidade, fundamentado no seu capital intelectual.
- Ao invés de processarem matéria-prima, processam informação, transformado-as em conhecimento.

## A empresa em rede

A revolução industrial trouxe o novo modelo evolutivo de produção em rede, apresentando ao mundo a integração dos fornecedores e montadores como forma de maximização do trabalho. As corporações virtuais nascem na rede complexa e anárquica da internet, trazem consigo grande grau de conhecimento, em especial no segmento de serviços. O salto ocorre quando a organização se relaciona de forma ampla, personalizada e direta com o cliente, ao ponto de desenvolver comunidades virtuais, que acabam fazendo parte da própria empresa (Exemplo: *Second Live*).

“O *Second Life* (também abreviado por SL) é um ambiente virtual e tridimensional que simula em alguns aspectos a vida real e social do ser humano. Dependendo do tipo de uso pode ser encarado como um jogo, um mero simulador, um comércio virtual ou uma rede social. O nome *second life* significa em inglês “segunda vida” que pode ser interpretado como uma “vida paralela”, uma segunda vida além da vida “principal”, “real”. Dentro do próprio jogo, o jargão utilizado para se referir à “primeira vida”, ou seja, à vida real do usuário, é “RL” ou “*Real Life*” que se traduz literalmente por “vida real””.

(Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Second\\_Life](http://pt.wikipedia.org/wiki/Second_Life)>.)



## A transformação do ambiente para o e-marketing

Para melhor atender o cliente, as empresas da nova era transformaram seu ambiente de trabalho, adaptando-se a nova realidade, focando em:

- economias baseadas no conhecimento;
- produtividade e horizontalização;
- operações em períodos 7x24 (*full time*);
- conhecimento como um ativo;
- competição baseada em velocidade e inovação;
- menor ciclo de vida do produto;
- rápida compreensão e adaptação do ambiente turbulento;
- obsolescência programada;
- fusão de produtos, serviços, informações e conhecimento;
- profissionalização das administrações.

Buscam, também, agilizar seus processos organizacionais se reestruturando, achatando seu quadro hierárquico (ampliando a comunicação interna), descentralizando o poder e flexibilizando seus produtos e serviços, para melhor atender o cliente.

Sabe-se que os colaboradores, neste nível de exigências, têm fundamental importância, em especial, na busca de novas competências, que são a base para a inovação e melhoria contínua.

## A era do “e-tudo”

O “e” neste caso significa eletrônico, o mundo virtual que roda na rede pública de computadores. Esse mundo acaba gerando novos conceitos e modelos de negócio, fazendo com que o webmarketing tenha que compreender novos desejos, necessidades e desenvolver integrações diferenciadas.

A seguir, alguns exemplos:

- *e-customer* (consumidor);
- *e-commerce* (comércio);

- *e-money* (dinheiro);
- *e-procurement* (compras);
- *e-supply chain* (cadeia de suprimentos);
- *e-business* (negócios);
- *e-community* (comunidade);
- *e-society* (sociedade);
- *e-capital* (investimentos);
- *e-government* (governo);
- *e-security* (segurança);
- *e-privacy* (privacidade).

## **O ambiente competitivo e a era do “e-tudo”**

O comércio eletrônico como ciência simplesmente não existe, ele é a junção de marketing, estratégia, logística e outras ciências com a tecnologia. Esse ambiente é regido pela velocidade e a competição é proporcional à criação de novos paradigmas.

## **Conceituando e-commerce**

Comércio eletrônico é um conceito emergente que descreve o processo de compra, venda e troca de produtos, serviços e informações através de rede de computadores na internet.

## **Dimensões do comércio eletrônico**

As dimensões do comércio eletrônico (CE) podem ser:

- Produto: físico ou digital
- Agente de venda: físico ou digital
- Processo de venda: físico ou digital

## CE puro X CE parcial

- **Comércio tradicional:** produto, agente de venda e processo de venda físicos.
- **CE puro:** produto, agente de venda e processo de venda digitais (Ex: compra de *software* pela internet e entrega por *download*).
- **CE parcial:** trabalha o melhor dos dois mundos.

É possível que o equilíbrio entre o mundo real e o virtual, buscando reduzir os conflitos do canal de vendas, possa ser uma solução. Trazendo para o virtual a personalização e no real a experimentação, cativando o cliente antes, durante e depois da venda, fará com que o desejo de recompra se amplifique. Para integrar este novo modelo de negócio, o corpo de vendas é peça-chave como ponto de apoio para as estratégias de relacionamento, tanto no mundo real como virtual. Nessa evolução, o treinamento e a capacitação diferenciados farão a diferença.

## Classificação do comércio eletrônico

Quanto à natureza das transações:

- **B2B** (*Business-to-business*): o grande potencial de CE. Inclui sistemas interorganizacionais e mercados eletrônicos (o que mais cresce no Brasil e no mundo).
- **B2C** (*Business-to-consumers*): transações comerciais com pessoas físicas (varejo em geral).
- **C2C** (*Consumer-to-consumer*): consumidores vendem diretamente para consumidores. Classificados de carros, propriedades e leilões (exemplo: mercado livre).
- **C2B** (*Consumer-to-business*): indivíduos que vendem produtos e serviços para organizações e procuram empresas compradoras.
- **Nonbusiness EC**: instituições acadêmicas, religiosas, sociais, que usam CE para reduzir despesas e serviços de atendimento.
- **Intrabusiness EC**: atividades desenvolvidas através de intranets empresariais (exemplo: treinamento *on-line* e recrutamento interno).

## O medo dos clientes com o mundo virtual e as limitações do CE

### Limitações técnicas

- Segurança, confiabilidade, padrões e alguns protocolos de comunicação (sabe-se que a proporção de falha humana neste quesito é premente).
- Insuficiência de largura de banda (crescendo no Brasil em especial no Sul/Sudeste).
- Integração com *legacy systems* e ERPs.

### Limitações não-técnicas

- Justificativa de Custo (ROI).
- Privacidade.
- Resistência do usuário e falta de confiança (cultura).

### Principais tendências do e-commerce

Para o cliente:

- Serviço mais rápido.
- *Self-service*.
- Mais opções de produto.
- Soluções integradas.

Caso prático: a loja virtual do Pão de Açúcar e cartão Pão de Açúcar Mais. O que é o Cartão Mais?

É o primeiro cartão de relacionamento do Brasil. O Cartão Mais oferece aos seus clientes muitas vantagens como: descontos especiais, ofertas exclusivas e promoções ao longo do ano.

Através do Cartão Mais, o Pão de Açúcar pode conhecer melhor seus clientes, saber quais os produtos mais consumidos, podendo oferecer uma loja personalizada a eles. E além disso, o cartão é totalmente grátis. O Cartão Mais pode de ser utilizado na loja *on-line* Pão de Açúcar Delivery e nas lojas Pão de Açúcar.

(Disponível em: <[www.paodeacucar.com.br](http://www.paodeacucar.com.br)>.)

## Motivos para ampliação do CE

O uso estratégico do CE pode:

- reduzir custos de estoque;
- reduzir custos e aumentar eficiência comercial;
- simplificar infraestrutura;
- expandir rede de parceiros;
- aumentar mercados/vendas;
- melhorar relacionamento com o cliente;
- assegurar vantagem competitiva;
- otimizar processos de negócios;
- criar comunidades de negócio que gerem ganhos para todos.

## Os benefícios do CE

### Para as organizações:

- expansão do *market place* para uma dimensão nacional e internacional;
- redução do custo de criação, processamento, distribuição, armazenamento e recuperação de informações baseadas em papel;
- permite reduzir estoques e *overhead*, facilitando o gerenciamento *pull* da cadeia produtiva;
- o processamento do tipo *pull* permite maior customização de produtos e serviços o que proporciona vantagem competitiva para seus usuários;

- redução do tempo entre o desembolso de capital e o recebimento de produtos e serviços;
- suporte aos esforços de reengenharia de processos;
- redução dos custos de telecomunicação – a internet é muito mais barata do que linhas privativas em geral (Voip).

Caso Prático: Skype é uma empresa global de comunicação via internet, permitindo comunicação de voz e vídeo grátis entre os usuários do *software*. O Skype está disponível em 27 idiomas e é usado em quase todos os países. Skype gera renda através de serviços que permitem comunicação de/e para telefones fixos e celulares, voicemail, transferência de chamadas e personalização, incluindo ringtones e avatars. A Skype também possui parcerias e forte network com empresas de *hardware* e *software*.

(Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Skype>>.)

### **Para os clientes:**

- consumidores podem receber informação detalhada e relevante em segundos, ao invés de dias ou semanas;
- torna possível a participação em leilões virtuais (exemplo: Mercado Livre);
- permite ao cliente interagir com outros clientes em comunidades eletrônicas, e trocar ideias, bem como comparar experiências (exemplo: Orkut e Fóruns como o [www.relogios&relogios.com.br](http://www.relogios&relogios.com.br));
- o comércio eletrônico incentiva a competição e o resultado são descontos substanciais.

### **Para a sociedade:**

- habilita pessoas a trabalhar e consumir em casa, reduzindo o tráfego nas estradas e reduzindo a poluição do ar;
- permite que alguns produtos sejam vendidos por preços menores, beneficiando camadas inferiores da sociedade;
- permite as pessoas de regiões menos desenvolvidas e áreas rurais usufruir de produtos e serviços que não seriam acessíveis a elas de outra forma;

- facilita a entrega de serviços públicos a custo reduzido, com maior eficiência e mais qualidade.

## Interdisciplinaridade do comércio eletrônico

O comércio eletrônico busca diversas disciplinas para existir:

- **Marketing** – desenvolvendo o relacionamento e cativando o cliente.
- **Informática** – gerando os meios, *software* e *hardware*.
- **Produção e logística** – do pedido ao comprador no menor tempo possível.
- **Finanças** – gerenciando os recebíveis com a facilidade e confiança necessárias.
- **Comportamento do consumidor e psicologia** – antecipando desejos e minimizando os conflitos.
- **Economia** – compreendendo a conjuntura, tendências e suas oportunidades.
- **Gerenciamento** – que tem gestão integrada como base para o desenvolvimento.
- **Sistemas de informação** – trazendo a democratização do conhecimento organizacional e o norteamento para tomada de decisões.
- **Legislação e ética**: buscando a racionalidade Kantiana<sup>1</sup> como norte.
- **Contabilidade e auditoria** – desenvolvendo os controles e registros para boa gestão corporativa.

<sup>1</sup> Kantiana: relacionada à doutrina do filósofo alemão Immanuel Kant (1724-1804), que almeja estabelecer os limites e a legitimidade das potencialidades cognitivas da razão, e apontar as condições de possibilidade apriorísticas do conhecimento e da legislação moral, inerentes à constituição universal do espírito humano; criticismo.

## E-marketing

O que move a grande rede:

- curiosidade (exemplo: marketing viral);
- busca por lazer (exemplo: o clube Susuki coordenando os próximos encontros);
- busca de suporte (exemplo: consultoras da loja virtual do Boticário);

- o prazer (sexo virtual);
- busca de informações (Google);
- procura de conveniência (exemplo: site Amelia);
- identificando produtos (sites: Bondfaro, Buscape);
- a personalização da linguagem mundial (exemplo: sites mundiais do Mac Donalds);
- os grandes volumes de informações (exemplo: site Pantufas).

## O que pode ser vendido na *web*?

Para responder a essa pergunta, deve-se perguntar:

- A posse do produto satisfaz a um ou vários dos motivadores?
- Ele é vendido por um valor relativamente pequeno?
- Sua compra ocorre por impulso?
- Dá trabalho para encontrá-lo e/ou escolhê-lo?
- Dá trabalho determinar se a loja possui o produto em estoque?
- Nem sempre vale a pena ir até a loja para comprá-lo?
- Sua compra pode ser postergada?
- Não é preciso manuseá-lo para comprar?
- Pode ser dado de presente?

Respostas ligadas à conveniência, indicam um bom caminho.

## O que mais vende na internet?

- itens com alto reconhecimento da marca;
- bens que podem ser digitalizados, como livros, música e vídeo;
- itens com segurança garantida por alta confiabilidade ou por vendedores conhecidos;

- itens relativamente baratos;
- itens de compra repetida, como compras de supermercado;
- *commodities* com especificação padrão;
- itens cujos procedimentos operacionais podem ser mais efetivamente demonstrados por vídeo;
- itens empacotados que são bem conhecidos para os clientes e que não podem ser abertos mesmo que o cliente compareça à loja física;
- itens hedônicos (ligados ao prazer).

## A evolução do *marketplace* para o *marketspace*

Trazendo à luz a evolução do varejo, do real para o virtual, apresenta-se a tabela abaixo, com as relações dicotômicas da quebra de paradigmas adaptativos.

De	Para
Marketing de massa	Interação <i>one-to-one</i>
Produção em massa	Customização em massa
Monólogo	Diálogo
Catálogo de papel	Catálogo eletrônico
Comunicação um-muitos	Comunicação muitos-muitos
Orientação à produção	Orientação à demanda
Cliente como foco	Cliente como parceiro
Segmentação	Comunidades
Produtos e serviços físicos	Produtos e serviços digitais
Intermediação	Reintermediação

## Ampliando seus conhecimentos

### ***E-commerce takes off***

(FILIPINE, 2004)

Em bom português, “O *e-commerce* levanta voo” é o título de uma reportagem especial de 14 páginas da revista *The Economist* em sua edição de maio. A revista é uma das mais conceituadas publicações dos Estados Unidos na

área de negócios e sua reportagem mostra com todas as letras a explosão das compras *on-line* naquele país e como isso está alterando a forma de se fazer negócios e o modo de vida das pessoas. Algumas das conclusões apresentadas na reportagem são as seguintes.

**A força do e-commerce.** Dados do Departamento de Comércio norte-americano apontam para um aumento de 26% na compras pela internet, o que levou as vendas no varejo *on-line* ao patamar de 55 bilhões de dólares em 2003. Isso sem considerar setores como bilhetes e serviços de turismo no qual uma única empresa, vendeu 10 U\$ bilhões, tampouco, mercadorias vendidas nos leilões *on-line*, serviços financeiros, jogos, pornografia e outros setores que fogem ao controle governamental. Em síntese, o *e-commerce* já é grande e caminha para se tornar cada vez mais representativo como canal de comercialização. É importante ter em mente que nos Estados Unidos o varejo *on-line* ainda representa apenas 1,6% de todo o comércio e segundo estimativa de Jeff Bezos, Ceo da Amazon, esse percentual deve atingir entre 10 a 15% nos próximos 10 anos, fato que se confirmado, levaria o *e-commerce* puro a um patamar superior a meio trilhão de dólares somente nos Estados Unidos.

**O consumidor é o grande vencedor.** A internet possibilita ao consumidor mais informação sobre o produto e o mercado o que gera maior poder de barganha. As pesquisas indicam que um percentual expressivo de pessoas que se dirigem ao balcão de uma loja já sabem exatamente o valor do produto no mercado e quanto estão dispostas a pagar por ele. É o caso de 20% dos clientes das lojas Sears, e 75% dos compradores de automóveis. Na Europa, segundo dados da empresa de pesquisa Forrester Research, metade dos consumidores pesquisa na internet antes de efetivar suas compras na loja tradicional. Outro dado interessante é que muitas vezes o consumidor levanta informações sobre um determinado produto na internet, vai até a loja para conhecer e analisar o produto e volta para a internet para comprar na loja virtual que estiver oferecendo o melhor preço naquele momento. Isso mostra que existe uma disputa entre a loja virtual e a tradicional para ver quem pode oferecer maior benefício ao consumidor. As armas da loja virtual são: comodidade e menor custo na transação; a força da loja tradicional é a possibilidade do cliente observar melhor e “sentir” o produto. Em paralelo à competição, existe também a colaboração: as lojas tradicionais que realmente oferecem valor ao cliente recebem cada vez mais visitantes atraídos por meio do canal internet.

É entrar na internet ou morrer lentamente. O texto aponta que as empresas que não derem a importância devida ao seu *web site* podem estar cometendo suicídio. E isso é válido não somente para as empresas de varejo. O *web site* é cada vez mais a porta de acesso às empresas. É onde ela fortalece sua identidade, consolida sua marca, interage com clientes e fornecedores e vende seus produtos. Um site inútil sugere ao consumidor a existência de uma empresa inútil e o concorrente estará sempre à espreita, à distância de um clique no mouse.

Embora a reportagem aborde mais profundamente o *e-commerce* nos Estados Unidos e a Europa, as conclusões são válidas para todo o comércio global e podem ser sintetizadas na seguinte frase pinçada do texto: “O grande poder do *e-commerce* não é apenas a capacidade de se comprar coisas *on-line* e recebê-las em casa, mas como ele pode modificar para melhor a maneira como as pessoas vivem e trabalham”.

## O E-commerce decola, também no Brasil

(FILIPINI<sup>1</sup>, 2004)

Existe uma certa tradição no mundo dos negócios de que tudo que ocorre nos Estados Unidos em termos de mercado ocorre no Brasil alguns anos depois. O *e-commerce* não foge a essa regra. As vendas por meio do *e-commerce* começaram a deslanchar nos Estados Unidos por volta de 1995, com o surgimento da Amazon.com e outras empresas. Cinco anos depois no Brasil o *e-commerce* começou a ser levado a sério e diversas lojas virtuais começaram a aparecer no horizonte da internet. Desde então, da mesma forma que o ocorrido nos Estados Unidos, as vendas por meio do *e-commerce* não pararam de crescer no Brasil, conforme atestam os números do primeiro semestre publicados recentemente pela empresa eBit.

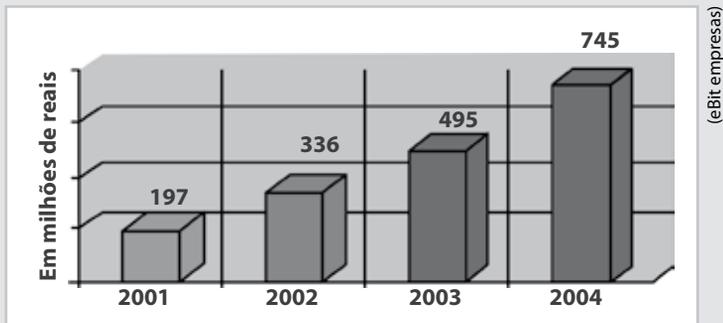
### Os principais destaques do e-commerce são os seguintes

**Maior faturamento.** O montante faturado no *e-commerce* foi de R\$745 milhões, nada menos que 50% acima do valor faturado no primeiro semestre do ano passado. É bom frisar que estamos falando do *e-commerce* puro, que não considera vendas de automóveis, leilões, passagens aéreas. Trata-se de milhares de lojas virtuais vendendo roupas, bebidas, remédios, livros, CDs, eletrodomésticos, entre outros. É um excelente faturamento tendo em vista, o

<sup>1</sup> Dailton Felipini é mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas e professor de *e-commerce* na Universidade Ibirapuera. Autor de vários *e-books* e editor dos sites [www.e-commerce.org.br](http://www.e-commerce.org.br) e [www.abc-commerce.com.br](http://www.abc-commerce.com.br).

pouco tempo de existência do *e-commerce* e mais importante que o número em si é a tendência constante de crescimento que pode ser visualizada claramente pelos dados abaixo:

### Faturamento do *e-commerce* 1.º semestre



Base amostral: 1,6 milhões de avaliações.

Conforme mostrado pela tabela o faturamento saltou de R\$197 milhões para R\$745 milhões num período de 4 anos, nada menos que um aumento médio de 69% ao ano.

**Maior volume de vendas.** Ainda segundo o eBit, o crescimento acelerado de 50% do *e-commerce* no primeiro semestre, deveu-se a um maior volume de mercadorias vendidas (+35%), e também a um aumento no tíquete médio de compras (+10%) que chegou a R\$300 reais com um aumento na preferência por itens de maior valor unitário como eletroeletrônicos. Esse dado também reitera o poder de compra do e-consumidor. Para se ter uma ideia, nas “Lojas Americanas” varejista tradicional e que também entrou firme no *e-commerce*, o valor médio de compra na loja tradicional é de cerca de R\$20 contra R\$286 em sua loja virtual, segundo reportagem publicada no jornal o *Estado de S. Paulo*.

**Mais consumidores on-line.** A quantidade maior de e-consumidores que passou de 2,5 milhões para 2,75 milhões foi uma das razões para o aumento no volume de vendas do *e-commerce*, mas não é a única. Os compradores antigos também estão comprando com mais frequência, segundo a eBit, o que indica que o ato de comprar pela internet está deixando de ser uma novidade para se tornar um hábito.

Há cerca de quatro anos atrás, quando o *e-commerce* dava os primeiros passos, era preciso argumentar muito com as pessoas para tentar provar que a venda pela internet iria se viabilizar. Hoje é muito mais fácil. Basta mostrar os números do *e-commerce* e fazer a pergunta: existe algum outro setor da economia que cresça a essas taxas no Brasil?

---

## Atividades de aplicação

1. Quais são as dimensões do comércio eletrônico?
2. Quais são as classificações do comércio eletrônico quanto à natureza das transações.
3. A revolução digital trouxe algumas novas características empresariais. Cite uma.





# ■ Rupturas no varejo

## Introdução

Grande parte do varejo se encontra em um momento de incerteza quando o assunto é o comércio *on-line*, especialmente os pequenos comerciantes. Em cada empresa, que busca novas soluções para velhos problemas, o comércio virtual e suas implicações é o assunto principal, quando se apresentam as novas estratégias de vendas. Todas temerosas de perder a oportunidade do momento, investidores e executivos estão se apressando em fazer apostas no varejo pela internet, o que parece ser altamente promissor, visto os novos consumidores culturalmente adaptados. Porém, apesar de toda discussão sobre o tema, o futuro do varejo, em conjunto com as novas soluções integradas, ainda apresenta-se em complexa evolução adaptativa.

Seria ingênuo tentar prever quais estratégias empresariais, com a implantação da internet, ficarão comprovadas como as mais lucrativas. Todavia, parece claro que o comércio eletrônico irá, num nível mais amplo, mudar a base de vantagem competitiva e relacionamento no varejo, em especial para nova geração que já nasceu com o *cyberspace* e o *metaverso* como rotina. O setor varejista passou por transformações no passado. Analisando essas transformações e identificando os padrões evolutivos e de adaptação, podemos teorizar, sobre como o varejo está propenso a se desenvolver na era da internet.

A principal missão do varejo é composta de cinco elementos: obter o produto certo, no lugar certo, pelo preço justo, no momento certo, objetivando satisfazer o consumidor. O modo como os varejistas realizam essa missão tem evoluído, por consequência de uma série de eventos que podemos chamar de *tecnologias de ruptura no varejo*. Uma tecnologia de ruptura permite que empresas criativas criem novos modelos de negócios, pois quebrando paradigmas, podem se posicionar melhor em relação aos cinco elementos, possibilitando inovações na economia setorial. No varejo, a *primeira ruptura* aconteceu sob a forma das *lojas de departamento*. A *segunda* foi através dos *catálogos de pedidos* pelo correio. A terceira foi o surgimento das *lojas de desconto* de departamento integradas aos shoppings. O *varejo pela internet* marca a *quarta ruptura*. Um grupo diverso de empresas ligadas à internet

varejistas como MagazineLuiza.com.br, Americanas.com.br, Submarino.com.br, agências de viagem como Cvc.com.br e sites de leilão como mercadolivre.com.br – estão mudando o modo como os produtos/serviços são vendidos e comprados em seus mercados. Essas novas empresas ameaçam fortemente os concorrentes que se utilizam de modelos tradicionais de negócios.

Embora as rupturas mudem a economia de um setor, não mudam necessariamente a lucratividade das empresas. No varejo, a lucratividade é altamente determinada por dois fatores: as margens que as lojas podem ganhar e a frequência com que podem girar seu estoque. Uma loja de departamento bem-sucedida, por exemplo, ganha em média uma margem bruta de 42% (aproximado de acordo com o segmento) e gira seu estoque três vezes por ano. Em outras palavras, ganhou 42% três vezes ao ano, para um retorno anual de 126% sobre o capital investido no estoque. Comparemos isto com o modelo de uma bem-sucedida loja de desconto de departamento que ganhou 24% de margem bruta e girou seu estoque cinco vezes no ano. Conseguiu um retorno similar sobre o investimento no estoque, mudando o equilíbrio entre os índices de margens e rotatividade do estoque. As margens de lucro dos varejistas na internet ainda não atingiram um nível padronizado. Porém, se negócios como o da Amazon.com continuarem a girar o estoque nos atuais índices de 20 vezes ao ano, poderiam atingir o retorno tradicional com margens de 6% comprovando assim, a eficácia do novo modelo.

## Níveis de ruptura

### Nível 1: lojas de departamento como inovadoras de ruptura

Tendo como base o Geomercado, pode-se verificar que para o varejista ou prestador de serviços do século XIX, uma boa localização poderia representar uma grande variação no volume de negócios e ser determinante para o sucesso ou fracasso do empreendimento. A sua importância pode ser avaliada também pela maneira como os consumidores se comportam quando realizam suas compras.

O varejo era inicialmente dominado pelos comerciantes locais (onde o centro das cidades era a principal zona atratora), que ofereciam valor a seus clientes mantendo grandes estoques (disponibilidade e entrega imediata), possibilitando o crédito e oferecendo sugestões personalizadas. O modelo de negócios com grande estoque e atendimento exclusivo resultou numa

rotatividade de estoque mais lenta – hoje as evidências sugerem que muitos desses varejistas estão lutando para girar seus estoques no máximo duas vezes por ano – gerando custos médios mais altos. Como consequência, estes foram forçados a estruturar um preço superior para garantir as margens necessárias para continuar no negócio (paradoxo dentro de um mercado competitivo).

As empresas mudaram dramaticamente no final do século XIX e início do século XX, como resultado da primeira ruptura do varejo. No Brasil o lançamento das lojas de departamento, como, por exemplo, a Notre Dame de Paris, no Rio de Janeiro e em São Paulo, a Casa Alemã, fundada em 1883, na Rua 25 de Março junto com o grupo Matarazzo, refletem a revolução, que foi plenamente aceita pela população.

## **A Teoria do Lugar Central de Crisaller**

A teoria sustenta que o tamanho da área de influência comercial deve gerar um volume mínimo de negócios, orientando, desse modo, as localizações das unidades comerciais. Exemplificando, é de se esperar que bares e quitandas sejam encontrados por toda parte, até mesmo em vilarejos, pois dependem de uma clientela local, enquanto negócios como hipermercados ou agências de turismo sejam mais escassos e localizados em centros maiores (base para o desenvolvimento dos centros comerciais e lojas de departamento).

É bom lembrar que essas lojas tenderam a ter um pior desempenho, comparado aos varejistas existentes, em especial, os aspectos relacionados ao atendimento ao cliente (pois os responsáveis não eram os donos e sim funcionários contratados), uma característica clássica de uma ruptura do setor, mas suas outras qualidades lhes proporcionaram vantagens.

Especialmente, conseguiram desempenhar melhor a tarefa de oferecer os produtos certos no lugar certo, gerando um volume maior de opções. Conseguiram reunir, num mesmo local, uma quantidade enorme de mercadorias diferenciadas, tornando muito mais fácil para os consumidores encontrar o que precisavam. Na verdade, as lojas de departamento serviram como os portais (analogia com a internet) daquela época: você sabia que se entrasse numa boa loja de departamento, era muito provável que encontrasse o que estava desejando. A reunião de clientes e produtos permitiu que as lojas de departamento oferecessem melhores preços do que as lojas locais. Pois, acelerando a rotatividade do estoque, as lojas podem obter as mesmas margens líquidas.

As lojas de departamento desenvolveram uma nova estratégia com o objetivo de amenizar sua desvantagem no serviço de atendimento ao cliente. Como seus balconistas não sabiam tanto sobre as necessidades e preferências individuais dos clientes como os donos das pequenas lojas locais, as lojas de departamento focalizaram inicialmente seu *mix* de produtos em produtos simples e já conhecidos, gerando credibilidade. Mais tarde, à medida que os clientes se acostumavam com esse novo formato, as lojas de departamento introduziram produtos mais complexos e de maior valor agregado. A marca do varejista começou a substituir a confiabilidade do produto, um grande salto em termos de poder de negociação.

Outra razão pela qual as lojas de departamento tiveram sucesso pode estar ligada a uma nova tecnologia de transportes da época, a estrada de ferro. Com uma logística de suprimentos estruturada, as lojas de departamento podiam reunir mercadorias de todo o país, e os vagões de trem podiam transportar os clientes de suas residências na periferia da cidade até as lojas de departamento no centro. A localização tornou-se uma fonte de vantagem competitiva e foi gerenciada cientificamente. As cadeias contrataram equipes de “contadores de tráfego” para classificar o número de clientes potenciais que passavam nas movimentadas esquinas das ruas (a esquina mais movimentada na América do Norte, em 1914, ficava entre a State e a Madison, em Chicago, com aproximadamente 150 000 pessoas circulando entre sete horas da manhã até à meia-noite).

Segundo a *Teoria da Interação Geral*, existem fatores que funcionam como atração e outros como repulsão na determinação da atratividade de um centro sobre outro. O modelo desenvolvido no início de 1930 por William Reilly, precursor da teoria, tem como fator de atração a população, e como fator de repulsão a distância. O enunciado da *Lei de Reilly*, considerada a *Lei de Gravitação do Comércio*, afirma que duas cidades atraem comércio de uma vila intermediária na vizinhança situada próxima aos limites de duas áreas de influência, aproximadamente na proporção direta das populações das duas cidades e na proporção inversa dos quadrados das distâncias entre essas duas cidades e aquela vila intermediária.

A Lei de Reilly foi reformulada por Paul Converse, originando a Lei de Converse, também conhecida como ponto de equilíbrio, que é o ponto que determina os limites das influências comerciais de dois centros concorrentes. Essas leis justificam o crescimento do comércio central das grandes cidades.

## Nível 2: venda por catálogo

Outra ruptura periférica estava acontecendo quase simultaneamente ao crescimento das lojas de departamento, era o varejo através da venda por catálogo (muito forte nos EUA e no Brasil, no final do século 20; o exemplo está no sucesso da Hermes). Em princípio, voltada para os clientes das cidades do interior que não podiam visitar facilmente as lojas de departamento. Os pedidos eram efetivados pelo correio, e a entrega postal era gratuita nessas cidades.

A Sears alardeava que o seu catálogo era o “fornecedor mais barato do mundo” e compensava a falta de atendimento personalizado com a garantia de seu dinheiro de volta, se não se ficasse satisfeito.

Os catálogos já anteciparam a filosofia das atuais lojas de departamento e varejistas virtuais. Pode-se verificar que a busca de novos canais de comércio estão fazendo com que as lojas virtuais e de catálogos também estejam montando, como forma de ampliar o relacionamento, lojas e *show rooms* reais. O exemplo da própria Sears se expandiu para além de seus catálogos para criar uma rede física de lojas.

A Sears é uma empresa varejista de grande porte que fornece mercadorias e serviços exclusivos, oferecendo uma ampla variedade de mercadorias para o lar, vestuário, produtos e serviços automotivos.

## Nível 3: os shoppings

Com o barateamento do automóvel, facilitando o deslocamento individual, surgiram os shopping centers e hipermercados, localizados longe do centro das cidades (Carrefour no Brasil). Embora os shoppings fossem uma verdadeira ameaça às lojas de departamento centrais, não alteraram o modelo fundamental do negócio. Era mais uma inovação integradora e menos uma inovação de ruptura. Os shoppings seguiram um conceito similar ao das lojas de departamento, porém, integravam a conveniência do volume de lojas, o estacionamento com a segurança e o entretenimento, que possibilitou um salto em termos de percepção de valor e experiência de compra.

Atraíam consumidores suficientes para possibilitar a reunião de varejistas com mesmo foco, como a C&A, a Renner e a Zara, objetivando atingir margens e rotatividade de estoque semelhante à das lojas de departamento,

mas com linhas de produtos mais diversificados dentro de cada categoria, ampliando a possibilidades de escolha.

Dentro dos Princípios de Nelson sobre Geomercado (adequação do potencial da área, acesso, potencial de crescimento, minimizar riscos de concorrência, interceptação de negócios, atração cumulativa, compatibilidade, aspectos econômicos), a atração cumulativa explica bem esta vantagem.

Atração cumulativa: quando não é viável a interceptação, deve-se buscar a atração cumulativa, que se refere a determinadas situações em que lojas próximas podem atrair mais negócios do que as mais distantes. Exemplo: shopping center – reúne um grupo de negócios que oferecem todos os tipos de serviços ao público. Em São Paulo, a rua da Consolação é conhecida como a rua dos lustres, a rua São Caetano, a dos vestidos de noiva, entre outras.

Verifica-se que, nas três primeiras décadas, as lojas de departamento continuaram a desempenhar um papel fundamental como âncoras, utilizando suas marcas fortes para atrair os compradores. No entanto, proporcionando mais conforto para os clientes nos shoppings, as lojas de departamento plantaram as sementes de sua própria obsolescência. Atualmente, muitas ruas comerciais e shoppings de descontos não passam de um conjunto de varejistas com foco numa categoria, que prosperam na ausência das lojas de departamento.

Outra transformação semelhante aconteceu com a venda de varejo por catálogo. À medida que os clientes se acostumaram a fazer compras pelo correio, centenas de catálogos especializados surgiram, pulverizando as vendas dos catálogos generalistas, e reduzindo a quase zero o ganho desse canal. Exemplo: encerramento da venda de catálogo da “Sears” na década de 1980.

Aprendendo com o varejo, a adaptação surge com as lojas de descontos focadas nas camadas baixas da população. Nesse momento, as lojas de departamento sistematicamente reduziram as seções de bens duráveis e passaram a trabalhar com mercadorias mais sofisticadas, tornando-se varejistas de bens não-duráveis como roupas, acessórios para casa e cosméticos, mais complexos e difíceis de serem comunicados, por consequência, mais difíceis de serem vendidos no formato de lojas de desconto.

## **A maior loja de desconto do mundo: Wal-Mart**

O Wal-Mart, uma das mais conhecidas loja de descontos, tem conseguido utilizar seu poder de compra e suas habilidades de gerenciamento e logística

para continuar a competir no setor de bens duráveis. No Brasil o exemplo é a Loja Casas Bahia, que possui um poder de compras gigantesco, mas já está trabalhando em um mercado cada vez mais saturado. Acredita-se que o próximo passo para essas grandes lojas será o desenvolvimento de suas lojas virtuais.

## Nível 4: o varejo virtual

A quarta ruptura no varejo está focada na internet, onde a possibilidade de integração e resolutividade *on demand* torna-se real.

A net abrange categorias que vão desde livros até produtos químicos. As lojas da *web* podem oferecer uma seleção que nenhuma loja tradicional de desconto pode fazer. Os varejistas na internet desfrutam de uma flexibilidade de margem sem igual, justamente pela velocidade de giro do estoque. Para isso conta com lojas virtuais que funcionam 24 horas por dia, 365 dias por ano. Com tantas vantagens, não é de se admirar que o comércio eletrônico esteja atraindo tanta atenção.

Observam-se dois padrões no modo como as rupturas do varejo se revelaram, influenciando de certo modo o comércio eletrônico. No primeiro padrão, as lojas e catálogos generalistas dominaram o varejo no início das rupturas, mas foram eventualmente suplantadas pelos varejistas especializados. As lojas especializadas surgiram quando o mercado para a nova forma de varejo cresceu o bastante para gerar um volume de vendas para um *mix* de mercadorias restrito e de grande alcance. No segundo padrão, os varejistas de ruptura estruturaram seu *mix* de mercadorias inicialmente com foco em produtos fáceis de serem vendidos – produtos simples e de marca reconhecida, cujos atributos principais poderiam ser compreendidos visualmente e numericamente. Posteriormente, mudaram seu *mix* de mercadorias em busca de uma margem maior, com produtos mais complexos, mantendo seus lucros diante da intensa concorrência do varejo.

## De generalista para especializada

Varejistas na internet, líderes de mercado como a Americanas.com, migraram rapidamente em direção à estratégia da loja de departamento. A lógica é clara. A *web* é um lugar amplo e confuso e, atualmente, é difícil saber quem está vendendo o quê. Qualquer pessoa com alguns milhares de dólares pode estabelecer um negócio baseado na *web*, quase como qualquer um com um pouco de dinheiro em 1850 podia montar uma pequena loja.

Atualmente, os melhores motores de busca podem localizar apenas uma parte dos sites da *web* que existem em uma determinada categoria, e são frustrantemente imprecisos. E com tanta distorção sobre o volume de informações e propaganda, é quase impossível lembrar qual endereço eletrônico está associado com que produto ou serviço. A partir de então, a Americanas, com parece perceber a mesma oportunidade. Se você precisar encontrar um produto, não precisa procurar no emaranhado da internet. Precisa apenas se lembrar de digitar “americanas.com.br” – ou melhor, clicar no “Favoritos” – e será levado para onde você deseja.

No entanto, fazendo uma relação com o passado, é menos evidente que este padrão possa continuar se desenvolvendo. Até mesmo as maiores lojas de departamento tradicionais possuem limitações com relação aos estoques, informações e ou ao espaço disponível. Apenas itens com os maiores índices de rotatividade dentro da categoria do produto são estocados. Essa limitação abriu a porta para as especializadas.

As lojas de departamento na internet não enfrentam essas limitações físicas. Teoricamente, podem oferecer a profundidade da especializada, com a amplitude da generalista.

Um ponto de reflexão está no surgimento de melhores máquinas de busca (exemplo: bondfaro.com.br e buscape.com.br), junto com a disponibilidade de maiores bandas largas nas residências, têm tornado cada vez mais fácil para os consumidores encontrarem lojas eletrônicas especializadas (*e-tailers e hipermediários especialistas*).

Os fatores econômicos e tecnológicos que impulsionaram os padrões históricos são diferentes no século XXI. No entanto, os benefícios empresariais de foco e a facilidade de navegar através dos sites na *web* geram vantagem aos varejistas, que desenvolvem comunidades virtuais especializadas. É bem provável que as especializadas possam se adaptar melhor, ainda mais se os shoppings cibernéticos (talvez no Second Life) surgirem com espaços alugados para um grupo de varejistas especializados, cujas categorias de marcas podem ser mais fortes – semelhantes ao modo como os shopping centers de hoje evoluíram.

Como as rupturas anteriores, o varejo na internet focalizou inicialmente na extremidade da gama de mercadorias – livros, CDs, ações de capital aberto, produtos de higiene pessoal, produtos químicos e assim por diante. A questão é: com que rapidez os que promovem rupturas irão passar para

um mercado mais sofisticado e complexo e com serviços que agreguem mais valor?

Já vemos sinais de migração para outros mercados. A transformação de alguns varejistas baseados na internet em varejistas de lojas tradicionais – estabelecendo depósitos e lojas físicas para oferecer aos clientes acesso mais rápido ao estoque e para lidar com questões de retorno e serviço de forma conveniente e pessoal – não é uma afirmação de que o modelo de varejo na internet não funciona. Pelo contrário, assim como vimos acontecer com a Sears há alguns anos atrás, esta é uma etapa de evolução integrativa. À medida que a camada mais simples do *mix* de produtos se torna mais intensa, os bons gerentes migram para produtos de preços mais altos e serviços com maior valor agregado para manter suas margens de lucro mais atrativas.

A migração para um mercado mais sofisticado geralmente acontece mais rapidamente se compararmos a outras épocas de ruptura. Os varejistas tradicionais acabam lidando com um *trade-off* entre a riqueza de informações que poderiam trocar com os clientes e o número de clientes que podem atingir. Embora os comerciantes locais possam atender seus clientes com muitas informações sobre seus produtos com atendimento personalizado, economizar esta vantagem significa restringir o número de clientes. Para atingir um mercado de massa, as lojas de departamento não conseguem arcar com as despesas de empregar pessoal especializado para vender uma ampla seleção de produtos complexos. Foram forçadas a oferecer informações menos abundantes. A internet parece ser capaz de quebrar este *trade-off*. Pode permitir que os varejistas comuniquem informações abundantes sobre um amplo conjunto de produtos complexos, para um maior número de clientes. Essa capacidade deve ajudar os varejistas eletrônicos (*e-tailers*) a passar para um mercado mais sofisticado mais rapidamente do que seus antecessores.

Naturalmente, alguns produtos são menos adequados à venda eletrônica do que outros. Embora os varejistas na internet tenham mais sucesso em oferecer os produtos certos no lugar certo, pelo preço certo, estão em desvantagem quando se trata de entregar os produtos no momento certo e no pós-venda (ajustes em roupas, por exemplo). Quando os compradores precisam de produtos imediatamente, irão se dirigir para o carro, não para o computador. Ainda há algumas experiências que a internet não pode realizar. Mesmo com uma banda larga, será difícil comunicar a sensação de um

tecido ou roupa. E nesses segmentos de cliente onde a experiência social da compra é um importante elemento de valor, a natureza confinada do comércio *on-line* oferece pouco atrativo.

Embora essas restrições pareçam desencorajadoras, é pouco provável que diminuam este momento especial do varejo na internet. Historicamente, especialistas subestimaram o alcance final das tecnologias de ruptura. Cegos pela percepção das limitações iniciais da nova tecnologia deixaram de avaliar a força da motivação dos inovadores para mudar do que era secundário, para o que é fundamental no comércio.

Mas mesmo assim, o gigante Wal-Mart de 138 bilhões de dólares tem permanecido cauteloso com a internet. Seu site na *web* parece amador. A seleção de mercadorias é irregular e o formulário de pedidos é inconsistente e não parece estar integrado com o supereficiente *back-office* da Wal-Mart (modelo americano). Um ponto positivo está no desenvolvimento de estudos na exploração dos dados reunidos em suas operações *on-line*, através de arquivos com as preferências dos clientes. Seria um início de CRM? Só o tempo dirá.

## Hipermediação

Na *web*, os lucros serão realizados ponto-a-ponto.

Quando inicialmente surgiu a ideia de que se podia vender alguma coisa na internet, houve uma forte crença de que isto seria o fim da intermediação: os produtores de bens e serviços iriam utilizar os sites da *web* para se conectarem diretamente com os consumidores finais, passando por cima dos atacadistas e varejistas. Iríamos entrar numa grande era de “desintermediação”, que iria reduzir os lucros dos distribuidores e redirecioná-los de volta para os fabricantes.

Como muitas das primeiras conjecturas sobre comércio eletrônico, esta provou posteriormente estar inteiramente errada. Com algumas poucas exceções, os fabricantes não conseguiram fazer muitas vendas diretas na *web*. No mundo virtual, assim como no mundo físico, as pessoas querem uma ampla seleção de mercadorias quando desejam fazer compras, não querem se limitar a uma única linha de produto. Até mesmo a Levi Strauss (cujo lançamento de um sofisticado site de comércio eletrônico em 1994 a transformou numa garota propaganda da “desintermediação”) jogou a toalha. Anunciou recentemente que iria parar de vender jeans através de seu site (possivelmente pelo conflito com as lojas no mundo real).

Está se tornando claro que, longe de estar experimentando a desintermediação, os negócios estão passando justamente por um fenômeno oposto – o que iremos chamar de *hipermediação*. As transações na *web*, mesmo as bem menores, envolvem rotineiramente todos os tipos de intermediários, não apenas os já conhecidos atacadistas e varejistas, mas os provedores de conteúdo, os sites afiliados, as máquinas de busca, os portais, os provedores de serviço de internet, os criadores de *software* e muitas outras entidades ainda desconhecidas. E são justamente esses intermediários que estão prontos para conseguir a maior parte dos lucros.

### Cliques como transações

Um exemplo simples e cotidiano de venda na internet irá mostrar como funciona a *hipermediação*. Digamos que um usuário ocasional da *web* – iremos chamá-lo de Zé – fica interessado nos inúmeros livros de Harry Potter. Acha que seria bom lê-los, mas deseja ter mais dados sobre eles. Então, vai para a *web* e, como nunca se importou em mudar a página inicial padrão de seu navegador, acaba entrando no portal do UOL. Na caixa Pesquisar, digita “Harry Potter” e na lista de serviços de busca disponíveis, escolhe ao acaso *cade.com*. Chega no site *cade.com.br* onde suas perguntas são feitas. Escolhe um dos primeiros sites indicados que lhe parecia interessante, o “Nancy’s Magical Harry Potter Page”.

O site da Nancy, uma página pessoal com um *design* pouco sofisticado, mas simpático, está cheio de informações que Zé considera úteis. Nancy e alguns de seus amigos fazem críticas muito elogiosas aos livros, há resumos detalhados das histórias, descrições dos personagens, e até uma lista de discussão onde os leitores trocam comentários. Há também um *link* especial para a página de Harry Potter na *Saraiva.com.br*. Zé clica no *link* e descobre que a Saraiva está vendendo o primeiro livro da série com 50% de desconto sobre o preço de lista – apenas R\$ 8,97. Não consegue resistir a esta pechincha, então pega o número de seu cartão Visa e faz o pedido. Três dias depois, o livro está na sua caixa de correio.

Uma pesquisa bem rotineira de compras na *web*, certo? No entanto, devemos considerar o complexo conjunto de intermediários que ganham dinheiro com a modesta compra do Zé. Há alguns suspeitos óbvios, é claro, como o varejista *Saraiva.com.br*, a distribuidora de livros de onde a Saraiva compra os livros, o banco que emitiu o cartão Visa do Zé, o serviço de correios. Mas,

há também alguns outros suspeitos menos óbvios. Primeiramente, o UOL, que coloca vários serviços de busca na sua página inicial; em troca, os serviços pagam um ou dois centavos para o UOL cada vez que um visitante clica em sua página através dela. Assim, quando Zé foi para o site `cade.com.br`, o UOL ganhou um pouquinho de dinheiro. Por outro lado, o `cade.com.br` faz um leilão das melhores ofertas para quem deseje ser incluído nos primeiros resultados encontrados da pesquisa. Nancy, por exemplo, concordou em pagar um centavo para o `cade.com.br` por cada pesquisador que clicasse no seu *link*. Logo, quando Zé escolheu o site de Nancy, o `cade.com.br` ganhou um centavo. Porém, o `cade.com.br` não fica com tudo porque tem um contrato com um provedor externo, Inktomi, para realizar as pesquisas, e tem de pagar à Inktomi uma parte desse centavo para processar a pesquisa de Zé.

Finalmente, temos a própria Nancy. Como milhares de outras pessoas que têm páginas pessoais na *web*, Nancy se registrou como associada da Saraiva. Quando ela envia alguém para a Saraiva através de um *link* de sua página, o *e-tailer* (varejista eletrônico) lhe paga 7,5% de qualquer compra que resultar dessa visita. Assim, Nancy ganhou sessenta e sete centavos quando Zé comprou o livro. E tem mais, a Saraiva não dirige seu próprio programa de associados. Terceiriza o serviço para uma empresa chamada Be Free. Be Free, por sua vez, também ganha um pouco sobre as vendas que administra. Assim, também ganhou um pouco do dinheiro do Zé.

Se juntarmos todos, iremos encontrar nada menos que nove intermediários botando as mãos na compra de R\$ 8,97 do Zé (e isto não inclui nem as pessoas que enviaram as críticas para o site da Nancy – elas nem perceberam que poderiam estar cobrando por suas palavras). Na verdade, cada vez que Zé clicava em seu *mouse*, uma transação era realizada: um pequeno valor era criado, e um pouco de dinheiro passava de mão em mão. É, o dinheiro normalmente montava a apenas um ou dois centavos, mas parece acertado dizer que muito mais lucro obtiveram os intermediários que ganharam estes centavos do que a Saraiva quando vendeu o livro pela metade do preço. A transação do Zé é um microcosmo da estrutura econômica emergente do comércio eletrônico: os lucros maiores estão nas transações intermediárias, não na venda final de uma mercadoria.

## Volume e eficácia

Dois características do comércio eletrônico tornaram a *hipermediação* possível e até mesmo inevitável. A primeira é o volume evidente da atividade. As pessoas dão milhões de cliques na *web*, todos os dias, e como cada clique representa uma escolha pessoal, este clique também fornece valor e uma oportunidade de fazer dinheiro. Um centavo não é muito dinheiro por si só, mas quando começamos a juntar milhões ou bilhões de centavos, temos aí um negócio em escala.

A segunda característica é a eficácia. Muitos negócios tradicionais não conseguiriam fazer dinheiro com transações de centavos, custaria mais de um centavo para cobrar um centavo. Todavia, o custo adicional de uma transação *on-line* é praticamente zero. Não custa praticamente nada executar uma linha ou dois de códigos uma vez que o código já está escrito. Os centavos recebidos por muitos intermediários se convertem quase que totalmente em lucro líquido.

Se o volume e a eficácia tornam as microtransações atrativas, também tornam os micronegócios atrativos. Vejamos o exemplo da página Nancy's Magical Harry Potter Page (é um exemplo hipotético, mas existem milhões como este em toda a *web*). Não custa muito para Nancy manter este site. Ela gasta uma ou duas horas por semana, adicionando texto e imagens com o auxílio de um programa de projeto de sites que veio com seu computador pessoal. Seu provedor de internet hospeda o site de graça. E ela não tem de pagar nada à Saraiva para se tornar uma associada. Os cheques de comissão que ela recebe da Saraiva são pequenos – oitenta reais por mês, digamos – mas são lucro líquido para Nancy. Nancy se gloria desses lucros para seus amigos, e, agora, todos estão lançando pequenos sites e *blogs* que abrangem desde jardinagem até esportes, educação e coleção de bonecas. Através de associações com vários *e-tailers* (varejistas eletrônicos), estão tirando alguns dólares a mais por mês também. Alguns estão ganhando centenas ou até milhares de dólares.

Assim como as microtransações não são exatamente as mesmas individualmente, os micronegócios também parecem insignificantes à primeira vista. Um micronegócio não é uma grande coisa. Milhares deles, absorvendo bilhões de dólares de lucro do sistema de comércio eletrônico, é

uma boa coisa. Além disso, inicialmente não se tem muito lucro vendendo alguma coisa na *web*.

## A regra evolutiva

Então, o que significa a *hipermediação* para o futuro dos negócios *on-line*? Argumentaria que a maior parte dos lucros do comércio eletrônico provavelmente irá para dois tipos muito diferentes de intermediários.

O primeiro tipo está representado por Nancy – os proprietários dos sites de conteúdo especializados. Esses sites de conteúdo irão atrair as pessoas interessadas nos assuntos particulares que eles abordam, geralmente utilizando listas de discussão ou outras características interativas para encorajar outras visitas. Como associados de grandes *e-tailers* (varejistas eletrônicos), também servem de ponte para compras, ganhando uma porcentagem de todas as vendas. Alguns destes sites de conteúdo serão grandes – a America Online sempre seguiu este modelo –, mas a maioria será composta de sites pequenos e pessoais. Quando as pessoas se aventuram pela primeira vez na Internet, tendem a procurar primeiro sites renomados – como Amazon, Yahoo! etc. – porque são os mais fáceis de ser encontrados. Porém, à medida que se familiarizam com a *web* e com as ferramentas de pesquisa e navegação, começam a procurar sites adequados a seus interesses particulares – sites que podem ter apenas algumas dúzias de visitantes por dia. Para sites de conteúdo, a especialização é mais importante do que o tamanho.

O segundo tipo de intermediário é a empresa de infraestrutura – as máquinas de busca como Inktomi e Google, as redes de propaganda como DoubleClick e Engage, as redes de associações como a Be Free e a LinkShare, os servidores *backbone* como Akamai e Exodus. Nesse caso, o tamanho geralmente é importante. Em alguns casos, o efeito de rede irá deixar de fora pequenos novos competidores – pelo menos por um tempo. Porém, mais importante do que o tamanho é a habilidade técnica. As tecnologias que invadem a *web* ainda estão em fase inicial. A cada dia, vemos a chegada de alguma nova empresa com um algum tipo de código que muda algo no modo como a *web* funciona. Essas empresas estão bem conscientes de que cada clique é uma fonte em potencial de lucro. Estão focalizando sua energia e criatividade, sem falar nos milhões de dólares de capital de risco, na elaboração de novas formas de transformar cliques em transferências de dinheiro.

Assim como uma vez se imaginou que a “desintermediação” era o resultado inevitável do comércio eletrônico, também se tem concluído que a força

do comércio eletrônico irá mudar inevitavelmente do exótico para o adequado (evolução): será que um bom e bem disciplinado senso de negócios irá suplantar o entusiasmo e o *know-how* técnico como o principal determinante de sucesso?

Em um mundo de *hipermediação*, o entusiasmo que dá origem a sites de conteúdo especializados e a engenhosidade que corrobora com os avanços tecnológicos continuarão a dominar os gênios nas escolas de administração e informática. Enquanto muitos grandes varejistas se esforçam em vão para vender produtos acima do custo, uma grande quantidade de negócios anônimos estará reunindo silenciosamente centavos em segredo.

## Comércio eletrônico: a próxima geração

O comércio eletrônico ainda está num estágio muito primitivo. Para se ter uma ideia, quando entramos em um site e fazemos uma simples busca, não conseguimos encontrar com facilidade o que precisamos.

A maioria dos sites não possuem uma busca inteligente que agilize a busca para o consumidor. Ainda estão focados no fornecedor e não na necessidade do consumidor ou na oferta do produto/serviço.

O consumidor tem que estar munido de informações preliminares para que tenha a “sorte” de encontrar o que precisa.

Além disso, o fator *negociação* dificilmente acontece sem que haja uma interação manual por telefone ou pessoalmente. O trabalho de fixação de preços inicial é um árduo trabalho, mas é necessário para que pequenas negociações fiquem centralizadas numa aplicação *web*, deixando que o comprador preocupe-se somente com grandes negociações, mais relevantes para a empresa.

Outro grande problema é a questão do “conhecer os hábitos do consumidor”. A palavra-chave para o sucesso de qualquer site é a *personalização* para se conseguir a *fidelização*. Para isso, é necessário criar um banco de dados inteligente que identifique a necessidade do consumidor, sem que haja uma *total* dependência da memória humana. Esquemas de classificação mais lógicos, em conjunto com aplicações XML (*extensible markup language*), deverão reduzir os custos de busca.

Porém, a grande dificuldade é interar tudo isso com as bases dos fornecedores e parceiros, os quais também precisam focar seus processos em buscas inteligentes.

*A personalização, privacidade e segurança* são fatores difíceis de serem conseguidos na prática, porém já está sendo compreendida a sua necessidade.

O futuro próximo possivelmente passe pelos negócios com necessidade de resposta em tempo real e aplicações totalmente integradas com fornecedores e parceiros. O comércio eletrônico deve estar dedicado à automação do que “já existe” e não na construção de um novo mundo. O que falta é uma criatividade em desenvolver uma estrutura, na qual o comércio eletrônico atinja da melhor forma os consumidores e adquira vantagem estratégica em relação aos concorrentes, gerando o menor nível de conflitos possíveis.

---

## Ampliando seus conhecimentos

### **Kmart e Sears criam terceira maior rede de lojas dos EUA**

Nova York, 17 nov. (EFE). – A fusão da Kmart e da Sears, anunciada nesta quarta-feira, é a maior operação de compra na história do setor comercial dos Estados Unidos e cria um gigante que deverá competir com a Target e sobretudo com a Wal-Mart.

A nova companhia, que nasce da compra da Sears Roebuck por parte da Kmart, em uma combinação de dinheiro e ações avaliada em 11 bilhões de dólares, será a terceira maior rede de lojas dos Estados Unidos.

Em virtude do acordo, os acionistas da Kmart receberão uma ação da nova Sears Holding Corporation por cada um de seus títulos da Kmart. Por sua vez, os da Sears poderão escolher entre trocar cada uma de suas ações por 50 dólares ou por 0,5 título da nova empresa.

O valor de 50 dólares por ação representa 10,6% a mais que o que os títulos da Sears Roebuck registravam no fechamento da bolsa de terça-feira, quando terminou a 45,2 dólares.

A empresa resultante da fusão terá faturamento anual de aproximadamente 55 bilhões de dólares, que se comparam com os cerca de 65 bilhões da Home Depot e os mais de 256 bilhões da Wal-Mart.

A companhia continuará utilizando as duas marcas para suas 3 500 lojas e espera-se que a fusão gere economias de cerca de 500 milhões de dólares nos próximos três anos.

Assim, a empresa poderá competir de uma maneira melhor com a Wal-Mart, companhia que graças a seu enorme tamanho pode oferecer preços muito baixos, colocando em aperto qualquer competidor que cruzar seu caminho.

A nova empresa deverá competir melhor também com outras redes de lojas de baixos preços, como Target, e Home Depot, que foi tirando a participação de mercado da Sears em setores como o das ferramentas elétricas.

Toda esta concorrência foi, nos últimos anos, muito prejudicial à Sears e sobretudo à Kmart, que se viu obrigada a se declarar em quebra em 2002.

Durante sua quebra, a Kmart fechou quase um terço de suas lojas e despediu cerca de 60 000 empregados.

Em maio de 2003, anunciou que tinha superado a crise, momento no qual o empresário Edward Lampert, que será o novo presidente-executivo da companhia, investiu na empresa através de sua firma ESL Investments e ficou com 50% de suas ações.

Embora alguns analistas achem que a fusão permitirá a uma companhia maior e comercialmente mais forte competir de forma mais igualitária, outros não acreditam que se trate da melhor estratégia.

No entanto, se as companhias conseguirem potencializar suas forças e fazer frente a seus pontos fracos, o futuro da nova Sears Holding poderá ser muito promissor.

Algo que, por enquanto, e a julgar pela reação das ações na bolsa, parece ser a esperança dos investidores.

E por que a Sears fechou no Brasil?

Vários aspectos devem ser analisados para responder essa pergunta.

Primeiro, a reestruturação em curso no setor varejista brasileiro guarda semelhança com a mudança que se verifica mundialmente em termos da disputa entre formatos diferentes de comércio. Especialmente no mercado norte-americano, as lojas de departamentos no conceito *full line*, isto é, aquelas que têm tudo para todos, com imensa variedade de artigos vendidos, encontram-se em declínio, pela emergência de formatos como as *category killers*, os supercenters e a expansão excessiva dos shoppings centers, que tornaram difícil

a manutenção de competitividade. Na Europa, onde os shoppings centers não são tão populares ao consumidor existem lojas de departamentos bem-sucedidas.

No Brasil, redes de magazines como Mappin, Mesbla, Lojas Brasileiras e Sears fecharam suas portas nos últimos anos, apresentando a mesma tendência norte-americana de declínio do modelo. É um setor que sempre penou com a falta de canais de distribuição.

Segundo, devemos considerar o fator Martinez. Arthur Martinez, em maio de 1993, assumiu a Sears quase falida. Martinez deu um novo espírito de liderança à Sears, comandou o fechamento de 113 lojas, demitiu 50 000 funcionários e mudou o seu enfoque. Resultado: em 1994, a Sears faturou 54,6 bilhões de dólares, com um lucro de 1,4 bilhão de dólares.

Quando Arthur Martinez assumiu o comando da rede de lojas da Sears, ele recrutou executivos com a promessa de um desafio digno das cruzadas religiosas. Colocar a Sears de novo no topo, disse Martinez aos candidatos, “será uma das grandes aventuras da história dos negócios... Não há um modelo para o que vamos fazer. Será arriscado. Devemos ser corajosos, cheios de autoconfiança. Se conseguirmos, ganharemos mais dinheiro, sim. Porém, mais do que isto, teremos uma inacreditável recompensa espiritual.”

(Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/efe/2004/11/17/ult1767u27630.jhtm>>. Acesso em: 2004.)

---

## Atividades de aplicação

1. A principal missão do varejo é composta de cinco elementos. Quais são?
2. Quais são os quatro níveis de ruptura no varejo?
3. Quais são as duas características do comércio eletrônico que tornaram a hipermediação possível e até mesmo inevitável?





# ■ O varejo e a comunicação integrada

## A Comunicação Integrada de Marketing (CIM)

Quando a organização desenvolve seu plano estratégico, tem como objetivo se diferenciar do concorrente e suplantar expectativas. Uma parte importante deste plano está no seu desenvolvimento mercadológico, onde a comunicação estratégica organizacional (tendo a CIM como ferramenta primária) tem papel fundamental. Busca junto ao mercado, promover, posicionar e divulgar produtos, serviços, marcas, benefícios e soluções. Quando a estratégia comunicativa chega junto ao seu público-alvo sem ruídos, a absorção da mensagem pode tornar-se plena, posicionando a empresa de forma positiva na mente do consumidor, auxiliando muito na lembrança e, por consequência, na geração de uma possível compra.

A Comunicação Integrada de Marketing tem como base as seguintes ferramentas que fazem parte do composto de comunicação: a propaganda, a publicidade, a assessoria de imprensa, a promoção de vendas, os patrocínios, a venda pessoal, a internet, o marketing direto, os eventos culturais e as relações públicas, que têm seu peso e importância fundamental no ciclo de geração de valor e percepção.

No varejo, a correta utilização desse composto passa pela capacidade holística do gerente de marketing, que deve montar seu plano de comunicação em consonância com o mercado. Usemos como exemplo a abertura de uma nova filial e/ou loja, onde as etapas abaixo poderão auxiliar no sucesso do empreendimento.

### Pré-lançamento

Antes da abertura da loja, o profissional de Relações Públicas deve preparar todos os envolvidos/públicos internos e externos, sobre os objetivos e soluções que serão gerados pelo novo empreendimento. Utilizar o suporte de

<sup>1</sup> *Press release*: texto jornalístico

uma assessoria de imprensa para montar um *press release*<sup>1</sup> e organizar uma coletiva de imprensa e/ou um evento para mobilizar e engajar a população local na novidade é sem dúvida a melhor forma de gerar mídia gratuita.

Lembre-se que uma boa estratégia de pré-inauguração deve estar ligada a algo que agregue valor à comunidade, como, por exemplo, a construção de uma quadra poliesportiva no bairro e ou na melhoria da qualidade de vida de um educandário. Seguindo a ideia do inédito, antes do lançamento, a Nike, quando do pré-lançamento mundial de sua nova chuteira, desenvolveu um novo jogo (A Jaula), argumento para o R.P. montar um concurso, que estrategicamente posicionou o produto com a técnica de *teaser* (gerando curiosidade), que posteriormente foi propagado nos pés dos melhores do mundo.

*Relações Públicas* é o responsável pela variedade de esforços que buscam criar e manter uma imagem positiva da organização com seus diversos públicos (trabalha também com estratégias de geração de publicidade).

Táticas mais usadas: *press-release*, *kits* de mídia, marketing de eventos, exposições e endomarketing.

Pensando sistemicamente, o gerente de marketing nesta pré-inauguração poderá, de forma antecipada, desenvolver uma promoção de vendas, gerando, através do marketing de permissão, um cadastro de possíveis clientes. Sabe-se que o momento de cativá-los passa pelo convite de sua participação nos eventos e concursos organizados pelo R.P. Essa estratégia de aproximação irá facilitar muito quando do momento da compra e respectiva inauguração da loja.

*Promoção de vendas* são estratégias de incentivo, de caráter pessoal, que buscam a humanização do produto ou serviço, tem um período limitado, dando suporte a ações de venda pessoal (utiliza como base as ferramentas de *merchandising*).

Tipos de promoção: amostragem, cupons-de-venda, brindes, descontos, bonificações, reembolsos, concursos, sorteios, garantias, promoção cruzada e material no ponto-de-venda.

Obs: incentivos são *adições* e não substitutos aos benefícios básicos.

## **Etapas do planejamento de promoção de vendas**

- Análise do mercado.
- Avaliar o ambiente promocional.
- Avaliar a concorrência.
- Identificar os problemas comerciais.
- Desenvolver os objetivos (específicos e mensuráveis).
- Identificar a audiência-alvo.
- Definir as estratégias.
- Desenvolva o orçamento.
- Escolha a mídia promocional.
- Cronograma.
- Pré-teste.
- Pós-teste.

## **Lançamento**

Na inauguração não se deve economizar recursos, o requinte deve ser parte importante do novo negócio, como dizia Joãozinho Trinta, quem gosta de pobreza é intelectual, o povo gosta de luxo. A ideia do novo, inédito e exclusivo deve ser propagada pelos quatro ventos. A utilização da comunicação integrada de marketing é a base para esse sucesso.

Chegar fazendo barulho é parte fundamental na persuasão comunicativa, como, por exemplo, horas antes do momento zero, fazer a contagem regressiva com a organização de shows de música de hora em hora em toda a cidade; esses podem ser feitos concomitantemente com a apresentação ponto-a-ponto do novo espaço, transmitindo a ideia principal de um ambiente democrático e alegre, fundamental para o sucesso nas primeiras horas de abertura do empreendimento.

Nesse momento, o profissional de comunicação deve relacionar todo sentimento positivo do momento mágico, para ampliar o posicionamento da marca, fazendo com que a aceitação coletiva possa ser multiplicada pelo volume de vendas.

Outro ponto importante passa pelas estratégias de pequenos eventos horas antes do lançamento, preferencialmente com os clientes exclusivos e influenciadores, os quais devem auxiliar no marketing boca-a-boca.

Para trabalhar o *Brand Equity* (valor da marca), gerando o suporte e a lembrança de longo prazo, a mídia de massa com peças criativas focadas nos atributos positivos da identidade possibilitará a sedimentação do lançamento do empreendimento.

Propaganda é qualquer forma paga de divulgação, que tenha como objetivo apresentar e/ou promover ideias, produtos e/ou serviços, de caráter não pessoal, subsidiada por um patrocinador (ampla expressividade, universal de caráter público).

Tipos de propaganda: de produto, serviço, marca, institucional, comparativa, corretiva, subliminar e documentário.

A equipe de vendas e a arquitetura do ponto, quando as portas se abrem, devem ser sinônimos de harmonia, transmitindo ao público a ideia de compreensão, beleza e aconchego. Usar todos os sentidos para encantar o cliente no momento da compra, proporcionando uma experiência de vendas única é a chave para ter a permissão para iniciar a filosofia do CRM. Uma competente equipe de vendas vai além de vender, ela ajuda o comprador a reduzir sua dissonância cognitiva e abre caminho para uma recompra.

Venda pessoal é a venda em si, busca a interação e o relacionamento pessoal com o cliente, buscando apresentar soluções com base em benefícios percebidos e valores agregados.

### **Para incentivar as vendas deve-se:**

- estudar o potencial de mercado;
- analisar a concorrência;
- analisar os possíveis cenários;
- fechar as metas em conjunto com a equipe;

- montar metas possíveis de atingimento;
- preparar um lançamento de impacto (*teaser* – local – surpresa);
- regras claras com comunicação eficaz;
- buscar a possibilidade de personalização.

Uma empresa multinacional de produtos alimentícios, dentre eles o chocolate, tem como momento maior a venda de páscoa. O vice-presidente de marketing dessa grande empresa, após analisar o ambiente competitivo e compreender os diversos fatores que possibilitariam diferenciais competitivos, sabe que a hora da verdade está no corpo de vendas. Unir todos antes da data e alinhar a comunicação e as táticas de negociação, possibilitando a segurança necessária no fechamento com os varejistas é parte importante do jogo. Ele acredita que a sintonia, que vai do treinando para montar o melhor *display* (para apresentação do produto) até a aceitação por todos dos novos produtos, é a chave sinérgica para suplantar metas.

Com o objetivo de esclarecer aos vendedores, suas funções táticas e operacionais, tirando suas dúvidas e apresentando os benefícios e incentivos para que a equipe possa ser valorizada, em especial, pelo seu esforço no atingimento das metas acordadas, desenvolveu-se um evento de integração (promoção de vendas), que trouxe a motivação necessária para o lançamento dos produtos desta empresa, tendo como resultado, a liderança de mercado.

### **Limitações da promoção de vendas – canal de distribuição**

- Não podem compensar uma força de vendas mal treinada.
- Dar ao canal ou aos consumidores qualquer razão forte de compra a longo prazo.
- Deter a tendência de declínio de vendas.
- Mudar a não-aceitação de uma marca indesejada.

### **Pós-lançamento**

O suporte pós-venda é a base para recompra. Compreender o que o cliente deseja, como e de que forma são partes importantes para antecipar

expectativas objetivando a satisfação. Os hábitos dos clientes estudados e trabalhados no *datamining*, dentro do escopo do CRM, podem oferecer a solução da antecipação desses desejos.

Uma campanha de comunicação integrada pós-lançamento busca a fidelização, construindo o relacionamento através de um diálogo contínuo e vertical, atendendo aos desejos e necessidades dos clientes. Outra característica importante da CIM é que, em conjunto com o CRM, devem ser utilizados no dia-a-dia do relacionamento com o cliente a partir de eventos como uma reclamação, um pedido de cancelamento, uma solicitação de mais informações sobre um determinado produto, mudança de domicílio, e até mesmo elogios.

Ela começa com o contato inicial e vai se desenvolvendo até concluir uma fase particular do diálogo, quando o cliente irá ou não dar a resposta final (uma compra, um pedido de referências, o comparecimento a um evento ou renovação de uma assinatura).

O conjunto de ações de recompra se processa em etapas, normalmente associadas às mídias usadas em cada uma dessas etapas. Pode-se iniciar um contato com um anúncio de resposta direta em uma mídia de massa, ou uma ação de telemarketing, mala direta, ou ainda com a visita do vendedor.

As melhores ações de comunicação são aquelas que utilizam habilmente as mídias de forma sistêmica e integrada, objetivando atingir um grupo de clientes ou *prospects*, com eficácia, ou seja, persuadindo a recompra.

É importante lembrar que as fases do relacionamento são determinadas pelo tipo de envolvimento que se deseja estabelecer, pelo interesse do cliente e, finalmente, pela complexidade do diálogo.

Nas estratégias de comunicação interativa, utilizam-se todos os tipos de meios: – desde mídias de massa até seminários com apresentação junto ao próprio cliente. A seleção e integração entre elas dependem dos objetivos mercadológicos e do tipo de relacionamento que se deseja construir, focados no tempo e no custo.

Uma estratégia de comunicação resolutiva é aquela que atinge o relacionamento efetivo de alta qualidade entre empresa e cliente. Nessa estratégia, é fundamental que se agregue valor ao produto pela disponibilização de

serviços e pelo próprio processo de relacionamento, buscando a inovação como chave da continuidade desse cliente no futuro.

## CRM e os programas de fidelização

No contexto do marketing de relacionamento, os programas de fidelização, seja qual for a sua amplitude, são considerados de extrema importância na construção de relacionamentos estáveis e duradouros. McKenna, autor do livro *Relationship Marketing*, coloca todo o sucesso de vendas produtivas na construção de relacionamentos com toda a infraestrutura (*stakeholders*); portanto, além dos clientes, é preciso considerar e fortalecer o elo com o *trade* (varejo, distribuidoras e outros participantes da rede de distribuição) e os próprios fornecedores. Continuando, McKenna afirma que o Marketing moderno é uma batalha para obter a fidelidade dos clientes.

A decisão de repetir a compra pode estar baseada em fatores objetivos e subjetivos. A fidelização pode resultar de características intrínsecas e extrínsecas dos produtos ou da percepção do valor agregado que a empresa oferece. Nos dois casos a fidelidade se relaciona à satisfação com o produto ou seus atributos – essa satisfação pode ser real ou apenas uma percepção.

Existem autores que alertam para o fato de que fidelização nasce do marketing de relacionamento e as vendas repetidas do esforço de vendas. Portanto, o diálogo sistemático com os clientes facilita a obtenção de dados relevantes para a formação do banco de dados de clientes, que, agregados aos dados de compra, permitem desenvolver estratégias de marketing customizadas para indivíduos ou pequenos grupos de clientes, criando uma forte afinidade com a empresa. Para a efetividade dessa solução, todos os colaboradores que têm contato com o cliente, vendedores físicos ou virtuais, centrais de atendimento e/ou departamentos, devem ter como base filosófica o marketing em sua plenitude.

O resultado dessa filosofia pode estar na criação de clubes de relacionamento e da utilização de agentes inteligentes, estes últimos na internet ou na IP TV, os quais poderão trabalhar a favor do cliente, trazendo soluções inéditas e benefícios diretos, como, por exemplo, a gratuidade de um filme da TV fechada, pelo fato da permissão da comunicação dirigida dada pelo cliente.

## Case ZapMania

“O site ZapMania permite uma nova forma de navegar na internet. O usuário se cadastra gratuitamente e escolhe entre 58 possibilidades temáticas.” (O ESTADO de S. Paulo, 26 jun. 2000)

“Na TV quando não há nada de bom, podemos zapear, ou seja, mudar de um canal para outro sem parar. Mas, quando queremos navegar e não temos ideia de aonde ir, o que fazer? Uma boa saída pode ser a consulta do ZapMania, um controle remoto *on-line*.” (O GLOBO, 12 jun. 2000)

Em maio de 2000, a PRIMA constituiu a ZapMania Internet S.A. para lançar no país uma nova forma de navegar na *web*. O site ZapMania funciona como um controle remoto para internet, apresentando os melhores sites de forma personalizada, de acordo com o perfil e as áreas de interesse de cada pessoa.

Desde o seu lançamento o ZapMania vem introduzindo inovações no mercado brasileiro. Além da navegação personalizada o site oferece um serviço de armazenamento e acesso remoto de sites favoritos e um poderoso sistema de mídia *on-line* baseado na hipersegmentação de publicidade.

Resultados alcançados no primeiro ano:

- mais de 10 mil usuários cadastrados;
- 850 mil *pageviews* mensais;
- 100 mil usuários únicos (*unique visitors*) mensais.

---

## Ampliando seus conhecimentos

### Lacta lança 35 produtos para Páscoa

(LACTA, 2005)

Empresa investe em três campanhas diferentes e estima um crescimento de 5% do consumo na região Nordeste. A Kraft Foods Brasil, que detém a marca Lacta, anunciou em Recife uma série de novidades para a Páscoa 2005, voltadas para os públicos adulto e infantil. No total são 35 produtos, sendo 14

novos, entre ovos de chocolates e brinquedos. Neste ano, a empresa investe em três campanhas diferentes e estima um crescimento de 5% do consumo na região Nordeste, acompanhando o crescimento nacional do segmento.

A região recebe 10% do total de ovos da Kraft Foods distribuídos para todo o Brasil, o que corresponde a aproximadamente dois milhões de ovos de Páscoa no mercado do Nordeste. A empresa está presente entre as dez maiores marcas vendidas na região, sendo proprietária de cinco delas. A Kraft Foods ocupa 26,9% de participação do mercado regional, gerando mais de 400 empregos diretos entre distribuição dos produtos e promoções em pontos-de-venda. Outro aspecto destacado pela empresa no mercado é em relação à venda de produtos específicos como o ovo de páscoa Sonho de Valsa, o líder de venda na região com participação de 4,8%.

Para a campanha 2005, a Lacta volta a investir na região com a campanha publicitária "A Páscoa Recheada de Felicidade". O filme, intitulado "Coelho Existe" será veiculado até a Páscoa e já entrou no ar na região metropolitana de Salvador e Recife. A Lacta atingiu o recorde de 36,1% de participação de mercado na Páscoa em 2004, crescimento de dois pontos percentuais sobre 2003, segundo dados da ACNielsen.

A marca é líder do mercado brasileiro de ovos de chocolate, tendo registrado recordes sucessivos de participação nas últimas três temporadas. Entre as cinco marcas de ovos mais vendidas no Brasil, no ano passado, quatro foram da Lacta. Os ovos Sonho de Valsa, Lacta, Trakinas e Bis ocuparam, respectivamente, a 1.<sup>a</sup>, 2.<sup>a</sup>, 3.<sup>a</sup> e 4.<sup>a</sup> posições. Entre as 10 mais vendidas a Lacta tem ainda a marca Diamante Negro, um clássico na Páscoa, na 8.<sup>a</sup> posição.

Segundo os seus representantes, boa parte dos resultados da Lacta na páscoa pode ser creditada às inovações que traz para o mercado. Entre as novidades deste ano estão o ovo Sonho de Valsa em formato de coração, além da versão tradicional, tida como ideal para presentear.

A marca Lacta destaca ainda sabores diferenciados, como o ovo Lacta Tiramisu, com o sabor e sofisticação da requintada sobremesa Italiana. A Lacta traz ainda o ovo Lacta Joy, com casca de chocolate ao leite e crocante de castanha de caju e toffees. O ovo Lancy está de volta ao portfólio da Lacta nesta páscoa, agora com camada dupla com recheio de Lancy. Outra novidade é o ovo Bis Morango, com pedaços de Bis sabor morango na casca de chocolate ao leite.

A exemplo do Trakinas, o Oreo é mais uma marca de biscoito da Kraft que virou ovo de Páscoa. Com distribuição exclusiva no estado de São Paulo, o ovo Oreo traz casca dupla de chocolate ao leite, com biscoitos Oreo na casca e camada de recheio sabor baunilha. Neste ano, os adeptos do chocolate contarão com muitas novidades no portfólio da Lacta. Totalmente reformulada para 2005, a nova linha de ovos Trakinas apresenta novos sabores, novos brinquedos e um conceito inédito no mercado como atração para as crianças.

O novo Trakinas Flocos, com casca de chocolate ao leite e recheio sabor flocos na casca, passa a compor o portfólio de Trakinas com o já conhecido Meio a Meio e o irreverente Trakinas Super Carinhas, o grande sucesso da Páscoa 2004. A linha Trakinas vem com três opções de brinquedo-surpresa: os novos Trakiglow, um biscoito Trakinas que brilha no escuro; Trakiphoto, uma máquina fotográfica que espirra água; e o Trakipum, muito aceito entre a garotada. Além do portfólio de brinquedos surpresa um conceito inédito e inovador irá reforçar a linha Trakinas em 2005: o Trakinas “Monte o Seu” – um ovo de Páscoa Trakinas com kit para montar o biscoito recheado Trakinas. O ovo Pascoal com brinquedo também apresenta novidades. Ele vem com uma nova embalagem e um novo brinde, o “porta-treco” do Pascoal, ideal para as crianças prenderem lápis, canetas, escovas de dente ou o que a criatividade mandar. Além das marcas Trakinas e Pascoal, a Lacta entra no segmento de ovos com brindes para meninas, trazendo para a páscoa um personagem inédito com o Lacta Hello Kitty. O ovo traz duas opções de brinquedo-surpresa: um porta-joias com pulseira e uma boneca com mosquete para pendurar. A empresa manterá forte apoio nos pontos-de-venda e pretende inovar na linguagem visual de seus displays, cartazes, móveis de preço, coroas de pilha e outros materiais de merchandising. Tabloides exclusivos com produtos Kraft Foods, incluindo os da linha regular, também serão distribuídos. Kicker: Marca atingiu recorde de 36,1% do mercado na Páscoa em 2004.

## Atividades de aplicação

1. A Comunicação Integrada de Marketing tem como base 10 ferramentas, que fazem parte do composto de comunicação, quais são elas?
2. Quais são as etapas do planejamento de promoção de vendas?
3. Cite os tipos de propaganda.



# ■ Estratégias de conveniência

Compreender o cliente e possibilitar toda satisfação possível por estar na hora certa, no lugar certo com a correta informação é a prática mais nobre do Marketing.

## Conveniência

Com o desenvolvimento da compreensão dos desejos e dos hábitos dos consumidores foi possível desenvolver serviços e oferecer produtos de forma a atender expectativas no momento, lugar e pelo preço certo. Gerar uma experiência de compra diferenciada, facilitando ao máximo a vida do consumidor com ampla acessibilidade e variabilidade de produtos e/ou serviços, é a base da conveniência.

## Histórico

As lojas de conveniência surgiram, nos Estados Unidos, em maio de 1927. Um operador de uma das lojas da The Southland Ice Company (casa de gelo em barra tradicional em Dallas) observou que muitos de seus clientes desejavam comprar alguns produtos básicos, como pão, leite e ovos, depois que as lojas da vizinhança já estavam fechadas. Buscando atender a esses consumidores, a loja passou a funcionar das sete da manhã às onze da noite, o que lhe valeu o nome de Seven-Eleven. A evolução do sistema, anos depois, estendeu o atendimento para 24 horas por dia, sete dias por semana.

(Fonte: Portal BR)

7-Eleven é uma marca internacional, licenciada, e operadora de lojas de conveniência. Ela é, desde março de 2007, a maior cadeia de lojas em todas as categorias, estando na frente do McDonald's por 1000 lojas. [1] Suas lojas são encontradas em 80 países, com os maiores mercados no Japão, nos Estados Unidos, China, e Tailândia (nesta ordem).

(Fonte: Wikipedia)

O desenvolvimento industrial nos Estados Unidos após a Segunda Guerra e o novo posicionamento econômico do país desencadeou uma mudança no modo de vida dos americanos. Foi neste cenário que o conceito iniciado em Dallas se intensificou. Algumas lojas passaram a vender, inclusive, gasolina no sistema *self-service*.

O batismo oficial, porém, foi ocorrer somente em 1970. O que era até então um conceito, passou a receber o investimento e a liderança das grandes companhias americanas de petróleo. Elas reconheceram a inovação do sistema, que criou um canal adequado e aceito pelo consumidor.

Fonte: BR Mania

## Conceito americano

O desenvolvimento das lojas de conveniência está associado ao crescimento da indústria automobilística e à expansão do *american way of life*.

A classe média, que buscava um melhor padrão de vida, saiu dos grandes centros e “migrou” para os subúrbios.

Os supermercados cresceram e deixaram de ser convenientes para o consumidor que estivesse com pressa. Por outro lado, as lojas de conveniência, além de oferecerem atendimento rápido, eram muito bem localizadas. Os consumidores podiam sempre encontrar uma durante seu trajeto, parar na porta e deixar seus filhos dentro do carro, mantendo-os à vista.

O desenvolvimento deste conceito ocorreu exatamente devido à busca do consumidor por conforto e comodidade. As lojas de conveniência aproveitaram esta oportunidade e se instalaram em locais onde os supermercados não conseguiram entrar.

Fonte: BR Mania

No Brasil o surgimento da primeira loja de conveniência foi em 1987, no posto Shell Bola Preta em São Paulo (Gazeta Mercantil, 27/10/1997, p.C-7).

A seguir, pode-se observar o crescimento das lojas de conveniência no Brasil.

Ano	Número de lojas
1992	88
1995	238
1996	400
1997	780
1998	1 184
1999	1 370

(COELHO, 2000)

## Surgimento da Rede BR Mania

Maior distribuidora de combustíveis do país, com uma rede de aproximadamente 7 mil postos de serviço, a Petrobras Distribuidora começou a implementar o projeto da loja BR Mania em 1993. O resultado foi a inauguração da primeira loja, em setembro de 1994, no posto Ecológico, no bairro do Limão, na cidade de São Paulo.

A BR Mania apresenta o que há de mais moderno em termos de *layout*, equipamentos, decoração, disposição e exposição de produtos. Além disso, utiliza um avançado sistema informatizado de controle do negócio, apoiado por equipamentos de leitura ótica, o que facilita e agiliza o atendimento ao cliente.

Fonte: BR Mania

Abaixo, estimativa de faturamento das lojas de conveniência no Brasil em 1999.

Empresa	Rede	Número de lojas	Faturamento anual R\$ milhares
Petrobras	BR Mania	320	115 200
Shell	Select	300	108 000
Ipiranga	AM/PM	270	97 200
Esso	Stop&Shop	330	118 800
Texaco	Star Mart	150	54 000
TOTAL	-	1370	493 200

(Petrobras, Texaco, Ipiranga, Esso, Shell)

## Perfil do consumidor da BR mania

O público das lojas de conveniência tem se tornado cada vez mais variado; porém, permanece a predominância masculina e a idade média em torno de 35 anos. De acordo com pesquisas, a maioria dos usuários das lojas é de pessoas de classes sociais altas.

Parte do público vai às lojas a procura de refeições rápidas, cafezinhos, compras de última hora ou apenas buscando um lugar bem localizado, seguro e agradável para conversar com os amigos.

Já o consumidor noturno é mais chegado aos chamados supérfluos. Para essas pessoas, o conforto de poder encontrar exatamente o que querem e na hora que precisam é fundamental. Elas são capazes de sair de casa durante madrugada pra comprar desde uma revista até um pote de iogurte *diet* ou qualquer outra guloseima.

A frequência às lojas de conveniências não para de crescer. De acordo com pesquisas, o público mais assíduo (cerca de 45% do total), visita as lojas com frequência superior a 3 vezes por semana.

Os principais fatores, citados como motivos para a visita a determinada loja de conveniência, são a localização e o atendimento.

Abaixo, encontram-se as principais conclusões de pesquisa realizada junto aos consumidores BR Mania, no final do ano de 2004.

Fonte: BR Mania

Sexo	Faixa etária	Classe econômica
Masculino: 71,6% Feminino: 28,4%	18 a 24: 22,1% 25 a 39: 41,4% 40 ou mais 34,9% Não sabe/Não opina: 1,6%	A: 29,3% B: 48,5% C: 22,1%

Observa-se que a maioria são homens, acima de vinte e cinco anos da classe A e B, típico consumidor que a velocidade de compra faz toda a diferença.

## Casos práticos

### Conveniência na universidade

O aluno ter a opção de pedir pelo celular (SMS ou GPRS) o livro que necessita no dia, sendo entregue na sala, no momento do intervalo. Ou receber os títulos relacionados na aula e os volumes disponíveis na biblioteca, antecipadamente no seu Palm-Top.

Quando da entrada do aluno de carro na universidade, a catraca do estacionamento (para agilizar a chegada do aluno) poderá gerar o número da vaga disponível mais próximo do seu bloco/sala, de acordo com o seu cadastro/matricula.

Se acontecer do aluno perder a aula, poderá a qualquer momento via *web* assistir a sinopse da mesma.

### Cartões de crédito

Tendo a permissão do cliente, o cartão poderá oferecer diversos serviços, de compras personalizadas até a antecipação de reservas em viagens.

### Padaria

Já existem algumas padarias que oferecem o já conhecido *drive-thru*; a ideia é incrementar ao nível das grandes lanchonetes.

#### **História: o inventor do *drive-thru***

O ano era 1931. Royce Hailey acabara de ser promovido a gerente de uma lanchonete tradicional de Dallas, no Texas, a Pig Stands. Aos 21 anos, mesmo sem saber dirigir, seu sonho era o de todo jovem americano da época: comprar um carro. Mas os Estados Unidos viviam os anos duros da recessão, depois da quebra da bolsa em 1929, e o Pig Stands estava às moscas. Os ombros do jovem gerente doíam pela pesada responsabilidade de fazer que os clientes voltassem a ocupar as mesas do restaurante.

Um dia, ouviu de seu patrão uma máxima inspiradora: “As pessoas que têm carro são tão preguiçosas que não querem sair dele nem para comer”. Ele percebeu que era esse tipo de gente que precisava agradar. A solução encontra-

da por Royce foi original. Colocou, na entrada da lanchonete, uma plaqueta em que se lia *drive-thru* – literalmente, “dirija por” – um serviço até então nunca visto. Os clientes gostaram da novidade e, em pouco tempo, um congestionamento de Fords Modelo T e de outros calhambeques se formou diante da lanchonete. Só os gramáticos protestaram. Afinal, no vernáculo anglo-saxão, deveria ser *drive-through*, e não a corruptela *thru*. De qualquer maneira, um pedestre acabara de inventar a roda na história da alimentação.

Royce Hailey era um sujeito carismático e energético que nasceu em 1910 e aos 14 anos já trabalhava na lanchonete. O *drive-thru* não foi sua única boa ideia. Hailey também é responsável por uma das mais deliciosas invenções gastronômicas nas bandejas de *fast food*: os *onion rings*, anéis de cebola à milanesa. Em 1939, ele também transformou a Pig Stands na primeira lanchonete com luzes fluorescentes de que se tem notícia.

Em comparação com os atuais, o primeiro *drive-thru* da história era bem rudimentar. O motorista se dirigia aos fundos do Pig Stands e fazia o pedido diretamente para a cozinha. O próprio cozinheiro vinha trazer a encomenda, num pacote marrom sem identificação. Para beber, nada de refrigerante. Os motoristas saíam do Pig Stands tomando cerveja ao volante de seus calhambeques.

Apesar do sucesso, a ideia custou a se espalhar na terra do automóvel. A rede de lanchonetes Wendy's só aderiu ao sistema na década de 1970 e o primeiro McDonald's com *drive-thru* só foi aberto em 1975. Hoje, claro, tudo mudou. 90% das lojas americanas de *fast food* têm caixas expressas de *drive-thru*. A QSR, importante publicação do setor de alimentação, faz um *ranking* anual dos melhores (e piores) *drive-thrus* do mercado. O sistema financeiro criou o *drive-thru banking* e até casamentos são realizados com o sistema – em Las Vegas, onde mais?

Royce Hailey tornou-se um empresário de sucesso e, em 1955, comprou o Pig Stands, que funciona até hoje. A presidência do grupo é ocupada por Richard Hailey, seu filho. Ao contrário dos outros pioneiros do *fast food*, ele não buscou criar um império. O pai do *drive-thru* só queria mesmo tirar a lanchonete do vermelho. Royce morreu em 1996 e é bem possível que ficasse orgulhoso sempre que pensava na plaqueta que colocou na frente da sua lanchonete.

(Disponível em: <[http://super.abril.uol.com.br/superarquivo/2004/conteudo\\_125211.shtml](http://super.abril.uol.com.br/superarquivo/2004/conteudo_125211.shtml)>.)

## Exemplos de conveniência integrada

### No mercado de autoatendimento

A melhor forma de exemplificar as soluções de conveniência proporcionadas pelo Marketing, está no caso do hipermercado “Beta” (nome fictício). Onde seus gestores mercadológicos, buscando ampliar a comunicação e o relacionamento com seus clientes, convidaram os melhores consumidores e de maior potencial para fazer parte de um clube VIP.

Todos receberam um pedido de permissão antecipado da empresa, explicando, em detalhes, como seriam utilizadas posteriormente as informações coletadas.

Foi oferecido um cartão de relacionamento, que identificava os hábitos de compra, frequência, valores, reclamações e sugestões.

Após 3 meses de estudo, identificou-se que existiam quatrocentos e cinquenta e seis mulheres grávidas consumindo produtos na loja, destas (com auxílio do *data mining*) duzentos e doze estavam preparadas para ir ao hospital no máximo em um mês. Imediatamente, um carta foi preparada, para parabenizar todas as mães, oferecendo quando do nascimento do bebê, um celular pré-pago de presente.

Destas, cento e oitenta e sete foram ao hipermercado receber o celular, posteriormente, o supermercado de acordo com a permissão dada pela cliente, ofereceu para cada mãe, fraldas plásticas de alta qualidade, com descontos super atrativos (pois os gestores efetivaram a compra antecipada da mercadoria), via telefone (torpedos), com mensagens dirigidas e personalizadas com o nome do bebê. O estoque não durou um dia, não houve venda e sim, a antecipação do desejo de compra, proporcionado pela pró-atividade e conveniência do Marketing.

### No mercado de compras organizacionais

A Companhia Industrial do Vale S/A (nome fictício) é uma tradicional fabricante de motores elétricos do Vale do Paraíba, fundada em 1959 pelo Sr. José Maria, que atualmente administra a empresa em conjunto com seus filhos Pedro e Marcelo.

O objetivo inicial da empresa na década de 1960 era a recuperação de motores usados. Entretanto, com o passar dos anos, o ramo de motores foi ficando cada vez mais promissor, sendo que hoje a indústria do Sr. José possui cerca de 700 funcionários, com um faturamento anual da ordem de US\$80 milhões, produzindo motores elétricos de diversos tamanhos e aplicações.

Apesar do sucesso, a referida empresa até alguns anos atrás não conseguia desenvolver suas vendas ao exterior, limitando-se a operações no mercado interno, algumas vendas na Bolívia e Paraguai, e negócios esporádicos em outros países da América do Sul.

Certa ocasião, o Sr. José, apesar de não falar inglês, conseguiu um ótimo contato nos Estados Unidos, através de um primo que morava em Chicago, e que conhecia um sujeito especialista na comercialização de pisos cerâmicos provenientes do Brasil. Era um americano, representante comercial, filho de panamenhos e que falava muito bem o espanhol.

Mediante catálogos e lista de preços que foram enviados por carta pelo Sr. José, o referido representante tratou de promover os produtos da Cia. Industrial do Vale S/A, através de uma promoção por mala direta à inúmeros usuários de motores.

Infelizmente os motores produzidos pela empresa do Sr. José, apesar de possuírem um preço altamente competitivo, não conseguiam ser comercializados nos Estados Unidos, pois segundo alegação do referido representante, o mercado era dominado por marcas de renome mundial, além do que o trabalho de venda seria muito intenso, tendo em vista a existência de milhares de clientes espalhados por todo os Estados Unidos. O custo operacional da promoção seria bem mais alto do que a comissão sobre as vendas.

Após a catástrofe do Plano Collor, a empresa do Sr. José enfrentou momentos difíceis com o desaquecimento do mercado interno. Naquela ocasião, apesar dos fracassos anteriores, ficou decidido que seria contratado um profissional para cuidar das vendas de exportação da empresa.

Por sorte, foi empossado no cargo de gerente de exportação, um profissional com larga experiência no mercado norte-americano e que conhecia muito bem o segmento de motores, pois havia trabalhado para um grande grupo nacional, produtor de compressores herméticos, cujo mercado era bem similar ao ramo de atividades da empresa do Sr. José Maria.

Após algumas viagens aos Estados Unidos, o novo gerente de exportação reconheceu que o antigo representante havia constatado alguns fatos relevantes quanto ao mercado norte-americano de motores, pois certas marcas de renome mundial dominavam realmente aquele mercado, existindo também uma grande pulverização de consumo.

Entretanto, essas evidências eram apenas alguns dos aspectos da realidade, pois o mercado americano para aquele tipo de produto está dividido em duas categorias básicas: os fabricantes de máquinas e aparelhos que utilizam motores elétricos e o mercado de reposição de motores, constituído por todos os consumidores que compram unitariamente o produto.

Como a empresa necessitava de resultados imediatos, o novo gerente de exportação decidiu concentrar seus esforços no chamado *after-market* (mercado de reposição).

Identificou os principais e maiores atacadistas de motores, cujo número total não era superior a 45 empresas em todo o território americano e que importavam, diretamente dos fabricantes, grandes quantidades, vendendo aqueles produtos aos chamados médios comerciantes (*jobbers*), cerca de 800 empresas no total. Estes últimos, por sua vez, pulverizavam suas vendas junto aos canais de varejo (*retailers*), atingindo dessa forma o consumidor final.

Após analisar o trabalho dos 45 grandes importadores atacadistas, a empresa firmou contratos de exclusividade mútua com cinco empresas, com áreas de atuação delimitadas estrategicamente, cobrindo todo o mercado norte-americano.

O programa de compras estipulado com os cinco atacadistas era tão expressivo que o custo unitário foi reduzido drasticamente, resultando em um preço final de venda altamente competitivo, o que permitiu com folga o estabelecimento para uma verba para a divulgação do produto naquele mercado, assim como para gerar recursos necessários na homologação técnica do produto, bem como fazer frente às despesas de registro da marca Moto-pira, que passou a identificar o produto junto ao mercado americano.

Hoje, a Cia Industrial do Vale S/A exporta anualmente cerca de US\$30 milhões aos Estados Unidos e seus produtos já estão despertando o interesse dos principais fabricantes de equipamentos industriais, estes últimos pertencentes ao mercado classificado como Equipamento Original (OEM).

Para poder atender o segmento OEM, que requer um trabalho diferenciado, a Cia. Industrial do Vale S/A já estabeleceu um escritório próprio nos Estados Unidos, constituindo a empresa Val International Inc., que irá desenvolver a importação dos produtos Motopira, destinados ao mercado OEM, proporcionando uma velocidade maior no atendimento com conveniência e garantia.

A empresa Val International Inc. promoverá não só a importação, mas também irá manter um estoque preventivo nos Estados Unidos, equivalente a 4 meses de consumo de seus novos clientes do setor industrial.

A estratégia da Val International visará a oferta de serviços e produtos, em níveis de entrega e preços *door-to-door*, com garantia de peças de reposição e assistência técnica ao usuário final, graças a estrutura existente de atendimento ao segmento *after-market*, através dos cinco grandes atacadistas e respectivos prepostos, já constituídos e bastante ativos no mercado.

## Conclusão

A conveniência pode ser a forma de agregar valor ao produto básico e real, buscando no serviço ampliado uma solução competitiva diferenciadora. A ideia é facilitar ao máximo a vida do cliente.

---

## Ampliando seus conhecimentos

### O case Seven Eleven: exemplo de eficiência

(HSM On-line, 2007)

O bloco final da palestra ministrada pelo chinês Hau Lee, diretor do Stanford Global Supply Chain Management, realizado nesta quinta-feira (02/08), começou com uma “viagem” pelo território econômico japonês. O evento fez parte do Special Management Program 2007, promovido pela HSM, no Hotel Transamérica, em São Paulo. Lee falou sobre o sucesso de uma grande rede de lojas situada no Japão.

“A Seven Eleven tem uma grande rede de lojas no Japão e consegue se manter bem. É uma empresa com várias unidades, a maior rede de lojas de conveniência do Japão. Estão na liderança no modo fast food, até mesmo à

frente do McDonald's. Eles conseguem girar o estoque 55 vezes por ano. É um número fantástico. Pode não ser a maior rede de lojas, mas certamente é a que mais fatura”.

O Japão é separado por diferentes zonas de comércio. A Lawson está presente em todas as 47 áreas. A Seven Eleven, em 32. Porém, o lucro da segunda é infinitamente maior do que o da primeira. O administrador Hau Lee explica o porquê deste fato econômico.

“Cito aqui alguns fatores que levam a Seven Eleven a ser esta empresa tão estruturada quanto falo. O primeiro é a integração das informações, informações de qualidade e seguras; o segundo é ter uma estratégia de abertura hegemônica, ter que literalmente definir o segmento e partir com tudo, soltar uma bomba, espalhar lojas na região. Além disso, é necessário uma logística ágil, parceria com fortes fornecedores e grande visibilidade aliada à eficiência e agilidade”.

Conhecer os clientes – alguns pontos importantes para a rede varejista foram citados pelos participantes do evento, como o local do ponto do comércio a ser aberto e os hábitos de compra do consumidor. Hau Lee afirma que é preciso conhecer a fundo sobre o comportamento dos clientes, mas que é algo muito difícil de ser realizado.

“É preciso que tenhamos uma forte interação com os clientes, criar pesquisas, saber os hábitos. Apenas o ponto-de-venda pode não nos dar informações suficientes. O cartão de fidelidade é uma boa opção, mas as empresas ainda não utilizam esta ferramenta da maneira adequada. É preciso ir mais a fundo. Estas informações acabam sendo superficiais”, analisa Lee.

“Preciso saber duas coisas sobre um cliente. Em primeiro lugar, tem que ser averiguada a idade desta pessoa. Claro que ninguém iria perguntar quantos anos o cliente tinha, mas criaram máquinas registradoras especiais na Seven Eleven. Tem que se estimar a idade, como de 15 a 20, 30 a 40, e assim por diante. Além disso, claro, mais duas teclas onde o caixa, na hora da venda, cadastra o produto e, além da idade aproximada do cliente, clica no sexo do mesmo, masculino ou feminino. Essa ferramenta pequena já é algo que auxilia, e muito, a conhecer o cliente e o que ele costuma consumir”, sintetiza.

Nada é o que parece ser – Hau Lee contou um fato inusitado que aconteceu no Japão. O presidente da rede Seven Eleven percebeu o aumento do

número de vendas de meias-calças e quis saber o que motivou o fato e quem eram esses compradores. O diretor da rede, para obedecer o chefe, pediu a um funcionário que realizasse a pesquisa no sistema da loja, mas afirmou que não perderia tempo em conferir a pesquisa, pois certamente homens não compravam meias-calças. Ledo engano.

Dias depois, o relatório foi apresentado ao presidente da companhia e, para a surpresa de todos, a maioria das meias-calças era comprada por homens no horário entre às 19 e 21 horas. Eis a importância de uma pesquisa bem realizada para conhecer o consumidor mais a fundo. Em tom de brincadeira, Lee ainda disse que o Japão realmente é um país muito estranho, mas logo explicou o motivo da população masculina adquirir meias femininas naquele país.

“No Japão, o povo trabalha igual ao pessoal daqui, de São Paulo. Às vezes sai às 19 horas, 20 horas, e muitos optam por pegar trens ao invés de ir com seu veículo particular. E é nesses pontos de trens que está grande parte das lojas Seven Eleven. Como lá o povo ainda é muito sistemático, o homem é quem trabalha. A mulher, que fica em casa, pede ao marido que passe na loja após o serviço. Está explicado o motivo da alta venda de meias-calças à população masculina”, explicou Lee.

---

## Atividades de aplicação

1. Qual é a base da conveniência?
2. Como surgiram as lojas de conveniência?
3. Quando aconteceu o batismo oficial das lojas de conveniência e o que aconteceu em seguida?





# ■ **Serviços aos clientes no varejo e inovação**

Com muita criatividade e inovação, o mercado começa a buscar diferenciais competitivos nos serviços focados no cliente.

Este capítulo será composto de vários exemplos reais para compreensão do conteúdo.

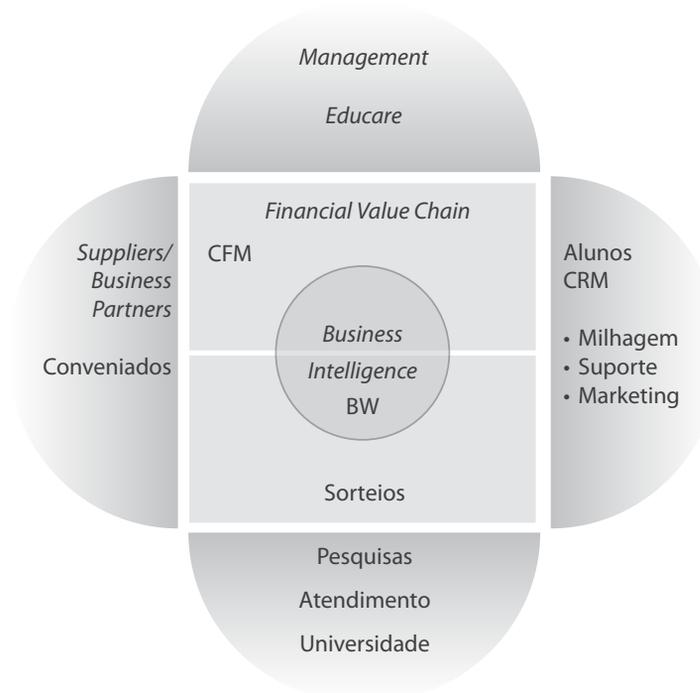
## **Um exemplo multi-integrativo**

O cartão “Sou Legal Educare” é um programa de afinidade multimarcas que integra alunos das universidades, o DCE (centro acadêmico), a própria universidade, as lojas e instituições beneficentes, oferecendo benefícios a todos. Seu objetivo é atender as necessidades de relacionamento entre a Universidade/DCE e o aluno, buscando a excelência cultural, científica e social.

Traz benefícios tanto para a Universidade/DCE, quanto para o aluno, fazendo com que este se sinta motivado e reconhecido pela instituição, também busca credenciar um mix de lojas que atendam as necessidades dos alunos participantes, trazendo no ato de compra e venda ganhos e vantagens para todos os envolvidos no processo.

O programa “Sou Legal Educare” segue tendências mercadológicas contemporâneas que apontam cada vez mais a necessidade de fidelização e ampliação de relacionamento de alunos e da atuação socioeducacional. Destacando essas ações estratégicas como grandes diferenciais competitivos para empresas interessadas na liderança do mercado. O apoio e/ou incentivo a projetos sociais cria um conceito positivo que contribui para o fortalecimento da marca e a influência de forma direta na decisão da compra dos consumidores.

O projeto iniciou-se em 2006, com o desenvolvimento estrutural do negócio, em versão beta com um grupo seletivo de lojas e clientes. O objetivo dessa versão beta foi afinar e identificar o público-alvo ativo; analisar o comportamento do mercado e suas movimentações de compra e venda; experimentar as reações do público e avaliar o funcionamento do modelo. Após esta fase de beta tester, foram feitos ajustes no modelo e nas estratégias de marketing, focando mais no segmento educacional.



CRM do Cartão Sou Legal Educare.

Verifica-se que a integração com diversos setores do mercado representa um grande diferencial. Veja o texto de Heloísa Valente.

Os programas de coalizão (que agregam diversos parceiros) são tendências mundiais. No Brasil eles ainda são incipientes (princípios), porém, vistos com grande admiração por especialistas em fidelização. Ulrich Mielenheusen, executivo responsável pelos programas de relacionamento das companhias aéreas Varig e TAM, diz que o modelo já é bem-sucedido em países como a Inglaterra e que deve ganhar força também por aqui, sendo ele:

“Neste conceito é possível agregar vários parceiros em um único objetivo: fidelizar clientes. Desta forma, o consumidor fica à vontade para gastar em qualquer estabelecimento conveniado ao programa, deixando a cargo dos envolvidos no negócio a melhor forma de premiação. O importante é recompensar o cliente de maneira que ele se sinta especial em todos esses locais”.

Ele destaca que em iniciativas desta natureza é mais fácil atingir objetivos de fidelização e ativação quando comparado a um programa específico de um único estabelecimento.

“Assim é possível agregar vários ramos de atividades como combustível, supermercado, lojas de departamentos, entre outros. Também as novas tecnologias, como celular, podem vir a contribuir com o modelo”.

Na opinião de Walter Rabelo, sócio-diretor da FastCred, os programas de coalização serão o grande diferencial daqui para frente. Ele afirma que:

“Às vezes é mais difícil coordenar um programa limitado a um estabelecimento do que em conjunto com multimarcas. As vantagens, neste sentido, passam por escala e movimentação financeira que são as bases para sustentar a operação”.

O executivo diz que um programa de relacionamento e fidelização que seja administrado de maneira ineficiente pode trazer danos à imagem da empresa que o desenvolveu e também à companhia que se beneficiaria dele. Neste cenário, Rabelo conclui que:

“O importante neste cenário é identificar se a iniciativa está adequada à estratégia da empresa para reter seus clientes e consumidores”.

(Disponível em: <[www.partnerreport.com.br](http://www.partnerreport.com.br)>. Acesso em: 3 abr. 2007.)

## Empresa de shampoo

As praias do Brasil foram a base para a estratégia do lançamento de verão da linha de shampoo de uma grande empresa.

Todos que em qualquer ponto-de-venda comprassem o novo shampoo ganhavam um passaporte com validade de três dias. Este possibilitava, ao comprador, passeios de lancha, *jet ski* e/ou ultra-leve (a comunicação visual padronizada, espaços plotados com a marca e cores do produto), na praia o ponto da alegria era o da empresa com local VIP como cadeiras, guarda-sóis, pranchas de *surf* e *bodyboard*, e com direito a muita água mineral, de fundo, uma música focada no gosto desse público-alvo.

Para as mulheres, quando da saída da praia, um ônibus especial que oferecia um tratamento capilar completo usando os produtos da empresa, gerava uma pequena fila.

Essa estratégia ganhou todos os prêmios pela criatividade e em especial o troféu Índio do Popai.

## Leilão holandês

Leilão holandês – sistema que opera com preços decrescentes.

<sup>1</sup> Este texto responde à enquete “Leilão holandês: você conhece esta modalidade?”. Disponível na página oficial da CGM entre maio e julho de 2004.

O leilão holandês<sup>1</sup> funciona de forma contrária ao leilão tradicional: o leiloeiro começa com um preço alto e vai reduzindo até que comece a aparecer interessados. O preço diminui até que haja um comprador para 100% da oferta. Este leilão representa um desafio ao comprador, porque caso demore a se apresentar corre o risco de perder o bem, mas se comprar muito rápido pode pagar mais caro pelo produto. O leilão holandês leva esse nome por ser o método mais utilizado em leilões de lotes de flores na Holanda. Recentemente, o sistema ganhou destaque a partir do anúncio de lançamento de ações do site de buscas Google no mercado acionário.

Na Holanda, a modalidade leva o nome de *veiling* (“leilão” em holandês), mas é conhecida mundialmente por *dutch auction* (“leilão holandês” em inglês). Não se sabe ao certo quando o sistema foi criado, mas estima-se que o horticultor B. Jongerling tenha sido o primeiro a introduzir a ideia de leilão de preços decrescentes em 1887, na Holanda. Como desejava otimizar o processo de venda de sua produção para os distribuidores, Jongerling constatou que o negócio podia ser fechado mais rápido usando essa modalidade, ao invés da versão inglesa de preços crescentes.

Para o engenheiro Paulo André de Castro, que estudou os vários tipos de leilões em sua dissertação de mestrado em Engenharia Elétrica (defendida em 2003 na USP), o sistema holandês é utilizado principalmente na venda de produtos perecíveis. Compradores e vendedores desses gêneros têm vantagens com o sistema pela rapidez na comercialização: “No Canadá, se leiloa tabaco e em Israel, peixe, de modo semelhante”, diz.

Segundo Castro, o leilão holandês presencial acontece da seguinte forma: “os compradores potenciais ficam em mesas com painéis ligados a um relógio eletrônico, onde são apresentados em seu interior o produto leiloado e o preço inicial. Ao começar o leilão, uma série de luzes ao redor do relógio indica o preço corrente através da redução percentual do preço original do bem. Ao acionar seu painel, o comprador leva o produto pelo preço indicado”. Conhecido como klok, este relógio é o referencial de preço no mercado nacional de flores.

Especialistas argumentam que a tendência das empresas ao usar o leilão holandês na Bolsa de Valores é conseguir um melhor preço para os seus papéis.

“Pela expectativa que há no mercado, os preços das ações do Google ficarão elevados, mas ninguém sabe ao certo”, diz Castro. Os administradores do site escolheram esta modalidade de leilão também pela transparência, já que o sistema impede um possível jogo de informações privilegiadas. Em ofertas do porte do Google normalmente é usado o chamado *book building*. Neste sistema, os investidores informam aos bancos contratados para coordenar as operações quantas ações querem comprar e a que preço. Em conjunto com a empresa, os bancos definem o preço de oferta. A característica do *book building* é dar aos bancos controle sobre a alocação das ações, decidindo quem leva quanto.

A possibilidade de participação de qualquer pessoa no leilão do Google, como os usuários do site, por exemplo, faz com que a oferta seja mais transparente. “Isso não acontecia em outros lançamentos de ações, restritos a bancos de investimentos e/ou grandes investidores”, afirma Castro. José Luís Montejano, gerente de marketing da Cooperativa Veiling Holambra, maior centro de comercialização de flores e plantas da América Latina e usuária do leilão holandês, acredita que a transparência do sistema também está em saber quem comprou e quanto pagou por aquele produto. “O leilão é aberto, dificultando assim que as negociações sejam manipuladas e inflacionadas”. A empresa criada em 1989 e sediada em Holambra, cidade com cerca de 10 mil habitantes e a 145km de São Paulo, é responsável por aproximadamente 35% do mercado nacional de flores e plantas.

(Disponível em: <[www7.rio.rj.gov.br/cgm/comunicacao/publicacoes/prestandocontas/?58/5](http://www7.rio.rj.gov.br/cgm/comunicacao/publicacoes/prestandocontas/?58/5)>.)

## Inovação

Novos produtos e/ou a ruptura criativa, criando novas categorias, são a chave para o crescimento das vendas de uma empresa. É a capacidade de inovar de forma lucrativa em todas as suas dimensões, com produtos de qualidade, patenteados, convenientes, de custo adequado, que irão manter o negócio competitivo.

Novos produtos e serviços podem ser definidos como qualquer produto ou serviço que ainda não é fabricado ou comercializado pela empresa, ou ainda, qualquer que seja percebido como novo pelo consumidor. Já a ruptura criativa é a quebra de paradigmas, trazendo o inédito como solução de mercado.

## Criatividade

Leia agora o seguinte trecho de Roger Von Oech, 2005 (*Um Toc na Cuca*).

### O que é pensamento criativo

Uma vez, perguntei a Carl Ally (o fundador da Ally & Gargano, uma das agências de publicidade mais inovadoras da Madison Avenue) o que faz uma pessoa criativa “funcionar”. Ally respondeu: “O criativo quer ser um sabe-tudo, quer saber todo tipo de coisas: história antiga, matemática do século XIX, técnicas modernas de produção, arranjos florais, preços do porco no mercado futuro. Porque nunca se sabe quando as informações vão se juntar para formar uma nova ideia. Pode acontecer dali a seis minutos, seis meses ou seis anos. Mas ele tem certeza de que vai acontecer”.

Concordo em gênero, número e grau. Conhecimento é a matéria-prima das novas ideias. Porém, conhecimento só não basta para tornar uma pessoa criativa. Acho que todos nós já cruzamos com pessoas que sabem um monte de coisas e nem por isso coisas criativas acontecem. É que o conhecimento fica engavetado na cabeça e elas não pensam de maneira nova nas coisas que sabem. Portanto, a verdadeira chave para tornar-se criativo está no que você faz com o conhecimento que tem. O pensamento criativo supõe uma atitude, uma perspectiva, que leva a procurar ideias, a manipular conhecimento e experiência. Com essa perspectiva, você tenta diversas abordagens – primeiro uma, depois outra –, frequentemente sem chegar a nada. Você usa ideias malucas, bobas e impraticáveis como trampolins para ideias novas e práticas. Viola normas ocasionalmente e caça ideias em locais inusitados. Em suma, ao adotar uma perspectiva criativa, você tanto se abre para novas possibilidades como para a mudança.

Um bom exemplo de alguém que agiu assim foi Johann Gutenberg. O que Gutenberg fez foi associar dois princípios independentes – a prensa de vinho e o cunho de imprimir moedas – para criar uma ideia nova. O cunho tinha por finalidade imprimir uma imagem sobre uma superfície pequena como a de uma moeda de ouro. A função da prensa de vinho era, e ainda é, fazer pressão sobre uma grande superfície, a fim de extrair o suco das uvas. Um dia, talvez depois de tornar um ou dois copos de vinho, Gutenberg brincou de se perguntar: “E se eu pegasse esses cunhos de moeda e colocasse vários sob pressão na prensa de vinho? Será que a imagem ficaria impressa no papel?” A combinação que resultou daí foi a prensa tipográfica e o tipo móvel.

Outro exemplo é Nolan Bushnell. Em 1971, Bushnell olhou para sua televisão e pensou: “Só ficar vendo TV não me basta. Quero jogar com ela e quero que ela me responda”.

Logo depois, criava o jogo “Pong”, o tênis de mesa interativo que deu início à revolução do *videogame*.

Mais outro exemplo de pessoa que fez isso: Picasso. Um dia, Picasso saiu de casa e encontrou uma bicicleta velha. Olhou um pouco para ela e, em seguida, arrancou o selim e o guidom. Depois, soldou um ao outro para formar uma cabeça de touro.

Cada exemplo desses ilustra o poder que tem a mente criativa de transformar uma coisa em outra. Mudando a perspectiva e jogando com o conhecimento e com a experiência, podemos transformar o corriqueiro em extraordinário e o inusitado em lugar-comum. Dessa maneira, prensas de vinho espremem informação, aparelhos de TV se tornam máquinas de jogar e selins de bicicleta viram cabeças de touro. O ganhador do Prêmio Nobel de Medicina Albert Szent-Györgyi colocou isso muito bem quando disse: “Descobrir consiste em olhar para o que todo mundo está vendo e pensar uma coisa diferente.”

Portanto, se quiser ser mais criativo, olhe para o que os outros veem e “pense uma coisa diferente”.

(Disponível em: <[www.rainhadapaz.g12.br/projetos/portugues/producaotextos/aprendendo\\_pensar.htm](http://www.rainhadapaz.g12.br/projetos/portugues/producaotextos/aprendendo_pensar.htm)>.)

## **Como ter sucesso com novos produtos em mercados cada vez mais exigentes**

George Gruenwald (1993) explica não só como selecionar os produtos certos para os mercados, mas como entregá-los aos consumidores ao custo certo e através dos canais certos a fim de torná-los líderes de mercado. Isso reflete desde a compreensão do mercado, o planejamento, o projeto e os testes até a produção e avaliação do produto.

Novos produtos são a chave para o crescimento de uma empresa. É a capacidade de inovar de forma lucrativa em todas as suas dimensões.

O sucesso neste novo produto é determinado pelo alcance das metas estabelecidas pela empresa. Embora não existam estatísticas sobre sucesso e fracasso, pois o fracasso de uma empresa pode ser um sucesso para outra, porém o livro *Como Desenvolver e Lançar um Produto no Mercado* afirma que empresas bem-sucedidas têm altas taxas de sucesso com novos produtos.

As razões para fracassos de novos produtos estão frequentemente relacionadas a gerenciamento e planejamento deficientes. Por isso, coleta de informações sobre novos produtos e sua análise criativa, juntamente com o envolvimento da alta gerência, são os fatores determinantes para o sucesso.

No sentido legal, a diretriz corporativa é o documento inicial básico de uma organização, ela é a base para definição de metas. Uma diretriz corporativa e bem articulada é o portão inicial para uma operação efetiva de novos negócios. Ela é base para a direção estratégica necessária à realização das metas da empresa. A alta gerência deve assumir a liderança, reconhecendo visivelmente a importância do programa e encorajando a disposição empreendedora de correr riscos.

Essas diretrizes corporativas reconhecem as forças e deficiência da empresa, definem o propósito da empresa, direcionando para o desenvolvimento de novos produtos, empreendimentos e programas de desenvolvimento de novos negócios.

As diretrizes corporativas, os planos de longo prazo e as metas estratégicas da empresa montam o plano para identificação de oportunidades. A reunião e a interpretação criativa de dados são as contribuições mais importantes que um executivo de novos produtos pode fazer para a exploração dessas oportunidades. Enquanto as diretrizes corporativas definem limites gerais e metas estratégicas indicam a direção geral, a missão da face exploratória qualificar e quantificar alvos específicos.

Na fase da exploração, o primeiro passo é a análise do setor, analisando vendas, concorrências, clientes, tecnologia e patentes. Ao buscar identificar oportunidades para novos produtos, a análise de oportunidades do setor pode ser usada para determinar se é aconselhável aperfeiçoar, sustentar ou ampliar as forças da empresa. Tal olhar para dentro direciona a reflexão de tecnologia e marketing para o sucesso imediato e a longo prazo de novos produtos. O olhar para fora também proporciona pistas sobre como a mudança pode ser executada através do desenvolvimento e marketing de novos produtos.

O processo criativo é baseado em uma reunião seletiva de informações, onde sua execução comunica algo. A concepção é a inoculação de uma semente de uma ideia, dando-lhe forma suficiente para reconhecer seu provável potencial. Para começar, são necessários os insumos, com insumos, as ideias são geradas. Conforme as ideias tornam-se mais concretas, movemo-nos para idealizações mais específicas. As idealizações têm duas partes: a descrição em termos comerciais e a comunicação aos clientes potenciais.

Na geração de um novo produto, a estratégia criativa passa pela desistência do menos adaptado, isto é, uma contribuição para o progresso. Esse ato libera tempo e dinheiro para financiar a avaliação futura dos conceitos mais promissores.

Como o novo produto é uma comunicação em si mesmo e como a transmissão da mensagem através de catálogo, prateleira ou televisão está ligada à personalidade da marca e da inovação, a modelagem do produto e de sua mídia de marketing devem seguir cursos paralelos. Uma afeta a outra. Isto explica o tempo e o dinheiro investidos na modelagem.

Métodos convencionais projetáveis de pesquisa incluem testes cegos, testes de uso e a simulação da resposta de vendas. Os modelos de comunicação integrada podem ser testados em todas as formas de mídia, incluindo televisão, rádio, *web*, publicidade impressa e também em aspectos secundários; através de vendas em mercados pré-teste, ou através de testes de loja.

Depois que o produto estiver pronto, entramos na fase de marketing. Esta envolve planejamento, simulação e seleção de mercados de teste. Nesta fase, a construção de um "Livro de Fatos" é essencial no planejamento. Neste ponto, o produto está pronto para mover-se para o mercado de teste. Agora, precisamos comunicar sua presença no mercado. Sua personalidade deve ser estabelecida desde o nascimento, assegurando que o produto seja novo, melhor e diferente. Depois, vêm os outros fatores de comunicação. A publicidade (mídia gratuita – R.P.), é claro, talvez seja a parte mais elaborada da comunicação integrada do produto.

Agora que o produto está pronto, chega-se ao ponto que envolve a consideração devida da força de vendas da empresa, do distribuidor central, do varejista e do consumidor. Promoções introdutórias efetivas envolvem tanto o comércio quanto o consumidor, a ideia é consolidar a experimentação.

Se tudo for bem gerenciado, o retorno e a compensação irão estender-se por todo o ciclo de vida do produto. A chave é o desenvolvimento de um

programa equilibrado de novos produtos, levando em conta toda a gama de riscos.

Depois do plano de marketing aprovado, verificando que o produto é viável, é necessário ter a consciência de que a produção em fábrica repete a qualidade do protótipo, as linhas diretivas do controle de qualidade foram confirmadas, a entrada no mercado foi aprovada. É importante que o teste de mercado reflita tanto possível o mercado mais amplo pretendido.

Pesquisas repetidas periódicas devem ser conduzidas ao longo de toda a vida do produto para mantê-lo saudável e direcionado.

Depois do produto pronto para entrar na expansão em ampla escala, os efeitos externos devem ser monitorados para avaliar como afetam o plano. Depois, a expansão deve ser comercializada com força total. É necessário fazer as modificações para aperfeiçoamento que forem necessárias e partir para o lançamento em escala total.

Depois que o teste de mercado tiver sido completo com sucesso e o lançamento principal tiver sido executado efetivamente, é necessário um plano de marketing abrangente no período introdutório do produto. Esse plano deve proporcionar ao plano de expansão um prognóstico projetável de lucros e perdas, de comunicação a longo prazo, proliferação do produto e recursos, programa de atualização, mudanças oportunas e uma postura global do novo produto.

Gerentes de novos produtos são esponjas seletivas, absorvendo tudo e retendo as diferenças importantes que potencializem o significado de “novo”. Esses gerentes curiosos estão sempre ansiosos para descobrir, virar cada pedra, desafiar cada clichê, nadar contra a maré e, assim, criar novos canais e novas marés.

No entanto, gerentes de novos produtos sabem que o grau de mudança afeta o grau de aceitação, mais frequentemente em proporção inversa. Eles sabem que saltos muito grandes podem representar progressos reais, mas provavelmente estarão além da compreensão do mercado mais amplo. Eles aprendem quanto é suficiente, e quanto é excessivo.

Importante lembrar que não existe uma única maneira de organizar-se para o desenvolvimento de novos produtos; a ideia está na adaptação constante.

## Conclusão

A evolução está em inovar como principal forma de dar saltos qualitativos, encantando o cliente com produtos e serviços revolucionários.

---

## Ampliando seus conhecimentos

### Desenvolvimento de produtos na empresa

(OISHI, 1995, p. 63-79)

O Desenvolvimento de Produtos na Empresa é um dos capítulos integrante do livro *TIPS – Técnicas Integradas na Produção e Serviços*, de Michitoshi Oishi, entre as páginas 63 e 79.

Nesse capítulo o autor retrata desde a sobrevivência da empresa em relação ao desenvolvimento de produtos até a qualidade dos produtos.

Inicialmente esse material relata que, normalmente, as empresas sobrevivem com sua margem de lucro através de sua participação frente à sociedade com a contribuição de produtos e serviços. A partir dessa contribuição obtêm-se o tão esperado lucro. Vale ressaltar que com a forte concorrência a margem de lucro está cada vez menor, chegando próximo da margem zero.

Se o produto e/ou serviço de determinada empresa começa a conquistar um nicho de mercado, normalmente, o volume de vendas e a lucratividade relativa tende a cair; isto ocorre pelo efeito de alavancagem dos concorrentes. Todo mundo quer participar de um nicho de mercado que tenha alto giro de vendas. Esse efeito atrator, provavelmente causará um aumento do número de concorrentes, trazendo uma menor margem de lucro.

Para a empresa conseguir manter-se nesse nicho de mercado, faz-se necessário iniciar a busca incessante pela redução de despesas, matéria-prima mais barata, especialização da mão-de-obra, renovação tecnológica e desenvolvimento de novos produtos. A cada dia que passa a velocidade dessas mudanças aumenta constantemente e toda a sociedade obrigatoriamente precisa adequar-se a essa evolução.

Os modos e costumes da sociedade fazem com que as características dos produtos sejam modificadas e aperfeiçoadas constantemente. Dessa forma, toda empresa busca de uma forma ou de outra atender aos pedidos e necessidades dos clientes.

Essa busca acaba deixando as empresas cada vez mais dependentes da automatização de equipamento e máquinas. Tornando-se verdadeiros escravos da tecnologia, deixando de lado alguns trabalhos manuais e artesanais. Sendo que em alguns desses trabalhos artesanais, como o entalhe, perdem o seu valor quando têm processo operacional automatizado. Já em outros tipos de trabalhos a automatização acaba aumentando a produtividade em relação ao trabalho manual e mantendo a qualidade final do produto.

Existem várias formas de determinar e elaborar a classificação de novos produtos. Porém, não existe nenhum padrão definido para facilitar esta classificação.

Dessa forma não existe uma sequência padrão das etapas pertinentes para o desenvolvimento de produtos, isso pode causar confusão em algumas empresas que tenham problemas de gestão e/ou de informação.

Existem várias formas de pesquisas para planejar e lançar um produto no mercado. Desde produtos sob encomenda a critério do cliente final até pesquisas nos concorrentes do mesmo nicho de mercado. Entre esses extremos é essencial que a qualidade das informações seja fidedigna, com dados referentes à carteira de clientes a conquistar, especificações e assistências técnicas, volume e preço de venda, canais de distribuição, prazos de entrega e qualidade exigida.

Por fim, para se obter uma qualidade de primeira linha nos produtos todas as áreas da empresa devem participar. Pois se trata de um fluxo sequencial de atividades e, se ocorrer um entrave em alguma etapa, possivelmente ocorrerá uma falha na qualidade final do produto.

## Atividades de aplicação

1. O processo criativo é baseado em uma reunião seletiva de informações, onde sua execução comunica algo. Conforme as ideias tornam-se mais concretas, movemo-nos para idealizações mais específicas. As idealizações têm duas partes. Quais são elas?
2. Quais os três itens que montam o plano para identificação de oportunidades?
3. Assinale a correta. A evolução está em inovar como principal forma de dar saltos qualitativos, encantando o cliente com produtos e serviços:
  - a) revolucionários.
  - b) adaptados.
  - c) ultrapassados.
  - d) baratos.



# ■ Gabarito

## Estilos gerenciais em marketing

1. Existem quatro estilos gerenciais complementares para chegar aos altos picos nos cenários de adaptação mercadológica:
  - **Não parar nunca** – parar é morrer. Quem não está constantemente explorando nunca encontra novos picos. Mesmo que se tenha sorte de estar em um pico elevado, o pico pode cair, com mudanças no meio ambiente, desejos dos clientes ou com ações da concorrência.
  - **Colocar alpinistas em todo o território** – quanto maior o número de lugares explorados simultaneamente, maior a probabilidade de encontrar um pico mais alto ou saber onde estão os bons locais e quando o pico deverá começar a cair. É mais fácil encontrar os picos mais altos com um exército de alpinistas do que com um único explorador.
  - **Misturar saltos curtos e longos** – é preciso decidir que direção os alpinistas devem seguir e, apesar da neblina, olhar um pouco em volta, já que às vezes a nebulosidade melhora, em outras, piora. A primeira coisa a fazer, portanto, é buscar no cenário um caminho que nos leve para cima com pequenos passos.
  - **Criar populações de estratégias** – a ideia de criar populações de estratégias em evolução pode parecer muito atraente na teoria, surgem, porém, algumas questões quanto aos aspectos práticos. Por exemplo: não podemos fazer tudo; concentrar em competências centrais, perguntar-se se as empresas podem alcançar vantagem competitiva sem assumir um compromisso real e se o enfoque muda com o tipo de indústria ou empresa.
2. Algumas das categorias mais comuns são:
  - **jogos em soma zero** – são jogos em que a soma total dos benefícios colhidos por todos os jogadores é sempre igual a zero, ou seja, um jogador só pode ganhar se o outro perder. O xadrez e o pôquer são jogos de soma zero, pois cada jogador ganha precisamente o que o outro perde. Já no caso da economia e da política, não são jogos de

soma zero porque alguns desfechos são ou bons para todos, ou maus para todos os jogadores;

- **jogos cooperativos** – são jogos em que os jogadores podem comunicar e negociar entre si;
  - **jogos transparentes** – são jogos em que todos os jogadores têm acesso à mesma informação. No xadrez, por ser ele um jogo transparente, todas as informações são evidentes para os dois lados, ao contrário do pôquer, que um não tem acesso às informações do outro.
3. (1) pensamento sistêmico, (2) domínio pessoal, (3) modelos mentais, (4) visão compartilhada e (5) aprendizagem em grupo.

## Construção de valor

1. Segundo Kapferer (2004), o prisma de identidade da marca apresenta as seis dimensões pelo qual uma marca adquire sua identidade; toda marca possui características objetivas (físico) e subjetivas (personalidade); ela se desenvolve em um contexto (cultura) que lhe dá substância e força na sua convivência com os consumidores (relação). Ademais, as marcas são percebidas de uma forma particular pelos consumidores (reflexo), gerando neles sentimentos internos específicos (mentalização). É o efeito conjunto dessas seis dimensões que define exatamente qual é a identidade da marca.
2. Existem diversos componentes de um negócio e ou de uma marca que podem ser qualificados como ativos intangíveis desde que eles apresentem algumas características, citadas a seguir:
  - devem permitir uma fácil identificação e descrição;
  - devem estar sujeitos à existência e à proteção legal;
  - devem estar sujeitas ao direito de propriedade individual e esta deve ser legalmente transferível;
  - deve existir uma evidência tangível de sua existência (ex.: contrato ou registro);
  - devem ter sido criados em uma data ou como resultado de um evento identificável;

- devem ser passivos de destruição ou terminação em uma data ou como resultado de um evento identificável;

Pode-se apontar mais dois fatores fundamentais para que um ativo intangível possa ser objeto de uma avaliação econômica:

- devem produzir alguma quantidade mensurável de benefício econômico ao detentor de seus direitos; seja através de um incremento nas receitas ou decréscimo nos custos;
  - devem aumentar o valor de outros ativos aos quais estão associados.
3. Dentre as principais características presentes nas marcas bem-sucedidas estão:
- a marca é capaz de entregar os benefícios e valor realmente desejados pelos clientes;
  - a marca permanece forte em relação ao seu tempo de vida;
  - a marca é consistente em termos de posicionamento de categoria.

## Percepção

1. Estímulos físicos de ambiente exterior e dados fornecidos pelos próprios indivíduos na forma de certas predisposições (expectativas, motivos e aprendizagem) com base em experiência prévia.
2. Semelhança, proximidade, boa continuidade, pregnância, clausura e experiência passada.
3. As influências deturpadoras são: aparência física, estereótipos, sinais irrelevantes, primeiras impressões, conclusões precipitadas e efeito halo.

## Construção e modelos de relacionamento

1. Líder da equipe – coordena a informação, recursos e atividades necessárias para apoiar os clientes antes, durante e depois da venda.  
Consultor comercial – dá sugestões e presta serviços.  
Aliado de longo prazo – atua como um ajudante na satisfação das necessidades do cliente.

2. Os quatro principais elementos para aprofundar o relacionamento entre clientes, empregados e o pessoal de vendas são:
  - analisar as necessidades e desejos do cliente;
  - recomendar solução e ganhar compromisso;
  - implementar a recomendação;
  - manter e cultivar o relacionamento.
3. As oito etapas no processo de relacionamento em vendas são: prospecção (pré-venda), pré-aproximação, abordagem, apresentação, tentativa de fechamento, superar objeções, fechamento e acompanhamento, serviço pós-venda e assistência técnica.

## Gerenciamento baseado na lealdade

1. Para manter relacionamento de longo prazo se faz necessário seguir as ações: divulgação, relevância, segurança, direito de escolha, informações críticas, e acesso e exatidão.
2. Os cinco passos são: incentivar para autorizar comunicação, oferecer benefícios claros para manter a comunicação, reforçar o benefício para manter a permissão, oferecer benefícios adicionais para estender a permissão e transformar a permissão em faturamento.
3. Em ordem de importância, os cinco níveis de autorização são: intravenoso, por pontos ou promoção de vendas, relacionamento pessoal, confiança na marca e circunstancial.

## *Customer Relationship Management* (CRM)

1. A estrutura sistêmica de relacionamento integrada possui três grandes espectros, o CRM operacional, o CRM analítico e o CRM colaborativo.
2. Algumas oportunidades com a implantação do CRM são:
  - aumentar o valor de seus clientes;
  - roubar os melhores clientes da concorrência;
  - reter os clientes para a vida inteira;

- fortalecer a sua franquia de marca;
  - tornar a força de vendas mais eficaz;
  - gastar menos para vender mais.
3. Algumas soluções possíveis com o uso do CRM integrado são: análise de lucro e de receita, detalhada, análise de *market share* (participação de mercado), análise dos clientes, controle de vendas, execução das ordens e contratos de venda, marketing.

## CRM – operacional, colaborativo e analítico

1. Gerar facilidade e mobilidade para o corpo de vendas é primordial, em especial quando das operações diárias, o sistema organiza a coleta de dados, facilita a comunicação da equipe, possibilitando vantagens como: ganhos de produtividade, elevação do moral, aumentar vendas cruzadas, ganhar maior credibilidade, aumentar faturamento, sincronizar dados, controlar custos, fazer projeções melhores, administrar o ciclo de vida do cliente, ganhar mobilidade.
2. Uma empresa que emprega a técnica de *datamining* é capaz de:
  - criar parâmetros para entender o comportamento do consumidor;
  - identificar afinidades entre as escolhas de produtos e serviços;
  - prever hábitos de compras;
  - analisar comportamentos habituais para se detectar fraudes.
3. O processo do *datamining* possibilita:
  - Descobrimto (riqueza de padrões)
    - lógica condicional;
    - afinidades e associações;
    - tendências e variações.
  - Modelagem de prognóstico (prognóstico futuro)
    - resultado do prognóstico;
    - previsão.

- Análise prévia (dados habituais X dados raros)
  - detecção de desvio;
  - análise de ligações.

## E-marketing com foco no relacionamento

1. As dimensões do comércio eletrônico (CE) podem ser:

- **produto:** físico ou digital;
- **agente de venda:** físico ou digital;
- **processo de venda:** físico ou digital;

2. Quanto à natureza das transações:

- **B2B** (*Business-to-Business*) – o grande potencial de CE. Inclui sistemas interorganizacionais e mercados eletrônicos (o que mais cresce no Brasil e no mundo).
- **B2C** (*Business-to-Consumers*) – transações comerciais com pessoas físicas (varejo em geral).
- **C2C** (*Consumer-to-Consumer*) – consumidores vendem diretamente para consumidores. Classificados de carros, propriedades e leilões. (Exemplo: mercado livre).
- **C2B** (*Consumer-to-Business*) – indivíduos que vendem produtos e serviços para organizações e procuram empresas compradoras.
- **Nonbusiness EC** – instituições acadêmicas, religiosas, sociais, que usam CE para reduzir despesas e serviços de atendimento.
- **Intrabusiness EC** – atividades desenvolvidas através de intranets empresariais. (Exemplo: treinamento *on-line* e recrutamento interno).

3. A revolução digital trouxe algumas novas características empresariais, tais como:

- empresas baseadas no conhecimento, tendo a inovação e o fator tempo como únicos diferenciais (exemplo: amazon.com, Cisco, Oracle, AOL/Time-Warner, Microsoft, SAP etc.);

- baixa quantidade de ativos tangíveis e alto grau de intangibilidade, fundamentado no seu capital intelectual;
- ao invés de processarem matéria-prima, processam informação, transformando-as em conhecimento.

## Rupturas no varejo

1. Obter o produto certo, no lugar certo, pelo preço justo, no momento certo, e objetivando satisfazer o consumidor.
2. Os quatro níveis de ruptura no varejo são:
  - Nível 1 – lojas de departamento como inovadoras de ruptura.
  - Nível 2 – venda por catálogo.
  - Nível 3 – os shoppings.
  - Nível 4 – o varejo virtual.
3. Volume e eficácia.

## O varejo e a comunicação integrada

1. A propaganda, a publicidade, a assessoria de imprensa, a promoção de vendas, os patrocínios, a venda pessoal, a internet, o marketing direto, os eventos culturais e as relações públicas.
2. As etapas a serem observadas no planejamento de promoção de vendas são:
  - análise do mercado;
  - avaliar o ambiente promocional;
  - avaliar a concorrência;
  - identificar os problemas comerciais;
  - desenvolver os objetivos (específicos e mensuráveis);
  - identificar a audiência-alvo;
  - definir as estratégias;
  - desenvolva o orçamento;

- escolha a mídia promocional;
  - cronograma;
  - pré-teste;
  - pós-teste.
3. Tipos de propaganda: de produto, serviço, marca, institucional, comparativa, corretiva, subliminar e documentário.

## **Estratégias de conveniência**

1. Gerar uma experiência de compra diferenciada, facilitando ao máximo a vida do consumidor com ampla acessibilidade e variabilidade de produtos e/ou serviços.
2. As lojas de conveniência surgiram, nos Estados Unidos, em maio de 1927. Um operador de uma das lojas da The Southland Ice Company (casa de gelo em barra tradicional em Dallas) observou que muitos de seus clientes desejavam comprar alguns produtos básicos, como pão, leite e ovos, depois que as lojas da vizinhança já estavam fechadas.
3. O batismo oficial ocorreu somente em 1970. O que era até então um conceito, passou a receber o investimento e a liderança das grandes companhias americanas de petróleo. Elas reconheceram a inovação do sistema, que criou um canal adequado e aceito pelo consumidor.

## **Serviços aos clientes no varejo e inovação**

1. As idealizações têm duas partes: a descrição em termos comerciais e a comunicação aos clientes potenciais.
2. As diretrizes corporativas, os planos de longo prazo e as metas estratégicas da empresa montam o plano para identificação de oportunidades.
3. A





## ■ Referências

AAKER, D. A. The value of brand equity. **Journal of Business Strategy**, jul./aug., 1996, p. 27-32.

ALLEN, Cliff; KANIA, Deborah; Yaeckel, Beth. **Marketing One-to-One na Web**: construa já uma estratégia de marketing de relacionamento individual. São Paulo: Makron Books, 2002.

BEINHOCKER, D. Eric. A teoria da adaptação. **HSM Management**, jul./ago. 2000, p.88-98.

BIEL, A. L. How brand image drives brand equity. **Journal of Advertising Research**, v. 32; n. 6; nov. 1992. pp.RC6-RC12.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIANG, Alpha. **Matemática para Economistas**. São Paulo: Makron Books, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHURCHILL JR; PETER. **Marketing, Criando Valor para os Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHURCHILL Jr, Gilbert A; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para o cliente. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COELHO, Fernando S. **Varejo de Conveniência**. São Paulo: Atlas, 2000.

FUTRELL, Charles M. **Vendas** – fundamentos e novas práticas de gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACTA lança 35 produtos para Páscoa. **Gazeta Mercantil** – Gazeta do Brasil, p. B13. 11 mar. 2005. Disponível em: <[www.necnet.net/artigo.php?id\\_artigo=1801&item=80](http://www.necnet.net/artigo.php?id_artigo=1801&item=80)>.

GREENBERG, Paul. **CRM** – na velocidade da luz. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

GRUENWALD, George. **Como Desenvolver e Lançar um Produto Novo no Mercado**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

GUARACY, Thales. **O Sonho Brasileiro**. São Paulo: Girafa, 2003.

HITT, Michael A. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2003.

KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Marcia. **E-Business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2002.

KAO, John. **Jamming** – a arte e a disciplina da criatividade na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPFERER, J. **As Marcas**. Capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KAPFERER, Jean-Noël. **Boatos, o Mais Antigo Mídia do Mundo**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1993.

KASTIKA, Eduardo. **Desorganización Creativa, Organización Innovadora**. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1994

KMART e Sears criam terceira maior rede de lojas dos EUA. Publicado em: 2004. Disponível em: <http://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/efe/2004/11/17/ult1767u27630.jhtm>.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LEE, Hau. **O Case Seven Eleven: exemplo de eficiência**. Portal HSM On-line Publicado em: 02 ago. 2007. Disponível em: [www.hsm.com.br/canais/coberturadeeventos/smphau\\_lee2007/haulee\\_pg02\\_020807.php?>](http://www.hsm.com.br/canais/coberturadeeventos/smphau_lee2007/haulee_pg02_020807.php?>)

LEMO, Alexandre Z. Casas Bahia e Unilever ampliam liderança. **Meio & Mensagem**. Publicado em: 18 fev. 2008. Disponível em: <http://antenado.agenciaginga.com/2008-02-18/casas-bahia-e-unilever-lideram-ranking-de-anunciantes/>. Acesso em: 09 jun. 2008.

MARINHO, Raul. Uma estratégia brilhante. **Você S.A.**, 6 nov. 2002. Disponível em: [http://vocesa.abril.com.br/aberto/online/022002/716\\_1.shl](http://vocesa.abril.com.br/aberto/online/022002/716_1.shl). Acesso em: 20 maio 2008.

MARQUEZI, Dagomir. O meteorologista que desvendou o poder das borboletas. **Época Notícias**, n. 519, 26 abr. 2008. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG83332-6014,00-O+METEOROLOGISTA+QUE+DESVENDOU+O+PODER+DAS+BORBOLETAS.html>>. Acesso em: 5 jun. 2008.

MAUTONE, Silvana. Para entender as mulheres. **Revista Exame**, dez. 2005, p.48.

MCKENNA, Regis. **Relationship Marketing**. Perseus Books Group, 1991.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MIYASHITA, Marcelo; SOARES, Will. **Obrigado pela Permissão**. Disponível em: <<http://miyashita.com.br/index.php?id=120&m=179>>. Acesso em: 5 jun. 2007.

MODAHL, Mary. **Now or Never: how companies must change today to win the battle for internet consumers**. EUA: HarperBusiness, 2000.

MOTT, George; GERBERT, Philipp; SCHNEIDER, Dirk. **The Age of E-tail: conquering the new world of electronic shopping**. Canadá: John Wiley Trade, 1999.

MUELLER, Barbara. **International Advertising**. San Diego: Wadsworth, 1996.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OECH, Roger Von. **Um Toc na Cuca**. São Paulo: Cultura, 1995.

OGDEN, James R. **Comunicação Integrada de Marketing**. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2002.

OISHI, Michitoshi. **TIPS – Técnicas Integradas na Produção e Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1995.

PEPPERS; ROGERS. **RM Series – Marketing 1-to-1**. São Paulo: Makron Books, 2003.

RAPP, Stan. **Maxi-marketing II – os vencedores**. São Paulo: Makron Books, 1996.

REILLY, R.F. The valuation of intangible assets. **Managing Intellectual Property**, jul., 1996, p.26-29; 38-40.

RIBEIRO, Mário. **Posicionamento – antes ser o segundo a não ser nada**. Portfólio Publicidade & Marketing. Disponível em: <<http://www.freewebs.com/marioribeiro/artigosdiriodearaguari.htm>>. Acesso em: fev. 2008.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento** – a batalha pela sua mente. São Paulo: Pioneira, 1997.

SANTOS, Angela M.M.M.; COSTA, Claudia S. **Características Gerais do Varejo no Brasil**. BNDES Setorial, 1997.

SEMONIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de Marketing em uma Perspectiva Global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, M. Peter. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1998. Edição aplicada e revisada.

SEYBOLD, Patricia. **Customers.com**: how to create a profitable business strategy for the internet and beyond. New York: Times Books Publisher, 2001.

SHIMP, Terence A. **Propaganda e Promoção uma Abordagem de CIM**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STATON, SPIRO. **Administração de Vendas**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SWIFT, Ronald, **CRM** – o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TAM. **Biografia Comandante Rolim**. Disponível em: <<http://www.tam.com.br/b2c/jsp/default.jhtml?adPagina=796&adMenu=2601&adArtigo=11324>>. Acesso em: 20 jul. 2008.

TENÓRIO, Fernando G. Tem razão à administração? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: FGV, v. 24, p. 6-7, fev./abr., 1990.

TENÓRIO, Fernando G. **Flexibilização Organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

TORQUATO, Francisco G. **Comunicação Empresarial**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1986.

Trepper, Charles. **Estratégias de E-commerce**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VALENTE, Heloisa. **Programa de Coalizão É Tendência Mundial**. Publicado em: 03 abr. 2007. Disponível em: <<http://arweb.com.br/soulegal/?p=13>>. Acesso em 20 jul. 2008.

VASCONCELLOS, Marco A.S.; TROSTER, Roberto L. **Economia Básica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VENETIANER, Tom. **Como Vender seu Peixe na Internet**: um guia prático de marketing e eletrônicos. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Sites consultados

Site CGM – Disponível em: <[www.cgm.com.br](http://www.cgm.com.br)>.

Site Guialog – Disponível em: <<http://www.guialog.com.br/Y558.htm>> Acesso em: 1 jul. 2004.

Site igpromo – Disponível em: <<http://www.igpromo.com.br/artigos32.asp>> Acesso em: ago. 2004.





