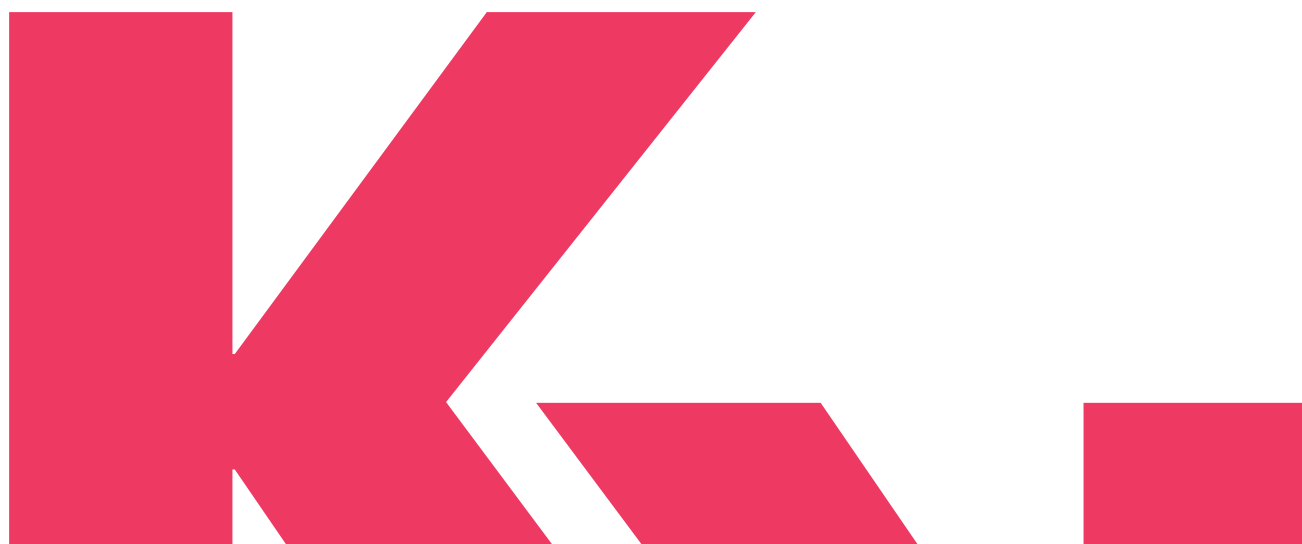


# KOTLER



ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING



15 e

# KELLER

# ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

**15 e**





# ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

15 e

**PHILIP KOTLER**

**KEVIN LANE KELLER**

**Tradução**

Sonia Midori Yamamoto

**Revisão técnica**

Edson Crescitelli

*Professor da FEA/USP e diretor acadêmico  
de pós-graduação da ESPM*

Iná Futino Barreto

*Coordenadora de pós-graduação e MBA  
da ESPM e professora da FECAP*

**Coordenação de estudos de caso**

Iná Futino Barreto

© 2016, 2012, 2009 by Pearson Education, Inc.

©2019 by Pearson Education do Brasil Ltda.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização por escrito da Pearson Education do Brasil.

VICE-PRESIDENTE DE EDUCAÇÃO Juliano Costa  
GERENTE DE PRODUTOS Alexandre Mattioli  
SUPERVISORA DE PRODUÇÃO EDITORIAL Silvana Afonso  
COORDENADOR DE PRODUÇÃO EDITORIAL Jean Xavier  
EDITOR DE TEXTO Luiz Salla  
EDITORAS ASSISTENTES Karina Ono e Mariana Rodrigues  
ESTAGIÁRIO Rodrigo Orsi  
PREPARAÇÃO Regiane Stefanelli  
REVISÃO Marcela Neublum  
CAPA Natália Gaio  
DIAGRAMAÇÃO E PROJETO GRÁFICO Casa de Ideias

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Kotler, Philip  
Administração de marketing / Philip Kotler, Kevin Lane Keller ;  
tradução Sonia Midori Yamamoto ; revisão técnica Iná Futino Barreto,  
Edson Crescitelli ; coordenação de casos Iná Futino Barreto. -- 15. ed.  
-- São Paulo : Pearson Education do Brasil, 2018.

Título original: Marketing management  
ISBN 978-65-5011-047-5

1. Marketing - Administração I. Keller, Kevin Lane. II. Barreto, Iná  
Futino. III. Crescitelli, Edson. IV. Barreto, Iná Futino. V. Título.

18-21877

CDD-658.8

Índice para catálogo sistemático:

1. Marketing : Administração 658.8

Cibele Maria Dias - Bibliotecária - CRB-8/9427

Direitos exclusivos cedidos à  
Pearson Education do Brasil Ltda.,  
uma empresa do grupo Pearson Education  
Avenida Santa Marina, 1193  
CEP 05036-001 - São Paulo - SP - Brasil  
Fone: 11 2178-8609 e 11 2178-8653  
pearsonuniversidades@pearson.com

Distribuição  
Grupo A Educação  
www.grupoa.com.br  
Fone: 0800 703 3444

Este livro é dedicado a minha esposa e melhor amiga, Nancy, com amor.

**Philip Kotler**

Este livro é dedicado a minha esposa, Punam, e minhas duas filhas, Carolyn e Allison, com muito amor e gratidão.

**Kevin Lane Keller**



# Sumário

Sobre os autores XIV

Prefácio XV

Agradecimentos XIX

Edição brasileira XXII

## Parte 1: O que é administração de marketing 1

### Capítulo 1 Marketing para novas realidades 1

#### A importância do marketing 1

TOMADA DE DECISÕES DE MARKETING 2

MARKETING DE SUCESSO 2

#### O escopo do marketing 3

O QUE É MARKETING? 3

A QUE SE APLICA O MARKETING? 4

QUEM FAZ O MARKETING? 6

#### Conceitos centrais de marketing 8

NECESSIDADES, DESEJOS E DEMANDAS 8

MERCADOS-ALVO, POSICIONAMENTO E  
SEGMENTAÇÃO 9

OFERTAS E MARCAS 9

CANAIS DE MARKETING 9

MÍDIA PAGA, CONTEÚDO PRÓPRIO E MÍDIA  
ORGÂNICA 10

IMPRESSÕES E ENGAJAMENTO 10

VALOR E SATISFAÇÃO 11

CADEIA DE SUPRIMENTO 11

CONCORRÊNCIA 12

AMBIENTE DE MARKETING 12

#### As novas realidades do marketing 13

TECNOLOGIA 13

GLOBALIZAÇÃO 14

RESPONSABILIDADE SOCIAL 15

#### Um mercado radicalmente modificado 16

NOVAS COMPETÊNCIAS DO CONSUMIDOR 16

NOVAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS 17

CANAIS EM TRANSFORMAÇÃO 19

CONCORRÊNCIA ACIRRADA 19

#### Marketing na prática 20

EQUILÍBRIO DE MARKETING 20

MARKETING ACCOUNTABILITY 21

MARKETING NA ORGANIZAÇÃO 21

#### Orientações da empresa com relação ao mercado 21

A ORIENTAÇÃO PARA PRODUÇÃO 21

A ORIENTAÇÃO PARA PRODUTO 22

A ORIENTAÇÃO PARA VENDAS 22

A ORIENTAÇÃO PARA MARKETING 22

A ORIENTAÇÃO PARA MARKETING HOLÍSTICO 22

Atualização dos 4 Ps 27

#### Tarefas de administração de marketing 29

DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS E  
PLANOS DE MARKETING 30

CAPTAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE  
MARKETING 30

CONEXÃO COM OS CLIENTES 30

CONSTRUÇÃO DE MARCAS FORTES 30

CRIAÇÃO DE VALOR 30

ENTREGA DE VALOR 31

COMUNICAÇÃO DO VALOR 31

PRÁTICA RESPONSÁVEL DE MARKETING PARA O  
SUCESSO DE LONGO PRAZO 31

### Capítulo 2 Elaboração de estratégias e planos de marketing 37

#### Marketing e valor para o cliente 37

O PROCESSO DE ENTREGA DE VALOR 37

A CADEIA DE VALOR 38

COMPETÊNCIAS CENTRAIS 39

O PAPEL CENTRAL DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO 40

#### Planejamento estratégico corporativo e em nível de divisão 42

DEFINIÇÃO DA MISSÃO CORPORATIVA 42

ESTABELECIMENTO DE UNIDADES  
ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO 44

ALOCAÇÃO DE RECURSOS A CADA UEN 45

AVALIAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE  
CRESCIMENTO 45

ORGANIZAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL 49

INOVAÇÃO EM MARKETING 50

#### Planejamento estratégico de unidades de negócio 51

MISSÃO DO NEGÓCIO 52

ANÁLISE SWOT 52

ESTABELECIMENTO DE METAS 55

FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS 56

ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE  
PROGRAMAS 57

FEEDBACK E CONTROLE 58

#### A natureza e o conteúdo de um plano de marketing 59

O PAPEL DA PESQUISA 60

O PAPEL DOS RELACIONAMENTOS 60

DO PLANO DE MARKETING PARA A AÇÃO  
DE MARKETING 61

## Parte 2: Captação de oportunidades de marketing 71

### Capítulo 3 Coleta de informações e previsão de demanda 71

## VIII ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Componentes de um sistema de informações de marketing moderno 72

Registros internos 73

O CICLO PEDIDO-PAGAMENTO 73  
SISTEMAS DE INFORMAÇÕES DE VENDAS 73  
BANCOS DE DADOS, DATA WAREHOUSE E DATA MINING 74

Inteligência de marketing 74

O SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE MARKETING 74  
COLETA DE INTELIGÊNCIA DE MARKETING NA INTERNET 76  
COMUNICAÇÃO E AÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MARKETING 77

Análise do macroambiente 77

NECESSIDADES E TENDÊNCIAS 77  
IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS FORÇAS 78  
O AMBIENTE DEMOGRÁFICO 79  
O AMBIENTE ECONÔMICO 82  
O AMBIENTE SOCIOCULTURAL 83  
O AMBIENTE NATURAL 85  
O AMBIENTE TECNOLÓGICO 88  
O AMBIENTE POLÍTICO-LEGAL 89

Previsão e mensuração da demanda 91

AS MENSURAÇÕES DA DEMANDA DE MERCADO 92  
VOCABULÁRIO PARA A MENSURAÇÃO DA DEMANDA 93  
ESTIMATIVA DA DEMANDA CORRENTE 95  
ESTIMATIVA DA DEMANDA FUTURA 98

### Capítulo 4 Pesquisa de marketing 105

O escopo da pesquisa de marketing 105

A IMPORTÂNCIA DOS INSIGHTS DE MARKETING 106  
QUEM FAZ PESQUISA DE MARKETING? 106  
SUPERAÇÃO DAS BARREIRAS NO USO DA PESQUISA DE MARKETING 108

O processo da pesquisa de marketing 109

ETAPA 1: DEFINIÇÃO DO PROBLEMA, DAS ALTERNATIVAS DE DECISÃO E DOS OBJETIVOS DA PESQUISA 109  
ETAPA 2: DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE PESQUISA 110  
ETAPA 3: COLETA DE INFORMAÇÕES 122  
ETAPA 4: ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES 122  
ETAPA 5: APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS 122  
ETAPA 6: TOMADA DE DECISÃO 123

Avaliação da produtividade de marketing 124

INDICADORES DE MARKETING 124  
MODELOS DE MIX DE MARKETING 127  
PAINÉIS DE MONITORAMENTO DE MARKETING 128

## Parte 3: Conexão com os clientes 135

### Capítulo 5 Criação de relações de longo prazo baseadas em fidelidade 135

Construção de valor, satisfação e fidelidade do cliente 136

VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE 136  
SATISFAÇÃO TOTAL DO CLIENTE 141  
MONITORAMENTO DE SATISFAÇÃO 141  
QUALIDADE DE BENS E SERVIÇOS 144

Maximização do valor vitalício do cliente 145

LUCRATIVIDADE DO CLIENTE 145  
ESTIMATIVA DO VALOR VITALÍCIO DO CLIENTE 147  
ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES 149  
CONSTRUÇÃO DE FIDELIDADE 151  
COMUNIDADES DE MARCA 153  
RECUPERAÇÃO DE CLIENTES 155

Cultivo de relacionamento com o cliente 155

GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM) 155

### Capítulo 6 Análise de mercados consumidores 167

O que influencia o comportamento do consumidor? 168

FATORES CULTURAIS 168  
FATORES SOCIAIS 169  
FATORES PESSOAIS 172

Principais fatores psicológicos 176

MOTIVAÇÃO 176  
PERCEPÇÃO 178  
APRENDIZAGEM 181  
EMOÇÕES 182  
MEMÓRIA 182

O processo de decisão de compra: o modelo de cinco estágios 184

RECONHECIMENTO DO PROBLEMA 185  
BUSCA DE INFORMAÇÕES 186  
AVALIAÇÃO DE ALTERNATIVAS 187  
DECISÃO DE COMPRA 189  
COMPORTAMENTO PÓS-COMPRA 192  
EFEITOS MODERADORES SOBRE A TOMADA DE DECISÃO PELO CONSUMIDOR 193

Teoria da decisão comportamental e economia comportamental 194

HEURÍSTICAS DE DECISÃO 195  
ESTRUTURAÇÃO 196

### Capítulo 7 Análise dos mercados organizacionais 203

O que é compra organizacional? 203

MERCADO ORGANIZACIONAL VERSUS MERCADO CONSUMIDOR FINAL 204  
SITUAÇÕES DE COMPRA 207

Participantes do processo de compra organizacional	208	Efeitos do país de origem	261
O CENTRO DE COMPRAS	208	A CONSTRUÇÃO DA IMAGEM DO PAÍS	261
PRINCIPAIS INFLUÊNCIAS NO CENTRO DE COMPRAS	209	PERCEPÇÕES DO CONSUMIDOR SOBRE O PAÍS DE ORIGEM	262
SELEÇÃO DE EMPRESAS E CENTROS DE COMPRA	210		
O processo de decisão de compra/ <i>procurement</i>	213	<b>Parte 4: Construção de marcas fortes</b>	<b>269</b>
Estágios do processo de compra	213	<b>Capítulo 9</b>	<b>Identificação de segmentos de mercado e seleção de mercados-alvo</b>
RECONHECIMENTO DO PROBLEMA	214		<b>269</b>
DESCRIÇÃO GERAL DA NECESSIDADE E ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO	214	Bases para segmentação de mercados consumidores	270
PROCURA DE FORNECEDORES	215	SEGMENTAÇÃO GEOGRÁFICA	271
SOLICITAÇÃO DE PROPOSTAS	217	SEGMENTAÇÃO DEMOGRÁFICA	273
SELEÇÃO DO FORNECEDOR	217	SEGMENTAÇÃO PSICOGRÁFICA	284
ESPECIFICAÇÃO DO PEDIDO DE ROTINA	220	SEGMENTAÇÃO COMPORTAMENTAL	285
REVISÃO DO DESEMPENHO	221	Bases para segmentação organizacional	288
Desenvolvimento de programas eficazes de marketing B2B	221	Seleção de mercado-alvo	290
ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO E BRANDING	221	Critérios para uma segmentação efetiva	290
COMPRA E VENDA DE SISTEMAS	224	AVALIAÇÃO E SELEÇÃO DE SEGMENTOS DE MERCADO	291
PAPEL DOS SERVIÇOS	224		
Gestão do relacionamento com o cliente B2B	225	<b>Capítulo 10</b>	<b>A busca pelo posicionamento da marca</b>
BENEFÍCIOS DA COORDENAÇÃO VERTICAL	225		<b>301</b>
RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS: RISCOS E OPORTUNISMO	227	Desenvolvendo e estabelecendo um posicionamento de marca	301
Mercados institucional e governamental	228	POSICIONAMENTO E PROPOSIÇÃO DE VALOR	302
<b>Capítulo 8</b>	<b>Ingresso no mercado global</b>	<b>235</b>	<b>Estrutura de referência competitiva</b>
Competição em nível global	236	IDENTIFICAÇÃO DE PONTOS DE DIFERENÇA E PONTOS DE PARIDADE POTENCIAIS	305
Decisão sobre o ingresso no mercado internacional	237	A ESCOLHA DE PONTOS DE PARIDADE E PONTOS DE DIFERENÇA	309
Decisão sobre em quais mercados ingressar	238	MANTRAS DA MARCA	312
DECISÃO SOBRE EM QUANTOS MERCADOS INGRESSAR	238	Estabelecendo o posicionamento da marca	314
AVALIAÇÃO DE MERCADOS POTENCIAIS	239	Abordagens alternativas para o posicionamento	318
SUCESSO NOS MERCADOS EM DESENVOLVIMENTO	240	BRANDING POR NARRATIVA E STORYTELLING	318
Decisão sobre a maneira de ingressar no mercado	247	BRANDING CULTURAL	319
EXPORTAÇÃO INDIRETA E DIRETA	247	Posicionamento e branding para pequenos negócios	319
LICENCIAMENTO	248		
JOINT-VENTURES	249	<b>Capítulo 11</b>	<b>Criação de brand equity</b>
INVESTIMENTO DIRETO	249		<b>327</b>
AQUISIÇÃO	249	Como o branding funciona?	327
Decisão sobre o programa de marketing	250	O PAPEL DAS MARCAS	328
SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS GLOBAIS	251	O ESCOPO DO BRANDING	330
ADAPTAÇÃO AO MERCADO	252	Definição de brand equity	331
ESTRATÉGIAS DE PRODUTOS GLOBAIS	253	MODELOS DE BRAND EQUITY	333
ESTRATÉGIAS GLOBAIS DE COMUNICAÇÃO	256	A construção do brand equity	338
ESTRATÉGIAS GLOBAIS DE PREÇO	257	DESENVOLVENDO ATIVIDADES DE MARKETING HOLÍSTICO	340
ESTRATÉGIAS GLOBAIS DE DISTRIBUIÇÃO	260	COMO ALAVANCAR ASSOCIAÇÕES SECUNDÁRIAS	341
		BRANDING INTERNO	344



## **X ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING**

A mensuração de brand equity 345

Gerenciamento de brand equity 348

REFORÇO DA MARCA 348

REVITALIZAÇÃO DA MARCA 349

Planejamento de uma estratégia de branding 351

DECISÕES DE BRANDING 352

PORTFÓLIOS DE MARCA 354

EXTENSÕES DE MARCA 356

Customer equity 359

### **Capítulo 12 Dinâmica competitiva e expansão de mercado 365**

Crescimento 366

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO 366

DESENVOLVIMENTO DO *CORE BUSINESS* 366

Estratégias competitivas para líderes de mercado 367

EXPANSÃO DA DEMANDA DO MERCADO

TOTAL 368

DEFESA DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO 370

EXPANSÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO 373

Outras estratégias competitivas 374

ESTRATÉGIAS DE DESAFIANTE DE MERCADO 374

ESTRATÉGIAS DE SEGUIDORA DE MERCADO 376

ESTRATÉGIAS DE OCUPANTE DE NICHOS DE MERCADO 378

Estratégias de marketing para o ciclo de vida do produto 380

OS CICLOS DE VIDA DO PRODUTO 380

CICLOS DE VIDA DE ESTILO, MODA E MODISMO 382

ESTRATÉGIAS DE MARKETING: O ESTÁGIO DE INTRODUÇÃO E A VANTAGEM DE SER PIONEIRA 383

ESTRATÉGIAS DE MARKETING: O ESTÁGIO DE CRESCIMENTO 386

ESTRATÉGIAS DE MARKETING: O ESTÁGIO DE MATURIDADE 387

ESTRATÉGIAS DE MARKETING: O ESTÁGIO DE DECLÍNIO 388

EVIDÊNCIAS PARA O CONCEITO DE CICLO DE VIDA DO PRODUTO 391

O CONCEITO DE CVP: CRÍTICAS 392

EVOLUÇÃO DO MERCADO 392

Marketing em tempos de recessão econômica 393

EXPLORE A VANTAGEM DE AUMENTAR O INVESTIMENTO 393

APROXIME-SE DOS CLIENTES 393

REVISE A ALOCAÇÃO ORÇAMENTÁRIA 394

APRESENTE A PROPOSTA DE VALOR MAIS CONVINCENTE 394

AJUSTE A MARCA E AS OFERTAS DE PRODUTOS 395

## **Parte 5: Criação de valor 399**

### **Capítulo 13 Definição da estratégia de produto 399**

Características e classificação dos produtos 400

NÍVEIS DE PRODUTO: A HIERARQUIA DE VALOR PARA O CLIENTE 400

CLASSIFICAÇÃO DE PRODUTOS 402

Diferenciação 404

DIFERENCIAÇÃO DE BENS 404

DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS 406

Design 408

LÍDERES DE DESIGN 408

O PODER DO DESIGN 409

ABORDAGENS PARA O DESIGN 409

Produtos de luxo 410

CARACTERÍSTICAS DAS MARCAS DE LUXO 410

MARCAS DE LUXO EM CRESCIMENTO 411

MARKETING DE MARCAS DE LUXO 411

Problemas ambientais 413

Relações entre produtos e marcas 414

HIERARQUIA DE PRODUTO 414

SISTEMAS E MIX DE PRODUTOS 415

ANÁLISE DA LINHA DE PRODUTOS 416

EXTENSÃO DA LINHA DE PRODUTOS 417

DETERMINAÇÃO DE PREÇO DO MIX DE PRODUTOS 422

CO-BRANDING E BRANDING DE INGREDIENTE 424

Embalagem, rotulagem e garantias 426

EMBALAGEM 426

ROTULAGEM 429

GARANTIAS 429

### **Capítulo 14 Desenvolvimento e gerenciamento de serviços 435**

A natureza dos serviços 436

ABRANGÊNCIA DO SETOR DE SERVIÇOS 436

CATEGORIAS DO MIX DE SERVIÇOS 436

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DOS SERVIÇOS 439

As novas realidades no setor de serviços 444

MUDANÇA DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE 444

Excelência em marketing de serviços 448

EXCELÊNCIA EM MARKETING 448

TECNOLOGIA E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS 449

MELHORES PRÁTICAS DAS MELHORES EMPRESAS DE SERVIÇOS 449

DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS 453

Gestão da qualidade de serviço 456

COMO ADMINISTRAR EXPECTATIVAS DE CLIENTES 458

ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS DE AUTOATENDIMENTO 460

Gerenciamento dos serviços de suporte e assistência ao produto físico	461
IDENTIFICAÇÃO E SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DO CLIENTE	461
ESTRATÉGIA DO SERVIÇO PÓS-VENDA	462
<b>Capítulo 15</b> Introdução de novos produtos no mercado	469
Opções para novos produtos	470
FAZER OU COMPRAR	470
TIPOS DE NOVOS PRODUTOS	470
Desafios no desenvolvimento de novos produtos	472
O IMPERATIVO DA INOVAÇÃO	472
O SUCESSO DE UM NOVO PRODUTO	474
O FRACASSO DE UM NOVO PRODUTO	475
Arranjos organizacionais	476
ORÇAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	476
ORGANIZAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	477
Gerenciamento do processo de desenvolvimento: ideias	480
GERAÇÃO DE IDEIAS	480
SELEÇÃO DE IDEIAS	486
Gerenciamento do processo de desenvolvimento: do conceito à estratégia	487
DESENVOLVIMENTO E TESTE DO CONCEITO	487
DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING	491
ANÁLISE DO NEGÓCIO	492
Gerenciamento do processo de desenvolvimento: do desenvolvimento à comercialização	494
DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO	494
TESTE DE MERCADO	495
COMERCIALIZAÇÃO	498
O processo de adoção pelo consumidor	499
ETAPAS DO PROCESSO DE ADOÇÃO	499
FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DE ADOÇÃO	499
<b>Capítulo 16</b> Desenvolvimento de programas e estratégias de determinação de preços	505
Determinação de preço	506
DETERMINAÇÃO DE PREÇO EM UM MUNDO DIGITAL	506
MUDANÇAS NO AMBIENTE DE DETERMINAÇÃO DE PREÇOS	508
COMO AS EMPRESAS DETERMINAM PREÇOS	509
A PSICOLOGIA DO CONSUMIDOR E A DETERMINAÇÃO DE PREÇO	510
Determinação de preço	512
ETAPA 1: SELEÇÃO DO OBJETIVO DE DETERMINAÇÃO DE PREÇOS	514
ETAPA 2: DETERMINAÇÃO DA DEMANDA	515
ETAPA 3: ESTIMATIVA DE CUSTOS	518
ETAPA 4: ANÁLISE DE CUSTOS, PREÇOS E OFERTAS DOS CONCORRENTES	521
ETAPA 5: SELEÇÃO DE UM MÉTODO DE DETERMINAÇÃO DE PREÇOS	521
ETAPA 6: SELEÇÃO DO PREÇO FINAL	527
Adequação do preço	529
PREÇO GEOGRÁFICO (DINHEIRO, PERMUTA E ESCAMBO)	529
PREÇO COM DESCONTOS E CONCESSÕES	530
PREÇO PROMOCIONAL	531
PREÇO DISCRIMINATÓRIO	532
Iniciativas e respostas a mudanças de preços	534
INICIATIVAS DE REDUÇÃO DE PREÇOS	534
INICIATIVAS DE AUMENTO DE PREÇOS	534
ANTECIPAÇÃO ÀS REAÇÕES DA CONCORRÊNCIA	536
REAÇÕES ÀS MUDANÇAS DE PREÇOS DOS CONCORRENTES	536
<b>Parte 6: Entrega de valor</b>	<b>541</b>
<b>Capítulo 17</b> Projeto e gestão de canais integrados de marketing	<b>541</b>
Canais de marketing e redes de valor	542
A IMPORTÂNCIA DOS CANAIS	542
MARKETING MULTICANAL	543
INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS DE MARKETING MULTICANAL	543
REDES DE VALOR	546
A REVOLUÇÃO DOS CANAIS DIGITAIS	547
O papel dos canais de marketing	548
FUNÇÕES E FLUXOS DO CANAL	549
NÍVEIS DE CANAL	550
CANAIS DO SETOR DE SERVIÇOS	551
Decisões de projetos de canal	552
ANÁLISE DE NECESSIDADES E DESEJOS DE CLIENTES	552
ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS E LIMITAÇÕES DO CANAL	554
IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS OPÇÕES DE CANAL	555
AVALIAÇÃO DAS PRINCIPAIS ALTERNATIVAS DE CANAL	557
Decisões de gerenciamento do canal	559
SELEÇÃO DE MEMBROS DO CANAL	559
TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO DE MEMBROS DO CANAL	559
AVALIAÇÃO DOS MEMBROS DO CANAL	560
MODIFICAÇÃO DOS ARRANJOS DE CANAL	560

## XII ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

DECISÕES DE ALTERAÇÃO DE CANAL 561  
CONSIDERAÇÕES SOBRE CANAIS GLOBAIS 561

Integração de canal e sistemas 563  
SISTEMAS VERTICAIS DE MARKETING 564  
SISTEMAS HORIZONTAIS DE MARKETING 565

Práticas de marketing no e-commerce 565  
EMPRESAS INTEIRAMENTE VIRTUAIS 566  
EMPRESAS VIRTUAIS E FÍSICAS 567

Práticas de marketing no m-commerce 568  
MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DE CLIENTES E  
EMPRESAS 569  
PRÁTICAS DE MARKETING NO M-COMMERCE 570  
PRIVACIDADE 571

Conflito, cooperação e concorrência 571

Tipos de conflito e concorrência 571  
CAUSAS DO CONFLITO DE CANAL 572  
GERENCIAMENTO DO CONFLITO DE  
CANAL 572  
DILUIÇÃO E CANIBALIZAÇÃO 574  
QUESTÕES LEGAIS E ÉTICAS NAS RELAÇÕES  
DE CANAL 574

### Capítulo 18 Gestão de varejo, atacado e logística 581

Varejo 582  
TIPOS DE VAREJISTA 583  
O AMBIENTE MODERNO DO MARKETING DE  
VAREJO 586  
DECISÕES DE MARKETING 590

Marcas próprias 597  
O PAPEL DAS MARCAS PRÓPRIAS 598  
FATORES DE SUCESSO DAS MARCAS  
PRÓPRIAS 598

Atacado 600  
TENDÊNCIAS NO ATACADO 601

Logística de mercado 602  
SISTEMAS LOGÍSTICOS INTEGRADOS 603  
OBJETIVOS DA LOGÍSTICA DE MERCADO 604  
DECISÕES DE LOGÍSTICA DE MERCADO 605

## Parte 7: Comunicação do valor 613

### Capítulo 19 Planejamento e gestão da comunicação integrada de marketing 613

A função da comunicação de marketing 614  
O AMBIENTE DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING  
EM TRANSFORMAÇÃO 614

Mix de comunicação de marketing 615

Como funcionam as comunicações de  
marketing? 617  
MODELOS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO 618

O desenvolvimento de uma comunicação  
eficaz 621

IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO 621  
DETERMINAÇÃO DOS OBJETIVOS DA  
COMUNICAÇÃO 621  
ELABORAÇÃO DA COMUNICAÇÃO 622  
SELEÇÃO DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO 626  
ESTABELECIMENTO DO ORÇAMENTO TOTAL DE  
COMUNICAÇÃO DE MARKETING 629

Decisão sobre o mix de comunicação de  
marketing 630

CARACTERÍSTICAS DO MIX DE COMUNICAÇÃO  
DE MARKETING 631  
FATORES PARA O ESTABELECIMENTO DO MIX DE  
COMUNICAÇÃO DE MARKETING 633  
MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS  
DA COMUNICAÇÃO 635

Gerenciamento do processo de comunicação  
integrada de marketing 635

COORDENAÇÃO DE MÍDIAS 637  
IMPLEMENTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA  
DE MARKETING 637

### Capítulo 20 Gerenciamento da comunicação de massa 643

Desenvolvimento e gerenciamento de um  
plano de propaganda 644

ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS 645  
DETERMINAÇÃO DO ORÇAMENTO DE  
PROPAGANDA 646  
DESENVOLVIMENTO DA CAMPANHA DE  
PROPAGANDA 647  
DECISÃO SOBRE A MÍDIA 652  
AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA PROPAGANDA 659

Promoção de vendas 660

PROPAGANDA *VERSUS* PROMOÇÃO 660  
PRINCIPAIS DECISÕES 661

Eventos e experiências 665

OBJETIVOS DOS EVENTOS 665  
PRINCIPAIS DECISÕES DE PATROCÍNIO 666  
CRIAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS 668

Relações públicas 668

RELAÇÕES PÚBLICAS DE MARKETING 669  
PRINCIPAIS DECISÕES EM RELAÇÕES  
PÚBLICAS DE MARKETING 670

### Capítulo 21 Gerenciamento das comunicações digitais 677

Marketing on-line 677

VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS  
COMUNICAÇÕES DE MARKETING ON-LINE 678  
OPÇÕES DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING  
ON-LINE 680

Mídias sociais	683	MOTIVAÇÃO DOS VENDEDORES	715
PLATAFORMAS DE MÍDIA SOCIAL	684	AVALIAÇÃO DOS VENDEDORES	716
USO DAS MÍDIAS SOCIAIS	685	Princípios da venda pessoal	718
Comunicação boca a boca	686	AS SEIS ETAPAS	719
FORMAS DE COMUNICAÇÃO BOCA A BOCA	687	MARKETING DE RELACIONAMENTO	720
CRIANDO <i>BUZZ</i> COM COMUNICAÇÃO BOCA A BOCA	688	<b>Parte 8: Gestão responsável de marketing para o sucesso em longo prazo</b>	<b>725</b>
MENSURAÇÃO DOS EFEITOS DA COMUNICAÇÃO BOCA A BOCA	690	<b>Capítulo 23</b> <i>Gestão em longo prazo de uma organização de marketing holístico</i>	<b>725</b>
Mobile marketing	691	Tendências nas práticas de marketing	726
O ESCOPO DO MOBILE MARKETING	692	Marketing interno	727
DESENVOLVENDO PROGRAMAS EFICAZES DE MOBILE MARKETING	693	ORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE MARKETING	728
MOBILE MARKETING PARA DIFERENTES MERCADOS	693	RELAÇÕES DO MARKETING COM OUTROS DEPARTAMENTOS	731
<b>Capítulo 22</b> <i>Gerenciamento das comunicações pessoais</i>	<b>699</b>	DESENVOLVIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO DE MARKETING CRIATIVA	732
Marketing direto	700	Marketing socialmente responsável	733
OS BENEFÍCIOS DO MARKETING DIRETO	700	RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	734
MALA DIRETA	701	MODELOS DE EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS	738
MARKETING DE CATÁLOGO	703	MARKETING DE CAUSAS	738
TELEMARKETING	703	MARKETING SOCIAL	743
OUTROS MEIOS NO MARKETING DE RESPOSTA DIRETA	704	Implementação e controle do marketing	745
QUESTÕES PÚBLICAS E ÉTICAS EM MARKETING DIRETO	704	IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING	745
Banco de dados de clientes e database marketing	705	CONTROLE DE MARKETING	746
BANCO DE DADOS DE CLIENTES	705	O futuro do marketing	751
<i>DATA WAREHOUSES</i> E <i>DATA MINING</i>	705	<i>Apêndice</i>	<b>756</b>
DESVANTAGENS DO DATABASE MARKETING	707	Ferramentas para controle de marketing	756
Planejamento da força de vendas	708	CONTROLE DE PLANO ANUAL	756
OBJETIVOS E ESTRATÉGIA DA FORÇA DE VENDAS	709	CONTROLE DE LUCRATIVIDADE	759
ESTRUTURA DA FORÇA DE VENDAS	711	<b>Apêndice</b> <i>Plano de marketing da Sonic e exercícios</i>	<b>763</b>
TAMANHO DA FORÇA DE VENDAS	712	Glossário	779
REMUNERAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS	712	Notas	789
Gerenciamento da força de vendas	713	Índices	845
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE VENDEDORES	713		
TREINAMENTO E SUPERVISÃO DE VENDEDORES	713		
PRODUTIVIDADE DOS VENDEDORES	714		

# Sobre os autores



**Philip Kotler** é uma das maiores autoridades mundiais em marketing. Professor emérito da cátedra S. C. Johnson & Son de Marketing Internacional da Kellogg School of Management da Universidade de Northwestern, obteve mestrado na Universidade de Chicago e doutorado no MIT, ambos em economia. Fez pós-doutorado em matemática na Universidade de Harvard e em ciência comportamental na Universidade de Chicago.

Kotler é coautor de *Princípios de marketing* e autor de diversos outros livros de grande importância para a área. Além disso, já publicou mais de 100 artigos em revistas de renome, sendo o único a conquistar três vezes o cobiçado prêmio Alpha Kappa Psi de melhor artigo do ano publicado no *Journal of Marketing*.

Foi o primeiro a receber o Distinguished Marketing Educator Award (1985) da American Marketing Association (AMA) e conquistou inúmeros outros prêmios ao longo dos anos. Em 2014, passou a fazer parte do Marketing Hall of Fame. Recebeu tam-

bém o título de *doutor honoris causa* de diversas universidades em todo o mundo.

Além da carreira acadêmica, Kotler tem prestado consultoria a muitas grandes empresas norte-americanas e estrangeiras, como IBM, General Electric, AT&T, Honeywell, Bank of America, Merck, SAS Airlines, Michelin, entre outras, nas áreas de estratégia e planejamento de marketing, organização de marketing e marketing internacional.

Foi *chairman* do College of Marketing do Institute of Management Sciences; diretor da American Marketing Association; membro do conselho diretor do Marketing Science Institute; diretor do MAC Group; membro do Yankelovich Advisory Board; e membro do Copernicus Advisory Board. Também foi membro do Board of Governors da School of the Art Institute of Chicago e do Advisory Board da Drucker Foundation. Atualmente tem viajado com frequência pela Europa, Ásia e América do Sul como consultor e palestrante para muitas empresas sobre oportunidades globais de marketing.



**Kevin Lane Keller** é professor de marketing da cátedra E. B. Osborn na Tuck School of Business da Dartmouth College, graduado pelas universidades de Cornell, Carnegie-Mellon e Duke. Em Dartmouth, leciona cursos de MBA em gestão de marketing e gestão estratégica de marcas, além de ser um palestrante renomado e bastante requisitado, ministrando palestras em todo o mundo sobre esses temas e conduzindo seminários de marketing para altos executivos em uma variedade de fóruns.

A área de expertise geral do Prof. Keller concentra-se em estratégia e planejamento de marketing e branding. Seu interesse específico de pesquisa consiste em como a compreensão das teorias e dos conceitos relacionados com o comportamento do consumidor pode melhorar as estratégias de marketing. Com mais de 90 artigos publicados, seu trabalho de pesquisa tem sido amplamente citado e inúmeras vezes premiado.

Ativamente envolvido com o setor empresarial, trabalhou em uma série de projetos de marketing. Prestou consultoria e assessoria a empresas detentoras de algumas das

marcas mais bem-sucedidas do mundo, como Accenture, American Express, Disney, Ford, Intel, Levi Strauss, Procter & Gamble e Samsung. Também atuou como membro do conselho diretor do Marketing Science Institute, onde atuou como diretor executivo de julho de 2013 a julho de 2015.

Aficionado por esportes, música e cinema, em seu 'tempo livre' ajudou a administrar e colocar no mercado, além de produzir, uma das maiores bandas de rock australianas, The Church, e as lendas da música pop norte-americana Dwight Twilley e Tommy Keene. Além disso, é membro do conselho de administração da The Doug Flutie, Jr. Foundation for Autism, do Lebanon Opera House e do Montshire Museum of Science. Keller vive em Etna, no estado de New Hampshire, com a esposa, Punam (também professora de marketing da Tuck), e suas duas filhas, Carolyn e Allison.



# Prefácio

## O que há de novo na 15ª edição

A 15ª edição de *Administração de marketing* é um marco na longa e bem-sucedida história do livro líder do mercado. Nesta edição, tomamos o cuidado de oferecer um guia introdutório à gestão de marketing que reflita verdadeiramente as realidades do marketing moderno. Com esse propósito, mantivemos conceitos clássicos, diretrizes e exemplos, ao mesmo tempo que adicionamos novo conteúdo de acordo com as necessidades. Três grandes forças — globalização, tecnologia e responsabilidade social — foram identificadas como cruciais para o sucesso dos programas modernos de marketing, e esses três tópicos são evidentes em todo o livro.

Assim como nas várias edições até aqui, o objetivo primordial da revisão da 15ª edição de *Administração de marketing* foi criar um livro de MBA de marketing que seja tão abrangente, atual e envolvente quanto possível. Quando apropriado, adicionamos material novo, atualizamos o antigo e excluímos o que não era mais relevante ou necessário.

Ainda que o marketing esteja mudando de muitas maneiras significativas nos dias de hoje, diversos elementos principais persistem — e estamos convictos de que uma abordagem equilibrada às perspectivas clássicas e contemporâneas é o caminho a seguir. *Administração de marketing*, 15ª edição, permite que os professores que usaram a 14ª edição se desenvolvam a partir do que aprenderam e fizeram, ao mesmo tempo que oferece um texto insuperável em amplitude, profundidade e relevância para estudantes que têm seu primeiro contato com a obra.

A bem-sucedida reorganização dos capítulos em oito partes (iniciada na 12ª edição) foi preservada, embora diversos ajustes tenham sido feitos para aprimorar a compreensão dos estudantes, conforme descrito a seguir. Muitos dos recursos bem aceitos introduzidos ao longo dos anos foram mantidos, como a vinheta temática de abertura dos capítulos, os quadros internos destacando empresas ou questões notáveis e as seções *Insight de marketing* e *Memorando de marketing*, que apresentam comentários conceituais e práticos com profundidade.

Confira as mudanças mais significativas da 15ª edição:

- Novas vinhetas de abertura para cada capítulo definem o contexto a ser abordado em seguida. Ao abordar marcas ou empresas relevantes, essas vinhetas são um excelente ponto de partida para discussão em sala de aula.
- Quase metade dos quadros é nova. Baseados nos conceitos do capítulo, os quadros fornecem exemplos de empresas em situações reais. Além disso, abordam uma variedade de produtos e mercados, e trazem, em sua maioria, ilustrações dessas situações em formato de anúncios ou fotos de produtos.
- Agora, a seção final dos capítulos inclui dois estudos de caso sucintos chamados de *Excelência em marketing*, destacando soluções de marketing inovadoras e inspiradoras realizadas por organizações líderes em seus mercados. Cada caso inclui perguntas que têm o objetivo de promover análises e discussões do conteúdo em sala de aula.
- O capítulo com enfoque global (8, anteriormente Capítulo 21) foi movido para a Parte 3, *Conexão com os clientes*, e o capítulo de novos produtos (15, anteriormente Capítulo 20) passou para a Parte 5, *Criação de valor*. Os capítulos sobre posicionamento e marca (10 e 11) foram alternados para seguir o modelo convencional de STP (segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento, do inglês *segmentation, targeting e positioning*). Essas mudanças permitem uma cobertura mais ampla dos tópicos e alinham-se melhor à estratégia de ensino da maioria dos professores.
- Um novo capítulo (21) intitulado *Gerenciamento das comunicações digitais* foi adicionado para dar mais destaque a esse importante tópico. Dá-se atenção significativa ao longo do livro para a ‘revolução digital’, abordada desde o início em uma nova seção no Capítulo 1.
- O último capítulo (23) passou a ser intitulado *Gestão em longo prazo de uma organização de marketing holístico* e aborda responsabilidade social corporativa, ética empresarial e sustentabilidade, entre outros temas.
- O Capítulo 12 (anteriormente Capítulo 11) passou a ser intitulado *Dinâmica competitiva e expansão de mercado* para reconhecer a importância do crescimento para uma organização.

## De que trata *Administração de marketing*?

*Administração de marketing* é o principal texto de referência da área, pois conta com um conteúdo e uma organização que refletem, com consistência, as mudanças ocorridas na teoria e na prática do marketing. Sua primeira edição, publicada em 1967, introduziu o conceito de que as empresas deveriam ser orientadas para o cliente e para o mercado. No entanto, naquela época havia pouca menção a assuntos que se tornaram fundamentais, como segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento. Conceitos como brand equity, análise de valor do cliente, database marketing, comércio eletrônico, redes de valor, canais híbridos, gestão da cadeia de suprimentos e comunicação integrada de marketing ainda nem faziam parte do vocabulário de marketing naquele momento. Assim como nos últimos 50 anos, *Administração de marketing* continua refletindo as mudanças na disciplina de marketing.

As empresas de hoje comercializam bens e serviços por meio de uma grande variedade de canais diretos e indiretos. A propaganda de massa já não é tão eficiente e, por isso, as organizações passaram a explorar novas formas de comunicação, como o marketing de experiência, o de entretenimento e o viral. Agora, os clientes dizem às empresas que tipos de bem ou serviço desejam e quando, onde e como querem adquiri-los. Eles relatam cada vez mais a outros consumidores o que pensam de empresas e produtos específicos — usando e-mails, blogs, podcasts e outras mídias digitais para isso. As mensagens das empresas nesses espaços estão se tornando uma pequena fração do *buzz* total a respeito de bens e serviços.

Em resposta, as empresas passaram da gestão de produtos para a gestão de *clientes*, compilando bancos de dados individualizados para que possam conhecê-los melhor e desenvolver ofertas e mensagens personalizadas. As empresas estão menos voltadas para padronização de bens e serviços e mais para nichos e customização; passaram a substituir monólogos por diálogos com o cliente; têm aprimorado seus métodos de mensuração da lucratividade e do valor vitalício do cliente; demonstram interesse em medir o retorno sobre o investimento em marketing e seu impacto no valor para o acionista, além de estarem preocupadas com as implicações éticas e sociais de suas decisões de marketing.

À medida que as empresas se modificam, a organização de marketing também se altera. O marketing não é mais um departamento responsável por um número limitado de tarefas — é uma iniciativa que envolve a empresa como um todo e direciona sua visão, sua missão e seu planejamento estratégico. As atividades de marketing incluem decisões sobre quem a empresa deseja ter como cliente; que necessidades satisfazer; que bens e serviços oferecer; como definir seus preços; que tipo de comunicação deseja enviar e receber; que canais de distribuição usar; e que parcerias estabelecer. As ações de marketing apenas obtêm sucesso quando todos os departamentos da empresa trabalham juntos para atingir as metas: quando o departamento de engenharia projeta os produtos certos; o departamento financeiro disponibiliza os recursos necessários; o departamento de compras adquire materiais de qualidade; a produção fabrica com qualidade e dentro prazo; e a contabilidade mede com precisão a lucratividade dos diversos clientes, produtos e áreas.

Para abordar todas essas mudanças, executivos de marketing eficazes têm praticado o *marketing holístico*, que consiste em desenvolver, projetar e implementar programas, processos e atividades de marketing que incorporem a amplitude e as interdependências envolvidas no ambiente de marketing atual. Existem quatro dimensões-chave no marketing holístico:

1. **Marketing interno.** Assegura que todos na organização adotem os princípios de marketing apropriados, especialmente a alta gerência.
2. **Marketing integrado.** Assegura que múltiplos meios para criar, entregar e comunicar valor sejam empregados e combinados da maneira ideal.
3. **Marketing de relacionamento.** Estabelece relacionamentos profundos e multifacetados com clientes, membros de canal e outros parceiros de marketing.
4. **Marketing de desempenho.** Compreende os ganhos do negócio como decorrência das atividades e dos programas de marketing, além de abordar questões mais amplas e seus efeitos jurídicos, éticos, sociais e ambientais.

Essas quatro dimensões permeiam todo o livro e, em alguns casos, são explicitadas. O texto aborda especificamente as seguintes tarefas que constituem a gestão de marketing moderno no século XXI:

1. Desenvolver estratégias e planos de marketing.
2. Capturar insights de marketing.
3. Conectar-se com os clientes.
4. Construir marcas fortes.
5. Criar valor.
6. Entregar valor.
7. Comunicar valor.
8. Adotar práticas responsáveis de marketing para o sucesso no longo prazo.

## Por que *Administração de marketing* é líder quando o assunto é marketing?

O marketing interessa a todos, independentemente do que envolva — bens, serviços, propriedades, pessoas, lugares, eventos, informações, ideias ou organizações. Por ser a principal fonte de referência para estudantes, educadores e executivos da área, *Administração de marketing* precisa se manter constantemente atualizado. Esse é um dos motivos que fazem com que estudantes (e professores) sintam que o livro lhes fala diretamente em termos de conteúdo e formato.

O sucesso deste livro pode ser atribuído a sua capacidade de maximizar três dimensões que caracterizam os melhores livros de marketing, de acordo com os seguintes critérios:

- **Profundidade.** Apresenta um embasamento acadêmico sólido, e seu conteúdo contempla conceitos, modelos e estrutura teóricas importantes; além disso, oferece orientação conceitual para solucionar problemas práticos.
- **Abrangência.** Abrange os tópicos certos e confere a ênfase apropriada a cada um desses tópicos.
- **Relevância.** Envolve o leitor, pois é interessante e apresenta exemplos atraentes.

Esta edição tem como base os pontos fortes das edições anteriores que, em conjunto, diferenciam o livro de todos os outros sobre administração de marketing:

- **Orientação gerencial.** Concentra-se nas principais decisões enfrentadas pelos gerentes de marketing e pela alta administração em seus esforços para harmonizar os objetivos, as capacidades e os recursos da organização com as necessidades e as oportunidades do mercado.
- **Abordagem analítica.** Apresenta ferramentas e estruturas conceituais para a análise de problemas recorrentes na administração de marketing, além de casos e exemplos que ilustram princípios, estratégias e práticas eficazes.
- **Perspectiva multidisciplinar.** Beneficia-se de importantes descobertas de disciplinas científicas, como economia, ciência comportamental, teoria da administração e matemática, oferecendo conceitos e ferramentas fundamentais.
- **Aplicações universais.** Aplica o pensamento estratégico ao espectro completo do marketing: bens e serviços, pessoas, lugares, informações, ideias e causas; mercados consumidor e organizacional; organizações com e sem fins lucrativos; empresas norte-americanas e de outros países; empresas de pequeno e médio portes; fabricantes e revendedores; e setores de baixa e alta tecnologia.
- **Cobertura abrangente e equilibrada.** Inclui todos os tópicos que um gerente de marketing bem informado precisa entender para implementar o marketing estratégico, tático e administrativo.



## Material de apoio do livro

No site [www.grupoa.com.br](http://www.grupoa.com.br) professores podem acessar os seguintes materiais adicionais:

- Apresentações em PowerPoint.
- Manual do professor (em inglês).
- Galeria de imagens.
- Banco de exercícios (em inglês).

*Esse material é de uso exclusivo para professores e está protegido por senha. Para ter acesso a ele, os professores que adotam o livro devem entrar em contato através do e-mail [divulgacao@grupoa.com.br](mailto:divulgacao@grupoa.com.br)*

# Agradecimentos

Esta edição é fruto do trabalho de muitas pessoas.

*De Philip Kotler:* meus colegas na Kellogg Graduate School of Management da Northwestern University continuam a exercer grande influência sobre minhas ideias: Nidhi Agrawal, Eric T. Anderson, James C. Anderson, Robert C. Blattberg, Miguel C. Brendl, Bobby J. Calder, Gregory S. Carpenter, Alex Chernev, Anne T. Coughlan, David Gal, Kent Grayson, Karsten Hansen, Dipak C. Jain, Lakshman Krishnamurti, Angela Lee, Vincent Nijs, Yi Qian, Mohanbir S. Sawhney, Louis W. Stern, Brian Sternthal, Alice M. Tybout e Andris A. Zoltners. Gostaria de agradecer também à família de S. C. Johnson pelo generoso apoio à minha cátedra na Kellogg School. Completam a equipe da Northwestern Donald P. Jacobs e Dipak Jain, ex-reitores da instituição, e Sally Blount, atual reitora, aos quais agradeço pelo contínuo apoio às minhas atividades como pesquisador e escritor.

Outros membros do corpo docente do departamento de marketing da Kellogg também exerceram grande influência sobre minhas ideias, entre eles Stuart Henderson Britt, Richard M. Clewett, Ralph Westfall, Harper W. Boyd, Sidney J. Levy, John Sherry e John Hauser. Gostaria também de agradecer a Gary Armstrong por nosso trabalho em *Princípios de marketing*.

Agradeço ainda a meus coautores das edições internacionais de *Administração de Marketing* e *Princípios de marketing*, que muito me ensinaram enquanto trabalhávamos juntos para adaptar os conceitos de administração de marketing aos problemas enfrentados por diversas nações:

- Swee-Hoon Ang e Siew-Meng Leong, National University of Singapore.
- Chin-Tiong Tan, Singapore Management University.
- Friedhelm W. Bliemel, Universität Kaiserslautern (Alemanha).
- Linden Brown; Stewart Adam, Deakin University; Suzan Burton, Macquarie Graduate School of Management; e Sara Denize, University of Western Sydney (Austrália).
- Bernard Dubois, Groupe HEC School of Management (França); e Delphine Manceau, ESCP-EAP European School of Management.
- John Saunders, Loughborough University; e Veronica Wong Warwick University (Reino Unido).
- Jacob Hornick, Univesidade de Tel-Aviv (Israel).
- Walter Giorgio Scott, Università Cattolica del Sacro Cuore (Itália).
- Peggy Cunningham: Queen's University (Canadá).

Gostaria de agradecer também a meus coautores em temas mais especializados de marketing: Alan Andreasen, Christer Asplund, Paul N. Bloom, John Bowen, Roberta C. Clarke, Karen Fox, David Gertner, Michael Hamlin, Thomas Hayes, Donald Haider, Hooi Den Hua, Dipak Jain, Somkid Jatusripitak, Hermawan Kartajaya, Milton Kotler, Neil Kotler, Nancy Lee, Sandra Liu, Suvit Maesincee, James Maken, Waldemar Pfoertsch, Gustave Rath, Irving Rein, Eduardo Roberto, Joanne Scheff, Norman Shawchuck, Joel Shalowitz, Ben Shields, Francois Simon, Robert Stevens, Martin Stoller, Fernando Trias de Bes, Bruce Wrenn e David Young.

Minha maior dívida continua sendo com minha amada esposa, Nancy, que me proporcionou o tempo, o apoio e a inspiração necessários à preparação desta edição. Este livro é realmente dela também.

*De Kevin Lane Keller:* agradeço por poder me beneficiar continuamente da sabedoria de meus colegas na Tuck — Punam Keller, Scott Neslin, Kusum Ailawadi, Praveen Kopalle, Peter Golder, Ellie Kyung, Yaniv Dover, Eesha Sharma, Fred Webster, Gert Assmus e John Farley —, assim como da liderança do reitor Paul Danos. Agradeço também às inestimáveis contribuições em pesquisa e ensino oferecidas por meus colegas e colaboradores do corpo docente ao longo dos anos. Agradeço imensamente a Jim Bettman e Rick Staelin da Duke University, que me impulsionaram e serviram de modelos positivos para minha carreira acadêmica até os dias de hoje. Também sou muito grato por tudo o que aprendi trabalhando ao lado de executivos, os quais generosamente compartilharam comigo suas visões e experiências. Para esta 15ª edição, recebi assistência de pesquisa extremamente útil de um talentoso grupo de formandos da

Dartmouth — Caroline Buck, James Carlson, Ryan Galloway, Jack Heise, Jeff Keller, Jill Lyon, Richard Newsome-White, Rahul Raina e Cameron Woodworth — que foram tão precisos, abrangentes, confiáveis e entusiasmados quanto se poderia imaginar. Alison Pearson prestou excelente apoio administrativo. Por fim, agradeço especialmente a Punam, minha esposa, e a Carolyn e Allison, minhas filhas, que fizeram tudo acontecer e valer a pena.

Temos uma dívida de gratidão com colegas de outras universidades que participaram da revisão desta nova edição:

- Jennifer Barr, Richard Stockton College.
- Lawrence Kenneth Duke, Drexel University LeBow College of Business.
- Barbara S. Faries, Mission College, Santa Clara, CA.
- William E. Fillner, Hiram College.
- Frank J. Franzak, Virginia Commonwealth University.
- Robert Galka, De Paul University.
- Albert N. Greco, Fordham University.
- John A. Hobbs, University of Oklahoma.
- Brian Larson, Widener University.
- Anthony Racka, Oakland Community College, Auburn Hills, MI.
- Jamie Ressler, Palm Beach Atlantic University.
- James E. Shapiro, University of New Haven.
- George David Shows, Louisiana Tech University.

Gostaríamos de agradecer também aos colegas que revisaram as edições anteriores de *Administração de Marketing*:

Homero Aguirre, TAMIU	Robert Galka, De Paul University
Alan Au, University of Hong Kong	Betsy Gelb, University of Houston at Clear Lake
Hiram Barksdale, University of Georgia	Dennis Gensch, University of Wisconsin, Milwaukee
Boris Becker, Oregon State University	David Georgoff, Florida Atlantic University
Sandy Becker, Rutgers University	Rashi Glazer, University of California, Berkeley
Parimal Bhagat, Indiana University of Pennsylvania	Bill Gray, Keller Graduate School of Management
Sunil Bhatla, Case Western Reserve University	Barbara Gross, California State University at Northridge
Michael Bruce, Anderson University	Lewis Hershey, Fayetteville State University
Frederic Brunel, Boston University	Thomas Hewett, Kaplan University
John Burnett, University of Denver	Mary Higby, University of Detroit–Mercy
Lisa Cain, University of California at Berkeley and Mills College	Arun Jain, State University of New York, Buffalo
Surjit Chhabra, DePaul University	Michelle Kunz, Morehead State University
Yun Chu, Frostburg State University	Eric Langer, Johns Hopkins University
Dennis Clayson, University of Northern Iowa	Even Lanseng, Norwegian School of Management
Bob Cline, University of Iowa	Ron Lennon, Barry University
Brent Cunningham, Jacksonville State University	Michael Lodato, California Lutheran University
Hugh Daubek, Purdue University	Henry Loehr, Pfeiffer University–Charlotte
John Deighton, University of Chicago	Bart Macchiette, Plymouth University
Kathleen Dominick, Rider University	Susan Mann, Bluefield State College
Tad Duffy, Golden Gate University	Charles Martin, Wichita State University
Mohan Dutta, Purdue University	H. Lee Matthews, Ohio State University
Barbara Dyer, University of North Carolina em Greensboro	Paul McDevitt, University of Illinois at Springfield
Jackie Eastman, Valdosta State University	Mary Ann McGrath, Loyola University, Chicago
Steve Edison, University of Arkansas–Little Rock	John McKeever, University of Houston
Alton Erdem, University of Houston at Clear Lake	Kenneth P. Mead, Central Connecticut State University
Elizabeth Evans, Concordia University	Henry Metzner, University of Missouri, Rolla
Barb Finer, Suffolk University	Robert Mika, Monmouth University
Chic Fojtik, Pepperdine University	Mark Mitchell, Coastal Carolina University
Renee Foster, Delta State University	Francis Mulhern, Northwestern University
Ralph Gaedeke, California State University, Sacramento	Pat Murphy, University of Notre Dame
	Jim Murrow, Drury College

Zhou Nan, University of Hong Kong  
 Nicholas Nugent, Boston College  
 Nnamdi Osakwe, Bryant & Stratton College  
 Donald Outland, University of Texas, Austin  
 Albert Page, University of Illinois, Chicago  
 Young-Hoon Park, Cornell University  
 Koen Pauwels, Dartmouth College  
 Lisa Klein Pearo, Cornell University  
 Keith Penney, Webster University  
 Patricia Perry, University of Alabama  
 Mike Powell, North Georgia College and State University  
 Hank Pruden, Golden Gate University  
 Christopher Puto, Arizona State University  
 Abe Qstin, Lakeland University  
 Lopo Rego, University of Iowa  
 Richard Rexeisen, University of St. Thomas  
 William Rice, California State University–Fresno  
 Scott D. Roberts, Northern Arizona University  
 Bill Robinson, Purdue University  
 Robert Roe, University of Wyoming  
 Jan Napoleon Saykiewicz, Duquesne University

Larry Schramm, Oakland University  
 Alex Sharland, Hofstra University  
 Dean Siewers, Rochester Institute of Technology  
 Anusorn Singhapakdi, Old Dominion University  
 Jim Skertich, Upper Iowa University  
 Allen Smith, Florida Atlantic University  
 Joe Spencer, Anderson University  
 Mark Spriggs, University of St. Thomas  
 Nancy Stephens, Arizona State University  
 Michael Swenso, Brigham Young University, Marriott  
 School  
 Thomas Tellefsen, The College of Staten Island–CUNY  
 Daniel Turner, University of Washington  
 Sean Valentine, University of Wyoming  
 Ann Veeck, West Michigan University  
 R. Venkatesh, University of Pittsburgh  
 Edward Volchok, Stevens Institute of Management  
 D. J. Wasmer, St. Mary-of-the-Woods College  
 Zac Williams, Mississippi State University  
 Greg Wood, Canisius College  
 Kevin Zeng Zhou, University of Hong Kong

Nossas calorosas boas-vindas e gratidão a todos os que contribuíram com os estudos de caso globais desenvolvidos para a 14<sup>a</sup> edição:

Mairead Brady, Trinity College  
 John R. Brooks, Jr., Houston Baptist University  
 Sylvain Charlebois, University of Regina  
 Geoffrey da Silva, Temasek Business School  
 Malcolm Goodman, Durham University  
 Torben Hansen, Copenhagen Business School

Abraham Koshy, Sanjeev Tripathi e Abhishek, Indian  
 Institute of Management Ahmedabad  
 Peter Ling, Edith Cowan University  
 Marianne Marando, Seneca College  
 Lu Taihong, Sun Yat-Sen University

A talentosa equipe da Pearson merece elogios por ajudar a moldar esta 15<sup>a</sup> edição. Gostariamos de agradecer a nosso editor, Mark Gaffney, por sua contribuição a esta revisão, e também a nossa gerente de programa, Jennifer M. Collins. Estendemos nossos agradecimentos a nossa gerente de projeto, Becca Groves, por assegurar que tudo prosseguisse e se encaixasse de um modo tão ordenado tanto em relação ao livro quanto ao material complementar. Nós nos beneficiamos muito da extraordinária ajuda editorial de Elisa Adams, que emprestou seus talentos como editora de desenvolvimento a esta edição. Também agradecemos a nossas gerentes de marketing, Anne Fahlgren e Lenny Ann Raper. Certamente, somos gratos ao suporte editorial oferecido por Daniel Petrino. Por fim, agradecemos a estes colaboradores do MyLab: Susan C. Schanne, School of Management, Eastern Michigan University, e Barbara S. Faries, MBA, Mission College, Santa Clara.

## Philip Kotler

Professor emérito da cátedra S. C. Johnson de marketing internacional  
 Kellogg Graduate School of Management  
 Northwestern University  
 Evanston, Illinois

## Kevin Lane Keller

Professor de marketing da E.B. Osborn  
 Tuck School of Business  
 Dartmouth College  
 Hanover, New Hampshire

# Edição brasileira

A edição nacional de *Administração de marketing* inclui estudos de caso redigidos por renomados acadêmicos e profissionais da área de marketing com o objetivo de trazer uma perspectiva brasileira de diferentes fenômenos da área. A seção *Estudo de caso* está presente nos seguintes capítulos:

- Capítulo 1 – Metamorfoses em curso.
- Capítulo 2 – Crescimento e internacionalização da Natura.
- Capítulo 4 – Penetração de mercado, frequência de uso e liderança da Listerine no Brasil.
- Capítulo 5 – Melissa: a construção do relacionamento com jovens.
- Capítulo 6 – Marketing e pesquisa transformativa do consumidor.
- Capítulo 8 – Spoleto aprende a competir internacionalmente.
- Capítulo 10 – Gloops: suco gaseificado ou refrigerante natural?
- Capítulo 13 – Ambev: líder com ‘moderação’.
- Capítulo 14 – Os desafios dos pedais como modalidade de transporte urbano em São Paulo.
- Capítulo 17 – Natura: diversificando canais de marketing para retomar a liderança.
- Capítulo 18 – Super Mercadinhos São Luiz: é mercadinho mas é super; é super mas é mercadinho.
- Capítulo 19 – Liga Nacional de Basquete (LNB): comunicação de marketing e inovação.
- Capítulo 20 – Gincana da Solidariedade: parceria de sucesso para a comunidade.
- Capítulo 21 – Rock in Rio e as múltiplas formas de exposição da marca.
- Capítulo 23 – Ama: uma água, uma causa.

## Agradecimento dos editores brasileiros

Agradecemos a todos que contribuíram para esta edição, principalmente pelas ricas observações e explicações dos professores Edson Crescitelli e Iná Futino Barreto, tornando esta obra ainda mais valiosa. Agradecemos em especial à professora Iná pelo seu apoio fundamental na coordenação dos estudos de caso, bem como aos colaboradores: Ana Akemi Ikeda, Marcos Cortez Campomar, Clarice Secches Kogut, Renato Cota de Mello, Leandro A. Guissoni, Thelma Rocha, Angela Satiko Yojo, Andres Rodriguez Veloso, Daniel Faria Chaim, Rodolfo Rodrigues Rocha, Priscila De Nadai Sastre, Alexandre Borba Salvador, Marta Olivia Rovedder de Oliveira, Carlos Augusto da Silva Loures, Roberto Flores Falcão, Bruno Bordeaux Rego, Denise de Abreu Sofiatti Dalmarco, Cláudia Buhamra Abreu Romero, Ary José Rocco Jr., Guilherme de Farias Shiraishi, Denise Avancini Alves, Isabelle Cristina Galindo Curvelo, Kavita Miadaira Hamza e Sofia Batista Ferraz. Ficamos orgulhosos em levar um pouco do conhecimento e da experiência desses brilhantes profissionais ao leitor de *Administração de marketing*.



# CAPÍTULO 1

## Marketing para novas realidades

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Por que o marketing é importante?
2. Qual é o escopo do marketing?
3. Quais são os conceitos centrais do marketing?
4. Quais forças definem as novas realidades do marketing?
5. Quais novas competências essas forças têm dado a consumidores e empresas?
6. Em que consiste a filosofia de marketing holístico?
7. Quais são as tarefas necessárias para uma administração de marketing bem-sucedida?

Formal ou informalmente, pessoas e organizações envolvem-se em inúmeras atividades às quais podemos chamar de marketing. Diante de uma revolução digital e de outras mudanças importantes no ambiente de negócios, um marketing eficaz é cada vez mais vital e radicalmente novo, como mostra o caso da Unilever a seguir.<sup>1</sup>

Sob a liderança do ex-executivo de marketing da P&G, Paul Polman, e o mago do marketing Keith Weed, a Unilever está tomando uma direção radicalmente original. Seu novo modelo de marketing, *Crafting Brands for Life* (Criando marcas para a vida), estabelece missões sociais, econômicas e de produtos para cada marca, incluindo Dove, Ben & Jerry's, Lifebuoy e Knorr. Polman afirma: "Tenho uma visão de todas as nossas marcas como uma força para o bem, cada uma delas com mais de um bilhão de fãs para ajudar a realizar essa mudança." Uma parte da missão, por exemplo, é a sustentabilidade – reduzir pela metade sua pegada ecológica ao mesmo tempo em que se dobram as receitas. Para melhorar a comunicação de marketing, a empresa pretende encontrar o equilíbrio entre 'magia' e 'lógica', duplicando as despesas em treinamento de marketing e dando ênfase à pesquisa de propaganda. Para entender melhor o mundo digital, o diretor de marketing Weed levou 26 altos executivos de marketing ao Vale do Silício para visitar Google, Facebook e Hulu e liderou um grupo semelhante para visitar executivos de Hollywood na Disney e na Universal. A Unilever estabeleceu como alvos os mercados em desenvolvimento e os emergentes (D&E), esperando crescer de 15 a 20% anualmente na China e obter de 70 a 75% de seus negócios nos mercados D&E até 2020. A empresa também adotou a 'inovação reversa', aplicando novidades de branding e embalagem de mercados em desenvolvimento a mercados desenvolvidos em recessão. Na Espanha, ela passou a vender o sabão em pó Surf em pacotes de cinco lavagens. Na Grécia, oferece purê de batatas e maionese em embalagens pequenas.

**Um marketing eficaz não é acidental.** É, ao mesmo tempo, arte e ciência, e resulta de um cuidadoso processo de planejamento e execução, com o uso das mais avançadas ferramentas e técnicas disponíveis. Neste livro, descrevemos como habilidosos profissionais da área modernizam práticas clássicas e inventam outras para encontrar soluções criativas e funcionais às novas realidades do marketing. Neste primeiro capítulo, estabelecemos nossas bases revisando importantes conceitos, ferramentas, estruturas e questões de marketing.



A Unilever está mudando fundamentalmente a condução de seu trabalho de marketing com ações que dão mais ênfase aos mercados em desenvolvimento.

Crédito: Bloomberg via Getty Images.

## A importância do marketing

Finanças, operações, contabilidade e outras funções organizacionais não terão sentido se não houver demanda suficiente por bens e serviços para que a empresa obtenha lucro. Em outras palavras, tem de haver receita para que os

resultados aconteçam. É por isso que, muitas vezes, o sucesso financeiro de uma empresa depende de suas habilidades de marketing. A importância do marketing estende-se à sociedade como um todo, pois foi por meio dele que produtos novos ou aprimorados foram introduzidos no mercado para facilitar ou melhorar a vida dos consumidores. Um marketing bem-sucedido gera demanda por bens e serviços, o que, por sua vez, cria postos de trabalho. E, ao contribuir com os resultados financeiros das empresas, também permite seu engajamento em atividades socialmente responsáveis.<sup>2</sup>

## TOMADA DE DECISÕES DE MARKETING

Os CEOs (diretor-presidente, do inglês *Chief Executive Officer*) reconhecem o papel do marketing na construção de marcas fortes e de uma base de clientes fiéis — ativos intangíveis que contribuem fortemente para o valor de uma empresa.<sup>3</sup> Muitas empresas, inclusive as de serviços e as organizações sem fins lucrativos, agora têm um diretor de marketing (CMO, do inglês *Chief Marketing Officer*) para colocar o marketing em pé de igualdade com outros executivos de nível “C”, como o diretor financeiro (CFO, do inglês *Chief Financial Officer*) e o diretor de informática (CIO, do inglês *Chief Information Officer*).<sup>4</sup>

Em um ambiente movido pela internet, em que os consumidores, a concorrência, a tecnologia e as forças da economia mudam rapidamente e as consequências se multiplicam instantaneamente, os profissionais de marketing devem escolher atributos, preços e mercados e decidir quanto gastar em propaganda, vendas e marketing on-line e móvel. Enquanto isso, a crise econômica global que teve início em 2008 e sua lenta recuperação desde então acarretaram cortes orçamentários e intensa pressão para fazer valer cada dólar investido em marketing.

Há pouca margem de erro no marketing. Pouco tempo atrás, MySpace, Yahoo!, Blockbuster e Barnes & Noble eram líderes admirados em suas indústrias. Quanta diferença alguns anos podem fazer! Cada uma dessas marcas foi completamente ultrapassada por um desafiante iniciante — Facebook, Google, Netflix e Amazon — e elas agora lutam, às vezes sem sucesso, pela mera sobrevivência. As empresas devem avançar constantemente. Sob maior risco estão aquelas que não conseguem monitorar atentamente seus clientes e concorrentes, melhorar continuamente suas ofertas de valor e estratégias de marketing ou satisfazer seus funcionários, acionistas, fornecedores e parceiros de canal no processo.

## MARKETING DE SUCESSO

O marketing eficiente é uma busca interminável, mas algumas empresas conseguem se adaptar e prosperar em tempos de mudanças. Vejamos o caso da American Express.<sup>5</sup>

---

**AMERICAN EXPRESS: SMALL BUSINESS SATURDAY (SÁBADO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS)** Lançada em 2010 por anúncios de rádio e TV, mídia social e relações públicas, a campanha Small Business Saturday da American Express incentiva as pessoas a comprar em pequenos varejistas locais no sábado após o Dia de Ação de Graças. Entre as empresas participantes, as vendas aumentaram 28%.

Em 2012, a American Express forneceu kits de marketing para redes sociais, modelos de e-mail e sinalização para ajudar a divulgar a ação. Mais de 350 organizações de pequenas empresas apoiaram a iniciativa; mais de 3 milhões de usuários curtiram a página do programa no Facebook; e 213.000 tuítes relacionados foram publicados no Twitter. O então presidente Obama tuitou: “Hoje, apoie

as pequenas empresas em sua comunidade comprando em sua loja favorita” e levou suas filhas a livrarias locais. Os titulares de cartões American Express obtiveram um desconto de 25 dólares para compras em lojas locais e independentes, e a empresa reportou um aumento de cerca de 21% nas transações dos anos de 2011 e 2012 por causa da campanha.

---

Outras empresas de ponta seguiram esse exemplo. Fazendo uma campanha baseada somente na internet, a BMW reportou um ganho de receita de US\$ 110 milhões para seu modelo Série 1. Mais de 3 milhões de pessoas assistiram a uma campanha instigadora composta de cinco vídeos e 20.000 forneceram seus dados de contato. A BMW também mirou blogueiros influentes e usou o feedback obtido pelas mídias sociais como *inputs* de estilo e previsões de vendas.<sup>6</sup>



Crédito: WireImage for American Express.

O programa Small Business Saturday da American Express tocou o coração de consumidores como a celebridade de TV Katie Couric.

Até mesmo empresas B2B<sup>\*</sup> têm adotado esse tipo de ação. A Corning vem se empenhando em deixar para trás sua reputação de fabricante de utensílios de cozinha Pyrex — um negócio que ela vendeu há mais de uma década — e consolidar seu *status* atual de fabricante de produtos de vidros especiais e cerâmica de alta engenharia. Para chamar a atenção de Wall Street para seu rico portfólio, a empresa criou um vídeo no YouTube, *A Day Made of Glass... Made Possible by Corning* (Um dia feito de vidro... possível graças à Corning). Mais longo do que o normal, porém lindamente editado, atraiu mais de um milhão de visualizações em três semanas. Grande parte da repercussão que o vídeo provocou girou em torno dos vidros — dureza do produto e esperança para o futuro — exatamente o que a Corning queria.<sup>7</sup>

## O escopo do marketing

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

### O QUE É MARKETING?

O **marketing** envolve a identificação e a satisfação de necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é “suprir necessidades gerando lucro”. Quando o Google percebeu que as pessoas precisavam de acesso mais eficiente e eficaz a informações na internet, criou um potente mecanismo de busca que organiza e prioriza as consultas; quando a IKEA notou que os consumidores queriam bons móveis a preços substancialmente mais baixos, ela criou sua linha de móveis desmontáveis. Com tais ações, ambas demonstraram sua competência de marketing ao transformarem uma carência particular ou social em uma oportunidade lucrativa de negócios.

A American Marketing Association propõe a seguinte definição: *o marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo.*<sup>8</sup> Lidar com esses processos de troca exige uma boa dose de trabalho e habilidade. A *administração de marketing* acontece quando pelo menos uma das partes em uma relação de troca potencial procura meios de obter as respostas desejadas das outras partes. Vemos, portanto, a **administração de marketing** como *a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente.*

Podemos estabelecer definições distintas de marketing sob as perspectivas social e gerencial. Uma definição social mostra o papel do marketing na sociedade; por exemplo, um profissional da área afirmou que o papel do marketing é “proporcionar um padrão de vida melhor”. Eis uma definição social que atende aos nossos propósitos: *marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca*

\* B2B (do inglês *business to business*) é o termo usado para se referir a empresas que têm como clientes outras empresas, ou seja, empresas que vendem para empresas. (N. da R.T.)



*de produtos de valor entre si.* A criação conjunta de valor entre os consumidores e as empresas e a importância da criação de valor e do compartilhamento tornaram-se temas relevantes no desenvolvimento do pensamento do marketing moderno.<sup>9</sup>

Do ponto de vista gerencial, muitas vezes o marketing é descrito como “a arte de vender produtos”, mas muitos se surpreendem ao ouvir que a parte mais importante do marketing *não* é vender! As vendas são apenas a ponta do *iceberg* do marketing. Peter Drucker, um dos principais teóricos da administração, apresenta a questão da seguinte maneira:<sup>10</sup>

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Porém, o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender tão bem o cliente de modo que um bem ou um serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho. De maneira ideal, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária, então, seria tornar o produto disponível.

Quando a Nintendo projetou seu sistema de jogos Wii, a Apple lançou seu tablet iPad e a Toyota apresentou seu automóvel híbrido Prius, elas receberam uma enxurrada de pedidos porque haviam desenvolvido o produto certo, com base em uma cuidadosa lição de casa de marketing sobre consumidores, concorrência e todos os fatores externos que afetam o custo e a demanda.

## A QUE SE APLICA O MARKETING?

Os profissionais de marketing se envolvem na gestão de dez tipos de produto: bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. Abordaremos sucintamente cada uma dessas categorias.

**BENS** Bens tangíveis constituem a maior parte do esforço de produção e marketing da maioria dos países. As empresas norte-americanas colocam no mercado a cada ano bilhões de produtos alimentícios frescos, enlatados, empacotados e congelados, além de milhões de carros, refrigeradores, televisores, máquinas e vários outros bens que sustentam a economia moderna.

**SERVIÇOS** À medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentra na prestação de serviços. A atual economia dos Estados Unidos consiste em um mix de dois terços de serviços e um terço de bens.<sup>11</sup> Entre os serviços estão aqueles prestados por companhias aéreas, hotéis, locadoras de automóveis, cabeleireiros, esteticistas e técnicos de manutenção e reparo, assim como contadores, bancários, advogados, engenheiros, médicos, programadores de software e consultores de gestão. No entanto, muitos produtos combinam bens e serviços, como é o caso de uma refeição em um restaurante fast-food.

**EVENTOS** Os profissionais de marketing promovem eventos periódicos, como grandes feiras setoriais, espetáculos artísticos e comemorações de aniversário. Eventos esportivos globais como os Jogos Olímpicos e a Copa do Mundo são promovidos, na mesma intensidade, tanto para empresas como para torcedores. Eventos locais incluem bazares de artesanato, encontros literários em livrarias e feiras livres.

**EXPERIÊNCIAS** Ao orquestrar diversos serviços e mercadorias, uma empresa pode criar, apresentar e comercializar experiências. O Magic Kingdom, do Walt Disney World, proporciona aos clientes uma visita a um reino de conto de fadas, um navio pirata ou uma casa mal-assombrada. Também há mercado para experiências customizadas, como passar uma semana em um centro de treinamento de beisebol jogando com grandes craques veteranos, dividir o palco com lendas vivas do rock no Rock'n'Roll Fantasy Camp ou escalar o Monte Everest.

**PESSOAS** Artistas, músicos, CEOs, médicos, advogados e financistas bem-sucedidos, entre outros profissionais, com frequência recorrem à ajuda de consultores de marketing.<sup>12</sup> Muitos atletas e apresentadores de TV são particularmente hábeis em fazer seu marketing pessoal — pense no jogador de futebol Cristiano Ronaldo, na veterana dos programas de entrevistas Oprah Winfrey e nas lendas do rock The Rolling Stones. O consultor Tom Peters, ele próprio um mestre do marketing pessoal, aconselha as pessoas a se tornarem uma ‘marca’.



Créditos: © McClatchy-Tribune Information Services /Alamy.

O desfile das Olimpíadas, em Sochi, na Rússia, potencializa seu apelo comercial.

**LUGARES** Cidades, estados, regiões e países inteiros competem ativamente para atrair turistas, novos moradores, fábricas e sedes de empresas.<sup>13</sup> Entre os profissionais de marketing de lugares estão especialistas em desenvolvimento econômico, agentes imobiliários, bancos comerciais, associações comerciais locais e agências de propaganda e relações públicas. O Las Vegas Convention & Visitors Authority obteve êxito com sua provocativa campanha *What Happens Here Stays Here* (O que acontece aqui fica aqui), retratando a cidade como um ‘playground para adultos’.

**PROPRIEDADES** Propriedades são direitos intangíveis de posse tanto de bens imóveis como de bens financeiros (títulos e ações). Podem ser compradas e vendidas, o que requer um esforço de marketing. As imobiliárias trabalham para proprietários de imóveis ou para quem as procura para comprar e vender imóveis residenciais ou comerciais. Já as instituições bancárias e de investimentos estão envolvidas no marketing de produtos financeiros tanto para pessoas físicas como para pessoas jurídicas.

**ORGANIZAÇÕES** Museus, teatros e organizações com e sem fins lucrativos usam o marketing para melhorar sua imagem e competir por público e recursos. Algumas universidades criaram diretorias de marketing para administrar melhor a identidade e a imagem da escola, cuidando de tudo, desde folhetos de admissão e publicações no Twitter até a estratégia de marca.<sup>14</sup>



Créditos: Chris Pizzello/Invision/AP.

Oprah Winfrey construiu uma marca pessoal que vale bilhões de dólares e que tem usado em muitas linhas de negócios.

**INFORMAÇÕES** Informação é basicamente o que livros, escolas e universidades produzem, comercializam e distribuem a determinado preço para pais, alunos e comunidades. As empresas tomam decisões comerciais usando informações fornecidas por organizações como a Thomson Reuters: “Combinamos conhecimentos setoriais com tecnologia inovadora para fornecer informações cruciais aos principais tomadores de decisão nos setores financeiro, jurídico, fiscal e contábil, de saúde, científico e de mídia, impulsionadas pela organização de notícias mais confiável do mundo”.<sup>15</sup>

**IDEIAS** Toda oferta de marketing traz em sua essência uma ideia básica. Charles Revson, da Revlon, certa vez observou: “Na fábrica, produzimos cosméticos; na loja, vendemos esperança”. Produtos são plataformas para a oferta de algum conceito ou benefício. Os profissionais de marketing social estão sempre às voltas com a promoção de ideias como as campanhas norte-americanas *Friends Don't Let Friends Drive Drunk* (Amigos não deixam amigos dirigirem bêbados) e *A Mind is a Terrible Thing to Waste* (Desperdiçar um intelecto é uma coisa terrível).

## QUEM FAZ O MARKETING?

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

Os profissionais de marketing estão capacitados a estimular a demanda pelos produtos de uma empresa, mas essa é uma visão muito limitada das tarefas que desempenham. Eles também buscam influenciar o nível, a oportunidade e a composição da demanda para atender aos objetivos da organização. São possíveis oito tipos de demanda:

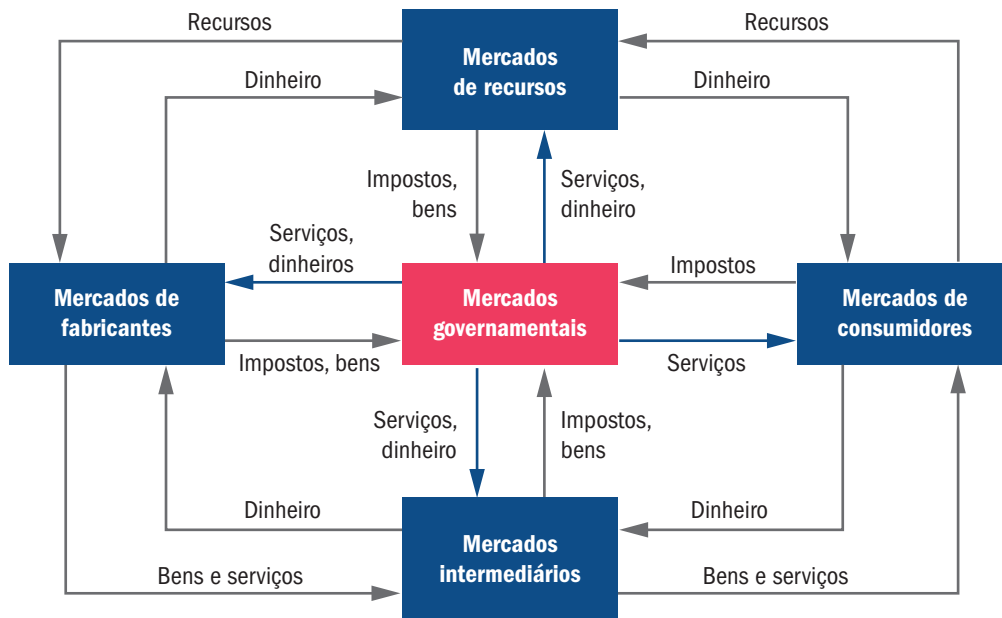
1. **Demanda negativa:** os consumidores não gostam do produto e podem até mesmo pagar para evitá-lo.
2. **Demanda inexistente:** os consumidores não conhecem o produto ou não estão interessados nele.
3. **Demanda latente:** os consumidores compartilham uma forte necessidade que não pode ser satisfeita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

Em cada caso, os profissionais de marketing devem identificar uma ou mais causas subjacentes ao estado de demanda e determinar um plano de ação para alterá-la para um estado mais desejado.

**MERCADOS** Antigamente, um ‘mercado’ era um local físico onde compradores e vendedores se reuniam para comprar e vender seus produtos. Atualmente, os economistas descrevem um *mercado* como um conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinado produto ou classe de produto (mercado imobiliário ou de grãos, por exemplo).

A Figura 1.1 mostra cinco mercados básicos e os fluxos que os conectam. Os fabricantes recorrem aos mercados de recursos (mercados de matérias-primas, mercados de trabalho, mercados financeiros) para adquiri-los e transformá-los em bens e serviços; depois vendem os produtos acabados a intermediários, que os vendem aos clientes finais. O governo recolhe impostos para comprar produtos dos mercados de recursos, de fabricantes e de intermediários; depois, usa esses bens e serviços para fornecer serviços públicos. A economia de cada nação e a economia global consistem em conjuntos de mercados integrados e vinculados entre si por processos de troca.

Figura 1.1 Estrutura de fluxos em uma moderna economia baseada em trocas



Os profissionais de marketing consideram os vendedores como o setor produtivo e usam o termo **mercado** para descrever agrupamentos de clientes. Por exemplo, falam em mercados de necessidades (o mercado das pessoas que querem emagrecer), mercados de produtos (o mercado de calçados), mercados demográficos (a geração do milênio, ou geração Y, jovens nascidos entre 1980 e 1995), mercados geográficos (o mercado chinês) ou os mercados de eleitores, de trabalhadores e de doadores.

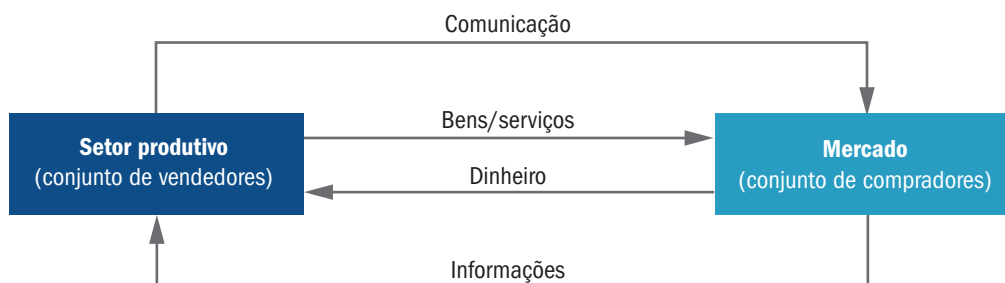
A Figura 1.2 mostra como vendedores e compradores conectam-se por meio de quatro fluxos: os vendedores enviam bens, serviços e comunicação (como propagandas e mala direta) ao mercado e, em troca, recebem dinheiro e informação (como opiniões dos clientes e dados de vendas); já o fluxo interno mostra uma troca de dinheiro por bens e serviços, enquanto o externo mostra uma troca de informações.

**PRINCIPAIS MERCADOS** Os principais mercados são: consumidor, organizacional, global e sem fins lucrativos.

**Mercado consumidor** Empresas que comercializam produtos de consumo em massa, como sucos, cosméticos, calçados esportivos e passagens aéreas, estabelecem uma imagem de marca sólida por meio do desenvolvimento de um produto superior e da garantia de disponibilidade, sustentado por uma comunicação envolvente e um desempenho confiável.

**Mercado organizacional** Empresas que vendem bens e serviços para outras empresas costumam se deparar com profissionais de compras bem informados e capacitados para avaliar ofertas de vários concorrentes. A propaganda e os sites na web desempenham um papel importante, mas a força de vendas, o preço e a reputação da empresa desempenham um papel mais forte.

Figura 1.2 Sistema simples de marketing





Os governos são um mercado importante para muitas empresas.



Créditos: © Travel Pictures/Alamy.

**Mercado global** Empresas que vendem seus produtos no mercado global navegam por diferenças culturais, linguísticas, legais e políticas ao decidirem em que países investir; como entrar em cada um deles (como exportador, licenciado, parceiro em joint-venture, fabricante sob contrato ou fabricante autônomo); como adaptar as características de seus produtos a cada país; como determinar preços para seus produtos em mercados externos; e como adaptar suas comunicações a diferentes culturas.

**Mercado sem fins lucrativos e governamental** Empresas que vendem seus produtos a organizações sem fins lucrativos com limitado poder de compra, como igrejas, universidades, instituições de caridade e órgãos públicos, precisam determinar seus preços com cautela. A maioria das compras do governo exige licitação; os compradores costumam se concentrar em soluções práticas e, na ausência de fatores atenuantes, favorecer a proposta de menor preço.<sup>16</sup>

## Conceitos centrais de marketing

Para compreender a função de marketing, precisamos compreender o conjunto central de conceitos, conforme a Tabela 1.1.

**Tabela 1.1** Conceitos centrais de marketing

Necessidades, desejos e demandas
Mercados-alvo, posicionamento e segmentação
Ofertas e marcas
Canais de marketing
Mídia paga, conteúdo próprio e mídia orgânica
Impressões e engajamento
Valor e satisfação
Cadeia de suprimento
Concorrência
Ambiente de marketing

## NECESSIDADES, DESEJOS E DEMANDAS

*Necessidades* são os requisitos básicos do ser humano, como comida, ar, água, roupas e abrigo. Os seres humanos também sentem forte necessidade de recreação, instrução e diversão. Essas necessidades tornam-se *desejos* quando direcionadas a objetos específicos que possam satisfazê-las. Quando um consumidor norte-americano precisa se alimentar, pode querer uma pizza acompanhada de uma cerveja artesanal. Já um habitante do Afeganistão pode querer arroz, cordeiro e cenouras. Nossos desejos são moldados pela sociedade à qual pertencemos.

*Demandas* são desejos por produtos específicos sustentados pela capacidade de comprá-los. Muitos desejam um Mercedes, mas poucos podem comprá-lo. As empresas devem mensurar não somente o número de pessoas que desejam seu produto, mas também quantas estariam realmente dispostas a comprá-lo e teriam condições para isso.

Essas diferenciações lançam uma nova luz sobre a crítica frequente de que “o marketing faz as pessoas comprarem coisas que não necessitam”. O marketing não cria necessidades: elas surgem antes dele. Os profissionais de marketing podem promover a ideia de que um Mercedes vai satisfazer a necessidade de *status* social de uma pessoa, mas não criam a necessidade em si.

Alguns clientes têm necessidades das quais não estão plenamente conscientes ou que não conseguem expressar. O que o cliente quer dizer quando pede um cortador de grama ‘potente’ ou um hotel ‘tranquilo’? O profissional de marketing precisa pesquisar mais a fundo. Podemos distinguir cinco tipos de necessidade:

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

Atender apenas à necessidade declarada pode não ser o bastante para o cliente.<sup>17</sup> Os consumidores não sabiam muito sobre os tablets quando chegaram ao mercado, mas a Apple empenhou-se em moldar as percepções dos consumidores em relação a esses aparelhos. Para conquistar vantagem competitiva, as empresas devem ajudar os clientes a descobrir o que querem.

## MERCADOS-ALVO, POSICIONAMENTO E SEGMENTAÇÃO

Nem todos gostam do mesmo cereal, restaurante, curso ou filme. Por isso, os profissionais de marketing identificam os diferentes segmentos de consumidores analisando as diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais entre eles. Então, decidem quais apresentam as maiores oportunidades. Para cada *mercado-alvo* escolhido, a empresa desenvolve uma *oferta de mercado* que é *posicionada* na mente dos consumidores-alvo como algo que fornece um ou mais benefícios centrais. Por exemplo, a Volvo desenvolve carros para consumidores cuja maior preocupação é a segurança e, portanto, posiciona seus veículos como os mais seguros disponíveis no mercado. Já a Porsche segmenta compradores que buscam prazer e entusiasmo ao volante e querem causar uma impressão sobre seu estilo de dirigir.

## OFERTAS E MARCAS

As empresas atendem a necessidades por meio da emissão de uma **proposta de valor**, um conjunto de benefícios capazes de satisfazer essas necessidades. A proposta de valor intangível é materializada por uma *oferta*, que pode ser uma combinação de bens, serviços, informações e experiências.

Uma *marca* é uma oferta de fonte conhecida. Por exemplo, a Apple desencadeia na mente das pessoas muitas associações que compõem sua imagem: criativa, inovadora, fácil de usar, divertida, sofisticada, iPod, iPhone e iPad, para citar algumas. Todas as empresas se esforçam para estabelecer uma imagem de marca o mais sólida, favorável e exclusiva possível.

## CANAIS DE MARKETING

Para atingir um mercado-alvo, os profissionais da área usam três tipos de canal de marketing. Os *canais de comunicação* enviam e recebem mensagens dos consumidores-alvo, dentre eles

jornais, revistas, rádio, televisão, correio, telefone fixo e móvel, outdoors, cartazes, folhetos, CDs, arquivos de áudio e internet. Além dessas mídias, as empresas comunicam-se por intermédio da aparência de suas lojas e sites na web, entre outros meios, acrescentando canais bidirecionais, como e-mails, blogs, mensagens de texto e URLs aos canais unidirecionais mais comuns, como os anúncios.

Os *canais de distribuição* ajudam a apresentar, vender ou entregar bens e serviços a um comprador ou usuário. Podem ser diretos — via internet, correio ou telefone fixo e móvel — ou indiretos — por meio de distribuidores, atacadistas, varejistas e agentes que atuam como intermediários.

Para realizar transações com compradores potenciais, a empresa também utiliza *canais de serviço*, entre os quais estão os armazéns, as transportadoras, os bancos e as companhias de seguros. Os profissionais de marketing claramente enfrentam um desafio na escolha do melhor mix de canais de comunicação, distribuição e serviços para suas ofertas.

## MÍDIA PAGA, CONTEÚDO PRÓPRIO E MÍDIA ORGÂNICA

O crescimento da mídia digital oferece aos profissionais de marketing uma série de novas formas de interagir com consumidores e clientes. Podemos agrupar as opções de comunicação em três categorias.<sup>18</sup> A *mídia paga* inclui anúncios de TV, revistas e banners eletrônicos, pesquisa paga e patrocínios, tudo o que permite ao profissional de marketing exibir seu anúncio ou marca mediante o pagamento de uma taxa. O *conteúdo próprio* refere-se a canais de comunicação próprios, como folheto institucional ou da marca, site, blog, página do Facebook ou conta do Twitter. A *mídia orgânica* consiste em canais pelos quais os consumidores, a imprensa ou outros comunicam voluntariamente algo sobre a marca por comunicação boca a boca, *buzz* ou marketing viral. O surgimento da mídia orgânica permitiu que algumas empresas, como a Chipotle, reduzissem seus gastos com mídia paga.<sup>19</sup>

**CHIPOTLE** Uma das redes de restaurante de mais rápido crescimento na última década nos Estados Unidos, a Chipotle está comprometida com alimentos frescos. A empresa apoia a agricultura familiar e fontes de ingredientes sustentáveis de produtores locais que agem de forma responsável em relação aos animais e ao meio ambiente. Com mais de 1.600 lojas e mais de 1,7 milhão de seguidores nas redes

sociais, não gasta quase nada em mídia paga tradicional. Em vez disso, envolve os clientes por meio do Facebook, do Twitter e de outras mídias sociais com sua estratégia digital baseada em *Food With Integrity* (Alimentos com integridade) que coloca o foco naquilo que vende e em sua origem. Como observa o diretor de marketing Mark Crumpacker: “Normalmente, o marketing do fast-food é um jogo

de tentar ocultar a verdade. Quanto mais as pessoas sabem sobre a maioria das empresas desse ramo, menos provável que elas queiram ser cliente delas”. Vídeos do YouTube com a lenda da música country Willie Nelson e a indie rocker Karen O da banda Yeah Yeah Yeahs musicalizaram o protesto da Chipotle contra alimentos processados e a industrialização da agricultura familiar.

## IMPRESSÕES E ENGAJAMENTO

Hoje em dia, os profissionais de marketing pensam em três ‘telas’ ou meios para atingir os consumidores: TV, internet e celular. Surpreendentemente, a ampliação de opções digitais não reduziu de imediato a quantidade de visualizações de TV, em parte porque, conforme um estudo da Nielsen, três entre cinco consumidores usam duas telas ao mesmo tempo.<sup>20</sup>

As *impressões*, que ocorrem quando os consumidores visualizam uma comunicação, são uma métrica útil para rastrear seu escopo ou a amplitude de seu alcance e para realizar comparações entre diferentes tipos de comunicação. A desvantagem é que as impressões não fornecem informações sobre os resultados da visualização da comunicação.

O *engajamento* é a extensão da atenção de um cliente e seu envolvimento ativo com uma comunicação. Reflete uma resposta muito mais ativa do que uma mera impressão e é mais provável que crie valor para a empresa. Alguns indicadores eletrônicos do engajamento são as ‘curtidas’ do Facebook, as publicações do Twitter, os comentários em um blog ou site e o compartilhamento de um vídeo ou outro conteúdo. O engajamento pode se estender a experiências pessoais que incrementam ou transformam os bens e serviços de uma empresa.



A Chipotle encontrou sucesso no mercado com pouca mídia paga, concentrando-se nas mídias sociais para contar sua história de *Food With Integrity*.

## VALOR E SATISFAÇÃO

O consumidor escolhe entre diferentes ofertas considerando qual parece proporcionar o maior *valor* — somatório dos benefícios e custos tangíveis e intangíveis. O valor, um conceito central de marketing, pode ser considerado primordialmente uma combinação de qualidade, serviço e preço (qsp), denominada *triáde do valor para o cliente*. As percepções de valor aumentam com a qualidade e o serviço, mas diminuem com o preço.

O marketing pode ser visto como a identificação, a criação, a comunicação, a entrega e o monitoramento do valor para o cliente. A *satisfação* reflete os julgamentos comparativos de uma pessoa sobre o desempenho percebido de um produto em relação a suas expectativas. Se o desempenho não atinge as expectativas, o cliente fica decepcionado. Se o desempenho alcança as expectativas, o cliente fica satisfeito. Se o desempenho supera as expectativas, o cliente fica encantado.

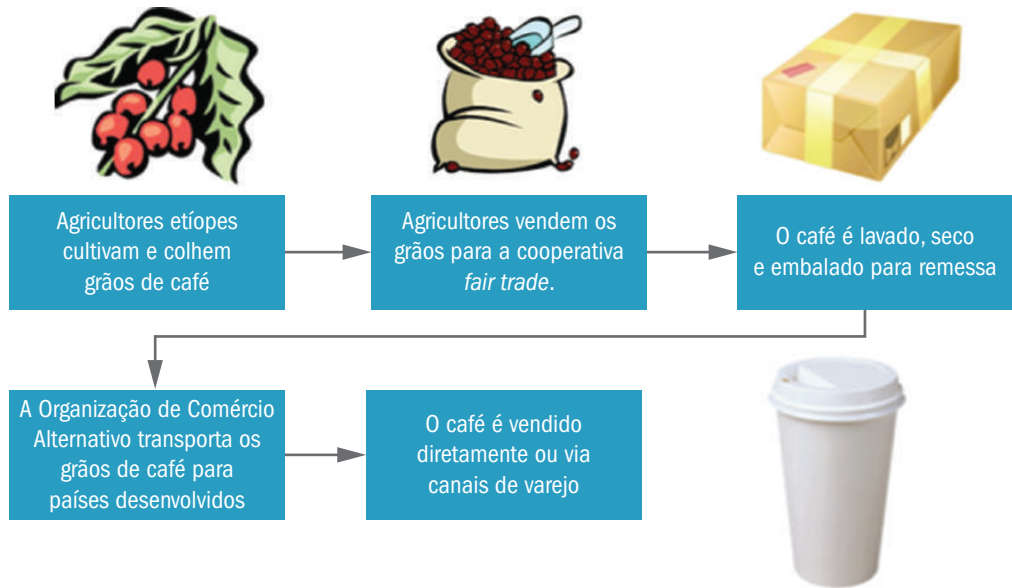
## CADEIA DE SUPRIMENTO

A cadeia de suprimento (*supply chain*) é um canal que se estende das matérias-primas e dos componentes aos produtos finais levados aos consumidores finais. Como mostra a Figura 1.3, a cadeia de suprimento para o café pode começar com agricultores etíopes que plantam, tratam e colhem os grãos, para depois venderem sua colheita. Se vendido por intermédio de uma cooperativa *fair trade* (comércio justo), o café é lavado, seco e embalado para remessa por uma Organização de Comércio Alternativo (ATO, do inglês *Alternative Trading Organization*), que paga um valor mínimo de 1,26 dólares por libra de grãos. A ATO transporta o café para países desenvolvidos, onde é vendido diretamente ao consumidor ou por canais de varejo. Cada empresa da cooperativa retém apenas determinada porcentagem do valor total gerado pela cadeia de suprimento. Quando uma empresa incorpora concorrentes ou passa para um estágio superior ou inferior na cadeia produtiva, seu objetivo é obter um percentual maior do valor da cadeia.

Problemas com uma cadeia de suprimentos podem ser prejudiciais ou mesmo fatais para uma empresa. Quando a Johnson & Johnson teve problemas de fabricação em sua unidade de produtos de consumo (a que produz o Tylenol e outros produtos), ela contratou um alto executivo da Bayer AG conhecido por sua habilidade em reparar problemas com os consumidores e com a cadeia de suprimentos.<sup>21</sup>



Figura 1.3 A cadeia de suprimento para o café



## CONCORRÊNCIA

A concorrência abrange todas as ofertas e os substitutos rivais, sejam eles reais ou potenciais, que um comprador possa levar em consideração. Uma empresa automobilística pode comprar aço da U.S. Steel nos Estados Unidos, de um fornecedor estrangeiro no Japão ou na Coreia ou de uma pequena siderúrgica como a Nucor, pensando em uma alternativa econômica. Pode, ainda, comprar alumínio da Alcoa para determinadas partes do carro a fim de reduzir seu peso ou comprar plásticos especiais da Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) em vez de aço. Obviamente, é mais provável que a U.S. Steel seja afetada pelos produtos substitutos do que pelas outras siderúrgicas integradas e esteja definindo sua concorrência em termos demasiadamente restritos, caso não enxergue isso.

## AMBIENTE DE MARKETING

O ambiente de marketing é constituído pelo microambiente e pelo macroambiente. O *microambiente* inclui os participantes imediatos envolvidos na produção, na distribuição e na promoção da oferta. São eles: a empresa, os fornecedores, os distribuidores, os revendedores e os clientes-alvo. Incluídos no grupo de fornecedores estão os de materiais e os de serviços, como institutos de pesquisa de marketing, agências de propaganda, bancos e seguradoras, transportadoras e operadoras de telefonia. Entre os distribuidores e revendedores estão agentes, corretores, representantes de fabricantes e todos aqueles que facilitam a busca e a venda aos clientes.

O *macroambiente* é formado por seis componentes: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente sociocultural, ambiente natural, ambiente tecnológico e ambiente político-legal. Os profissionais de marketing devem prestar muita atenção às tendências e evoluções desses ambientes e realizar ajustes oportunos em suas estratégias de marketing. Novas oportunidades surgem constantemente à espera do marketing certo em termos de perspicácia e criatividade. Veja o exemplo do Pinterest.<sup>22</sup>

**PINTEREST** Um dos sites de mídia social de mais rápido crescimento — já superou 10 milhões mensais de visitantes únicos dos Estados Unidos em janeiro de 2012 e *dobrou* esse número apenas quatro meses depois —,

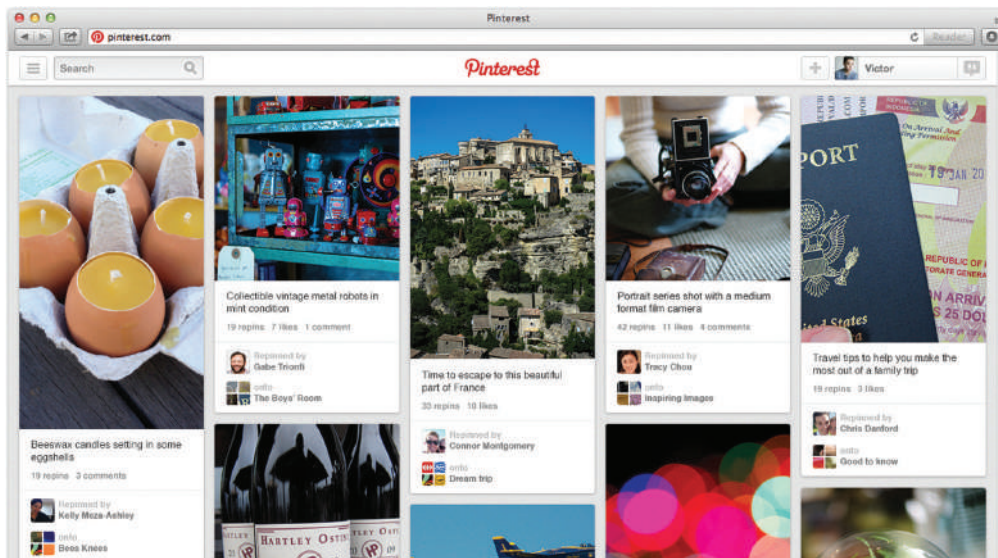
o Pinterest é uma ferramenta de marcação visual que permite aos usuários coletar e compartilhar imagens de projetos ou produtos em álbuns de recortes digitais ou *pinboards*. Especialmente popular entre mulheres

que planejam casamentos, colecionam receitas e projetam reformas na cozinha, gerou mais tráfego para outros sites em um mês do que Twitter, Google+, LinkedIn e YouTube combinados. Parte do apelo é sua grade

única e personalizável de imagens. O principal atrativo do Pinterest é que seus usuários estão frequentemente propensos à compra: um estudo demonstrou que quase 70% dos

compradores on-line que encontraram um produto via Pinterest efetuaram a compra, em comparação com 40% no caso do Facebook. Marcas como Dell e Mercedes-Benz ou

Peanut Butter & Co. e Zombie SAK estão integrando esse site a suas estratégias de mídia social. No entanto, o Pinterest ainda explora como melhor rentabilizar seu negócio.



O Pinterest explorou o desejo do consumidor de colecionar e compartilhar on-line imagens pessoalmente relevantes.

## As novas realidades do marketing

O mercado atual é radicalmente diferente de dez anos atrás, com o surgimento de novos comportamentos, oportunidades e desafios de marketing. Neste livro, vamos nos concentrar em três forças transformadoras: tecnologia, globalização e responsabilidade social.

### TECNOLOGIA

O ritmo das mudanças e a escala da conquista tecnológica são impressionantes. O número de telefones celulares na Índia ultrapassou a casa dos 500 milhões; os usuários mensais do Facebook passaram de dois bilhões; e mais da metade dos africanos residentes em áreas urbanas puderam acessar a internet mensalmente.<sup>23</sup>

Com a rápida expansão do comércio eletrônico, a internet móvel e a penetração da web nos mercados emergentes, o Boston Consulting Group acredita que os gestores de marcas devem aprimorar seus 'balanços digitais'.<sup>24</sup> Grandes quantidades de informações e dados sobre praticamente tudo estão disponíveis para consumidores e empresas. Na realidade, a especialista em pesquisa de tecnologia Gartner indica que os executivos de marketing investem mais tempo em tecnologia da informação (TI) do que os próprios executivos da área. Os diretores de marketing e TI da Aetna vêm colaborando com sucesso há anos, lançando novos bens e serviços, incluindo o iTriage, um conhecido aplicativo de saúde para iPhone. Com ele, os usuários podem pesquisar doenças, encontrar médicos próximos e saber mais sobre os medicamentos prescritos.<sup>25</sup>

A Procter & Gamble (P&G) está determinada a ficar à frente das tendências de tecnologia.<sup>26</sup>

**P&G** A P&G usa as mais recentes ferramentas digitais em todos os 80 países onde comercializa produtos: redes onipresentes de alta velocidade, visualização de dados e análise em alta velocidade de múltiplos fluxos de informações. Em 40 locais no mundo, uma sala de reuniões de última tecnologia, chamada de *business sphere*, pode exibir

em tempo real dados de participação de mercado, lucros e preços por país, região, marca e produto. O sabão em pó Tide tem uma 'mesa de notícias' exclusiva, que monitora as interações de mídia social e se junta ao *buzz* quando relevante. Quando o Tide foi usado para limpar um terrível derramamento de combustível em uma corrida da NASCAR,

a marca divulgou anúncios em redes sociais com imagens reais do noticiário em um prazo de 72 horas. A P&G analisa uma ampla gama de aplicações de tecnologia. Um estudo piloto mostrou que vendedores de campo aumentaram a receita em 1,5% apenas usando iPads para mostrar aos clientes da loja os layouts de diferentes pisos.

Quando o sabão Tide foi usado para limpar um derramamento de combustível em uma corrida da NASCAR, a P&G rapidamente divulgou a notícia nas mídias sociais.



Crédito: Getty Images para a NASCAR.

A velha crença de que ‘informação é poder’ está dando lugar à nova ideia de que ‘compartilhar informações é poder’.<sup>27</sup> A comunidade on-line do gigante de software SAP conta com mais de dois milhões de clientes, parceiros e outros. Uma vez por ano, 100 deles são escolhidos para contribuir com ideias para o desenvolvimento de produtos.<sup>28</sup>

No outro extremo do espectro, a barbearia The Gent’s Place em Frisco, Texas, captou 5.000 clientes colocando anúncios no Facebook que ofereciam lavagem e corte de cabelo mais um tratamento facial com toalha quente para novos clientes em troca dos dados de nome, número de telefone, endereço de e-mail e rede social preferencial. Seu custo médio de marketing para cada um foi de US\$ 10,13, rapidamente recuperáveis por meio de compras repetidas.<sup>29</sup>

Até mesmo as atividades de marketing tradicionais são profundamente afetadas pela tecnologia. Para melhorar a eficácia da força de vendas, a farmacêutica Roche decidiu fornecer iPads a toda a equipe de vendas. Embora a empresa tivesse um sofisticado software de gestão de relacionamento com clientes (CRM), ainda dependia dos representantes de vendas para inserirem dados com precisão e em tempo hábil, o que infelizmente nem sempre acontecia. Com os iPads, no entanto, as equipes de vendas podiam fazer os registros em tempo real, melhorando a qualidade dos dados inseridos enquanto liberavam tempo para outras tarefas.<sup>30</sup>

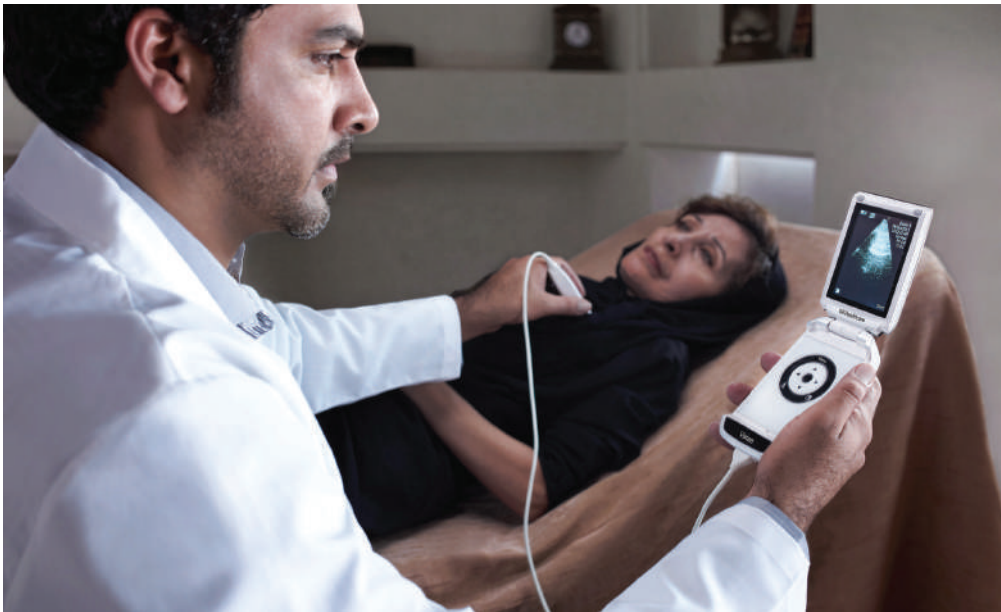
## GLOBALIZAÇÃO

O mundo encolheu. Com as novas tecnologias de transporte, remessa e comunicação, ficou mais fácil conhecer o restante do mundo, viajar ou comprar e vender em qualquer lugar. Em 2025, o consumo anual nos mercados emergentes totalizará US\$ 30 trilhões e contribuirá com mais de 70% do crescimento do PIB global.<sup>31</sup> Prevê-se que impressionantes 56% do consumo global de serviços financeiros advenha desses mercados em 2050, em contraste com os 18% em 2010.

Tendências demográficas favorecem mercados em desenvolvimento, como Índia, Paquistão e Egito, que têm populações de idade média inferior a 25 anos. Em termos de crescimento da classe média, definida como aquela com renda superior a US\$ 3.000 por ano, Filipinas, China e Peru são os três países de mais rápido crescimento.<sup>32</sup>

A globalização tornou os países cada vez mais multiculturais. As minorias norte-americanas têm muita influência econômica e seu poder de compra cresce mais rápido que o da população em geral. De acordo com um relatório de compras da minoria da Terry College of Business da Universidade da Geórgia, o poder de compra combinado das minorias raciais dos Estados Unidos (afro-americanos, asiáticos e indígenas) deve aumentar de US\$ 1,6 trilhão em 2010 para US\$ 2,1 trilhões em 2015, respondendo por 15% do total da nação. Já o poder de compra dos hispânicos no país aumentará de US\$ 1 trilhão em 2010 para US\$ 1,5 trilhão em 2015, quase 11% do total. Uma pesquisa descobriu que 87% das empresas planeja elevar ou manter seus orçamentos para mídia multicultural.<sup>33</sup>





Crédito: Morad Bouchalour. Cortesia da General Electric Company.

O aparelho de ultrassom portátil da GE, produto introduzido nos mercados em desenvolvimento, tem obtido sucesso também nos mercados desenvolvidos.

A globalização altera a inovação e o desenvolvimento de produtos à medida que as empresas tomam ideias e lições de um país e as aplica em outro. Após anos de pouco sucesso com seus *scanners* de ultrassom premium no mercado chinês, a GE teve êxito ao desenvolver uma versão portátil, de baixíssimo custo, que levou em conta as características únicas das necessidades de mercado do país. Mais tarde, começou a vender com sucesso em todo o mundo o produto desenvolvido para uso em ambulâncias e salas cirúrgicas, onde os modelos existentes eram muito grandes.<sup>34</sup>

## RESPONSABILIDADE SOCIAL

Pobreza, poluição, escassez de água, mudanças climáticas, guerras e concentração de riqueza exigem nossa atenção. O setor privado tem assumido sua cota de responsabilidade pela melhoria das condições de vida e empresas em todo o mundo têm dado destaque ao papel da responsabilidade social corporativa.

Visto que os efeitos do marketing se estendem à sociedade como um todo, o profissional de marketing deve levar em consideração o contexto ético, ambiental, jurídico e social de suas atividades.<sup>35</sup> O quadro *Insight de marketing: Marketing 3.0* descreve como as empresas precisam mudar para fazer isso.

## INSIGHT DE Marketing

### MARKETING 3.0

Philip Kotler, Hermawan Kartayaya e Iwan Setiawan acreditam que os clientes de hoje querem que as campanhas de marketing os tratem como seres humanos inteiros e reconheçam que suas necessidades vão além do puro consumismo. Desse modo, o marketing bem-sucedido distingue-se pelo seu elemento humano ou emocional. Segundo esses autores, uma terceira onda de pensamento, orientada a valores e anunciada como 'Marketing 3.0', nos leva para além dos modelos do passado centralizados no produto e no consumidor. Suas três tendências centrais são o aumento da participação dos consumidores e o marketing colaborativo, a globalização e o surgimento de uma sociedade criativa.

- Vivemos com desenvolvimento tecnológico sustentado – internet de baixo custo, computadores e telefones celulares baratos,

serviços e sistemas de código aberto. Mídias sociais expressivas e colaborativas, como Facebook e Wikipédia, mudaram a forma como os profissionais de marketing atuam e interagem com os consumidores.

- Marcas culturalmente relevantes podem ter efeitos de grande alcance. Uma marca cultural pode se posicionar como uma alternativa nacional ou local a uma marca global com padrões ambientais insatisfatórios, por exemplo.
- Pessoas criativas são cada vez mais a espinha dorsal das economias desenvolvidas. Agora, o marketing pode ajudar as empresas a explorar a criatividade e a espiritualidade, inculcando valores de marketing à cultura corporativa, à visão e à missão.

Esses autores acreditam que o futuro do marketing será horizontal: de consumidor para consumidor. Em sua opinião, a recessão econômica

recente não fomentou a confiança no mercado e os clientes contam cada vez mais uns com os outros para obter recomendações e informações confiáveis na escolha de produtos.

Fontes: KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. Hoboken, NJ: Wiley,

2010; KRAUSS, Michael. Evolution of an Academic: Kotler on Marketing 3.0. *Marketing News*, 30 jan. 2011; KAUL, Vivek. Beyond Advertising: Philip Kotler Remains One of the Most Influential Marketing Thinkers. *The Economic Times*, 29 fev. 2012. Para conhecer mais ideias inspiradoras sobre o tema, veja também: STENGEL, Jim. *Grow: How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies*. Nova York: Crown, 2011.

A tarefa da organização é, portanto, determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e satisfazê-los de forma mais eficiente e eficaz do que os concorrentes, sem deixar de preservar ou melhorar o bem-estar dos consumidores e da sociedade no longo prazo.

À medida que os bens se tornam mais comoditizados e os consumidores mais socialmente conscientes, algumas empresas — como The Body Shop, Timberland e Patagonia — incorporam a responsabilidade social como forma de se diferenciar da concorrência, conquistam a preferência do consumidor e obtêm vendas e lucros notáveis.<sup>36</sup>

## Um mercado radicalmente modificado

Essas três forças — tecnologia, globalização e responsabilidade social — mudaram radicalmente o mercado, trazendo novas competências não só aos consumidores, mas também às empresas. O mercado passa igualmente por uma transformação decorrente de mudanças na estrutura do canal e uma concorrência mais acirrada.

## NOVAS COMPETÊNCIAS DO CONSUMIDOR

A mídia social é um fenômeno mundial explosivo. Na Alemanha, a porcentagem de consumidores com mais de 65 anos que acessa a internet aumentou de 24 para 33% de 2011 para 2012; a maioria deles participa de um serviço de mídia social. O número de alemães que navegam na internet sem fio subiu para 29 milhões em 2012 e deve atingir a casa dos 60 milhões em 2016. Mais de 10% dos alemães usava tablets para acessar a internet em 2012 e quase dois terços das empresas alemãs pesquisadas em 2012 relataram retorno positivo para suas atividades de mídia social (Facebook, Twitter, *newsrooms* das redes sociais, comunidades de feedback dos clientes).<sup>37</sup>

O empoderamento, no entanto, não diz respeito apenas à tecnologia. Os consumidores estão predispostos a trocar de marca se acharem que não estão sendo bem tratados ou se não gostarem do que veem, como ocorreu com a Progressive Insurance.<sup>38</sup>

**PROGRESSIVE INSURANCE** Kate Fisher, uma cliente da seguradora Progressive, foi morta por um motorista que não respeitou o farol vermelho. Como o seguro dele tinha cobertura insuficiente, a família de Kate decidiu processar o motorista por negligência para que a própria Progressive complementasse o que ele não podia pagar. Matt Fisher, irmão de Kate, ficou furioso ao saber que a seguradora participava ativamente da defesa jurídica do motorista

negligente. Sua publicação no Tumblr, “Minha irmã pagou a Progressive Insurance para defender o assassino dela no tribunal”, foi captada pelos veículos de mídia e provocou indignação pública nas páginas do Facebook e do Twitter da empresa. Mais de 1.000 clientes relataram que estavam deixando a seguradora e muitos outros alegaram que não fariam negócios com ela. Embora a empresa considerasse que tinha razões comerciais defensáveis para suas ações,

seus críticos ficaram enfurecidos com suas respostas nada apropriadas, como: “Examinamos com atenção este pedido de indenização e seus antecedentes relevantes e achamos que tratamos adequadamente o caso, no escopo de nossas obrigações contratuais”. Após dias de tumulto, a Progressive chegou a um acordo com os Fisher de mais de dezenas de milhares de dólares, valor superior aos US\$ 76.000 inicialmente pedidos pela família.

A informação, a comunicação e a mobilidade expandidas permitem aos clientes fazer escolhas melhores e compartilhar suas preferências e opiniões com outras pessoas ao redor do mundo. A Tabela 1.2 resume algumas das novas competências do consumidor.

- **Os consumidores podem usar a internet como uma informação poderosa e um assistente de compras.** De casa, do escritório ou do celular, podem comparar preços e características de produtos, consultar avaliações de usuários e fazer pedidos on-line de qualquer lugar do mundo, 24 horas por dia, sete dias por semana, ignorando ofertas

**Tabela 1.2** Novas competências do consumidor

Usar a internet como uma informação poderosa e um assistente de compras.  
 Pesquisar, comunicar e comprar em movimento.  
 Acessar as mídias sociais para compartilhar opiniões e expressar fidelidade.  
 Interagir ativamente com as empresas.  
 Rejeitar ações de marketing que considerem inadequadas.

locais limitadas e fazendo economias significativas. Também podem aderir ao *showrooming*: comparar produtos nas lojas físicas, mas comprar pela internet.<sup>39</sup> Visto que consumidores e outros interessados podem, de fato, rastrear praticamente qualquer tipo de informação, as empresas passaram a perceber que a transparência em palavras e ações corporativas é de suma importância.

- **Os consumidores podem pesquisar, comunicar e comprar em movimento.** Cada vez mais os consumidores integram smartphones e tablets a suas vidas diárias. Um estudo constatou que a maioria dos usuários europeus de smartphones usava seus aparelhos para pesquisar produtos e fazer compras.<sup>40</sup> Há um telefone celular para cada duas pessoas no planeta — e são registrados globalmente por dia 10 vezes mais produções desses aparelhos do que nascimentos de bebês. O setor de telecomunicações é um dos que valem trilhões de dólares no mundo, além do turístico, militar, alimentício e automobilístico.<sup>41</sup>
- **Os consumidores podem acessar as mídias sociais para compartilhar opiniões e expressar fidelidade.** Conexões pessoais e conteúdos gerados por usuários proliferam em mídias sociais como Facebook, Flickr, Wikipédia e YouTube. Sites como Dogster para amantes de cães, TripAdvisor para viajantes e Moterus para motociclistas reúnem consumidores com um interesse em comum. No CarSpace.com, entusiastas de automóveis falam sobre aros cromados, o modelo BMW mais recente e onde encontrar um ótimo mecânico local.
- **Os consumidores podem interagir ativamente com as empresas.** Os consumidores veem suas empresas favoritas como oficinas de onde podem extrair as ofertas que desejam. Ao optar por fazer parte ou sair de listas, podem receber comunicações de marketing e vendas, descontos, cupons e outras ofertas especiais. Com seus smartphones, podem escanear códigos de barras e códigos QR (*quick response*) para acessar o site de uma marca e outras informações.<sup>42</sup>
- **Os consumidores podem rejeitar ações de marketing que considerem inadequadas.** Atualmente, alguns clientes podem constatar menos diferenças entre produtos e se sentirem menos leais a uma marca. Outros podem se preocupar mais com o preço e a qualidade em sua busca por valor. Quase dois terços dos entrevistados em uma pesquisa relataram não gostar de propaganda.<sup>43</sup> Por esses e outros motivos, os consumidores podem ser menos tolerantes ao marketing indesejado e podem optar por filtrar mensagens on-line, ignorar comerciais assistindo a vídeos e esquivar-se de ofertas de marketing por correio ou telefone.

## NOVAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Ao mesmo tempo, a globalização, a responsabilidade social e a tecnologia também geraram um novo conjunto de competências para ajudar as empresas a lidar e a reagir (Tabela 1.3).

**Tabela 1.3** Novas competências organizacionais

Usar a internet como um poderoso canal de informações e vendas, inclusive para individualizar produtos.  
 Coletar informações mais abrangentes sobre mercados, clientes atuais ou potenciais e concorrentes.  
 Chegar aos consumidores de forma rápida e eficiente por meio de redes sociais e mobile marketing, enviando anúncios, cupons e informações.  
 Aperfeiçoar seus processos de compras, recrutamento e treinamento, assim como as comunicações internas e externas.  
 Melhorar sua eficiência.



- **As empresas podem usar a internet como um poderoso canal de informações e vendas, inclusive para individualizar produtos.** Um site pode listar os produtos de uma empresa, seu histórico, filosofia de negócios, oportunidades de trabalho e outras informações que sejam do interesse de consumidores do mundo todo. A equipe de marketing da Solo Cup percebeu que associar suas vitrines a seu site e página do Facebook facilitava a compra de copos e pratos descartáveis pelos consumidores enquanto eles se envolviam com a marca on-line.<sup>44</sup> Graças aos avanços em customização industrial, tecnologia da informação e software de database marketing, as empresas permitem que os clientes comprem confeitos da M&M com seus nomes, caixas de cereais Wheaties ou latas de refrigerante Jones com sua foto estampada nelas e frascos de ketchup Heinz com mensagens personalizadas.<sup>45</sup>
- **As empresas podem coletar informações mais abrangentes sobre mercados, clientes atuais ou potenciais e concorrentes.** Os executivos de marketing também podem conduzir uma pesquisa de mercado atualizada usando a internet para montar grupos de discussão, enviar questionários e coletar dados primários de várias outras maneiras. Podem reunir informações sobre cada cliente no que se refere a compras, preferências, dados demográficos e rentabilidade. A rede de drogarias CVS usa os dados de seu cartão fidelidade para entender melhor o que os consumidores adquirem, com que frequência vão às lojas e outras preferências de compra. Seu programa ExtraCare atende a 69 milhões de consumidores em mais de 7.300 lojas e gerou 80% das vendas da CVS de produtos não farmacêuticos.<sup>46</sup>
- **As empresas podem chegar aos consumidores de forma rápida e eficiente por meio de redes sociais e mobile marketing, enviando anúncios, cupons e informações.** A tecnologia GPS pode identificar a localização exata dos consumidores, permitindo que os comerciantes lhes enviem mensagens no shopping center com lembretes da lista de desejos e cupons ou ofertas válidas apenas para o mesmo dia. A comunicação baseada na localização é atrativa porque atinge os consumidores quando eles estão mais próximos do ponto de venda. As mídias sociais e o *buzz* também são poderosos. Ao longo de dois anos, a Dell gerou mais de US\$ 2 milhões em receita nos Estados Unidos com cupons fornecidos pelo Twitter e mais US\$ 1 milhão daqueles que começaram no Twitter e compraram um novo computador no site da empresa. Em meados de 2012, a conta @DellOutlet no Twitter tinha mais de 1,6 milhão de seguidores.<sup>47</sup> A agência de marketing boca a boca BzzAgent recrutou 600 mil consumidores que aderiram voluntariamente a programas promocionais de bens e serviços sobre os quais achavam que valia a pena falar.

Diversos produtos, como os M&Ms, podem ser personalizados pelos consumidores.



- **As empresas podem aperfeiçoar seus processos de compras, recrutamento e treinamento, assim como as comunicações internas e externas.** As empresas podem recrutar novos funcionários on-line e muitas delas possuem pacotes de treinamento pela internet que podem ser baixados por funcionários, revendedores e representantes. Os blogs diminuíram à medida que as empresas passaram a adotar as redes sociais. “Queremos estar onde nossos clientes estão”, disse o Bank of America ao deixar seu blog em favor do Facebook e do Twitter.<sup>48</sup> A Farmers Insurance usa software especializado para ajudar seus 15.000 representantes em todo o país a manter suas próprias páginas no Facebook.<sup>49</sup> Por meio de intranets e bancos de dados, os funcionários podem fazer consultas entre si, buscar recomendações e trocar informações. Visando um único portal de funcionários on-line que transcendesse as unidades de negócios, a General Motors lançou uma plataforma chamada mySocrates em 2006 para divulgar anúncios, notícias, links e informações históricas. A GM credita ao portal uma economia de custos da ordem de US\$ 17,4 milhões.<sup>50</sup> Produtos híbridos como Twitter/Facebook e projetados especialmente para os funcionários das empresas foram introduzidos com sucesso pela Salesforce.com, IBM e várias startups.<sup>51</sup>
- **As empresas podem melhorar sua eficiência.** Compradores corporativos podem economizar substancialmente ao fazer uso da internet para comparar preços de fornecedores e adquirir materiais em leilões ou publicar suas próprias condições em leilões reversos. As empresas podem aprimorar a logística e as operações para cortar consideravelmente os custos enquanto melhoram a precisão e a qualidade do serviço. As pequenas empresas, em especial, podem desencadear o poder da internet. Médicos que atendem em uma pequena clínica podem usar serviços semelhantes ao do Facebook, como a Doximity, para se conectar com médicos e especialistas de referência.<sup>52</sup>

## CANAIS EM TRANSFORMAÇÃO

Uma das razões pelas quais os consumidores têm mais opções é o fato de que os canais de distribuição mudaram em decorrência da transformação e desintermediação do varejo.

- **Transformação no varejo.** Varejistas que possuem lojas físicas enfrentam a concorrência de empresas de venda por catálogo; empresas de mala direta; anúncios diretos ao consumidor veiculados em jornais, revistas e TV; programas de venda pela TV e comércio eletrônico. Reagindo a isso, varejistas com visão empreendedora têm incorporado atrações a suas lojas, como cafés, demonstrações de produtos e shows, vendendo uma ‘experiência’ em vez de uma variedade de produtos.
- **Desintermediação.** As primeiras empresas pontocom, como Amazon e E\*TRADE, entre outras, criaram a *desintermediação* na entrega de produtos, ao intervir no tradicional fluxo de bens. Em resposta, empresas tradicionais iniciaram um processo de *reintermediação* e passaram a adotar um modelo misto de varejo real e virtual, agregando serviços on-line a suas ofertas normais. Muitas delas se revelaram concorrentes mais poderosas que as empresas puramente digitais.

## CONCORRÊNCIA ACIRRADA

A globalização criou intensa competição entre marcas nacionais e estrangeiras, mas o surgimento de rótulos privados e megamarcas e uma tendência para desregulamentação e privatização também acirraram a concorrência.

- **Marcas próprias.** Os fabricantes de marcas enfrentam ainda o ataque de varejistas poderosos que comercializam marcas próprias, cada vez mais indistinguíveis de qualquer outro tipo de marca.
- **Megamarcas.** Muitas marcas fortes tornaram-se megamarcas e estendem-se a categorias de produtos relacionados, incluindo novas oportunidades na interseção de dois ou mais setores industriais. Informática, telecomunicações e produtos eletrônicos têm convergido, com a Apple e a Samsung lançando um fluxo de aparelhos estado da arte, de tocadores MP3 e TVs LCD a smartphones que já vêm abarrotados de programas.



A Coca-Cola reforça sua mensagem de felicidade com máquinas automáticas promocionais com a mensagem *Hug Me* (Me abraçe), que oferecem produtos gratuitos.

dia pede a todos os membros da equipe — não apenas aos de marketing — que obtenham uma ‘licença de consumidor’ para trabalhar em suas marcas, o que exige gastar 50 horas de tempo cara a cara com os consumidores. Como um executivo sênior observou: “Nossos consumidores estão se movendo mais rapidamente do que o profissional de marketing;

- **Desregulamentação.** Muitos países desregulamentaram setores econômicos para criar maiores oportunidades de concorrência e crescimento. Nos Estados Unidos, as leis que restringem os serviços financeiros, as telecomunicações e os serviços de energia elétrica foram afrouxadas em favor da maior concorrência.
- **Privatização.** Muitos países converteram empresas públicas em empresas de propriedade e gestão privada para aumentar sua eficiência. O setor de telecomunicações passou por muita privatização em países como Austrália, França, Alemanha, Itália, Turquia e Japão.<sup>53</sup>

## Marketing na prática

Dadas as novas realidades de marketing, as organizações estão desafiando suas equipes de marketing a encontrar o melhor equilíbrio entre o antigo e o novo, além de fornecer evidências comprovadas de sucesso. A seção *Memorando de marketing: A reinvenção do marketing na Coca-Cola* descreve algumas das diversas maneiras em que essa importante empresa mudou.

## EQUILÍBRIO DE MARKETING

As empresas devem avançar sempre, inovando produtos, mantendo contato com as necessidades do cliente e buscando novas vantagens em vez de depender dos pontos fortes do passado. A Hindustan Unilever da Índia pede a todos os membros da equipe — não apenas aos de marketing — que obtenham uma ‘licença de consumidor’ para trabalhar em suas marcas, o que exige gastar 50 horas de tempo cara a cara com os consumidores. Como um executivo sênior observou: “Nossos consumidores estão se movendo mais rapidamente do que o profissional de marketing;

## MEMORANDO DE Marketing

### A REINVENÇÃO DO MARKETING NA COCA-COLA

A Coca-Cola tem mudado fundamentalmente a maneira como faz marketing, em especial adicionando um forte componente digital a suas ferramentas tradicionais de marketing. O novo modelo é baseado em mover os consumidores de *impressões* para *expressões* para *conversas* para *transações*.

A Coca-Cola define as expressões do consumidor como qualquer nível de engajamento com o conteúdo da marca: um comentário, uma ‘curtida’ ou um compartilhamento no Facebook, um tuíte ou a publicação de uma foto ou um vídeo. A Coca-Cola esforça-se em disponibilizar peças on-line facilmente compartilháveis que gerem impressões, mas que também levem a expressões dos consumidores, que se juntam à narrativa da comunicação ou a estendem e, em última instância, compram o produto.

Essas comunicações concentram-se nos temas centrais de ‘felicidade’ e ‘otimismo’ que definem o posicionamento da marca. Uma aplicação bem-sucedida é o vídeo da máquina de venda automática Hug Me em Cingapura, que liberava latas do refrigerante quando as pessoas colocavam seus braços ao redor dela e a abraçavam. Em uma semana, o vídeo gerou 112 milhões de impressões.

A Coca-Cola experimenta ativamente, alocando 70% de seu orçamento a atividades que sabe que vão funcionar, 20% para melhorar essas atividades e 10% para experimentação. A empresa admite que experiências podem falhar, mas acredita em arriscar para aprender e desenvolver melhores soluções. Até em suas propagandas e promoções tradicionais busca inovação.

Por exemplo, a Coca-Cola dá muita importância à liderança cultural e a causas que beneficiem os outros. A missão de seu projeto Artic Home é proteger o habitat dos ursos polares — que estrelaram de forma animada seus anúncios de fim de ano por muito tempo. Ao alocar US\$ 3 milhões para o World Wildlife Fund, a Coca-Cola chamou atenção para o projeto, transformando suas tradicionais latas vermelhas em brancas.

Fontes: TRIPODI, Joe. Coca-Cola Marketing Shifts from Impressions to Expressions. *Harvard Business Review*, HBR Blog Network, 27 abr. 2011. Disponível em: <hbr.org>. Acesso em: 16 maio 2018; NUDD, Tim. Coca-Cola Joins the Revolution in World Where the Mob Rules. *Adweek*, 19 jun. 2012; DAS GUPTA, Sura-jeet; PINTO, Vivea Susan. Q&A: Joseph Tripodi, The Coca-Cola Company. *Business Standard*, 3 nov. 2011; Coke Sets Facebook Record. *Warc*. Disponível em: <www.warc.com>. Acesso em: 6 abr. 2018.

seja em termos de mudanças rurais ou urbanas, seja na forma como consomem mídia e entretenimento”.<sup>54</sup>

Avançar significa principalmente incorporar a internet e os esforços digitais aos planos de marketing. Os profissionais da área devem equilibrar gastos crescentes em propaganda em sites de busca, mídias sociais, e-mails e mensagens de texto com gastos apropriados em comunicações tradicionais de marketing. Porém, eles devem fazê-lo em tempos econômicos difíceis, quando a prestação de contas se tornou prioridade e retornos de investimento são esperados de todas as atividades de marketing. O ideal é manter as práticas vencedoras do passado ao mesmo tempo em que se agregam abordagens originais que reflitam as novas realidades de marketing.<sup>55</sup>

## MARKETING ACCOUNTABILITY

Os executivos de marketing são, cada vez mais, solicitados a justificar seus investimentos em termos financeiros e de rentabilidade, bem como no que se refere a construir a marca e a ampliar a base de clientes. As organizações reconhecem que grande parte de seu valor de mercado advém de ativos intangíveis, em especial marcas, base de clientes, funcionários, relações com distribuidores e fornecedores e capital intelectual. Assim, eles têm aplicado mais métricas — brand equity, valor vitalício do cliente, retorno sobre investimento de marketing (ROMI) — para entender e medir o desempenho de marketing e dos negócios e uma maior variedade de indicadores financeiros para avaliar o valor direto e indireto gerado por seus esforços de marketing.

## MARKETING NA ORGANIZAÇÃO

Como o falecido David Packard, da Hewlett-Packard, certa vez observou: “O marketing é importante demais para ser deixado ao departamento de marketing”. Cada vez mais o marketing *não* se restringe a um departamento; cada funcionário exerce um impacto sobre o cliente. Os profissionais da área devem administrar adequadamente todos os pontos de contato possíveis: layouts de loja, projetos de embalagem, funções de produtos, treinamento de funcionários, transporte e logística. Para criar uma forte organização de marketing, os executivos da área devem pensar como os de outros departamentos, enquanto os executivos de outros departamentos devem pensar mais como os de marketing. Um trabalho em equipe interdepartamental que inclua a equipe de marketing é necessário para gerenciar processos-chave, como produção, inovação, desenvolvimento de negócios, aquisição e retenção de clientes e atendimento de pedidos.

## Orientações da empresa com relação ao mercado

Frente às novas realidades de marketing, qual filosofia deveria orientar os esforços de marketing de uma empresa? Examinaremos, em primeiro lugar, a evolução dos conceitos de marketing.

### A ORIENTAÇÃO PARA PRODUÇÃO

A **orientação para produção** é um dos conceitos mais antigos nos negócios e sustenta a ideia de que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo. Os gerentes das empresas orientadas para a produção se concentram em alcançar alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa. Esse tipo de orientação faz sentido nos países em desenvolvimento, como a China, onde o maior fabricante de PCs, a Legend (principal proprietária do Lenovo Group), e a gigante dos eletrodomésticos, a Haier, se aproveitaram da enorme quantidade de mão de obra barata do país para dominar o mercado. É também um conceito utilizado quando uma empresa deseja expandir mercado.



## A ORIENTAÇÃO PARA PRODUTO

A **orientação para produto** sustenta que os consumidores dão preferência a bens e serviços que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras. Entretanto, às vezes os gerentes se veem enredados em um ‘caso de amor’ com seu produto e podem cair em uma armadilha, acreditando que um produto melhor fará, por si só, com que as pessoas se acotovelem à sua porta. Assim como várias startups aprenderam do jeito mais difícil, um produto novo ou aperfeiçoado não será necessariamente bem-sucedido, a menos que tenha o preço certo e seja distribuído, promovido e vendido de forma adequada.

## A ORIENTAÇÃO PARA VENDAS

A **orientação para vendas** parte do princípio de que os consumidores e as empresas não vão, espontaneamente, comprar os produtos de uma organização em quantidade suficiente. Essa orientação é praticada de maneira mais agressiva com produtos pouco procurados — aqueles que os consumidores dificilmente pensam em comprar, como seguros e jazigos — e quando uma empresa que dispõe de excesso de capacidade visa vender aquilo que fabrica, em vez de fabricar aquilo que o mercado quer. O marketing fundamentado em venda agressiva envolve altos riscos. Ele pressupõe que clientes persuadidos a comprar um produto não vão devolvê-lo nem falar mal dele, tampouco reclamar a um órgão de defesa do consumidor, e talvez até voltem a comprá-lo.

## A ORIENTAÇÃO PARA MARKETING

A **orientação para marketing** surgiu em meados da década de 1950 como uma filosofia de ‘sentir-e-responder’, centrada no cliente. A tarefa não é mais encontrar os clientes certos para seu produto, mas sim os produtos certos para seus clientes. A Dell não prepara um computador perfeito para seu mercado-alvo. Em vez disso, oferece plataformas de produtos sobre as quais cada cliente personaliza os recursos que deseja em seu computador.

A orientação para marketing afirma que a chave para uma empresa atingir os objetivos organizacionais consiste em ser mais eficaz que os concorrentes na criação, na entrega e na comunicação de um valor superior aos mercados-alvo escolhidos. Theodore Levitt, de Harvard, elaborou uma comparação perspicaz entre as orientações de vendas e de marketing:<sup>56</sup>

A venda está voltada às necessidades do vendedor; o marketing, às necessidades do comprador. A venda se preocupa com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a ideia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de fatores associado à sua criação, entrega e, finalmente, consumo.

## A ORIENTAÇÃO PARA MARKETING HOLÍSTICO

Sem dúvida, as tendências e as forças que definiram a primeira década do século XXI estão levando as empresas a um novo conjunto de crenças e práticas. O conceito de **marketing holístico** baseia-se em desenvolvimento, estruturação e implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos. Ele reconhece que em marketing ‘tudo é importante’ e que muitas vezes se faz necessária uma perspectiva abrangente e integrada.

O marketing holístico, portanto, reconhece e concilia o escopo e as complexidades das atividades de marketing. A Figura 1.4 fornece uma visão geral dos quatro componentes abrangentes que caracterizam o marketing holístico: marketing de relacionamento, marketing integrado, marketing interno e marketing de desempenho. Examinaremos esses temas importantes ao longo deste livro.

Figura 1.4 Dimensões do marketing holístico



**MARKETING DE RELACIONAMENTO** Cada vez mais, um dos principais objetivos do marketing é desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa. O **marketing de relacionamento** tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles.

Os quatro componentes-chave no marketing de relacionamento são os clientes, os funcionários, os parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas). As empresas devem gerar prosperidade entre todos esses componentes e equilibrar os retornos a todos os principais stakeholders. Desenvolver relações sólidas com eles exige a compreensão de suas competências e recursos, necessidades, metas e desejos.

Em última instância, o marketing de relacionamento resulta no desenvolvimento de um ativo insubstituível da empresa chamado **rede de marketing**. Essa rede é composta pela empresa e seus parceiros de apoio (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores e varejistas, entre outros) com quem são construídos relacionamentos comerciais mutuamente compensadores. O princípio operacional é simples: forme uma rede de relacionamento efetiva com os principais stakeholders e os lucros virão como uma consequência natural. Por isso, um número crescente de empresas tem optado por priorizar suas marcas em detrimento de seus ativos físicos e por terceirizar atividades periféricas com outras empresas capazes de executá-las melhor e com custo reduzido, enquanto se concentra nas atividades centrais de seu negócio.

As empresas também têm moldado ofertas, serviços e mensagens específicas para *clientes individuais*, baseadas em informações sobre as transações anteriores de cada um deles, seus dados demográficos e psicográficos, bem como suas preferências por meios de comunicação e distribuição. Ao se concentrar em seus clientes, produtos e canais mais lucrativos, essas empresas esperam crescer e capturar uma parcela maior dos gastos de cada cliente com a conquista de sua fidelidade, estimulando o valor vitalício do cliente e desenvolvendo suas ofertas e preços de mercado para obter lucro nesse período.

O marketing deve conduzir habilmente não apenas a gestão do relacionamento com o cliente (CRM), mas também a gestão do relacionamento com parceiros (PRM). As empresas têm aprofundado seus acordos de parceria com os principais fornecedores e distribuidores, tomando-os



como parceiros no oferecimento de valor aos clientes finais para que todos se beneficiem. A IBM é uma central geradora de negócios B2B, que aprendeu o valor de fortes vínculos com clientes.<sup>57</sup>

**IBM** Ao celebrar seu 100º aniversário corporativo em 2011, a IBM pode ser considerada uma notável sobrevivente que manteve liderança de mercado por décadas na desafiadora indústria da tecnologia. A empresa obteve êxito em desenvolver seu negócio e atualizar de forma impecável o foco de seus bens e serviços por inúmeras vezes em sua história — dos *mainframes* aos PCs até sua

ênfase atual na computação em nuvem, nos *Big Data* e nos serviços de TI. Parte do motivo desse sucesso é que a bem treinada equipe de vendas e a organização de serviços da IBM oferecem valor real a seus clientes, mantendo-se próxima a eles e compreendendo perfeitamente suas necessidades. Muitas vezes a empresa chega a criar produtos em conjunto com os clientes: no estado de Nova

York ela desenvolveu um método para detectar a evasão fiscal que, segundo relatos, poupou aos contribuintes US\$ 1,6 bilhão em um período de sete anos. Como a renomada professora da Harvard Business School, Rosabeth Moss Kanter, observou: “A IBM não é uma empresa de tecnologia, mas uma empresa que soluciona problemas usando a tecnologia”.

**MARKETING INTEGRADO** O **marketing integrado** ocorre quando a empresa concebe atividades de marketing e monta programas de marketing voltados a criar, comunicar e entregar valor aos consumidores de tal forma que ‘o todo seja maior do que a soma das partes’. Dois de seus temas fundamentais são: (1) diversas atividades de marketing são capazes de criar, comunicar e entregar valor e (2) todo profissional de marketing deve conceber e implementar cada atividade da área com todas as demais atividades em mente. Quando um hospital adquire um aparelho de ressonância magnética da General Electric, por exemplo, ele espera que bons serviços de instalação, manutenção e treinamento acompanhem a aquisição do produto.

A empresa deve desenvolver uma estratégia integrada de canal. Cada opção de canal deve ser avaliada por seu efeito direto nas vendas de produtos e no brand equity, bem como por seu efeito indireto por meio de interações com canais alternativos.

Todas as comunicações da empresa devem ser integradas de modo que as opções de comunicação se reforcem e complementem entre si. Um profissional de marketing deve usar seletivamente TV, rádio e propaganda impressa, assessoria de imprensa e eventos, bem como comunicados de relações públicas e site, de modo que cada elemento dê sua própria contribuição e, ao mesmo tempo, melhore a eficácia dos demais. Além disso, cada qual deve transmitir uma mensagem de marca que seja consistente em cada ponto de contato. Confira a campanha vencedora da Islândia a seguir.<sup>58</sup>

**ISLÂNDIA** Já abalada por grandes perdas na crise financeira global de 2008, a Islândia enfrentou mais infortúnio quando o vulcão inativo Eyjafjallajökull entrou inesperadamente em erupção em abril de 2010. A enorme cortina de fumaça provocada pelas cinzas criou a maior interrupção de viagens aéreas desde a Segunda Guerra Mundial, resultando em uma onda de repercussões negativas na imprensa e pesar por toda a Europa e em outras partes do mundo. Com

o turismo gerando cerca de 20% das divisas do país e as reservas em queda, autoridades governamentais e ligadas ao turismo decidiram lançar a campanha *Inspired by Iceland* (Inspirado pela Islândia). Baseada na percepção de que 80% dos visitantes do país recomendam o destino para amigos e familiares, cidadãos islandeses foram recrutados para contar suas histórias e incentivar outros a se juntarem a eles por meio de um site ou uma mídia social, como Twitter,

Facebook e Vimeo. Celebidades como Yoko Ono e Eric Clapton compartilharam suas experiências, e shows ao vivo geraram mídia espontânea. Câmeras web em tempo real espalhadas por toda parte mostraram que o país não estava coberto de cinzas, mas de verde. A campanha foi extremamente bem-sucedida — 22,5 milhões de histórias foram criadas por pessoas de todo o mundo — e as reservas que se seguiram ficaram bem acima das previsões.

**MARKETING INTERNO** O **marketing interno**, um dos componentes do marketing holístico, consiste em contratar, treinar e motivar funcionários capacitados que queiram atender bem os clientes. Profissionais de marketing inteligentes reconhecem que as atividades de marketing *dentro* da empresa podem ser tão importantes quanto aquelas dirigidas para fora da empresa — se não mais importantes. Não faz sentido prometer excelência em serviço antes que a equipe interna esteja pronta para fornecê-la.



Uma moderna campanha de turismo totalmente integrada ajudou a Islândia a reverter uma queda no número de visitantes ao país.

O sucesso em marketing ocorre somente quando todos os departamentos atuam em conjunto para atingir as metas voltadas ao cliente (Tabela 1.4): quando a equipe de engenharia projeta os produtos certos, o departamento financeiro disponibiliza a quantidade certa de recursos, o setor de compras acerta na escolha do material, a produção faz os produtos certos no prazo certo e a contabilidade mede a lucratividade da maneira certa. Essa harmonia interdepartamental só pode se fundir verdadeiramente, porém, quando a administração comunica claramente uma visão de como a orientação e a filosofia de marketing da empresa servem aos clientes. O exemplo a seguir destaca parte do desafio potencial na integração de marketing:

O vice-presidente de marketing de uma grande companhia aérea europeia quer aumentar sua participação no tráfego aéreo. A estratégia escolhida consiste em prover maior satisfação ao cliente fornecendo uma comida mais saborosa, cabines mais limpas, uma tripulação mais bem treinada e tarifas mais baixas, mas ele não tem autoridade sobre essas questões. O departamento de compras seleciona fornecedores de alimentos que mantenham os custos baixos; o departamento de manutenção usa serviços de limpeza mais econômicos; o departamento de recursos humanos contrata pessoas sem se preocupar se elas são naturalmente cordiais; e as tarifas são estipuladas pelo departamento financeiro. Visto que esses departamentos geralmente assumem o ponto de vista do custo de produção, o vice-presidente de marketing fica impedido de criar um mix de marketing integrado.

O marketing interno pressupõe um alinhamento vertical com a alta gerência e um alinhamento horizontal com os demais departamentos, de tal modo que todos compreendam, valorizem e apoiem o esforço de marketing.

**MARKETING DE DESEMPENHO** O **marketing de desempenho** pressupõe o entendimento dos retornos financeiros e não financeiros para a empresa e para a sociedade a partir de atividades e programas de marketing. Cada vez mais, as grandes empresas não se limitam a analisar a receita de vendas, passando a examinar também o *scorecard* de marketing e a interpretar o que está acontecendo com sua participação de mercado, taxa de perda de clientes, nível de satisfação do cliente, qualidade do produto e outros indicadores. Elas também têm levado em conta os efeitos legais, éticos, sociais e ambientais de suas atividades e programas de marketing.

**Tabela 1.4** Como avaliar quais departamentos da empresa são orientados para o cliente

<b>P&amp;D</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dedicar tempo a se encontrar com os clientes e ouvir seus problemas.</li> <li>■ Aprecia o envolvimento dos departamentos de marketing, produção e outros em cada novo projeto.</li> <li>■ Faz <i>benchmarking</i> dos produtos concorrentes e busca soluções que sejam as melhores da categoria.</li> <li>■ Solicita opiniões e sugestões do cliente à medida que o projeto avança.</li> <li>■ Melhora e refina continuamente o produto a partir do feedback do mercado.</li> </ul>
<b>Compras</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Busca proativamente os melhores fornecedores.</li> <li>■ Desenvolve relações de longo prazo com menos fornecedores, porém, mais confiáveis e de melhor qualidade.</li> <li>■ Não compromete a qualidade na busca de economizar no preço.</li> </ul>
<b>Produção</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Convida clientes a visitar e conhecer a linha de produção.</li> <li>■ Visita as fábricas dos clientes.</li> <li>■ Está disposta a fazer hora extra para cumprir prazos de entrega combinados.</li> <li>■ Busca continuamente maneiras de produzir bens de forma mais rápida ou a custos mais baixos.</li> <li>■ Melhora continuamente a qualidade do produto, buscando o nível do 'defeito zero'.</li> <li>■ Atende às solicitações de 'customização' dos clientes sempre que possível.</li> </ul>
<b>Marketing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estuda as necessidades e os desejos dos clientes em segmentos de mercado bem definidos.</li> <li>■ Aloca esforços de marketing conforme o potencial de lucratividade de longo prazo dos segmentos-alvo.</li> <li>■ Desenvolve ofertas imbatíveis para cada segmento-alvo.</li> <li>■ Avalia continuamente a imagem da empresa e a satisfação dos clientes.</li> <li>■ Coleta e avalia continuamente ideias para novos produtos, para o aperfeiçoamento de bens e serviços.</li> <li>■ Estimula todos os departamentos e funcionários da empresa a serem centrados no cliente.</li> </ul>
<b>Vendas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tem conhecimento especializado sobre o setor de atuação do cliente.</li> <li>■ Esforça-se para dar ao cliente 'a melhor solução'.</li> <li>■ Só faz promessas que é capaz de cumprir.</li> <li>■ Transmite as necessidades e as ideias dos clientes para aqueles encarregados do desenvolvimento do produto.</li> <li>■ Atende os mesmos clientes por um longo período.</li> </ul>
<b>Logística</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estabelece um alto padrão para tempo de entrega e serviço e sempre o alcança.</li> <li>■ Opera um departamento de serviço ao cliente bem informado e amigável, capaz de responder a perguntas, lidar com queixas e resolver problemas de maneira adequada e satisfatória.</li> </ul>
<b>Contabilidade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prepara relatórios periódicos de 'lucratividade' por produto, segmento de mercado, área geográfica (regiões, territórios de vendas), tamanho de pedido, canal e cliente individual.</li> <li>■ Prepara faturas adequadas às necessidades do cliente e responde às consultas dele com rapidez e cortesia.</li> </ul>
<b>Finanças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entende e apoia as despesas de marketing (propaganda institucional, por exemplo) que geram a preferência e a fidelidade do cliente a longo prazo.</li> <li>■ Adapta os pacotes financeiros às necessidades financeiras do cliente.</li> <li>■ Toma decisões rápidas quanto à possibilidade de oferecer crédito a um cliente.</li> </ul>
<b>Relações públicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Divulga notícias favoráveis sobre a empresa e controla os danos de notícias desfavoráveis.</li> <li>■ Funciona como cliente interno e defensor público para melhores políticas e práticas da empresa.</li> </ul>

Fonte: KOTLER, Philip. *Kotler on Marketing*. Nova York: Free Press, 1999. p. 21-22. Reproduzido com permissão de The Free Press, uma divisão da Simon & Schuster Adult Publishing Group. Copyright © 1999 de Philip Kotler. Todos os direitos reservados.

Quando fundaram a Ben & Jerry's, Ben Cohen e Jerry Greenfield adotaram o conceito de marketing de desempenho, dividindo o tradicional resultado financeiro em dois, de modo a incluir a mensuração do impacto ambiental de seus produtos e processos. Mais tarde, isso se transformaria no 'tripé de sustentabilidade', de modo a representar os impactos sociais, negativos e positivos, de todo o leque de atividades comerciais da empresa.

Muitas empresas não têm conseguido cumprir suas responsabilidades legais e éticas, e os consumidores estão exigindo mais comportamento responsável.<sup>59</sup> Uma pesquisa relatou que pelo menos um terço dos consumidores em todo o mundo acreditavam que bancos, companhias de seguros e fabricantes de alimentos industrializados devem ser submetidos a uma regulamentação mais rigorosa.<sup>60</sup>

## Atualização dos 4 Ps

Há muitos anos, McCarthy classificou várias atividades de marketing em ferramentas de *mix de marketing* de quatro tipos amplos, aos quais denominou *os quatro Ps* do marketing: produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção (do inglês, *product, price, place e promotion*).<sup>61</sup> As variáveis de marketing sob cada P são mostradas na Figura 1.5.

Uma visão complementar dos quatro Ps pode ser encontrada no quadro *Insight de marketing: O que são os 4 As do marketing*.

Em virtude da abrangência, complexidade e riqueza do marketing — como exemplifica o marketing holístico — claramente esses quatro Ps não representam mais todo o cenário.

### INSIGHT DE Marketing

#### O QUE SÃO OS 4 AS DO MARKETING

De acordo com Jagdish Sheth e Rajendra Sisodia, a má gestão decorrente de não saber o que motiva os consumidores está por trás da maioria dos fracassos de marketing. Os autores afirmam que conhecer o consumidor é uma rota muito mais confiável para o sucesso. Sua estrutura de administração de marketing centrada no cliente enfatiza o que eles consideram os valores mais importantes para o consumidor: aceitabilidade, viabilidade, acessibilidade e conscientização, conhecidos como os 4 As (do inglês, *acceptability, affordability, accessibility e awareness*).

##### **Aceitabilidade**

A *aceitabilidade* é a medida em que a oferta total de produtos de uma empresa supera as expectativas dos clientes. Segundo os autores, trata-se do componente dominante na estrutura e que o design, por sua vez, está na raiz desse conceito. Os aspectos funcionais do design podem ser impulsionados, por exemplo, melhorando o benefício principal ou aumentando a confiabilidade do produto; a aceitabilidade psicológica pode ser aprimorada com mudanças na imagem da marca, embalagem, design e posicionamento.

##### **Viabilidade**

A *viabilidade* é a medida em que os clientes no mercado-alvo são capazes de pagar o preço do produto e estão dispostos a isso. Tem duas dimensões: econômica (capacidade de pagamento) e psicológica (vontade de pagar). A aceitabilidade combinada com a viabilidade econômica determina a proposição de valor do produto. Quando a Peachtree Software baixou o preço de seu programa de contabilidade, de 5.000 dólares para 199 dólares, e começou a cobrar pelo suporte ao cliente, a demanda de vendas aumentou enormemente.

##### **Acessibilidade**

A *acessibilidade*, ou a facilidade com que os clientes podem adquirir um produto, apresenta duas dimensões: disponibilidade e conveniência.

As empresas bem-sucedidas desenvolvem formas inovadoras de entregar ambas, assim como faz o varejista de calçados on-line Zappos, com excelente atendimento ao cliente e política de devolução e com informações de rastreamento atualizadas minuto a minuto sobre estoque no armazém, marcas e estilos.

##### **Conscientização**

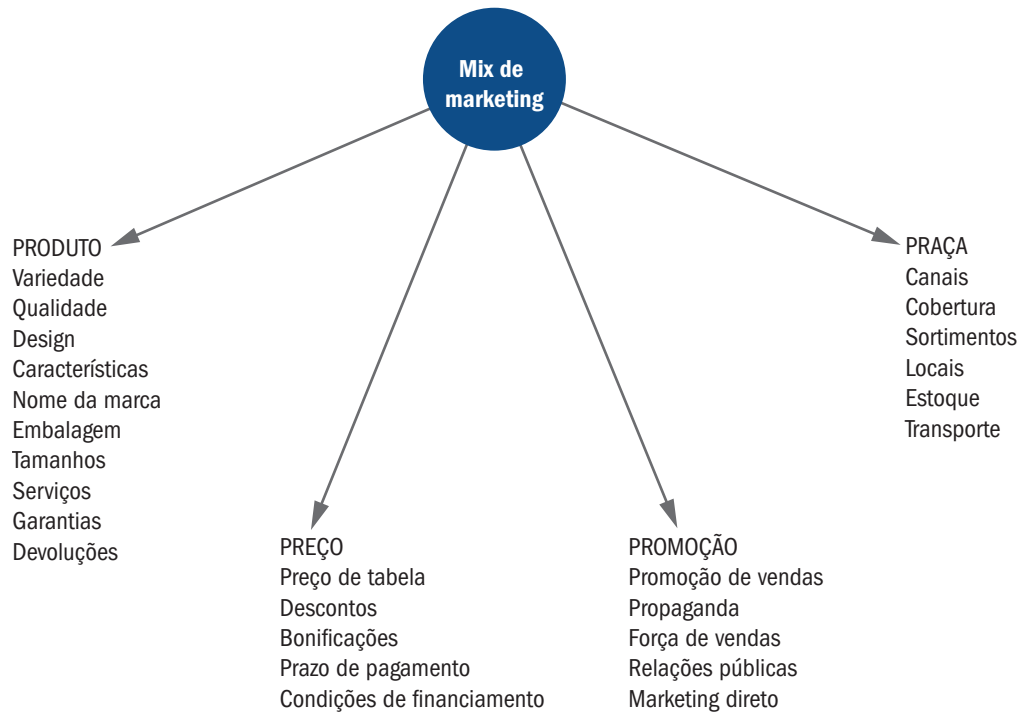
A *conscientização* é a medida em que os clientes são informados sobre as características de um produto, persuadidos a experimentá-lo e lembrados a recomprá-lo. Tem duas dimensões: consciência da marca e conhecimento do produto. Sheth e Sisodia dizem que a conscientização é o componente mais apto para a melhoria porque a maioria das empresas é ineficaz ou ineficiente em desenvolvê-lo. Por exemplo, uma propaganda devidamente realizada pode ser incrivelmente poderosa, mas a comunicação boca a boca e o comarketing podem atingir mais eficazmente os clientes potenciais.

Sheth e Sisodia baseiam a estrutura dos 4 As nos quatro papéis distintos que um consumidor desempenha no mercado: buscador, comprador, pagador e usuário. Um quinto papel do consumidor, o de evangelizador, capta o fato de que os consumidores com frequência recomendam produtos para outros e estão cada vez mais críticos com o advento da internet e das plataformas de redes sociais.

Note-se que podemos relacionar facilmente os 4 As aos tradicionais 4 Ps. A equipe de marketing define o produto (que influencia principalmente a aceitabilidade), o preço (que influencia principalmente a viabilidade econômica), o lugar (que influencia principalmente a acessibilidade) e a promoção (que influencia principalmente a conscientização).

*Fontes:* SHETH, Jagdish N; SISODIA, Rajendra. *The 4 A's of Marketing: Creating Value for Customer, Company and Society*. Nova York: Routledge, 2012; New Rules: Jagdish Sheth Outlines 4A's of Marketing, *The Financial Express*, 6 abr. 2004; Industry Leaders Discuss Marketing for Not for Profit Organizations @ BIMTECH Marketing Summit. *MBAuniverse.com*, 1 maio 2012.

Figura 1.5 Os quatro Ps do mix de marketing



Se os atualizarmos para que reflitam o conceito de marketing holístico, obteremos um conjunto mais representativo que envolverá as realidades do marketing moderno: pessoas, processos, programas e performance, como ilustra a Figura 1.6.

As *pessoas* refletem, em parte, o marketing interno e o fato de que os funcionários são fundamentais para o sucesso do marketing: será tão bom quanto as pessoas dentro da organização. Também refletem o fato de que as empresas devem ver os consumidores como pessoas e compreender suas vidas em toda sua amplitude não apenas como alguém que compra e consome produtos.

Os *processos* refletem toda a criatividade, disciplina e estrutura incorporadas à administração de marketing. As empresas devem evitar planejamento e tomada de decisão *ad hoc* e assegurar que ideias e conceitos avançados de marketing desempenhem o devido papel em tudo o que fazem, incluindo a criação de relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos e a geração de novas ideias e bens, serviços e atividades de marketing que sejam inovadores.

Os *programas* refletem todas as atividades da empresa direcionadas aos consumidores. Eles englobam os tradicionais 4Ps e também uma gama de outras atividades de marketing que podem não se encaixar perfeitamente à antiga visão de marketing. Independentemente de serem on-line ou off-line, tradicionais ou não, essas atividades devem ser integradas de tal forma que seu todo seja maior do que a soma de suas partes e que realizem múltiplos objetivos para a empresa.

Figura 1.6 A evolução da administração de marketing

**Os 4Ps do mix de marketing**

Produto  
Praça  
Promoção  
Preço

**Os 4Ps da moderna administração de marketing**

Pessoas  
Processos  
Programas  
Performance



Definimos *performance*, tal qual no marketing holístico, como a captura do leque de possíveis indicadores de resultado que tenham implicações financeiras e não financeiras (lucratividade, bem como brand equity e customer equity) e implicações que transcendam a própria empresa (responsabilidade social, jurídica, ética e comunitária).

Por fim, na verdade, esses novos quatro Ps se aplicam a *todos* os setores dentro da empresa, e, pensando assim, os gerentes ficam mais intimamente alinhados com o restante da companhia.

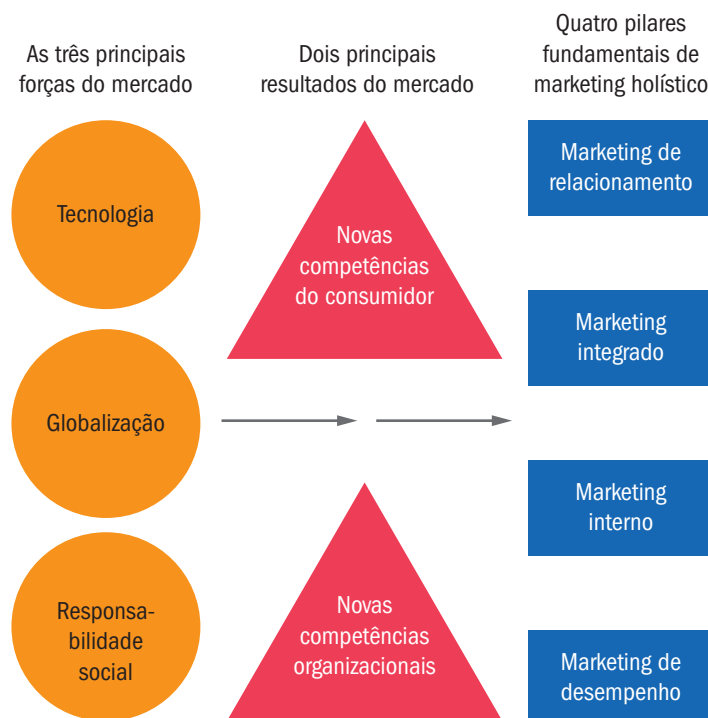
## Tarefas de administração de marketing

A Figura 1.7 resume as três principais forças do mercado, os dois principais resultados do mercado e os quatro pilares fundamentais de marketing holístico que ajudam a capturar as novas realidades de marketing. Tendo a filosofia do marketing holístico como pano de fundo, podemos identificar um conjunto específico de tarefas que compõem uma administração e uma liderança de marketing eficazes.

Usaremos a seguinte situação para ilustrar tais tarefas no contexto do plano do livro. (A seção *Memorando de Marketing: As perguntas mais frequentes das empresas* apresenta um bom checklist de questões que os gerentes de marketing abordam e que serão examinadas aqui.)

A Zeus Inc. (nome fictício) opera em vários setores, incluindo os de produtos químicos, câmeras e filmes, e está organizada em unidades estratégicas de negócios (UENs). A administração está analisando o que deve fazer com sua divisão de câmeras Atlas, que produz uma linha de câmeras digitais e de 35 mm. Embora a empresa tenha boa participação de mercado e gere receita, o mercado de 35 mm passa por um rápido declínio. No segmento de câmeras digitais, de crescimento mais rápido, a Zeus enfrenta forte concorrência e tem-se mostrado lenta na realização de vendas. A administração quer que o grupo de marketing da Atlas desenvolva um plano sólido para a divisão, capaz de reverter a situação.

Figura 1.7 As novas realidades do marketing





## DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS E PLANOS DE MARKETING

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

## CAPTAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MARKETING

A Atlas precisa de um sistema de informações confiável para monitorar de perto seu ambiente de marketing, avaliar continuamente o potencial de mercado e prever a demanda. Seu microambiente consiste em todos os parceiros que afetam a capacidade da empresa de produzir e vender câmeras — fornecedores, intermediários de marketing, clientes e concorrentes. Seu macroambiente consiste em forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, político-legais e socioculturais que afetam as vendas e os lucros (Capítulo 3).

A Atlas também precisa de um sistema confiável de pesquisa de marketing. Para transformar a estratégia em programas de marketing, os gerentes da área precisam tomar decisões básicas sobre gastos, atividades e alocações de verba. Eles podem usar funções estatísticas que mostram como as vendas e os lucros seriam afetados pela quantia gasta em cada aplicação (Capítulo 4).

## CONEXÃO COM OS CLIENTES

A Atlas deve estudar qual a melhor maneira de criar valor para seus mercados-alvo selecionados e desenvolver relacionamentos de longo prazo, fortes e lucrativos com os clientes (Capítulo 5). Para isso, ela precisa entender os mercados consumidores (Capítulo 6). Quem compra câmeras e por quê? O que procuram em termos de recursos e preços? Onde compram? A empresa também vende câmeras para mercados organizacionais, incluindo grandes corporações, varejistas e órgãos governamentais (Capítulo 7), onde agentes ou comitês de compra tomam as decisões. A Atlas precisa compreender profundamente como atuam os compradores organizacionais e necessita de uma força de vendas bem treinada na apresentação dos benefícios dos produtos. Ela também deve levar em conta as oportunidades e os desafios globais em constante mudança (Capítulo 8).

## CONSTRUÇÃO DE MARCAS FORTES

A Atlas não deseja atingir todos os clientes potenciais. Ela deve dividir o mercado em grandes segmentos, avaliar cada um deles e escolher aqueles que pode atender melhor (Capítulo 9). Suponhamos que a empresa decida concentrar seu foco no mercado de consumo e desenvolva uma estratégia de posicionamento (Capítulo 10). Será que ela deveria se posicionar como a marca 'Cadillac', oferecendo câmeras superiores a um preço premium, excelente serviço e intensa propaganda? Ou deveria fabricar uma câmera simples e barata, direcionada a consumidores mais preocupados com o preço? Ou, ainda, algo intermediário? A Atlas deve compreender as forças e fraquezas da marca Zeus na percepção do cliente (Capítulo 11). Será que sua herança de filmes de 35 mm pode ser negativa no mercado de câmeras digitais?

A Atlas também deve pensar em estratégias de crescimento sem deixar de prestar muita atenção nos concorrentes (Capítulo 12), antecipar suas ações e saber como reagir de maneira rápida e decisiva. Ela pode querer partir para ações surpreendentes; neste caso, deve tentar prever como seus concorrentes reagirão.

## CRIAÇÃO DE VALOR

No cerne do programa de marketing está o produto — a oferta tangível da empresa ao mercado, que inclui qualidade, design, recursos e embalagem (Capítulo 13). Para conquistar uma

## MEMORANDO DE Marketing

### AS PERGUNTAS MAIS FREQUENTES DAS EMPRESAS

1. Como podemos identificar e acertar na escolha de um ou mais segmentos de mercado?
2. Como podemos diferenciar nossa oferta?
3. Como devemos responder aos clientes que levam em consideração o preço antes de fazer a compra?
4. Como podemos competir com concorrentes voltados ao baixo custo e ao baixo preço?
5. Até que ponto podemos personalizar nossa oferta para cada cliente?
6. Como podemos expandir nosso negócio?
7. Como podemos construir marcas mais fortes?
8. Como podemos reduzir o custo de aquisição de clientes?
9. Como podemos manter a fidelidade de nossos clientes por mais tempo?
10. Como podemos saber quais são os clientes mais importantes?
11. Como podemos medir o retorno dos diversos tipos de comunicação de marketing?
12. Como podemos melhorar a produtividade da força de vendas?
13. Como podemos estabelecer múltiplos canais e ainda gerenciar o conflito de canais?
14. Como podemos fazer com que os outros departamentos da empresa sejam mais orientados para o cliente?

vantagem competitiva, a Atlas pode oferecer vários serviços, como *leasing*, entrega, manutenção e treinamento como parte de sua oferta de produto (Capítulo 14). Com base em seu posicionamento, a empresa deve iniciar o desenvolvimento, os testes e o lançamento de novos produtos como parte de sua visão de longo prazo (Capítulo 15).

Uma decisão crucial de marketing relaciona-se ao preço (Capítulo 16). A Atlas deve tomar decisões quanto aos preços no atacado e no varejo, descontos, bonificações e condições de financiamento. Seu preço deve ser proporcional ao valor percebido da oferta; caso contrário, os clientes podem optar por produtos concorrentes.

## ENTREGA DE VALOR

A Atlas também deve determinar como entregar adequadamente ao mercado-alvo o valor incorporado por esses produtos. As atividades de canal são aquelas que a empresa executa para tornar o produto acessível e disponível a clientes-alvo (Capítulo 17). A Atlas precisa identificar, recrutar e interligar vários facilitadores de marketing que possam levar seus produtos com eficiência ao mercado-alvo. Ela precisa conhecer os vários tipos de varejista, atacadista e distribuidor e como tomam as decisões (Capítulo 18).

## COMUNICAÇÃO DO VALOR

A Atlas também precisa comunicar adequadamente ao mercado-alvo o valor agregado de seus produtos, além de desenvolver um programa de comunicação integrada de marketing que maximize a contribuição individual e coletiva de todas as atividades de comunicação (Capítulo 19). Deve, ainda, adotar programas de comunicação em massa compostos por propaganda, promoção de vendas, eventos e relações públicas (Capítulo 20), além de explorar os canais on-line, de mídia social e móvel para atingir consumidores onde quer que seja apropriado (Capítulo 21). É preciso também estabelecer comunicações mais pessoais na forma de marketing direto e interativo, assim como contratar, treinar e motivar os profissionais de vendas (Capítulo 22).

## PRÁTICA RESPONSÁVEL DE MARKETING PARA O SUCESSO DE LONGO PRAZO

Por fim, a Atlas deve construir uma organização de marketing capaz de implementar o plano de marketing (Capítulo 23). Uma vez que sempre pode haver surpresas e decepções durante a implementação desse plano, a empresa precisará de feedback e controle para entender a eficiência e a eficácia de suas atividades de marketing e como melhorá-las.

## Resumo

1. O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos destinados a criar, comunicar e entregar valor para os clientes além de administrar as relações com eles de forma a beneficiar a organização e seus stakeholders. A administração de marketing é a arte e a ciência de escolher mercados-alvo e obter, reter e multiplicar clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior ao cliente.
2. Profissionais de marketing são hábeis em administrar a demanda: procuram influenciar nível, sazonalidade e composição para bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. Também operam em quatro mercados diferentes: consumidor, organizacional, global e sem fins lucrativos.
3. O marketing não se restringe a um departamento: deve afetar todos os aspectos da experiência do cliente. Para criar uma sólida organização de marketing, os profissionais dessa área devem pensar como os executivos de outros departamentos, e os executivos de outros departamentos devem pensar mais como os profissionais de marketing.
4. O mercado atual é fundamentalmente diferente do que era há algumas décadas por causa de imponentes forças sociais que produziram competências novas em consumidores e empresas. Em especial, a tecnologia, a globalização e a responsabilidade social criaram novas oportunidades e desafios e alteraram consideravelmente a administração de marketing. Para atingir excelência de marketing, as empresas buscam o equilíbrio ideal entre os métodos testados e comprovados e as novas abordagens avançadas.
5. Há cinco orientações concorrentes sob as quais as empresas podem fazer negócios: a orientação para produção, a orientação para produto, a orientação para vendas, a orientação para marketing e a orientação para marketing holístico. As três primeiras têm uso limitado hoje em dia.
6. A orientação para marketing holístico baseia-se em desenvolvimento, concepção e implementação de programas, processos e atividades de marketing que reconheçam sua amplitude e interdependências. O marketing holístico reconhece que 'tudo é importante' no marketing e que muitas vezes é necessária uma perspectiva ampla e integrada. Quatro componentes do marketing holístico são o marketing de relacionamento, o marketing integrado, o marketing interno e o marketing socialmente responsável.
7. Entre as tarefas necessárias para uma administração de marketing eficaz estão o desenvolvimento de estratégias e planos de marketing, a captação de novas oportunidades de marketing, a conexão com os clientes, a construção de marcas fortes, a criação, entrega e comunicação de valor e a obtenção de um crescimento de longo prazo.

## Aplicações

### Debate de marketing

#### O MARKETING CRIA OU SATISFAZ NECESSIDADES?

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

**ASSUMA UMA POSIÇÃO:** O marketing molda as necessidades e os desejos do consumidor? Ou o marketing simplesmente reflete as necessidades e os desejos do consumidor?

### Discussão de marketing

#### MUDANÇAS NO MARKETING

Pense nas três principais forças que impulsionam as novas realidades do marketing. Como elas podem mudar no futuro? Quais outras grandes tendências ou forças podem afetar o marketing?

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### Nike

A Nike começou com o pé direito em 1962. Originalmente conhecida como Blue Ribbon Sports, o foco da empresa consistia em fornecer tênis de corrida de alta qualidade, desenhados por atletas para atletas. Seu fundador, Philip Knight, acreditava que tênis de alta tecnologia para corredores poderiam ser fabricados a preços competitivos se fossem importados. O compromisso da Nike em desenvolver um calçado inovador para atletas dedicados ajudou a empresa a criar um objeto de desejo entre os consumidores norte-americanos.

A Nike acreditava em uma 'pirâmide de influência', na qual as preferências de uma pequena porcentagem de atletas de primeira linha influenciavam as escolhas de produto e marca de outras pessoas. Desde o início, suas campanhas de marketing apresentavam

atletas de destaque. O corredor Steve Prefontaine, seu primeiro porta-voz, tinha uma atitude irreverente que combinava com o espírito da empresa.

Em 1985, a Nike contratou o então novato Michael Jordan como porta-voz. Jordan ainda era uma promessa, mas personificava um desempenho superior. A aposta compensou: a linha Air Jordan de tênis para basquete sumiu das prateleiras e as receitas atingiram mais de US\$ 100 milhões somente no primeiro ano. Como um repórter declarou: "Poucas empresas conseguiram identificar e contratar com tanta segurança atletas que se superam em seus esportes com tanto efeito".

Em 1988, a Nike veiculou as primeiras propagandas da campanha de US\$ 20 milhões *Just Do It*. A campanha, que exibiu ao todo

12 comerciais de TV, desafiava sutilmente uma geração de fãs do esporte a perseguir seus objetivos. Era uma manifestação natural da atitude Nike de autocapacitação por meio do esporte.

Ao iniciar sua expansão internacional, a Nike descobriu que seu estilo norte-americano de fazer propaganda era considerado muito agressivo na Europa, Ásia e América do Sul. Ela percebeu que tinha de ‘autenticar’ sua marca em outros países, por isso passou a focar em futebol e a patrocinar ativamente ligas juvenis, clubes locais e equipes nacionais. No entanto, para a empresa desenvolver autenticidade entre o público de futebol, os consumidores tinham de ver atletas profissionais usando seu produto, especialmente atletas vencedores.

A grande oportunidade da Nike surgiu em 1994 quando a seleção brasileira (a única equipe nacional que ela patrocinava realmente) ganhou a Copa do Mundo. Essa vitória transformou a imagem da Nike: de uma empresa que fabricava tênis, ela passou a ser vista como uma marca que representava emoção, fidelidade e identificação. Isso também a ajudou a se lançar em outros mercados internacionais; em 2003, as receitas no exterior ultrapassaram as domésticas pela primeira vez. Em 2007, a Nike adquiriu a Umbro, fabricante britânica de calçados, vestuário e equipamentos relacionados ao futebol. A aquisição contribuiu para que a empresa se tornasse o único fornecedor de uniformes para mais de 100 times de futebol profissional em todo o mundo e impulsionou sua presença internacional e autenticidade nesse esporte. A Nike vendeu a Umbro em 2012 por US\$ 225 milhões.

Em anos recentes, a Nike concentrou seus esforços nos mercados emergentes. Durante os Jogos Olímpicos de 2008, em Pequim, a empresa investiu na China e desenvolveu uma agressiva estratégia de marketing em contraponto à Adidas, patrocinadora oficial do evento. A Nike recebeu permissão especial do Comitê Olímpico Internacional para veicular suas propagandas com atletas olímpicos durante os jogos. Além disso, ela patrocinava diversas equipes e atletas, incluindo a maior parte das equipes chinesas. Essa vigorosa estratégia de patrocínio ajudou a incrementar as vendas na região asiática em 15%.

Além de expandir a marca no exterior, a Nike introduziu suas marcas com sucesso em muitos esportes e novas categorias de calçados, roupas e equipamentos esportivos. Ela continua a usar endossos de atletas, treinadores, times e ligas de grande projeção e influência nessas categorias. Por exemplo, a Nike se aliou aos astros e estrelas do tênis, como Maria Sharapova, Roger Federer e Rafael Nadal para impulsionar sua linha de calçados, roupas e equipamentos. Alguns chamaram a famosa partida de Wimbledon, em 2008, entre Roger Federer e Rafael Nadal – ambos vestidos da cabeça aos pés com o famoso símbolo da marca, conhecido como *swoosh* – de um comercial de cinco horas da Nike avaliado em US\$ 10,6 milhões.

Para promover sua linha de tênis e vestuário de basquete, a Nike firmou parceria com superastros do esporte, como Kobe Bryant e LeBron James. No golfe, seu icônico símbolo aparece em muitos golfistas, sendo o mais famoso deles Tiger Woods. Desde os primeiros anos em que se associou a ele, a Nike Golf cresceu para se tornar um negócio de US\$ 523 milhões e literalmente mudou a forma como os golfistas se vestem e jogam atualmente. A poderosa influência de Tiger Woods no jogo e seu estilo Nike transformou as finais de campeonato em ‘pista de moda de golfe’.

A Nike é a maior patrocinadora de atletas do mundo e planeja gastar mais de US\$ 3 bilhões em endossos esportivos entre 2012 e 2017. A empresa também tem um histórico de dar apoio a seus

atletas, como nos casos de Tiger Woods e Kobe Bryant, mesmo quando eles passam por problemas pessoais. No entanto, ela cortou relacionamento com Lance Armstrong, em 2012, depois que fortes evidências demonstraram que o ciclista se dopou durante a carreira como atleta e ao competir em todos os Tour de France. A empresa emitiu uma nota explicando: “A Nike não tolera o uso de drogas ilegais para aumento do desempenho sejam quais forem as circunstâncias.” Antes do escândalo, ela havia ajudado a desenvolver a campanha LIVESTRONG de Armstrong para angariar fundos para o câncer. Projetou, fabricou e vendeu mais de 80 milhões de pulseiras amarelas, gerando uma receita líquida de US\$ 500 milhões para a Fundação Lance Armstrong.

Enquanto os endossos atléticos da Nike ajudam a inspirar e atingir consumidores, suas inovações mais recentes em tecnologia resultaram em consumidores mais leais e emocionalmente conectados. Por exemplo, sua liderança na categoria de corrida subiu para 60% de participação de mercado graças a seu revolucionário aplicativo de corrida e comunidade chamado Nike+ (plus). Esse aplicativo permite aos corredores acesso à experiência de conhecer seu ritmo em tempo real ou à distância e as rotas percorridas, além de dar-lhes dicas de treinamento e possibilidade de compartilhamento on-line. A Nike expandiu o Nike+ para focar as principais áreas de crescimento, como basquete e exercícios físicos, e lançou Nike+ Basketball, Nike+ Kinect e Nike+ Fuelband, um aplicativo incorporado a uma pulseira que monitora as atividades diárias.

Como muitas outras, a Nike vem tentando tornar sua empresa e seus produtos mais ecologicamente corretos. No entanto, ao contrário da maioria, ela não promove esses esforços. Um consultor da marca explicou: “A Nike sempre teve a ver com vencer. Como a sustentabilidade é relevante para sua marca?”. Os executivos da empresa concordam que promover uma mensagem ecológica tiraria o foco de sua engenhosa imagem *high-tech* e, por isso, os esforços de reciclagem de tênis velhos em novos não são divulgados.

Como resultado de sua bem-sucedida expansão por mercados geográficos e categorias de produto, a Nike domina o mercado de roupas e calçados esportivos no mundo. Em 2014, suas receitas superaram US\$ 27 bilhões e dominou o segmento de tênis com uma participação de 31% no mercado global e 50% nos Estados Unidos. O símbolo do *swoosh* está em tudo, de relógios de pulso a skates e toucas de natação. A estratégia de longo prazo da empresa se concentra em corrida, basquete, futebol, treino para homens e mulheres e cultura desportiva.

## Questões

1. Quais são os prós, os contras e os riscos associados à estratégia central de marketing da Nike?
2. Se você fosse a Adidas, como competiria com a Nike?

Fontes: EWERS, Justin; SMART, Tim. A Designer Swooshes In. *U.S. News & World Report*, p. 12, 26 jan. 2004; *Corporate Media Executive of the Year. Delaney Report*, p. 1, 12 jan. 2004; LIPPERT, Barbara. Game Changers: Inside the Three Greatest Ad Campaigns of the Past Three Decades. *Adweek*, 17 nov. 2008; 10 Top Nontraditional Campaigns, *Advertising Age*, 22 dez. 2003, p. 24; ZOOK, Chris; ALLEN, James. Growth Outside the Core. *Harvard Business Review*, p. 66, dez. 2003; MULLMAN, Jeremy. NIKE: What Slowdown? Swoosh Rides Games to New High. *Advertising Age*, p. 34, 20 out. 2008; KAPLAN, Allison. Look Just Like Tiger (until you swing). *America's Intelligence Wire*, 9 ago. 2009; JANA, Reena; HELM, Burt. Nike Goes Green, Very Quietly. *BusinessWeek*, 22 jun. 2009; FOX, Emily Jane; ISIDORE, Chris. Nike Ends Contracts with Armstrong, *CNNMoney.com*, 17 out. 2012; *Nike Annual Report 2012*.

EXCELÊNCIA EM **Marketing****Google**

Em 1998, dois alunos de doutorado da Universidade de Stanford, Larry Page e Sergey Brin, fundaram uma empresa de mecanismos de busca, à qual chamaram Google. O nome brinca com o termo matemático *googol* – o número 1 seguido por 100 zeros – e refere-se à enorme quantidade de dados on-line que a empresa ajuda os usuários a encontrar. Sua missão corporativa é “organizar as informações do mundo e torná-las universalmente acessíveis e úteis”. Desde o início, ela tem se esforçado em criar o mecanismo de busca perfeito. A pesquisa do Google funciona porque usa os milhões de links em outros sites para ajudar a determinar quais deles oferecem o conteúdo mais valioso. A empresa tornou-se líder no mercado de mecanismos de busca por seu foco estratégico de negócio e constante inovação de produto.

O Google cria e distribui seus produtos gratuitamente, o que, por sua vez, tem atraído uma série de anunciantes que buscam espaço de propaganda segmentado on-line. Cerca de 96% de suas receitas provêm desse tipo de propaganda, o que significa que criar um novo espaço de propaganda é fundamental para o crescimento do negócio. O Google vende espaço de comunicação em suas páginas de busca por meio de um programa chamado AdWords, que está vinculado a palavras-chave específicas. Centenas de milhares de empresas usam o AdWords comprando ‘anúncios de busca’, que são pequenas caixas de texto mostradas ao lado dos resultados relevantes da pesquisa e pelos quais os anunciantes pagam somente quando são clicados pelos usuários. O Google também executa um programa de comunicação chamado AdSense, que permite a qualquer site da web exibir anúncios segmentados do Google que sejam relevantes para o conteúdo de seu site. Os publicadores dos sites ganham dinheiro sempre que seus visitantes clicam nesses anúncios.

Além de oferecer espaços virtuais de primeira linha para os anunciantes, o Google agrega valor fornecendo ferramentas para direcionar melhor seus anúncios e entender a eficácia de seu marketing. O Google Analytics, por exemplo, é gratuito para os anunciantes da empresa e fornece um relatório personalizado detalhando como os usuários de internet encontraram o site, quais anúncios eles viram e/ou em quais clicaram, como se comportaram durante a navegação e quanto tráfego foi gerado.

Com sua capacidade de arregimentar dados que permitem atualizações em tempo real em um programa de marketing na web, o Google sustenta um estilo de marketing no qual os recursos e o orçamento de propaganda podem ser constantemente monitorados e otimizados. Essa abordagem é chamada de ‘gestão de ativos de marketing’, defendendo que a propaganda deve ser administrada como os ativos em uma carteira, dependendo das condições de mercado. Em vez de seguir um plano de marketing desenvolvido com meses de antecedência, as empresas utilizam dados coletados em tempo real sobre suas campanhas para otimizar a eficácia da campanha e ser mais sensível ao mercado.

Desde seu lançamento, o Google expandiu-se muito além de seus mecanismos de busca com vários outros produtos, aplicativos e ferramentas que beneficiam tanto os consumidores como as empresas. O objetivo por trás de cada produto consistia em auxiliar os usuários a encontrar as informações de que necessitavam e ajudá-los a conseguir que as coisas fossem feitas melhor, mais rápido e mais fácil do que nunca. Atualmente, o amplo leque de produtos Google recai nas seguintes categorias: Web (Web Search, iGoogle, Google Chrome), Mobile (Mobile, Search for Mobile, Maps for Mobile), Media (Picasa, Google Play, YouTube.com, adquirida em 2006 por US\$1,65 bilhão), Geo (Earth, Maps), Home & Office (Docs, Gmail, Calendar),

Social (Google+, Blogger), Specialized Search (Patents, Finance, Scholarly Papers) e Innovation.

À medida que o mundo se torna mais móvel, o Google vem apostando alto nessa categoria. Com o lançamento em 2008 do Android, um sistema operacional móvel, a empresa passou a competir diretamente com o iPhone da Apple. A principal diferença entre os dois era a gratuidade do Android, com código-fonte aberto e sustentado por um investimento multimilionário. Isso significava que o Google queria que seus parceiros ajudassem a construir e projetar o Android ao longo dos anos. O investimento se pagou e, em 2010, o Android tornou-se o sistema operacional número um no mercado.

Ao se expandir para a tecnologia móvel, o Google rapidamente assumiu a liderança em propaganda móvel com 75% da participação de mercado para anúncios de busca e aproximadamente 50% para todos os anúncios em dispositivos móveis. Em 2012, o Google ingressou na categoria de dispositivo móvel ao adquirir a Motorola e lançou o Nexus 7, um tablet elegante que compete diretamente com o iPad e o Kindle. À medida que olha para o futuro, a empresa quer oferecer a solução móvel definitiva: seus dispositivos móveis associados a serviços móveis para que os usuários possam acessar o Google o tempo todo.

O objetivo do Google é alcançar o máximo possível de pessoas na web, seja por PC, seja por dispositivos móveis. Quanto mais usuários, mais propaganda ele pode vender. Os novos produtos da empresa também realizam esse objetivo e tornam a experiência mais personalizada.

O Google tem desfrutado de grande sucesso como empresa e marca desde seu lançamento. Desde o início, tem se esforçado em ser um dos ‘mocinhos’ no mundo corporativo, apoiando um ambiente de trabalho sensível, fortemente ético e o famoso slogan *Don't Be Evil* (Não seja mau). Atualmente, o Google detém uma participação de 65% no mercado de busca dos Estados Unidos, significativamente maior do que a Microsoft, com 17%, e o Yahoo!, com 15%. Do ponto de vista global, tem uma vantagem dominante com 85% de participação de mercado em comparação com os 8% do Yahoo! e os 3% da Microsoft. As receitas do Google chegaram a US\$ 59 bilhões em 2013 e a empresa foi classificada como a segunda marca mais poderosa do mundo com um valor de marca de US\$ 107 bilhões. Além disso, sua capitalização de mercado de US\$ 400 bilhões em 2014 impediram empresas como Walmart e Microsoft de se tomarem a segunda empresa mais valiosa do mundo.

**Questões**

3. Com um portfólio tão diverso quanto o do Google, quais são os principais valores de marca da empresa?
4. Qual deve ser o próximo passo do Google? A empresa está fazendo a coisa certa ao colocar tanto foco no segmento móvel?

Fonte: <www.google.com>. Acesso em: 6 abr. 2018.; TAYLOR, Catherine P. Google Flex. *Adweek*, 20 mar. 2006 (matéria de capa); KARPINSKI, Richard. Keywords, Analytics Help Define User Lifetime Value. *Advertising Age*, p. S2, 24 abr. 2006; GOROG, Danny. Survival Guide. *Herald Sun*, 29 mar. 2006; SCHLOSSER, Julie. Google. *Fortune*, p. 168-69, 31 out. 2005; GRAHAM, Jefferson. Google's Profit Sails Past Expectations. *USA Today*, 21 out. 2005; FROMMER, Dan. Google's Android Mobile Platform Is Getting Huge. *Advertising Age*, 8 out. 2009; CHANG, Rita. Google Set for Richer Advertising on Smartphones. *Advertising Age*, 5 out. 2009; comScore Releases September 2012 U.S. Search Engine Rankings. *comScore.com*, 11 out. 2012; MILLER, Claire Cain. As Google Changes, Its Revenue Keeps Rising. *The New York Times*, 19 jul. 2012; FARZAD, Roben. Google at \$ 400 Billion: A New No. 2 in Market Cap. *Bloomberg Businessweek*, 12 fev. 2014.



ESTUDO DE **Caso**

## Metamorfozes em curso

Uma geração de novos consumidores acostumados com o compartilhamento de carros, bicicletas e lava-roupas e com o *streaming* de filmes e músicas está revolucionando as formas de negócio. Empresas habituadas com a tradicional relação compra-venda estão reconsiderando os parâmetros do relacionamento entre empresa e consumidor. Consumidores jovens já não têm a mesma necessidade de posse dos seus pais, como o sonho da casa própria, do primeiro carro e do emprego fixo. Ao mesmo tempo, a concorrência do varejo on-line e os altos aluguéis vêm inviabilizando a estratégia de empresas que expunham produtos em shoppings e lojas de rua.

Começam a surgir negócios que eram inimagináveis há pouco tempo, como o da Kamarq, empresa japonesa que vende cadeiras, mesas e prateleiras, entre outras peças de mobília, por pouco mais que o preço de uma camiseta de algodão.

A empresa criou um serviço por assinatura similar ao da Netflix – por cerca de cinco dólares mensais, envia móveis a residências e salas comerciais. Ao final de cada período de assinatura (seis meses ou um ano), o cliente pode trocar o produto por outro ou ficar com ele. Por exemplo, a assinatura de US\$ 5 mensais dá direito ao uso de uma prateleira em um plano de 12 meses, entregue pela FedEx, enquanto outras peças podem requerer planos que custam em torno de US\$ 18 ao mês.

A empresa japonesa Kamarq tem o nome derivado das palavras ‘minha sala’, da língua indonésia, e permite aos clientes alugar mobília de design em módulos (que podem ser rearranjados de forma a propiciar diversas utilidades e estilos), feita por materiais 100% reciclados e sustentáveis e por preços surpreendentemente baixos (inferiores aos da sua concorrente Ikea). A princípio, a coleção inclui cadeiras, prateleiras e estantes de cores vivas, como amarelo e *pink*.

As mobílias foram criadas pelos estilistas Nicola Formichetti e PJ Mattan. Formichetti é de ascendência italiana e japonesa, sendo conhecido por seus trabalhos na indústria da moda, como Diesel, Mugler e Uniqlo. Formichetti é um ávido colecionador de móveis *vintage*, sendo ele mesmo designer de estrelas famosas, como Lady Gaga. PJ Mattan é belga, mora em Nova York e atua como diretor de criação de marcas de moda famosas. Ele questiona: “Por que sua casa tem de ter a mesma aparência por cinco anos?”. Mattan acredita que os móveis da empresa atraíram uma geração acostumada a compartilhar carros (carona) e a

baixar músicas da internet, e acrescenta: “Trata-se de se livrar da ideia de possuir um item; a coleção é ótima para jovens de 20 e poucos anos em seu primeiro apartamento”. (KURUTZ, 2018.)

A Kamarq tem planos para expandir a linha, incluindo sofás e outras peças, e talvez ampliar a gama de cores com tons de madeira.

A empresa, que atende a pelo menos duas fortes tendências do mercado (desapego de posse e ausência de loja física – com móveis que exigiam grandes espaços de exposição, encarecendo os aluguéis), está bastante próxima de romper um paradigma em um mercado extremamente tradicional.

### Questões

1. Um negócio como a Kamarq é viável no Brasil? Sob quais condições?
2. Negócios como a da Kamarq podem inspirar empreendedores brasileiros em seus novos negócios? Dê exemplos.

### Autores

**Ana Akemi Ikeda:** professora titular da Universidade de São Paulo (USP). Possui graduação, mestrado e doutorado em administração de empresas pela mesma instituição. É líder da área de marketing da FEA/USP e coordenadora de projetos da Fundação Instituto de Administração (FIA). Estudou na Loyola University, LA; na Thunderbird, AZ; e em Harvard, MA, todas nos Estados Unidos; e em Essec, na França.

**Marcos Cortez Campomar:** professor titular sênior da Universidade de São Paulo (USP). Possui mestrado e doutorado em administração de empresas, além de graduação em economia, pela mesma instituição. É coordenador de projetos da Fundação Instituto de Administração (FIA); ex-diretor da FEA/USP de Ribeirão Preto; e autor de diversos artigos e livros de marketing.

*Fontes:* KURUTZ, Steven. How to Furnish Your Apartment for \$ 5. *The New York Times*, 16 maio 2018. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2018/05/16/style/kamarq-subscription-furniture.html>>. Acesso em: 3 out. 2018; MARTI, Silas. *Boom* do comércio virtual esvazia corredores de compras em Nova York. *Folha de São Paulo*, 27 maio 2018. Mundo, A20; MUNRO, Cait. This Company Wants to Be the Rent the Runway of Furniture. *Refinery29*, 15 maio 2018. Disponível em: <<https://www.refinery29.com/2018/05/199191/kamarq-furniture-rental-service>>. Acesso em: 3 out. 2018.





## CAPÍTULO 2

# Elaboração de estratégias e planos de marketing

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Como o marketing afeta o valor para o cliente?
2. Como o planejamento estratégico é executado no nível corporativo e no nível de divisão?
3. Como o planejamento estratégico é executado no nível de unidade de negócio?
4. Em que consiste o plano de marketing?

Desenvolver a estratégia certa de marketing ao longo do tempo requer uma combinação de disciplina e flexibilidade. As empresas devem se ater a uma estratégia sem deixar de aprimorá-la constantemente. O cenário atual de marketing muda rapidamente e identificar as melhores estratégias de longo prazo é crucial, embora seja desafiador, como descobriu a HP.<sup>1</sup>

Uma verdadeira pioneira em tecnologia, a Hewlett-Packard (HP) enfrentou muitas dificuldades nos últimos anos, culminando em um enorme encargo trimestral de mais de US\$ 9,5 bilhões em 2012, o maior de sua história. Desse total, US\$ 8 bilhões foram uma depreciação (*write-down*) no valor de sua unidade de serviços de TI, como resultado da desastrosa aquisição da EDS. A receita da unidade caiu quando os clientes pararam de assinar grandes contratos de longo prazo em terceirização, os quais estavam no centro do modelo de negócios da unidade. Uma disputa com a Oracle, entre outros fatores, prejudicou as vendas de grandes servidores da HP para clientes empresariais. Em um mercado maduro, com poucos bons novos produtos, as vendas de PC diminuiram tanto que a empresa anunciou sua saída do negócio. As vendas de impressoras e cartuchos de tinta também caíram, à medida que os consumidores passaram a imprimir menos. A ex-CEO Meg Whitman então reforçou a ênfase em design, reorganizando o grupo de PCs em busca de uma sensibilidade mais limpa e minimalista. Admitindo que a empresa ainda não tinha uma estratégia para telefones celulares, Whitman reconheceu que havia muito trabalho a ser feito.

**Este capítulo começa pelo exame** de algumas das implicações do marketing estratégico envolvidas na criação de valor para o cliente. Analisaremos diversas perspectivas sobre planejamento e descreveremos como traçar um plano de marketing formal.



A HP, então presidida por Meg Whitman, revisou sua estratégia corporativa para refletir mudanças significativas no ambiente de marketing.

Crédito: ChinaFotoPress via Getty Images.

## Marketing e valor para o cliente

A missão de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente, sem abrir mão do lucro. Uma empresa somente vencerá se ajustar o processo de entrega de valor e selecionar, proporcionar e comunicar um valor superior para consumidores cada vez mais bem informados.

### O PROCESSO DE ENTREGA DE VALOR

A visão tradicional — porém obsoleta — de marketing é a de que uma empresa cria alguma coisa para então vendê-la, com o marketing tomando lugar no processo de venda. As organizações que adotam essa visão têm mais chances de sucesso em economias caracterizadas pela escassez

de bens, nas quais os consumidores não fazem questão de qualidade, recursos ou estilo — é o caso, por exemplo, dos itens de primeira necessidade nos mercados emergentes.

Em economias constituídas por pessoas de diferentes perfis, em que cada uma delas tem seus próprios desejos, percepções, preferências e critérios de compra, o concorrente inteligente deve conceber e entregar suas ofertas para mercados-alvo bem definidos. Essa crença inspirou uma nova visão dos processos de negócios ao colocar o marketing no *início* do estágio de planejamento. Em vez de enfatizar o fazer e o vender, as empresas passaram a se considerar como parte do processo de entrega de valor.

Podemos dividir a sequência de criação e entrega de valor em três fases.<sup>2</sup> Em primeiro lugar, *selecionar o valor* representa a ‘lição de casa’ que o marketing deve fazer antes da criação de qualquer produto. Os profissionais da área devem segmentar o mercado, selecionar o mercado-alvo adequado e desenvolver o posicionamento de valor da oferta. A fórmula ‘segmentação, seleção de alvo (*targeting*), posicionamento (STP)’ é a essência do marketing estratégico. A segunda fase consiste em *fornecer o valor*. O marketing deve determinar as características específicas, o preço e a distribuição do produto. A tarefa da terceira fase é *comunicar o valor* utilizando internet, propaganda, força de vendas e outras ferramentas de comunicação para anunciar e promover o produto. O processo de entrega de valor começa antes da criação de um produto e continua ao longo de seu desenvolvimento e após seu lançamento no mercado. Cada uma dessas fases acarreta custos.

## A CADEIA DE VALOR

Michael Porter, de Harvard, propôs a **cadeia de valor** como uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais se pode gerar mais valor para o cliente.<sup>3</sup> De acordo com esse modelo, toda empresa consiste em uma síntese de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e dar suporte a um produto. A cadeia de valor identifica nove atividades estrategicamente relevantes — cinco primárias e quatro de apoio — que criam valor e custo em um determinado negócio.

As atividades *primárias* são: (1) logística interna — levar materiais para dentro da empresa; (2) operações — converter os materiais em produtos finais; (3) logística externa — expedir os produtos finais; (4) marketing — incluindo vendas; e (5) serviço. Departamentos especializados cuidam das *atividades de apoio*: (1) compras; (2) desenvolvimento de tecnologia; (3) gestão de recursos humanos e (4) infraestrutura organizacional. (A infraestrutura inclui custos de administração geral, planejamento, finanças, contabilidade e assuntos jurídicos e governamentais.)

A tarefa da empresa é examinar seus custos e seu desempenho em toda atividade que gere valor, fazer *benchmarking* com os concorrentes e buscar meios de melhorar. Gestores podem identificar as ‘melhores práticas’, empregadas pelas melhores empresas do mundo, ao consultar clientes, fornecedores, distribuidores, analistas financeiros, associações comerciais e a mídia para verificar quem parece fazer o melhor trabalho. Até as melhores empresas podem recorrer ao *benchmarking* — se necessário, em outros setores — para melhorar seu desempenho. A GE usou a P&G como padrão de referência (*benchmark*), além de desenvolver suas próprias melhores práticas.<sup>4</sup>

O sucesso da empresa depende não só do grau de excelência com que cada departamento desempenha seu trabalho, mas também do grau de excelência com que as diversas atividades departamentais são coordenadas para conduzir os *processos centrais de negócios*.<sup>5</sup> São eles:

- **Processo de compreensão do mercado.** Coletar e agir com base em informações sobre o mercado.
- **Processo de desenvolvimento de nova oferta.** Pesquisar, desenvolver e lançar produtos de alta qualidade, com rapidez e dentro do orçamento.
- **Processo de conquista de clientes.** Definir mercados-alvo e prospectar novos clientes.
- **Processo de gestão de relacionamento com clientes.** Desenvolver compreensão aprofundada, relacionamentos e ofertas para cada cliente.
- **Processo de gestão do pedido.** Receber e aprovar pedidos, expedir pontualmente as mercadorias e cobrar o pagamento.

Empresas sólidas têm reestruturado seus fluxos de negócios e criado equipes multidisciplinares responsáveis pelo gerenciamento de cada processo.<sup>6</sup> A Ford formou uma equipe multifuncional para ajudar a reduzir em 30% o uso de água por veículo.<sup>7</sup> Empresas como AT&T, LexisNexis e Pratt & Whitney reorganizaram sua força de trabalho em equipes multidisciplinares. Equipes desse tipo também são encontradas em organizações sem fins lucrativos e órgãos governamentais.<sup>8</sup>

Uma empresa deve igualmente buscar vantagens competitivas fora de suas operações, nas cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e clientes. Atualmente, é comum as empresas firmarem parcerias com fornecedores e distribuidores para criar uma **rede para entrega de valor**, também denominada **cadeia de suprimento**.

## COMPETÊNCIAS CENTRAIS

As empresas hoje terceirizam recursos menos essenciais, quando estes podem ser adquiridos fora da organização com melhor qualidade ou a custos mais baixos. O importante é deter a propriedade e cuidar dos recursos e das competências que constituem a *essência* do negócio. Muitas indústrias têxteis, químicas e de informática/eletrônicos usam fabricantes de outros países e concentram suas atividades em design, desenvolvimento e marketing, ou seja, suas competências centrais. Podemos dizer que a **competência central** possui três características: (1) é uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que contribui de maneira significativa para os benefícios percebidos pelos clientes; (2) tem aplicações em uma grande variedade de mercados e (3) é difícil de ser imitada pelos concorrentes.

A vantagem competitiva também está associada a *competências distintivas* ou de excelência em processos de negócios mais amplos. Para George Day, da Wharton School, as organizações orientadas para o mercado têm excelência em três competências distintivas: inteligência de mercado, proximidade do cliente e vínculo com o canal de distribuição.<sup>9</sup> Em relação à inteligência de mercado, Day acredita que grandes oportunidades e ameaças muitas vezes começam como ‘sinais fracos’ da ‘periferia’ de um negócio.<sup>10</sup> Ele propõe um processo sistemático para desenvolver a visão periférica com base em três perguntas relacionadas a: aprender com o passado, avaliar o presente e vislumbrar o futuro.

As empresas podem precisar realinhar-se para maximizar as competências essenciais. Um realinhamento organizacional segue três etapas: (1) (re)definir o conceito ou ‘grande ideia’ do negócio, (2) (re)modelar o escopo de negócios e (3) (re)posicionar a identidade de marca da empresa. A Peabody Energy implementou uma nova estrutura de organização global — criando unidades de negócio nas Américas, na Austrália e na Ásia — para refletir a pegada de seu crescimento global.<sup>11</sup> As mudanças nas fortunas empresariais muitas vezes exigem o realinhamento e a reestruturação, como constataram a Panasonic e outras empresas japonesas eletrônicas e de tecnologia.<sup>12</sup>



A Panasonic enfrentou alguns desafios de mercado nos últimos anos que a fizeram rever em quais negócios atua e como são operados.

**PANASONIC** Pouco antes de seu 100º aniversário, em 2018, a Panasonic enfrentou dificuldades sem precedentes, notadamente uma perda substancial de cerca de US\$ 19 bilhões em relação a 2011 e 2012. Por anos, seu posicionamento intitulado *Ideas for Life* (Ideias para a vida) fomentou a inovação, gerando produtos bem-sucedidos, como os robustos notebooks Toughbook. Entretanto, os aparelhos de televisão e outros eletrônicos de uso doméstico

encontraram problemas quando a economia passou por uma estagnação e os consumidores começaram a tratar as TVs LCD de tela plana como commodity. Além disso, um iene forte e os altos custos de fabricação no Japão impediam que a Panasonic concorresse por preço. O sentimento antijaponês decorrente de uma disputa territorial provou ser uma pedra no caminho dos negócios com a China. Por fim, a aquisição da Sanyo, em 2009, destinada a ajudar

a empresa a vender mais produtos de energia verde, foi decepcionante. Uma grande reestruturação pelo então novo presidente Kazuhiro Tsuga, no segundo semestre de 2012, reduziu a fabricação no Japão, abandonou o mercado de celulares no exterior e cortou investimentos em painéis solares e baterias recarregáveis. Tsuga enfatizou que a Panasonic vai dinamizar as unidades de negócio e enfatizar o lucro, não apenas o crescimento da receita.

## O PAPEL CENTRAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Somente um seleto grupo de empresas destacou-se historicamente por sua excelência em marketing (Tabela 2.1). Essas empresas têm foco no cliente e estão organizadas para reagir eficientemente às constantes mudanças de suas necessidades. Todas possuem departamentos de marketing administrados por profissionais competentes e seus outros departamentos aceitam o conceito de que o cliente é o rei. Elas também contam frequentemente com uma forte liderança de marketing na figura de um executivo bem-sucedido (veja a seção *Memorando de marketing: O que é preciso para ser um executivo de marketing bem-sucedido?*).

**Tabela 2.1** Alguns exemplos de excelência em marketing

Amazon.com	Enterprise Rent-A-Car	Red Bull
Apple	Google	Ritz-Carlton
Bang & Olufsen	Harley-Davidson	Samsung
Best Buy	Honda	Southwest Airlines
BMW	IKEA	Starbucks
Caterpillar	LEGO	Target
Club Med	McDonald's	Tesco
Costco	Nike	Toyota
Disney	Nordstrom	Virgin
eBay	Procter & Gamble	Walmart
Electrolux	Progressive Insurance	Whole Foods

## MEMORANDO DE Marketing

### O QUE É PRECISO PARA SER UM EXECUTIVO DE MARKETING BEM-SUCEDIDO?

O desafio enfrentado pelos líderes de marketing (CMOs, do inglês *Chief Marketing Officers*) é a quantidade e a variedade de fatores de sucesso. Os executivos de marketing devem ter fortes habilidades *quantitativas e qualitativas*; devem adotar uma atitude independente e empresarial, mas trabalhar em estreita colaboração com outros departamentos; e devem capturar a 'voz' dos consumidores sem deixar de lado uma compreensão profunda dos resultados financeiros e

de como o marketing cria valor. Dois terços dos grandes executivos consideravam o retorno sobre investimento em marketing (ROMI, do inglês *return-on-marketing-investment*) o principal indicador de sua eficácia em 2015.

Uma pesquisa que perguntou a 200 executivos de marketing de alto nível quais eram as qualidades inatas e aprendidas mais importantes rendeu as seguintes respostas:

#### Qualidades inatas

- Assumir riscos
- Disposição para tomar decisões
- Capacidade de resolução de problemas
- Agente de mudança
- Orientado a resultados

#### Qualidades aprendidas

- Experiência global
- Experiência multicanal
- Experiência em diferentes setores
- Foco digital
- Conhecimento operacional



Os especialistas em marketing George Day e Robert Malcolm acreditam que três forças mudarão o papel dos executivos de marketing nos próximos anos: (1) tendências previsíveis de mercado; (2) mudança do papel da alta administração das empresas; e (3) incerteza quanto à economia e ao design organizacional. Eles identificam cinco prioridades para todo executivo de marketing bem-sucedido:

1. Atuar como visionário para o futuro da empresa.
2. Desenvolver capacidades de marketing adaptativo.
3. Vencer a guerra pelo talento de marketing.
4. Reforçar o alinhamento com as vendas.
5. Assumir responsabilidade pelos retornos sobre os gastos de marketing.

Talvez o papel mais importante dos executivos de marketing seja incluir a perspectiva do cliente às decisões de negócios que afetem qualquer *ponto de contato* com ele (ou seja, onde um cliente interage direta ou indiretamente com a empresa). Cada vez mais essas

percepções sobre o cliente devem ter um foco global. Como disse o líder de uma empresa de *headhunting*: “O executivo de marketing do futuro terá que apresentar uma experiência global e internacional. Não é preciso vivência no exterior, mas sim a exposição a esses mercados. Isso abre seus olhos para novas formas de fazer negócios, amplia a sensibilidade cultural e aumenta a flexibilidade”.

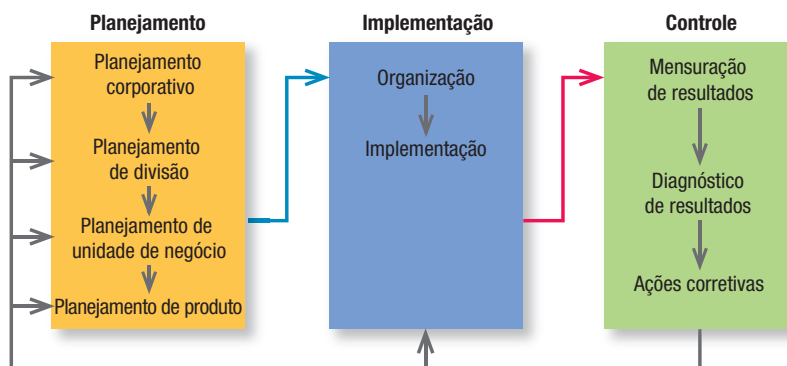
*Fontes:* ROONEY, Jennifer. CMO Tenure Hits 43-Month Mark. *Forbes*, 14 jun. 2012; COOK, Steven. It's Time to Raise the CMO Bar 24 jan. 2012. Disponível em: <www.cmo.com>. Acesso em: 10 abr. 2018; From Stretched to Strengthened: Insights from the Global Chief Marketing Officer Study. *IBM CMO C-Suite Studies*, out. 2011; ZMUDA, Natalie. Global Experience Rises as Prerequisite to Getting Ahead. *Advertising Age*, 10 jun. 2012; DAY, George S.; MALCOLM, Robert. The CMO and the Future of Marketing. *Marketing Management*, primavera 2012, p. 34-43; ARONS, Marc De Swann; DRIEST, Frank Van Den. *The Global Brand CEO: Building the Ultimate Marketing Machine*. Nova York: Airstream, 2011; SACHS, Marylee. *The Changing MO of the CMO: How the Convergence of Brand and Reputation Is Affecting Marketers*. Surry: Gower, 2011; SACHS, Marylee. *What the New Breed of CMOs Know That You Don't*. Surry: Gower, 2013.

Para assegurar que as atividades corretas sejam executadas é essencial que os profissionais de marketing deem prioridade ao planejamento estratégico, principalmente em três áreas: (1) administrar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos; (2) avaliar os pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento do mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado; e (3) estabelecer uma estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios a fim de atingir seus objetivos de longo prazo.

A maioria das grandes empresas organiza-se em quatro níveis: (1) corporativo, (2) de divisão, (3) de unidade de negócio e (4) de produto. A matriz da empresa é responsável por conceber um plano estratégico corporativo para orientar o negócio como um todo: toma decisões sobre o montante de recursos a serem alocados para cada divisão, assim como sobre quais negócios iniciar ou encerrar. Cada divisão estabelece um plano que cubra a alocação de recursos para cada unidade de negócio. Cada unidade de negócio desenvolve um plano estratégico que a leve a um futuro lucrativo. Por fim, cada nível de produto (linha de produto, marca) dentro de uma unidade de negócio desenvolve um plano de marketing para atingir seus objetivos.

O **plano de marketing** é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing em dois níveis: estratégico e tático. O **plano de marketing estratégico** estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O **plano de marketing tático** especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, merchandising, determinação de preço, canais de vendas e serviços. O ciclo completo de planejamento, implementação e controle do plano estratégico é mostrado na Figura 2.1. A seguir, analisaremos o planejamento de cada um dos quatro níveis da organização.

**Figura 2.1** Os processos de planejamento estratégico, implementação e controle



## Planejamento estratégico corporativo e em nível de divisão

Seja deixando a cargo de suas unidades de negócio a definição de seus próprios objetivos e estratégias, seja colaborando com isso, toda matriz corporativa realiza quatro atividades de planejamento:

1. Definição da missão corporativa.
2. Estabelecimento de unidades estratégicas de negócio (UEN).
3. Alocação de recursos a cada UEN.
4. Avaliação de oportunidades de crescimento.

Examinaremos sucintamente cada um desses processos.

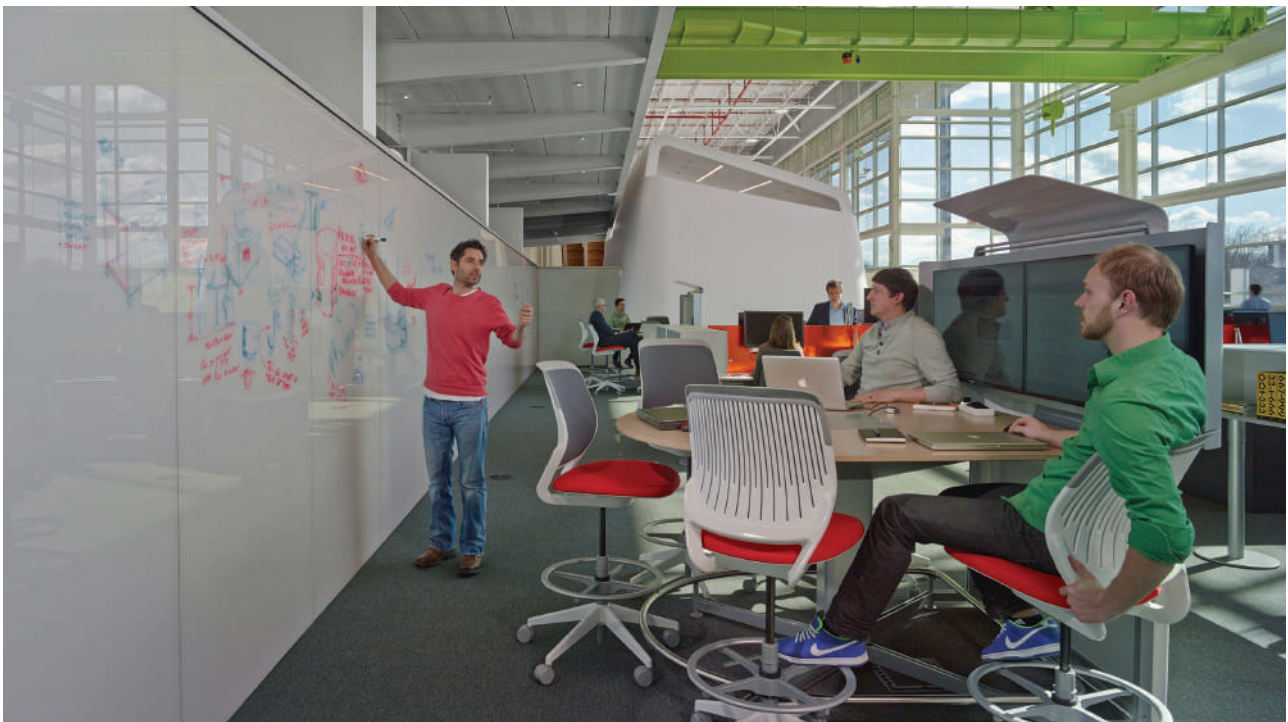
### DEFINIÇÃO DA MISSÃO CORPORATIVA

Uma organização existe para realizar algo: fabricar automóveis, emprestar dinheiro, fornecer hospedagem. Com o tempo, a missão pode mudar para que novas oportunidades sejam aproveitadas ou para que mudanças nas condições do mercado sejam atendidas. A Amazon.com mudou sua missão: a empresa que queria ser a maior livraria on-line do mundo, agora quer se tornar a maior loja on-line do mundo. O eBay ampliou sua missão de leilões on-line destinados a colecionadores para leilões eletrônicos com todos os tipos de mercadoria. E a Dunkin' Donuts mudou sua ênfase de *donuts* para café.

Para definir sua missão, uma empresa deve responder às clássicas perguntas de Peter Drucker:<sup>13</sup> Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? Qual será nosso negócio? Como deveria ser nosso negócio? Essas perguntas aparentemente simples estão entre as mais difíceis que uma organização terá de responder.

**DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO** É comum as empresas se definirem em termos de produtos: estão no 'negócio de automóveis' ou no 'negócio de vestuário'. As *definições de mercado*, no entanto, descrevem o negócio como um processo de satisfação do cliente. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos. O transporte é uma necessidade: o cavalo e a carruagem, o automóvel, o trem, o avião, o navio e o caminhão são produtos que atendem a essa necessidade. Vejamos como a Steelcase aborda a definição de mercado para seu negócio.<sup>14</sup>

A Steelcase conquistou muito sucesso ao redefinir seu negócio como mais do que móveis de escritório.



**STEELCASE** Fabricante dos móveis de escritório mais vendidos do mundo, a Steelcase descreve-se como a “líder global em fornecer experiência de trabalho em ambientes de escritório”. Segundo seu ex-CEO James Hackett, a definição ampla de seus negócios “permitiu que muitas das grandes percepções que tivemos sobre o trabalho fossem transferidas para além do escritório (para os ambientes de escritórios em casa,

escolas e centros de saúde)”. A Steelcase conta com uma equipe de pesquisa composta por 23 pessoas com o objetivo de obter conhecimento e realizar entrevistas e pesquisas, filmar atividades em escritórios e usar sensores para medir como os trabalhadores usam os ambientes e o mobiliário. As empresas têm adquirido menos cabines e armários para arquivo, por exemplo, e mais bancos, mesas e assentos para salas de

café, incentivando seus funcionários a fazer *brainstorming* e colaborar entre si. Hackett define essa tendência como a passagem de uma mentalidade ‘eu/fixa’ para ‘nós/móvel’. Aumentar o desempenho é o objetivo principal da empresa. Caso perceba que isso vai deixar os trabalhadores mais felizes e mais produtivos, a Steelcase pode convencer um cliente a modernizar e atualizar seus móveis de escritório.

Analisar negócios sob o enfoque das necessidades dos clientes pode sugerir novas oportunidades de crescimento. A Tabela 2.2 apresenta uma lista de empresas que migraram de uma orientação de produto para uma visão de mercado ao definir seu negócio.

**Tabela 2.2** Definições de negócio por produto e por mercado

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

A *definição de mercado-alvo* tende a focar a venda de um bem ou serviço em um mercado corrente. O mercado-alvo da Pepsi pode ser definido como todos os que tomam refrigerantes; e, portanto, seus concorrentes seriam outras empresas que fabricam bebidas desse tipo. A *definição de mercado estratégico*, por outro lado, concentra seu foco também no mercado potencial. Se a Pepsi considerasse todos os que bebem algo para matar a sede, entre seus concorrentes estariam empresas que fabricam outros tipos de refrigerante, além de água mineral, suco, chá e café.

**DEFINIÇÃO DA MISSÃO CORPORATIVA** Uma **declaração de missão** clara e criteriosa, desenvolvida de forma colaborativa e dividida entre gestores, funcionários e, muitas vezes, clientes, fornece um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. As melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão, uma espécie de ‘sonho impossível’, que proporciona à empresa um direcionamento para os próximos 10 a 20 anos. Akio Morita, ex-presidente da Sony, queria que todos tivessem acesso a um ‘aparelho de som pessoal’; assim, sua empresa criou o Walkman e o Discman. Fred Smith queria entregar correspondências em qualquer lugar nos Estados Unidos antes das 10h30 da manhã seguinte; assim, criou a Federal Express (FedEx).

Boas declarações de missão apresentam cinco características principais.

- 1. Concentração em um número limitado de metas.** Compare uma vaga declaração de missão como “criar valor total de marca, inovando para oferecer valor e liderança ao cliente de forma mais rápida e mais completa do que a nossa concorrência” à declaração de missão ambiciosa, porém com mais foco, do Google: “organizar as informações do mundo e torná-las universalmente acessíveis e úteis”.
- 2. Ênfase em políticas e valores fundamentais da empresa.** Estreitar o conjunto de critérios exigido para cada indivíduo possibilita aos funcionários atuar de maneira consistente em questões importantes.
- 3. Definição das principais esferas competitivas dentro das quais a empresa pretende operar.** A Tabela 2.3 sintetiza algumas das principais dimensões competitivas das declarações de missão.

4. **Visão de longo prazo.** A administração de uma empresa deve mudar sua missão somente quando ela deixa de ser relevante.
5. **Curtas, memoráveis e significativas.** O consultor de marketing Guy Kawasaki defende o desenvolvimento de mantras corporativos de três a quatro palavras em vez de declarações de missão como “enriquecer a vida das mulheres”, adotada pela Mary Kay.<sup>15</sup>

**Tabela 2.3** Como definir o território competitivo e as fronteiras em declarações de missão

<p>■ <b>Esfera setorial.</b> <i>Algumas empresas operam em um único setor; outras, apenas em um conjunto de setores relacionados; há ainda aquelas no setor de bens industriais, bens de consumo ou de serviços e também as que atuarão em qualquer setor.</i></p> <p>■ A Caterpillar concentra-se no mercado industrial; a John Deere opera nos mercados industrial e de consumo.</p>
<p>■ <b>Esfera de produtos e aplicações.</b> <i>As empresas definem o leque de produtos e aplicações que vão fornecer.</i></p> <p>■ A missão da St. Jude Medical é “desenvolver tecnologia e serviços médicos que coloquem mais controle nas mãos daqueles que tratam pacientes cardíacos, com problemas neurológicos ou doenças crônicas, em todo o mundo. Fazemos isso porque nos dedicamos a promover a prática da medicina, reduzindo o risco sempre que possível e contribuindo para resultados eficazes a cada paciente”.</p>
<p>■ <b>Esfera de competência.</b> <i>A empresa identifica a gama de competências tecnológicas e outras centrais que dominará e potencializará.</i></p> <p>■ A japonesa NEC formou suas competências centrais em computação, comunicações e componentes de suporte à produção de laptops, TVs e celulares.</p>
<p>■ <b>Esfera de segmento de mercado.</b> <i>O tipo de mercado ou de clientes que a empresa atenderá é seu segmento de mercado.</i></p> <p>■ A Aston Martin fabrica somente carros esportivos de alto desempenho. A Gerber especializou-se em produtos para bebê.</p>
<p>■ <b>Esfera vertical.</b> <i>O número de níveis de canais dos quais a empresa participará, desde a matéria-prima até o produto final e a distribuição.</i></p> <p>■ Em um extremo estão as organizações com grande escopo vertical. A American Apparel tinge, desenha, costura, comercializa e distribui sua linha de roupas a partir de um único endereço no centro de Los Angeles.<sup>16</sup></p> <p>■ No outro extremo ficam as ‘corporações virtuais’ que terceirizam a produção de praticamente todos os bens e serviços. O jornal Metro é publicado em 56 edições, distribuído em 22 países e lido por mais de 17 milhões de pessoas diariamente. Emprega poucos jornalistas e não possui nenhuma máquina de impressão; em vez disso, compra seus artigos de outras fontes de notícias e terceiriza toda a parte de impressão e grande parte de sua distribuição.<sup>17</sup></p>
<p>■ <b>Esfera geográfica.</b> <i>A gama de regiões, países ou grupos de países em que a organização atuará define sua esfera geográfica.</i></p> <p>■ Algumas empresas operam em uma cidade ou estado específico. Outras são multinacionais, como a Deutsche Post DHL e a Royal Dutch/Shell, presentes em mais de 100 países.</p>

A Metro terceiriza grande parte de sua produção e suas operações nos diversos jornais que publica ao redor do mundo.



## ESTABELECIMENTO DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO

Normalmente as grandes empresas administram negócios bastante diversos, cada qual exigindo sua própria estratégia. Houve um tempo em que a General Electric classificava seus negócios em 49 **unidades estratégicas de negócio** (UENs). Uma UEN tem três características:

1. É um negócio único ou uma coleção de negócios relacionados que podem ser planejados separadamente do restante da empresa.
2. Tem seu próprio universo de concorrentes.
3. Possui um gerente responsável pelo planejamento estratégico e desempenho da rentabilidade, controlando a maioria dos fatores que afetam o lucro.



O objetivo de identificar as unidades estratégicas de negócio de uma empresa consiste em desenvolver estratégias separadas e alocar recursos adequados. A alta administração sabe que seu portfólio de negócios costuma incluir alguns ‘antigos sucessos’ ao lado das ‘promessas do amanhã’.

## ALOCAÇÃO DE RECURSOS A CADA UEN<sup>18</sup>

Uma vez que tenha definido as UENs, a administração deve decidir como alocar os recursos da empresa a cada uma delas. A Matriz GE/McKinsey classifica cada UEN pela força de sua vantagem competitiva e pela atratividade de seu setor de atuação. A gerência pode optar por crescer, ‘colher’/desinvestir ou manter o negócio. Outro modelo, a Matriz BCG (Boston Consulting Group), utiliza a participação relativa de mercado e a taxa anual de crescimento de mercado como critérios para a tomada de decisões de investimento, classificando as UENs como *abacaxis* (produtos problemáticos), *vacas leiteiras* (produtos geradores de caixa), *pontos de interrogação* (produtos que são incógnitas) e *estrelas* (produtos promissores).

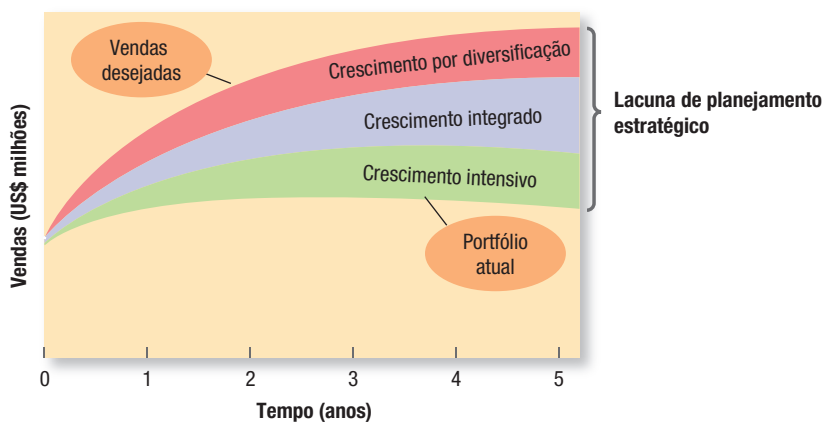
Modelos de planejamento de portfólio como esses caíram em desuso por serem considerados simplistas e subjetivos. Novos métodos tomam por base a análise de valor para o acionista e questionam se o valor de mercado de uma empresa é maior com uma unidade de negócio ou sem ela (se for vendida ou desmembrada). Esses cálculos de valor avaliam o potencial de um negócio com base em oportunidades de crescimento decorrentes de expansão global, reposicionamento ou redirecionamento e terceirização estratégica.

## AVALIAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO

A avaliação de oportunidades de crescimento envolve o planejamento de novos negócios, assim como a redução ou a extinção de negócios obsoletos. Se houver uma lacuna entre as vendas futuras desejadas e as vendas projetadas, a administração corporativa terá de desenvolver ou adquirir novos negócios para preenchê-la.

A Figura 2.2 ilustra essa lacuna de planejamento estratégico no caso de um grande fabricante fictício de DVDs graváveis, a que chamaremos de Cineview. A curva inferior projeta as vendas esperadas ao longo dos próximos cinco anos para o portfólio atual de negócios da empresa. A curva superior descreve as vendas desejadas no mesmo período. Evidentemente, a empresa quer crescer muito mais rápido do que seus negócios atuais permitem. Como ela pode preencher essa lacuna de planejamento estratégico?

Figura 2.2 Lacuna de planejamento estratégico



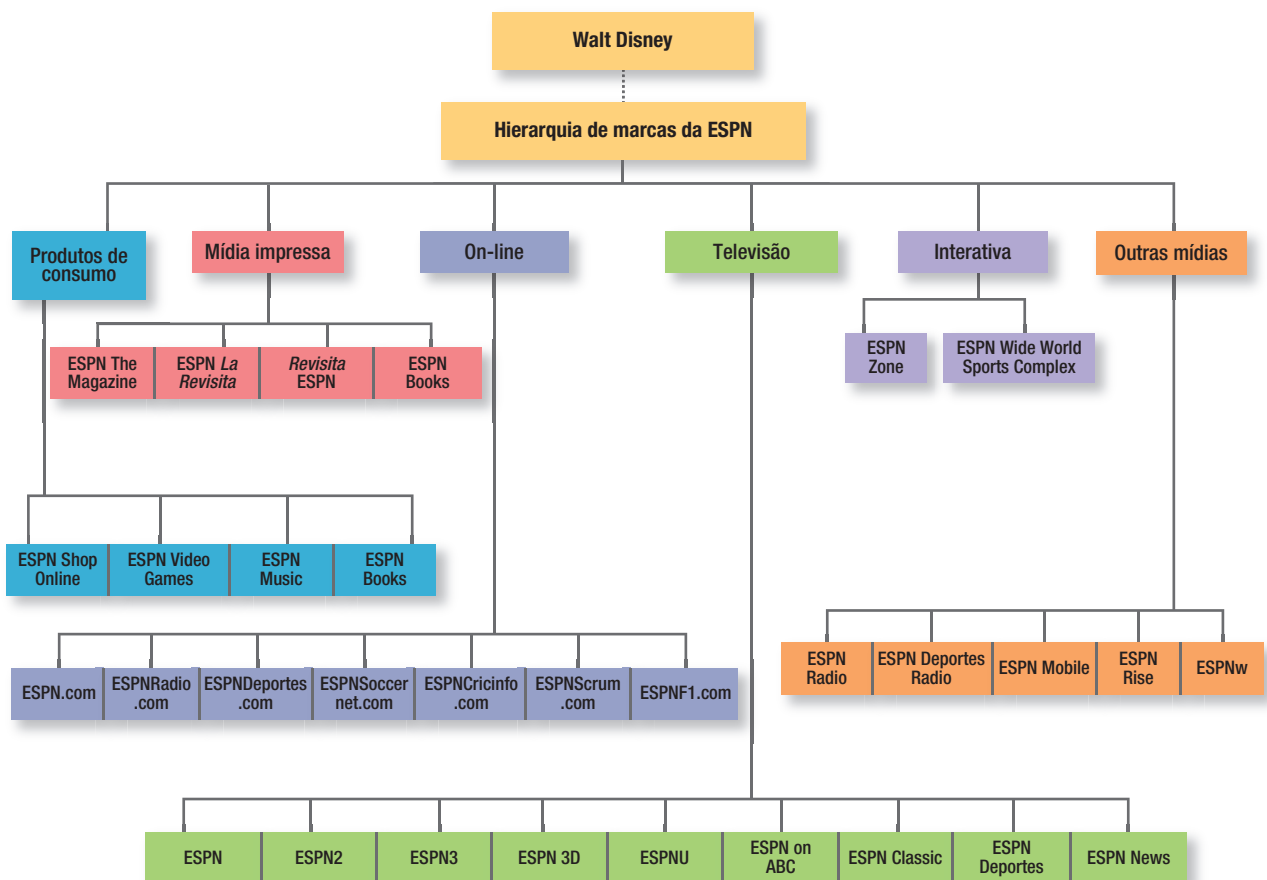
A primeira opção é identificar oportunidades de crescimento dentro dos negócios atuais (oportunidades de crescimento intensivo). A segunda é identificar oportunidades para desenvolver ou adquirir negócios relacionados aos atuais (oportunidades de crescimento integrado). A terceira é identificar oportunidades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



**CRESCIMENTO INTENSIVO** O primeiro curso de ação da gerência corporativa deve ser analisar como o desempenho dos negócios existentes pode melhorar. Uma estrutura útil para detectar novas oportunidades de crescimento intensivo é a ‘matriz de expansão produto-mercado’, que leva em conta as oportunidades de crescimento estratégico no que se refere a produtos e mercados novos e atuais.

Em primeiro lugar, a empresa verifica se pode ter maior participação de mercado com seus produtos atuais e em seus mercados atuais, usando uma *estratégia de penetração de mercado*. A seguir, examina se pode encontrar ou desenvolver novos mercados para seus produtos atuais por meio de uma *estratégia de desenvolvimento de mercados*. Então, avalia se pode desenvolver novos produtos de interesse potencial para seus mercados atuais, usando uma *estratégia de desenvolvimento de produtos*. Posteriormente, verifica também oportunidades de desenvolver novos produtos para novos mercados por meio de uma *estratégia de diversificação*. Veja como a ESPN aplicou as oportunidades de crescimento (Figura 2.3).<sup>19</sup>

Figura 2.3 Oportunidades de crescimento da ESPN



**ESPN** Por seu foco exclusivo em programação e noticiário esportivo, a ESPN tornou-se o maior nome do esporte. No início da década de 1990, a empresa elaborou um plano bem criterioso: estaria presente onde quer que fãs de esportes assistissem, lessem e discutissem esportes. Ela perseguiu essa estratégia expandindo sua marca e atualmente abrange dez canais a cabo, um site, uma revista, uma rede de

restaurantes (ESPN Zone), mais de 600 afiliadas locais de rádios, filmes e séries de televisão originais, publicação de livros, um negócio de venda de mercadorias por catálogo e comércio eletrônico, música, videogames e um serviço para celulares. A ESPN International possui, parcial ou integralmente, 47 redes de TV fora dos Estados Unidos e uma variedade de outros negócios que atingem fãs de esportes em

mais de 200 países e territórios espalhados por sete continentes. Agora de propriedade da The Walt Disney Company, a ESPN fatura US\$ 9,4 bilhões por ano, representando três quartos das receitas de rede a cabo da Disney. No entanto, talvez o maior tributo ao poder de sua marca tenha vindo de um entrevistado em um grupo de discussão: “Se a ESPN fosse uma mulher, eu me casaria com ela”.



O programa carro-chefe da ESPN, *SportsCenter*, é o âncora de sua rede de televisão e de seus negócios esportivos correlatos.

Crédito: ESPN, Inc.

Afinal de contas, como a Cineview pode utilizar as três principais estratégias de crescimento intensivo mencionadas para aumentar suas vendas? Ela pode incentivar seus clientes a comprar mais demonstrando os benefícios de usar DVDs para armazenamento de dados, além de gravação de vídeos. Pode também atrair clientes da concorrência, caso observe pontos fracos relevantes em seus produtos ou programas de marketing. Por último, a Cineview pode tentar convencer os não usuários de DVDs a começar a utilizá-los.

Como a Cineview pode usar uma estratégia de desenvolvimento de mercado? Primeiro, ela pode tentar identificar potenciais grupos de usuários nas áreas de vendas atuais. Se a empresa tem vendido DVDs apenas para mercados consumidores, pode prospectar os mercados de escritórios e fábricas. Segundo, pode procurar outros canais de distribuição acrescentando comercialização em massa ou canais on-line. Terceiro, a empresa pode vender em novos locais em seu país de origem ou no exterior.

A administração pode ainda considerar possibilidades de novos produtos. A Cineview pode desenvolver novos recursos para as mercadorias que fabrica, tais como maior capacidade de armazenamento de dados ou durabilidade. Pode oferecer DVDs em dois ou mais níveis de qualidade ou pesquisar uma tecnologia alternativa, como a dos *flash drives*.

Essas estratégias de crescimento intensivo proporcionam várias formas de desenvolvimento. Contudo, esse crescimento pode não ser suficiente, e a gerência deve avaliar também as oportunidades de crescimento integrado.

**CRESCIMENTO INTEGRADO** As vendas e os lucros de um negócio podem ser aumentados por meio de integração para trás, integração para frente ou integração horizontal no âmbito de seu setor de atuação. A Merck formou joint-venture em 1989 com a Johnson & Johnson para vender medicamentos isentos de prescrição; em 1991, fez o mesmo com a DuPont para ampliar sua divisão de pesquisa básica; e em 1997, associou-se à Rhône-Poulenc S. A. (atualmente Sanofi-Aventis S.A.) para unir suas empresas de saúde animal e genética avícola e formar a Merial Limited, uma empresa totalmente integrada de saúde animal. Por fim, a Merck adquiriu a Schering-Plough, em 2009.<sup>20</sup>

Fusões e alianças horizontais nem sempre funcionam. A fusão entre Sears e Kmart não resolveu os problemas de nenhum dos dois varejistas.<sup>21</sup> A Nextel Communications Inc. fundiu-se com a Sprint em 2005 no que os analistas financeiros da Bloomberg chamaram de uma das piores fusões dos últimos 10 anos, em parte devido às suas redes incompatíveis.<sup>22</sup> Vejamos os desafios enfrentados pela United e pela Continental em sua fusão.<sup>23</sup>

**UNITED E CONTINENTAL** Fusões entre companhias aéreas são notoriamente complicadas, carregadas de regulamentos e uma série de considerações potencialmente conflitantes sobre segurança, custo, estilo, confiabilidade, conveniência, velocidade e conforto. A fusão da United com a Continental fazia sentido estratégico e financeiramente, mas os problemas

logísticos pareciam infinitos porque as duas companhias dirigiam seus negócios de maneiras muito diferentes, desde os procedimentos de embarque até a forma como os aviões eram levados até o portão. Inclusive o café era uma questão espinhosa; a United servia Starbucks enquanto a Continental usava uma empresa chamada Fresh Brew. Após extensa

pesquisa, chegaram a um consenso — uma mistura fresca mais leve chamada Journeys —, mas os clientes não ficaram satisfeitos até a descoberta de que as duas companhias tinham diferentes filtros para a bebida, e a United estava, na verdade, servindo café ralo. Novos sachês foram encomendados para resolver o problema.

United e Continental encontraram mais dificuldade na fusão de suas companhias do que simplesmente a necessidade de fundir seus logotipos nos aviões.



Crédito: Associated Press.

As empresas de mídia, por outro lado, têm colhido os benefícios do crescimento integrado há um bom tempo. Vejamos como a NBC Universal alavancou uma de suas propriedades:<sup>24</sup>

Após o lançamento do filme *Curious George* (*George, o curioso*), em 2006, pela Universal Pictures, a versão para TV foi lançada na PBS Kids em uma produção conjunta entre Universal Studios Family Productions, Imagine Entertainment e WGBH Boston. Atualmente, a Universal Studios Hollywood mantém uma atração chamada *Adventures of Curious George*, em que as crianças podem “ficar ensopadas debaixo de uma divertida descarga de 1.800 litros de água e soltar milhares de bolas de sabão...”

Como a Cineview pode alcançar um crescimento integrado? Ela pode adquirir um ou mais de seus fornecedores (como os fabricantes de materiais plásticos), para obter maior controle ou gerar mais lucros por meio de integração para trás. Pode também adquirir alguns atacadistas ou revendedores, sobretudo se forem altamente lucrativos, em uma integração para frente. Por fim, é possível comprar um ou mais concorrentes, desde que o governo não barre essa integração horizontal. Essas novas fontes, no entanto, podem ainda não gerar o volume desejado de vendas. Nesse caso, a empresa deve examinar as possibilidades de diversificação.

**CRESCIMENTO POR DIVERSIFICAÇÃO** O crescimento por diversificação faz sentido quando existem boas oportunidades fora dos negócios atuais — o setor é altamente atrativo e a empresa possui a composição de forças necessárias para se sair bem. A partir de sua origem na produção de filmes de animação, a Walt Disney Company passou a licenciar seus personagens para uso em bens de consumo, publicou livros de ficção sob o selo Hyperion, ingressou no setor televisivo com um canal próprio, o Disney Channel, adquiriu as redes ABC e ESPN, e desenvolveu parques temáticos e resorts de férias, além de oferecer experiências de cruzeiros e cinema.

Para a Cineview, são possíveis vários tipos de diversificação. Em primeiro lugar, a empresa pode optar por uma estratégia concêntrica e procurar novos produtos que tenham sinergias tecnológicas e/ou de mercado com as linhas de produtos existentes, embora atraiam o interesse de um grupo diferente de clientes. Assim, a Cineview poderia começar a fabricar CDs porque sabe como produzir DVDs ou fabricar *flash drives* porque sabe como fazer armazenamento digital. Em segundo lugar, a empresa pode adotar uma estratégia horizontal e produzir estojos plásticos para DVDs, por exemplo, embora isso demande outro processo de manufatura. Por fim, a empresa pode procurar novos negócios sem relação com a tecnologia, com os produtos ou com os mercados atuais, seguindo uma estratégia de conglomerado. Nesse caso, a Cineview poderia investir na produção de software aplicativo ou de agendas pessoais.

**DOWNSIZING E ALIENAÇÃO DE NEGÓCIOS ANTIGOS** As empresas precisam enxugar, ‘colher’ (maximizar o retorno de caixa a curto prazo) ou mesmo abandonar negócios antigos, exauridos, a fim de liberar recursos para outros usos e reduzir custos. Para se concentrar em suas operações de viagem e cartão de crédito, a American Express desmembrou a American Express Financial Advisors, que fornecia seguros, fundos mútuos, consultoria de investimento e serviços de corretagem e gestão de ativos (ela foi renomeada Ameriprise Financial). A American International Group (AIG) concordou em vender duas de suas subunidades — American General Indemnity Co. e American General Property Insurance Co. — para a White Mountains Insurance Group como parte de uma estratégia de crescimento a longo prazo para descartar ativos redundantes e concentrar-se em suas principais operações.<sup>25</sup>

## ORGANIZAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

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

O que é exatamente uma **cultura corporativa**? Alguns a definem como “experiências, histórias, convicções e normas compartilhadas que caracterizam uma organização”. Basta entrar em qualquer empresa e a primeira coisa que se nota é a cultura corporativa — a maneira como as pessoas se vestem, como se dirigem umas às outras e como cumprimentam os clientes.

Uma cultura centrada no cliente pode afetar todos os aspectos de uma organização. A Enterprise Rent-A-Car apresentou seus próprios funcionários em sua mais recente campanha de propaganda *The Enterprise Way* (O jeito Enterprise). Com seu programa de treinamento *Making It Right* (Fazendo a coisa certa), a Enterprise capacita todos os funcionários a tomar suas próprias decisões. Um anúncio na campanha, intitulado *Fix Any Problem* (Solucione qualquer problema), reforça a forma como qualquer loja local da Enterprise tem autoridade para tomar medidas que maximizem a satisfação do cliente.<sup>26</sup>



A Enterprise Rent-A-Car é conhecida por sua sólida cultura corporativa centrada no consumidor.



## INOVAÇÃO EM MARKETING

A inovação em marketing é fundamental. Ideias criativas sobre estratégia existem em muitos lugares dentro de uma empresa. A alta gerência deve identificar e encorajar novas ideias de três grupos pouco representativos: funcionários com perspectivas não definidas ou diversas, funcionários distantes da sede da empresa e funcionários sem experiência no setor. Cada grupo pode desafiar a ortodoxia da empresa e estimular novas ideias.

A alemã Reckitt Benckiser tem inovado no acomodado setor de produtos de limpeza doméstica, em que 35% das vendas da empresa provêm de produtos com menos de três anos de existência.<sup>27</sup> Seus profissionais multinacionais são estimulados a conhecer a fundo hábitos de consumo e são bem recompensados por excelência em desempenho — seu objetivo é gerar mais de 40% das vendas totais com novos produtos.<sup>28</sup> A seção *Insight de marketing: Criação de marketing inovador* descreve como algumas das maiores empresas abordam a inovação.

### INSIGHT DE Marketing

#### CRIAÇÃO DE MARKETING INOVADOR

Quando a IBM pesquisou as prioridades de CEOs e líderes de governo, a inovação do modelo de negócios e a concepção de modos originais de fazer as coisas pontuaram alto. A própria busca da IBM pela inovação de seu modelo de negócio acarretou muita colaboração, tanto interna como externa, da parte de empresas, governos e instituições de ensino. O CEO na época, Samuel Palmisano, observou como o avançado processador Cell, baseado na arquitetura Power da empresa, não teria se materializado sem a colaboração da Sony e da Nintendo, assim como das concorrentes Toshiba e Microsoft.

De modo análogo, a Procter & Gamble (P&G) adotou uma meta em que 50% de seus novos produtos deveriam vir de fora dos laboratórios da empresa — de inventores, cientistas e fornecedores cujas ideias de novos produtos pudessem ser desenvolvidas internamente. Mark Benioff, CEO e cofundador da Salesforce.com, acredita que a chave da inovação é a capacidade de adaptação. Embora a empresa tenha passado anos contando que as ideias revolucionárias viriam de recursos internos, ela adquiriu duas empresas por US\$ 1 bilhão porque “não podia se dar ao luxo de esperar” e acabou comprando 24 delas no total. Como Benioff observa, “a inovação é um *continuum*. Você tem que pensar em como o mundo tem evoluído e se transformado. Você faz parte do *continuum*?”

A pesquisa do guru de negócios Jim Collins enfatiza a importância de uma inovação sistemática, de base ampla: “Estar sempre à procura do grande avanço, da grande ideia, contradiz aquilo que descobrimos: construir uma empresa verdadeiramente grande implica uma decisão depois da outra, uma ação depois da outra, um dia depois do outro, um mês depois do outro... É um movimento cumulativo, e não apenas uma decisão que define uma grande empresa”. Ele cita o sucesso da Walt Disney com parques temáticos e do Walmart no varejo como

exemplos de empresas que tiveram sucesso após executar brilhantemente uma grande ideia por um longo período.

Para encontrar ideias inovadoras, algumas empresas recorrem a meios como a imersão de um grupo de funcionários na solução de problemas de marketing. O Value Innovation Program (VIP) da Samsung isola equipes de desenvolvimento de produto formadas por engenheiros, designers e gerentes de planejamento com um cronograma e um prazo final no centro da empresa ao sul de Seul, na Coreia, enquanto 50 especialistas ajudam a orientar suas atividades. Para facilitar escolhas difíceis, os membros da equipe desenham ‘curvas de valor’ que classificam atributos como o som de um produto ou a qualidade de uma imagem em uma escala de 1 a 5. Para desenvolver um novo carro, a BMW mobiliza especialistas em engenharia, design, produção, marketing, compras e finanças para seu Centro de Pesquisa e Inovação.

Empresas como Facebook e Google iniciam o processo criativo de solução de problemas usando a frase “Como nós podemos...?”. Tim Brown, CEO da IDEO, diz que a empresa pergunta “Como nós podemos...?” diante de cada desafio de projeto. “A parte do ‘como’ supõe que existem soluções em algum lugar — ela proporciona confiança criativa”, disse Brown. “A parte do ‘podemos’ diz que podemos expressar ideias que podem funcionar ou não — seja como for, está tudo bem. E a parte do ‘nós’ diz que vamos fazer isso juntos e colaborar com as ideias uns dos outros”.

*Fontes:* HAMM, Steve. Innovation: The View from the Top. *BusinessWeek*, p. 52-53, 3 abr. 2006; MCGREGOR, Jena. The World’s Most Innovative Companies. *BusinessWeek*, p. 63-74, 24 abr. 2006; KARLGARD, Rich. Digital Rules. *Forbes*, p. 31, 13 mar. 2006; ROONEY, Jennifer; COLLINS, Jim. Being Great Is Not Just a Matter of Big Ideas. *Point*, p. 20, jun. 2006; IHLWAN, Moon. Camp Samsung. *BusinessWeek*, p. 46-47, 3 jul. 2006; SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*, p. 75-85, primavera 2006; BARRET, Victoria. Why Salesforce.com Ranks #1 on Forbes Most Innovative List. *Forbes*, set. 2012; BERGER, Warren. The Secret Phrase Top Innovators Use. *HBR Blog Network*, 17 set. 2012.

As empresas desenvolvem estratégias identificando diferentes visões do futuro. O grupo Royal Dutch/Shell foi pioneiro nessa **análise de cenário**, que consiste no desenvolvimento de uma representação plausível do possível futuro de uma empresa, tendo como base diversas suposições sobre as forças que impulsionam o mercado e as diferentes incertezas a ele inerentes. Os gestores devem refletir a respeito de cada cenário com a pergunta: “O que faremos se isso acontecer?”. Depois, devem eleger o cenário mais provável e, à medida que o tempo for passando, ficar atentos a indícios que possam confirmá-lo ou refutá-lo.<sup>29</sup> Veja a seguir os desafios impostos à indústria cinematográfica.<sup>30</sup>



**INDÚSTRIA CINEMATOGRÁFICA** A Netflix e a internet contribuíram para provocar uma queda nas vendas de DVD que teve início em 2007 e não cessou desde então. O surgimento da Redbox e de seus milhares de quiosques de locação de filmes por US\$ 1 ao dia representa mais uma ameaça à indústria cinematográfica e às vendas de DVD. Os estúdios de cinema precisam, claramente, preparar-se para o dia em que os filmes não serão vendidos primordialmente por distribuição física, mas por satélite e serviços de vídeo sob demanda

de empresas a cabo. Embora os estúdios faturem 70% sobre uma exibição a cabo típica (de US\$ 4,99) versus 30% sobre a venda de um DVD, as vendas de DVD ainda geram 70% dos lucros de um filme. Para ampliar a distribuição eletrônica sem destruir seus negócios de DVDs, os estúdios têm experimentado novas abordagens. Alguns deles, como a Warner Bros, têm lançado DVDs juntamente com as versões digital e a cabo de um filme. A Disney promove seus filmes de forte apelo familiar, de forma integrada, nos parques temáticos da empresa,

em seus canais de TV e em suas lojas. A Warner entrou no negócio de videogames (como o *Batman: The Dark Knight*) com a esperança de gerar receita adicional com seus personagens de filmes, e a Warner Interactive costuma gastar de US\$ 30 milhões a US\$ 40 milhões para produzir seus jogos, tendo gerado cerca de US\$ 1 bilhão em vendas em 2011. Os estúdios de cinema levam em consideração todos os cenários possíveis enquanto repensam seus modelos de negócio em um mundo em que o DVD não reinará sozinho.



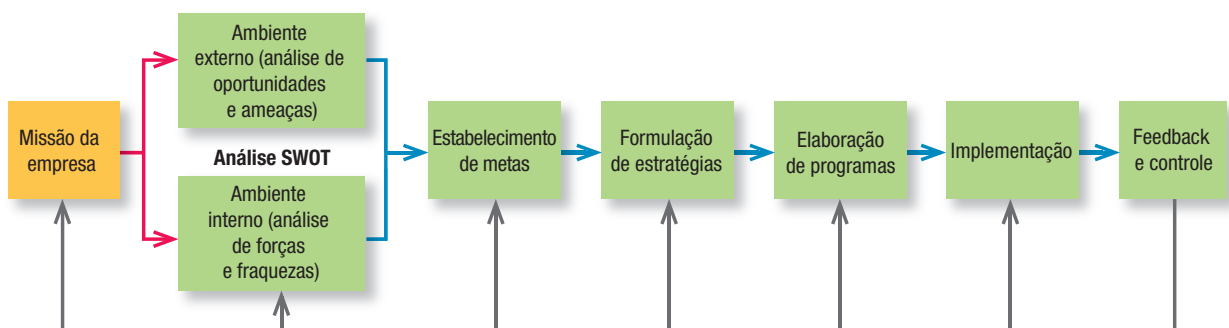
Crédito: Handout/MCT/Newscom.

Estúdios de cinema têm encontrado novas maneiras de expandir suas franquias de filmes, como ocorre com a Warner Bros. e o *Batman*.

## Planejamento estratégico de unidades de negócio

O planejamento estratégico de unidades de negócio consiste nas etapas representadas na Figura 2.4. Examinaremos cada uma delas.

**Figura 2.4** Processo de planejamento estratégico de unidades de negócio



## MISSÃO DO NEGÓCIO

Cada unidade de negócio precisa definir sua missão específica dentro do escopo mais amplo da missão corporativa. Assim, um fabricante de equipamentos para iluminação de estúdios de televisão poderia definir sua missão como: “Ter como alvo os principais estúdios de televisão e ser seu fornecedor preferencial de tecnologias de iluminação que representem as soluções mais avançadas e confiáveis de iluminação de estúdios”. Observe que essa missão não prevê negócios com pequenos estúdios, nem a oferta de menores preços ou de produtos que não sejam de iluminação.

## ANÁLISE SWOT

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa é denominada análise SWOT (dos termos em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

**ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO (OPORTUNIDADES E AMEAÇAS)** Uma unidade de negócio deve monitorar importantes *forças macroambientais* e significativos *fatores microambientais* que afetam sua capacidade de obter lucros. Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças relevantes, além de identificar as oportunidades e ameaças associadas a elas.

O marketing eficaz é a arte de encontrar, desenvolver e lucrar a partir dessas oportunidades.<sup>31</sup> Uma **oportunidade de marketing** consiste em uma área de necessidade e interesse do comprador à qual é muito provável que uma empresa seja capaz de atender. Existem três fontes principais de oportunidades de mercado.<sup>32</sup> A primeira é oferecer algo cuja oferta seja escassa. Isso requer pouco talento em marketing, visto que a necessidade é bastante óbvia. A segunda é oferecer um bem ou serviço existente de uma maneira nova ou superior. Como? O *método de detecção de problemas* pede sugestões aos consumidores, o *método ideal* pede que eles imaginem uma versão ideal do bem ou serviço e o *método da cadeia de consumo* pede-lhes que descrevam como adquirem, usam e descartam um produto. A terceira e última fonte costuma levar à criação de um bem ou serviço totalmente novo.

Os profissionais de marketing devem ser talentosos em identificar oportunidades. Consideremos o seguinte:

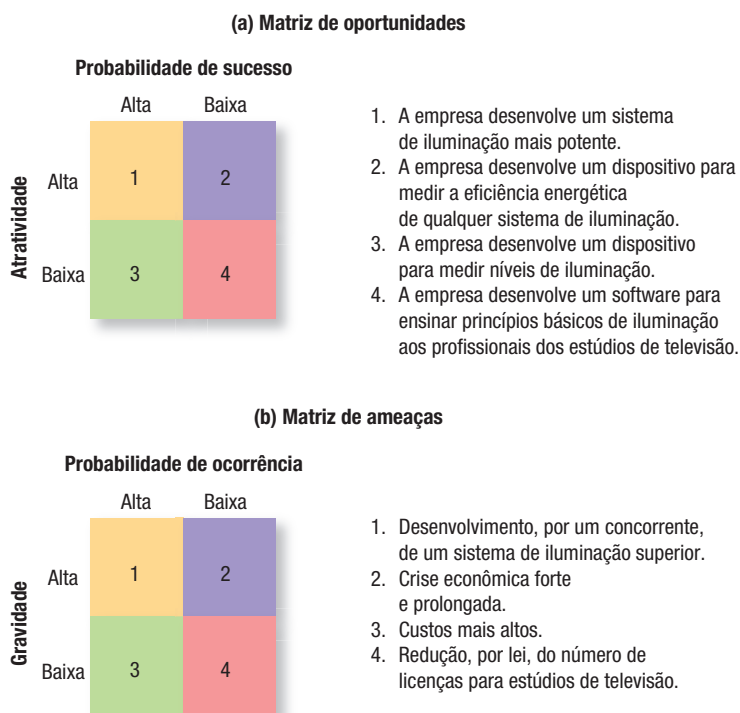
- **Uma empresa pode se beneficiar com a convergência de tendências entre setores e lançar produtos ou serviços híbridos que sejam novos para o mercado.** Os principais fabricantes de celular lançaram modelos com câmera digital e sistema GPS, entre outras funcionalidades.
- **Uma empresa pode tornar um processo de compra mais conveniente ou eficiente.** A Mobil lançou o Speed Pass, um dos primeiros sistemas amplamente implantados de pagamento por RFID (identificação por radiofrequência), para permitir aos consumidores pagar de forma rápida e fácil pelo combustível na bomba.
- **Uma empresa pode atender à necessidade de mais informações e orientações.** A Angie’s List conecta clientes com serviços de reforma residencial e diferentes serviços avaliados por outras pessoas.
- **Uma empresa pode personalizar um bem ou serviço.** A Timberland permite aos clientes escolher cores para diferentes partes de suas botas, acrescentar iniciais ou números a elas e optar por diferentes costuras e bordados.
- **Uma empresa pode lançar um recurso.** Os consumidores podem criar e editar filmes digitais ‘iMovies’ com o iMac e carregá-los em um servidor web da Apple ou em um site como YouTube, para compartilhá-los com amigos no mundo inteiro.
- **Uma empresa pode entregar um bem ou serviço mais rapidamente.** A FedEx descobriu um meio de entregar correspondências e encomendas mais rapidamente que os correios.
- **Uma empresa pode oferecer um produto a um preço muito mais baixo.** Os laboratórios farmacêuticos criaram versões genéricas de medicamentos, antes com nomes comerciais, vendidos a preços menores.

Para avaliar oportunidades, as empresas podem usar a **análise de oportunidades de mercado (AOM)** para fazer perguntas do tipo:

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

Na matriz de oportunidades da Figura 2.5(a), as melhores oportunidades de marketing para o fabricante de equipamentos de iluminação estão relacionadas na célula superior esquerda (1). As oportunidades na célula inferior direita (4) são pequenas demais para serem levadas em consideração. As das células superior direita (2) e inferior esquerda (3) devem ser monitoradas para o caso de alguma delas apresentar melhora em atratividade e probabilidade de sucesso.

Figura 2.5 Matrizes de oportunidades e ameaças



Uma **ameaça ambiental** é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que, na ausência de uma ação de marketing defensiva, acarretaria a deterioração das vendas ou dos lucros. A Figura 2.5(b) ilustra a matriz de ameaças que enfrenta o fabricante de equipamentos para iluminação de estúdios. As ameaças localizadas na célula superior esquerda são importantes, porque têm alta probabilidade de ocorrência e podem prejudicar seriamente a empresa. Para lidar com elas, é preciso preparar planos de contingência. As ameaças que se encontram na célula inferior direita são secundárias e podem ser ignoradas. As ameaças nas células superior direita e inferior esquerda requerem monitoramento cuidadoso, para o caso de se tornarem mais graves.

**ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO (FORÇAS E FRAQUEZAS)** Uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Confira a seguir o caso da Loan Bright.<sup>33</sup>

**LOAN BRIGHT** No site da Loan Bright, uma empresa virtual de crédito hipotecário, potenciais compradores de imóveis residenciais podem obter uma lista personalizada de credores e condições disponíveis. Inicialmente, a Loan Bright ganhou dinheiro vendendo dados de compradores em potencial para credores hipotecários de alto nível, como Wells Fargo Home Mortgage, Bank of America Mortgage e Chase Home Mortgage. Essas empresas

transformavam os dados em *leads* (contatos qualificados) para suas equipes de vendas. Mas surgiram questões internas preocupantes. Por um lado, a Loan Bright tinha de agrandar a cada um de seus grandes clientes, o que era cada vez mais difícil, pois isso consumia tempo e recursos. Os altos executivos da empresa reuniram-se para analisar o mercado e as forças e fraquezas da Loan Bright. Eles decidiram que, em vez de atender a poucos

clientes selecionados, deveriam atender a um universo maior de agentes de crédito que respondiam aos anúncios da empresa no Google e só queriam adquirir uma lista de *leads*. A mudança implicava a reformulação do modo como os vendedores da Loan Bright captavam novos negócios, incluindo o uso de um contrato de uma página em vez das tradicionais 12 páginas e a criação de um serviço separado de atendimento ao cliente.

Uma análise do tipo SWOT foi fundamental no desenvolvimento da estratégia corporativa que levou a Dell a anos de sucesso.

- A *força* da Dell era vender diretamente aos consumidores de forma mais eficaz e eficiente do que a IBM e a Compaq, suas concorrentes de hardware na época.
- A *fraqueza* da Dell, no entanto, era que sua marca não era tão forte e faltava-lhe uma infraestrutura de canais consolidada e relacionamentos robustos com revendedores.
- A *oportunidade* da Dell era que o mercado consumidor estava se tornando mais sofisticado e os clientes sabiam cada vez mais o que queriam.
- A *ameaça* da Dell era a de não conseguir gerar uma base de clientes suficientemente grande diante de concorrentes fortes e parceiros de canais exigentes.

No entanto, tendo em vista que os consumidores desejavam conveniência e flexibilidade de compra, a internet oferecia uma poderosa opção de marketing direto e venda. A estratégia de negócios da Dell combinava vendas diretas, marketing on-line, personalização em massa e manufatura *just-in-time* para capitalizar a oportunidade de mercado que ela oferecia.

As empresas podem avaliar suas forças e fraquezas utilizando um formulário como o apresentado na seção *Memorando de marketing: Checklist para análise de forças/fraquezas*. É evidente que uma empresa não precisa corrigir *todas* as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar aquelas para as quais será necessário adquirir ou desenvolver novas forças.

## MEMORANDO DE

## Marketing

## CHECKLIST PARA ANÁLISE DE FORÇAS/FRAQUEZAS

	Desempenho				Importância			
	Força maior	Força menor	Neutro	Fraqueza menor	Fraqueza maior	Alta	Média	Baixa
<b>Marketing</b>								
1. Reputação da empresa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. Participação de mercado	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. Satisfação do cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. Retenção do cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Qualidade do produto	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6. Qualidade do serviço	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. Eficiência na determinação do preço	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
8. Eficiência na distribuição	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
9. Eficiência na promoção	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
10. Eficiência da força de vendas	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
11. Eficiência das inovações	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
12. Cobertura geográfica	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Continua

Continuação

	Desempenho				Importância			
	Força maior	Força menor	Neutro	Fraqueza menor	Fraqueza maior	Alta	Média	Baixa
<b>Finanças</b>								
13. Custo ou disponibilidade de capital	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
14. Fluxo de caixa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
15. Estabilidade financeira	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Produção</b>								
16. Instalações	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
17. Economias de escala	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
18. Capacidade	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
19. Força de trabalho capaz e dedicada	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
20. Capacidade de produzir no prazo	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
21. Habilidades técnicas de fabricação	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
<b>Organização</b>								
22. Liderança visionária e capaz	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
23. Colaboradores dedicados	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
24. Orientação empreendedora	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
25. Flexibilidade ou boa capacidade de resposta	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

## ESTABELECIMENTO DE METAS

Depois de realizar uma análise SWOT, a empresa pode se dedicar ao **estabelecimento de metas**, especificando-as para o período de planejamento. Metas são objetivos específicos no que se refere a proporção e prazo.

A maioria das unidades de negócio busca um conjunto de objetivos que incluem lucratividade, crescimento das vendas, aumento na participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação. A unidade de negócio estabelece esses objetivos e então pratica a administração por objetivos (APO). Para que um sistema APO funcione, os vários objetivos da unidade devem atender quatro critérios:

- 1. Os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos importante.** O objetivo principal de uma unidade de negócio para um período pode, por exemplo, ser o de aumentar a taxa de retorno sobre o investimento. Isso pode ser conseguido pelo aumento do nível de lucros e/ou redução das despesas. As receitas, por sua vez, podem crescer quando se ampliam a participação de mercado e/ou os preços.
- 2. Sempre que possível, os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente.** O objetivo de ‘aumentar o retorno sobre o investimento (ROI, do inglês *return on investment*)’ será mais bem definido se for modificado para ‘aumentar o ROI para 15% em dois anos’.
- 3. As metas devem ser realistas.** Elas devem surgir de uma análise das oportunidades e das forças da unidade de negócio, não de meros anseios.
- 4. Os objetivos devem ser consistentes.** Não é possível maximizar as vendas e os lucros simultaneamente.

Outras escolhas importantes incluem lucros no curto prazo *versus* crescimento no longo prazo, ampliação da penetração em mercados existentes *versus* desenvolvimento de novos mercados, metas de lucro *versus* metas sem lucro e alto crescimento *versus* baixo risco. Cada opção exige uma estratégia de marketing diferente.<sup>34</sup>

Muitos acreditam que adotar uma meta de forte crescimento na participação de mercado significa renunciar a bons lucros no curto prazo. A Volkswagen tem um faturamento anual 15 vezes maior do que o da Porsche, mas as margens de lucro da Porsche são sete vezes maiores do que as da Volkswagen. Outras empresas de sucesso como Google, Microsoft e Samsung maximizaram lucratividade e crescimento.



## FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

As metas indicam aquilo que a unidade de negócio deseja alcançar; a **estratégia** é um plano de ação para chegar lá. Todo negócio deve elaborar uma estratégia para alcançar seus objetivos, que consiste em uma *estratégia de marketing* compatível com uma *estratégia de tecnologia* e uma *estratégia de busca de recursos*.

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE PORTER** Michael Porter propôs três estratégias genéricas que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico: liderança total em custos, diferenciação e foco.<sup>35</sup>

- **Liderança total em custos.** A empresa esforça-se para produzir e distribuir a custos menores, de modo a oferecer preços mais baixos que os da concorrência e conquistar participação de mercado. As empresas que seguem essa estratégia não precisam de muita habilidade em marketing. O problema é que outros concorrentes surgirão, com custos menores, e prejudicarão aquela que fundamentou todo o seu futuro em baixos custos.
- **Diferenciação.** A empresa concentra-se em atingir desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado. As empresas que buscam liderança em qualidade, por exemplo, devem utilizar os melhores componentes, montá-los com habilidade, inspecioná-los com cuidado e comunicar efetivamente sua qualidade.
- **Foco.** A empresa concentra-se em um ou mais segmentos estreitos de mercado, passa a conhecê-los intimamente e busca a liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento-alvo.

O setor de agências de viagens on-line proporciona um bom exemplo desses três tipos de estratégia: a Travelocity adota uma estratégia de diferenciação ao oferecer o leque mais abrangente de serviços ao viajante; a Lowestfare segue a estratégia de baixo custo para o mercado de viagem a lazer; e a Last Minute aplica uma estratégia de nicho com foco nos consumidores que têm flexibilidade para viajar de imediato. Algumas empresas usam uma abordagem híbrida.

De acordo com Porter, as organizações que adotam a mesma estratégia, direcionada para o mesmo mercado-alvo, constituem um **grupo estratégico**.<sup>36</sup> Aquela que executar melhor a estratégia adotada obterá os maiores lucros. A Circuit City saiu do mercado porque não se destacou no setor de produtos eletrônicos de consumo como sendo a empresa de menor custo, maior valor percebido ou melhor atendimento a algum segmento de mercado.

Porter traçou uma distinção entre eficácia operacional e estratégia. A concorrência é capaz de copiar em pouco tempo a empresa operacionalmente eficaz mediante a utilização de *benchmark* e outras ferramentas, minimizando, assim, a vantagem da eficácia operacional. Porter define estratégia como “a criação de uma posição única e valiosa que envolve um diferente conjunto de atividades”. Uma organização pode alegar que possui uma estratégia quando “realiza atividades diferentes das de suas rivais ou realiza atividades similares de maneiras diferentes”.

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS** Até mesmo para corporações gigantes — como AT&T, Philips e Starbucks — é difícil alcançar liderança, nacional ou global, sem constituir alianças com empresas locais ou multinacionais que complementem ou alavanquem suas capacidades e recursos.

O simples ato de fazer negócios em outro país pode exigir que a organização licencie seu produto, forme uma joint-venture com uma empresa local ou compre de fornecedores locais para atender a exigências de ‘conteúdo nacional’. Muitas têm desenvolvido redes estratégicas globais e a vitória vai para aquelas que desenvolvem a melhor. A Star Alliance, por exemplo, reúne 27 companhias aéreas — entre elas, Lufthansa, United Airlines, Singapore Airlines, Air New Zealand e South Africa Airways — em uma enorme parceria global que permite a viajantes de 193 países conexões praticamente perfeitas para centenas de destinos.<sup>37</sup>

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

1. **Alianças de produtos ou serviços.** Uma empresa licencia outra para fabricar seu produto ou duas empresas comercializam conjuntamente produtos complementares ou um novo produto. O setor de cartões de crédito caracteriza-se por uma combinação complexa de cartões disponibilizados em conjunto, por bancos como Bank of America, operadoras de cartão de crédito como a Visa e empresas parceiras como a Alaska Airlines.

2. **Alianças promocionais.** Uma empresa concorda em promover um bem ou serviço de outra. Em 2011, a revista VIBE de música e estilo de vida urbano anunciou uma aliança promocional com o Hoop It Up, torneio oficial de basquetebol 3x3 da NBA, com competições em 35 cidades. A parceria multiplataforma incluiu: o VIBE digital, o aplicativo VIBE Cityguide, a cobertura editorial e a promoção no VIBE, além de uma campanha integrada de mídia social com forte presença da marca VIBE em todos os eventos ao vivo do Hoop It Up em todo o país.<sup>38</sup>
3. **Alianças logísticas.** Uma empresa pode oferecer serviços de logística para o produto de outra. A Warner Music Group e a Sub Pop Records criaram a Alternative Distribution Alliance (ADA), em 1993, como uma joint-venture para distribuir e fabricar discos de selos independentes. A ADA é a principal empresa de distribuição independente nos Estados Unidos tanto de produtos físicos como digitais.
4. **Colaboração em preços.** Uma ou mais empresas podem formar uma colaboração especial para a determinação de preços. É comum hotéis e locadoras de automóveis oferecerem descontos mútuos, por exemplo.

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

Após anos de crescimento por meio de aquisições de ações de duas dezenas de empresas, a maior operadora de telefonia sem fio, Vodafone, buscou externamente por parceiros capazes de alavancar seus ativos.<sup>39</sup>

**VODAFONE** Para estimular mais inovação e crescimento, a Vodafone adotou um software de fonte aberta e plataformas também abertas que permitiam explorar a criatividade e as habilidades de terceiros. Com seu portal web chamado Betavine, desenvolvedores de software amadores ou profissionais podiam criar e testar suas últimas aplicações móveis em qualquer rede,

não apenas da Vodafone. Embora esses desenvolvedores detivessem os direitos de propriedade intelectual, a Vodafone tinha acesso prévio às últimas tendências e garantia que as inovações fossem compatíveis com sua rede. Entre as aplicações estavam informativos sobre chegadas e partidas de trens em tempo real, assim como horários da programação de filmes, e um *widget*

com detalhes personalizados da Amazon.com. Com 404 milhões de clientes em 30 países, a empresa de US\$ 46 bilhões também não teve dificuldade em encontrar ajuda de parceiros corporativos interessados. A Dell colaborou com a Vodafone para projetar notebooks e netbooks de baixo preço com acesso embutido a banda larga sem fio pelas redes da Vodafone.

Em vez de apenas formar uma parceria, uma empresa pode optar por adquirir outra. A Kraft adquiriu a Cadbury em 2010, em parte devido às profundas raízes da Cadbury em mercados emergentes como a Índia, onde a Kraft não tinha forte presença. A aquisição também permitiu à Kraft fazer uma reestruturação e dividir seus negócios em duas empresas: uma focada em produtos para supermercado, outra em salgadinhos.<sup>40</sup>

A Kraft adquiriu a Cadbury em parte em razão de seu conhecimento e presença em mercados emergentes.

## ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS

Até mesmo a melhor estratégia de marketing pode ser arruinada por uma implementação ineficiente. Se a empresa decidiu obter liderança tecnológica, deve planejar programas para reforçar o departamento de P&D, reunir dados tecnológicos, desenvolver produtos de ponta, treinar a força de vendas técnicas e comunicar essa liderança.

Uma vez elaborados os programas, a equipe de marketing deve estimar seus custos. Vale a pena participar de determinada feira de negócios? A contratação de outro vendedor contribuirá para os resultados? O programa de custeio baseado em atividades (ABC, do inglês *activity-based cost*) — detalhado no Capítulo 5 — deve ser aplicado a cada programa de marketing com vistas a determinar a probabilidade de produzir resultados bons ou suficientes para justificar o custo.<sup>41</sup>



As empresas modernas sabem que, se não derem atenção aos demais stakeholders — clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores —, jamais obterão lucros suficientes para os acionistas. Uma empresa pode ter como meta encantar seus clientes, tratar bem seus funcionários e entregar um nível mínimo de satisfação a seus fornecedores. Os stakeholders não devem se sentir injustiçados quanto ao tratamento que recebem, quando comparados uns aos outros.<sup>42</sup>

Existe um relacionamento dinâmico que liga os grupos de stakeholders. Uma empresa inteligente cria um alto nível de satisfação para os funcionários, o que leva a um esforço maior, que por sua vez conduz a bens e serviços de melhor qualidade, que resulta em maior satisfação do cliente, que acarreta negócios mais frequentes, que levam a maiores taxas de crescimento e lucros, que geram alto nível de satisfação dos acionistas, que leva a mais investimentos, e assim por diante. Esse é o ciclo virtuoso que gera lucros e crescimento.

De acordo com a McKinsey & Company, a estratégia é apenas um dos sete elementos — os quais, em inglês, começam com a letra *s* — de uma prática bem-sucedida de negócio.<sup>43</sup> Os três primeiros elementos — estratégia (*strategy*), estrutura (*structure*) e sistemas (*systems*) — são considerados o ‘hardware’ do sucesso. Os quatro seguintes — estilo (*style*), habilidades (*skills*), equipe (*staff*) e valores compartilhados (*shared values*) — são o ‘software’.

O primeiro elemento do ‘software’, o *estilo*, significa que os funcionários da empresa compartilham um modo de pensar e de se comportar. O segundo, *habilidades*, significa que os funcionários possuem as habilidades necessárias para conduzir a estratégia da empresa. *Equipe* indica que a empresa contratou pessoas capazes, treinou-as bem e designou-as para os postos certos. O quarto elemento, *valores compartilhados*, revela que os funcionários se orientam pelos mesmos valores. Quando esses elementos estão presentes, as organizações costumam se sair melhor na implementação de estratégias.<sup>44</sup>

## FEEDBACK E CONTROLE

A adequação estratégica entre uma empresa e o ambiente sofre desgastes inevitáveis porque o mercado muda mais rapidamente do que os 7Ss. Assim, uma organização pode permanecer eficiente enquanto perde a eficácia. Peter Drucker destacou que é mais importante “fazer as coisas certas” (eficácia) do que “fazer as coisas da maneira certa” (eficiência). Todavia, as empresas mais bem-sucedidas fazem as duas coisas muito bem.

Quando uma organização deixa de reagir a uma transformação ambiental, fica cada vez mais difícil reaver a posição perdida. As organizações, em especial as de grande porte, estão sujeitas à inércia. É difícil mudar uma parte sem ajustar todo o resto, no entanto, as organizações podem ser transformadas por uma liderança forte, de preferência antes de uma crise. A chave para a saúde organizacional é a disposição para examinar o ambiente em transformação e adotar novos objetivos e comportamentos. A seção *Insight de marketing: Negócios em busca de uma nova direção* descreve como algumas empresas e setores econômicos diversos estão se ajustando às novas realidades de marketing.

### INSIGHT DE **Marketing**

#### NEGÓCIOS EM BUSCA DE UMA NOVA DIREÇÃO

A prosperidade contínua ou mesmo a própria sobrevivência podem depender da rapidez e eficácia com que uma empresa traça uma nova direção. Confira os exemplos.

■ Com os consumidores usando cada vez mais smartphones para obter direções e seguir mapas, a Garmin, maior fabricante de dispositivos GPS, viu suas vendas caírem rapidamente. A solução encontrada foi concentrar-se na parceria com as montadoras para incorporar sistemas GPS nas ‘centrais de comando’ no painel dos automóveis. Os argumentos de venda afirmam que a maioria dos smartphones não é otimizada para o uso ao volante e representa, portanto, um risco. Restringindo suas apostas, a Garmin também tem seu próprio aplicativo disponível para smartphones.

■ Quando a Dow Chemical descobriu que sua estratégia para commodities químicas já não era lucrativa, o novo CEO Andrew Liverie decidiu mudar o foco da empresa para produtos únicos e inovadores de alta margem, como tetos solares. A intenção da Dow era capitalizar quatro tendências principais: energia limpa, saúde e nutrição, consumerismo nas nações emergentes e infraestrutura. Os investimentos em P&D nessas quatro áreas totalizaram US\$ 9 bilhões em um período de cinco anos.

■ O sucesso desenfreado do Kindle da Amazon, do iPad da Apple e de outros tablets viraram o mundo do livro de cabeça para baixo. Livrarias, bibliotecas e editoras reconhecem que a venda e a entrega de um livro agora estão a apenas um download. As bibliotecas têm emprestado leitores eletrônicos, além de ‘armazenar’ e-books para empréstimo. Expirado o prazo de entrega, o livro simplesmente desaparece!

■ O mercado de livros didáticos está sendo transformado por lançamentos como o Flat World Knowledge, que oferece livros customizáveis com desconto. Livros eletrônicos gratuitos em algumas escolas permitem aos usuários rolar página por página, realçar trechos e fazer anotações e compartilhar comentários com colegas de classe e professores. De qualquer maneira, alguns estudantes compram uma versão em papel, nova ou usada, do livro eletrônico. Como alguém observou, “quando estou

usando o livro digital, há a tentação de verificar a caixa de e-mails, consultar minhas notas ou acessar o Facebook”.

Fontes: RHEY, Erik. A GPS Maker Shifts Gears. *Fortune*, 19 mar. 2012; COLVIN, Geoff. Dow's New Direction. *Fortune*, 19 mar. 2012; BRADFORD, Ben. Libraries Grapple with the Downside of E-books. Disponível em: <www.npr.org >. Acesso em: 10 abr. 2018; TREGASKIS, Sharon. Buy the Book. *Cornell Alumni Magazine*, nov.-dez. 2012; Great Digital Expectations. *The Economist*, 10 set. 2011.

## A natureza e o conteúdo de um plano de marketing

Trabalhando de acordo com planos estabelecidos em níveis superiores, os gerentes da área elaboram um plano de marketing para cada produto, linha de produto, marca, canal ou grupo de clientes. Um **plano de marketing** é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos.<sup>45</sup> Contém diretrizes táticas para os programas de marketing e para a alocação de recursos ao longo do período de planejamento.<sup>46</sup>

O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing, por fornecer direção e foco para uma marca, um produto ou uma empresa. Informa e motiva os principais integrantes dentro e fora de uma organização sobre suas metas de marketing e como devem ser atingidas. Organizações sem fins lucrativos usam os planos de marketing para orientar seus esforços de levantamento de recursos e expansão, enquanto as agências governamentais os utilizam para desenvolver a consciência pública sobre nutrição e estimular o turismo.

De escopo mais limitado do que um plano de negócio (*business plan*), o plano de marketing documenta como a organização atingirá seus objetivos estratégicos por meio de estratégias e táticas específicas de marketing, tendo o cliente como ponto de partida. Esse documento também está ligado aos planos de outros departamentos. Supondo que um plano de marketing demande a venda de 200 mil unidades por ano, o departamento de produção deve se preparar para fabricar essa quantidade, o de finanças deve prover recursos para cobrir as despesas, o de recursos humanos deve estar pronto para contratar e treinar pessoal, e assim por diante. Sem o nível apropriado de suporte e recursos organizacionais, nenhum plano de marketing pode almejar o sucesso.

As deficiências mais citadas dos planos de marketing atuais, de acordo com os executivos da área, são a falta de realismo, a análise competitiva insuficiente e o foco de curto prazo. (A seção *Memorando de marketing: Critérios de um plano de marketing* apresenta algumas perguntas que ajudam no desenvolvimento de planos de marketing.)

A maioria dos planos de marketing cobre um ano em uma faixa de 5 a 50 páginas. Pequenas empresas podem criar planos mais curtos ou menos formais, enquanto corporações exigem documentos altamente estruturados. Cada parte do plano deve ser descrita em detalhes. Algumas empresas disponibilizam seu plano de marketing na intranet para que todos possam consultar

### MEMORANDO DE Marketing

#### CRITÉRIOS DE UM PLANO DE MARKETING

A seguir, algumas perguntas a serem feitas durante a avaliação de um plano de marketing.

1. *O plano é simples e sucinto?* É fácil de entender e executar? Comunica seu conteúdo com facilidade e praticidade? Não é desnecessariamente longo?
2. *O plano é completo?* Inclui todos os elementos necessários? Apresenta a abrangência e a profundidade certas? Atingir o equilíbrio entre estar completo e ter inúmeros detalhes, sem deixar de lado a simplicidade, a clareza e o foco, costuma ser o segredo de um plano de marketing bem elaborado.

3. *O plano é específico?* Seus objetivos são concretos e mensuráveis? Apresenta um curso de ação claro? Inclui ações e atividades específicas, cada uma delas com datas de conclusão, pessoas responsáveis e orçamentos determinados?
4. *O plano é realista?* As metas de vendas, previsões de despesas e prazos são realistas? Foi realizada uma autocrítica franca e honesta para levantar possíveis problemas e objeções?

Fontes: adaptado de BERRY, Tim; WILSON, Doug. *On Target: The Book on Marketing Plans*. 2. ed. Eugene: Palo Alto Software, 2000; CHERNEV, Alexander. *The Marketing Plan Handbook*. Chicago, IL: Cerebellum Press, 2011; experiência dos autores.

seções específicas e colaborar com sugestões de alteração. Um plano de marketing normalmente contém as seguintes seções:

- **Resumo executivo e sumário.**
- **Análise da situação.** Esta seção apresenta os dados históricos relevantes quanto a vendas, custos, mercado, concorrentes e macroambiente. Como o mercado está definido, qual é seu tamanho e com que velocidade ele cresce? Quais são as tendências relevantes e os problemas críticos? Tais informações são usadas na condução de uma análise SWOT (oportunidades/ameaças, forças/fraquezas).
- **Estratégia de marketing.** Aqui, o gerente da área define a missão, os objetivos de marketing, os objetivos financeiros e as necessidades que o produto oferecido deve satisfazer, bem como seu posicionamento competitivo. Tudo isso requer dados alimentados por outras áreas organizacionais, como compras, produção, vendas, finanças e recursos humanos.
- **Tática de marketing.** O gerente da área descreve as atividades de marketing que serão realizadas para executar a estratégia de marketing.
  - A seção de oferta de bens ou serviços descreve os principais atributos e benefícios que vão atrair os clientes-alvo.
  - A seção de determinação de preços especifica a faixa geral de preços e como ela pode variar entre os diferentes tipos de cliente ou canal, incluindo quaisquer planos de incentivo ou desconto.
  - A seção do canal descreve as diferentes formas de distribuição, como direta ou indireta.
  - A seção de comunicações geralmente oferece orientação de alto nível sobre a mensagem geral e a estratégia de mídia. Com frequência, as empresas desenvolverão um plano de comunicação à parte para fornecer os detalhes necessários a agências e outros parceiros de mídia, tendo em vista projetar de forma eficaz o programa de comunicação.
- **Projeções financeiras.** Projeções financeiras incluem previsão de vendas e de despesas e uma análise do ponto de equilíbrio. No lado da receita, mostram a previsão de volume de vendas por mês e por categoria de produto; no lado das despesas, mostram a previsão dos custos de marketing desdobrados em categorias. A análise do ponto de equilíbrio estima quantas unidades devem ser vendidas mensalmente para compensar os custos fixos mensais e os custos variáveis médios por unidade.

Um método mais complexo de estimativa de lucro é a **análise de risco**. Com ela se obtêm três estimativas (otimista, pessimista e realista) para cada variável incerta que afete a rentabilidade, sob um ambiente de marketing previsto e uma estratégia de marketing para o período de planejamento. O computador simula os possíveis resultados e calcula uma distribuição que mostra o leque de possíveis taxas de retorno e suas probabilidades.
- **Controles.** A última seção do plano de marketing descreve os controles para monitorar e ajustar sua implementação. De modo geral, as metas e o orçamento são especificados detalhadamente para cada mês ou trimestre, para que a alta administração possa analisar os resultados a cada período e tomar as ações corretivas cabíveis.

## O PAPEL DA PESQUISA

Os profissionais de marketing necessitam de informações atualizadas sobre o ambiente, a concorrência e os segmentos de mercado selecionados. Muitas vezes, a análise de dados internos é o ponto de partida para avaliar a situação atual de marketing, complementada por inteligência de marketing e de pesquisa para investigar o mercado global, a competitividade, as questões-chave, as ameaças e as oportunidades. Quando o plano é colocado em prática, o marketing usa a pesquisa para medir o progresso em direção aos objetivos e identificar áreas de melhoria.

Por fim, a pesquisa de marketing ajuda os profissionais da área a conhecer melhor os requisitos dos clientes, suas expectativas, percepções, satisfação e fidelidade. Assim, o plano de marketing deve delinear qual pesquisa de marketing será conduzida e quando, além de como os resultados serão aplicados.

## O PAPEL DOS RELACIONAMENTOS

Embora o plano de marketing mostre como a empresa estabelecerá e manterá relacionamentos rentáveis com os clientes, ele também afeta tanto as relações internas como as externas.



Primeiro, influencia o modo como os profissionais de marketing trabalham entre si e com outros departamentos para entregar valor e satisfazer clientes. Segundo, afeta a forma como a empresa trabalha com fornecedores, distribuidores e parceiros para alcançar os objetivos do plano. Terceiro, influencia as relações da empresa com stakeholders, entre eles os reguladores do governo, a mídia e a comunidade como um todo.

## DO PLANO DE MARKETING PARA A AÇÃO DE MARKETING

Os profissionais de marketing começam a planejar com bastante antecedência quanto à data de execução para viabilizar a pesquisa de marketing, a análise, a revisão, a gestão e a coordenação interdepartamental. Assim que cada programa de ação começa, eles monitoram os resultados em curso, investigam qualquer desvio dos planos e tomam medidas corretivas quando necessário. Alguns preparam planos de contingência — os profissionais de marketing devem estar prontos para atualizar e adaptar seus planos a qualquer momento.

O plano de marketing normalmente define orçamentos, cronogramas e indicadores de marketing para acompanhar e avaliar resultados. Munidos dos orçamentos, os profissionais de marketing podem comparar as despesas previstas com as despesas reais durante determinado período. Os cronogramas permitem à gerência verificar quando as tarefas deveriam ser concluídas e quando isso realmente ocorreu. Os indicadores de marketing apuram os resultados reais dos programas de marketing para avaliar se a empresa está avançando em direção a seus objetivos, como veremos no Capítulo 4.

## Resumo

1. O processo de entrega de valor implica escolher (ou identificar), fornecer (ou entregar) e comunicar um valor superior. A cadeia de valor é uma ferramenta que serve para identificar as principais atividades que criam valor e geram custo em um dado negócio.
2. Empresas consolidadas desenvolvem capacidades superiores para administrar os principais processos organizacionais, tais como desenvolvimento de novos produtos, gerenciamento de estoque e aquisição e retenção de clientes. No cenário atual do marketing, administrar os processos centrais de forma eficaz significa criar uma rede de marketing na qual a empresa trabalha em estreita colaboração com todas as partes da cadeia de produção e distribuição, desde os fornecedores de matérias-primas até os distribuidores do varejo. Já não são as empresas que competem entre si — são as redes de marketing.
3. O planejamento estratégico orientado para o mercado consiste no processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos da organização, habilidades e recursos e oportunidades de mercado em evolução. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos da empresa, para que gerem os lucros e o crescimento almejados. O planejamento estratégico ocorre em quatro níveis: corporativo, de divisão, de unidade de negócio e de produto.
4. A estratégia corporativa estabelece a estrutura na qual as divisões e unidades de negócio preparam seus planos estratégicos. Estabelecer uma estratégia corporativa significa definir a missão corporativa, instituir UENs, alocar recursos para cada uma delas e avaliar as oportunidades de crescimento.
5. Os profissionais de marketing devem definir um negócio ou uma unidade de negócio como um processo de satisfação do cliente. Adotar essa visão pode revelar outras oportunidades de crescimento.
6. O planejamento estratégico de cada empresa consiste em definir a missão corporativa, analisar as oportunidades e ameaças externas, avaliar as forças e fraquezas internas, estabelecer metas, formular estratégias, elaborar programas de ação, implementar programas, coletar feedback e exercer controle.
7. Cada categoria de produto dentro de uma unidade de negócio deve desenvolver um plano de marketing para atingir seus objetivos. O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing.

## Aplicações

### Debate de marketing

#### PARA QUE SERVE UMA DECLARAÇÃO DE MISSÃO?

Com frequência, as declarações de missão são produto de muita deliberação e discussão. Ao mesmo tempo, os críticos afirmam que às vezes elas carecem de objetividade e são pouco específicas, não variam muito de uma empresa para outra ou fazem as mesmas promessas vazias.

**ASSUMA UMA POSIÇÃO:** As declarações de missão são essenciais ao sucesso de uma organização de marketing? Ou as declarações de missão raramente fornecem um valor de marketing útil?

### Discussão de marketing

#### PLANEJAMENTO DE MARKETING

Analise a cadeia de valor de Porter e o modelo de orientação de marketing holístico. Quais implicações ambos têm para o planejamento de marketing? Como você estruturaria um plano de marketing que incorporasse alguns de seus conceitos?

EXCELÊNCIA EM **Marketing****Cisco**

A Cisco Systems, líder mundial no fornecimento de equipamentos de rede para a internet, comercializa hardware (roteadores e switches), software e serviços que potencializam o uso da internet. A empresa foi fundada em 1984 por um casal que trabalhava na área de computação da Universidade de Stanford. Eles a nomearam como cisco, com 'c' minúsculo, forma como é conhecida a cidade de San Francisco, e desenvolveram um logotipo que se assemelha à ponte Golden Gate, a qual atravessavam frequentemente.

A Cisco abriu seu capital em 1990, e os dois fundadores deixaram a empresa pouco tempo depois. Ao longo da década seguinte, a empresa cresceu exponencialmente, impulsionada pelo lançamento de novos produtos, como roteadores patenteados, switches, plataformas e modems — que contribuíram significativamente para a espinha dorsal da internet. A Cisco abriu seus primeiros escritórios internacionais em Londres e na França, em 1991, e expandiu-se para mais de 165 países. Durante a década de 1990, a empresa adquiriu e integrou com sucesso 49 empresas a seu negócio principal. Como resultado, a capitalização de mercado da empresa cresceu mais rapidamente do que a de qualquer outra na história: de US\$ 1 bilhão, em 1991, para US\$ 300 bilhões, em 1999. Em março de 2000, a Cisco tornou-se a empresa mais valiosa do mundo, com sua capitalização de mercado atingindo o pico de US\$ 582 bilhões ou US\$ 82 por ação.

No final do século XX, embora a empresa fosse extremamente bem-sucedida, o reconhecimento de sua marca era baixo. Muitos conheciam a Cisco mais pelo preço de suas ações do que por aquilo que realmente fazia. Ela desenvolveu parcerias de cobranding com Sony, Matsushita e US West para modems com o logotipo da Cisco, na expectativa de desenvolver o conhecimento de seu nome e valor de marca. Além disso, a empresa lançou suas primeiras propagandas de televisão como parte de uma campanha intitulada *Are You Ready? (Você está pronto?)*. Nas propagandas, crianças e adultos de todo o mundo relatavam fatos sobre o poder da internet e desafiavam os espectadores a refletir sobre essa pergunta.

Sobrevivente do colapso da internet, em 2001 a empresa reorganizou-se em 11 novos grupos de tecnologia e uma organização de marketing, que pretendia comunicar a linha de produtos e as vantagens competitivas da empresa de modo mais efetivo do que fizera no passado. Em 2003, a Cisco introduziu uma nova mensagem de marketing: *This is the Power of the Network. Now* (Este é o poder da rede. Agora). A campanha internacional visava a executivos corporativos e reforçava o papel crucial da Cisco em um complicado sistema tecnológico, adotando um modelo de venda *soft-sell* (o foco da venda está na demanda do cliente). Comerciais de televisão mostravam como os sistemas da Cisco mudam a vida das pessoas ao redor do mundo, e um anúncio impresso de oito páginas só mencionava o nome da empresa na terceira página. Marilyn Mersereau, vice-presidente corporativa de marketing, explicou: “a comunicação inteligente envolve o leitor em algo que é instigante e provocativo, sem lhe impor a marca já na primeira página”.

A Cisco ingressou no segmento de consumidores finais pela aquisição da Linksys, uma fabricante de equipamentos de rede

para residências e pequenas empresas. Passado um ano, oferecia várias soluções de entretenimento doméstico, como tecnologia sem fio para música, impressão e vídeo. A transição para o mercado de consumo desencadeou uma campanha de reposicionamento de marca, em 2006, para aumentar a conscientização entre os consumidores e ajudar a aumentar o valor global da marca Cisco.

A campanha *The Human Network* (A rede humana) tentou ‘humanizar’ a gigante da tecnologia reposicionando-a como mais do que um mero fornecedor de switches e roteadores e comunicando seu papel fundamental na conexão de pessoas por meio da tecnologia. Essa campanha evoluiu para *Built for the Human Network* (Feito para a rede humana) dirigida a todos, de consumidores a profissionais de TI. Como resultado, a Cisco desenvolveu uma nova estratégia de marketing que mostrava como sua marca era divertida e acessível usando jogos interativos, vídeos e eventos virtuais.

A parceria da Cisco com instalações esportivas e de lazer criou a oportunidade perfeita para mostrar como suas tecnologias conectavam as pessoas às suas paixões. A Cisco Connected Sports é uma plataforma que transforma estádios em espaços interativos digitalmente conectados, “a experiência dos fãs levada às últimas consequências”. Os fãs podem se encontrar virtualmente com os jogadores por meio de um sistema de videoconferência, enquanto displays digitais espalhados pelo estádio permitem que eles acessem o placar de outros jogos, peçam comida e saibam como está o tráfego local. Essas plataformas flexíveis podiam também ser usadas em eventos corporativos e shows de música.

O objetivo final da Cisco é intensificar o tráfego na internet, o que acaba impulsionando a demanda por seus produtos de hardware de rede. A empresa expandiu-se recentemente para o mercado de eletroeletrônicos de consumo, software de colaboração comercial e servidores de computador. Sua receita atingiu US\$ 47 bilhões em 2014, e a capitalização de mercado excedeu US\$ 118 bilhões. Conforme exaltado em seu site: “Ajudamos as empresas mais inovadoras do mundo a fazerem coisas que jamais puderam fazer”.

**Questões**

1. Como a construção de uma marca em um contexto B2B (*business-to-business*) difere do mercado de consumo (B2C — *business-to-consumer*)?
2. O plano da Cisco para atingir consumidores finais é uma opção viável? Por quê?

Fonte: REARDON, Marguerite. Cisco Spends Millions on Becoming Household Name. *CNET*, 5 out. 2006; KESSLER, Michelle. Tech Giants Build Bridge to Consumers. *USA Today*, 13 mar. 2006; MATZER, Marla. Cisco Faces the Masses. *Los Angeles Times*, 20 ago. 1998; BAKER, David R. New Ad Campaign for Cisco. *San Francisco Chronicle*, 18 fev. 2003; WHITE, Bobby. Expanding into Consumer Electronics, Cisco Aims to Jazz Up Its Stodgy Image. *Wall Street Journal*, p. B1, 6 set. 2006; HELM, Burt. Best Global Brands. *BusinessWeek*, 18 set. 2008; VANCE, Ashlee. Cisco Buys Norwegian Firm for US\$ 3 Billion. *The New York Times*, 1. out. 2009; LEGGIO, Jennifer. 10 Fortune 500 Companies Doing Social Media Right. *ZDNet*, 28 set. 2009; BANNAN, Karen. How Cisco Used Consumer-Based Marketing Strategies to Reach B2B Clients. *BtoB Marketing*, 20 jul. 2010. Disponível em: <cisco.com>. Acesso em: 10 abr. 2018.

## Intel

A Intel fabrica os microprocessadores encontrados na maioria dos computadores pessoais, tablets e smartphones do mundo. Atualmente, é uma das marcas globais mais valiosas, com faturamento superior a US\$ 54 bilhões. No início, porém, seus microprocessadores eram conhecidos simplesmente pelos números de engenharia, tais como '80386' ou '80486'. Visto que números não podem ser patenteados, os concorrentes lançavam seus próprios chips '486' e a Intel não tinha como se diferenciar deles. Tampouco os consumidores podiam ver os produtos da empresa, embutidos em seus computadores. Por conseguinte, a Intel tinha dificuldade em convencê-los a pagar mais por seus produtos de alto desempenho.

Para contornar esse problema, a Intel fez história ao criar uma emblemática campanha de marketing baseada em branding de ingrediente. Primeiramente, escolheu um nome para poder registrar seu recente lançamento de microprocessador, o Pentium, e lançou a campanha *Intel Inside* para criar conscientização de marca de toda sua família de microprocessadores. Essa campanha ajudou a levar o nome da marca para fora do PC e penetrar na mente dos consumidores. Era essencial que os fabricantes de computadores que usavam processadores Intel apoiassem o programa, por isso foram oferecidos a eles descontos expressivos para incluir o logotipo da Intel em suas propagandas de PC ou para colocar a etiqueta *Intel Inside* do lado de fora de seus PCs e notebooks.

A empresa criou várias campanhas de marketing memoráveis no final da década de 1990 para se tornar um nome de marca ingrediente reconhecido. A série *Bunny People* mostrou técnicos da Intel usando vestimentas esterilizadas de cores berrantes e dançando ao som de música no estilo discoteca dentro de uma fábrica de processadores. A Intel também usou o famoso Blue Man Group em seus comerciais para o Pentium III e o Pentium IV.

Quando a indústria de PCs desacelerou em meados da década de 2000, a Intel buscou oportunidades em novas áreas de crescimento, tais como o entretenimento em casa e os dispositivos de mobilidade. Lançou o Centrino, uma plataforma de tecnologia sem fio; a Viiv (em inglês, rima com *five* – cinco), dirigida a entusiastas do entretenimento doméstico; e a Centrino Duo, centrada na mobilidade. Além disso, investiu US\$ 2 bilhões em uma campanha global de marketing para se reposicionar de uma empresa inteligente de microprocessadores para uma “empresa vigorosa e de múltiplas possibilidades” que também oferecia soluções para os consumidores. Com um novo logotipo, o slogan *Leap Ahead* (Um salto à frente) substituiu a conhecida campanha *Intel Inside*.

Em 2008, reagindo à nova onda de dispositivos móveis e notebooks ultraleves, a Intel lançou o processador Atom, o menor da empresa até então, do tamanho de um grão de arroz. No mesmo ano, introduziu seu microprocessador mais avançado, o Intel Core i7, com foco nas necessidades de vídeo, jogos 3D e informática avançada. Ambos os processadores tiveram sucesso instantâneo. A Intel vendeu mais de 20 milhões de processadores Atom em seu primeiro ano e 28 milhões no segundo.

A campanha correspondente da Intel teve como objetivo melhorar a conscientização de marca da empresa e foi intitulada *Sponsors*

*of Tomorrow* (Patrocinadores do amanhã). Os comerciais destacavam o papel da Intel em mudar o futuro da tecnologia e adotavam um tom bem-humorado. Em um deles, um homem de meia-idade usando o crachá da empresa caminha pomposo pelo refeitório enquanto colegas de trabalho gritam, tocam nele e imploram por um autógrafa. Na tela se lê: “Ajay Bhatt, coinventor do USB. Nossos super-heróis não são como os seus”.

À medida que se anunciava a era pós-PC, a Intel, conhecida por sua relação com os PCs, viu-se redirecionando o foco e tomando medidas arriscadas para se manter uma líder tecnológica. Em 2011, adquiriu duas grandes empresas, a McAfee e o negócio de soluções sem fio da Infineon Technologies, expandindo suas competências. No mesmo ano, fez uma mudança estratégica na linha de produtos e lançou o sistema Ultrabook, uma nova categoria de dispositivos móveis finos e seguros que combinavam os recursos de tablets e netbooks.

A empresa lançou sua maior campanha de marketing em mais de uma década – *A New Era of Computing* (Uma nova era da computação) – para comunicar sua evolução na categoria de tablets e smartphones. Kevin Sellers, vice-presidente do Grupo de Vendas e Marketing, explicou: “Não se trata de uma campanha em que falamos do microprocessador ou da empresa. Em vez disso, transmitimos uma sensação cinematográfica e épica de como os sistemas Ultrabook da Intel estão iniciando uma nova era da computação e fazendo com que tudo o mais pareça coisa do passado”.

À medida que a Intel se expandir no mercado de dispositivos móveis, sua influência sobre o futuro da tecnologia e o valor de sua marca crescerá. A combinação de marketing eficaz e consistente com lançamentos tecnológicos inovadores transformou sua marca em uma das mais valiosas do mundo, superando os US\$ 34 bilhões.

## Questões

1. Discuta como a Intel mudou a história do branding de ingrediente. O que ela fez de tão extraordinário nessas primeiras campanhas de marketing?
2. Avalie as ações de marketing mais recentes da Intel à medida que o setor deixa para trás a era dos PCs. Quais são os maiores riscos e os pontos fortes da Intel nesse momento de mudança?

Fonte: EDWARDS, Cliff. Intel Everywhere? *BusinessWeek*, p. 56-62, 8 mar. 2004; CAMP, Scott van. ReadMe.1st. *Brandweek*, p. 17, 23 fev. 2004; How to Become a Superbrand. *Marketing*, p. 15, 8 jan. 2004; SLAVENS, Roger. Pam Pollace, VP-Director, Corporate Marketing Group, Intel Corp. *BtoB*, p. 19, 8 dez. 2003; HEIN, Kenneth. Study: New Brand Names Not Making Their Mark. *Brandweek*, p. 12, 8 dez. 2003; CLANCY, Heather. Intel Thinking Outside the Box. *Computer Reseller News*, p. 14, 24 nov. 2003; WEBB, Cynthia L. A Chip Off the Old Recovery? *Washingtonpost.com*, 15 out. 2003; Intel Launches Second Phase of Centrino Ads. *Technology Advertising & Branding Report*, 6 out. 2003; KIRKPATRICK, David. At Intel, Speed Isn't Everything. *Fortune*, p. 34, 9 fev. 2004; CLARK, Don. Intel to Overhaul Marketing in Bid to Go Beyond PCs. *Wall Street Journal*, 30 dez. 2005; CLIFFORD, Stephanie. Tech Company's Campaign to Burnish Its Brand. *The New York Times*, p. B7, 6 maio 2009; BAJARIN, Tim. Intel Makes Moves in Mobility. *PC Magazine*, 5 out. 2009; Intel Ushers in 'A New Era of Computing' with Ultrabook Campaign. *Intel press release*, 4 abr. 2012; Interbrand. *Best Global Brands 2014*.

## EXEMPLO DE PLANO DE MARKETING: PEGASUS SPORTS INTERNATIONAL

### 1.0 Resumo executivo

A Pegasus Sports International é um fabricante startup de acessórios para patins *in-line* — aqueles com quatro ou cinco rodas alinhadas, também chamados de ‘rollerblades’ em homenagem a um dos pioneiros da categoria. Além de acessórios, a empresa está desenvolvendo, em parceria com uma loja de patins local, o SkateTours, um serviço que leva os clientes para uma tarde de patinação, com direito a alguns acessórios da Pegasus, como o SkateSails.

O mercado de acessórios para patins tem sido ignorado. Embora existam vários grandes fabricantes de patins, o mercado de acessórios não tem recebido a mesma atenção. Isso proporciona à Pegasus uma oportunidade extraordinária de crescimento. Hoje em dia, a patinação é tida como atividade recreativa. Existe, entretanto, um número crescente de competições que a envolvem, incluindo esportes em equipe, como o hóquei, ou individuais, como corridas de patins. A Pegasus está empenhada em ampliar esses mercados, assim como em desenvolver um mercado de transporte por patins, visando a um uso mais utilitário.

A empresa esboçou um programa de marketing para entrada em novos mercados que combina bens e serviços altamente relevantes com uma estratégia em desenvolvimento de distribuição direta ao consumidor para explorar as paixões e a fidelidade dos clientes.

### 2.0 Análise da situação

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

#### 2.1 Resumo do mercado

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

#### MERCADOS-ALVO

- Recreação
- Condicionamento físico
- Velocidade
- Hóquei
- Esporte radical

#### 2.1.1 Demografia do mercado

O perfil do cliente típico da Pegasus enquadra-se nos seguintes fatores geográficos, demográficos e comportamentais:

#### FATORES GEOGRÁFICOS

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

#### FATORES DEMOGRÁFICOS

- Tanto homens como mulheres são usuários, em proporção praticamente equivalente.
- Idade entre 13 e 46 anos, com 48% dos usuários concentrados na faixa etária de 23 a 34 anos. Os usuários que buscam recreação estão dispersos por uma faixa mais ampla de idade, variando de jovens a adultos ativos. Aqueles que buscam condicionamento físico têm em média de 20 a 40 anos. Os que valorizam a velocidade estão nas faixas de 20 a 30 anos. A idade do segmento de jogadores de hóquei e do segmento de esporte radical é similar.
- Dentre os usuários com mais de 20 anos, 65% estudou apenas até o ensino médio ou o curso técnico.
- Os usuários adultos têm renda média anual de US\$ 47 mil.

#### FATORES COMPORTAMENTAIS

- Usuários praticam esportes, não necessariamente porque visam a uma vida mais saudável, mas sim porque gostam do esporte em si.
- Usuários gastam dinheiro em acessórios, geralmente equipamentos esportivos.
- Usuários apresentam estilo de vida ativo que inclui algum tipo de atividade de lazer, no mínimo de duas a três vezes por semana.

#### 2.1.2 Necessidades do mercado

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

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

#### 2.1.3 Tendências do mercado

A Pegasus irá distinguir-se por comercializar produtos até então não disponíveis. No passado, a ênfase do mercado consistia em vender patins e algumas poucas peças de reposição. Como o mercado de patinadores não se restringe a um único país, continente ou faixa etária, existe um mercado global. A Pegasus possui produtos para praticamente todos os grupos de patinadores.

O segmento de mais rápido crescimento é o de pessoas que adotaram a prática com o objetivo de aprimorar seu condicionamento físico (Tabela 2.4). Portanto, o marketing será direcionado a esse grupo. O BladeBoots (uma capa para as rodas e para a estrutura de patins *in-line*) permitirá que os usuários entrem em estabelecimentos sem precisar tirar seus patins; seu segmento-alvo é o maior deles, o de patinação para recreação. Os SkateAids (produto de auxílio na prática de patinação que serve de apoio ao patinador), por outro lado, são voltados a todos os patinadores.



Tabela 2.4 Projeção de mercado-alvo

Projeção de mercado-alvo							
Cientes potenciais	Crescimento	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	CAGR*
Recreação	10%	19.142.500	21.056.750	23.162.425	25.478.668	28.026.535	10,00%
Condicionamento físico	15%	6.820.000	7.843.000	9.019.450	10.372.368	11.928.223	15,00%
Velocidade	10%	387.500	426.250	468.875	515.763	567.339	10,00%
Hóquei	6%	2.480.000	2.628.800	2.786.528	2.953.720	3.130.943	6,00%
Esporte radical	4%	2.170.000	2.256.800	2.347.072	2.440.955	2.538.593	4,00%
Total	10,48%	31.000.000	34.211.600	37.784.350	41.761.474	46.191.633	10,48%

\*Sigla em inglês para *Compound Annual Growth Rate* (taxa composta de crescimento anual).

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

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

### 2.1.4 Crescimento do mercado

Com o preço dos patins caindo graças à existência de muitas empresas concorrentes, o mercado apresentou um crescimento estável no mundo, embora as vendas tenham sofrido desaceleração em alguns mercados. A estimativa de crescimento para o primeiro ano é de 31 milhões de unidades. Um número crescente de pessoas está descobrindo — ou, em muitos casos, redescobrando — os benefícios para a saúde e a diversão proporcionados pela patinação.

## 2.2 Análise SWOT

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

### 2.2.1 Forças

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

### 2.2.2 Fraquezas

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

### 2.2.3 Oportunidades

- Participação em um setor em crescimento.

- Redução nos custos do produto graças à economia de escala.
- Possibilidade de alavancar os esforços de marketing de outros participantes do setor e contribuir para o crescimento do mercado em geral.

### 2.2.4 Ameaças

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

## 2.3 Concorrência

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

## 2.4 Produtos

Atualmente, a Pegasus Sports International oferece diversos produtos:

- O primeiro produto desenvolvido foi o BladeBoots, uma capa para as rodas e para a estrutura de patins in-line, que permite aos praticantes entrar em lugares onde normalmente seu uso não é permitido. O BladeBoots vem com uma pequena bolsa e um cinto que se convertem em uma sacola prática para carregar os patins.
- O segundo produto é o SkateSails. As velas são desenhadas especificamente para patinação, e o feedback que a Pegasus tem recebido dos patinadores indica que o *skatesailing* pode tornar-se um esporte muito popular. O processo de registro de marca desse produto está em andamento.



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

### 2.5 Fatores-chave para o sucesso

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

### 2.6 Questões fundamentais

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

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

### 3.0 Estratégia de marketing

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

#### 3.1 Missão

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

#### 3.2 Objetivos de marketing

- Manter um forte crescimento positivo em cada trimestre (apesar dos padrões de vendas sazonais).
- Alcançar um aumento contínuo de penetração no mercado.
- Reduzir os custos de aquisição de cliente em 1,5% por trimestre.

#### 3.3 Objetivos financeiros

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

#### 3.4 Mercados-alvo

A patinação é um mercado mundial com mais de 31 milhões de praticantes e de crescimento contínuo, e a estatística fornecida pela Sporting Goods Manufacturers Association, associação de fabricantes

de artigos esportivos dos Estados Unidos, demonstra que o nicho já está criado. A meta da Pegasus é expandir esse mercado promovendo o *skatesailing*, um novo esporte popular tanto em Santa Monica como em Venice Beach, na Califórnia. A participação da patinação subdividida em categorias é a seguinte: 1% velocidade (em crescimento), 8% hóquei (em declínio), 7% esporte radical (em declínio), 22% condicionamento físico (quase 7 milhões — de crescimento mais rápido) e 61% recreação (iniciantes). Os produtos da Pegasus focam os segmentos de condicionamento físico e recreação, porque são os de maior crescimento. Esses grupos estão se voltando para a saúde e para a prática de exercícios e, juntos, podem chegar facilmente a 85% (ou 26 milhões) do mercado nos próximos cinco anos.

### 3.5 Posicionamento

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

### 4.0 Tática de marketing

O único objetivo do programa de marketing consiste em posicionar a Pegasus como a fabricante líder de acessórios para patinação, atendendo tanto o mercado doméstico como o internacional. A estratégia de marketing buscará de início criar um conhecimento do cliente sobre os bens e serviços oferecidos e, depois, desenvolver uma base de clientes. Especificamente, o programa de marketing da Pegasus compõe-se de abordagens de produto, determinação de preço, distribuição e comunicações a seguir.

#### 4.1 Produto

Vários dos produtos atualmente desenvolvidos pela Pegasus possuem patentes pendentes, e uma pesquisa de mercado local indica que é grande a demanda por eles. A empresa alcançará rápida e considerável penetração de mercado com um modelo de negócio sólido, um planejamento de longo alcance e uma equipe de gerenciamento forte que seja capaz de executar essa oportunidade atrativa. Os três diretores na equipe gerencial contam com mais de 30 anos de experiência pessoal e industrial. Essa extensa experiência fornece à Pegasus informações empíricas, bem como a paixão para fornecer ao segmento de patinação o tão necessário mercado de acessórios.

#### 4.2 Determinação de preço

Será baseado em um preço de varejo por produto. Tendo em vista as vantagens da venda direta, margens mais elevadas podem ser alcançadas com preços premium que, ainda assim, serão atrativos aos segmentos de clientes.

#### 4.3 Distribuição

A Pegasus venderá seus produtos inicialmente pelo site. Além de proporcionar maiores margens, essa abordagem direta ao consumidor permitirá à empresa manter uma relação estreita com os clientes, o que é essencial para a produção de produtos que tenham real demanda de mercado. Até o fim do ano, a Pegasus também desenvolverá relacionamentos com diversas lojas de skate e começará a vender parte de seus produtos por meio de varejistas.

#### 4.4 Comunicações

A mensagem que a Pegasus pretende transmitir é a de que oferece os acessórios para patinação mais úteis e bem desenhados. Essa mensagem será comunicada por diversos meios. Primeiro, pelo próprio site da empresa, no qual os consumidores encontrarão muitas informações sobre os produtos e poderão fazer pedidos. Para transmitir a percepção de profissionalismo e utilidade dos bens e serviços da Pegasus, muito dinheiro e tempo serão investidos nesse site.

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

#### 4.5 Pesquisa de marketing

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

#### 5.0 Projeções financeiras

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

#### 5.1 Análise do ponto de equilíbrio

Segundo essa análise (Tabela 2.5), serão necessários US\$ 7.760,00 mensais em receita de vendas para alcançar o ponto de equilíbrio.

**Tabela 2.5** Análise do ponto de equilíbrio

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

**Tabela 2.7** Marcos

Atividade	Plano				
	Data de início	Data de término	Orçamento (US\$)	Responsável	Departamento
Conclusão do plano de marketing	1/jan	1/fev	0	Stan	Marketing
Conclusão do site	1/jan	15/mar	20.400	Fora da empresa	Marketing
Campanha de propaganda nº 1	1/jan	30/jun	3.500	Stan	Marketing
Campanha de propaganda nº 2	1/mar	30/dez	4.550	Stan	Marketing
Desenvolvimento do canal de varejo	1/jan	30/nov	0	Stan	Marketing
Totais			28.450		

#### 5.2 Previsão de vendas

A Pegasus considera conservadores os números da previsão de vendas. Ela vai aumentar consistentemente as vendas conforme o orçamento de comunicação permitir. Embora a projeção de mercado-alvo (Tabela 2.4) tenha subdividido os clientes potenciais em diversos grupos, a previsão de vendas (Tabela 2.6) agrupa-os em duas categorias: recreação e competição. Reduzir o número de categorias permite ao leitor compreender rapidamente as informações, tornando o gráfico mais funcional.

**Tabela 2.6** Previsão mensal de vendas (US\$)

Vendas	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Recreativa	455.740	598.877	687.765
Competitiva	72.918	95.820	110.042
Vendas totais	528.658	694.697	797.807
Custo direto das vendas	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Recreativa	82.033	107.798	123.798
Competitiva	13.125	17.248	19.808
Subtotal do custo de vendas	95.158	125.046	143.606

#### 5.3 Previsão de despesas

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

#### 6.0 Controles

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

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

#### 6.1 Implementação

Os marcos descritos a seguir identificam os principais programas de marketing (Tabela 2.7). É importante atingir cada um dentro do prazo e do orçamento (Tabela 2.8).

**Tabela 2.8** Orçamento de despesas de marketing (US\$)

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Site	25.000	8.000	10.000
Propagandas	8.050	15.000	20.000
Material impresso	1.725	2.000	3.000
Despesas totais de vendas e marketing	34.775	25.000	33.000
Porcentagem de vendas	6,58%	3,60%	4,14%
Margem de contribuição	398.725	544.652	621.202
Margem de contribuição/vendas	75,42%	78,40%	77,86%

## 6.2 Organização de marketing

Stan Blade será o responsável pelas atividades de marketing.

## 6.3 Plano de contingência

### DIFICULDADES E RISCOS

- Problemas para gerar visibilidade — o preço pago por ser uma startup on-line.
- A entrada no mercado de um concorrente já estabelecido no setor.

### AS PIORES SITUAÇÕES DE RISCO

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

Fonte: adaptado de um modelo de plano fornecido pela Palo Alto Software, Inc., devidamente protegido por direitos autorais. Encontre modelos mais completos de plano de marketing em: <www.mplans.com>. Reimpresso com permissão da Palo Alto Software.

## ESTUDO DE Caso

### Crescimento e internacionalização da Natura

A Natura é uma multinacional brasileira do setor de cosméticos, com posicionamento de marca orientado pelo *bem-estar bem*, isto é, as “relações harmoniosas do indivíduo consigo mesmo, com os outros e com a natureza” (NATURA, 2018b). A empresa tem compromisso com o desenvolvimento sustentável, visando sempre a gerar impactos financeiro, social, cultural e ambiental positivos.

Fundada em 1969 por Luiz Seabra, a empresa começou suas operações com uma pequena loja física na rua Oscar Freire, na cidade de São Paulo, obtendo crescimento e sucesso com a venda por catálogo, iniciada em 1976, e com o programa de vendas diretas por meio de uma rede de consultoras, que chegou a 1,8 milhão em 2018.

Em 2018, a Natura tornou-se líder em venda direta no mercado doméstico e implantou uma estratégia multicanal: expandiu sua ainda tímida atuação no varejo, iniciada em 2016 (26 lojas, parcerias com franquias e redes de farmácias), e apostou em uma crescente plataforma digital (2% de vendas em 2017), usada tanto pelos consumidores finais como pelas consultoras.

Internacionalmente, a marca Natura começou sua expansão na década de 1990, tendo em 2018 negócios na Argentina, no Chile, na Colômbia, nos Estados Unidos, na França, no México, no Peru e na Bolívia, onde opera por meio de um distribuidor local. Possui também, além das fábricas próprias em Cajamar (SP) e Benevides (PA), produção terceirizada na Argentina, na Colômbia e no México.

Alinhada com seu objetivo de se tornar mais eficiente, internacional e multicanal, a empresa partiu para aquisições de marcas globais que complementassem sua atuação nesses pontos e tivessem os mesmos princípios e valores de sustentabilidade. Em 2013, comprou a australiana Aesop (integralmente adquirida no final de 2016 com 10% de vendas on-line, 209 lojas próprias e presença em 23 países com 99 lojas de departamento) e, em 2017, a britânica The Body Shop (com 9% de vendas on-line, 3.049 lojas físicas entre próprias e franqueadas e presença em 68 países, sendo 66% em mercados novos para a Natura).

Com a união das três marcas, o grupo tornou-se o 14º maior do mundo em cosméticos, adotando uma nova identidade: Natura & Co. A companhia espera “consolidar as bases do grupo e, assim,

construir o ambiente para que os negócios ganhem impulso” (SALOMÃO, 2018). Com presença conjunta em 72 países, a Natura & Co ainda tem bastante espaço para crescer internacionalmente, uma vez que Brasil, Estados Unidos e França são os únicos países nos quais as três marcas do grupo estão presentes. Além disso, também é possível usar a experiência e o conhecimento de canal de cada marca e dos mercados em que operam para ajudar as outras marcas a atingirem seus objetivos com mais rapidez. Com investimentos, transformações e sinergias, a empresa espera que sua receita cresça 50% nos cinco anos seguintes à última aquisição (de 11,67 bilhões de reais em 2017 para 17,15 bilhões de reais em 2022).

Para mais informações sobre a nova estratégia de canal da Natura, veja o estudo de caso no final do Capítulo 17.

### Questões

1. Em que estágio de internacionalização a marca Natura se encontra? Discuta estágios e modos de entrada nos diversos mercados.
2. Como você acha que as recentes aquisições poderão ajudar a marca Natura em seu processo de internacionalização? Quais riscos, se houver algum, poderão ser mitigados?
3. Se você fosse o gestor do grupo Natura & Co, quais seriam os próximos passos para cada uma das marcas em relação à:
  - entrada em novos mercados (em quais mercados entrar e como — modo de entrada);
  - estratégia de marketing (padronizada ou adaptada? Interligada ou independente para cada marca?).

### Autores

**Clarice Secches Kogut:** doutoranda, pesquisadora e professora convidada de marketing e international business do Instituto Coppead/UFRJ e Alumni Coppead. Possui credencial CFA, é mestre em business pela Columbia University (Estados Unidos) e graduada em administração de empresas pela Eaesp-FGV.

**Renato Dourado Cotta de Mello:** professor associado do Instituto Coppead/UFRJ, com pós-doutorado pela Ohio University (Estados Unidos). É doutor em engenharia de produção pela Coppe/UFRJ e mestre pelo Instituto Coppead/UFRJ.

*Fontes:* NATURA. Natura – relações com investidores, 2018a. Disponível em: <<http://natu.infoinvest.com.br/static/ptb/sobre-a-natura.asp?idioma=ptb>>. Acesso em: 5 jul. 2018; NATURA. Site da empresa, 2018b. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/a-natura>>. Acesso em: 5 jul. 2018; NATURA. Natura

&Co: uma jornada de transformação para destravar valor. Natura & Co Day, 20 abr. 2018 São Paulo, p. 102, 2018c; SALOMÃO, Karin. Os novos planos da Natura para se multiplicar e ganhar o mundo. *Revista Exame*, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/os-novos-planos-da-natura-para-se-multiplicar-e-ganhar-o-mundo/>>. Acesso em: 3 out. 2018; VAZ, Tatiana. Em dez anos, teremos entrado em 70 países, diz presidente da Natura. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 7 jan. 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/01/1948571-em-dez-anos-teremos-entrado-em-70-paises-diz-presidente-da-natura.shtml>>. Acesso em: 3 out. 2018.

---





# CAPÍTULO 3

## Coleta de informações e previsão de demanda

### PARTE 2: Captação de oportunidades de marketing

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Quais são os componentes de um moderno sistema de informações de marketing?
2. Quais registros internos são úteis para tal sistema?
3. O que compõe um sistema de inteligência de marketing?
4. Quais são as principais tendências macroambientais?
5. Como as empresas podem medir e prever demanda com precisão?

Tomar decisões de marketing em um mundo em rápida transformação é tanto uma arte como uma ciência. Os profissionais de marketing holístico reconhecem que o ambiente de marketing apresenta constantemente novas oportunidades e ameaças e entendem a importância de monitorar, analisar e se adaptar a esse ambiente continuamente. A Campbell é uma das muitas empresas que tentam conquistar o consumidor mais jovem da geração Y.<sup>1</sup>

As icônicas latas de sopa nas cores vermelho e branco da Campbell Soup Company representam uma das mais famosas marcas dos Estados Unidos e foram inclusive tema de uma obra de arte de Andy Warhol. No entanto, recentemente a empresa de 143 anos sofreu um golpe duplo: o consumo total de sopa enlatada diminuiu 13% e sua participação de mercado caiu de 67% para 53% em virtude da popularidade de sopas mais frescas e de qualidade superior. Para conter a queda nas vendas, a Campbell dedicou-se a entender melhor o público de 18 a 34 anos que compõe 25% da população do país e afetará profundamente o futuro da empresa. Adotando uma abordagem antropológica de pesquisa, enviaram executivos para estudar pessoalmente os consumidores da geração Y em 'centros do mercado hipster', como Londres, Austin, Portland e Washington D.C. Eles participavam de sessões chamadas *live-alongs* (compartilhamento de vida), em que faziam compras com jovens consumidores e comiam na casa deles; ou *eat-alongs* (compartilhamento de refeições), em que jantavam com eles em restaurantes. O principal insight? Consumidores da geração Y adoravam especiarias e provavam mais comida exótica do que seus pais — eles simplesmente não cozinhavam em casa! A solução encontrada foi uma nova linha: a Campbell's Go! Soup, de refeições prontas para consumo em seis variedades de sabor, tais como frango marroquino com grão de bico; chouriço picante e frango com feijão preto; e frango com curry e cogumelos shiitake. Vendidas em sachês em vez de latas, para transmitir a ideia de frescor, e a um preço três vezes maior que o da linha básica vermelha e branca, os novos produtos foram promovidos exclusivamente on-line, incluindo sites de música e humor, plataformas de jogos e mídias sociais. A Campbell também vende pães e biscoitos Pepperidge Farms, sucos vegetais V8 e molho de macarrão Prego, mas as sopas representam metade de sua receita, de modo que o sucesso de marketing da nova linha era crucial.

Praticamente todos os setores foram afetados por transformações radicais nos ambientes econômico, sociocultural, natural, tecnológico e político-legal. Neste capítulo, examinaremos como as empresas podem identificar e rastrear tendências macroambientais relevantes e desenvolver previsões de vendas eficazes.



A Campbell criou uma nova linha de saborosas sopas prontas para consumir visando cair no gosto dos consumidores da geração Y.

Crédito: Cortesia de Campbell Soup Company.

## Componentes de um sistema de informações de marketing moderno

A responsabilidade de identificar mudanças significativas no mercado é principalmente dos executivos de marketing de uma empresa. Esses profissionais contam com duas vantagens para executar sua tarefa: (1) métodos consistentes para coletar informações; e (2) o tempo dedicado à interação com clientes e à observação da concorrência e outros grupos externos. Algumas empresas desenvolveram sistemas de informações de marketing que fornecem dados detalhados sobre as necessidades, as preferências e o comportamento do consumidor.

**DUPONT** A DuPont conduziu um estudo de marketing para detectar o comportamento do consumidor em relação a travesseiros para sua unidade Dacron Polyester – que fornece enchimento para outros fabricantes e comercializa sua própria marca, a Comforel. A empresa constatou que um de seus desafios é o fato de as pessoas não se desfazerem de seus travesseiros: 37% da

amostragem descreveu o relacionamento com seu travesseiro como “um casamento de muitos anos”, enquanto outros 13% o caracterizaram como um “amigo de infância”. Segundo a pesquisa, as pessoas podem ser classificadas em diferentes grupos conforme o tratamento que dão aos travesseiros: há aquelas que os empilham (23%), as que os afofam (20%), as que os

enrolam ou dobram (16%), as que os abraçam (16%) e as que os socam até ficarem com um formato mais confortável (10%). As mulheres são mais propensas a afofar, e os homens, a dobrar. A predominância de consumidores que empilham o travesseiro levou a empresa a vender embalagens com duas unidades do produto e com diferentes níveis de maciez e firmeza.<sup>2</sup>

Os profissionais de marketing também detêm informações sobre como os padrões de consumo variam tanto em cada país como entre países. Por exemplo, em uma análise *per capita*, constatou-se que os irlandeses são os que mais consomem chocolate, os tchecos os que mais bebem cerveja, os franceses os que mais tomam vinho e os gregos os que mais fumam.<sup>3</sup> A Tabela 3.1 resume outras comparações entre países. Veja as diferenças regionais nos Estados Unidos: os moradores de Seattle compram mais óculos de sol por pessoa do que em qualquer outra cidade norte-americana; os de Salt Lake City (e Utah) consomem mais gelatinas Jell-O; os de Long Beach, na Califórnia, tomam mais sorvetes; e os de Nova York compram mais CDs de música country.<sup>4</sup>

**Tabela 3.1** Perfil global dos extremos

Taxa de fertilidade mais alta	Níger	47,7 filhos por 100.000 habitantes
Maior gasto com educação em relação ao PIB	Timor-Leste	14% do PIB
Maior número de assinantes de telefonia móvel	Macau	206,4 assinantes por 100 habitantes
Maior número de aeroportos	Estados Unidos	15.079 aeroportos
Maior gasto militar em relação ao PIB	Arábia Saudita	10,1% do PIB
Maior taxa de divórcio	Coreia do Sul	4,6 divórcios por 1.000 habitantes
Maior número de linhas telefônicas <i>per capita</i>	Bermudas	89 linhas por 100 habitantes
Maior público de cinema	Índia	4.432.700 espectadores de cinema
Maior PIB por pessoa	Liechtenstein	US\$ 105.190
Maior número de doadores a causas humanitárias	Noruega	1,10% do PIB
Mais economicamente dependente da agricultura	Libéria	61,3% do PIB
Maior número de pessoas economicamente ativas	Catar	74,7%
Maior percentual de mulheres na força de trabalho	Moçambique	53,5%
Malha rodoviária mais movimentada	Hong Kong	286,7 veículos por quilômetro de estrada
Número de mortes em acidentes nas estradas	Namíbia	53,4 mortos por 100.000 habitantes
Maior fluxo de turistas	França	77.526.000
Expectativa de vida mais alta	Japão	83,7 anos
Taxa mais alta de obesidade	Estados Unidos	35,7% da população adulta

Fontes: CIA World Factbook. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>>. Acesso em: 24 jul. 2012; THE ECONOMIST. *Pocket World in Figures* (edição 2013). Londres: Profile Books, 2012.

Toda empresa deve organizar e manter um fluxo contínuo de informações para seus gerentes de marketing. Um **sistema de informações de marketing (SIM)** é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos dedicados a coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias de maneira precisa e oportuna para aqueles que tomam as decisões de marketing. O SIM tem por base registros internos de empresas, atividades de inteligência de marketing e pesquisa de marketing.

O sistema de informações de marketing da empresa deve representar o cruzamento entre o que os gerentes pensam que precisam, o que eles realmente necessitam e o que é economicamente viável. Um comitê interno de SIM pode entrevistar um grupo representativo de gerentes de marketing para descobrir suas necessidades de informação. Nesse sentido, a Tabela 3.2 apresenta algumas perguntas úteis.

**Tabela 3.2** Avaliação de necessidade de informações

1. Quais decisões você toma regularmente?
2. De quais informações você precisa para tomar essas decisões?
3. Quais informações você obtém regularmente?
4. Quais estudos especiais você solicita periodicamente?
5. Quais informações você quer e não está obtendo no momento?
6. Quais informações você gostaria de obter diariamente? Semanalmente? Mensalmente? Anualmente?
7. Quais publicações on-line ou off-line (boletins, briefings, blogs, relatórios ou revistas) você gostaria de consultar regularmente?
8. Sobre quais assuntos você deveria ser continuamente informado?
9. Quais programas de análise de dados e elaboração de relatórios você deseja?
10. Quais são as quatro principais melhorias que deveriam ser feitas no sistema de informações de marketing atualmente em uso?

## Registros internos

Para identificar oportunidades e problemas importantes, os gerentes de marketing dependem de relatórios internos de pedidos, vendas, preços, custos, níveis de estoque e contas a receber e a pagar.

### O CICLO PEDIDO–PAGAMENTO

O núcleo do sistema de registros internos é o ciclo pedido-pagamento. Vendedores, distribuidores e clientes enviam pedidos à empresa. O departamento de vendas prepara as faturas e transmite cópias para vários outros departamentos, além de encomendar itens que estejam em falta no estoque. Os itens expedidos são acompanhados por documentação de remessa e cobrança, enviada a vários departamentos. Visto que os clientes dão preferência a uma entrega pontual, as empresas precisam realizar essas etapas com rapidez e precisão.

### SISTEMAS DE INFORMAÇÕES DE VENDAS

Os gerentes de marketing precisam receber relatórios de venda atualizados e precisos. O Walmart, por exemplo, opera um *data warehouse* que captura dados de venda e estoque sobre cada produto, por cliente, por loja e por dia, atualizados por hora.

As empresas que fazem bom uso de *'cookies'* — registros de navegação em sites armazenados em *browsers* pessoais — são usuários inteligentes do marketing segmentado. Muitos consumidores estão dispostos a cooperar: além de *não* excluí-los, também esperam ofertas personalizadas de marketing ao aceitá-los.

As empresas devem, contudo, interpretar cuidadosamente os dados sobre vendas para não tirar conclusões erradas. Michael Dell deu o seguinte exemplo: “Há três Mustangs amarelos parados no pátio de uma revendedora, mas o cliente quer um vermelho. Habilmente, o vendedor convence o cliente a comprar um dos amarelos disponíveis. E isso envia o seguinte sinal à fábrica: ‘Ei, as pessoas querem Mustangs amarelos’”.<sup>5</sup>

## BANCOS DE DADOS, DATA WAREHOUSE E DATA MINING

A explosão de dados trazida pela maturação da internet e da tecnologia móvel dá às empresas oportunidades sem precedentes para envolver seus clientes, mas também ameaça oprimir os tomadores de decisão. A seção *Insight de marketing: Como explorar o Big Data* descreve oportunidades e desafios no gerenciamento de grandes conjuntos de dados.<sup>6</sup>

### INSIGHT DE Marketing

#### COMO EXPLORAR O BIG DATA

Embora não haja comprovação disso, uma estimativa popular diz que 90% dos dados existentes foram criados nos últimos dois anos. Em um ano, as pessoas armazenaram dados suficientes para preencher 60 mil bibliotecas do Congresso norte-americano. O YouTube recebe 24 horas de vídeo *por minuto*. Os 4 bilhões de usuários de telefones celulares no mundo fornecem uma fonte constante de dados, e fabricantes estão colocando sensores e chips em aparelhos e produtos, gerando ainda mais dados.

O perigo, evidentemente, é a sobrecarga de informações. Mais dados não significam melhoria, a menos que possam ser processados, analisados e interpretados corretamente. Em uma pesquisa com altos executivos norte-americanos, mais de 90% relataram coletar mais informações – 86% a mais, em média – do que em anos anteriores. Infelizmente, quase a mesma proporção de pesquisados relatou não obter crescimento com novas receitas porque não podiam coletar os insights apropriados desses dados.

É aí que reside a oportunidade e o desafio do *Big Data*. Embora não exista uma definição universalmente acordada, esse termo descreve os conjuntos de dados que não podem ser gerenciados de forma eficaz com as ferramentas tradicionais de banco de dados e inteligência de negócios. Um especialista do setor, James Kobielus, vê o *Big Data* como algo diferenciado por causa do *volume* (de centenas de terabytes a petabytes e além); da *velocidade* (entrega em tempo real, em frações de segundo); da *variedade* (abrangendo formatos estruturados, não estruturados e semiestruturados: mensagens, imagens, sinais de GP, leituras de sensores); e da *volatilidade* (com centenas de novas fontes de dados em aplicativos, serviços da Web e redes sociais).

Algumas empresas têm explorado o *Big Data*. A Tesco, gigante do setor supermercadista no Reino Unido, coleta 1,5 bilhão de dados por mês para definir preços e promoções; a Williams-Sonoma, revendedora de utensílios de cozinha nos Estados Unidos, usa os conhecimentos que detêm dos clientes para personalizar as versões de seu catálogo; e a Amazon relata a geração de 30% de suas vendas por meio de seu mecanismo de recomendações (“Você também pode gostar de...”).

Muitas marcas financeiras têm dado mais ênfase ao *Big Data*. O Bank of America rastreia dados demográficos e de gastos para adaptar suas promoções – por exemplo, promove ofertas de volta às aulas a portadores de cartões que tenham filhos. O JPMorgan Chase melhorou sua comunicação com novos titulares de cartões para obter mais envolvimento deles. No lado da produção, a GE criou uma equipe de



A Williams-Sonoma usa as informações que obteve sobre seus clientes para personalizar seus catálogos.

desenvolvedores no Vale do Silício para melhorar a eficiência dos motores a jato, geradores, locomotivas e *scanners* de tomografia computadorizada. Até mesmo uma melhoria de 1% na operação de aeronaves comerciais economizaria US\$ 2 bilhões aos clientes da GE na indústria aeronáutica.

Fontes: SCHUMPETER. Building with Big Data. *The Economist*, 28 maio 2011; TWENTYMAN, Jessica. Big Data Is the 'Next Frontier'. *Financial Times*, 14 nov. 2011; BUGHIN, Jacques; LIVINGSTON, John; MARWAHA, Sam. Seizing the Potential of Big Data. *McKinsey Quarterly*, 4 out. 2011; Mining the Big Data Goldmine (Special Advertising Section). *Fortune*, 2012; Financial Brands Tap Big Data. Disponível em: <www.warc.com>. Acesso em: 17 abr. 2018; DAVENPORT, Thomas H.; BARTH, Paul; BEAN, Randy. How 'Big Data' Is Different. *MIT Sloan Management Review* 54, outono 2012, p. 43–46; McAFEE, Andrew; BRYNJOLFSSON, Erik. Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*, out. 2012, p. 60–68; VANCE, Ashlee. GE Tries to Make Its Machines Cool and Connected. *Bloomberg Businessweek*, 10 dez. 2012, p. 44–46.

## Inteligência de marketing

### O SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE MARKETING

O **sistema de inteligência de marketing** é um conjunto de procedimentos e fontes usado por gerentes para obter informações diárias sobre ocorrências no ambiente de marketing.



O sistema de registros internos fornece dados de *resultados*, enquanto o sistema de inteligência de marketing fornece dados de *eventos*. Os gerentes de marketing coletam informações de marketing de diversas maneiras: lendo livros, jornais e publicações setoriais; conversando com clientes, fornecedores, distribuidores e outros gestores de empresas; e acompanhando mídias sociais na internet.

Antes do advento da internet, bastava sair a campo e observar as ações dos concorrentes. Ao descrever como soube mais da atividade de perfuração de um rival, o empresário do ramo de petróleo e gás natural, T. Boone Pickens, lembra: “Tínhamos alguém observando a atividade de perfuração do concorrente a uma distância de 800 metros com binóculos. Nosso concorrente não gostava disso, mas não havia nada que pudesse fazer a respeito. Nossos observadores examinavam as juntas e o tubo de perfuração. Eles os contavam; cada junta da broca tinha em torno de nove metros de comprimento. Somando todas as juntas, era possível calcular a profundidade do poço”. Pickens sabia que, quanto mais profundo o poço, mais custaria a seu rival para extrair o petróleo ou o gás, e essa informação lhe proporcionava uma vantagem competitiva imediata.<sup>7</sup>

A coleta de informações de marketing deve ser feita sob princípios legais e éticos. A empresa privada de serviços de inteligência Diligence pagou à auditoria KPMG US\$ 1,7 milhão por ter se infiltrado ilegalmente na empresa para adquirir a auditoria de uma companhia de investimentos, sediada nas Bermudas, para um conglomerado russo.<sup>8</sup>

Uma empresa pode tomar oito possíveis medidas para melhorar a quantidade e a qualidade de sua inteligência de marketing. Após descrever as sete primeiras, dedicaremos atenção especial à oitava, sobre inteligência de marketing na internet.

- **Treinar e motivar a força de vendas a identificar e relatar novos acontecimentos.** A empresa precisa ‘vender’ à equipe de vendas sua importância como coletora de informações. A Grace Performance Chemicals, uma divisão da W. R. Grace, fornece materiais e produtos químicos para os setores de construção e embalagem. Seus vendedores foram instruídos a observar as formas inovadoras como seus clientes usavam os produtos para sugerir ideias de novos produtos. Por exemplo, alguns deles usavam os materiais impermeabilizantes da Grace para isolamento acústico de carros e vedação de botas e barracas. Sete ideias de novos produtos surgiram, gerando milhões em vendas para a empresa.<sup>9</sup>
- **Motivar distribuidores, revendedores e outros intermediários a repassar informações importantes.** Intermediários de marketing costumam estar mais perto dos clientes e da concorrência e podem oferecer insights úteis. Combinando dados dos varejistas Safeway, Kroger e Walmart com suas próprias percepções qualitativas, a empresa alimentícia ConAgra descobriu que muitas mães passavam a adotar refeições de preparo rápido e lanches quando começavam as aulas e lançou a campanha *Seasons of Mom* (Temporada das mães) para ajudar os supermercados a se ajustar a mudanças sazonais nas necessidades das famílias.<sup>10</sup>
- **Contratar especialistas para coletar informações de marketing.** Muitas empresas contratam especialistas para coletar informações de mercado.<sup>11</sup> A rede de lojas de conveniência SavOn, uma empresa da Oneida Indian Nation, realiza 52 visitas de ‘comprador misterioso’ por mês a 13 lojas, classificadas com base em atendimento dos funcionários aos clientes, qualidade de produto, frescor dos alimentos, limpeza dos banheiros e níveis de estoque. A SavOn premia as lojas vencedoras.<sup>12</sup>
- **Interagir com o público interno e o externo.** A empresa pode comprar produtos dos concorrentes; comparecer a inaugurações e demonstrações; ler os relatórios publicados do concorrente; comparecer a reuniões de acionistas; conversar com funcionários; coletar anúncios da concorrência; consultar fornecedores e procurar novas notícias sobre os concorrentes.
- **Criar um painel consultivo de clientes.** Entre os membros desse painel podem estar os clientes de grande porte, os mais francos, os mais exigentes ou os mais representativos da empresa. Por exemplo, a GlaxoSmithKline patrocina uma comunidade on-line voltada à perda de peso e admite que aprende muito mais do que esperava em discussões de grupo sobre tópicos que vão desde como embalar seus comprimidos até como expor o produto dentro das farmácias.<sup>13</sup>



Empresas como a NPD fornecem auditorias detalhadas sobre como os consumidores norte-americanos usam suas cozinhas.



Créditos: David Sacks/ Getty Images.

- **Tirar proveito de fontes de dados governamentais.** O órgão governamental encarregado pelo censo nos Estados Unidos fornece uma visão detalhada da movimentação populacional, dos grupos demográficos, das migrações regionais e das mudanças na estrutura familiar dos 311.591.917 habitantes daquele país. O instituto de pesquisa demográfica Nielsen Claritas SiteReports faz uma referência cruzada entre os resultados do censo e levantamentos com consumidores, além de suas próprias pesquisas para clientes como The Weather Channel, BMW e Sovereign Bank. O SiteReports oferece mais de 50 relatórios e mapas que ajudam as empresas a analisar mercados, selecionar localização de lojas e segmentar clientes com eficácia.<sup>14</sup>
- **Comprar informações de fornecedores e institutos de pesquisa externos.** Fornecedores de dados renomados, como a A. C. Nielsen Company e a Information Resources Inc., coletam informações sobre vendas de produtos e sobre a exposição de consumidores a várias mídias, além de dados de painéis de consumidores. A Attensity oferece um conjunto de produtos para monitorar conversas de clientes sobre uma variedade de fontes sociais, on-line e internas.<sup>15</sup> A NPD conduz seu estudo Kitchen Audit a cada três anos para determinar quais ingredientes alimentícios as famílias norte-americanas têm disponíveis e quais aparelhos e utensílios de cozinha elas possuem, bem como avaliar o uso e as fontes de receitas culinárias.<sup>16</sup>

## COLETA DE INTELIGÊNCIA DE MARKETING NA INTERNET

Painéis de avaliação de consumidores, fóruns de discussão, salas de bate-papo e blogs na internet podem disseminar as experiências ou a avaliação de um cliente a outros potenciais compradores e, é claro, para empresas que buscam informações. Existem cinco maneiras principais de pesquisar produtos de concorrentes e seus pontos fortes e fracos na internet.

- **Fóruns independentes de avaliações do consumidor sobre bens e serviços.** Entre esses fóruns estão sites como Epinions.com, RateItAll.com, ConsumerReview.com e Bizrate.com. Este último coleta milhões de avaliações de lojas e produtos a partir de duas fontes: seus 1,3 milhão de membros voluntários e o feedback de lojas que permitem à Bizrate.com coletá-lo diretamente de seus clientes enquanto fazem compras.
- **Sites de feedback pertencentes a distribuidores e agentes de vendas.** Esses sites oferecem avaliações positivas e negativas sobre bens ou serviços, mas foram criados pelas próprias

lojas e distribuidoras. Por exemplo, a Amazon.com oferece uma oportunidade de feedback interativo pelo qual compradores, leitores, editores e outros podem opinar sobre todos os produtos listados no site, especialmente livros. O Elance.com é um provedor on-line de serviços profissionais que permite aos contratantes descrever sua experiência e seu nível de satisfação com os contratados.

- **Sites que combinam avaliações de clientes com opiniões de especialistas.** Esse tipo de site concentra-se em serviços financeiros e produtos de alta tecnologia que requerem conhecimento profissional. O Zdnet.com oferece avaliações de clientes e de especialistas sobre produtos tecnológicos com base em facilidade de uso, recursos e estabilidade.
- **Sites de reclamações de clientes.** Esses fóruns destinam-se principalmente a clientes insatisfeitos. O Planetfeedback.com permite que os clientes divulguem experiências desagradáveis com empresas específicas.
- **Blogs públicos.** Existem dezenas de milhões de blogs e redes sociais on-line que oferecem opiniões, comentários, avaliações e recomendações pessoais sobre praticamente qualquer assunto — e esse número não para de crescer. A BuzzMetrics da Nielsen analisa blogs e redes sociais para fornecer insights sobre a opinião do consumidor e as ameaças à marca que podem surgir on-line.<sup>17</sup>

Evidentemente, as empresas podem usar muitas dessas fontes para monitorar seus próprios clientes, bens, serviços e marcas. Fóruns de serviço ao cliente vinculados à página inicial do site de uma empresa são uma ferramenta muito útil. Com frequência, os clientes respondem mais rapidamente e fornecem melhores respostas a outros clientes do que uma empresa poderia.

## COMUNICAÇÃO E AÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MARKETING

A função de inteligência competitiva é mais bem trabalhada quando coordenada com o processo de tomada de decisões. Dada a velocidade da internet, é importante agir rapidamente em relação às informações obtidas on-line, como descobriram empresas como StubHub e Coca-Cola:<sup>18</sup>

- Quando a agência de intermediação de revenda de ingressos StubHub detectou críticas à sua marca após uma confusão em relação a reembolsos por um jogo de beisebol entre Yankees e Red Sox adiado por causa da chuva, ela foi ágil em oferecer os devidos descontos e créditos. O diretor de serviço ao cliente observou: “Esse episódio é um sinal de perigo iminente para nós”.
- Quando o software de monitoramento da Coca-Cola identificou uma mensagem no Twitter transmitida a 10 mil seguidores por um consumidor chateado por não conseguir resgatar um prêmio do programa de recompensas MyCoke, a empresa rapidamente postou um pedido de desculpas em seu perfil e prontificou-se a ajudar a resolver a situação. Após receber o prêmio, o consumidor trocou seu avatar por uma foto em que segurava uma garrafa de Coca-Cola.

## Análise do macroambiente

As empresas de sucesso reconhecem as necessidades e as tendências não atendidas e tomam medidas para lucrar com elas.

### NECESSIDADES E TENDÊNCIAS

A Dockers foi criada para atender às necessidades dos *baby boomers* — a geração dos nascidos após a Segunda Guerra Mundial até a metade da década de 1960 — que não cabiam mais em seus jeans e queriam calças mais confortáveis, física e psicologicamente. Empreendedores e empresas criam novas soluções para outras necessidades não atendidas. Devemos fazer uma distinção entre modismos, tendências e megatendências.

- Um **modismo** é “imprevisível, de curta duração e não tem significado social, econômico e político”. Uma empresa pode faturar com modismos como as sandálias Crocs, os bonecos Elmo TMX e os brinquedos Pokémon, mas o sucesso requer sorte e um bom senso de oportunidade.<sup>19</sup>
- Uma **tendência** é um direcionamento ou uma sequência de eventos com certa força e estabilidade, mais previsível e duradoura do que um modismo. A tendência à valorização da saúde e nutrição trouxe maior rigor às regulamentações governamentais e publicidade negativa para empresas que estimulam o consumo de comida pouco saudável. A Macaroni Grill reformulou seu cardápio, que passou a incluir mais opções de poucas calorias e baixo teor de gordura, após o *The Today Show* referir-se a seu sanduíche de frango e alcachofra como “o equivalente em calorias a 16 picolés de chocolate” e a *Men’s Health* eleger seu ravióli doce como a “pior sobremesa da América”.<sup>20</sup>
- Uma **megatendência** é uma “grande mudança social, econômica, política e tecnológica que se forma lentamente e, uma vez estabelecida, passa a nos influenciar por algum tempo — de sete a dez anos, no mínimo”.<sup>21</sup>

Várias empresas oferecem previsões socioculturais. A Yankelovich Monitor, por exemplo, identificou 35 tendências sociais de valores e estilos de vida desde 1971, como a ‘antigrandezza’, o ‘misticismo’ e o ‘viver o presente’. É evidente que uma nova oportunidade de mercado não garante o sucesso; ainda que o novo produto seja tecnicamente viável, uma pesquisa de mercado é necessária para determinar seu potencial de lucratividade.

A Macaroni Grill reformulou seu cardápio, incluindo mais ofertas atrativas a consumidores preocupados com a saúde.



Créditos: © Kristoffer Trippiair/Alamy.

## IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS FORÇAS

O novo século trouxe uma série de novos desafios: declínio acentuado no mercado de ações — que afetou a poupança, os investimentos e os fundos de pensão —, aumento da taxa de desemprego, escândalos corporativos, indícios mais fortes de aquecimento global e outros sinais de deterioração do meio ambiente e, é claro, intensificação do terrorismo.

As empresas devem monitorar seis importantes forças macroambientais: demográfica, econômica, sociocultural, natural, tecnológica e político-legal. Tais forças serão descritas separadamente, mas é preciso lembrar que suas interações levarão a novas oportunidades e ameaças. Por exemplo, uma explosão populacional (força demográfica) acarreta o esgotamento mais rápido de recursos e níveis mais elevados de poluição (força natural), o que faz com que os consumidores exijam mais leis (força político-legal). As restrições estimulam novos produtos e soluções tecnológicas (força tecnológica) que, se forem acessíveis (força econômica), podem mudar atitudes e comportamentos (força sociocultural).

## O AMBIENTE DEMOGRÁFICO

O principal fator demográfico é a *população*, que abrange o tamanho e a taxa de crescimento populacional de diferentes cidades, regiões e países; a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica; os graus de instrução; e os padrões familiares.

**CRESCIMENTO DA POPULAÇÃO MUNDIAL** A população mundial tem apresentado um crescimento explosivo: em 2018 foi estimada em aproximadamente 7,4 bilhões; até 2040, deverá chegar a 8,82 bilhões; e até 2045, deverá ultrapassar os 9 bilhões.<sup>22</sup> A Tabela 3.3 apresenta um cenário interessante.<sup>23</sup>

**Tabela 3.3** O mundo é uma aldeia

Se o mundo fosse uma aldeia com 100 habitantes:
■ 61 aldeões seriam asiáticos (dentre os quais, 20 chineses e 17 indianos), 14 seriam africanos, 11 seriam europeus, 9 seriam latinos ou sul-americanos, 5 seriam norte-americanos e nenhum habitante seria da Austrália, Oceania ou Antártida.
■ Pelo menos 18 aldeões seriam analfabetos, mas 33 teriam telefones celulares e 16 estariam conectados à internet.
■ 27 moradores seriam menores de 15 anos de idade enquanto 7 deles teriam mais de 64. Haveria um equilíbrio entre o sexo masculino e o sexo feminino.
■ Haveria 18 carros na aldeia.
■ 63 aldeões não teriam saneamento básico.
■ 33 aldeões seriam cristãos, 20 seriam muçulmanos, 13 seriam hindus, 6 seriam budistas, 14 seriam laicos e os 14 restantes seriam membros de outras religiões.
■ 30 moradores estariam desempregados ou subempregados, ao passo que, dos 70 empregados, 28 trabalhariam na agricultura (setor primário), 14 trabalhariam na indústria (setor secundário) e os 28 restantes atuariam no setor de serviços (setor terciário).
■ 53 aldeões viveriam com menos de dois dólares por dia. Um teria aids, 26 fumariam e 14 seriam obesos.
■ No final de um ano, um aldeão morreria e dois nasceriam, de modo que a população aumentaria para 101.

Fonte: SMITH, David J.; ARMSTRONG, Shelagh. *If The World Were a Village: A Book About the World's People*. 2. ed. Nova York: Kids Can Press, 2002.

O crescimento populacional é maior em países e comunidades que não dispõem de recursos para administrá-lo. As regiões em desenvolvimento do mundo representam atualmente 84% da população mundial e crescem de 1% a 2% ao ano; a população nos países desenvolvidos cresce apenas 0,3% no mesmo período.<sup>24</sup> Nos países em desenvolvimento, a medicina moderna tem reduzido a taxa de mortalidade, mas a taxa de natalidade permanece relativamente estável.

Crescimento populacional não significa crescimento de mercado, a menos que essas populações tenham poder de compra suficiente. Por meio da educação, pode-se elevar o padrão de vida, mas isso é praticamente inviável na maioria dos países em desenvolvimento. Todavia, as empresas que analisam cuidadosamente esses mercados podem identificar oportunidades importantes e, em alguns casos, aprender lições que podem ser aplicadas no mercado doméstico. Veja a seção *Memorando de marketing: Descoberta de ouro na base da pirâmide*.<sup>25</sup>

## MEMORANDO DE Marketing

### DESCOBERTA DE OURO NA BASE DA PIRÂMIDE

O autor de livros de negócios C. K. Prahalad acredita que muita inovação pode vir da evolução de mercados emergentes como China e Índia. Ele estima que existam cinco bilhões de pessoas parcial ou totalmente desatendidas na chamada 'base da pirâmide'. Um estudo mostrou que quatro bilhões de pessoas vivem com no máximo dois dólares por dia. Empresas que operam nesses mercados têm de aprender como fazer mais com menos.

Em Bangalore, na Índia, o hospital Narayana Hrudayalaya cobra uma taxa fixa de US\$ 1.500 por uma cirurgia do coração que custa 50 vezes

mais nos Estados Unidos. O hospital possui baixos custos operacionais e de mão de obra, e os cuidados dispensados aos pacientes são inspirados em uma linha de montagem. A abordagem tem funcionado: a taxa de mortalidade hospitalar é a metade da dos hospitais norte-americanos. O Narayana também opera centenas de crianças gratuitamente e fornece cobertura, sem perder rentabilidade, a 2,5 milhões de indianos de baixa renda contra doenças graves por 11 centavos de dólar por mês.

Da mesma forma, o Aravind Eye Care System, fundado por Govindappa Venkataswamy em 1976 na Índia, realizou quatro milhões de operações usando uma abordagem comparável à montagem de alto volume no 'estilo McDonald's'. Aravind também desenvolveu uma lente



intraocular, fabricada por sua subsidiária, Aurolab, a uma fração do custo dos importados. A SalaUno, uma empresa social com fins lucrativos sediada em São Francisco, replicou o modelo de Aravind no México e realizou 133 operações de catarata ao mês em um ano — gratuitamente para aqueles que não podiam arcar com o tratamento.

A transferência de inovações dos mercados em desenvolvimento para os desenvolvidos é o que o professor de Dartmouth, Vijay Govindarajan, chama de *inovação reversa*. Ele enxerga oportunidade em se concentrar nas necessidades e restrições de um mercado em desenvolvimento para a criação de um produto de baixo custo que possa ser bem-sucedido e depois introduzi-lo como uma alternativa mais barata nos mercados desenvolvidos. Ele também vê benefícios nas políticas públicas de inovação reversa, que podem transformar setores econômicos por meio do desenvolvimento bem-sucedido de transporte de baixíssimo custo, energia renovável, água limpa, microfinanças, cuidados de saúde acessíveis e habitação de baixo custo.

Entre as empresas que obtiveram êxito com a ‘inovação reversa’ está a Nestlé, que reposicionou seu macarrão com baixo teor de gordura da marca Maggi — uma refeição popular e barata no interior do Paquistão e da Índia — como um alimento econômico e saudável na Austrália e na Nova Zelândia. A norte-americana Harman International, conhecida por seus sofisticados painéis de sistemas de áudio

projetados por engenheiros alemães, desenvolveu um meio radicalmente mais simples e menos oneroso de criar produtos para a China, a Índia e os mercados emergentes, e tem aplicado esse método em seus centros de desenvolvimento de produtos no Ocidente. Agora, ela pode vender uma gama de produtos com preços que variam e está em busca de sistemas de *infotainment*\* para motocicletas, uma forma popular de transporte em mercados emergentes e no resto do mundo.

Fonte: PRAHALAD, C. K. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2010; BREEN, Bill. C. K. Prahalad: Pyramid Schemer. *Fast Company*, p. 79, mar. 2007; JANE, Reena. Inspiration from Emerging Economies. *BusinessWeek*, p. 38–41, 23 e 30 mar. 2009; GOVINDARAJAN, Vijay; TRIMBLE, Chris. *Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2012; IMMELT, Jeffrey R.; GOVINDARAJAN, Vijay; TRIMBLE, Chris. How GE Is Disrupting Itself. *Harvard Business Review*, p. 56–65, out. 2009; GOVINDARAJAN, Vijay. A Reverse-Innovation Playbook. *Harvard Business Review*, p. 120–123, abr. 2012; CARUS, Felicity. Reverse Innovation Brings Social Solutions to Developed Countries. *The Guardian*, 29 ago. 2012; MARKIDES, Constantinos C. How Disruptive Will Innovations from Emerging Markets Be? *MIT Sloan Management Review*, 54, outono 2012, p. 23–25.

\* Tecnologia que fornece conectividade à internet ou a smartphones para veículos e permite o controle de diversas funções e aplicativos por comando de voz. (N. da E.)

**FAIXA ETÁRIA DA POPULAÇÃO** O México tem uma população muito jovem e seu crescimento populacional é rápido. No outro extremo está a Itália, um país com uma das populações mais idosas do mundo. Assim, leite, fralda, material escolar e brinquedo são produtos mais importantes no México do que na Itália.

Verifica-se uma tendência global para o envelhecimento da população. Em 1950, havia apenas 131 milhões de pessoas com 65 anos ou mais; em 1995, esse número quase triplicou, chegando a 371 milhões. Em 2050, uma em cada dez pessoas no mundo terá 65 anos ou mais. Nos Estados Unidos, os *baby boomers* — nascidos entre 1946 e 1964 — representam um mercado de cerca de 36 milhões de pessoas, aproximadamente 12% da população. Em 2011, a população de 65 anos ou mais deverá crescer mais rapidamente do que a população como um todo em cada um dos 50 estados norte-americanos.<sup>26</sup>

Os profissionais de marketing costumam dividir a população em seis grupos de faixa etária: crianças em idade pré-escolar, crianças em idade escolar, adolescentes, adultos jovens (20 a 40 anos), adultos de meia-idade (40 a 65 anos) e idosos (mais de 65 anos). Alguns desses profissionais concentram-se em *cohorts*, grupos de indivíduos nascidos no mesmo período e que seguem juntos pela vida. Os momentos marcantes que experimentam à medida que atingem a maioridade e se tornam adultos (aproximadamente entre 17 e 24 anos de idade) podem marcá-los por toda a vida e influenciar seus valores, preferências e comportamentos de compra.

**MERCADOS ÉTNICOS E OUTROS** Os países também variam em sua composição étnica e racial. Em um extremo está o Japão, onde quase todos são nativos; no outro, estão os Estados Unidos, onde 12% da população são de outras nacionalidades. Segundo o censo de 2010, a população norte-americana é composta por 72% de brancos, 13% de negros ou afro-americanos, 0,9% de povos nativos americanos e do Alasca, 5% de asiáticos e 16% de hispânicos. Mais da metade do crescimento verificado entre 2000 e 2010 deveu-se ao aumento na população hispânica, de cerca de 43%, passando de 35,3 milhões para 50,5 milhões, e representa uma mudança importante no centro de gravidade dos Estados Unidos. Em termos geográficos, o Censo de 2010 revelou que os hispânicos estavam se movendo para estados como a Carolina do Norte, onde não se concentravam antes, e que viviam cada vez mais nos subúrbios.<sup>27</sup> Desde a comida que os norte-americanos consomem até os itens de vestuário, a música e os carros que adquirem, os hispânicos exercem enorme impacto.

As empresas têm se empenhado em refinar seus produtos e seu marketing de modo a atingir esse grupo de consumo, marcado por um crescimento acelerado e grande poder de influência: uma pesquisa realizada pela gigante hispânica de mídia Univision sugere que 70% dos espectadores de



língua espanhola tornam-se mais propensos a comprar um produto quando ele é anunciado em espanhol. A Fisher-Price, reconhecendo que muitas mães hispânicas não cresceram brincando com sua marca, mudou o apelo comercial antes focado em seu histórico. Em vez disso, os anúncios enfatizam a alegria de mães e filhos divertindo-se juntos com brinquedos Fisher-Price.<sup>28</sup> Os hispânicos não são, porém, o único segmento demográfico minoritário em rápida expansão.<sup>29</sup>

**INDO-AMERICANOS** A população de indo-americanos explodiu na década passada nos Estados Unidos, de acordo com o Censo de 2010, superando os filipinos como a segunda maior população asiática do país depois dos chineses. Abonados, bem-educados e orientados para o consumo, os

norte-americanos de origem indiana atraem o interesse dos profissionais de marketing. A Nationwide Insurance criou anúncios impressos e de televisão para esse público e outros sul-asiáticos na área dos três estados de Nova York (Nova York, New Jersey e Connecticut) mais São Francisco e Vale do Silício. A

Cadillac tem veiculado anúncios de jornal e comerciais de TV locais em Chicago e Nova York depois de constatar a presença de muitos indo-americanos e sul-asiáticos nas concessionárias dessas localidades. A Zee TV foi o primeiro canal de satélite na língua híndi e é a rede líder voltada ao público sul-asiático.

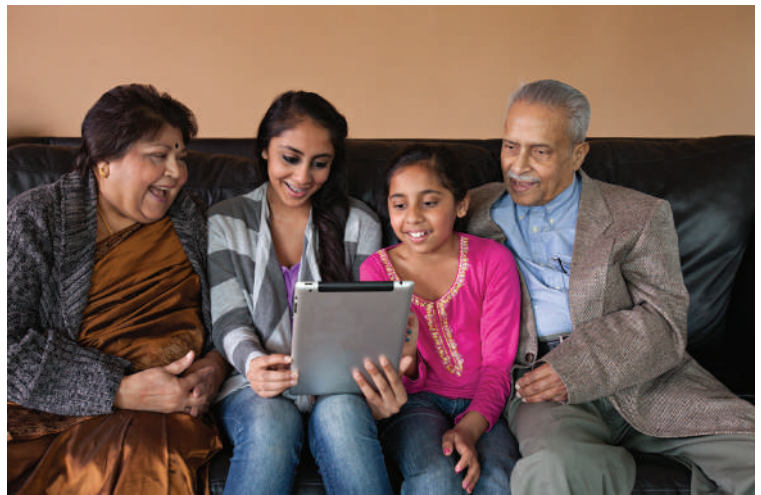
Entretanto, não se deve generalizar demais — em cada grupo, há consumidores bastante diferentes entre si.<sup>30</sup> A diversidade transcende os mercados étnicos e raciais. Mais de 51 milhões de consumidores norte-americanos são portadores de deficiência e constituem um mercado para empresas de entregas a domicílio, como o supermercado on-line Peapod.

**GRAUS DE INSTRUÇÃO** A população de qualquer sociedade divide-se em cinco graus de instrução: analfabetos, pessoas com ensino médio incompleto, pessoas com ensino médio completo, pessoas com ensino superior completo e pós-graduados. Mais de dois terços dos 793 milhões de adultos analfabetos do mundo estão em apenas oito países (Bangladesh, China, Egito, Etiópia, Índia, Indonésia, Nigéria e Paquistão); de todos os adultos analfabetos no mundo, dois terços são mulheres; as taxas extremamente baixas de alfabetização concentram-se em três regiões: os estados árabes, o sul e o oeste asiático e a África subsaariana, onde cerca de um terço dos homens e metade das mulheres são analfabetos.<sup>31</sup>

Os Estados Unidos apresenta uma das maiores porcentagens de cidadãos com diploma universitário do mundo.<sup>32</sup> Em março de 2011, pouco mais de 30% dos adultos norte-americanos possuíam pelo menos um diploma de bacharelado e 10,9% um diploma de pós-graduação, contra 26,2% e 8,7%, respectivamente, de 10 anos antes. Metade da população com idade entre 18 e 19 anos matriculou-se em uma faculdade em 2009, mas nem todos os estudantes universitários são jovens. Cerca de 16% deles têm 35 anos ou mais e representam 37% dos estudantes em meio-período. Esse número elevado de pessoas instruídas impulsiona uma forte demanda por livros, revistas e viagens de qualidade, além de gerar uma alta oferta de habilidades.

**PADRÕES FAMILIARES** O lar tradicional consiste em marido, mulher e filhos (e, em alguns casos, avós). No entanto, em 2010, somente 20% dos domicílios nos Estados Unidos encaixavam-se nessa configuração, decaindo cerca de 25% na década anterior e 43% em 1950. A incidência de casais caiu para menos da metade de todas as famílias norte-americanas pela primeira vez (48%), muito abaixo dos 78% de 1950. A idade média para o primeiro casamento também nunca foi maior: 26,5 anos para noivas e 28,7 para noivos.<sup>33</sup>

As famílias norte-americanas têm evoluído regularmente para formas menos tradicionais de convivência. Um número maior de pessoas se divorcia ou se separa, prefere não se casar ou se casa mais tarde. Outros lares são compostos por solteiros que vivem sozinhos (27%), famílias de pais solteiros (8%), casais sem filhos e casais cujos filhos já deixaram o lar (32%), os que vivem com pessoas com quem não têm nenhum vínculo familiar (5%) e outras estruturas familiares (8%).



Créditos: Ashok Sinha/Taxi.

Os indo-americanos formam um segmento minoritário em rápida expansão que atrai o interesse dos profissionais de marketing.



Crédito: Bugaboo International B.V.

O design exclusivo dos carrinhos de bebê da Bugaboo são especialmente atraentes aos pais modernos.

A maior mudança da década foi o salto de 18% nos domicílios liderados por mulheres sem maridos. As famílias não tradicionais têm crescido mais rapidamente do que as tradicionais. Acadêmicos e especialistas de marketing estimam a população homossexual em 4% a 8% da população total dos Estados Unidos, com uma concentração maior em áreas urbanas.<sup>34</sup>

Cada grupo tem suas necessidades e hábitos de compra. Os solteiros, separados, divorciados ou viúvos precisam de apartamentos menores e de eletrodomésticos e móveis mais baratos e de menor porte, assim como de alimentos embalados em porções reduzidas. Muitas famílias não tradicionais têm a percepção de que a propaganda as ignora, o que sugere uma oportunidade para os anunciantes.<sup>35</sup>

Até mesmo os chamados lares tradicionais passaram por alguma transformação. Os pais da geração de *boomers* casam-se mais tarde do que seus pais ou avôs, compram mais e participam mais da criação dos filhos. A Bugaboo fabrica carrinhos para bebês inovadores, que atraem os pais modernos. Esses carrinhos icônicos e funcionais possuem designs e funcionalidades únicas, como a suspensão ajustável e uma alça extensível perfeita para pais mais altos. E antes que a Dyson, fabricante de aspiradores de pó de primeira linha, atentasse para o gosto por alta tecnologia dos pais ao focar no projeto revolucionário do aparelho, os homens nem sequer apareciam no radar das vendas de aspiradores. Atualmente, eles respondem a 40% da clientela da Dyson.<sup>36</sup>

logia dos pais ao focar no projeto revolucionário do aparelho, os homens nem sequer apareciam no radar das vendas de aspiradores. Atualmente, eles respondem a 40% da clientela da Dyson.<sup>36</sup>

## O AMBIENTE ECONÔMICO

O poder de compra em uma economia depende da renda, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito, bem como do nível de preço. Como a recente crise econômica demonstrou, oscilações no poder de compra afetam fortemente os negócios, especialmente no caso de produtos dirigidos a consumidores de alto poder aquisitivo e aos sensíveis a preço. O profissional de marketing deve entender a psicologia do consumidor, bem como os níveis e a distribuição de renda, poupança, dívida e crédito.

**PSICOLOGIA DO CONSUMIDOR** A recessão que teve início em 2008 acarretou novos padrões de gastos dos consumidores. Será que foram ajustes temporários ou mudanças permanentes?<sup>37</sup> A classe média — que representa o ‘pão com manteiga’ de muitas empresas — foi atingida duramente por recuos negativos em salários e no patrimônio líquido. Alguns especialistas acreditavam que a recessão abalaria fundamentalmente a fé dos consumidores na economia e em suas situações financeiras pessoais. Gastos ‘insensatos’ seriam cortados; a disposição de comparar preços, pechinchar e aproveitar descontos seria a norma.<sup>38</sup>

Os consumidores da época certamente pareciam acreditar nisso. Em uma pesquisa, quase dois terços disseram que as mudanças provocadas pela recessão econômica seriam permanentes; quase um terço disse que gastaria menos do que antes da recessão. Outros acreditavam que o aperto nos gastos era uma restrição de curto prazo e não uma mudança comportamental fundamental; eles previam retomar seus gastos quando a economia melhorasse.<sup>39</sup>

Identificar o cenário de longo prazo mais provável — especialmente em relação ao cobiçado grupo etário de 18 a 34 anos — ajudaria a mostrar ao profissional de marketing como investir seu dinheiro. Executivos da Sainsbury, a terceira maior rede de supermercados do Reino Unido, concluíram que a recessão criou um consumidor britânico mais avesso ao risco, que economizava mais, pagava suas dívidas em vez de tomar empréstimo e comprava com mais atenção aos custos. Até mesmo os consumidores mais abonados do Reino Unido trocaram alguns itens por outros de menor valor. Como disse um executivo de varejo: “Não há ninguém que possa se dar ao luxo de não tentar economizar”.<sup>40</sup>

**DISTRIBUIÇÃO DE RENDA** Há quatro tipos de estrutura industrial: *economias de subsistência*, como Papua Nova Guiné, com poucas oportunidades de negócios; *economias de exportação de matérias-primas*, como República do Congo (cobre) e Arábia Saudita (petróleo), com bons mercados para equipamentos, ferramentas e suprimentos, assim como para artigos de luxo; *economias em fase de industrialização*, como Índia, Egito e Filipinas, onde uma nova classe rica e uma classe média em crescimento demandam novos tipos de mercadoria; e *economias industrializadas*, como a Europa Ocidental, que são mercados férteis para todos os tipos de mercadoria.

Os profissionais de marketing costumam distinguir os países de acordo com cinco padrões de distribuição de renda: (1) rendas muito baixas; (2) rendas, em sua maioria, baixas; (3) rendas muito baixas e muito altas; (4) rendas baixa, média e alta; e (5) rendas, em sua maioria, médias. Vejamos o caso do Lamborghini, um automóvel que custa mais de US\$ 150 mil. O mercado para esse tipo de veículo seria muito pequeno em países com padrões de renda do tipo 1 ou 2. Um dos maiores mercados para carros esportivos de alto valor como o Lamborghini é Portugal (padrão de renda tipo 3) — um dos países mais pobres da Europa Ocidental, mas com famílias com poder aquisitivo suficiente para comprar automóveis caros.<sup>41</sup>



Créditos: © Paul Best/Alamy.

Carros esportivos de alto valor como o Lamborghini tiveram sucesso em países relativamente mais pobres ao agradar a compradores suficientemente abonados.

**RENDA, POUPANÇA, ENDIVIDAMENTO E DISPONIBILIDADE DE CRÉDITO** Os consumidores norte-americanos têm um índice de endividamento/renda elevado, o que reduz gastos adicionais com habitação e outros itens mais onerosos. Quando o crédito se tornou escasso durante a recessão, sobretudo por causa de devedores de renda mais baixa, o financiamento ao consumidor caiu pela primeira vez em duas décadas. O colapso financeiro que levou a essa contração resultou de políticas de crédito excessivamente liberais que permitiram aos consumidores comprar casas e outros bens que estavam fora de seu alcance. As empresas desejavam todas as vendas possíveis, os bancos desejavam cada juro sobre empréstimos, e o resultado disso foi a quase ruína financeira.

Uma questão econômica de crescente importância é a migração de empregos na manufatura e nos serviços para o exterior. Da Índia, a Infosys fornece serviços de terceirização para Cisco, Nordstrom e Microsoft, entre outros. Os 35 mil funcionários que a empresa — de US\$ 4,2 bilhões e em rápida expansão — contrata todos os anos recebem treinamentos técnico, de equipes e de comunicação em suas instalações de US\$ 120 milhões, localizadas nos arredores de Bangalore.<sup>42</sup>

## O AMBIENTE SOCIOCULTURAL

A partir de nosso ambiente sociocultural, absorvemos quase inconscientemente uma visão de mundo que define nossas relações conosco e com outras pessoas, organizações, sociedade, natureza e universo.

- **Visões de nós mesmos.** Alguns ‘hedonistas’ buscam divertimento, mudança e fuga; outros procuram a ‘autorrealização’. Há também os que adotam comportamentos e ambições mais conservadores (veja na Tabela 3.4 as atividades de lazer favoritas da população e como elas mudaram, ou não, nos últimos anos).

Tabela 3.4 Atividades de lazer mais populares nos Estados Unidos

	1995 (por telefone)		2013 (on-line)
	%		%
Ler	28	Assistir à TV	42
Assistir à TV	25	Ler	37
Passar tempo com família/filhos	12	Passar tempo com família/filhos	18
Pescar	10	Assistir a um filme ou ir ao cinema	11
Fazer jardinagem	9	Praticar exercícios/frequentar academia	10
Praticar esportes em grupo	9	Jogar videogame e jogos no computador	10
Ir ao cinema	8	Caminhar/correr	8
Caminhar	8	Fazer jardinagem	7
Receber amigos	7	Ir a concertos/ouvir ou tocar música	7
Praticar golfe	6	Fazer atividades ligadas a um hobby	5

Fontes: POLL, Harris. Favorite Leisure-Time Activities (via on-line). Disponível em: <<http://www.harrisinteractive.com/NewsRoom/HarrisPolls/tabid/447/mid/1508/articleId/1345/ctl/ReadCustom%20Default/Default.aspx>>. Acesso em: jul. 2014; POLL, Harris. Favorite Leisure-Time Activities (Respostas espontâneas e sem ajuda, por telefone). Disponível em <<http://www.harrisinteractive.com/vault/Harris-Interactive-Poll-Research-Time-and-Leisure-2008-12.pdf>>. Acesso em: jul. 2014.

- **Visões das outras pessoas.** As pessoas estão preocupadas com os sem-teto, os crimes e suas vítimas e outros problemas sociais. Ao mesmo tempo, procuram seus ‘semelhantes’ para manter relacionamentos duradouros, o que aponta para um mercado crescente de bens e serviços de assistência social, tais como spas, cruzeiros e atividades religiosas, bem como ‘substitutos sociais’, como TV, videogames e sites de interação social.
- **Visões das organizações.** Após uma onda de reestruturações e escândalos corporativos, houve um declínio geral na fidelidade organizacional. As empresas precisam encontrar novas maneiras de recuperar a confiança dos consumidores e de seus funcionários. Precisam se certificar de que agem corretamente e de que enviam mensagens honestas aos consumidores.
- **Visões da sociedade.** Alguns indivíduos defendem a sociedade (preservadores), alguns a fazem funcionar (realizadores), alguns extraem dela o que podem (exploradores), alguns querem mudá-la (transformadores), outros procuram algo mais profundo (idealistas) e ainda outros querem abandoná-la (escapistas).<sup>43</sup> Os padrões de consumo costumam refletir essas atitudes sociais. Os realizadores são pessoas bem posicionadas, que se alimentam, vestem-se e vivem bem. De modo geral, os transformadores vivem mais frugalmente, dirigem carros mais modestos e usam roupas mais simples. Já os escapistas e os idealistas constituem o principal mercado para o cinema, a música, o surfe e o camping.
- **Visões da natureza.** As empresas têm respondido à crescente conscientização sobre a fragilidade da natureza e seus recursos finitos fabricando uma variedade maior de produtos ecológicos, buscando suas próprias fontes de energia e reduzindo suas pegadas ambientais. Elas também têm produzido variedades mais amplas de equipamento para camping, caminhadas, passeios de barco e pesca, tais como botas, barracas, mochilas e acessórios.
- **Visões do universo.** A maioria dos norte-americanos é monoteísta, embora a convicção e a prática religiosa estejam desaparecendo com o decorrer dos anos ou sendo direcionadas para movimentos evangélicos ou religiões orientais, misticismo, ocultismo e desenvolvimento do potencial humano.

Outras características interessantes para os profissionais de marketing são os valores culturais centrais e as subculturas. Analisaremos ambas.

**VALORES CULTURAIS CENTRAIS** Os norte-americanos, em sua maioria, ainda acreditam em trabalhar, casar, fazer caridade e ser honestos. *Crenças e valores centrais* são transmitidos de pais para filhos e reforçados pelas instituições sociais — escolas, igrejas, empresas e governo. *Crenças e valores secundários* são mais propensos à mudança. Acreditar na instituição do casamento é uma crença central; acreditar que as pessoas devem se casar cedo é uma crença secundária.



Os profissionais de marketing têm alguma chance de mudar os valores secundários, mas pouco podem fazer contra os valores centrais. A organização sem fins lucrativos MADD (Mães contra motoristas bêbados, do inglês Mothers Against Drunk Drivers) não tenta impedir a venda de bebida alcoólica, mas defende níveis legais mais baixos de álcool no sangue para quem dirige e restrição no horário de funcionamento de estabelecimentos que comercializam bebidas alcoólicas.

Embora os valores centrais sejam bastante persistentes, mudanças culturais acontecem. Na década de 1960, os hippies, os Beatles, Elvis Presley e outros fenômenos culturais tiveram um importante impacto nos estilos de penteado, nas roupas, no comportamento sexual e até nos objetivos de vida. Os jovens de hoje são influenciados por novos heróis e atividades: o empresário da música e magnata Jay-Z, a cantora Lady Gaga e o campeão de snowboard e skatista Shaun White.



Crédito: Associated Press.



É bem provável que a juventude de hoje seja mais influenciada por ícones da música contemporânea, como Jay-Z e Lady Gaga.

**SUBCULTURAS** Toda sociedade contém **subculturas**, grupos com valores, crenças, preferências e comportamentos compartilhados que surgem de suas experiências de vida ou circunstâncias especiais. Os profissionais de marketing sempre adoraram os adolescentes porque eles ditam as tendências de moda, música, entretenimento, ideias e atitudes. Ao se conquistar um adolescente como cliente, há uma boa probabilidade de que ele continue a ser um cliente no decorrer de sua vida. A Frito-Lay, que realiza 15% de suas vendas entre adolescentes, tem observado um aumento no consumo de salgadinhos por adultos: “Achamos que é porque eles estão conosco desde a adolescência”, diz um diretor de marketing da empresa.<sup>44</sup>

## O AMBIENTE NATURAL

Na Europa Ocidental, grupos de ambientalistas fazem forte pressão para que ações públicas sejam tomadas a fim de reduzir a poluição industrial. Nos Estados Unidos, vários especialistas documentaram a deterioração ecológica, e grupos de vigilância, como o Sierra Club e o Friends of the Earth (Amigos da Terra), levaram essas preocupações para a esfera das ações social e política.

Siderúrgicas e empresas de serviços públicos tiveram de investir bilhões de dólares em equipamentos de controle de poluição e em combustíveis menos prejudiciais ao meio ambiente, tornando parte do cotidiano os carros híbridos, os vasos sanitários e chuveiros com menor fluxo de água, os alimentos orgânicos e os prédios ‘verdes’. Grandes oportunidades aguardam aqueles que forem capazes de conciliar prosperidade e proteção ambiental. Veja estas soluções para problemas de qualidade do ar:<sup>45</sup>

- Aproximadamente um quarto do dióxido de carbono, que compõe cerca de 80% de todos os gases de efeito estufa, vem de usinas de energia elétrica. A Airtricity, baseada em Dublin, opera parques eólicos nos Estados Unidos e no Reino Unido, oferecendo eletricidade mais econômica e ecologicamente correta.



A empresa irlandesa Airtricity está desenvolvendo novos parques eólicos como fonte alternativa de energia.



Créditos: © David Cairns/Alamy.

- O transporte perde apenas para a geração de eletricidade como um contribuinte para o aquecimento global, representando cerca de um quinto das emissões de carbono. A Westport Innovations, com sede em Vancouver, desenvolveu uma tecnologia de conversão — a injeção direta de alta pressão — que permite o funcionamento de motores diesel com gás natural líquido de queima mais limpa, reduzindo em um quarto as emissões de gases que contribuem para o efeito estufa.
- Por causa de milhões de cozinhas rústicas na zona rural, partes do sul da Ásia sofrem com uma péssima qualidade do ar. Uma pessoa que cozinhe sobre uma fogueira alimentada por madeira ou querosene inala o equivalente a dois maços de cigarros por dia. A Sun Ovens International, de Illinois, fabrica fornos solares e industriais tamanho família que utilizam espelhos para redirecionar os raios solares para uma caixa revestida com material isolante. Utilizado em 130 países, o forno poupa dinheiro e reduz as emissões de gases de efeito estufa.

O *ambientalismo corporativo* reconhece a necessidade de integrar as questões ambientais aos planos estratégicos das empresas. As tendências a serem observadas pelos profissionais de marketing incluem: a escassez de matérias-primas, especialmente de água; o custo mais elevado de energia; os níveis mais altos de poluição; e a mudança no papel dos governos.<sup>46</sup> Confira a seção *Insight de marketing: A revolução do marketing verde* a seguir.

## INSIGHT DE Marketing

### A REVOLUÇÃO DO MARKETING VERDE

Tanto os consumidores como as empresas estão mudando a maneira como veem os problemas ambientais, conforme as seguintes descrições ilustram.

#### Perspectiva do consumidor

Os consumidores colocaram suas reais preocupações com o meio ambiente em palavras e ações, com foco em produtos ‘verdes’, sustentabilidade corporativa e outras questões ambientais. Veja a seguir os destaques de algumas pesquisas notáveis.

- **Green Brands Study da WPP.** O estudo a respeito de marcas verdes (Green Brands Study) da WPP pesquisa 9.000 pessoas em oito países e avalia 370 marcas. Em 2011, o estudo constatou que o interesse dos consumidores em produtos ecologicamente corretos havia se expandido para os setores automobilístico, energético e tecnológico, além de produtos para cuidados pessoais, alimentícios e do lar. Entre

os consumidores, 60% declararam intenção de comprar produtos de empresas ambientalmente responsáveis. Em países desenvolvidos como Estados Unidos e Reino Unido, 20% estavam dispostos a gastar mais de 10% a mais em um produto ecologicamente correto. Os consumidores nos países em desenvolvimento dão ainda mais valor aos produtos ‘verdes’: 95% dos chineses, por exemplo, afirmaram que estavam dispostos a pagar mais por esse tipo de produto.

- **Greendex.** Resultante de uma colaboração entre a National Geographic e o instituto de pesquisa ambiental GlobeScan, o Greendex é um índice de consumo sustentável sobre comportamento e estilo de vida material do consumidor presente em 17 países. Ele identifica o comportamento ecologicamente correto dos consumidores em relação ao padrão de transporte das pessoas, energia doméstica, utilização de recursos e consumo de alimentos e produtos de uso diário, e analisa até que ponto eles minimizam seu impacto ambiental. A pesquisa de 2012 levantou que os consumidores de pontuação máxima estão nos países em desenvolvimento: Índia,

China e Brasil, por ordem decrescente. Os países desenvolvidos obtiveram as pontuações mais baixas, com os consumidores norte-americanos na última posição, antecedidos pelos canadenses, japoneses e franceses.

- **Gallup.** A Gallup constatou de modo consistente que os consumidores dos Estados Unidos estão mais preocupados com a poluição de água potável, rios, lagos e reservatórios, bem como com a manutenção de água doce para necessidades domésticas, e menos preocupados com o aquecimento global. De modo geral, a pesquisa de 2012 mostrou todas as classificações em níveis inferiores ao pico de 2000, à medida que mais adultos norte-americanos percebem que as condições ambientais no país estão melhorando.
- **GfK Roper.** O estudo de indicadores verdes (Green Gauge Study) da GfK Roper, de 2012, mostrou que os principais aspectos da chamada ‘cultura verde’ — que abrange desde as compras orgânicas até a reciclabilidade\* — tomaram-se dominantes. Cada vez mais, os consumidores norte-americanos consultam dispositivos digitais para aprender sobre o meio ambiente e compartilhar suas experiências ‘verdes’. Durante a lenta recuperação econômica, no entanto, pagar significativamente mais para ser ecologicamente correto constituiu uma barreira para muitos consumidores.

Curiosamente, embora alguns profissionais de marketing assumam que os jovens estejam mais preocupados com o meio ambiente, algumas pesquisas indicam que os consumidores idosos são os que realmente levam suas responsabilidades ecológicas mais a sério.

#### Perspectivas da empresa

No passado, os programas de ‘marketing verde’ nem sempre davam certo. Bem-sucedidos eram os que conseguiam convencer os consumidores de que agiam, ao mesmo tempo, em seu próprio interesse e no interesse de longo prazo da sociedade ao adquirir, por exemplo, alimentos orgânicos que eram mais saudáveis, mais saborosos e mais seguros ou eletrodomésticos eficientes no consumo de energia e que, portanto, tinham menor custo de funcionamento.

Embora alguns produtos enfatizem seus benefícios naturais há anos — como Tom’s of Maine, Burt’s Bees, Stonyfield Farm e Seventh Generation,

para citar alguns —, os produtos que oferecem benefícios ambientais estão se tornando mais comuns. Parte do sucesso da linha de produtos de limpeza Green Works da Clorox, lançada em janeiro de 2008, foi encontrado o ponto ideal de um mercado-alvo disposto a dar pequenos passos em direção a um estilo de vida mais ecológico e, aliado a isso, um produto verde com um preço diferenciado bastante acessível, vendido por meio de um programa de marketing local.

A recessão, porém, afetou alguns produtos verdes recém-lançados, e a Green Works e itens similares da Arm & Hammer, Windex, Palmolive e Hefty registraram queda nas vendas. Alguns consumidores também se tornaram mais céticos em relação a argumentos ecológicos que sejam difíceis de comprovar. Um dos desafios é a dificuldade que os consumidores têm em compreender os benefícios ambientais dos produtos, levando a muitas acusações de *greenwashing*†, caso em que os produtos não são tão ecológica-mente corretos e ambientalmente benéficos quanto seu marketing sugere.

Existem algumas recomendações de especialistas sobre como evitar ‘a miopia do marketing verde’ por meio da concentração no posicionamento de valor para o consumidor, do aumento de conhecimento do consumidor e da credibilidade das alegações sobre os produtos. Especialmente em tempos econômicos de crise, é crucial ter a proposta de valor certa e garantir que os produtos verdes sejam vistos como eficazes e acessíveis.

*Fontes:* OTTMAN, Jacquelyn A.; STAFFORD, Edwin R; HARTMAN, Cathy L. Avoiding Green Marketing Myopia. *Environment* 48, jun. 2006, p. 22-36; GINSBERG, Jill Meredith; BLOOM, Paul N. Choosing the Right Green Marketing Strategy. *MIT Sloan Management Review*, outono 2004, p. 79-84; OTTMAN, Jacquelyn. *Green Marketing: Opportunity for Innovation*. 2 ed. Nova York: BookSurge Publishing, 2004; OTTMAN, Jacquelyn. *The New Rules of Green Marketing*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2012; DOLLIVER, Mark. Deflating a Myth. *Brandweek*, 12 maio 2008, p. 30-31; JONES, Jeffrey M. Worry about U.S. Water, Air Pollution at Historic Lows. Disponível em: <www.gallup.com> Acesso em: 17 jul. 2018; The 2011 Green Brands Survey. Disponível em: <www.cohenwolfe.com>. Acesso em: 17 jul. 2018; NATIONAL GEOGRAPHIC; GLOBESCAN. Greendex 2012: Consumer Choice and the Environment: A Worldwide Tracking Survey. Disponível em: <www.nationalgeographic.com>. Acesso em: 17 jul. 2018; Green Gets Real. Disponível em: <www.gfkamerica.com>. Acesso em: 12 nov. 2012; CLIFFORD, Stephanie; MARTIN, Andrew. As Consumers Cut Spending, ‘Green’ Products Lose Allure. *New York Times*, 21 abr. 2011; HSU, Tiffany. Skepticism Grows over Products Touted as Eco-Friendly. *Los Angeles Times*, 21 maio 2011.

\* Capacidade de um material ser reciclado ou reutilizado para o mesmo ou um novo uso. (N. da E.)

† Trata-se de uma certa ‘maquiagem verde’ que os produtos recebem para parecerem ecológicos. (N. da R.T.)



A Seventh Generation oferece uma gama de produtos para o lar dirigidos a consumidores com consciência ambiental.

- As matérias-primas da Terra podem ser classificadas em: infinitas; finitas, mas renováveis; e finitas e não renováveis. As empresas cujos produtos requerem recursos finitos e não renováveis — petróleo, carvão, platina, zinco, prata — enfrentam substanciais aumentos de custos à medida que o esgotamento se aproxima. As que são capazes de desenvolver materiais alternativos têm uma excelente oportunidade.
- Um recurso finito e não renovável, o petróleo, tem criado sérios problemas para a economia mundial. À medida que seu preço sobe, as empresas buscam meios práticos para explorar as energias solar, nuclear, eólica e outras fontes de energia alternativa.
- É inevitável que algumas atividades industriais prejudiquem o ambiente natural, criando um grande mercado para soluções de controle da poluição, como filtros de gases, centros de reciclagem e sistemas de aterros sanitários, bem como meios alternativos de produzir e embalar mercadorias.
- Muitos países pobres fazem pouco para controlar a poluição, em grande parte porque não dispõem dos recursos ou da vontade política exigida. É do interesse dos países ricos ajudá-los a controlar sua poluição, mas nem mesmo eles contam com os recursos necessários.

## O AMBIENTE TECNOLÓGICO

Está na essência do capitalismo ser dinâmico e tolerar a destruição criativa da tecnologia como o preço a ser pago pelo progresso. Os transistores afetaram a indústria de válvulas; os automóveis afetaram as estradas de ferro; a TV afetou os jornais e a internet afetou ambos. Quando antigos setores industriais combatem ou ignoram as novas tecnologias, eles entram em declínio. A rede de lojas Tower Records e a livraria Borders, dentre outras, foram amplamente alertadas de que seriam prejudicadas pelos downloads na internet; a falta de reação levou à sua liquidação.

As consequências de longo prazo da inovação nem sempre são previsíveis. Celulares, videogames e internet permitem às pessoas manterem contato entre si e estarem em sintonia com os eventos em curso, mas também reduzem a atenção dada à mídia tradicional, bem como à interação social face a face uma vez que as pessoas ouvem música ou assistem a um filme em seus celulares.

Os profissionais de marketing devem acompanhar as seguintes tendências tecnológicas: o ritmo acelerado das mudanças, as oportunidades ilimitadas para a inovação, as variações nos orçamentos de P&D e uma maior regulamentação dos avanços tecnológicos.

**ACELERAÇÃO DO RITMO DAS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS** Mais do que nunca, ideias surgem e são colocadas em prática, e o intervalo de tempo entre elas e sua implementação vem encolhendo. Nos primeiros dois anos e meio da existência do iPad, a Apple vendeu o espantoso número de 97 milhões de unidades em todo o mundo.<sup>47</sup> Em muitos mercados, o próximo avanço tecnológico parece estar dobrando a esquina.

**OPORTUNIDADES ILIMITADAS PARA A INOVAÇÃO** Vejamos apenas algumas das inovações mais notáveis. Pesquisadores da área médica esperam poder usar células-tronco para a geração de órgãos e que a tomografia por emissão de pósitrons (PET) e a ressonância magnética (MRI) possam melhorar substancialmente os diagnósticos. Pesquisadores ambientais, por sua vez, estão explorando o descarte de resíduos com tecnologia de arco de plasma para aproveitar a energia dos relâmpagos e transformar o lixo em vidro ou em uma fonte de energia gasosa. Também desenvolvem métodos de dessalinização para remover com segurança e economia o sal da água do oceano e torná-la potável. Já os neurocientistas estudam como explorar os sinais cerebrais por meio de eletroencefalografia (EEG) e como construir uma rede neural de DNA ‘pensante’ que seja capaz de responder perguntas corretamente.<sup>48</sup>

**VARIAÇÕES NOS ORÇAMENTOS DE P&D** Os Estados Unidos são o líder mundial em P&D (pesquisa e desenvolvimento), com gastos de US\$ 436 bilhões em 2012. Sua vantagem em inovação advém de todos os setores — pesquisas financiadas pelo governo norte-americano e conduzidas pela Administração Nacional da Aeronáutica e Espaço (NASA, do inglês National Aeronautics Space Administration) e pelos Institutos Nacionais de Saúde (NIH, do inglês National Institutes of Health); pelas principais instituições acadêmicas, como as universidades de Johns Hopkins, Michigan e Wisconsin; e por corporações como Merck, Pfizer, Intel e Microsoft.



Uma parcela crescente dos investimentos de P&D dos Estados Unidos, porém, é destinada ao desenvolvimento, e não à pesquisa, o que levanta preocupações quanto à capacidade do país de manter a liderança em ciências básicas. Muitas empresas parecem investir seu dinheiro em copiar produtos concorrentes introduzindo pequenas melhorias. Outros países também não estão parados. China, Israel e Finlândia começam a investir uma porcentagem maior de seu PIB em P&D do que os Estados Unidos.<sup>49</sup>

**MAIOR REGULAMENTAÇÃO DOS AVANÇOS TECNOLÓGICOS** Os órgãos governamentais têm mais poder para investigar e proibir produtos potencialmente perigosos. As normas de segurança e saúde para as áreas de alimentos, automóveis, vestuários, aparelhos elétricos e construção também estão mais restritivas. Vejamos o caso da Administração de Alimentos e Drogas dos Estados Unidos (FDA, do inglês Food and Drug Administration).<sup>50</sup>

**A FDA** A FDA desempenha um papel crucial na saúde pública, supervisionando uma ampla gama de produtos. Descrevemos a seguir suas responsabilidades específicas:

A FDA é responsável por proteger a saúde pública, garantindo a segurança e a eficácia de medicamentos para saúde humana e animal, produtos biológicos, dispositivos médicos, fornecimento de alimentos, cosméticos e produtos que emitam radiação.

A FDA também é responsável pelo avanço da saúde pública, ajudando a acelerar as inovações que tornam os medicamentos mais eficazes, mais seguros e mais acessíveis e também ajudando o público a obter informações

precisas e com a base científica de que necessitem para usar medicamentos e alimentos que preservem e melhorem sua saúde. A FDA também é responsável por regulamentar a fabricação, a comercialização e a distribuição de produtos de tabaco para proteger a saúde pública e reduzir o consumo por menores de idade.

Por fim, a FDA desempenha um papel importante na capacidade de contraterrorismo da nação. A FDA cumpre essa responsabilidade garantindo a segurança do suprimento de alimentos e promovendo o desenvolvimento de produtos médicos capazes de responder a ameaças deliberadas e naturalmente emergentes à saúde pública.

A força de aplicação das leis pela FDA tem variado ao longo dos anos, em parte dependendo da administração política. Também pode variar por produto ou setor industrial. Recentemente, o Congresso habilitou a FDA a impor novas restrições à prescrição, distribuição, venda e propaganda de novos medicamentos propostos. A FDA analisa a segurança e a eficácia de qualquer nova droga apresentada, mas também considerações adicionais, como a integridade da cadeia de fabricação global e os estudos de pós-comercialização, como condição de aprovação e superioridade comprovada em relação às terapias existentes.

## O AMBIENTE POLÍTICO-LEGAL

O ambiente político-legal é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam várias organizações e indivíduos. Às vezes, essas leis criam oportunidades de negócios. As leis que tornam a reciclagem obrigatória, por exemplo, deram um grande incentivo à indústria de reciclagem e incitaram a criação de dezenas de novas empresas que fabricam produtos a partir de materiais reciclados. Por outro lado, os governos estrangeiros podem impor leis ou tomar medidas que criem incerteza e até confusão para as empresas. A instabilidade política em certos países do Oriente Médio e da África criou muitos riscos para empresas de petróleo e outras. Duas das principais tendências nesse ambiente são: o aumento da legislação que regulariza os negócios e o crescimento de grupos de interesse especiais.<sup>51</sup>

**AUMENTO DA LEGISLAÇÃO QUE REGULARIZA OS NEGÓCIOS** A legislação que regulariza os negócios tem por objetivo proteger as empresas da concorrência desleal, os consumidores de práticas de negócio desleais, a sociedade de um comportamento desenfreado nos negócios e cobrar das empresas os custos sociais gerados por seus produtos ou processos de produção. Cada nova lei também pode surtir o efeito imprevisto de minar iniciativas e retardar o crescimento econômico.



A instabilidade política no Oriente Médio foi uma das principais causas de preocupação por parte de muitas empresas multinacionais.

A Comissão Europeia instituiu uma nova legislação para regulamentar o comportamento da concorrência, os padrões de produtos, as responsabilidades pelos produtos e as transações comerciais entre os 28 países que fazem parte da União Europeia. Os Estados Unidos têm muitas leis relativas a questões como concorrência, segurança e responsabilidades dos produtos, práticas leais de comércio e financiamento, bem como embalagem e conteúdo de rótulos, mas as leis de vários países são mais rigorosas.<sup>52</sup>

A Noruega proíbe várias formas de promoção de vendas — cupons, concursos e prêmios — por considerá-las instrumentos inadequados ou ‘desleais’ para a promoção de produtos. Muitos países pelo mundo proíbem ou restringem severamente a propaganda comparativa. A Tailândia exige que as indústrias alimentícias que vendem marcas tradicionais vendam também marcas de baixo custo, de modo a atender às necessidades dos consumidores de baixa renda. Na Índia, as empresas de alimentos precisam de aprovação especial para lançar marcas que vendam o que já existe no mercado, como mais um refrigerante ou uma nova marca de arroz.

**CRESCIMENTO DE GRUPOS DE INTERESSE ESPECIAIS** Os comitês de ação popular tentam influenciar autoridades governamentais e pressionam executivos de empresas a respeitar os direitos do consumidor, da mulher, do idoso, das minorias e dos homossexuais. Direta ou indiretamente, as seguradoras influenciam o projeto de detectores de fumaça; grupos científicos influenciam o projeto de produtos em spray. Muitas empresas criaram departamentos de assuntos públicos para lidar com esses grupos de interesse.

O **movimento dos consumidores** organizou os cidadãos e o governo no reforço dos direitos e poderes dos compradores em relação aos vendedores. Os consumidores dos Estados Unidos conquistaram o direito de saber o custo real dos juros de um empréstimo, o custo real por unidade-padrão de marcas concorrentes (preço unitário), os ingredientes básicos e os reais benefícios de um produto e a qualidade nutritiva e o prazo de validade de um alimento.

Visto que os consumidores estão cada vez mais dispostos a fornecer informações pessoais aos profissionais de marketing em troca de produtos customizados — contanto que eles sejam confiáveis —, as questões de privacidade continuarão a ser um importante tema de política pública.<sup>53</sup> Os consumidores temem ser roubados ou enganados; ter informações privadas usadas contra si mesmos; ser bombardeados com solicitações; ver seus filhos transformados em alvo de ações de marketing. A privacidade on-line é motivo de muita preocupação tanto para consumidores como para reguladores, agora que a tecnologia permite que as empresas colem todo tipo de informação:<sup>54</sup>

Não se engane, seus dados pessoais não lhe pertencem. Quando você atualiza sua página do Facebook, ‘curte’ algo em um site, solicita um cartão de crédito, clica em um anúncio, ouve um MP3 ou faz um comentário em um vídeo do YouTube, você está alimentando uma fera enorme com um apetite insaciável por seus dados pessoais, uma fera que sempre anseia mais. Praticamente toda informação pessoal que você fornece on-line (e muitas que fornece off-line) acabará sendo comprada e vendida, segmentada, embalada, analisada, reembalada e vendida novamente.

A seção *Insight de marketing: Cuidado com o Big Brother* descreve algumas práticas de coleta de dados e preocupações de privacidade que surgiram com a adoção e o uso generalizados da internet.

## INSIGHT DE Marketing

### CUIDADO COM O BIG BROTHER

A explosão de dados digitais criados por indivíduos on-line pode ser, em sua quase totalidade, coletada, comprada e vendida pela *economia dos dados pessoais*, incluindo “anunciantes, profissionais de marketing, *ad networks*, corretores de dados, *website publishers*, redes sociais e empresas de rastreamento e segmentação on-line”. As empresas conhecem ou podem descobrir sua idade, raça, gênero, altura, peso, estado civil, grau de instrução, afiliação política, hábitos de compra, hobbies, saúde, preocupações financeiras, sonhos de férias e mais.

Pensar em tamanha transparência generalizada preocupa os consumidores. Pesquisas mostram que mais pessoas, especialmente as de mais idade, estão se recusando a revelar informações privadas on-line. Ao mesmo tempo, os consumidores estão aceitando mais invasões de privacidade todos os dias, talvez por não perceberem quais informações fornecem, não acharem que tenham outra escolha ou não pensarem que isso realmente importa. Muitos não se dão conta, por exemplo, de que, oculta nas letras miúdas do contrato de compra de seu novo smartphone, pode estar uma autorização que permite a serviços terceirizados rastrear todos os seus movimentos. Uma dessas empresas, a



Carrier IQ, recebeu permissão de todo comprador de um smartphone EVO 3D HTC para ver cada chamada que foi feita e quando, para onde as mensagens de texto foram enviadas e quais sites foram visitados. Infelizmente, uma vez coletados on-line, os dados podem acabar em lugares inesperados, resultando em spam ou coisa pior.

Cada vez mais os consumidores querem saber onde, quando, como e por que estão sendo observados on-line. Outra empresa de rastreamento de dados é a Acxiom, que mantém um banco de dados de cerca de 190 milhões de cidadãos norte-americanos e 126 milhões de domicílios. Seus 23.000 servidores processam 50 trilhões de transações de dados por ano ao tentar montar 'visões de 360 graus' de consumidores a partir de fontes off-line, on-line e móveis. Entre seus clientes estavam bancos como Wells Fargo e HSBC, serviços de investimento como E\*TRADE, montadoras como Toyota e Ford e lojas de departamento como Macy's.

A criação de perfil de dados on-line pode ir longe demais? Pais recentes são clientes altamente lucrativos, mas, tendo em vista que os registros de nascimento são públicos, uma grande quantidade de empresas descobre-os ao mesmo tempo. Para tomar a dianteira, a Target estudou os históricos de compra de mulheres que indicaram a vinda de um novo bebê nos registros da loja e descobriu que muitas delas compraram grandes quantidades de suplementos vitamínicos nos três primeiros meses de gravidez e loção sem fragrância por volta do início do segundo trimestre. A Target passou, então, a usar esses indicadores de compra para identificar mulheres em idade fértil e enviar-lhes ofertas e cupons para produtos de bebê, programados de acordo com os estágios da gravidez e, mais tarde, com as necessidades da criança.

Quando a prática se tornou conhecida, no entanto, alguns criticaram as táticas da empresa, que ocasionalmente haviam sido responsáveis por informar aos familiares de que alguém na casa estava grávida. A Target reagiu juntando às ofertas outras não relacionadas à gravidez, e as vendas nas categorias promovidas para esse mercado aumentaram.

Esse episódio ilustra claramente o poder do gerenciamento de banco de dados em uma era da internet, bem como as preocupações que pode criar entre os consumidores. Políticos e funcionários do governo têm discutido uma opção 'não rastrear' para consumidores on-line (como a opção 'não ligar' para telefonemas não solicitados). Embora não seja claro com que rapidez possa ser implementada, uma lei de privacidade on-line que fortaleça os direitos dos consumidores parece inevitável. Um membro da Federal Trade Commission, Julie Brill, considera que os corretores de dados devem ter de revelar ao público quais dados coletam, como os coletam, com quem os compartilham e como são usados.

*Fontes: GOLDFARB, Avi; TUCKER, Catherine. Shifts in Privacy Concerns. American Economic Review: Papers & Proceedings 102, n. 3, maio 2012, p. 349-53; GOLDFARB, Avi; TUCKER, Catherine. Online Display Advertising: Targeting and Obtrusiveness. Marketing Science 30, maio-jun. 2011, p. 389-404, com comentários e réplica; ACQUISTI, Alessandro; JOHN, Leslie; LOEWENSTEIN, George. The Impact of Relative Judgments on Concern about Privacy. Journal of Marketing Research 49, abr. 2012, p. 160-74; SULLIVAN, Mark. Data Snatchers! The Booming Market for Your Online Identity. PC World, 26 jun. 2012; DUHIGG, Charles. How Companies Learn Your Secrets. New York Times, 16 fev. 2012; TOPOLSKY, Joshue. Online Tracking Is Shady—but It Doesn't Have to Be. Washington Post, 11 dez. 2011; SINGER, Natasha. You for Sale: Mapping, and Sharing, the Consumer Genome. New York Times, 16 jun. 2012; SINGER, Natasha. Consumer Data, but Not for Consumers. New York Times, 21 jul. 2012; SEARLS, Doc. The Customer as a God. Wall Street Journal, 20 jul. 2012.*



Crédito: Bloomberg via Getty Images.

A Target foi criticada pelo seu excesso de zelo em identificar o público de futuras mamães.

## Previsão e mensuração da demanda

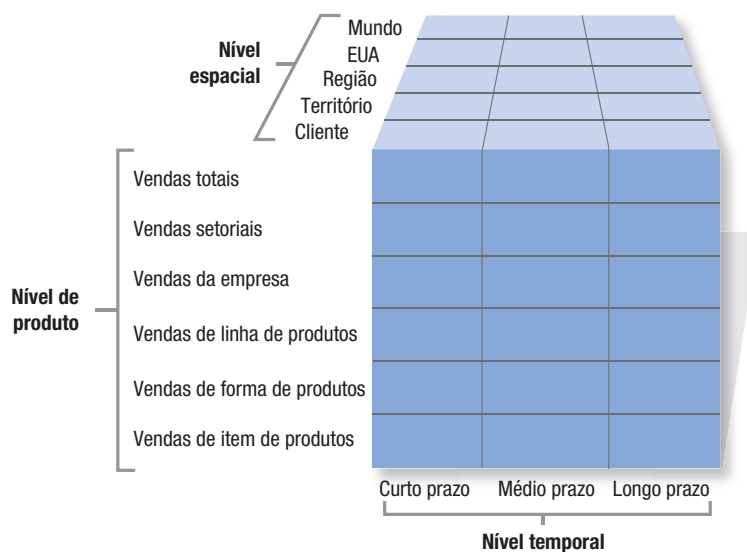
Compreender o ambiente de marketing e conduzir uma pesquisa de marketing (Capítulo 4) pode ajudar a identificar oportunidades de mercado. A empresa deverá, então, mensurar e prever o tamanho, o crescimento e o potencial de lucros de cada nova oportunidade. Previsões de vendas preparadas pelo marketing são utilizadas pelo departamento de finanças para levantar

o caixa necessário ao investimento e às operações; pelo departamento de produção, para estabelecer níveis de capacidade e produção; pelo departamento de compras, para a aquisição dos suprimentos necessários; e pelo departamento de recursos humanos, para a contratação do número adequado de funcionários. Se a previsão estiver fora da realidade, a empresa acabará com excesso ou falta de estoque. Uma vez que as previsões de vendas se baseiam em estimativas de demanda, os gerentes precisam definir o que entendem por demanda de mercado. Embora o grupo de materiais de alta performance da DuPont saiba que o DuPont Tyvek detém 70% do mercado de US\$ 100 milhões para membranas permeáveis de proteção contra o vento, havia mais oportunidades em bens e serviços a explorar em todo o mercado norte-americano multi-bilionário de construção de casas.<sup>55</sup>

## AS MENSURAÇÕES DA DEMANDA DE MERCADO

As empresas podem preparar até 90 tipos de estimativa de demanda para seis níveis de produto, cinco níveis espaciais e três níveis temporais (Figura 3.1). Cada mensuração da demanda atende a um propósito específico. Uma empresa pode prever demanda de curto prazo para encomendar matérias-primas, planejar a produção e levantar recursos financeiros. Para decidir se estabelecerá ou não uma distribuição regional, é melhor prever a demanda regional.

**Figura 3.1** Noventa tipos de estimativa de demanda (6 × 5 × 3)



Existem muitas maneiras de decompor o mercado:

- O **mercado potencial** é o conjunto de consumidores que demonstram um nível de interesse suficiente por uma oferta. Entretanto, esse interesse não basta para definir um mercado, a menos que os consumidores potenciais tenham renda suficiente e acesso ao produto.
- O **mercado disponível** é o conjunto de consumidores que possuem renda, interesse e acesso a determinada oferta. Uma empresa ou governo pode restringir as vendas a determinados grupos. Por exemplo, um estado pode proibir a venda de motocicletas para menores de 21 anos. Assim, os adultos com mais de 21 anos constituem o *mercado disponível qualificado* — o conjunto de consumidores que possuem interesse, renda, acesso e qualificações para adquirir uma oferta.
- O **mercado-alvo** é a parte do mercado disponível que a empresa decide buscar. Uma empresa norte-americana, por exemplo, pode decidir concentrar seu esforço de marketing e distribuição na Costa Leste.
- O **mercado atendido** é o conjunto de consumidores que compram o produto da empresa.

Essas definições de mercado são uma ferramenta útil para a elaboração do planejamento mercadológico. Se a empresa não está satisfeita com suas vendas atuais, pode tentar atrair uma

porcentagem maior de compradores do mercado-alvo; pode reduzir as qualificações dos compradores potenciais; pode expandir o mercado disponível, passando a operar com canais de distribuição em algum outro lugar ou baixando seus preços; e pode, ainda, se repositonar na mente dos clientes.

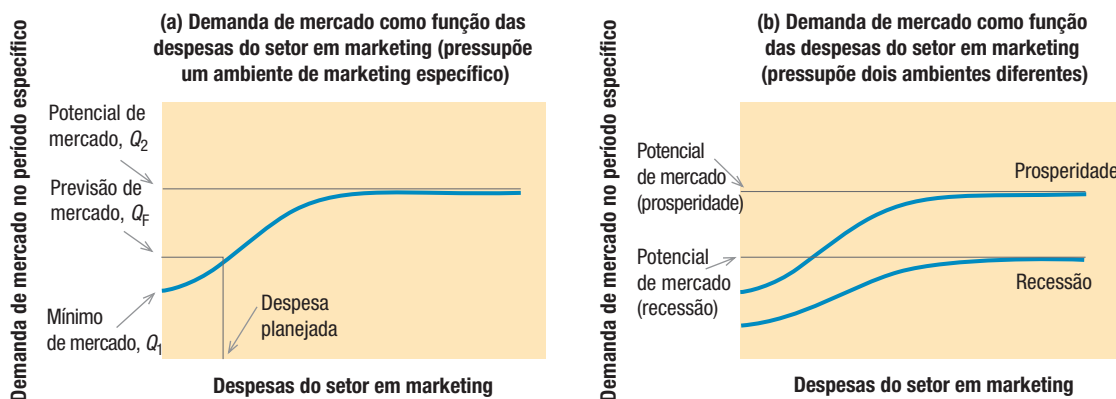
## VOCABULÁRIO PARA A MENSURAÇÃO DA DEMANDA

Os principais conceitos de mensuração da demanda são demanda de mercado e demanda da empresa. Em cada uma, distinguimos entre uma função de demanda, uma previsão de vendas e um potencial.

**DEMANDA DE MERCADO** O primeiro passo de um profissional de marketing ao avaliar oportunidades de mercado é estimar a demanda total de mercado. A **demanda de mercado** para um produto é o volume total que seria comprado por um grupo de clientes definido, em uma área geográfica definida, em um período definido, em um ambiente de marketing definido e sob um programa de marketing definido.

A demanda de mercado não é um número fixo, mas uma função das condições determinadas. Por esse motivo, pode ser chamada *função de demanda de mercado*. Sua dependência de condições subjacentes é ilustrada na Figura 3.2(a). O eixo horizontal mostra diferentes níveis de despesas em marketing ao longo de determinado período. O eixo vertical mostra o nível de demanda resultante. A curva representa a demanda de mercado estimada associada a vários níveis de despesas de marketing.

**Figura 3.2** Funções da demanda de mercado



Algumas vendas básicas — denominadas *mínimo de mercado* e indicadas por  $Q_1$  na figura — ocorreriam sem nenhuma despesa estimuladora de demanda. Níveis mais elevados de despesas de marketing renderiam níveis mais altos de demanda, inicialmente a uma taxa crescente e depois a uma taxa decrescente. Tomemos o caso dos sucos de frutas. Tendo em vista a concorrência indireta que enfrentam de outros tipos de bebida, seria de se esperar que despesas maiores de marketing ajudassem esses produtos a se destacar e elevassem a demanda e as vendas. Despesas de marketing acima de determinado nível não estimulariam muita demanda adicional, sugerindo um limite superior para a demanda de mercado, denominado *potencial de mercado* e indicado por  $Q_2$  na figura.

A distância entre o mínimo de mercado e o potencial do mercado mostra a *sensibilidade da demanda de mercado* geral. Podemos pensar em dois tipos extremos de mercado, o expansível e o não expansível. Um *mercado expansível*, como o de raquetes de tênis, tem seu tamanho total bastante influenciado pelo nível de despesas do setor em marketing. Na Figura 3.2(a), a distância entre  $Q_1$  e  $Q_2$  é relativamente grande. Já um *mercado não expansível* — por exemplo, o mercado de coleta semanal de lixo — não é muito afetado pelo nível de despesas de marketing; a distância entre  $Q_1$  e  $Q_2$  é relativamente pequena. Organizações que vendem em um mercado não expansível devem aceitar o tamanho do mercado — o

nível de *demanda primária* para a classe do produto — e direcionar seus esforços para conquistar uma **participação de mercado** maior para seu produto, isto é, um nível mais alto de demanda seletiva por seu produto.

Vale a pena comparar o nível atual de demanda do mercado com o nível potencial de demanda. O resultado é chamado **índice de penetração de mercado**. Um índice de penetração baixo indica a existência de potencial de crescimento para todas as empresas, enquanto um índice de penetração alto sugere que será necessário aumentar significativamente as despesas para atrair os poucos clientes potenciais remanescentes. De modo geral, a concorrência entre preços aumenta e a margem de lucro cai quando o índice de penetração de mercado já é alto.

Comparar participação de mercado atual e potencial de uma empresa gera o **índice de penetração/participação**. Um índice de penetração/participação baixo indica que a empresa pode expandir muito sua participação de mercado. Os fatores que impedem tal expansão podem ser vários: baixo reconhecimento da marca, baixa disponibilidade, deficiências nos benefícios ou preço alto. A empresa deve calcular, então, os aumentos de penetração que ocorreriam ao eliminar cada fator, a fim de verificar quais investimentos produziriam o melhor resultado nesse cenário.<sup>56</sup>

É importante lembrar que a função de demanda de mercado não é um retrato de sua demanda ao longo do tempo. Em vez disso, mostra previsões atuais de alternativas de demanda de mercado associadas a possíveis níveis de esforço de marketing setorial.

**PREVISÃO DE MERCADO** Apenas um nível de despesas em marketing ocorrerá efetivamente. A demanda de mercado correspondente a esse nível denomina-se **previsão de mercado**.

**POTENCIAL DE MERCADO** A previsão de mercado mostra a demanda de mercado *esperada*, e não a demanda total que o mercado pode alcançar. Para determinar esta última, temos de visualizar o nível de demanda de mercado resultante de um nível muito elevado de despesas do setor em marketing, em que aumentos adicionais de esforço pouco estimulariam a demanda adicional. **Potencial de mercado** é, portanto, o limite do qual se aproxima a demanda de mercado, à medida que as despesas do setor em marketing chegam perto de se tornarem infinitas em determinado ambiente de marketing.

As palavras “em determinado ambiente de mercado” são fundamentais. Consideremos o potencial de mercado para automóveis. É maior em tempos de prosperidade do que em um período de recessão, como demonstrado na Figura 3.2(b). Analistas de mercado fazem distinção entre a posição da função de demanda de mercado e o movimento ao longo dela. As empresas nada podem fazer a respeito da posição da função de demanda de mercado, que é determinada pelo ambiente de marketing. Entretanto, quando decidem quanto gastar em marketing, elas influenciam sua localização específica na função de demanda de mercado.

Empresas em busca do potencial de mercado têm especial interesse no **percentual de penetração do produto**, isto é, a porcentagem de posse ou utilização de um bem ou serviço pela população. Quanto menor o percentual de penetração do produto, maior o potencial de mercado, embora isso pressuponha que em algum momento todos os consumidores potenciais de dado produto estarão ativos no mercado.

**DEMANDA DA EMPRESA** A **demanda da empresa** é a participação estimada de uma empresa na demanda de mercado em níveis alternativos de esforço de marketing, ao longo de determinado período. Ela depende de como seus bens, serviços, preços e comunicações são percebidos em relação aos da concorrência. Se os outros fatores forem iguais, a participação no mercado dependerá da escala relativa e da efetividade das despesas de marketing. Os especialistas no desenvolvimento de modelos de marketing têm desenvolvido funções de resposta de vendas para mensurar como as vendas de uma empresa são afetadas por seu nível de despesas de marketing, seu mix de marketing e sua efetividade em marketing.<sup>57</sup>

**PREVISÃO DE VENDAS DA EMPRESA** Uma vez estimada a demanda da empresa, a tarefa seguinte será escolher um nível de esforço de marketing. A **previsão de vendas da empresa** é o nível esperado de vendas com base em um planejamento de marketing selecionado e em um ambiente de marketing hipotético.

Para representar essa previsão graficamente, colocam-se as vendas no eixo vertical e o esforço de marketing no eixo horizontal, como mostra a Figura 3.2. Com frequência, ouvimos que

a empresa deve desenvolver seu planejamento de marketing com base na previsão de vendas. Essa sequência previsão-planejamento será válida caso a *previsão* signifique uma estimativa da atividade econômica nacional, ou caso a demanda da empresa seja não expansível. Entretanto, a mesma sequência não será válida quando a demanda de mercado for expansível ou quando a *previsão* significar uma estimativa das vendas da empresa. A previsão de vendas da empresa não pode ser a base para a decisão sobre quanto gastar em marketing; pelo contrário, ela é o resultado de um planejamento hipotético de despesas em marketing.

Dois outros conceitos relacionados à previsão de vendas da empresa devem ser mencionados. Uma **quota de vendas** é a meta de vendas estabelecida para uma linha de produtos, uma divisão da empresa ou um representante de vendas. Antes de mais nada, é um dispositivo gerencial que tem como função definir e estimular o esforço de vendas. De modo geral, são estabelecidas em um patamar ligeiramente mais alto do que as vendas estimadas para aumentar o esforço da equipe de vendas.

Um **orçamento de vendas** é uma estimativa conservadora do volume de vendas esperado, utilizado principalmente para a tomada de decisões relativas às compras, à produção e ao fluxo de caixa. Baseia-se na necessidade de evitar riscos excessivos e costuma ser estabelecido em patamares ligeiramente mais baixos do que a previsão de vendas.

**POTENCIAL DE VENDAS DA EMPRESA** O **potencial de vendas da empresa** é o limite de vendas a que a demanda da empresa pode chegar à medida que seu esforço de marketing aumenta em relação ao dos concorrentes. O limite absoluto da demanda da empresa é, obviamente, o potencial de mercado. Ambos seriam iguais se a empresa alcançasse 100% do mercado. Na maioria dos casos, o potencial de vendas é menor que o de mercado, mesmo quando as despesas de marketing aumentam consideravelmente em relação às dos concorrentes. Isso porque cada concorrente possui um 'núcleo duro' de compradores fiéis que não respondem aos esforços de outras empresas para aliciá-los.

## ESTIMATIVA DA DEMANDA CORRENTE

Agora estamos prontos para examinar métodos práticos de estimativa da demanda corrente de mercado. Os executivos de marketing precisam estimar o potencial total do mercado e o potencial de mercado por área, além das vendas do setor e das participações de mercado.

**POTENCIAL TOTAL DO MERCADO** O **potencial total do mercado** é o volume máximo de vendas que pode estar ao alcance de todas as empresas em determinado setor, ao longo de determinado período, sob determinado nível de esforço de marketing do setor e sob determinadas condições ambientais. Um meio comum de estimar o potencial total do mercado é multiplicar o número de compradores potenciais pela quantidade média que cada comprador adquire e multiplicar esse resultado pelo preço.

Se a cada ano 100 milhões de pessoas compram livros e o comprador médio adquire três livros por ano a um preço médio unitário de US\$ 20, então o potencial total do mercado é de US\$ 6 bilhões ( $100 \text{ milhões} \times 3 \times \text{US\$ } 20$ ). O componente mais difícil de ser estimado é o número de compradores. Pode-se sempre começar pela população total do país, digamos 314 milhões de pessoas. A seguir, eliminamos grupos que certamente não comprariam o produto. Suponhamos que analfabetos e crianças com menos de 12 anos não comprem livros, e que eles constituam 20% da população. Isso significa que 80% da população, ou aproximadamente 251 milhões de pessoas, comporiam o universo de possíveis clientes. Dando continuidade à pesquisa, poderíamos chegar à conclusão de que as pessoas de baixa renda e pouca instrução não leem livros e que constituem mais de 30% do universo de possíveis clientes. Eliminando-as, chegaríamos a um conjunto de clientes potenciais de aproximadamente 175,7 milhões de compradores de livros. Então, utilizaríamos esse número para calcular o potencial total do mercado.

Uma variação desse procedimento é o *método de proporção em cadeia*, que consiste em multiplicar um número base por vários percentuais de ajuste. Suponhamos que uma cervejaria esteja interessada em estimar o potencial de mercado para uma nova cerveja light especialmente criada para acompanhar refeições. Uma estimativa pode ser elaborada por meio do seguinte cálculo:



$$\begin{array}{l}
 \text{Demanda} \\
 \text{pela nova} \\
 \text{cerveja} \\
 \text{light}
 \end{array}
 = \text{População} \times \begin{array}{l} \text{Renda} \\ \text{pessoal} \\ \text{discricio-} \\ \text{nária } \textit{per} \\ \textit{capita} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Percentual} \\ \text{m\u00e9dio de} \\ \text{renda dis-} \\ \text{cricion\u00e1ria} \\ \text{gasto com} \\ \text{alimenta-} \\ \text{\u00e7\u00e3o} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Percentual} \\ \text{m\u00e9dio do} \\ \text{montante} \\ \text{gasto com} \\ \text{alimenta-} \\ \text{\u00e7\u00e3o que \u00e9} \\ \text{gasto com} \\ \text{bebidas} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Percentual} \\ \text{m\u00e9dio do} \\ \text{montante} \\ \text{gasto com} \\ \text{bebidas} \\ \text{que \u00e9} \\ \text{gasto com} \\ \text{bebidas} \\ \text{alco\u00f3licas} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Percentual} \\ \text{m\u00e9dio do} \\ \text{montante} \\ \text{gasto com} \\ \text{bebidas} \\ \text{que \u00e9} \\ \text{alco\u00f3licas} \\ \text{gasto com} \\ \text{cerveja} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Percentual} \\ \text{esperado} \\ \text{do mon-} \\ \text{tante gasto} \\ \text{em cerveja} \\ \text{que ser\u00e1} \\ \text{gasto com} \\ \text{cerveja} \\ \text{light} \end{array}$$

**POTENCIAL DE MERCADO POR \u00c1REA** Visto que as empresas precisam alocar seu or\u00e7amento de marketing de maneira ideal entre seus melhores territ\u00f3rios, elas necessitam estimar o potencial de mercado de diferentes cidades, estados e pa\u00edses. Os dois principais m\u00e9todos s\u00e3o o m\u00e9todo de desenvolvimento de mercado, utilizado principalmente por profissionais de marketing empresarial, e o m\u00e9todo de indexa\u00e7\u00e3o multifatorial, utilizado principalmente por profissionais de marketing de produtos de consumo.

**M\u00e9todo de desenvolvimento de mercado** O m\u00e9todo de desenvolvimento de mercado requer a identifica\u00e7\u00e3o de todos os compradores potenciais em cada mercado e uma estimativa de suas compras. Esse m\u00e9todo produzir\u00e1 resultados precisos se tivermos uma rela\u00e7\u00e3o de todos os compradores potenciais e uma estimativa confi\u00e1vel daquilo que cada um comprar\u00e1. Infelizmente, nem sempre \u00e9 f\u00e1cil obter essas informa\u00e7\u00f5es.

Pensemos em um fabricante de ferramentas que deseja estimar, em Boston, o potencial de mercado da \u00e1rea para seu torno de madeira. O primeiro passo \u00e9 identificar todos os compradores potenciais de tornos de madeira na \u00e1rea, principalmente empresas que tenham de torner ou mandrilhar madeira em suas opera\u00e7\u00f5es. A empresa poderia compilar uma lista a partir de um cat\u00e1logo de todas as f\u00e1bricas na regi\u00e3o. Em seguida, estima-se o n\u00famero de tornos que cada empresa poderia comprar com base no n\u00famero de tornos por mil funcion\u00e1rios e por US\$ 1 milh\u00e3o em vendas no setor.

Um m\u00e9todo eficiente para estimar o potencial de mercado de uma \u00e1rea utiliza o sistema norte-americano de classifica\u00e7\u00e3o de setores (NAICS, do ingl\u00eas North American Industry Classification System), desenvolvido pelo U.S. Bureau of the Census (\u00f3rg\u00e3o respons\u00e1vel pelas estat\u00edsticas oficiais nos Estados Unidos) em parceria com os governos do Canad\u00e1 e do M\u00e9xico.<sup>58</sup> O NAICS classifica toda a atividade industrial em 20 principais setores gerais, e cada um desses grupos \u00e9 subdividido em uma estrutura hier\u00e1rquica de seis d\u00edgitos, como a apresentada a seguir:

51	Setor industrial (informa\u00e7\u00e3o)
513	Subsetor industrial (radiotransmiss\u00e3o e telecomunica\u00e7\u00f5es)
5133	Grupo setorial (telecomunica\u00e7\u00f5es)
51332	Setor (operadoras de telecomunica\u00e7\u00f5es sem fio, exceto sat\u00e9lite)
513321	Setor nacional (servi\u00e7os de <i>pager</i> nos Estados Unidos)

Para cada n\u00famero de seis d\u00edgitos do NAICS, uma empresa pode comprar diret\u00f3rios empresariais que fornecem perfis completos de milh\u00f5es de estabelecimentos subclassificados por localiza\u00e7\u00e3o, n\u00famero de funcion\u00e1rios, vendas anuais e patrim\u00f4nio l\u00edquido.

Para utilizar o NAICS, o fabricante de tornos deve primeiro determinar os c\u00f3digos de seis d\u00edgitos que representam produtos cujos fabricantes provavelmente necessitar\u00e3o de tornos. Para obter um quadro completo de todos os setores de seis d\u00edgitos do NAICS que poder\u00e3o utilizar tornos, a empresa pode: (1) identificar os c\u00f3digos NAICS de clientes anteriores; (2) consultar o manual do NAICS para verificar todos os setores de seis d\u00edgitos que, em sua opini\u00e3o, teriam interesse em tornos; e (3) enviar question\u00e1rios pelo correio a um grande n\u00famero de empresas na tentativa de descobrir se est\u00e3o interessadas em adquirir tornos para madeira.

O pr\u00f3ximo passo \u00e9 determinar uma base apropriada para estabelecer o n\u00famero de tornos a ser utilizado em cada setor. Suponhamos que vendas setoriais dos potenciais clientes sejam a base mais adequada. Uma vez que a empresa tenha estimado o \u00edndice de quantidade de tornos em rela\u00e7\u00e3o \u00e0s vendas setoriais do cliente, poder\u00e1 calcular o potencial de mercado.

**M\u00e9todo de indexa\u00e7\u00e3o multifatorial** Assim como as empresas que atendem o mercado organizacional, as de produtos de consumo tamb\u00e9m precisam estimar potenciais de mercado por

área. Porém, visto que seus clientes são numerosos demais para serem relacionados, o método mais utilizado em mercados de consumidores finais é um simples cálculo de proporção. Um fabricante de medicamentos, por exemplo, pode supor que o potencial de mercado para medicamentos esteja diretamente relacionado ao tamanho da população. Se 2,55% da população dos Estados Unidos vive no estado da Virgínia, a empresa pode supor que a Virgínia representa 2,55% do total de medicamentos vendidos.

Um único fator, entretanto, raramente é um indicador completo de oportunidade de vendas. Vendas regionais de medicamentos também são influenciadas pela renda *per capita* e pelo número de médicos a cada 10 mil habitantes. Portanto, faz sentido desenvolver uma indexação multifatorial, atribuindo pesos específicos a cada fator. Suponhamos, por exemplo, que, Virgínia possua 2% da renda pessoal disponível nos Estados Unidos, 1,96% das vendas no varejo dos Estados Unidos e 2,28% da população dos Estados Unidos. Suponhamos também que os respectivos pesos sejam 0,5, 0,3 e 0,2. O índice de poder de compra da Virgínia seria, então, 2,04  $[0,5(2,00) + 0,3(1,96) + 0,2(2,28)]$ . Assim, 2,04% das vendas de medicamentos nos Estados Unidos poderiam ocorrer no estado da Virgínia.

Os pesos utilizados para o índice de poder de compra são um tanto arbitrários; outros pesos podem ser atribuídos, caso seja apropriado. Um fabricante pode querer ajustar o potencial de mercado a fatores adicionais, como a presença de concorrentes no mercado, os custos locais de promoção, os fatores sazonais e as idiossincrasias do mercado local.

Muitas empresas calculam outros índices de área para a alocação de recursos de marketing. Suponhamos que a empresa de medicamentos considere as seis cidades relacionadas na Tabela 3.5. As duas primeiras colunas mostram o percentual de vendas, nos Estados Unidos, de marca e de categoria nessas seis cidades. A terceira coluna mostra o **índice de desenvolvimento da marca**, que é o índice de vendas da marca em relação às vendas da categoria. Seattle, por exemplo, tem um índice de desenvolvimento da marca de 114, uma vez que ali a marca é relativamente mais desenvolvida do que a categoria. Portland tem um índice de desenvolvimento da marca de 65, o que significa que a marca nessa cidade é relativamente pouco desenvolvida.

**Tabela 3.5** Cálculo do índice de desenvolvimento da marca

	(a) Percentual de vendas de marca nos Estados Unidos	(b) Percentual de vendas da categoria nos Estados Unidos	Índice de desenvolvimento da marca
Território	Vendas	Vendas	$(a \div b) \times 100$
Seattle	3,09	2,71	114
Portland	6,74	10,41	65
Boston	3,49	3,85	91
Toledo	0,97	0,81	120
Chicago	1,13	0,81	140
Baltimore	3,12	3,00	104

De modo geral, quanto menor o índice de desenvolvimento da marca, maior a oportunidade de mercado, porque há espaço para crescimento. No entanto, alguns profissionais de marketing argumentariam que os recursos de marketing deveriam ser alocados nos mercados *mais fortes* da marca, onde seria importante reforçar a fidelidade ou seria mais fácil obter maior participação. Decisões de investimento devem ser baseadas no potencial de aumento das vendas da marca.

Percebendo seu fraco desempenho em um mercado de alto potencial, a Anheuser-Busch escolheu como alvo a crescente população hispânica no Texas para uma série de atividades especiais de marketing. Promoções cruzadas com a Budweiser e o Clamato, uma mistura de suco de tomate com uma espécie de molusco (usado para preparar a popular bebida Michiladas), o patrocínio da série de concertos Esta Noche Toca e o apoio a apresentações de música latina com torneios de futebol ajudaram a impulsionar as vendas. Posteriormente, a Anheuser-Busch lançou a Chelada, uma mistura de Budweiser ou Bud Light com o Clamato.<sup>59</sup>

Após decidir sobre a alocação de seu orçamento cidade a cidade, a empresa poderá detalhar a alocação de cada cidade por áreas de censo ou de código postal. *Áreas de censo*, nos



Créditos: ©alexmisu/Shutterstock

As empresas podem segmentar consumidores de acordo com seu código postal, bairro ou domicílios individuais.

segmenta setores ‘hiperlocalizados’ de códigos postais, bairros de cidades ou até mesmo domicílios individuais como alvo para mensagens de propaganda divulgadas por TV interativa, edições de jornais de bairro, páginas amarelas, outdoors e buscas locais na internet.<sup>60</sup>

**VENDAS DO SETOR E PARTICIPAÇÕES DE MERCADO** Além de estimar o potencial total e o potencial da área, uma empresa precisa conhecer as vendas setoriais efetivas que ocorrem em seu mercado. Isso significa identificar os concorrentes e estimar suas vendas.

As associações setoriais costumam levantar e publicar as vendas totais do setor, embora não relacionem as vendas individualizadas por empresa. Com base nessas informações, cada empresa pode avaliar seu desempenho em relação ao setor como um todo. Se as vendas de uma empresa crescem 5% ao ano enquanto as do setor crescem 10%, essa empresa está na verdade perdendo posição.

Outra maneira de estimar vendas é comprar relatórios de institutos de pesquisa de marketing que realizam auditorias de vendas totais e vendas por marca. Por exemplo, a Nielsen Media Research audita as vendas no varejo em várias categorias e produtos de supermercados e drogarias. Uma empresa pode adquirir essas informações e comparar seu desempenho com o do setor como um todo e/ou com o de qualquer concorrente específico para verificar se está ganhando ou perdendo participação total ou por marca. Visto que, de modo geral, os distribuidores não fornecem informações sobre o volume de mercadorias que os concorrentes vendem, os profissionais de marketing que atendem ao mercado empresarial operam com menos conhecimento sobre sua participação de mercado.

## ESTIMATIVA DA DEMANDA FUTURA

Os poucos bens e serviços que podem ser facilmente previstos normalmente representam um nível absoluto ou uma tendência de demanda razoavelmente constante, além de contar com uma concorrência inexistente (serviços públicos) ou estável (oligopólios puros). Na maioria dos mercados, porém, uma previsão eficiente representa um fator-chave para o sucesso.

É comum as empresas começarem com uma projeção macroeconômica, seguida por uma projeção setorial e uma previsão de vendas da empresa. A projeção macroeconômica leva em conta inflação, desemprego, taxas de juros, gastos de consumidores, investimentos de empresas, gastos governamentais, exportações líquidas e outras variáveis. O resultado é uma previsão do produto interno bruto (PIB) que será utilizada em conjunto com outros indicadores macroambientais para prever vendas setoriais. A empresa realiza sua previsão de vendas supondo que ganhará certa participação de mercado.

Como as empresas efetuam suas previsões? Elas podem desenvolvê-las internamente ou comprá-las de terceiros, tais como institutos de pesquisa de marketing, que desenvolvem previsões entrevistando clientes, distribuidores e outras partes com conhecimentos específicos. Empresas especializadas realizam previsões de longo prazo sobre componentes macroambientais específicos, como população, recursos naturais e tecnologia. Alguns exemplos são a IHS Global Insight (uma fusão da Data Resources com a Wharton Econometric Forecasting Associates), a Forrester

Estados Unidos, são pequenas zonas estatisticamente definidas em áreas metropolitanas e alguns outros distritos. Normalmente, possuem limites estáveis e população de aproximadamente 4 mil habitantes. Áreas de código postal Zip+4 (conforme a classificação do U.S. Postal Service) são pouco menores do que bairros. Dados sobre população, renda familiar média e outras características estão disponíveis para essas unidades geográficas. Utilizando outras fontes como dados de cartões de fidelidade, o Geomentum da Mediabrand

Research e o Gartner Group. As empresas de pesquisas de futuro, como o Institute for the Future, o Hudson Institute e o Futures Group, produzem cenários especulativos.

Todas as previsões são fundamentadas em uma destas três bases de informação: o que as pessoas dizem, o que as pessoas fazem e o que as pessoas fizeram. A primeira base — o que as pessoas dizem — envolve levantamento das intenções dos compradores, compilação das opiniões da força de vendas e opinião de especialistas. A elaboração de uma previsão com base naquilo que as pessoas fazem envolve outro método: a introdução do produto em um mercado-teste para medir a resposta dos compradores. A última base de informação — o que as pessoas fizeram — envolve a análise de registros de comportamento de compras do passado ou a utilização de análises de séries temporais ou de demanda estatística.

**PESQUISA DE INTENÇÕES DOS COMPRADORES** Fazer uma **previsão** é a arte de antecipar aquilo que os compradores provavelmente fariam sob determinadas condições. Com relação aos principais bens de consumo duráveis, como os eletrodomésticos, muitos institutos de pesquisa realizam levantamentos periódicos das intenções de compra dos consumidores fazendo perguntas como: “Você pretende adquirir um automóvel nos próximos seis meses?” e inserem as respostas em uma **escala de probabilidade de compra**:

0,00	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00
Nenhuma chance	Probabilidade remota	Probabilidade razoável	Boa probabilidade	Probabilidade alta	Certeza

Pesquisas desse tipo também levantam dados sobre a renda atual e futura dos consumidores e suas expectativas quanto à economia. As várias informações são combinadas em uma mensuração da confiança do consumidor ou em uma mensuração do sentimento do consumidor.

Para compradores empresariais, vários institutos conduzem pesquisas de intenção de compra relacionadas a instalações, equipamentos e materiais industriais com uma margem de erro de 10%. Essas pesquisas são especialmente úteis na estimativa de demanda por produtos industriais, bens de consumo duráveis, compras de produtos que requerem planejamento antecipado e novos produtos. Esse tipo de pesquisa se mostra ainda mais valiosa quando os compradores são poucos, o custo de alcançá-los é baixo e eles têm intenções expressas claramente que serão de fato implementadas.

**COMPILAÇÃO DE OPINIÕES DA FORÇA DE VENDAS** Quando for impraticável entrevistar os compradores, a empresa poderá solicitar que seus representantes de vendas estimem as vendas futuras. No entanto, poucas empresas utilizam esse tipo de estimativa sem efetuar alguns ajustes. Os representantes de vendas podem ser pessimistas ou otimistas, não saber como os planos de marketing de sua empresa influenciarão as vendas futuras em seu território e subestimar deliberadamente a demanda para que a empresa estabeleça uma quota de vendas mais baixa. Para encorajar estimativas melhores, a empresa deve oferecer algum tipo de apoio ou incentivo à equipe de vendas, como planos de marketing ou histórico de suas estimativas anteriores comparadas às suas vendas efetivas.

Envolver a equipe de vendas em estimativas traz uma série de benefícios. Os representantes de vendas podem ter uma visão melhor das tendências em curso do que qualquer outro grupo e, participando do processo de estimativa, eles se sentirão mais confiantes em relação a sua meta de vendas e incentivados a atingi-la. Um procedimento de previsão com abordagem de marketing local oferece estimativas detalhadas decompostas por produto, território, cliente e representante de vendas.

**OPINIÃO DE ESPECIALISTAS** As empresas também podem obter previsões de especialistas, como revendedores, distribuidores, fornecedores, consultores de marketing e associações comerciais. As estimativas dos revendedores estão sujeitas aos mesmos pontos fortes e fracos identificados nas estimativas da equipe de vendas. Muitas empresas compram previsões econômicas e setoriais de institutos de previsão econômica reconhecidos, que dispõem de um volume maior de dados e conhecimento especializado na preparação de previsões.

Ocasionalmente, as empresas convidam um grupo de especialistas para preparar uma previsão. Os especialistas trocam ideias e produzem uma estimativa de grupo (*método de discussão em grupo*) ou individual — nesse caso, um analista as consolida em uma única estimativa (*compilação de estimativas individuais*). Rodadas adicionais de avaliação e detalhamento podem ser feitas (como ocorre com o método Delphi).<sup>61</sup>



**ANÁLISE DE VENDAS PASSADAS** As previsões de vendas também podem ser elaboradas com base em vendas passadas. A *análise de séries temporais* consiste em decompor essas séries em quatro componentes (tendência, ciclo, sazonalidade e sinuosidade) e projetá-los para o futuro. A *análise de tendência exponencial* consiste em prever as vendas do próximo período mediante a combinação de uma média de vendas passadas com as vendas mais recentes, atribuindo maior peso a estas últimas. A *análise de demanda estatística* consiste em mensurar o nível de impacto de todos os elementos de um conjunto de fatores causais (por exemplo, renda, despesas de marketing e preço) sobre o nível de vendas. Por fim, a *análise econométrica* consiste na elaboração de conjuntos de equações que descrevem um sistema e no ajuste estatístico dos parâmetros.

**MÉTODO DE TESTE DE MERCADO** Quando os compradores não planejam suas compras cuidadosamente, ou os especialistas não estão disponíveis ou não são confiáveis, um teste direto de mercado pode ajudar na previsão de vendas de novos produtos, ou de produtos já estabelecidos que passem a ser vendidos por um novo canal de distribuição ou em um novo território. (Discutiremos o teste de mercado em detalhes no Capítulo 15.)

## Resumo

1. Para dar conta de suas responsabilidades de análise, planejamento, implementação e controle, os gerentes de marketing precisam de um sistema de informações de marketing (SIM). O papel do SIM é avaliar as necessidades de informações dos gerentes, gerar as informações necessárias e distribuí-las de maneira oportuna.
2. Um SIM possui três componentes: (a) um sistema de registros internos, que inclui informações sobre o ciclo pedido-pagamento e sistemas de relatórios de vendas; (b) um sistema de inteligência de marketing, isto é, um conjunto de procedimentos e fontes utilizado por gerentes para obter informações rotineiras sobre eventos pertinentes no ambiente de marketing; (c) um sistema de pesquisa de marketing que permite a elaboração, coleta, análise e edição de relatórios sistemáticos de dados e conclusões relevantes sobre uma situação específica de marketing.
3. Profissionais de marketing descobrem muitas oportunidades identificando tendências (direções ou sequências de eventos com determinado impulso e duração) e megatendências (importantes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que exercem influência durante muito tempo).
4. Em um cenário global em rápida transformação, os profissionais de marketing devem monitorar seis importantes forças ambientais: demográfica, econômica, sociocultural, natural, tecnológica e político-legal.
5. No ambiente demográfico, os profissionais de marketing devem estar cientes do crescimento populacional mundial; das mudanças na faixa etária, na composição étnica e nos níveis de instrução; do aumento do número de famílias não tradicionais; e das grandes migrações populacionais.
6. No ambiente econômico, é necessário focalizar a distribuição de renda e os níveis de poupança, endividamento e disponibilidade de crédito.
7. No ambiente sociocultural, os profissionais de marketing devem compreender as visões que as pessoas têm de si próprias, das outras, das organizações, da sociedade, da natureza e do universo. Eles precisam colocar no mercado produtos que correspondam aos valores centrais e secundários da sociedade, assim como abordar as necessidades das diferentes subculturas existentes no âmbito dessa sociedade.
8. Reconhecendo a crescente preocupação do público com a preservação do ambiente natural, os profissionais de marketing estão abraçando a causa da sustentabilidade e dos programas de marketing verde.
9. No ambiente tecnológico, os profissionais de marketing devem levar em consideração a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, as oportunidades de inovação, as variações nos orçamentos de P&D e a regulamentação mais rigorosa das inovações tecnológicas.
10. No ambiente político-legal, deve-se trabalhar respeitando as muitas leis que regulamentam as práticas de negócio e em harmonia com os vários grupos de interesses especiais.
11. Para estimar a demanda corrente, as empresas tentam determinar o potencial de mercado total, o potencial de mercado da área, as vendas setoriais e a participação de mercado. Para estimar a demanda futura, as empresas fazem o levantamento das intenções dos compradores, solicitam contribuições de sua força de vendas, coletam opiniões de especialistas, analisam o histórico de vendas ou se envolvem em testes de mercado. Modelos matemáticos, técnicas estatísticas avançadas e procedimentos informatizados de captação de dados são essenciais para qualquer tipo de previsão de demanda e de vendas.

## Aplicações

### Debate de marketing

Quanto os consumidores mudam ao longo do tempo? Alguns profissionais de marketing sustentam que as diferenças de idade são muito importantes e que as necessidades e os desejos de uma pessoa com 25 anos hoje não são tão diferentes daquelas de uma pessoa com 25 anos em 1980. Outros argumentam que os efeitos do *cohort* e das gerações são fundamentais, e que, portanto, os programas de marketing devem acompanhar a evolução dos tempos.

**ASSUMA UMA POSIÇÃO:** As diferenças de idade são fundamentalmente mais importantes do que as características de um *cohort*? Ou as características de um *cohort* prevalecem sobre as diferenças de idade?

### Discussão de marketing

#### SEGMENTAÇÃO POR IDADE

Quais marcas e produtos você sente que realmente lhe 'dizem algo' e atendem sua faixa etária de maneira efetiva? Por quê? Quais não o fazem? Em que poderiam melhorar?



## Microsoft

A Microsoft é a empresa de software de maior sucesso mundial. Foi fundada por Bill Gates e Paul Allen em 1975 com a missão original de ter “um computador em cada mesa e em cada casa rodando o software da Microsoft”. Atualmente, é a quinta empresa mais valiosa no mundo, com um valor de marca de US\$ 61,2 bilhões.

No início da década 1980, a Microsoft desenvolveu o sistema operacional DOS para os computadores da IBM. A empresa aproveitou-se desse sucesso inicial para vender software a outros fabricantes e rapidamente se tornou uma participante importante no setor. As primeiras campanhas de propaganda concentraram-se em divulgar a gama de produtos da empresa, do DOS ao Excel e ao Windows – tudo sob uma única identidade Microsoft.

A Microsoft abriu seu capital em 1986 e cresceu tremendamente na década seguinte com o deslançar do sistema operacional Windows e do pacote de software Microsoft Office. Em 1990, a empresa lançou o Windows 3.0, uma versão completamente renovada de seu sistema operacional, incluindo aplicações como o File Manager (gerenciador de arquivos) e o Program Manager (gerenciador de programas) que continuam em uso. Seu sucesso foi instantâneo; a Microsoft vendeu mais de 10 milhões de cópias do software em dois anos – um fenômeno naquela época. Além disso, o Windows 3.0 tornou-se o primeiro sistema operacional a ser pré-instalado em certos PCs, um marco importante para o setor e para a Microsoft.

Ao longo da década de 1990, as ações de comunicação da Microsoft convenceram as empresas de que seu software era não só a melhor escolha como também de que sua atualização frequente era necessária. A Microsoft gastou milhões de dólares com anúncios em revistas e recebeu endossos das principais publicações do setor, transformando o Microsoft Windows e o Office nos softwares indispensáveis de seu tempo. O slogan adotado em 1998 – *Where Do You Want to Go Today?* (Onde você quer ir hoje?) – não enfatizava produtos individuais como o Windows 98, mas a própria empresa, comunicando que a Microsoft poderia ajudar a habilitar empresas e consumidores sem distinção.

Durante a década de 1990, a Microsoft entrou na notória ‘guerra dos browsers’ refletindo a luta das empresas em encontrar seu lugar no *boom* da internet. Percebendo a qualidade do produto que a Netscape tinha em seu navegador Navigator de 1995, a Microsoft lançou a primeira versão de seu próprio navegador, o Internet Explorer, naquele mesmo ano. Em 1997, a Netscape detinha uma participação de 72% enquanto o Explorer tinha 18%.

Nos cinco anos seguintes, a Microsoft tomou três grandes medidas para ultrapassar a concorrência. Primeiro, agregou o Internet Explorer a seu pacote Office, que continha os programas Excel, Word e PowerPoint. Isso significava que os consumidores que adquiriam o MS Office tornavam-se automaticamente usuários do Explorer. Em segundo lugar, a Microsoft firmou parceria com a AOL, o que lhe abriu as portas para cinco milhões de novos consumidores praticamente de um dia para o outro. E, por fim, a Microsoft lançou mão de seus recursos financeiros para disponibilizar gratuitamente o Internet Explorer, assim “cortando o ar da Netscape”. Em 2002, a participação de mercado da Netscape cairia para meros 4%.

Esses esforços, no entanto, não foram isentos de controvérsia; a empresa passou a causar a impressão de que estava monopolizando

o setor. Em decorrência disso, a Microsoft enfrentou acusações antitruste em 1998 e inúmeras ações judiciais contra suas táticas de marketing. Acusações à parte, as ações da empresa decolaram, atingindo o pico de US\$ 60 por ação em 1999. A Microsoft continuou a lançar produtos, como o Windows 2000, em 2000, e o Windows XP, em 2001. Também lançou o Xbox, em 2001, marcando sua entrada na multibilionária indústria de jogos.

Ao longo dos anos seguintes, o preço das ações da Microsoft caiu para US\$ 40 por ação enquanto os consumidores esperavam pelo próximo sistema operacional. Nessa época, a Apple ressurgia com produtos que conquistavam consumidores, como o computador Mac, o iPod, o iPhone e o iTunes. A Apple também lançou uma campanha de marketing de sucesso intitulada *Get a Mac* (Tenha um Mac) apresentando um personagem Mac – inteligente, criativo e descontraído – ao lado de outro representando o PC – um ‘nerd’ tenso e sensível a vírus.

Em 2007, a Microsoft lançou o sistema operacional Vista cercado de expectativas, mas que foi atormentado por bugs e problemas. As ações e a imagem da empresa continuaram a decair, também em decorrência do agravamento da recessão de 2008-2009. A resposta da Microsoft foi uma campanha intitulada *Windows. Life Without Walls* (Windows. Uma vida sem paredes) para ajudar a dar uma guinada em sua imagem. A nova mensagem – a de que o software da Microsoft era mais econômico do que o da concorrência – soou bem na recessão. Também foi lançada uma série de comerciais ostentando *I'm a PC* (Eu sou um PC) que exibia uma grande variedade de indivíduos que se orgulhavam de ter um PC, na expectativa de elevar o moral dos funcionários e a fidelização dos clientes.

Em 2009, a Microsoft lançou o Windows 7, um sistema operacional aprimorado, com a campanha *Windows 7 Was My Idea* (O Windows 7 foi minha ideia). Quatro anos depois, operava mais de 30 lojas como as da Apple nos Estados Unidos e no Canadá. Jonathan Adashek, gerente geral de estratégia de comunicações, explicou: “Até aqui acolhemos mais de 15 milhões de clientes – e esse número não para de crescer – e aprendemos muito com eles. Ter essa conexão direta com nossos clientes realmente nos ajudou a entender melhor as necessidades tecnológicas deles”. Travis Walter, gerente geral de formatos internacionais e de novas lojas da Microsoft, concordou: “No contato pessoal, você tem uma experiência muito diferente, que temos satisfação em fornecer. Quando você vê nossa tecnologia ao vivo – quando pode tocá-la e senti-la – uma luz se acende”.

Com o fim da recessão, a imagem e as ações da Microsoft começaram a se recuperar, graças ao sucesso de suas lojas de varejo, de seu marketing eficaz e de uma ampla gama de lançamentos de produto. A Microsoft voltou-se, então, para a posição dominante do Google no mercado de busca, por exemplo, com um mecanismo de busca chamado Bing, e entrou na crescente indústria de dispositivos móveis com seu sistema operacional Windows Phone. A expansão da empresa em 2011 para o mercado de smartphones surpreendeu muitos analistas, mas a Microsoft esperava que o smartphone e o sistema operacional do Windows Phone criasse uma forte conexão com seus consumidores ao redor do mundo. Ela manteve seu impulso de inovação até 2012 com o lançamento do Windows 8, do

Windows 8 Phone e de um computador chamado Surface Tablet, que impressionava os consumidores com um teclado destacável que também servia como sua capa protetora.

Atualmente, a Microsoft oferece uma ampla gama de softwares, dispositivos móveis e produtos de entretenimento doméstico. Seus produtos mais lucrativos continuam sendo o Microsoft Windows e o Microsoft Office, que contribuem com aproximadamente 80% dos US\$ 86 bilhões de seu faturamento anual.

## Questões

1. Avalie o produto e a evolução de marketing da Microsoft ao longo dos anos. O que a empresa fez bem e em que ela falhou?

2. Avalie as expansões da Microsoft em áreas como mecanismos de busca e smartphones. Você acha que essas foram boas áreas de crescimento para a Microsoft? Por quê?

Fontes: INTERBRAND. 2014 Best Global Brands Report. Disponível em: <www.interbrand.com>. Acesso em: 17 jul. 2018; ELLIOT, Stuart. Microsoft Takes a User-Friendly Approach to Selling Its Image in a New Global Campaign. *New York Times*, 11 nov. 1994; BISHOP, Todd. The Rest of the Motto. *Seattle Post Intelligencer*, 23 set. 2004; LEONARD, Devin. Hey PC, Who Taught You to Fight Back? *New York Times*, 30 ago. 2009; VRANICA, Suzanne; GUTH, Robert A. Microsoft Enlists Jerry Seinfeld in Its Ad Battle Against Apple. *Wall Street Journal*, 21 ago. 2008, p. A1; ELLIOT, Stuart. Echoing the Campaign of a Rival, Microsoft Aims to Redefine 'I'm a PC'. *New York Times*, 18 set. 2008, p. C4; FURGUSON, John. From Cola Wars to Computer Wars—Microsoft Misses Again. *BN Branding*, 4 abr. 2009; Microsoft Retail Stores Maturation: Going Behind the Scenes (Microsoft press release), 8 nov. 2012.

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### Walmart

O Walmart, um gigante do setor de varejo de desconto, é a terceira maior empresa do mundo, com mais de US\$ 473 bilhões em receita e 2,2 milhões de associados (a forma como eles preferem chamar seus funcionários). A história desse sucesso fenomenal começou em 1962, quando Sam Walton abriu sua primeira loja de desconto na cidade norte-americana de Rogers, no estado de Arkansas. Ele vendia os mesmos produtos que seus concorrentes, mas mantinha os preços mais baixos reduzindo sua margem de lucro. Os clientes logo foram se avolumando e a empresa decolou quase que de imediato. A estratégia EDLP (preço baixo todo dia, do inglês *every day low price*) de Walton permanece a base do sucesso do Walmart até os dias de hoje. Graças a economias de escala, a empresa consegue oferecer aos clientes os melhores produtos de marca pelo menor preço.

O Walmart expandiu-se pelos Estados Unidos nas décadas de 1970 e 1980 pela aquisição de alguns de seus concorrentes e a abertura de novas lojas. O primeiro Supercenter Walmart — uma loja de desconto com praça de alimentação, ótica, laboratório de revelação de fotos, cabeleireiro e outros serviços — foi inaugurado em 1988. Em 1990, o Walmart já era o varejista número um do país, com faturamento de US\$ 32 bilhões e lojas em 33 estados. Sua expansão internacional começou com uma loja na periferia da Cidade do México, em 1991, e cresceu para mais de 5.600 localizações internacionais, algumas delas sob uma marca diferente.

O Walmart prospera com base em três crenças e valores básicos: “respeito pelo indivíduo”, “serviço para nossos clientes” e “busca da excelência”. A regra original dos três metros de Sam Walton — “Eu prometo que sempre que estiver a três metros de distância de um cliente, vou olhar nos olhos dele, cumprimentá-lo e perguntar se posso ajudá-lo” — ainda vigora, incorporada por recepcionistas na porta da frente. Além disso, o Walmart abraça as comunidades em que se insere, a fim de desenvolver fortes relações e construir sua imagem de marca na área. A empresa faz doações significativas em dinheiro a instituições de caridade locais por meio de seu programa *Good Works*, contrata indivíduos da comunidade e compra alimentos dos agricultores locais.

A estratégia de marketing do Walmart tem evoluído ao longo dos anos. Os primeiros esforços de marketing basearam-se na comunicação boca a boca, em ações positivas de relações públicas e na expansão agressiva de lojas. Em 1992, a empresa introduziu seu famoso slogan *Always Low Prices. Always* (Preços baixos, sempre. Sempre), que comunicou eficazmente a promessa central da marca e impressionou

milhões de pessoas. Em 1996, foi lançada a campanha de redução de preços tendo a familiar carinha amarela sorridente como a estrela da campanha. As ações do Walmart subiram 1.173% na década de 1990.

O Walmart sofreu com alguns solavancos em sua trajetória ao entrar no século XXI e recebeu críticas ao entrar em pequenas comunidades. Pesquisadores da Iowa State University descobriram que, em um prazo de 10 anos a partir da abertura de uma nova loja Walmart, até metade do pequeno comércio local desaparecia. O Walmart também enfrentou vários processos de funcionários que se queixavam de péssimas condições de trabalho, exposição a riscos para a saúde e pagamento abaixo do salário mínimo. Em alguns casos, os funcionários alegaram que a empresa deixava de pagar horas extras e os impedia de fazer intervalos de descanso ou almoço, além de praticar discriminação contra mulheres. Esses problemas acarretaram uma alta rotatividade de pessoal na década de 2000. De acordo com um levantamento do Walmart, 70% dos funcionários deixaram a empresa no primeiro ano de emprego por causa de remuneração inadequada e falta de reconhecimento.

De 2000 a 2005, o preço das ações do Walmart caiu 27% e manteve-se baixo de 2005 a 2007. Reações negativas, combinadas com uma concorrência acirrada, contribuíram para o declínio. A Target, por exemplo, ressurgiu no cenário do varejo com lojas, mercadorias e estratégia de marketing reformuladas para atrair a faixa mais alta dos consumidores de lojas de desconto. As lojas da Target eram bem iluminadas, ofereciam corredores mais largos e mercadoria mais bem exposta. Seus comerciais de televisão exibiam modelos atraentes e roupas da moda de designers de ponta. Segundo um analista, “a Target tende a ter mais clientes de alto nível que não sentem tanto os efeitos dos preços da gasolina e de outros fatores econômicos como os principais clientes do Walmart sentiriam”. Em meados da década de 2000, a Target superou o Walmart no crescimento das vendas, considerando as lojas já existentes. Nesse período, o Walmart também perdeu o direito exclusivo de usar o *emoticon* da carinha amarela sorridente em sua campanha de marketing.

O Walmart, então, lançou uma série de iniciativas para ajudar a melhorar as vendas e sua imagem. Primeiro, introduziu uma campanha de grande sucesso de medicamentos genéricos a US\$ 4, um programa que acabou sendo copiado pela Target. O Walmart também adotou várias ações ecologicamente corretas, como a construção de novos edifícios a partir de materiais reciclados, a redução nos custos de transporte e no consumo de energia e o estímulo à compra de mais produtos verdes. A

seguir, implementou um enorme esforço de remodelação de lojas chamado Projeto Impacto, que resultou em lojas mais limpas, corredores menos abarrotados e mercadorias mais fáceis de serem alcançadas.

Por fim, o Walmart substituiu seu slogan de longa data *Always Low Prices por Save Money. Live Better* (Economize dinheiro e viva melhor). Comerciais de TV iam além da mensagem de preço baixo todo dia e destacavam outras contribuições positivas, como a redução dos custos de energia, o aumento nos planos de aposentadoria, melhor cobertura de saúde para funcionários e maior economia para as famílias. A nova campanha também foi usada para destacar o mix diferenciado de produtos e preços baixos e atrair consumidores que sofriam com a recessão. Como resultado, as vendas nas lojas existentes aumentaram e o preço das ações subiu. Analistas acreditavam que o mix de produtos do Walmart — 45% de produtos consumíveis (comida e artigos de beleza e saúde) — era uma estratégia mais adequada a uma economia em crise do que o mix de produtos da Target — 20% de consumíveis e 40% de artigos para o lar e roupas. Segundo um analista, “o Walmart vende o que você precisa ter e não o que você quer ter”.

Após a recessão, o Walmart procurou novas estratégias para manter seu impulso de crescimento e expandir sua base de consumidores. Depois de décadas aumentando suas lojas, a empresa passou a lançar lojas de menor porte — mercados de vizinhança com menos de 5.000 metros quadrados e lojas Walmart Express de menos de 1.000 metros quadrados — para combater as crescentes redes de lojas de ‘1 dólar’. O Walmart também aumentou sua presença em mídias sociais para ajudar a se conectar com seus consumidores, obter feedback e fidelizar.

Atualmente, o Walmart tem lojas em 27 mercados internacionais e atende a mais de 250 milhões de clientes por semana com sua variedade de formatos de loja, entre elas: os Supercenters, as lojas de desconto, os mercados de vizinhança e as lojas de atacado Sam’s Club.

## Questões

3. Avalie a evolução da campanha de marketing e do slogan do Walmart ao longo dos anos. O que a empresa continua a fazer bem? Quais são os pontos positivos e os negativos de seu mais recente plano estratégico de marketing?
4. O Walmart se sai muito bem quando a economia entra em crise. Como a empresa pode se proteger quando a economia está em alta? Explique.

*Fontes:* GOLDINER, Dave. Exxon Tops Wal-Mart on 2009 Fortune 500 List. *New York Daily News*, 20 abr. 2009; Wal-Mart Seeks Smiley Face Rights. *BBC News*, 5 ago. 2006; NG, David. Wal-Mart vs. Target. *Forbes*, 13 dez. 2004; BARBARO, Michael. A New Weapon for Wal-Mart: A War Room. *New York Times*, 1 nov. 2005; STONE, Kenneth E. Impact of the Wal-Mart Phenomenon on Rural Communities. *Increasing Understanding of Public Problems and Policies*. Chicago: Farm Foundation, 1997, p. 189-200; KAPNER, Suzanne. Wal-Mart Enters the Ad Age. Disponível em: <CNN Money.com>. Acesso em: 16 jul. 2018; NEFF, Jack. Why Walmart Is Getting Serious About Marketing. *Advertising Age*, 8 jun. 2009; GREGORY, Sean. Wal-Mart’s Project Impact: A Move to Crush Competition. *Time*, 9 set. 2009; Store Wars: When Wal-Mart Comes to Town. *PBS*, 24 fev. 2007; GREGORY, Sean. Wal-Mart vs. Target: No Contest in the Recession. *Time*, 14 mar. 2009; CHENG, Andria. Corporate News: Wal-Mart Lays Out Strategy. *Wall Street Journal*, 11 out. 2012, B.8; site do Walmart. Disponível em: <www.walmart.com>. Acesso em: 18 abr. 2018.



# CAPÍTULO 4

## Pesquisa de marketing

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Qual é o escopo da pesquisa de marketing?
2. Quais são as etapas envolvidas na condução de uma pesquisa de marketing eficaz?
3. Quais são os melhores indicadores para medir a produtividade de marketing?

Para tomar as melhores decisões táticas no curto prazo e decisões estratégicas no longo prazo, os profissionais de marketing precisam de informações oportunas, precisas e práticas sobre os consumidores, a concorrência e suas marcas. Descobrir a visão do consumidor e compreender suas implicações de marketing podem levar ao lançamento bem-sucedido de um produto ou estimular o crescimento de uma marca. É especialmente importante estar sintonizado on-line.<sup>1</sup>

Ao lançar o smartphone Galaxy S III, a Samsung enfrentou um adversário de porte, a Apple. Para obter vantagem, a Samsung esmiuçou centenas de milhares de tuítes e conversas na internet para descobrir comentários negativos recorrentes sobre o iPhone. Um anúncio em sua nova campanha zombava de fanáticos da Apple esperando ansiosamente em uma fila pelo último modelo de iPhone. Com o slogan *The Next Big Thing Is Already Here* (O próximo grande lançamento já está aqui), o anúncio exibia recursos como o tamanho da tela e a tecnologia de troca de arquivos NFC, em que a Samsung detinha vantagem, terminando com uma sacada inteligente em que o usuário de um aparelho Samsung estava na fila — com um telefone que tinha todas as características esperadas pelos usuários da Apple — apenas guardando lugar para seus pais. Com grande sucesso on-line, o anúncio atraiu milhões de downloads no YouTube. O anúncio de TV acompanhou um anúncio impresso anterior que comparava uma longa lista de recursos do Galaxy S III com uma lista muito menor do iPhone, além de fazer graça com a Apple e os funcionários da seção Genius de suas lojas, adicionando o slogan *It Does Not Take a Genius* (Não precisa ser gênio).

**Neste capítulo, examinaremos o escopo do marketing e as etapas envolvidas no processo de pesquisa de marketing. Também veremos como os profissionais de marketing podem desenvolver indicadores eficientes para avaliar a produtividade do marketing.**



A Samsung usa pesquisa de marketing para refinar o lançamento de seus produtos.

Crédito: Associated Press

## O escopo da pesquisa de marketing

Muitas vezes, os gerentes de marketing encomendam estudos formais sobre problemas e oportunidades específicos. Eles podem solicitar um levantamento de mercado, um teste de preferência de produto, uma previsão de vendas por região ou uma avaliação de propaganda. É função do pesquisador oferecer uma visão clara das atitudes e do comportamento de compra do consumidor. Formalmente, a American Marketing Association diz:<sup>2</sup>

**Pesquisa de marketing** é a função que liga o consumidor, o cliente e o público à empresa por meio da informação utilizada para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing; gerar, refinar e avaliar ações de marketing; monitorar o desempenho de marketing; e melhorar a compreensão de marketing como um processo. A pesquisa de marketing especifica as informações necessárias para abordar tais problemas, elabora o método de coleta de informações, gerencia e implementa o processo de coleta de dados, analisa os resultados e comunica as conclusões e suas implicações.



## A IMPORTÂNCIA DOS INSIGHTS DE MARKETING

Pesquisa de marketing tem tudo a ver com geração de insights. Os **insights de marketing** fornecem diagnósticos sobre como e por que observamos certos efeitos no mercado e o que isso significa para o profissional de marketing.<sup>3</sup>

Insights sólidos costumam formar a base do sucesso dos programas de marketing.

- Quando uma extensiva pesquisa feita pela Walmart sobre os consumidores de varejo dos Estados Unidos revelou que as principais vantagens competitivas da loja eram os benefícios funcionais como ‘oferece preços baixos’ e os benefícios emocionais como ‘faz com que eu me sinta um cliente inteligente’, seus profissionais de marketing usaram essas informações para desenvolver a campanha *Save money. Live better* (Economize dinheiro. Viva melhor).<sup>4</sup>
- Quando a pesquisa de marketing mostrou que os consumidores consideravam o Walgreens, em grande parte, uma loja de conveniência com uma farmácia nos fundos, a empresa tomou medidas para reposicionar-se como uma marca premium de cuidados de saúde, dando mais ênfase às ofertas de bem-estar, como seus centros médicos de urgência.<sup>5</sup>

Compreender o mercado é crucial para o sucesso de marketing. Para melhorar o marketing de sua marca de cuidados com o cabelo, Pantene, avaliada em US\$ 3 bilhões, a Procter & Gamble promoveu um mergulho nos sentimentos das mulheres em relação aos cabelos, usando pesquisas do tipo survey com escalas de humor da psicologia, pesquisa de eletroencefalografia (EEG) de alta resolução para medir ondas cerebrais e outros métodos. Como resultado, a empresa reformulou os produtos Pantene, redesenhou embalagens, reduziu a linha de 14 ‘coleções’ para oito e ajustou a campanha publicitária.<sup>6</sup>

Sem informações sobre o consumidor, muitas vezes os profissionais de marketing têm problemas. Quando a Tropicana redesenhou suas embalagens de suco de laranja, abandonando a imagem icônica de uma laranja espetada por um canudo, não testou adequadamente as reações dos consumidores e os resultados foram desastrosos. As vendas caíram 20% e a empresa restabeleceu a antiga embalagem poucos meses depois.<sup>7</sup>

## QUEM FAZ PESQUISA DE MARKETING?

Os gastos com pesquisa de marketing chegaram a US\$ 40,2 bilhões no mundo todo em 2013, de acordo com a ESOMAR, associação mundial de profissionais de estudo de mercado.<sup>8</sup> A maioria das grandes empresas conta com departamentos de pesquisa de mercado, que costumam desempenhar um papel fundamental na organização. Vejamos a seguir como a Procter & Gamble descreve o seu.<sup>9</sup>

O departamento de pesquisa de mercado da P&G, denominado CMK (conhecimento sobre mercado e sobre consumidor, do inglês Consumer & Market Knowledge) é a principal bússola interna da empresa, que orienta e promove decisões relacionadas à estratégia de desenvolvimento de negócios de marcas e clientes com base em análise aprofundada de consumidores, compradores e do comércio varejista. O CMK lidera a análise de tendências de mercado e hábitos/motivações do consumidor, comportamento do comprador, dinâmica do cliente e da concorrência; projeta e analisa pesquisas quantitativas e qualitativas de consumidores e compradores, bem como dados de mercado sindicalizados. O CMK é um parceiro integral, envolvido em todas as etapas do ciclo de vida da marca, desde o design de um conceito e o desenvolvimento final de produtos até o lançamento no mercado impulsionando o crescimento do negócio. O CMK dá vida à estratégia global declarada da P&G: *Consumer is Boss* (O cliente manda).

A pesquisa de marketing, no entanto, não está limitada a grandes empresas com grandes orçamentos e departamentos de pesquisa de mercado. É comum que, nas empresas de menor porte, essa pesquisa seja conduzida por todos os funcionários — inclusive pelos clientes. Pequenas empresas também podem contratar os serviços de um instituto de pesquisa ou conduzir a pesquisa de um modo criativo e econômico, como:

A P&G empregou uma ampla gama de técnicas de pesquisa para renovar integralmente sua linha de produto Pantene.

Crédito: The Procter & Gamble Company.



1. **Envolver estudantes ou professores para elaborar e conduzir seus projetos.** Empresas como AT&T, GE, Samsung, Shell Oil, entre outras, têm exercitado *crowdcasting* (colaboração em massa), patrocinando competições como *The Innovation Challenge* (O desafio da inovação), em que equipes de alunos de MBA competem para resolver problemas da empresa. A recompensa para os alunos é a experiência e a visibilidade; para as empresas, um novo olhar para resolver problemas a um custo bem menor do que seria cobrado por consultores.<sup>10</sup> A organização sem fins lucrativos United Way usa alunos de pós-graduação e estagiários como recursos cruciais de pesquisa de marketing para coletar e consolidar dados do mercado e criar projetos de pesquisa maiores.<sup>11</sup>
2. **Consultar a internet.** Uma empresa pode coletar uma quantidade considerável de informações a um custo muito baixo pela análise de sites de concorrentes, monitoramento de grupos de discussão e blogs e acesso a dados publicados. Ferramentas de monitoramento de mídia social de empresas como Radian6, Attensity e Lithium mantêm o mercado a par do *buzz* na internet. A Aquasana, fornecedora de filtros de água para uso doméstico, usa ferramentas do NetBase para coletar o que as pessoas estão falando sobre a Brita e outros concorrentes no Twitter, Facebook, sites de notícias, blogs, fóruns e em qualquer outro lugar onde ocorram conversas relevantes on-line.<sup>12</sup>
3. **Verificar os concorrentes.** Muitos proprietários de pequenas empresas, como restaurantes, hotéis ou lojas de especialidades, visitam rotineiramente os estabelecimentos de seus concorrentes para saber quais mudanças têm sido feitas. Tom Stemberg, fundador da superloja de materiais de escritório Staples, fez visitas semanais sem aviso prévio a lojas próprias, de concorrentes e outras fora de seu ramo de negócio, sempre focado em saber ‘o que a loja estava fazendo bem’ para obter ideias de melhoria para a Staples.<sup>13</sup>
4. **Explorar a experiência dos parceiros de marketing.** Empresas de pesquisa de mercado, agências de propaganda, distribuidores e outros parceiros de marketing podem querer compartilhar conhecimento pertinente de mercado que tenham acumulado. Parceiros voltados



Créditos: picture alliance/Frank Duenzi/Newscom.

O fundador da Staples fez visitas semanais a lojas de todos os tipos em busca de insights e inspiração.

a empresas de pequeno ou médio porte podem ser particularmente úteis. Por exemplo, para promover mais remessas para a China, a UPS realizou várias pesquisas survey aprofundadas sobre o mercado chinês, de modo a retratar suas complexidades, mas também suas oportunidades, até mesmo para empresas de pequeno e médio porte.<sup>14</sup>

5. **Explorar a criatividade e a sabedoria dos funcionários.** Ninguém pode estar mais próximo dos clientes e compreender melhor bens, serviços e marcas de uma empresa do que seus funcionários. A desenvolvedora de software Intuit divide-os em equipes de quatro a seis pessoas, às quais chama de ‘duas pizzas’ — porque é o que basta para alimentá-los. Eles observam clientes em todas as camadas sociais e tentam identificar problemas que a Intuit poderia resolver. A empresa leva em conta todas as soluções e experiências propostas pelos funcionários, criando produtos a partir das ideias com mais chance de dar certo.<sup>15</sup>

A maioria das empresas usa uma combinação de recursos de pesquisa de marketing para estudar seus setores, concorrentes, públicos e estratégias de canal. De modo geral, reservam um orçamento na ordem de 1 a 2% das vendas para esse tipo de pesquisa e gastam grande parte desse montante na aquisição de serviços de fornecedores externos. Os institutos de pesquisa de marketing classificam-se em três categorias:

1. **Institutos de pesquisa de serviço sindicalizado.** Essas empresas coletam e vendem informações comerciais e sobre consumidores. Exemplos: Nielsen Company, Kantar Group, Westat e IRI.
2. **Institutos de pesquisa customizada de marketing.** Empresas contratadas para realizar projetos específicos. Elaboram o estudo e relatam as descobertas.
3. **Institutos de pesquisa especializada de marketing.** Empresas que fornecem serviços de pesquisa especializada. O melhor exemplo é a de serviços de campo, que comercializa serviços de entrevistas de campo para outras empresas.

## SUPERAÇÃO DAS BARREIRAS NO USO DA PESQUISA DE MARKETING

Apesar do rápido crescimento da pesquisa de marketing, muitas empresas ainda não conseguem usá-la de modo adequado ou correto, ou por não entender o que esperar dela ou por não fornecer ao pesquisador a definição correta do problema e das informações a partir das quais trabalhar. Também pode haver expectativas irrealistas sobre o que os pesquisadores são capazes de oferecer. O uso inadequado dessas pesquisas tem acarretado inúmeras gafes, incluindo a que relatamos a adiante sobre a franquia *Guerra nas estrelas*.<sup>16</sup>

Uma pesquisa de mercado mal conduzida quase ‘condenou à morte’ *Guerra nas estrelas*, um dos filmes mais bem-sucedidos de todos os tempos.



Créditos: Charles Stange/Alamy Images.

**GUERRA NAS ESTRELAS** Na década de 1970, um bem-sucedido executivo deixou a General Foods para encarar um desafio ousado: levar a pesquisa de mercado para Hollywood e propiciar aos estúdios de cinema acesso aos mesmos métodos que haviam impulsionado o sucesso da gigante do ramo alimentício. Um grande estúdio entregou-lhe um roteiro de filme de ficção científica e pediu que pesquisasse e previsse se seria um sucesso ou um fracasso: sua opinião serviria como base para a decisão do estúdio de fazer ou não o filme. O executivo concluiu que o filme seria um fracasso. Em primeiro lugar, segundo ele, o caso Watergate tinha deixado os norte-americanos

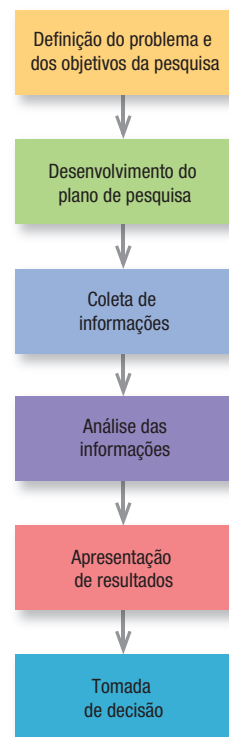
menos confiantes em suas instituições e, naquele momento, preferiam o realismo e a autenticidade à ficção científica. Além disso, o filme trazia a palavra ‘guerra’ no título. Seu argumento foi de que os norte-americanos, sofrendo da ressaca pós-Vietnã, boicotariam a película em massa. O filme era *Guerra nas estrelas*, que chegou a faturar US\$ 4,3 bilhões somente em receita de bilheteria. O que esse pesquisador forneceu foi mera informação, não uma visão. Ele não estudou o roteiro em si e não soube que se tratava fundamentalmente de uma história humana — de amor, conflito, perda e redenção — que, por acaso, tinha o espaço como cenário.

## O processo da pesquisa de marketing

Para aproveitar todos os recursos e práticas disponíveis, profissionais de marketing eficazes adotam um processo formal de pesquisa de mercado que segue as seis etapas mostradas na Figura 4.1. Ilustramos essas etapas na situação a seguir.<sup>17</sup>

A American Airlines (AA) foi uma das primeiras companhias a instalar aparelhos de telefone em seus aviões. Agora está avaliando diversas novas ideias, em especial para atender a seus passageiros de primeira classe em voos muito longos, principalmente altos executivos cujos bilhetes de alto valor pagam a maior parte do frete. Entre essas ideias estão: (1) serviço Wi-Fi de alta velocidade; (2) 124 canais de TV a cabo por satélite de alta definição; e (3) um sistema de áudio de 250 CD que permite a cada passageiro criar uma playlist personalizada. O gerente de pesquisa de mercado foi designado a investigar como os passageiros de primeira classe classificariam esses serviços, especificamente o Wi-Fi de alta velocidade e quanto a mais eles estariam dispostos a pagar por isso. Uma fonte estima receitas de US\$ 70 milhões do acesso ao Wi-Fi em dez anos, se um número suficiente de passageiros de primeira classe pagasse US\$ 25. A companhia poderia, assim, recuperar os custos em um prazo razoável, considerando que disponibilizar a conexão custaria US\$ 90.000 por avião.

**Figura 4.1** O processo de pesquisa de marketing



### ETAPA 1: DEFINIÇÃO DO PROBLEMA, DAS ALTERNATIVAS DE DECISÃO E DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Ao instruir o pesquisador de marketing, a gerência não deve definir o problema de maneira muito genérica ou excessivamente limitada. Um gerente de marketing que solicita: “Descubra tudo o que puder sobre as necessidades dos passageiros de primeira classe” coletará uma quantidade desnecessária de informações. Outro que diga: “Descubra se há uma quantidade suficiente de passageiros a bordo de um B777, em um voo direto de Chicago a Tóquio, que se proponha a pagar US\$ 25 pelo acesso a uma rede Wi-Fi de alta velocidade para que a American Airlines atinja em um ano o ponto de equilíbrio no custo de oferecer esse serviço” apresentará uma visão muito limitada do problema.

O pesquisador de marketing poderá inclusive levantar a questão: “Por que o acesso à internet sem fio deve custar US\$ 25 e não US\$ 15, US\$ 35 ou qualquer outro preço? Por que a American Airlines deve necessariamente recuperar o custo desse serviço, sobretudo se ele lhe trazer novos passageiros?” Outra questão relevante a ser levantada é: “Até que ponto é importante ser o líder de mercado e por quanto tempo essa liderança pode ser sustentada?”

O gerente e o pesquisador de marketing concordam em definir o problema da seguinte maneira: “Oferecer um serviço de Wi-Fi de alta velocidade a bordo atrairá preferência dos clientes e lucros incrementais para a American Airlines que justifiquem seu custo, em comparação com outros investimentos que a empresa poderia fazer?” Para ajudar no planejamento da pesquisa, antes de mais nada, o gerente precisa determinar as decisões a tomar e trabalhar a partir daí. Suponhamos que as decisões sejam as seguintes: (1) A American deve oferecer serviço de Wi-Fi de alta velocidade?; (2) Nesse caso, o serviço deve ser oferecido apenas para a primeira classe ou incluir a classe executiva e possivelmente a econômica?; (3) Que preço(s) cobrar?; (4) Em que tipos de aeronave e voo o serviço deve ser oferecido?



Agora, o gerente e o pesquisador de marketing estão prontos para especificar os objetivos da pesquisa: (1) Que tipos de passageiro da primeira classe estariam mais propensos a utilizar um serviço de acesso rápido à internet sem fio?; (2) Quantos deles estariam dispostos a utilizar esse serviço nos diferentes níveis de preços cobrados?; (3) Quantos passageiros escolheriam a American por causa desse novo serviço?; (4) A longo prazo, em que medida esse serviço agregaria valor à imagem da American Airlines?; (5) Qual é a importância desse serviço para os passageiros de primeira classe em relação a outros itens como tomadas elétricas ou mais entretenimento?

Nem todos os projetos de pesquisa podem ser tão específicos quanto esse. A pesquisa pode ser *exploratória* — cuja meta é identificar o problema e sugerir possíveis soluções. Pode ser *descritiva* — quando busca quantificar a demanda; por exemplo, quantas pessoas comprariam um serviço de Wi-Fi de alta velocidade a bordo por US\$ 25. E pode ser *causal* — cujo propósito é testar relações de causa e efeito.

## ETAPA 2: DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE PESQUISA

A segunda etapa da pesquisa de marketing consiste em elaborar o plano mais eficiente para a coleta das informações necessárias e descobrir o custo do projeto. Suponhamos que a American Airlines tenha calculado que instalar o serviço de Wi-Fi ultrarrápida a bordo resultará, a longo prazo, em um lucro estimado de US\$ 50 mil. Se o gerente acreditar que fazer a pesquisa resultará em uma política mais eficaz de preços e promoções e em um lucro a longo prazo equivalente a US\$ 90 mil, ele poderá gastar no máximo US\$ 40 mil nessa pesquisa. Se esse custo for superior, não valerá a pena.

Para elaborar um plano de pesquisa, é preciso tomar decisões sobre fontes de dados, metodologia de pesquisa, instrumentos de pesquisa, plano de amostragem e métodos de contato.

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

Normalmente, os pesquisadores começam sua investigação examinando a rica gama de dados secundários, de baixo custo e prontamente disponíveis, para verificar se o problema pode ser resolvido parcial ou totalmente sem o custo da coleta de dados primários. Por exemplo, anunciantes de automóveis em busca de um retorno mais lucrativo de suas propagandas na internet podem adquirir uma cópia de uma pesquisa survey da J. D. Power que forneça insights sobre quem compra marcas específicas e onde os anunciantes podem encontrá-los on-line.

Para ajudar na tomada de decisão sobre oferecer um serviço de Wi-Fi de alta velocidade em seus voos, uma companhia aérea pretende realizar uma criteriosa pesquisa com o consumidor.





Quando os dados necessários não existem ou são antigos e não confiáveis, o pesquisador tem de coletar dados primários. A maioria dos projetos de pesquisa de marketing requer a coleta de dados primários.

**METODOLOGIAS DE PESQUISA** Dados primários podem ser coletados de cinco maneiras: por observação, focus group, survey, dados comportamentais e experimentação.

**Pesquisa por observação** Pesquisadores podem coletar dados novos ao observar discretamente como os clientes compram ou consomem produtos. Em alguns casos, eles equipam os consumidores com *paggers* e os instruem a escrever o que estão fazendo toda vez que são acionados, ou conduzem entrevistas mais informais em um café ou bar.<sup>18</sup> Fotografias e vídeos também fornecem informações detalhadas. Apesar de preocupações expressas em relação ao direito de privacidade, alguns varejistas têm instalado em suas câmeras de segurança um software que permite registrar o comportamento dos compradores nas lojas. Em seus 1.000 pontos de venda, a T-Mobile pode acompanhar a forma como as pessoas se deslocam, quanto tempo ficam na frente das vitrines e quais telefones escolhem e por quanto tempo analisam cada modelo de telefone.<sup>19</sup>

A **pesquisa etnográfica** usa conceitos e ferramentas da antropologia e de outras disciplinas das ciências sociais para fornecer uma compreensão cultural aprofundada de como as pessoas vivem e trabalham.<sup>20</sup> O objetivo é envolver o pesquisador na vida dos consumidores para desvendar desejos ocultos que podem não aflorar em qualquer outra forma de pesquisa.<sup>21</sup> Empresas como Fujitsu Laboratórios, Herman Miller, Steelcase e Xerox têm adotado a pesquisa etnográfica para conceber produtos avançados. Empresas de tecnologia como IBM, Microsoft e Hewlett-Packard usam antropólogos e etnólogos trabalhando em conjunto com engenheiros de sistemas e desenvolvedores de software.<sup>22</sup>

Todo tipo de empresa pode se beneficiar da visão profunda sobre o consumidor que uma pesquisa etnográfica fornece. Para impulsionar as vendas em queda de sua pipoca Orville Redenbacher, a ConAgra passou nove meses observando famílias em casa e estudando registros semanais de sua opinião sobre vários salgadinhos. Os pesquisadores descobriram um insight fundamental: a essência da pipoca era a de que se tratava de um 'facilitador de interação'. Quatro anúncios de TV em nível nacional foram veiculados a partir daí, com o slogan *Spending Time Together: That's the Power of Orville Redenbacher* (Passar tempo juntos, esse é o poder da Orville Redenbacher).<sup>23</sup>

A pesquisa etnográfica não se limita a empresas de consumo. A Smith & Nephew, com sede no Reino Unido, é um negócio global de tecnologia médica que aplicou extensa pesquisa etnográfica internacional a pacientes e clínicos para entender o impacto físico e emocional causado por ferimentos, em um processo que resultou no desenvolvimento de um novo curativo, o ALLEVYN Life.<sup>24</sup> Em um cenário B2B, um foco mais incisivo nos usuários finais ajudou a elevar a Thomson Reuters a patamares financeiros mais altos.<sup>25</sup>

---

**THOMSON REUTERS** Pouco antes de adquirir a Reuters, a gigante dos serviços de informação global Thomson Corporation empreendeu exaustivas pesquisas para entender melhor seus clientes finais. A Thomson vendia para empresas e profissionais nos setores financeiro, jurídico, fiscal e contábil, científico e de saúde, e interessou-se em saber como corretores individuais e bancos de investimento usavam seus dados, pesquisas e outros recursos

para tomar decisões de investimento rotineiras. Segmentar o mercado por seus usuários finais, em vez dos compradores corporativos, e estudar a visão que eles tinham da Thomson em comparação com a concorrência permitiu à empresa identificar segmentos de mercado que ofereciam oportunidades de crescimento. A Thomson realizou, então, pesquisas surveys e etnográficas do tipo 'um dia na vida' sobre como os usuários finais faziam seus

trabalhos. Usando uma abordagem chamada 'três minutos', os pesquisadores combinaram observações com entrevistas detalhadas para entender o que os usuários finais faziam três minutos antes e três minutos depois de usar um dos produtos da Thomson. Insights resultantes da pesquisa ajudaram a empresa a desenvolver novos produtos e fazer aquisições que levaram a receitas e lucros significativamente maiores no ano seguinte.

---

Os pesquisadores da American Airlines podem se infiltrar em salas de embarque da primeira classe para ouvir o que os passageiros falam sobre as diferentes companhias aéreas e suas características, ou se sentar ao lado deles nos aviões. Também podem ocupar aviões da concorrência e observar o serviço de bordo.

**Pesquisa por focus group** *Focus group* é a reunião de seis a dez pessoas cuidadosamente selecionadas com base em determinadas considerações demográficas e psicográficas, entre outras, para discutir a fundo vários tópicos de interesse mediante uma ajuda de custo. Um moderador profissional faz perguntas e sondagens com base em um roteiro preparado pelo gerente responsável pela pesquisa; o objetivo é desvendar as reais motivações dos consumidores e por que eles dizem ou fazem determinadas coisas. As sessões costumam ser gravadas e normalmente os gerentes de marketing ficam atrás de um espelho falso na sala ao lado. Para permitir uma discussão mais aprofundada, os focus groups têm reduzido o número de participantes por reunião.<sup>26</sup>

Embora a pesquisa por focus group tenha se mostrado uma etapa exploratória útil, os pesquisadores não devem generalizar as opiniões dos participantes para o mercado como um todo, porque a amostra é muito pequena, além de não ser selecionada aleatoriamente. Alguns profissionais de marketing consideram esse cenário de pesquisa elaborado demais e preferem buscar meios menos artificiais. A seção *Memorando de marketing: Como conduzir focus groups informativos* oferece algumas dicas práticas para melhorar a qualidade desse método de pesquisa.

Na pesquisa da American Airlines, o moderador pode começar com uma pergunta geral, por exemplo: “Como você se sente em relação a viagens aéreas?” As perguntas então passam a abordar como as pessoas avaliam as várias companhias aéreas, os diferentes serviços oferecidos e especificamente o serviço de Wi-Fi de alta velocidade.

## MEMORANDO DE Marketing

### COMO CONDUZIR FOCUS GROUPS INFORMATIVOS

Os focus groups permitem aos profissionais de marketing abordar questões que não são facilmente abordadas por surveys. O segredo de usar esses grupos com sucesso é *ouvir atentamente* e *observar cuidadosamente*, deixando de lado suposições e tendências.

Embora grupos bem conduzidos rendam muitos insights úteis, sua validade pode ser questionada. Alguns pesquisadores acreditam que os consumidores têm sido bombardeados com tanta propaganda que, inconscientemente (ou talvez cinicamente), repetem como papagaios o que já ouviram, em vez de revelarem o que pensam. Além disso, há sempre a preocupação de que os participantes estejam apenas tentando preservar a autoimagem e a imagem pública ou engajar-se no ‘pensamento em grupo’ ou, ainda, tenham a necessidade de se identificar com os outros membros do grupo. Talvez eles não estejam dispostos a admitir em público — ou nem sequer reconheçam — seus padrões de comportamento ou suas motivações, e uma pessoa com opiniões fortes pode se sobrepor aos demais. Pode sair caro recrutar participantes qualificados (de US\$ 3 mil a US\$ 5 mil por grupo), mas ter as pessoas certas é essencial.

Mesmo quando múltiplos grupos estão envolvidos, pode ser difícil generalizar os resultados. Nos Estados Unidos, por exemplo, as conclusões obtidas em focus group com frequência variam de região para região. Segundo uma empresa especializada nesse método de pesquisa, a melhor cidade para aplicá-la é Minneapolis, porque lá é possível encontrar uma amostra de pessoas com boa instrução, honestas e dispostas a dar sua opinião. Já as pesquisas feitas em Nova York e em outras cidades do noroeste dos Estados Unidos são interpretadas com cautela por muitos profissionais de marketing, pois as pessoas nessas áreas tendem a ser altamente críticas e, de modo geral, não relatam suas verdadeiras preferências.

Os participantes devem sentir-se o mais à vontade possível e fortemente motivados a falar a verdade. O ambiente físico pode ser crucial. Em certa agência, um executivo observou: “Não entendíamos por que as pessoas pareciam sempre irritadas e negativas — mostravam-se resistentes a qualquer ideia que apresentávamos”. Até que um dia ocorreu

uma briga entre os participantes. O problema estava na própria sala de reunião. Apertada, abafada e desagradável, era “uma mistura de quarto de hospital com sala de interrogatório policial”. Para solucionar o problema, a agência reformou a sala. Outras empresas adaptam o visual da sala de reunião ao tema da discussão — podem decorá-la como um quarto de brinquedos quando o grupo é formado por crianças, por exemplo. Para propiciar mais interatividade entre os membros do focus group, alguns pesquisadores têm passado lições de casa antes da sessão, como diários e registros fotográficos ou em vídeo.

As sessões de focus group na internet podem custar menos de um quarto de uma presencial. Também são menos invasivas e permitem que indivíduos geograficamente dispersos participem e produzam resultados rápidos. Por outro lado, os proponentes dos focus groups tradicionais sustentam que as sessões presenciais possibilitam aos profissionais de marketing se envolverem no processo de pesquisa, observarem de perto as reações físicas e emocionais das pessoas e garantirem que os materiais confidenciais não vazem. Presencialmente, os profissionais de marketing também podem fazer ajustes espontâneos ao fluxo de discussão e aprofundar-se em temas mais complexos.

Seja qual for a forma adotada, como observou um executivo de marketing, o focus group continua sendo “a maneira mais econômica, mais rápida e mais reprovável de obter informações sobre uma ideia”. Americus Reed, da Wharton School, encontrou uma ótima definição: “O focus group é como uma serra elétrica. Se você sabe o que está fazendo, é muito útil e eficaz. Se não sabe, pode acabar aleijado”.

*Fontes:* KASNER, Sarah Jeffrey. *Fistfights and Feng Shui*. *Boston Globe*, 21 jul. 2001; TISCHLER, Linda. *Every Move You Make*. *Fast Company*, abr. 2004, p. 73–75; ROOK, Dennis. *Out-of-Focus Groups*. *Marketing Research* 15, n. 2, 2003, p. 11; LEVY, Piet. *In with the Old, In Spite of the New*. *Marketing News*, 30 maio 2009, p. 19; LEVY, Piet. *10 Minutes with...* Robert J. Morais. *Marketing News*, 30 maio 2011; BOATENG, William. *Evaluating the Efficacy of Focus Group Discussion (FGD) in Qualitative Social Research*. *International Journal of Business and Social Science* 3, abr. 2012, p. 54–57; MADRIGAL, Demetrius; MCCLAIN, Bryan. *Do's and Don'ts for Focus Groups*. Disponível em: <[www.uxmatters.com](http://www.uxmatters.com)>. Acesso em: 18 jul. 2018.



Créditos: Spencer Grant/Getty Images.

Profissionais de marketing podem observar discretamente o focus group ficando atrás de um espelho falso para obter informações qualitativas dos consumidores.

**Pesquisa por survey** As empresas realizam surveys para avaliar o conhecimento, as crenças, as preferências e o grau de satisfação das pessoas e mensuram essas dimensões na população em geral. Uma empresa como a American Airlines pode preparar seu próprio instrumento de survey ou acrescentar perguntas a uma pesquisa coletiva, que inclua questões de várias empresas a um custo muito menor. Também pode utilizar um painel permanente de consumidores, criado por ela mesma ou por outra empresa. Por fim, pode conduzir uma enquete por interceptação em que os pesquisadores abordam as pessoas em shopping centers e fazem perguntas ou, ainda, adicionar um pedido de pesquisa ao final de chamadas telefônicas para o departamento de atendimento ao cliente.

Seja qual for o modo pelo qual conduzam suas pesquisas — on-line, por telefone ou pessoalmente —, as empresas devem sentir que a informação que recebem faz tudo valer a pena. O banco Wells Fargo, com sede em São Francisco, coleta mensalmente mais de 50 mil surveys com clientes por meio de suas agências. Com base em comentários dos clientes, novos padrões mais rigorosos de tempo de espera passaram a ser adotados visando à melhoria da satisfação do cliente.

Naturalmente, as empresas correm o risco de gerar uma saturação e ver as taxas de resposta despencarem. Manter uma pesquisa sucinta e simples é crucial para atrair participantes. Oferecer incentivos é outra forma. Por exemplo, Walmart, Rite Aid, Petco e Staples incluem no recibo da caixa registradora um convite de preenchimento de uma pesquisa com a chance de ganhar um prêmio.<sup>27</sup>

**Pesquisa comportamental** Os clientes deixam pistas de seu comportamento de consumo nos dados coletados por leitores de códigos de barra, nos registros de compras por catálogo e nos bancos de dados de clientes. É possível obter muitas informações por meio da análise desses dados. As compras realizadas refletem preferências e costumam ser mais confiáveis do que declarações feitas a pesquisadores de mercado. Por exemplo, os dados de compras de gêneros alimentícios mostram que a população de alta renda não compra necessariamente as marcas



Créditos: Jonathan Alpert/Polaris/Newscom.

A Wells Fargo conduz milhares de pesquisas do tipo survey com consumidores para melhorar seus serviços bancários.

mais caras, ao contrário do que declara em entrevistas. Por outro lado, muitas pessoas de baixa renda compram marcas caras. Como foi descrito no Capítulo 3, há uma abundância de dados a serem coletados na internet a respeito dos consumidores. É evidente que a American Airlines pode obter muitas informações úteis sobre seus passageiros ao analisar registros de compra de passagens e comportamento on-line.

A **pesquisa experimental** é a mais válida do ponto de vista científico. Seu propósito é captar as relações de causa e efeito eliminando as explicações contraditórias das verificações observadas. Se o experimento for bem planejado e executado, os gerentes de pesquisa e de marketing poderão confiar em suas conclusões. Esse tipo de pesquisa implica selecionar grupos homogêneos de pessoas, submetê-las a diferentes tratamentos, controlar as variáveis externas e verificar se as diferenças identificadas nas respostas são estatisticamente significativas. Se os fatores externos puderem ser eliminados ou controlados, os efeitos observados poderão ser relacionados às variações no tratamento e nos estímulos.

Por exemplo, a American Airlines poderia introduzir o serviço de Wi-Fi de alta velocidade a bordo de um de seus voos regulares de Chicago a Tóquio cobrando US\$ 25 em uma semana e US\$ 15 na semana seguinte. Se a aeronave transportar aproximadamente o mesmo número de passageiros de primeira classe em ambos os voos e as semanas em questão forem indiferentes, qualquer diferença significativa no número de serviços comprados poderia ser relacionada ao preço cobrado.

**INSTRUMENTOS DE PESQUISA** Para a coleta de dados primários, os pesquisadores de marketing dispõem de três importantes instrumentos de pesquisa: questionários, indicadores qualitativos e dispositivos tecnológicos.

**Questionários** O **questionário** consiste em um conjunto de perguntas feitas aos entrevistados. Graças a sua flexibilidade, é, de longe, o instrumento mais usado para a coleta de dados primários. O formato, a linguagem e a sequência de perguntas podem influenciar as respostas, de modo que testes e depurações são necessários. As *perguntas fechadas* especificam de antemão todas as possíveis respostas e geram respostas fáceis de interpretar e tabular. As *perguntas abertas* permitem a quem responde fazê-lo em suas próprias palavras e são particularmente úteis em pesquisas exploratórias, nas quais o pesquisador procura saber como as pessoas pensam, e não mensurar quantas pessoas pensam de determinado modo. A Tabela 4.1 fornece exemplos dos dois tipos de pergunta; veja também a seção *Memorando de marketing: O certo e o errado na elaboração de questionários*.

**Tabela 4.1** Tipos de pergunta

Denominação	Descrição	Exemplo
A. Perguntas fechadas		
Dicotômica	Uma pergunta com duas respostas possíveis.	Para programar essa viagem, você ligou pessoalmente para a American? Sim      Não
Múltipla escolha	Uma pergunta com três ou mais respostas possíveis.	Com quem você está viajando neste voo? <input type="checkbox"/> Ninguém <input type="checkbox"/> Apenas filhos <input type="checkbox"/> Cônjuge <input type="checkbox"/> Colegas de trabalho/amigos/parentes <input type="checkbox"/> Cônjuge e filhos <input type="checkbox"/> Estou participando de uma excursão
Escala Likert	Uma afirmação em que o entrevistado indica seu grau de concordância/discordância.	As companhias aéreas menores geralmente oferecem serviços melhores do que as grandes companhias. Discorda totalmente      Discorda      Nem concorda, nem discorda      Concorda      Concorda totalmente 1 _____      2 _____      3 _____      4 _____      5 _____
Diferencial semântico	Uma escala que liga duas palavras bipolares. O entrevistado seleciona o ponto que representa sua opinião.	Acho a American Airlines: Grande _____ Pequena Experiente _____ Inexperiente Moderna _____ Antiquada
Escala de importância	Uma escala que mede a importância dada a um atributo qualquer.	Para mim, o serviço a bordo é: Extremamente importante      Muito importante      De alguma importância      Pouco importante      Totalmente sem importância 1 _____      2 _____      3 _____      4 _____      5 _____

Continua



Continuação

Escala de classificação	Uma escala que classifica algum atributo de 'excelente' a 'ruim'.	O serviço a bordo da American Airlines é: Excelente    Muito bom    Bom    Razoável    Ruim 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
Escala de intenção de compra	Uma escala que descreve a intenção de compra do entrevistado.	Se um serviço de internet a bordo estivesse disponível em um voo longo, eu: Certamente usaria    Provavelmente usaria    Não tenho certeza    Provavelmente não usaria    Certamente não usaria 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
B. Perguntas abertas		
Completamente desestruturada	Uma pergunta que os entrevistados podem responder de diversas maneiras.	Qual é sua opinião sobre a American Airlines?
Associação de palavras	São apresentadas várias palavras, uma de cada vez, e os entrevistados mencionam a primeira palavra que lhes vem à mente.	Qual é a primeira palavra que lhe vem à mente quando ouve: Companhia aérea _____ American Airlines _____ Viagem _____
Complementação de frase	É apresentada uma frase incompleta e o entrevistado tem de completá-la.	Quando escolho uma companhia aérea, o que mais pesa em minha decisão é _____.
Complementação de história	É apresentada uma história incompleta e o entrevistado deve completá-la.	"Voei pela American há alguns dias. Notei que as partes externa e interna da aeronave ostentavam cores muito vivas. Isso suscitou os seguintes pensamentos e sentimentos em mim..." Agora complete a história.
Complementação de figura	É apresentada uma figura com dois personagens, um dos quais afirma algo. Pede-se aos entrevistados que se imaginem no lugar do interlocutor e completem o balão vazio.	
Teste de percepção temática (TAT)	É apresentada uma figura e os entrevistados têm de inventar uma história sobre o que está acontecendo, ou acontecerá, na figura.	

## MEMORANDO DE Marketing

### O CERTO E O ERRADO NA ELABORAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS

- 1. Certifique-se de que as perguntas não sejam tendenciosas.** Não induza o entrevistado a uma resposta.
- 2. Simplifique.** Perguntas que incluem múltiplas ideias ou duas questões em uma confundem os entrevistados.
- 3. Faça perguntas específicas.** Em alguns casos, é aconselhável acrescentar dicas de memória. Por exemplo, seja específico com períodos de tempo.
- 4. Evite jargões ou abreviações.** Evite usar jargões, acrônimos e iniciais que não sejam de conhecimento geral.
- 5. Evite vocabulário rebuscado ou pouco comum.** Use apenas palavras corriqueiras.
- 6. Evite palavras ambíguas.** Palavras como 'normalmente' ou 'frequentemente' não possuem significado específico.
- 7. Evite perguntas que incluam uma negação.** É melhor dizer "Você já...?" do que "Você nunca...?"
- 8. Evite perguntas hipotéticas.** É difícil responder a perguntas sobre situações imaginárias. As respostas não são necessariamente confiáveis.

- 9. Não use palavras de sonoridade ambígua.** Isso é especialmente importante em entrevistas por telefone. "Qual sua opinião sobre pleitos?" pode resultar em respostas interessantes, mas não necessariamente relevantes.
- 10. Use faixas de valores para perguntas delicadas.** Ao perguntar a idade das pessoas ou a rotatividade de funcionários de uma empresa, o melhor é oferecer opções de resposta subdivididas em faixas de valores.
- 11. Certifique-se de que os itens das respostas de múltipla escolha não se sobreponham.** As categorias usadas em perguntas de múltipla escolha devem ser distintas e não se sobrepor.
- 12. Inclua o item 'outros' em perguntas com respostas predefinidas.** Respostas predefinidas sempre devem oferecer uma alternativa a tudo o que foi listado.

Fontes: adaptado de HAGUE, Paul; JACKSON, Peter. *Market Research: A Guide to Planning, Methodology, and Evaluation*. Londres: Kogan Page, 1999. Veja também BAUMGARTNER, Hans; STEENKAMP, Jan Benedict E. M. Response Styles in Marketing Research: A Cross-National Investigation. *Journal of Marketing Research*, p. 143-156, maio 2001; WEIJTERS, Bert; BAUMGARTNER, Hans. Misresponse to Reverse and Negated Items in Surveys: A Review. *Journal of Marketing Research* 49, p. 737-747, out. 2012.



**Pesquisa qualitativa** Há profissionais de marketing que preferem métodos qualitativos para avaliar a opinião do consumidor, porque suas ações nem sempre correspondem às respostas dadas nos levantamentos feitos. As *técnicas de pesquisa qualitativa* são métodos de mensuração relativamente indiretos e não estruturados — limitados apenas pela criatividade do pesquisador — que permitem uma ampla gama de respostas possíveis. São especialmente úteis como uma primeira etapa na exploração da percepção dos consumidores, porque os entrevistados podem se sentir mais à vontade e revelar mais sobre si mesmos nesse processo.

A pesquisa qualitativa tem, porém, desvantagens. As amostras são muito pequenas e seus resultados podem não ser generalizados para populações mais amplas. Ademais, o exame dos resultados de uma mesma pesquisa qualitativa feito por pesquisadores diferentes pode gerar conclusões muito distintas.

Todavia, o uso de métodos qualitativos desperta cada vez mais interesse. A seção *Insight de marketing: Entrando na mente dos consumidores* descreve o pioneiro método ZMET. Confira a seguir outras abordagens comuns:<sup>28</sup>

1. **Associação de palavras.** Pergunta-se às pessoas que palavras lhes vêm à mente quando ouvem o nome de determinada marca. “O que o nome Timex significa para você? Diga o que lhe vem à mente quando pensa nos relógios Timex.”
2. **Técnicas projetivas.** Apresenta-se um estímulo incompleto e pede-se que o entrevistado o complete, ou apresenta-se um estímulo ambíguo e pede-se que o entrevistado dê um sentido a ele. Uma abordagem desse tipo é aquela em que balões vazios, como os encontrados em histórias em quadrinhos, aparecem em cenas de pessoas comprando ou usando determinados bens ou serviços. Os entrevistados devem ‘preencher o balão’ com o que acreditam que está acontecendo nas cenas ou que os personagens estão dizendo. Outra técnica inclui atividades de comparação, nas quais os entrevistados comparam marcas a pessoas, países, animais, atividades, carros, nacionalidades ou até a outras marcas.
3. **Visualização.** Solicita-se que o entrevistado crie uma colagem com revistas ou desenhos para representar suas percepções.
4. **Personificação de marca.** Pergunta-se ao entrevistado: “Se a marca ganhasse vida na forma de uma pessoa, como ela seria, o que faria, onde moraria, o que vestiria, com quem conversaria em uma festa (e sobre o que conversaria)?” Por exemplo, a marca John Deere pode levar um entrevistado a pensar em um homem do Centro-Oeste dos Estados Unidos, trabalhador e confiável.
5. **Laddering.** Uma série de ‘porquês’ cada vez mais específicos pode revelar a motivação do consumidor e seus objetivos mais profundos. Pergunte a alguém por que quer comprar um bom telefone celular de uma marca reconhecida. “Eles parecem de boa qualidade” (atributo). “Por que é importante que um telefone seja de boa qualidade?” “Porque isso sugere que a marca é confiável” (benefício funcional). “Por que a confiabilidade é importante?” “Para que meus amigos e familiares possam me encontrar sempre” (benefício emocional). “Por que você precisa estar disponível o tempo todo?” “Porque poderei ajudá-los, se estiverem com problemas” (valor central). A marca faz o consumidor se sentir um bom samaritano, pronto para ajudar os outros.

Os profissionais de marketing não têm necessariamente que escolher entre medidas qualitativas e quantitativas. É comum usarem ambas as abordagens, reconhecendo que as vantagens de uma podem compensar as desvantagens da outra. Por exemplo, as empresas podem recrutar alguém de um painel on-line para participar de um teste de uso domiciliar no qual a pessoa recebe um produto e captura suas reações e intenções tanto em um vídeo diário como em uma pesquisa survey pela internet.<sup>29</sup>

INSIGHT DE **Marketing****ENTRANDO NA MENTE DOS CONSUMIDORES**

O ex-professor de marketing da Harvard Business School, Gerald Zaltman, desenvolveu, em conjunto com colegas, uma metodologia de profundidade para descobrir o que os consumidores realmente pensam e sentem sobre bens, serviços, marcas e outras coisas. O pressuposto básico por trás da *Zaltman Metaphor Elicitation Technique* (ZMET) é que a maioria dos pensamentos e sentimentos é inconsciente e moldada por um conjunto de **metáforas profundas**, isto é, impulsos básicos que os consumidores têm em relação ao mundo e que moldam tudo o que uma pessoa pensa, ouve, diz ou faz. De acordo com Zaltman, há sete metáforas principais:

1. **Equilíbrio:** o equilíbrio da justiça e a interação entre os elementos.
2. **Transformação:** mudanças na substância e na circunstância.
3. **Jornada:** o encontro entre passado, presente e futuro.
4. **Recipiente:** inclusão, exclusão e outras fronteiras.
5. **Conexão:** a necessidade de se relacionar consigo mesmo e com os outros.
6. **Recurso:** as aquisições e suas consequências.
7. **Controle:** senso de domínio, vulnerabilidade e bem-estar.

Para começar, a técnica ZMET pede aos participantes que selecionem um mínimo de 12 imagens de fontes próprias (revistas, catálogos, álbuns de família) que representem seus pensamentos e sentimentos sobre o tema pesquisado. Em entrevistas individuais, o coordenador do estudo utiliza técnicas avançadas para explorar as imagens com o participante e revelar significados ocultos. Por fim, os participantes utilizam um programa de computador para criar uma colagem que transmita seus pensamentos e sentimentos subconscientes sobre o assunto. Muitas vezes, os resultados influenciam profundamente as ações de marketing, como ilustram os dois exemplos a seguir:

- Em um estudo ZMET sobre meia-calça, realizado por profissionais de marketing da DuPont, algumas fotos selecionadas pelas entrevistadas mostravam estacas de cerca embrulhadas em plástico ou tiras de aço estrangulando árvores, sugerindo que meias-calças são apertadas e incômodas. Mas outra foto mostrava flores de caule longo em um vaso, sugerindo que o produto fazia uma mulher sentir-se magra, alta e sensual. A relação de 'amor e ódio' nessas e em outras fotos sugeria um relacionamento muito mais complicado com o produto do que os profissionais de marketing da DuPont poderiam supor.
- Embora muitos consumidores idosos dissessem à empresa de aparelhos auditivos dinamarqueses Oticon que o alto custo era a razão pela qual adiaavam a compra, uma análise da ZMET revelou que o maior problema era o receio de ser visto como velho ou deficiente. A reação da Oticon foi criar a Delta, uma nova linha de aparelhos auditivos elegantes que vinham em cores chamativas como laranja, verde-escuro ou vinho.

O ZMET também foi aplicado para projetar o novo Children's Hospital em Pittsburgh, no estado norte-americano da Pensilvânia; renovar os rótulos clássicos das sopas Campbell; e melhorar as cartas enviadas a potenciais candidatos de graduação para a Universidade da Carolina do Norte em Chapel Hill.

*Fontes:* ZALTMAN, Gerald; ZALTMAN, Lindsay. *Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal about the Minds of Consumers*. Boston: Harvard Business School Press, 2008; CHRISTENSEN, Glenn L.; OLSON, Jerry C. Mapping Consumers' Mental Models with ZMET. *Psychology & Marketing* 19, n. 6, p. 477-502, jun. 2002; EAKIN, Emily. Penetrating the Mind by Metaphor. *New York Times*, 23 fev. 2002; EISENBERG, Anne. The Hearing Aid as Fashion Statement. *New York Times*, 24 set. 2006; CARPENTER, Mackenzie. The New Children's Hospital: Design Elements Combine to Put Patients, Parents at Ease. *Pittsburgh Post-Gazette*, 26 abr. 2009; WILLIAMS, Jennifer. Campbell's Soup Neuromarketing Redux: There's Chunks of Real Science in That Recipe. *Fast Company*, 22 fev. 2010; MATTHEWS, Jay. Admissions Office Probes Applicants' Scary Depths. *Washington Post*, 22 jul. 2010.



Uma pesquisa qualitativa ZMET ajudou a Universidade da Carolina do Norte, em Chapel Hill, a melhorar seus esforços de admissão aos cursos de graduação.

Crédito: ©UNC Chapel Hill.

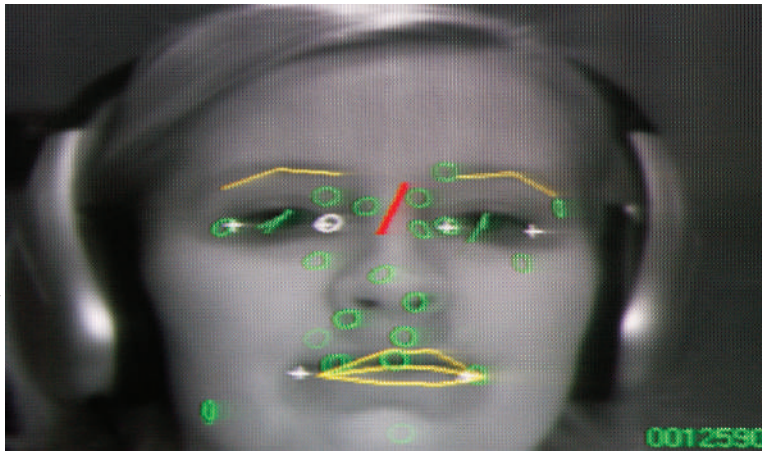
**Dispositivos tecnológicos** Galvanômetros mensuram o interesse ou as emoções suscitados pela exposição a determinada propaganda ou imagem. O taquistoscópio exibe uma propaganda a um intervalo de exposição que pode variar de menos de um centésimo de segundo a vários

segundos; após cada exposição, o entrevistado descreve tudo de que se recorda. Muitos avanços nas técnicas de tecnologia visual que estudam os olhos e o rosto têm beneficiado pesquisadores e gestores da área de marketing.<sup>30</sup>

**ESTUDANDO OS OLHOS E O ROSTO** Uma série de métodos — cada vez mais economicamente viáveis — para o estudo dos olhos e do rosto de consumidores foi desenvolvida nos últimos anos para as mais diversas aplicações. Fabricantes de produtos embalados como P&G, Unilever e Kimberly-Clark combinam simulações computacionais em 3D de projetos de produtos e embalagens com layouts de loja e utilizam tecnologia de rastreamento ocular para verificar onde o olhar do consumidor recai primeiro, por quanto tempo ele se fixa em

determinado item e assim por diante. Depois de fazer esses testes, a Unilever mudou o formato do recipiente de seu sabonete líquido Axe para o corpo, o aspecto do logotipo e a exposição em loja. No International Finance Center Mall, em Seul, na Coreia, duas câmeras e um detector de movimentos são colocados acima de telas LCD sensíveis ao toque em cada um dos 26 quiosques de informações. Um software de reconhecimento facial estima a idade e o gênero dos usuários e faz surgir anúncios interativos com foco no público certo; aplicações

semelhantes estão sendo desenvolvidas para outdoors digitais em Nova York, Los Angeles e São Francisco. Câmeras e softwares de reconhecimento facial têm sido testados para identificar e recompensar clientes fiéis de varejistas e restaurantes via atualizações 'opt-in' de smartphones. Em um aplicativo comercial, o SceneTap usa câmeras com software de detecção facial para publicar informações sobre a lotação de um bar, bem como a idade média e o perfil de gênero da clientela, para ajudar os frequentadores a escolher seu próximo destino.



Créditos: ERICH SCHLEGEL/The New York Times.

Usando equipamentos e métodos sofisticados, pesquisadores de neurociências estudam como a atividade cerebral é afetada pelo marketing de consumo.

Hoje em dia, a tecnologia permite ao profissional de marketing usar sensores cutâneos e varreduras de ondas cerebrais ou de corpo inteiro para obter respostas dos consumidores.<sup>31</sup> Por exemplo, sensores de pulso para rastreamento biométrico podem medir a atividade eletrodermal, ou a condutância da pele, para registrar mudanças nos níveis de suor, temperatura corporal e movimento, e assim por diante.<sup>32</sup> A seção *Insight de marketing: O que é neurociência* faz uma rápida apresentação de algumas das novas fronteiras da pesquisa de marketing no estudo do cérebro.<sup>33</sup>

A tecnologia substituiu os diários que os participantes de surveys de mídia costumavam usar. Atualmente, um audiômetro pode ser afixado aos aparelhos de televisão dos lares participantes para registrar quando o aparelho está ligado e em qual canal está sintonizado. Dispositivos eletrônicos podem gravar o número de programas de rádio que uma pessoa ouve no decorrer do dia ou, graças à tecnologia GPS, por quantos outdoors ela passa quando está andando na rua ou dirigindo.

## INSIGHT DE Marketing

### O QUE É NEUROCIÊNCIA

Como alternativa à pesquisa tradicional do consumidor, alguns pesquisadores começaram a desenvolver técnicas sofisticadas de neurociência que monitoram a atividade cerebral para avaliar melhor as respostas dos consumidores ao marketing. O termo **neuromarketing**\* designa a pesquisa do cérebro quanto ao efeito dos estímulos de marketing. Empresas têm usado a tecnologia EEG (eletroencefalograma) para correlacionar a atividade da marca aos sinais fisiológicos, tais como a

temperatura da pele ou o movimento dos olhos, e, desse modo, avaliar como as pessoas reagem à propaganda.

Pesquisadores que estudam o cérebro encontraram resultados diferentes daqueles encontrados pelos métodos convencionais de pesquisa. Um grupo de pesquisadores da UCLA utilizou imagens de ressonância magnética funcional para descobrir que as propagandas do Super Bowl pelas quais as pessoas demonstraram maior atividade cerebral eram diferentes daquelas escolhidas como as preferidas. Outras pesquisas constataram pouco efeito no *product placement*, a menos que os produtos em questão desempenhassem um papel integral no enredo.

Vários estudos encontraram maiores correlações com pesquisa de ondas cerebrais e comportamento do que com surveys. Um deles constatou que as ondas cerebrais previam melhor quais músicas seriam

\* O termo *neuromarketing* foi mantido nesta edição de acordo com a versão original, em inglês. No entanto, é importante destacar que há um debate sobre a melhor terminologia a ser utilizada. Muitos defendem que o preferível seria 'neurociência aplicada ao marketing'. (N. da R.T.)



compradas do que as preferências musicais propriamente ditas. Uma conclusão importante a respeito da pesquisa neurológica do consumidor é a de que muitas decisões de compra parecem se caracterizar “como um processo em grande parte habitual e inconsciente, em contraposição ao modelo racional, consciente e de processamento de informações dos economistas e dos livros didáticos de marketing tradicional”. Até mesmo decisões básicas, como comprar gasolina, parecem ser influenciadas pela atividade cerebral no nível sub-racional.

Um grupo de pesquisadores na Inglaterra usou um EEG para monitorar funções cognitivas relacionadas ao *recall* de memória e à atenção de 12 regiões diferentes do cérebro enquanto as pessoas eram expostas à propaganda. Atividades de ondas cerebrais em regiões distintas indicaram respostas emocionais distintas. Por exemplo, uma atividade elevada no córtex pré-frontal esquerdo é característica de uma resposta de ‘aproximação’ a uma propaganda e indica atração ao estímulo. Em compensação, um aumento na atividade cerebral no córtex pré-frontal direito indica uma forte repulsa ao estímulo. Em outra parte do cérebro, o grau de atividade de formação da memória correlaciona-se à intenção de compra. Outra pesquisa demonstrou que, ao avaliar traços de personalidade humana, as pessoas ativam regiões do cérebro diferentes de quando avaliam marcas.

Embora possa oferecer perspectivas diferentes das técnicas convencionais, a pesquisa neurológica ainda pode ter um custo muito elevado e não é universalmente aceita. Dada a complexidade do cérebro humano, no entanto, muitos pesquisadores advertem que a pesquisa

neurológica não deve formar a única base de tomada de decisões de marketing. Os dispositivos de medição para captar a atividade cerebral podem ser altamente invasivos, como o topo da cabeça cravejado de eletrodos, criando condições de exposição artificial.

Outros questionam se esses dispositivos oferecem implicações inequivocas para a estratégia de marketing. Brian Knutson, professor de neurociência e psicologia da Universidade de Stanford, compara o uso de EEG com “estar do lado de fora de um estádio de beisebol e imaginar o que está acontecendo no jogo pelas manifestações da multidão”. Outros críticos receiam que, uma vez bem-sucedidos, os métodos só levarão a mais manipulação de marketing por parte das empresas. Apesar de toda essa polêmica, a incansável busca dos profissionais da área por uma percepção mais profunda da resposta dos consumidores ao marketing praticamente garante um interesse contínuo em neuromarketing.

*Fontes:* YOON, Carolyn et al. A Functional Magnetic Resonance Imaging Study of Neural Dissociations between Brand and Person Judgments. *Journal of Consumer Research* 33, jun. 2006, p. 31–40; LINDSTROM, Martin. *Buyology: Truth and Lies about Why We Buy*. Nova York: Doubleday, 2008; STERNBERG, Brian. How Couch Potatoes Watch TV Could Hold Clues for Advertisers. *Boston Globe*, 6 set. 2009, p. G1, G3; RANDALL, Kevin. Neuromarketing Hope and Hype: 5 Brands Conducting Brain Research. *Fast Company*, 15 set. 2009; ESSIG, Todd. The Future of Focus Groups: My Brain Knows What You Like. *Forbes*, 28 abr. 2012; NOBEL, Carmen. Neuromarketing: Tapping into the ‘Pleasure Center’ of Consumers. *Forbes*, 1 fev. 2013.

---

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

- 1. Unidade amostral: quem será pesquisado?** Na pesquisa por survey da American Airlines, a unidade amostral deve conter pessoas que viajam na primeira classe a negócios, a turismo ou as duas categorias? Viajantes com menos de 18 anos devem ser entrevistados? Entrevistem-se tanto o marido como a esposa? Uma vez determinada a unidade amostral, deve ser desenvolvida uma estrutura de amostragem para que todos da população-alvo tenham a mesma chance de serem entrevistados.
- 2. Tamanho da amostra: quantas pessoas devem ser entrevistadas?** Amostras grandes oferecem resultados mais confiáveis, mas não é necessário entrevistar toda a população-alvo para alcançar resultados confiáveis. De modo geral, amostras com menos de 1% da população podem fornecer um grau de confiabilidade aceitável, desde que feitas com um procedimento de amostragem confiável.
- 3. Procedimento de amostragem: como os entrevistados devem ser selecionados?** A amostragem probabilística permite aos profissionais de marketing calcular os limites de confiabilidade para erros de amostragem, o que torna a amostra mais representativa. Assim, uma vez definida a amostra, pode-se concluir, por exemplo, que “o intervalo de cinco a sete viagens por ano tem 95 chances em 100 de conter o número real de viagens realizadas anualmente por passageiros de primeira classe entre Chicago e Tóquio”.

**MÉTODOS DE CONTATO** Uma vez determinado o plano de amostragem, o pesquisador de marketing deve decidir como entrar em contato com os entrevistados: correio, telefone, entrevistas pessoais ou internet.

**Contatos por correio** O *questionário por correio* é uma das maneiras de chegar às pessoas que não responderiam entrevistas pessoais ou cujas respostas poderiam ser influenciadas ou distorcidas pelos entrevistadores. A linguagem desse tipo de questionário tem de ser simples e clara. Infelizmente, a taxa de resposta costuma ser baixa ou lenta.

**Contatos por telefone** *Entrevistas por telefone* são um método eficaz de coleta rápida de informações, com a vantagem de que o entrevistador pode esclarecer perguntas, em caso de dúvida dos entrevistados. Devem, contudo, ser breves e não muito pessoais. Embora a taxa de resposta seja

normalmente superior à dos questionários por correio, têm sido cada vez mais difícil realizar entrevistas por telefone em decorrência da crescente antipatia dos consumidores pelo telemarketing.

No final de 2003, o Congresso norte-americano aprovou uma lei que permite que a Comissão Federal de Comércio impeça ligações de telemarketing aos consumidores que constam de uma lista chamada *Do not call* (Não ligue). Até meados de 2010, havia mais de 200 milhões de números de telefone de consumidores registrados. Embora as empresas de pesquisa de marketing estejam isentas desse impedimento, a resistência cada vez maior ao telemarketing sem dúvida alguma reduz a eficácia dos surveys por telefone como um método de pesquisa de marketing nos Estados Unidos.

Em outras partes do mundo, esse tipo de legislação restritiva não existe. Visto que a penetração da telefonia móvel na África passou de apenas um aparelho para cada 50 pessoas no ano 2000 para quase 80% da população em 2014, os telefones celulares nesse país são usados para convocar focus groups em áreas rurais e interagir via mensagens de texto.<sup>34</sup>

**Contatos pessoais** Entrevistas pessoais são o método mais versátil. O entrevistador pode fazer mais perguntas e registrar observações adicionais sobre o entrevistado, como o modo de se vestir e a expressão corporal. Ao mesmo tempo, porém, são as mais dispendiosas, estão sujeitas à tendenciosidade por parte do entrevistador e exigem mais planejamento e supervisão. Nas *entrevistas marcadas*, os entrevistados são contatados para o agendamento de um horário e normalmente recebem uma pequena ajuda de custo ou incentivo. Nas *entrevistas de interceptação*, as pessoas são abordadas em shoppings ou ruas movimentadas para uma entrevista no local. Esse tipo de entrevista deve ser rápida e corre o risco de incluir amostras não probabilísticas.

**Contatos on-line** A internet oferece muitas maneiras de realizar pesquisas. A empresa pode incluir um questionário em seu site e oferecer um incentivo para aqueles que o responderem, por exemplo. Ou pode inserir um banner em um site altamente visitado, convidando as pessoas a responder algumas perguntas e concorrer a um prêmio. O teste de produtos on-line pode proporcionar informações mais rapidamente do que as técnicas tradicionais de pesquisa usadas para desenvolver novos produtos.

Os profissionais de marketing também podem conduzir um painel de consumidores em tempo real ou um focus group virtual ou, ainda, patrocinar um grupo de discussão, um boletim informativo ou um blog e incluir perguntas de tempos em tempos. Eles podem envolver os clientes em uma sessão de *brainstorming* ou os seguidores da empresa no Twitter na avaliação de uma ideia. Percepções coletadas de comunidades on-line patrocinadas pela Kraft ajudaram a empresa a desenvolver sua popular linha de salgadinhos de 100 calorias.<sup>35</sup>

A Del Monte explorou sua comunidade on-line de 400 membros escolhidos a dedo, chamada *I love my dog* (Eu amo meu cachorro), quando pesquisava sobre uma nova ração para o café da manhã dos cães. Houve consenso entre os membros para algo com sabor de bacon e ovos e uma dose extra de vitaminas e minerais. A empresa continuou a trabalhar com a comunidade on-line durante todo o desenvolvimento do produto e colocou no mercado a linha fortificada *Snausages Breakfast Bites* em metade do tempo normalmente necessário para lançar um produto.<sup>36</sup>

Em 2011, estimou-se que as pesquisas on-line representavam um negócio de US\$ 2,4 bilhões. Diversos novos provedores de pesquisa on-line ingressaram no mercado: SurveyMonkey, Survey-Gizmo, Qualtrics e Google Consumer Surveys. Fundada em 1999, a SurveyMonkey tem mais de 15 milhões de usuários cadastrados. Seus membros podem criar pesquisas para rápida publicação em blogs, sites, no Facebook ou no Twitter.<sup>37</sup> Como qualquer survey, no entanto, pesquisas on-line precisam fazer as perguntas certas às pessoas certas sobre o assunto certo.

Existem outros meios de utilizar a internet como ferramenta de pesquisa, tal como rastrear como os clientes *navegam* pelo site da empresa e migram para outros. Também é possível publicar preços diferentes, usar chamadas distintas e divulgar características diversas de um produto em sites diferentes ou em momentos diferentes para avaliar a eficácia relativa de suas ofertas. Provedores como a Bluefin Labs monitoram todas as publicações relevantes no Twitter e no Facebook, bem como transmissões on-line de *stories*, para entregar às empresas uma análise de tendências em tempo real.<sup>38</sup>



**SurveyMonkey®** Sign Out Help

Home My Surveys Survey Services Plans & Pricing [+ Create Survey](#)

## Welcome to SurveyMonkey!

### Create Your Own Survey in 3 Easy Steps

- 1 Decide how your survey should look
- 2 Add your questions
- 3 Send your survey

[+ Create Survey](#)

### How It Works

We make it fast, easy, and fun to create your online survey.

#### Design Your Survey

- Get a head start with certified questions from our Question Bank
- Choose from 15 different question types
- Customize how your survey looks with a (good looking) theme

#### Collect Responses

- Send your survey with a weblink, by email, or post on Facebook or Twitter
- Embed your survey on your blog or website
- Add a Reward to thank your respondents

#### Analyze Results

- See responses come back in real-time
- Filter, crosstab, and graph results
- Export your responses in multiple formats

[+ Create Survey](#)

### Upgrade to a Premium Plan

You currently have a BASIC plan. Upgrade to a premium plan and ...

- ✓ Get unlimited questions & responses
- ✓ Brand your surveys & URLs
- ✓ Download & share results

[Read more...](#)

[Upgrade](#)

### Do More with SurveyMonkey

#### We'll Email Your Survey (for free!)

Personalize your message, track responses, and quickly send reminders when you use our email collector to send your survey.

#### Frequently Asked Questions

- What Professional (paid) plans does SurveyMonkey offer?
- What features are available in the SELECT plan?
- How do I send the survey through my email, i.e., a Web Link collector?

[Read More >](#)

Empresas como a SurveyMonkey facilitam a realização de surveys on-line junto aos consumidores.

Crédito: SurveyMonkey.

No entanto, por mais populares que sejam os métodos de pesquisa on-line, as empresas inteligentes têm optado por usá-los para reforçar, e não para substituir, os métodos mais tradicionais. Como ocorre com qualquer método, a pesquisa on-line possui vantagens e desvantagens. Eis algumas vantagens:

- **A pesquisa on-line é econômica.** Um survey comum por e-mail pode custar entre 20 e 50% menos do que outro convencional, e a taxa de retorno pode chegar a 50%.
- **A pesquisa on-line é abrangente.** Não há essencialmente limites geográficos, permitindo aos profissionais de marketing levar em consideração uma ampla gama de possíveis entrevistados.
- **A pesquisa on-line é rápida.** Os surveys on-line são rápidos porque direcionam os entrevistados automaticamente para as perguntas aplicáveis e os resultados são transmitidos instantaneamente.
- **As pessoas tendem a ser mais honestas e a estar mais atentas on-line.** As pessoas podem se mostrar mais à vontade e francas quando respondem a seu tempo e com privacidade, sem que se sintam julgadas, especialmente com relação a tópicos delicados (por exemplo: “Com que frequência você toma banho?”).<sup>39</sup>
- **A pesquisa on-line é versátil.** Um software de realidade virtual permite aos visitantes examinar modelos 3D de produtos, como câmeras, carros e equipamentos médicos, e manipular suas características. Os blogs de comunidades virtuais permitem a interação entre os consumidores participantes.

Entre as desvantagens estão:

- **As amostras podem ser pequenas e distorcidas.** Cerca de 28% dos domicílios nos Estados Unidos não tinham acesso à internet de banda larga em 2014; essa porcentagem é maior entre grupos de renda mais baixa, em zonas rurais e na maioria dos países da Ásia, América Latina e Europa oriental e central, onde os níveis socioeconômicos e educacionais também diferem.<sup>40</sup> Embora seja evidente que um número cada vez maior de pessoas terá acesso à internet, é importante para os pesquisadores de mercado on-line encontrar formas criativas de atingir determinados segmentos da população que ainda não cruzaram a ‘fronteira digital’. Algumas opções são combinar fontes off-line com conclusões on-line e oferecer acesso temporário à internet em locais como centros de compras e de recreação. Alguns institutos de pesquisa usam modelos estatísticos para compensar a lacuna de informações deixada pelos segmentos de consumo sem acesso à internet.
- **Painéis e comunidades on-line podem apresentar rotatividade excessiva.** Os membros desses tipos de grupo podem se entediar e abandonar a atividade ou, pior ainda, permanecer, mas participar com desinteresse. Os organizadores de painéis e comunidades podem elevar os padrões de recrutamento, minimizar os incentivos e monitorar os níveis de participação e engajamento. Um fluxo constante de novas características, eventos e atividades podem manter os membros interessados e comprometidos.
- **A pesquisa on-line está sujeita a problemas tecnológicos e inconsistências.** Por causa das diferenças nos softwares de navegação, a aparência final de uma página pode ser muito diferente na tela do entrevistado.

Pesquisadores on-line também começaram a usar mensagens de texto de várias maneiras — para conduzir um bate-papo com um entrevistado, para sondar mais profundamente um membro de um focus group on-line ou para direcionar os entrevistados a sites. As mensagens de texto também ajudam a fazer os jovens se manifestarem.

### ETAPA 3: COLETA DE INFORMAÇÕES

A fase de coleta de dados da pesquisa de marketing costuma ser a mais dispendiosa e sujeita a erros. Alguns entrevistados não estarão em casa ou conectados, e deverão ser recontatados ou substituídos. Outros se recusarão a cooperar ou darão respostas tendenciosas ou desonestas.

No âmbito internacional, um dos maiores obstáculos para a coleta de informações é a necessidade de assegurar a consistência.<sup>41</sup> Entrevistados latino-americanos podem se sentir pouco à vontade com a natureza impessoal da internet e requerem elementos interativos em uma pesquisa para que se sintam falando com uma pessoa real. Entrevistados na Ásia, por outro lado, podem se sentir pressionados e, portanto, não ser tão acessíveis em focus groups quanto são on-line. Às vezes, a solução pode ser simples como garantir que a linguagem certa seja empregada.

### ETAPA 4: ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

A etapa quase final no processo de pesquisa de marketing envolve tirar conclusões a partir da tabulação dos dados e do desenvolvimento de indicadores. Médias e medidas de dispersão são computadas para cada uma das principais variáveis. Os pesquisadores também aplicam algumas técnicas estatísticas e modelos de apoio à decisão avançados, na expectativa de obterem conclusões adicionais. Eles podem testar diversas hipóteses e teorias ao aplicar a análise de sensibilidade para verificar as premissas e a força das conclusões.

### ETAPA 5: APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Na etapa final, o pesquisador apresenta suas conclusões. Cada vez mais, os pesquisadores devem desempenhar um papel mais proativo, de consultoria, ao traduzir dados e informações em novas oportunidades e recomendações à gerência. A seção *Insight de marketing: O uso de personagens para dar vida à pesquisa de marketing* descreve uma abordagem usada para maximizar o impacto das conclusões de pesquisas com consumidores.

INSIGHT DE **Marketing****O USO DE PERSONAGENS PARA DAR VIDA À PESQUISA DE MARKETING**

Para dar vida a todas as informações e aos insights adquiridos sobre seu mercado-alvo, alguns pesquisadores usam personagens. São perfis detalhados de um ou mais consumidores-alvo hipotéticos, construídos com base em dados demográficos, psicográficos, geográficos e outros atitudinais ou comportamentais. Fotos, imagens, nomes ou breves currículos ajudam a transmitir como o cliente-alvo é, age e sente, de modo que os profissionais de marketing possam incorporar um ponto de vista bem definido dele em todas as decisões de marketing. Muitas empresas de software, em particular a Microsoft, usaram personagens para melhorar as interfaces e as experiências do usuário, e o profissional de marketing ampliou a aplicação. Por exemplo:

- O maior e mais bem-sucedido lançamento da Unilever para tratamento dos cabelos, o Sunsilk, foi baseado em insights sobre a consumidora-alvo da empresa, apelidada de Katie. A personagem representava as necessidades de uma mulher de vinte e poucos anos para cuidar de seus cabelos, além de suas percepções, atitudes e o modo como lidava com seus 'dramas' cotidianos.
- A Campbell Hausfeld, fabricante de ferramentas e equipamentos especiais, contava com a ajuda dos muitos varejistas a quem fornecia seus produtos, incluindo Home Depot e Lowe's, para se manter em contato com os consumidores. Depois de desenvolver oito perfis de consumidor, incluindo uma mulher independente e um idoso, a empresa lançou novos produtos, tais como brocas mais leves ou com apetrecho para pendurar quadros.

Embora as personagens forneçam informações vívidas para auxiliar a tomada de decisões de marketing, é preciso tomar cuidado para não generalizar demais. Todo mercado-alvo pode ter uma gama de

consumidores que diferem a respeito de várias dimensões fundamentais. Para acomodar essas potenciais diferenças, os pesquisadores podem empregar de duas a seis personas. Usando pesquisa quantitativa, qualitativa e por observação, a Best Buy desenvolveu cinco personas de cliente para redesenhar e relançar o site GeekSquad.com, voltado a seu serviço de suporte a computadores:

- 'Jill', uma mãe de classe média alta que usa diariamente seu computador e conta com o Geek Squad como um serviço terceirizado semelhante ao de um jardineiro ou encanador.
- 'Charlie', um homem com mais de 50 anos que tem interesse por tecnologia, mas precisa de um guia que não o intimide.
- 'Daryl', um experimentador tecnologicamente bem informado que põe a mão na massa e, às vezes, precisa de ajuda.
- 'Luis', um pequeno empresário pressionado pelo tempo, cujo principal objetivo é executar tarefas com o máximo de agilidade.
- 'Nick', um representante em potencial do Geek Squad que vê o site de maneira crítica e precisa ser desafiado.

Para satisfazer Charlie, um botão de emergência foi adicionado em destaque ao canto superior direito no site para sanar situações críticas; para satisfazer Nick, a Best Buy criou um canal inteiro dedicado a informações avançadas.

*Fontes:* BUSS, Dale. Reflections of Reality. *Point*, jun. 2006, p. 10-11; WASSERMAN, Todd. Unilever, Whirlpool Get Personal with Personas. *Brandweek*, 18 set. 2006, p. 13; HONIGMAN, Daniel B. Persona-fiction. *Marketing News*, 1 abr. 2008, p. 8; SANDERS, Lisa. Major Marketers Get Wise to the Power of Assigning Personas. *Advertising Age*, 9 abr. 2007, p. 36; MURRAY, Paul. Who Are They?. Disponível em: <www.chiefmarketer.com>. Acesso em: jun./jul. 2010, p. 53-54; SORENSON, Lauren. 6 Core Benefits of Well-Defined Marketing Personas. Disponível em: <www.blog.hotspot.com>. Acesso em: 13 dez. 2011.

Os principais resultados da pesquisa para o caso da American Airlines mostraram que:

1. A principal razão para o uso do serviço de Wi-Fi de alta velocidade pelos passageiros é estar conectado para receber e enviar documentos e e-mails, inclusive os mais pesados. Alguns também passariam o tempo navegando pela web para baixar vídeos e músicas. Eles declararam que o custo seria pago por suas empresas.
2. Cerca de cinco em cada dez passageiros de primeira classe usariam internet a bordo a um custo de US\$ 25; cerca de seis usariam a um custo de US\$ 15. Assim, uma taxa de US\$ 15 geraria uma receita menor ( $6 \times US\$ 15 = US\$ 90$ ) do que uma taxa de US\$ 25 ( $5 \times US\$ 25 = US\$ 125$ ). Se o mesmo voo ocorresse 365 dias por ano, a American Airlines arrecadaria US\$ 45.625 por ano ( $= US\$ 125 \times 365$ ). Considerando um investimento de US\$ 90 mil por avião, seriam necessários aproximadamente dois anos para que se atingisse o ponto de equilíbrio.
3. A oferta desse serviço a bordo fortaleceria a imagem da American Airlines como uma empresa inovadora e progressista perante o público. Conquistaria novos passageiros, além de prestígio entre os clientes.

**ETAPA 6: TOMADA DE DECISÃO**

Os gerentes da American Airlines que encomendaram a pesquisa devem ponderar as evidências apresentadas. Se confiam pouco nos resultados obtidos, podem decidir contra a introdução de um serviço de Wi-Fi de alta velocidade. Se estão dispostos a lançar o serviço, os resultados apoiam essa inclinação. Eles podem inclusive decidir estudar mais o assunto e conduzir pesquisas adicionais. A decisão é deles, mas uma pesquisa conduzida com rigor certamente proporciona uma visão abrangente do problema (veja a Tabela 4.2).<sup>42</sup>

Tabela 4.2 As sete características de uma pesquisa de marketing eficaz

1. Método científico	A pesquisa de marketing eficaz utiliza os princípios da metodologia científica: observação cuidadosa, formulação de hipóteses, predição e testes.
2. Criatividade	Em uma premiada pesquisa para reposicionar os salgadinhos Cheetos, pesquisadores caminharam pelas ruas de São Francisco vestidos como a mascote da marca. A reação provocada pela personagem levou à constatação de que até os adultos adoravam o espírito divertido e lúdico de Cheetos. O reposicionamento resultante dessa pesquisa gerou um aumento de dois dígitos nas vendas, apesar de um ambiente de negócios nada promissor. <sup>43</sup>
3. Métodos múltiplos	Pesquisadores de marketing evitam depender excessivamente de um único método. Eles reconhecem o valor da utilização de dois ou três métodos para aumentar o grau de confiabilidade dos resultados.
4. Interdependência de modelos e dados	Pesquisadores de marketing reconhecem que os dados são interpretados a partir de modelos bem definidos que orientam os tipos de informação procurados.
5. Valor e custo das informações	Pesquisadores de marketing demonstram preocupação em calcular o valor das informações em relação a seu custo. Normalmente é fácil determinar os custos, porém, é mais difícil quantificar o valor da pesquisa. Isso depende da confiabilidade e da validade das conclusões, bem como da disposição da direção da empresa em aceitá-las e agir com base nelas.
6. Ceticismo saudável	Pesquisadores de marketing mostram um ceticismo saudável em relação a suposições superficiais feitas por gerentes sobre como um mercado funciona. Eles estão atentos aos problemas causados pelos 'mitos de marketing'.
7. Marketing ético	A pesquisa de marketing beneficia tanto a empresa que a encomendou como seus clientes. Se mal usada, pode prejudicar ou aborrecer os consumidores, aumentando o ressentimento em relação àquilo que eles consideram invasão de privacidade ou tentativa de empurrar vendas de bens ou serviços.

Algumas empresas utilizam sistemas de apoio a decisões de marketing para auxiliar seus gerentes de marketing a tomar decisões melhores. John Little, do MIT (Instituto de Tecnologia de Massachusetts), define um **sistema de apoio a decisões de marketing** como um conjunto coordenado de dados, sistemas, ferramentas e técnicas com software e hardware de apoio, por meio do qual uma empresa coleta e interpreta informações relevantes provenientes dos negócios e do ambiente e as transforma em uma base para a ação de marketing.<sup>44</sup> Uma vez por ano, a revista *Marketing News* relaciona centenas de softwares de marketing e vendas que auxiliam na elaboração de estudos de pesquisa de marketing, na segmentação de mercados, na determinação de preços e de verbas para propaganda, na análise de mídia e no planejamento de atividades da força de vendas.<sup>45</sup>

## Avaliação da produtividade de marketing

Embora seja fácil quantificar as despesas e os investimentos de marketing como insumos a curto prazo, os resultados decorrentes, como maior reconhecimento da marca, destaque da imagem de marca, mais fidelidade do cliente e melhoria das perspectivas de novos produtos, podem levar meses ou até anos para se manifestarem. Além disso, uma série de mudanças internas na organização e externas no ambiente mercadológico pode coincidir com as despesas de marketing, tornando mais difícil isolar os efeitos de uma atividade específica.<sup>46</sup>

No entanto, a pesquisa de marketing deve avaliar a eficiência e a eficácia das atividades de marketing. Duas abordagens complementares para medir a produtividade do marketing são: (1) *indicadores de marketing* para avaliar seus efeitos e (2) *modelos de mix de marketing* para prever relações de causa e efeito e como a atividade de marketing afeta os resultados. Os *painéis de monitoramento de marketing* são uma forma estruturada de disseminar as percepções obtidas com essas duas abordagens dentro da organização.

## INDICADORES DE MARKETING

Os profissionais de marketing empregam uma ampla variedade de indicadores para avaliar os efeitos de seu trabalho.<sup>47</sup> Por **indicadores de marketing** entende-se um conjunto de medidas que ajudam as empresas a quantificar, comparar e interpretar o desempenho de seu marketing.<sup>48</sup>

- A diretora de marketing da Mary Kay concentra-se em quatro parâmetros de longo prazo da força da marca: conhecimento do mercado, análise, teste e a produtividade de uma

consultora de beleza em 12 meses, além de uma série de indicadores específicos de curto prazo como propaganda impressa, tráfego no site e conversão em compra.

- A VP de marketing da Virgin America analisa um amplo conjunto de indicadores on-line: custo por aquisição, custo por clique e custo por mil clientes atingidos (CPM). Ela também analisa o total de receita impulsionada por busca espontânea e paga, exibição de propaganda on-line, resultados de monitoramento, além de outras métricas do mundo off-line.

Os profissionais de marketing escolhem um ou mais indicadores com base em questões ou problemas específicos que enfrentam. O Mindbody, um provedor de software de gestão de negócios baseado na web para os setores de bem-estar e beleza em todo o mundo, rastreia inúmeras análises on-line, incluindo conversões de *landing pages*, taxas de cliques para anúncios on-line e rankings nas buscas do Google. Além disso, o Mindbody monitora os seguintes indicadores on-line em bases semanais: (1) *Análise do site*: detalha a navegação no site e a interação on-line; (2) *Presença de mídia social*: diferentes reações demográficas e geográficas aos canais de mídia social em diferentes mercados; e (3) *Estatísticas de marketing de permissão*: indicadores de interações e engajamento com consumidores a partir de e-mails automáticos. A seção *Memorando de marketing: Mensuração do ROI de mídias sociais* oferece alguma visão sobre a espinhosa tarefa de medir os efeitos das mídias sociais.

The image shows the Mindbody Software interface. At the top, there's a navigation bar with links for TOUR, FEATURES, PRICING, TESTIMONIALS, RESOURCES, and a GET STARTED button. The main heading is 'MINDBODY Software' with the tagline 'Do more than you thought possible.' and a 'TAKE THE TOUR' button. Below this is a large tablet displaying the software's dashboard. The dashboard includes a 'Today's Schedule' section with class listings like 'Sara Halpert 60 min' and 'Beginner Class'. A play button is overlaid on the tablet. At the bottom, there are three KPI cards: '4.5 out of 5' with a star rating and text 'Are you using the best software? 95% of MINDBODY clients gave MINDBODY a top rating. Read the reviews'; '100%' with an upward arrow and text 'Is your business thriving? Over 100% revenue growth among MINDBODY clients. See how they did it!'; and '34,000' with an 'OPEN' icon and text 'Do you have the industry standard? 34,000 businesses in 100 countries have chosen MINDBODY. Find out why.'

O provedor de software Mindbody utiliza uma grande variedade de estatísticas on-line para monitorar sua marca e avaliar os efeitos de marketing.

Crédito: MINDBODY.

## MEMORANDO DE Marketing

### MENSURAÇÃO DO ROI DE MÍDIAS SOCIAIS

Estima-se que as despesas das empresas com campanhas de redes sociais vão duplicar nos próximos quatro anos, mas muitos dos profissionais de marketing não sabem o que vão receber em retorno pelos dólares investidos nessas campanhas. Quando a Audi veiculou o primeiro anúncio do Super Bowl que exibia uma *hashtag* do Twitter em 2011, não tinha ideia de quanto o alto envolvimento de sua base de fãs do Facebook se traduziria em vendas de mais carros. Um relatório demonstrou que 50% das empresas da Fortune 1000 não faziam *benchmark* nem mediam o retorno de seus projetos de CRM social.

Inicialmente, o foco da mensuração dos efeitos das mídias sociais recaía sobre quantidades facilmente observáveis, como o número de curtidas do Facebook e de publicações por semana do Twitter. Essas quantidades nem sempre se correlacionavam com o sucesso de marketing ou comercial, então os pesquisadores começaram a aprofundar sua análise. Avaliar o valor da mídia social não é tarefa fácil. Alguns especialistas em marketing compararam as redes sociais a um telefone: como avaliar o ROI (retorno sobre investimento, do inglês *return on investment*) de todas as diversas chamadas que fazemos? Josh Bernoff, o aclamado guru de marketing digital da Forrester Research, divide os benefícios de curto prazo e os benefícios de longo prazo das mídias sociais em quatro categorias:



1. *Benefícios financeiros de curto prazo*, tais como aumento de receita ou redução de custos. Do lado da receita, quando a NetShops.com adicionou classificações e avaliações a seu site, as vendas cresceram 26% em um período de seis meses. Do lado do custo, a National Instruments, fabricante de produtos sofisticados de engenharia, constatou que os membros de sua comunidade de usuários responderam a 46% das perguntas de outros usuários, assim permitindo que a empresa economizasse seu custo típico de serviço de US\$ 10 por chamada. Da mesma forma, a reformulação da comunidade on-line da AT&T poupou-lhe 16% no suporte ao cliente por telefone em um mês.
2. *Benefícios digitais globais de curto prazo*. Quando a Swanson Health Products melhorou a visibilidade das avaliações de seus produtos, elas se tornaram mais acessíveis aos mecanismos de busca, e o tráfego para suas páginas de produtos subiu 163%. Vídeos, comunidades e blogs on-line, além do Twitter, também podem impulsionar o desempenho das buscas.
3. *Ascensão da marca no longo prazo*. As mídias sociais podem melhorar as mensurações de desempenho da marca no longo prazo. Quando a P&G criou uma página no Facebook em apoio à esquiadora Lindsey Van, ela coletou 40 mil assinaturas em uma petição para tornar o esqui um esporte olímpico. Surveys de usuários participantes do Facebook constataram de 8 a 11% de aumento na preferência de marca e na intenção de compra.
4. *Prevenção ao risco no longo prazo*. Lidar com uma crise pode custar a uma empresa milhões de dólares ao longo do tempo. É melhor evitá-la antes que provoque qualquer dano à marca. Empresas como o McDonald's e a AT&T contam com equipes de atendimento ao cliente que monitoram os tuítes sobre seus produtos para cortar o mal pela raiz assim que surge qualquer alegação de problema.

O analista de mídia social da Forrester, Zach Hofer-Shall, acredita que extrair insights acionáveis e feedback mensurável das mídias sociais requer: (1) as pessoas certas para interpretar os dados; (2) uma meta comercial para impulsionar a estratégia; (3) a melhor plataforma de escuta social para atingir metas; e (4) um processo formal de análise de dados e tomada de ações.

A maneira mais fácil de gerar e medir retorno nas redes sociais é criar um concurso, sorteio ou promoção. A agência de publicidade Wildfire, sediada no Vale do Silício, criou uma promoção para o suco Jamba Juice em que o valor de um 'cupom da sorte' era revelado apenas na loja. Com a participação de dezenas de milhares de clientes, a promoção foi um sucesso, mas os resultados das redes sociais ainda podem ser imprevisíveis.

V. Kumar e colegas sugerem um processo de sete etapas para obter sucesso nas redes sociais, com vários índices úteis que poderiam ser desenvolvidos a cada etapa:

1. Monitore as conversas.
2. Identifique indivíduos influentes.
3. Identifique os fatores compartilhados.
4. Localize potenciais influenciadores que tenham interesses relevantes.
5. Recrute esses influenciadores.
6. Incentive-os a espalhar um boca a boca positivo.
7. Colha as recompensas.

Pesquisas também demonstram que o uso das mídias sociais difere de maneira significativa. As pessoas tendem a ser mais positivas nas comunicações unilaterais (como blogs e Twitter) do que em fóruns bilaterais onde compartilham e discutem sobre marcas ou experiências de produtos com outros.



A campanha da P&G na internet em apoio à esquiadora Lindsey Van gerou benefícios também para sua marca de desodorante Secret.

Fontes: ROI Lacking in Social CRM. Disponível em: <www.warc.com>. Acesso em: 23 jul. 2018; BERNOFF, Josh. A Balanced Perspective on Social ROI. *Marketing News*, 28 fev. 2011; LEVY, Piet. 10 Minutes with. . . Zach Hofer-Shall. *Marketing News*, 15 set. 2011; MANJOO, Frahad. Does Social Media Have a Return on Investment? *Fast Company*, jul./ago. 2011; SCHWEIDEL, David A.; MOE, Wendy W.; BOUDREAUX, Chris. *Social Media Intelligence: Measuring Brand Sentiment from Online Conversation*. MSI Report 12-100. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2012.

Um defensor de indicadores simples e relevantes, Paul Farris, da Universidade de Virgínia, estabelece uma analogia com a forma como um piloto de jato Boeing 747 decide quais informações usar dentre a vasta gama de instrumentos no *cockpit* para pilotar o avião:<sup>49</sup>

Pilotos de aeronaves seguem protocolos. Quando estão na pista de decolagem aquecendo seus motores prestes a decolar, eles observam algumas coisas. Quando taxiam, observam outras. Quando alçam voo, observam mais outras. Há uma sequência que define quando prestar atenção em quais métricas, o que lhes permite várias ações ao mesmo tempo, contrabalançando simplicidade e complexidade.

Tim Ambler, da London Business School, acredita que as empresas podem dividir a avaliação do desempenho de marketing em duas partes: (1) resultados a curto prazo e (2) mudanças no brand equity.<sup>50</sup> Os resultados a curto prazo costumam refletir questões de lucro e prejuízo, como mostrado pelo giro de vendas, pelo valor para o acionista ou por uma combinação dos

dois. A avaliação do brand equity inclui mensurações de conscientização, atitudes e comportamentos dos consumidores; participação de mercado; preço premium relativo; número de reclamações; distribuição e disponibilidade; número total de clientes; qualidade percebida e fidelidade/retenção.<sup>51</sup>

As empresas também podem monitorar um extenso conjunto de indicadores internos, como a inovação. Por exemplo, a 3M monitora a proporção de suas vendas resultante de inovações recentes. Ambler recomenda ainda o desenvolvimento de medidas e indicadores relativos aos funcionários, argumentando que “seus clientes são os usuários finais, mas seus funcionários são os primeiros usuários, e você precisa avaliar a saúde do mercado interno”. A Tabela 4.3 apresenta uma lista sucinta de indicadores de marketing internos e externos extraídos do levantamento de Ambler no Reino Unido.<sup>52</sup>

**Tabela 4.3** Exemplo de indicadores de marketing

I. Externos	II. Internos
Conscientização	Conscientização das metas
Participação de mercado (volume ou valor)	Compromisso com as metas
Preço relativo (participação de mercado em valor/volume)	Suporte ativo para inovação
Número de reclamações (nível de insatisfação)	Adequação de recursos
Satisfação do cliente	Níveis de pessoal/competências
Distribuição/disponibilidade	Desejo de aprender
Número total de clientes	Disposição para mudar
Qualidade percebida/estima	Liberdade para falhar
Fidelidade/retenção	Autonomia
Qualidade relativa percebida	Satisfação relativa dos funcionários

Fonte: AMBLER, Tim Ambler. What does marketing success look like? *Marketing Management*, p. 13-18, primavera 2001.

## MODELOS DE MIX DE MARKETING

A prestação de contas no marketing também significa que os profissionais da área devem estimar com maior precisão os efeitos de seus investimentos. Os *modelos de mix de marketing* analisam dados de várias fontes, como dados coletados de leitores de códigos de barra no varejo, dados de expedição da empresa e dados de determinação de preços, mídia e despesas com promoções, para compreender com maior precisão os efeitos de cada atividade de marketing.<sup>53</sup> Para aprofundar esse entendimento, análises multivariadas, como a análise de regressão, são conduzidas para identificar como cada elemento de marketing influencia os resultados relevantes, tais como as vendas de determinada marca ou a participação de mercado.

Especialmente popular nas empresas de produtos embalados como a Procter & Gamble, a Clorox e a Colgate, os resultados dos modelos de mix de marketing são usados para alocar ou realocar despesas. As análises tentam descobrir quanto da verba para propaganda foi desperdiçada, quais são os níveis ideais de gastos e quais devem ser os níveis mínimos de investimento.

Embora os modelos de mix de marketing ajudem a isolar efeitos, são menos eficazes em avaliar como os diferentes elementos de marketing funcionam em conjunto. Dave Reibstein, da Wharton School, também observa três outras deficiências:<sup>54</sup>

- O modelo de mix de marketing concentra-se no crescimento incremental e não nas vendas de base ou nos efeitos de longo prazo.
- A integração de indicadores importantes, tais como satisfação do cliente, reconhecimento de marca e brand equity, ao modelo de mix de marketing é limitada.
- De modo geral, o modelo de mix de marketing não consegue incorporar indicadores relacionados à concorrência, ao comércio ou à força de vendas (na média, as empresas gastam muito mais com força de vendas e promoção comercial do que em propaganda ou promoção ao consumidor).

## PAINÉIS DE MONITORAMENTO DE MARKETING

As empresas também empregam processos e sistemas organizacionais para se certificar da maximização do valor de toda essa diversidade de indicadores. A gerência pode montar um conjunto sucinto dos indicadores internos e externos relevantes em um painel de monitoramento de marketing para síntese e interpretação. Os painéis de marketing são como o painel de instrumentos em um carro ou avião que exibe a visualização em tempo real dos indicadores que asseguram o funcionamento adequado. Formalmente, os **painéis de marketing** são “um conjunto conciso de *drivers* interconectados de desempenho a serem vistos em comum por toda a organização”.<sup>55</sup>

Eles são eficientes na mesma medida em que as informações nas quais se baseiam também o são, mas ferramentas sofisticadas de visualização ajudam a dar vida aos dados para melhorar sua compreensão e análise. A codificação por cores, símbolos e diferentes tipos de gráfico, tabela e indicador são eficazes e fáceis de usar. Algumas empresas também nomeiam *controllers* de marketing para examinar itens e gastos orçamentários. Cada vez mais, esses *controllers* usam software de *business intelligence* para criar versões digitais de painéis de marketing que agregam dados de fontes internas e externas.

Como insumo para o painel de monitoramento de marketing, as empresas devem incluir dois principais *scorecards*, ou indicadores, baseados no mercado, que reflitam o desempenho e forneçam possíveis sinais precoces de alerta.

- Uma **análise de performance do cliente** registra como a empresa se sai ano após ano, com base em indicadores de clientes como os mostrados na Tabela 4.4. A gerência deve definir metas para cada indicador e agir quando os resultados extrapolam os limites.
- Uma **análise de performance dos stakeholders** acompanha a satisfação dos vários grupos que têm interesse e impacto cruciais no desempenho da empresa: funcionários, fornecedores, bancos, distribuidores, varejistas e acionistas. Também, nesse caso, a gerência deve agir quando um ou mais grupos registram níveis de insatisfação elevados ou acima do esperado.<sup>56</sup>

**Tabela 4.4** Exemplos de indicadores da análise de performance dos clientes

- Porcentagem de novos clientes em relação ao número médio de clientes.
- Porcentagem de clientes perdidos em relação ao número médio de clientes.
- Porcentagem de clientes recuperados em relação ao número médio de clientes.
- Porcentagem de clientes incluídos nas categorias de muito insatisfeitos, insatisfeitos, neutros, satisfeitos e muito satisfeitos.
- Porcentagem de clientes que comprariam o produto novamente.
- Porcentagem de clientes que recomendariam o produto.
- Porcentagem de clientes do mercado-alvo que conhecem e se lembram da marca.
- Porcentagem de clientes que consideram o produto da empresa o preferido da categoria.
- Porcentagem de clientes que identificam corretamente o posicionamento e a diferenciação pretendidos pela marca.
- Percepção média da qualidade do produto da empresa em relação ao produto do principal concorrente.
- Percepção média da qualidade do serviço da empresa em relação ao serviço do principal concorrente.

Alguns executivos receiam perder a visão do todo ao se concentrarem demais em um conjunto de números em um painel. Há críticos que se preocupam com a privacidade e a pressão que essa técnica impõe aos funcionários, mas a maioria dos especialistas considera que as recompensas valem o risco. A seção *Memorando de marketing: Painéis eficazes de monitoramento de marketing* fornece conselhos práticos sobre o desenvolvimento dessas ferramentas de marketing.

MEMORANDO DE **Marketing**

**PAINÉIS EFICAZES DE MONITORAMENTO DE MARKETING**

O consultor de marketing Pat LaPointe considera que os painéis de monitoramento de marketing fornecem todas as informações atualizadas necessárias à condução dos negócios de uma empresa, tais como vendas versus previsão, eficácia do canal de distribuição, evolução do brand equity e desenvolvimento do capital humano. De acordo com LaPointe, um painel eficaz se concentra na reflexão, melhora a comunicação interna e revela onde os investimentos em marketing estão compensando ou não.

LaPointe observa quatro ‘caminhos’ de mensuração mais comuns seguidos atualmente pelos profissionais de marketing (Figura 4.2).

- **A mensuração baseada no cliente** analisa a forma como consumidores em potencial se convertem em clientes, desde o reconhecimento da marca até a preferência, a experimentação e a repetição da compra, ou algum modelo menos linear. Essa área também examina como a experiência do cliente contribui para a percepção de valor e a vantagem competitiva.
- **A mensuração baseada na venda de um bem ou serviço** reflete o que os profissionais de marketing conhecem sobre as vendas unitárias de bens/serviços: a quantidade vendida por linha de produto e/ou região geográfica; o custo de marketing por unidade vendida como um critério de eficiência; e onde e como a margem é otimizada em relação às características da linha de produto ou do canal de distribuição.
- **A mensuração baseada no fluxo de caixa** concentra-se na eficácia com que as despesas de marketing obtêm retornos no curto prazo.

Modelos de ROI de programas e campanhas medem o impacto imediato ou o valor presente líquido dos lucros esperados de determinado investimento.

- **A mensuração baseada na marca** acompanha o desenvolvimento do impacto do marketing no longo prazo. Isso é feito pelos indicadores de brand equity que avaliam a qualidade da percepção da marca pelo cliente e pelo consumidor em potencial e a saúde financeira geral da marca.

LaPointe considera que um painel de monitoramento de marketing pode apresentar percepções de todos os caminhos em uma visão graficamente relacionada que ajuda a empresa a enxergar ligações sutis entre elas. Um painel bem construído pode ter uma série de guias que permitem ao usuário alternar facilmente entre diferentes ‘famílias’ de indicadores organizados por cliente, produto, experiência, marca, canais, eficiência, desenvolvimento organizacional ou fatores macroambientais. Cada guia apresenta três ou quatro indicadores mais criteriosos, com dados filtrados por unidade de negócio, região geográfica ou segmento de clientes com base nas necessidades dos usuários. (Veja na Figura 4.3 um exemplo de página de indicadores de marca.)

Idealmente, o número de indicadores apresentados em um painel de monitoramento de marketing se reduzirá a poucos fatores-chave ao longo do tempo. Enquanto isso, o processo de desenvolvimento e aperfeiçoamento do painel de marketing vai, sem dúvida, levantar e resolver muitas questões fundamentais sobre o negócio.

Fonte: adaptado de LAPOINTE, Pat. *Marketing by the Dashboard Light*. Association of National Advertisers, 2005, <www.MarketingNPV.com>.

**Figura 4.2** Caminhos de mensuração de marketing

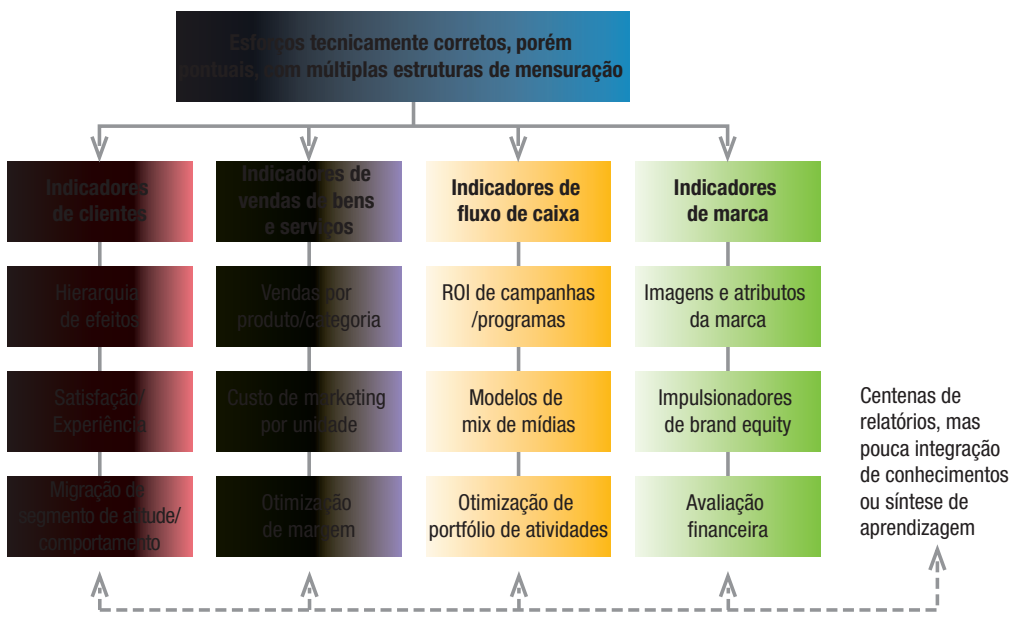


Figura 4.3 Exemplo de um painel de monitoramento de marketing



Fonte: adaptado de LAPOINTE, Patrick. *Marketing by the Dashboard Light: How to Get More Insight, Foresight, and Accountability from Your Marketing Investments*. © 2005, Patrick LaPointe.

## Resumo

1. As empresas podem conduzir sua própria pesquisa de marketing ou contratar outras organizações para fazer esse trabalho por elas. Alguns meios de conduzir uma pesquisa de forma criativa e acessível são: envolver estudantes ou professores para elaborar e realizar projetos; usar a internet; verificar a concorrência; aproveitar a experiência dos parceiros de marketing; e explorar a criatividade e os conhecimentos dos funcionários.
2. Uma pesquisa de marketing eficaz caracteriza-se por: método científico, criatividade, multiplicidade de métodos, desenvolvimento de modelos precisos, análise de custo-benefício, ceticismo saudável e foco ético.
3. O processo de pesquisa de marketing consiste em definir o problema, as alternativas de decisão e o objetivo da pesquisa; desenvolver o plano de pesquisa; coletar as informações; analisar as informações; apresentar os resultados à gerência; e tomar decisões.
4. Ao conduzir as pesquisas, as empresas devem decidir entre coletar suas próprias informações ou fazer uso das já existentes. Também devem decidir quanto à abordagem a ser adotada (por observação, focus group, pesquisa do tipo survey, dados comportamentais ou experimentais) e ao instrumento de pesquisa a ser utilizado (questionário, pesquisa qualitativa ou dispositivos tecnológicos). Além disso, devem determinar um plano de amostragem e os métodos de contato (por correio, telefone, contato pessoal ou internet).
5. Duas das abordagens complementares para a mensuração da produtividade de marketing são: (1) indicadores de marketing para avaliar os efeitos de marketing e (2) modelo de mix de marketing para estimar relações causais e medir como a atividade de marketing afeta os resultados. Os painéis de monitoramento de marketing são uma forma estruturada de disseminação dentro da organização das percepções coletadas dessas duas abordagens.
6. Avaliar o ROI das redes sociais é um desafio e requer uma gama de recursos financeiros de curto prazo e de longo prazo, além de indicadores relacionados à marca. Embora as curtidas do Facebook e as publicações do Twitter forneçam alguma noção do nível de envolvimento com a marca, um conjunto mais completo de indicadores costuma ser necessário para que se obtenha uma imagem mais precisa das mídias sociais ou de outras atividades on-line.



# Aplicações

## Debate de marketing

### QUAL É O TIPO DE PESQUISA DE MARKETING MAIS EFICIENTE?

Existem abordagens ou técnicas de pesquisa que são preferidas entre os pesquisadores de mercado. Alguns sustentam que a única maneira de realmente obter informações sobre consumidores e marcas é uma pesquisa qualitativa detalhada. Outros argumentam que a única forma sustentável de pesquisa de marketing envolve avaliações quantitativas. Assuma uma posição: a pesquisa de marketing mais eficiente é de natureza quantitativa ou qualitativa?

**ASSUMA UMA POSIÇÃO:** A pesquisa de marketing mais eficiente é de natureza quantitativa ou qualitativa?

## Discussão de marketing

### QUALIDADE DA PESQUISA SURVEY

Quando foi a última vez que você participou de uma pesquisa do tipo survey? A informação que você proporcionou foi útil? O que deveria ser modificado na pesquisa para torná-la mais eficaz?

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### IDEO

A IDEO é a maior e uma das mais influentes empresas de consultoria em design dos Estados Unidos. Ela criou alguns dos ícones mais conhecidos da era da tecnologia, como o primeiro laptop, o primeiro mouse (para a Apple), o PDA Palm V e o gravador digital de vídeo da TiVo. Além de sua magia high-tech, a empresa projetou artigos para o lar como a vassoura mágica Swiffer Sweeper e o tubo de creme dental da Crest, ambos para a Procter & Gamble. Sua lista diversificada de clientes inclui AT&T, Bank of America, Ford Motor Company, PepsiCo, Nike, Marriott, Caterpillar, Eli Lilly, Lufthansa, Prada e Clínica Mayo.

O sucesso da IDEO é atribuído a uma abordagem chamada *design thinking* — um método inovador que incorpora o comportamento aos projetos. Trata-se de uma maneira pouco convencional de resolução de problemas que parte da formação de equipes compostas por indivíduos com vários antecedentes e experiências, abrangendo desde antropólogos e jornalistas até MBAs e engenheiros. A crença da IDEO é a de que, ao reunir um grupo diversificado com esses talentos, eles vão aprimorar as ideias uns dos outros e chegar a uma solução que uma só mente não poderia alcançar.

Além disso, a IDEO usa diversas metodologias de pesquisa comportamental e por observação para entrar na mente do consumidor. Isso a ajuda a desvendar insights profundos e compreender como os consumidores compram produtos, interagem com eles, os usam ou até os descartam. Por exemplo, um dos métodos consiste em seguir os consumidores, tirar fotos ou gravar vídeos deles nos momentos de compra ou uso de produtos e realizar entrevistas detalhadas com eles para aprofundar a avaliação de suas experiências. A IDEO usa outro método chamado mapeamento comportamental e mantém um registro fotográfico de pessoas confinadas a determinada área, como a sala de embarque de uma companhia aérea, a sala de espera de um hospital ou a praça de alimentação em um shopping center para avaliar como a experiência deles pode ser melhorada. Os participantes mantêm um 'diário de câmera' em que registram suas impressões visuais de dado produto ou categoria. A IDEO também convida os consumidores a usar técnicas de *storytelling* para compartilhar narrativas pessoais, vídeos, esquetes ou até mesmo animações sobre suas experiências com um bem ou serviço.

Essa abordagem focada no cliente contraria a tendência predominante de muitas empresas de alta tecnologia que se concentram mais em suas próprias competências ao desenhar produtos. David Blakely, diretor de tecnologia do grupo, explicou: "As empresas de tecnologia criam projetos de dentro para fora, enquanto nós

pensamos no design a partir do exterior para que possamos colocar os clientes em primeiro lugar". Em última análise, a IDEO projeta produtos que os consumidores desejam e valorizam porque oferecem uma experiência superior e resolvem um problema. Entre as recentes inovações de produtos estão um desfibrilador cardíaco que 'fala' as instruções durante uma emergência e uma versão renovada da clássica carteira de madeira em salas de aula.

Em outro exemplo, a Marriott contratou a IDEO para ajudá-la a tornar sua rede de hotéis Courtyard by Marriott mais atraente ao público jovem. A IDEO realizou entrevistas e observou hóspedes em lounges, lobbies e restaurantes do hotel. Sua pesquisa revelou que o desinteresse dos mais jovens era pela falta de atividade nas áreas públicas do hotel, falta de tecnologia oferecida e poucas opções de refeição. Como resultado, a rede Courtyard by Marriott mudou seu mobiliário e decoração para ser mais confortável e convidativo. Além disso, disponibilizou opções de tecnologia avançada em seus lobbies e lounges, como televisões de tela plana e acesso Wi-Fi gratuito, e converteu seu bufê de café da manhã em um café 24 horas, onde os hóspedes podiam tomar um café gourmet e comer algo saudável rapidamente e a qualquer momento. Também criou áreas ao ar livre com som ambiente e lareiras. Após as reformas, a rede Courtyard by Marriott mudou seu slogan para *Courtyard. It's a new stay* (Courtyard, uma nova estadia).

A criação de protótipos ocorre durante todo o processo de design da IDEO para que as pessoas possam testar, experimentar e melhorar cada nível de desenvolvimento. A empresa incentiva seus clientes, inclusive os altos executivos, a participarem da pesquisa para que tenham uma noção da experiência real do consumidor com seu bem ou serviço. Por exemplo, ao criar um protótipo para o primeiro mouse da Apple, Steve Jobs não gostou do ruído que ele fazia quando em contato com a mesa e insistiu para que a IDEO encontrasse uma forma de reduzi-lo. A empresa de design superou esse enorme obstáculo técnico revestindo a bola de aço do mouse, sem interferir com sua função.

A nova abordagem de design orientada ao consumidor da IDEO levou a inúmeras histórias de sucesso e prêmios para seus clientes e para a própria empresa. Seu trabalho também serviu de inspiração para a criação da escola de design da Universidade de Stanford — The Hasso Plattner Institute of Design —, onde os estudantes trabalham na solução de problemas centrada na abordagem do *design thinking*.

O resultado mais importante dos projetos da IDEO é que eles resolvem problemas de usabilidade para os clientes. A empresa 'vai fundo' para atingir esse objetivo. Desde sua fundação, obteve milhares de patentes e gerou milhões de dólares em faturamento.

## Questões

1. Por que a IDEO tem sido tão bem-sucedida?
2. Qual é o desafio mais difícil que ela enfrenta na realização de suas pesquisas e no design de seus produtos?
3. No final das contas, a IDEO cria grandes soluções para empresas que recebem todo o crédito. Ela deve tentar criar mais reconhecimento de marca para si mesma? Por quê?

Fontes: CHAMBERLAIN, Lisa. Going Off the Beaten Path for New Design Ideas. *New York Times*, 12 mar. 2006; TAYLOR, Chris. School of Bright Ideas. *Time*, 6 mar. 2005, p. A8; MORRISON, Scott. Sharp Focus Gives Design Group the Edge. *Financial Times*, 17 fev. 2005, p. 8; NUSSBAUM, Bruce. The Power of Design. *BusinessWeek*, 17 maio. 2004, p. 86; IEZZI, Teresa. Innovate, but Do It for Consumers. *Advertising Age*, 11 set. 2006; DE LOLLIS, Barbara. Marriott Perks Up Courtyard with Edgier, More Social Style. *USA Today*, 1 abr. 2008; BROWN, Tim. Change by Design. *BusinessWeek*, 5 out. 2009, p. 54-56; 60 Minutes, CBS News, 6 jan. 2013.

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### Intuit

A Intuit desenvolve e comercializa software de solução financeira e fiscal para consumidores e pequenas e médias empresas. Foi fundada em 1983 por um ex-funcionário da Procter & Gamble, Scott Cook, e um programador da Universidade de Stanford, Tom Proulx, após Cook perceber que devia haver um modo mais eficaz de automatizar seu processo de pagamento de contas. Por quase 30 anos, sua missão tem sido a de “revolucionar a vida das pessoas na resolução de seus principais problemas de administração de negócios e finanças”.

A Intuit lançou seu primeiro produto, Quicken, em 1984 e quase saiu do mercado por duas vezes nos primeiros anos. Para sobreviver, mudou a estratégia de distribuição e passou a oferecer o software aos bancos. Após críticas favoráveis publicadas em jornais de comércio e uma eficaz campanha de propaganda impressa que divulgou seu número de discagem direta gratuita, a empresa conseguiu sua primeira grande chance. Em 1988, Quicken era o produto de finanças mais vendido no mercado. Em 1992, a empresa lançou o QuickBooks, um software de contabilidade e folha de pagamento para pequenas empresas, e abriu seu capital no ano seguinte.

A Intuit cresceu rapidamente no início da década de 1990, graças ao sucesso do Quicken, do QuickBooks e do TurboTax, um software de preparação de imposto de renda. Os produtos da empresa faziam algo pelas pequenas empresas que os pacotes de contabilidade mais complexos não faziam: resolviam problemas financeiros e fiscais de uma forma simples e fácil de usar. A Intuit havia reconhecido corretamente que a chave era a simplicidade, e não uma análise contábil detalhada. Em 1995, a empresa detinha 70% de participação de mercado e a Microsoft tentou comprá-la por US\$ 2 bilhões. No entanto, o Departamento de Justiça dos Estados Unidos barrou o acordo como anticompetitivo e a aquisição não foi adiante.

De 1995 a 1997, as ações da Intuit caíram 72%, obrigando a empresa a reorientar seus esforços estratégicos. Ela se voltou para o crescente poder da internet, a recursos de serviços bancários on-line e às contribuições valiosas de seus clientes para desenvolver novas versões do produto, o que, por sua vez, aumentou o valor das ações da empresa e melhorou sua posição de mercado ao longo da década de 2000.

Em 2007, Scott Cook quis que a empresa se concentrasse ainda mais atentamente à inovação. Como resultado, adotou uma promissora abordagem voltada ao desenvolvimento de produtos chamada *design thinking*. Trata-se de um modo pouco convencional de resolução de problemas que incorpora extensiva observação dos consumidores e pesquisas por tentativa e erro, além de prototipagem contínua de produtos.

Atualmente, a Intuit investe um montante significativo de tempo e dinheiro — cerca de 20% da receita líquida — em pesquisa do consumidor por ano. Essa pesquisa permite à empresa saber exatamente como

os clientes usam e se sentem sobre seus produtos, além de se manter a par da tecnologia, das necessidades do consumidor e da competitividade do setor.

Pesquisas de campo ajudam a Intuit a obter insights de diversas maneiras. Durante um *Site Visit* (visita às instalações), seus pesquisadores visitam a casa ou o escritório das pessoas para observar exatamente como seus produtos são utilizados, o que funciona bem, o que frustra os usuários e como realizar melhorias. Um *Lab Study* (estudo de laboratório) convida os consumidores a um dos laboratórios de pesquisa da empresa nos Estados Unidos para testar novos produtos e ideias. Durante um *Remote Study* (estudo remoto), os consumidores são entrevistados por telefone e com frequência solicitados a conhecer novos conceitos de design pela internet. A empresa também realiza uma pesquisa extensiva e contínua em conjunto com o Institute for the Future para saber mais sobre tendências futuras que afetarão as empresas de pequeno porte. A Intuit usa o que aprende não só para produzir versões melhoradas de seus produtos a cada ano, mas também para entender melhor a próxima geração de softwares financeiro e fiscal.

As pesquisas em profundidade da Intuit levaram recentemente a novos produtos e a serviços inovadores. Por exemplo, seus funcionários observaram que os consumidores mais jovens ficavam frustrados ao usar um software fiscal da empresa, porque não podiam tirar fotos dos formulários fiscais e preenchê-los em seus dispositivos móveis. Essa frustração, associada à empatia entusiasta da Intuit pelo consumidor, gerou o desenvolvimento de um aplicativo chamado SnapTax. Lançado em 2010, já foi baixado mais de um milhão de vezes.

A demanda por produtos da Intuit é sazonal, e seus esforços de marketing costumam se concentrar na época da preparação do imposto de renda — de novembro a abril. Nesse período, a empresa cria promoções com fabricantes de insumos e grandes varejistas via mala direta, web marketing e propagandas impressa, por rádio e por televisão.

Embora as campanhas de marketing da Intuit tenham evoluído ao longo dos anos, ficou claro desde cedo que a comunicação boca a boca positiva e seu serviço excepcional ao cliente eram suas ferramentas de marketing mais eficazes. Harry Pforzheimer, diretor de comunicações e líder de marketing, explicou: “É um pouco mais difícil de mensurar, mas, quando você sabe que aproximadamente oito em cada dez clientes compraram o produto por causa do boca a boca, percebe que é uma ferramenta muito poderosa... Por isso, nosso envolvimento direto com os clientes faz parte de nosso DNA, e a comunicação com eles em tempo hábil é essencial. E esse tempo hábil agora é instantâneo”.

A Intuit expandiu-se globalmente por meio de ofertas de novos bens e serviços e por meio também de aquisições estratégicas. A compra da Mint.com, por exemplo, agregou valor ao oferecer aos

consumidores outra ferramenta para analisar suas despesas em relação ao orçamento. Ela também adquiriu a Demandforce, que agregou a capacidade de fornecer ferramentas de marketing e comunicação on-line para pequenas empresas. Em 2009, obteve uma vitória rara contra a Microsoft quando a gigante do software descontinuou sua linha de produtos Money após uma batalha de 18 anos com o Quicken. E a expansão da empresa para o nicho de soluções móveis incentivou o público-alvo mais jovem a adotar seu software de finanças e fiscal. Atualmente, a Intuit tem mais de 50 aplicativos móveis e mais de 45 milhões de clientes usaram seus serviços baseados na nuvem nos últimos cinco anos.

À medida que se expande globalmente, a Intuit desenvolve novos produtos para consumidores em todo o mundo. Na Índia, por exemplo, lançou o Fasal, um serviço que oferece a centenas de milhares de agricultores informações de marketing atualizadas que ajuda a obter o melhor preço para suas colheitas. A Intuit faturou US\$ 4,51 bilhões no ano fiscal de 2014, principalmente com as vendas de Quicken, QuickBooks e TurboTax.

## Questões

1. Por que as pesquisas com o consumidor e a metodologia de *design thinking* são cruciais para o sucesso da Intuit?
2. Quais são os desafios que a Intuit enfrentará no futuro próximo?
3. Qual é a importância dos produtos da Intuit para os dispositivos móveis?

*Fontes:* INTUIT. 2012 Annual Report; KLEIN, Karen E. The Face of Entrepreneurship in 2017. *BusinessWeek*, 31 jan. 2007; INTUIT. Intuit Study: Next-Gen Artisans Fuel New Entrepreneurial Economy, 13 fev. 2008; BUSH, Michael. How PR Chiefs Have Shifted Toward Center of Marketing Departments. *Advertising Age*, 21 set. 2009; SWARTZ, Jon. More Marketers Use Social Networking to Reach Customers. *USA Today*, 28 ago. 2009; JOHNSON, Mark; SINFIELD, Joe. Focusing on Consumer Needs Is Not Enough. *Advertising Age*, 28 abr. 2008; Intuit CEO Sees Growth in Mobile, Global Markets. *Associated Press*, 23 set. 2009; NEEDLEMAN, Sarah. How I Built It: For Intuit Co-Founder, the Numbers Add Up. *Wall Street Journal*, 18 ago. 2011, p. B4; SIVERMAN, Rachel Emma. Companies Change Their Way of Thinking. *Wall Street Journal*, 7 jun. 2012; BLUMENTHAL, Robin Goldwyn. Intuit: Lots More Than Quicken. *Wall Street Journal*, 30 set. 2012.

## ESTUDO DE Caso

### Penetração de mercado, frequência de uso e liderança da Listerine no Brasil

Embora os produtos da categoria ‘antisséptico bucal’ tenham apresentado rápido crescimento no Brasil, a marca líder de mercado, Listerine, viu seu domínio ser desafiado. A gestão da marca concebeu uma estratégia de longo prazo para manter e aumentar sua posição de mercado, focando, a princípio, em aumentar a penetração da marca no mercado para, em um segundo momento, aumentar a frequência de uso da categoria por parte do consumidor.

Até 2010, a penetração no mercado de antissépticos bucais no Brasil era de 36%, e a Listerine, da Johnson & Johnson, estava na liderança em termos de participação de mercado na categoria. Embora o uso geral recomendado de enxaguante bucal seja de 20 mililitros duas vezes ao dia – implicando um uso anual de aproximadamente 14,6 litros –, os consumidores usavam uma média de menos de um litro por ano. Naquele momento, Ronaldo Art foi contratado para se tornar o gerente de produto da marca Listerine no Brasil. O trabalho de Art era liderar os esforços da Listerine para alcançar o crescimento geral da categoria no Brasil, mantendo sua posição de liderança em antissépticos bucais e assegurando assim a lucratividade da marca.

Em busca dos objetivos estabelecidos de liderança e lucratividade, as decisões de mix de marketing de Art para a gestão da Listerine concentraram-se na inovação do produto, conscientização do consumidor sobre a categoria, visibilidade da marca no ponto de venda e no preço e promoção específicos em alguns produtos do portfólio da marca.

Em 2010, a Listerine lançou uma submarca chamada Essencial, com preços em torno de 15% mais baratos do que o preço médio da marca mãe, criando assim um ponto de paridade com a estratégia de preços do principal concorrente. O novo produto ganhou distribuição numérica, prioritariamente em varejistas localizados em regiões e bairros com consumidores de baixa renda, introduzindo o produto em um novo grupo demográfico. Ao mesmo tempo, Art observou pesquisas que apontavam o forte sabor da Listerine como um obstáculo para adquirir novos consumidores. Em 2012, portanto, a Johnson & Johnson lançou

no mercado brasileiro um antisséptico bucal menos intenso, o Listerine Zero. Como consequência, os dentistas, que estavam preocupados com a fórmula à base de álcool do Listerine, começaram a recomendar o Listerine Zero aos pacientes, aumentando ainda mais a penetração da marca no mercado.

Em seguida, em 2013, a marca lançou a campanha *Desafio de 21 dias*, prometendo reembolso aos consumidores que não estivessem satisfeitos com a compra após 21 dias. Em parte devido a esses esforços, até o final de 2013, o tamanho do mercado de antisséptico bucal no Brasil tinha dobrado. A penetração de mercado da categoria atingiu 40,2%, o que representou um aumento de 4,3 milhões de domicílios.

No entanto, enquanto as campanhas da marca com foco na penetração da categoria contribuíam de maneira bem-sucedida para o crescimento de antissépticos bucais, a Listerine havia perdido participação de mercado. No início de 2010, essa participação era de 33,5%, e a principal concorrente, Colgate, 20,1%. No início de 2013, a Colgate viu sua participação no mercado crescer para 31%, em razão da intensificação de esforços promocionais, enquanto a participação da Listerine caiu para 32,3%. Além disso, em 2013, a Colgate passou a liderar o *ranking* da pesquisa Top of Mind em antisséptico bucal, liderança que antes pertencia à Listerine.

Para reverter a tendência, em 2014, a marca introduziu novos sabores, que ajudaram a aumentar sua posição na prateleira da loja e a estimular a frequência de uso do consumidor; ou seja, a gestão da marca passou a priorizar a métrica de índice de uso, em vez de continuar buscando novos consumidores para a categoria.

Com o apoio de pesquisas em painel de domicílios, Art percebeu que os consumidores de antissépticos bucais compravam produtos dessa categoria com pouca frequência. Assim, a Listerine lançou produtos de embalagem maior, para oferecer promoções que garantissem o uso de longo prazo do produto, sem comprometer a lucratividade da marca, incluindo a oferta explícita de uma embalagem de 1,5 litro pelo preço de 750 ml. Em 2014, a participação de mercado da Listerine

aumentou para 33,4%, e a da principal concorrente, Colgate, diminuiu para 29,7%. Além disso, a Listerine alcançou maior penetração entre os *heavy users* da categoria, atingindo 10 pontos percentuais a mais do que a segunda marca.

O movimento iniciado por Art e sua equipe foi impactante para a marca no Brasil. Analisar esse processo nos permite identificar alguns pontos de aprendizado, como destacado a seguir.

- Novos produtos ajudaram a expandir segmentos do mercado.
- As campanhas de propaganda e promoções ampliaram a penetração da marca e depois apoiaram o aumento da frequência de uso com uma campanha específica para ajudar a desenvolver o hábito de utilização do produto.
- Embalagens maiores oferecem conveniência ao consumidor para que desenvolva maior frequência de uso e maior *share* de gôndola na loja varejista.

A gestão da Listerine tinha a exata intenção de desenvolver uma estratégia de longo prazo para a marca, em vez de estimular aumentos de curto prazo na participação de mercado que poderiam comprometer sua vantagem competitiva no futuro. Por isso, a decisão inicial da marca foi de acelerar o crescimento da categoria até próximo da maturidade, a fim de consolidar o mercado e sua liderança, mesmo colocando em risco a participação de mercado no curto prazo. A capacidade de selecionar métricas adequadas para cada momento e desenvolver

atividades críticas de mix de marketing, levando à penetração no mercado e, em decorrência, encorajando a frequência de uso, foi essencial para alcançar resultados positivos.

## Questões

1. Discuta as vantagens e desvantagens de determinada marca selecionar o crescimento da penetração de mercado como objetivo.
2. Discuta as vantagens e desvantagens de determinada marca selecionar a frequência e o índice de uso como objetivo.
3. Em sua opinião, qual foi o segredo do sucesso da estratégia de Ronaldo Art para a Listerine? Justifique sua resposta.

## Autor

**Leandro A. Guissoni:** professor de marketing da FGV-Eaes e professor adjunto internacional da University of Virginia, Darden School of Business, nos Estados Unidos.

*Fontes:* EUROMONITOR International Report, 2015. Oral Care in Brazil. Disponível em: <<http://www.euromonitor.com/oral-care-in-brazil/report>>. Acesso em: 12 ago. 2018; FARRIS, P. W. et al. *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master*. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006; GUISSONI, Leandro A.; FARRIS, Paul W.; ARAÚJO, Olegário. *Choosing the Right Metrics for Listerine in Brazil*. *Darden Business Publishing*. Harvard Business Publishing, 2016. UV7205.

# CAPÍTULO 5

## Criação de relações de longo prazo baseadas em fidelidade

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. O que é valor, satisfação e fidelidade de clientes, e como as empresas podem proporcioná-los?
2. O que é valor vitalício do cliente e como os profissionais de marketing podem maximizá-lo?
3. Como as empresas podem atrair e reter os clientes certos e cultivar um relacionamento forte com eles e suas comunidades?
4. Como as novas competências dos clientes afetam a forma como as empresas conduzem seu marketing?

Embora consumidores com competências aprimoradas possam ajudar as empresas a obter sólida fidelidade dos clientes, esse aumento impõe desafios. Seja como for, os profissionais de marketing devem conectar-se com os clientes — informá-los, engajá-los e talvez até fazer com que participem ativamente do processo. As empresas centradas nos clientes conseguem desenvolver relacionamentos com eles, e não apenas com produtos; são hábeis em engenharia de mercados, e não apenas em engenharia de produtos. A tecnologia desempenha um papel cada vez mais importante para muitas empresas e indústrias, oferecendo novas formas de satisfazer as necessidades dos clientes e criar fidelidade. A indústria da música é um exemplo notável disso.<sup>1</sup>

Talvez nenhum setor econômico tenha se transformado tanto como a indústria da música. Avanços tecnológicos mudaram a maneira como os consumidores compram, escutam e compartilham música, e os serviços de *streaming* travam uma batalha virtual por sua fidelidade. A rádio on-line Pandora, uma das maiores do mercado norte americano, conta com seu inovador serviço automatizado de busca e recomendação de músicas — o Projeto Music Genome — que contribui para atrair cada vez mais usuários registrados. Com base na seleção musical de um ouvinte, a Pandora recomenda outras seleções musicais de gênero semelhante. O feedback dos ouvintes a essas recomendações e mais de 400 atributos musicais, julgados por amantes profissionais da música que passam por um teste rigoroso, são combinados e analisados para sugerir futuras músicas. A empresa lançou um aplicativo para smartphone em 2008,

**As empresas de sucesso são aquelas que administram cuidadosamente sua base de clientes.** Neste capítulo, descreveremos como elas conseguem atrair clientes e derrotar a concorrência.



A Pandora criou uma sólida fidelidade de clientes com seus serviços inovadores de busca e recomendação de música on-line.

Crédito: Bloomberg via Getty Images.

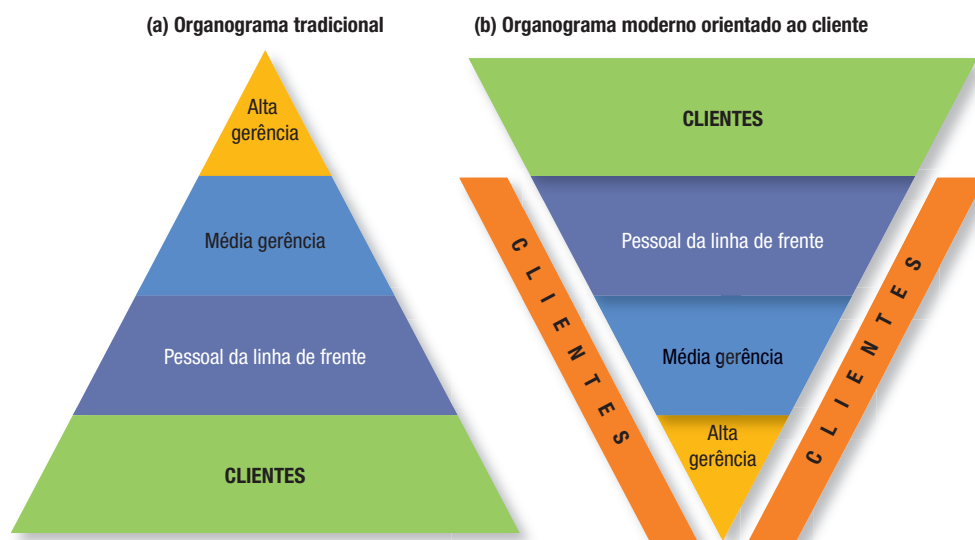
disponibilizando seu serviço “em qualquer lugar e a qualquer hora”, potencializando a oportunidade de fornecer feedback e adquirir música — o que a torna altamente envolvente para os ouvintes. Os anunciantes podem atingir o público da Pandora por dados demográficos e traços fundamentais, tais como gênero, ano de nascimento, localização do código postal, tipo de música e hora do dia. A Pandora enfrenta, porém, forte concorrência de empresas como Spotify, iHeartRadio e Slacker, cada uma das quais possui características únicas capazes de atrair a preferência e a fidelidade dos clientes.



## Construção de valor, satisfação e fidelidade do cliente

Os gestores que acreditam que o cliente é o único e verdadeiro ‘centro de lucro’ da empresa consideram obsoleto o organograma tradicional mostrado na Figura 5.1(a) — uma pirâmide com a alta administração no topo, a gerência de nível médio no meio e o pessoal da linha de frente e os clientes na base.<sup>2</sup>

**Figura 5.1** Organograma tradicional versus organograma moderno orientado ao cliente



As empresas que dominam o marketing invertem o organograma, como mostra a Figura 5.1(b). No topo estão os clientes; a seguir, por grau de importância, vem o pessoal da linha de frente, que atende e satisfaz os clientes; abaixo deles está a média gerência, cuja tarefa é dar apoio ao pessoal da linha de frente para que possam atender bem os clientes; na base está a alta gerência, cuja tarefa é contratar gerentes eficientes de nível médio e dar-lhes suporte. Acrescentamos os clientes nas laterais da Figura 5.1(b) para indicar que todos os gerentes da empresa devem estar pessoalmente envolvidos na missão de contatá-los, conhecê-los e atendê-los.

Algumas empresas foram criadas com o cliente no topo do modelo de negócios e, ao longo do tempo, a defesa dos direitos do consumidor tem sido sua principal estratégia — e vantagem competitiva. Com a ascensão das tecnologias digitais, consumidores cada vez mais informados esperam que as empresas façam mais do que se conectar com eles, mais do que satisfazê-los e até mais do que encantá-los. Eles esperam que as empresas *ouçam e atendam*.

Quando a Office Depot passou a acrescentar as avaliações dos clientes ao seu site, o faturamento e as taxas de conversão de vendas aumentaram significativamente. A empresa também incorporou termos baseados nas opiniões dos clientes à propaganda vinculada a buscas pagas. Como resultado desses esforços, a receita do site e o número de novos compradores que o visitavam cresceram mais de 150%.<sup>3</sup>

### VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE

Além de serem mais instruídos e estarem mais informados do que nunca, os clientes atuais possuem ferramentas para verificar os argumentos das empresas e buscar melhores alternativas. Até mesmo as empresas mais bem administradas devem ficar atentas para não descuidar de sua clientela, como a Dell descobriu.<sup>4</sup>

**DELL** A Dell rumou para o sucesso com a oferta de computadores de baixo preço, eficiência logística e serviço pós-venda. O foco obsessivo em custos baixos tem sido a chave de seu sucesso. Embora a empresa tenha transferido suas centrais de atendimento ao cliente para a Índia e as Filipinas visando ao corte de custos, a falta de pessoal frequentemente fazia

com que os clientes tivessem de esperar cerca de 30 minutos para serem atendidos. Quase a metade das chamadas exigia pelo menos uma transferência. Para desencorajar as ligações dos clientes, a Dell chegou a remover o número de serviço gratuito de seu site. Com a satisfação do cliente desmoronando e os concorrentes se equiparando em qualidade

e preço de produtos, além de oferecerem melhores serviços, a participação da Dell no mercado e o preço de suas ações caíram de maneira acentuada. Mais funcionários norte-americanos acabaram sendo contratados para o call center. “A equipe gerenciava custos em vez de gerenciar o serviço e a qualidade”, confessou Michael Dell.



Crédito: Bloomberg via Getty Images.

Quando a Dell reduziu excessivamente os custos de seu serviço ao cliente, a satisfação de sua clientela caiu e o preço de suas ações despencou.

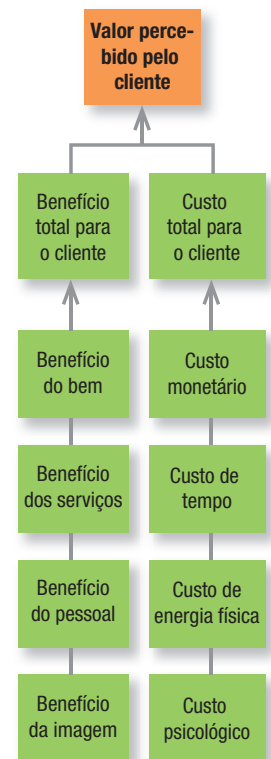
Então, como os clientes fazem suas escolhas? Eles tendem a maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos em sua busca e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Os clientes estimam qual oferta acreditam que — seja lá por qual razão — entregará o maior valor percebido e agem com base nisso (Figura 5.2). A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor. Em um levantamento no qual se perguntou a consumidores norte-americanos “A Marca X tem um bom valor em relação àquilo que você paga?”, as dez marcas de maior pontuação foram: Subway, Cheerios, Amazon, History Channel, Ford, Discovery Channel, Lowe’s, Olive Garden, YouTube e Google.<sup>5</sup>

**DEFINIÇÃO DO VALOR** O **valor percebido pelo cliente** é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto e as alternativas percebidas. Já o **benefício total para o cliente** é o valor monetário de um pacote de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinada oferta de mercado em função de produto, serviço, pessoal e imagem. O **custo total para o cliente** é o conjunto de custos que os consumidores esperam ter para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto, incluindo os custos monetário, de tempo, de energia física e psicológico.

O valor percebido pelo cliente baseia-se, portanto, na diferença entre o que o cliente obtém e os custos que ele assume pelas diferentes opções possíveis. A empresa pode elevar o valor da oferta para o cliente aumentando os benefícios econômicos, funcionais ou emocionais e/ou a redução de um ou mais tipos de custo. Um cliente que esteja escolhendo entre duas ofertas de valor, V1 e V2, favorecerá V1 se a razão V1:V2 for maior do que um, ou V2, se for menor do que um, e será indiferente a ambas se for igual a um.

**APLICAÇÃO DE CONCEITOS DE VALOR** Suponhamos que o comprador de uma grande empreiteira deseja adquirir um trator para construção de casas e está em dúvida entre o da Caterpillar e o da Komatsu. Ele gostaria que o veículo lhe proporcionasse determinados níveis de confiabilidade, durabilidade, desempenho e valor de revenda. Os vendedores concorrentes descrevem minuciosamente suas respectivas ofertas. O comprador observa que, com base nesses atributos, o trator da Caterpillar traz mais benefícios. Ele também percebe diferenças nos serviços incluídos — entrega, treinamento e manutenção — e conclui que a Caterpillar oferece um

**Figura 5.2** Determinantes do valor percebido pelo cliente



atendimento melhor e que seu pessoal aparenta conhecer melhor o produto, além de ser mais atencioso. Por fim, o comprador valoriza mais a imagem de marca e a reputação da Caterpillar. Ele soma todos os benefícios econômicos, funcionais e psicológicos dessas quatro fontes — bens, serviços, pessoal e imagem — e deduz que a Caterpillar oferece mais benefícios ao cliente.

Ele, então, compra o trator da Caterpillar? Não necessariamente, pois também pondera o custo total com o qual terá de arcar para efetuar a transação com a Caterpillar e com a Komatsu; esse custo total consiste em mais do que o custo monetário. Como observou Adam Smith há mais de dois séculos em *A riqueza das nações*, “o verdadeiro preço de alguma coisa é a dificuldade e o trabalho para adquiri-la”. O custo total para o cliente também inclui os custos de tempo, de energia física e psicológica para adquirir o produto, e seu uso, manutenção, propriedade e descarte. O comprador leva em conta esses custos juntamente com o custo monetário para formar um quadro do custo total para o cliente. Então, ele verifica se o custo total da Caterpillar é demasiadamente elevado em relação ao benefício total entregue por ela. Se for, poderá optar pelo trator da Komatsu. O comprador vai adquirir aquele que entregar o maior valor percebido.

Agora apliquemos essa teoria do processo decisório do comprador para ajudar a Caterpillar a vender seu trator. A oferta da empresa pode ser melhorada de três maneiras. A primeira consiste em aumentar o benefício total para o cliente, melhorando os benefícios econômicos, funcionais e psicológicos de seus bens, serviços, pessoal e/ou imagem. A segunda consiste em reduzir os custos não monetários do comprador, ou seja, seus custos de tempo, de energia física e psicológica. A terceira é reduzir o custo monetário do produto.

Suponhamos que a Caterpillar conclua que, para o comprador, sua oferta vale US\$ 20 mil. Além disso, suponhamos que o custo da empresa para produzir o trator seja de US\$ 14 mil. Isso significa que a oferta da Caterpillar gera potencialmente US\$ 6 mil acima do custo da empresa e, portanto, ela precisa cobrar um preço entre US\$ 14 mil e US\$ 20 mil. Se cobrar menos que US\$ 14 mil, não cobrirá seu preço de custo; se cobrar mais, poderá ficar fora do mercado.

O preço cobrado pela Caterpillar determinará que valor será entregue ao comprador e que valor ela receberá de volta. Se cobrar US\$ 19 mil, estará concedendo US\$ 1 mil de valor ao cliente e US\$ 5 mil para si. Quanto menor o preço determinado pela empresa, maior seu valor entregue e, portanto, maior o incentivo para o cliente comprar. Para realizar a venda, a Caterpillar deve oferecer um valor para o cliente maior do que a Komatsu.<sup>6</sup> A Caterpillar está ciente da importância de ter uma visão ampla do valor para o cliente.<sup>7</sup>

**CATERPILLAR** A Caterpillar assumiu a liderança pela maximização do valor total para o cliente no setor de equipamentos de construção, apesar dos desafios de uma série de concorrentes capacitados, como John Deere, Case, Komatsu, Volvo e Hitachi, além dos emergentes como a LiuGong Machinery, da China. Em primeiro lugar, a Caterpillar fabrica equipamentos de alta performance, conhecidos por sua confiabilidade e durabilidade — fatores essenciais de compra em equipamentos industriais pesados. A empresa também facilita que os clientes

encontrem o produto certo, fornecendo uma linha completa de equipamentos de construção e uma ampla gama de condições de pagamento. A Caterpillar mantém o maior número de revendedores independentes do setor, os quais trabalham com a linha completa de produtos da empresa e normalmente são mais bem treinados e apresentam um desempenho mais confiável do que os revendedores da concorrência. A Caterpillar também desenvolveu uma rede mundial de peças e um sistema de serviço inigualável no setor. Os clientes reconhecem

todo o valor que a Caterpillar cria em suas ofertas, o que lhe permite estipular um preço premium de 10 a 20% maior do que seus concorrentes. A Caterpillar também faz aquisições estratégicas para adquirir novos clientes, como no caso do fabricante de equipamentos de mineração Bucyrus International por US\$ 8,6 bilhões em 2010. Apesar de uma recessão que trouxe tempos difíceis para o setor e abalou as finanças de seus concorrentes, a Caterpillar foi uma das ações de melhor desempenho entre as 30 empresas da Dow Jones Industrial Average.

Muitas vezes, os gerentes realizam uma **análise de valor para o cliente** que revela os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos concorrentes. As etapas dessa análise são:

1. **Identificar os principais atributos e benefícios, valorizados pelos clientes.** Os clientes são questionados sobre os atributos, benefícios e níveis de desempenho que buscam ao escolher produtos e fornecedores. Atributos e benefícios devem ser definidos de forma ampla para abranger todos os fatores que compõem as decisões dos clientes.<sup>8</sup>
2. **Avaliar a importância quantitativa dos diferentes atributos e benefícios.** Os clientes são solicitados a classificar a importância de diferentes atributos e benefícios. Se suas avaliações divergem muito, o profissional de marketing deve agregá-las em diferentes segmentos.

Crédito: James Mattil/Shutterstock.



O sucesso de mercado da Caterpillar pode ser atribuído em parte a seu foco na maximização do valor total para o cliente.

3. **Avaliar o desempenho da empresa e dos concorrentes nos diferentes valores para o cliente em relação a sua importância.** Os clientes descrevem onde enxergam o desempenho da empresa e dos concorrentes em cada atributo e benefício.
4. **Examinar como os clientes, em um segmento específico, avaliam o desempenho de uma empresa em relação a um grande concorrente sobre um atributo individual ou uma base de benefício.** Se a oferta da empresa supera a do concorrente em todos os atributos e benefícios importantes, a empresa pode cobrar um preço mais elevado (e, desse modo, conseguir lucros maiores) ou pode cobrar o mesmo preço e obter maior participação de mercado.
5. **Monitorar os valores para o cliente ao longo do tempo.** A empresa deve refazer periodicamente seus estudos sobre os valores para o cliente e a classificação dos concorrentes à medida que a economia, a tecnologia e os recursos se modificam.

**PROCESSOS DE ESCOLHAS E SUAS IMPLICAÇÕES** Alguns profissionais de marketing poderão argumentar que o processo que descrevemos aqui é demasiadamente racional. Suponhamos que o cliente escolha o trator da Komatsu. Como explicar essa escolha? Veja as três possibilidades a seguir.

1. **O comprador pode ter sido orientado a comprar o produto de menor preço.** A tarefa do vendedor da Caterpillar é convencer o gerente de compras de que fazer a aquisição levando em conta unicamente o preço resultará em menores lucros e menos valor para o cliente no longo prazo.
2. **O comprador se aposentará antes que a empresa perceba que o trator da Komatsu é mais caro de operar que o da Caterpillar.** O comprador conquistará prestígio a curto prazo — estará maximizando o benefício pessoal. A tarefa do vendedor da Caterpillar é convencer outras pessoas na empresa-cliente de que sua oferta oferece maior valor no longo prazo.
3. **O comprador tem uma longa amizade com o vendedor da Komatsu.** Nesse caso, o vendedor da Caterpillar precisa mostrar ao comprador que o trator da Komatsu suscitará reclamações entre os operadores quando perceberem o alto custo com combustível e a necessidade frequente de manutenção.

A lição desses exemplos é clara: os compradores operam sob diversas limitações e, às vezes, fazem escolhas motivadas mais por interesse pessoal do que pelos interesses da empresa.

O valor percebido pelo cliente é um fundamento útil que se aplica a muitas situações e nos proporciona ensinamentos importantes. Ele sugere que o vendedor deve avaliar o benefício e o custo total para o cliente em relação à oferta da concorrência para saber como sua oferta é vista pelo comprador. Também sugere que o vendedor que estiver em desvantagem em relação ao valor entregue tem duas alternativas: elevar o benefício total para o cliente ou reduzir o custo total para o cliente. A primeira alternativa requer o fortalecimento ou o aumento dos benefícios econômicos, funcionais e psicológicos relacionados a bens, serviços, pessoal e imagem da oferta. A segunda requer uma redução dos custos para o comprador, com a redução do preço

ou do custo de posse e manutenção, a simplificação do processo de encomenda e entrega ou a absorção de algum risco do comprador por meio de garantia.

**ENTREGA DE ALTO VALOR PARA O CLIENTE** Os consumidores possuem diferentes níveis de fidelidade a marcas, lojas e empresas específicas. A **fidelidade** tem sido definida como “um compromisso profundamente arraigado de comprar ou recomendar repetidamente certo produto no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais”.<sup>9</sup> A Tabela 5.1 exibe marcas com o maior grau de fidelidade de clientes de acordo com um levantamento realizado em 2012 com consumidores norte-americanos.

**Tabela 5.1** As 30 maiores marcas em termos de fidelidade do cliente

Marca	Categoria	Classificação	
		2012	2011
Apple	Tablet	1	N/A
Amazon	Tablet	2	N/A
Apple	Smartphone	3	2
Amazon	Varejo on-line	4	1
Apple	Computador	5	5
Samsung	Tablet	6	N/A
Call of Duty	Franquia de jogos de tiro	7	N/A
Samsung	Telefone celular	8	4
Halo	Franquia de jogos de tiro	9	N/A
Twitter	Redes sociais	10	20
Kindle	Leitor eletrônico	11	8
Mary Kay	Cosméticos	12	10
Grey Goose	Vodca	13	15
Google	Mecanismo de busca	14	16
YouTube	Redes sociais	15	N/A
Facebook	Redes sociais	16	3
Dunkin' Donuts	Café	17	12
Zappos	Varejo on-line	18	6
Patron	Tequila	19	9
Crest Whitestrips	Branqueador dental	20	10
Walmart	Varejo de desconto	21	13
Maybelline	Cosméticos	22	14
Clinique	Cosméticos de luxo	23	34
Ketel One	Vodca	24	17
Hyundai	Automotiva	25	7
Samsung	Smartphone	26	56
LG	Telefone celular	27	19
Mary Kay	Hidratante facial	28	28
Avis	Locação de veículos	29	23
LinkedIn	Redes sociais	30	24

Fonte: 2012 Brand Keys Customer Loyalty Leaders List. Disponível em: <www.brandkeys.com>. Acesso em: 9 maio 2018.

Uma **proposição de valor** consiste em um conjunto de benefícios que a empresa promete entregar; é mais do que o posicionamento central da oferta. Por exemplo, o posicionamento



central da Volvo é ‘segurança’, mas ela promete ao comprador mais do que um carro seguro; outros benefícios incluem bom desempenho, design e respeito ao meio ambiente. Basicamente, a proposição de valor é uma promessa relativa à experiência que os clientes podem esperar da oferta que a empresa faz ao mercado e de seu relacionamento com o fornecedor. O cumprimento ou não da promessa dependerá da capacidade da empresa em administrar seu **sistema de entrega de valor**, constituído por todas as experiências que o cliente terá ao longo do processo de obtenção e uso da oferta. Na essência de um sistema de entrega de valor eficaz está um conjunto de processos organizacionais centrais que contribuem para a entrega de um valor diferenciado ao consumidor.<sup>10</sup>

## SATISFAÇÃO TOTAL DO CLIENTE

De modo geral, a **satisfação** é o sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador.<sup>11</sup> Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.<sup>12</sup>

As avaliações dos clientes sobre o desempenho de um produto dependem de muitos fatores, sobretudo do tipo de relação de fidelidade que eles mantêm com a marca.<sup>13</sup> É comum que os consumidores formem percepções favoráveis sobre um produto de uma marca que eles associem a sentimentos positivos. Pesquisas também mostraram um efeito assimétrico do desempenho do produto e das expectativas de satisfação: o efeito negativo sobre a satisfação do cliente ao não ter suas expectativas atendidas é desproporcionalmente mais forte do que o efeito positivo de superação das expectativas.<sup>14</sup>

Embora a empresa centrada no cliente busque criar um alto nível de satisfação, essa não é sua meta principal. Se ela aumenta a satisfação do cliente reduzindo seu preço ou melhorando seus serviços, o resultado pode ser lucros menores. A empresa pode aumentar sua lucratividade por meios diferentes do aumento da satisfação do cliente (melhorando processos de fabricação ou investindo mais em P&D, por exemplo).

Além disso, são muitos os stakeholders, incluindo funcionários, revendedores, fornecedores e acionistas; gastar mais para aumentar a satisfação do cliente pode desviar recursos que aumentariam a satisfação dos demais ‘parceiros’. Em última análise, a empresa deve tentar oferecer um alto nível de satisfação ao cliente, além de também atingir níveis aceitáveis de satisfação dos demais stakeholders, considerando seus recursos totais.

Como os compradores formam suas expectativas? Com base em experiências de compras anteriores, recomendações de amigos e colegas, informações e discurso público e informações e promessas de profissionais de marketing e de concorrentes. Se as expectativas criadas forem muito altas, o comprador provavelmente ficará desapontado. Por outro lado, se forem muito baixas, não atrairão compradores suficientes (embora satisfaçam aqueles que efetivarem a compra).<sup>15</sup>

Algumas das empresas mais bem-sucedidas atualmente elevam as expectativas e encontram formas de garantir um desempenho superior. A montadora de automóveis coreana Kia obteve êxito nos Estados Unidos ao lançar carros de baixo custo e alta qualidade com confiabilidade suficiente para oferecer garantia de 10 anos e 100.000 milhas.

## MONITORAMENTO DE SATISFAÇÃO

Muitas empresas medem sistematicamente a forma como tratam os clientes, identificando os fatores que moldam sua satisfação e modificando as operações e ações de marketing como resultado disso.<sup>16</sup>

Empresas inteligentes medem a satisfação dos clientes com regularidade porque esse é o segredo para retê-los.<sup>17</sup> De modo geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível ao preço. Além disso, sugere ideias sobre bens ou serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornaram rotineiras.<sup>18</sup>

Entretanto, a relação entre a satisfação e a fidelidade do cliente não é proporcional. Suponhamos que a satisfação do cliente seja avaliada em uma escala de um a cinco. No patamar mais baixo de satisfação (nível um), os clientes normalmente abandonam a empresa e estão propensos a falar mal dela. Nos níveis de dois a quatro, os clientes estão apenas satisfeitos e podem mudar facilmente de fornecedor caso surja uma oferta melhor. No nível cinco, o cliente tem grande chance de repetir a compra e elogiar a empresa. Um alto nível de satisfação e encantamento cria um vínculo emocional com a marca ou a empresa e não apenas uma preferência racional. A alta administração da Xerox constatou que seus clientes ‘altamente satisfeitos’ estão seis vezes mais propensos a repetir a compra de produtos da empresa ao longo dos 18 meses seguintes do que seus clientes ‘muito satisfeitos’.<sup>19</sup>

É preciso, contudo, levar em conta que os clientes definem um bom desempenho de maneiras diferentes. Uma entrega satisfatória pode significar entrega antecipada, entrega dentro do prazo ou entrega do pedido completo, e dois clientes podem se dizer ‘altamente satisfeitos’ por motivos diversos. Um deles pode ser daquele tipo que está sempre satisfeito, e o outro pode ser do tipo difícil de agradar, mas que ficou satisfeito na ocasião.<sup>20</sup> Também é importante saber o grau de satisfação dos clientes com a concorrência a fim de avaliar o ‘*share of wallet*’ ou qual é a parcela dos gastos do cliente que a marca da empresa obtém: quanto melhor o consumidor classificar a marca da empresa nos quesitos de satisfação e fidelidade, mais provável será que gaste com essa marca.<sup>21</sup>

**TÉCNICAS DE MENSURAÇÃO** Pesquisas do tipo survey periódicas podem monitorar diretamente a satisfação do cliente e fazer perguntas adicionais aos entrevistados para medir sua intenção de recompra, a probabilidade ou a disposição de recomendarem a empresa ou a marca a outras pessoas e percepções específicas de atributos ou benefícios que provavelmente estarão relacionadas à satisfação do cliente.

Claes Fornell, da Universidade de Michigan, desenvolveu o ACSI (índice norte-americano de satisfação do cliente, do inglês American Customer Satisfaction Index) para medir a satisfação percebida pelos consumidores em relação a diferentes empresas, indústrias, setores econômicos e economias nacionais.<sup>22</sup> A pesquisa mostrou uma associação forte e consistente entre a satisfação do cliente, conforme medido pelo ACSI, e o desempenho financeiro corporativo em termos de ROI (retorno sobre o investimento, do inglês *return on investment*), vendas, valor de longo prazo da empresa (Tobin’s Q) e outros indicadores.<sup>23</sup> A Tabela 5.2 exibe alguns dos líderes do índice ACSI 2014. A seção *Insight de marketing: A metodologia Net Promoter e a satisfação do cliente* descreve por que algumas empresas acreditam que basta uma pergunta bem-feita para avaliar a satisfação do cliente.<sup>24</sup>

**Tabela 5.2** Indicadores ACSI por setor, em 2014

Setor	Empresa	Pontuação
Transporte aéreo	JetBlue	79
Vestuário	Levi-Strauss, V. F.	82
Automóveis e veículos leves	Mercedes-Benz	84
Bancos	JPMorgan Chase	76
Cervejarias	Anheuser-Busch InBev	81
Telefones celulares	Samsung	81
Lojas de departamento e de desconto	Nordstrom	83
Serviço de telefonia fixa	Verizon	73
Alimentício	H. J. Heinz, Quaker & General Mills	87
Seguradoras de saúde	Blue Cross and Blue Shield	74
Hotelaria	Marriott	81
Corretagem na internet	Charles Schwab	84
Notícias e informações na internet	FOXNews.com & USATODAY.com	76

Continua

Continuação

Portais e mecanismos de busca na internet	Google	83
Varejo on-line	Amazon	88
Viagens pela internet	Orbitz	77
Seguro de vida	New York Life	80
Cuidados pessoais e limpeza	Clorox, Colgate-Palmolive & Unilever	85
Computadores	Apple	84
Refrigerantes	Dr Pepper Snapple	86
Supermercados	Publix	86
Serviço de telefonia móvel	Verizon Wireless	75

Fonte: ACSI LLC. Disponível em: <www.theacsi.org>. Acesso em: 9 maio 2018.

## INSIGHT DE Marketing

### A METODOLOGIA NET PROMOTER E A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Para muitas empresas, a mensuração da satisfação do cliente é uma prioridade — mas como elas devem tratar essa questão? Frederick Reichheld, da consultoria Bain, sugere que há somente uma pergunta sobre o cliente que realmente importa: “Qual é a probabilidade de você recomendar esse produto a um amigo ou colega?”.

Reichheld foi inspirado, em parte, pelas experiências da Enterprise Rent-A-Car. Quando, em 1998, reduziu as 18 perguntas de seu levantamento de satisfação do cliente para apenas duas — uma sobre a qualidade da experiência de locação e outra sobre a probabilidade de os clientes fazerem uma nova locação com a empresa —, a empresa descobriu que aqueles que atribuíram as notas mais altas para sua experiência de locação estavam três vezes mais propensos a repeti-la do que os que deram a segunda classificação mais alta. Também constatou que as informações diagnósticas que os gerentes coletavam de clientes insatisfeitos ajudavam a ajustar suas operações.

Em um tradicional levantamento Net Promoter, que segue o raciocínio de Reichheld, os clientes são convidados a avaliar a probabilidade de fazer recomendações em uma escala de 0 a 10. Em seguida, os profissionais de marketing subtraem os *detratores* (aqueles que deram notas de 0 a 6) dos *promotores* (aqueles que deram notas 9 ou 10) para chegar ao Net Promoter Score (NPS). Os clientes que atribuem notas 7 ou 8 à marca são considerados *passivamente satisfeitos* e não são incluídos. O índice NPS mais comum recai na faixa de 10 a 30%, mas as empresas de nível mundial podem pontuar mais de 50%. Algumas empresas com alta pontuação NPS em 2014 foram: USAA (82%), Amazon.com (64%), Southwest (62%), Wegmans (61%), Apple (72%) e Costco.com (82%).

Reichheld tem conquistado adeptos. American Express, Dell e Microsoft, entre outros, adotaram a métrica NPS; a GE, por exemplo, atrelou 20% dos bônus de seus gerentes a seu índice NPS. Quando a unidade europeia da GE Healthcare recebeu uma pontuação baixa, uma pesquisa de acompanhamento revelou que os tempos de resposta para os clientes constituíam um grande problema. Depois de reformular seu call center e colocar mais especialistas para trabalhar externamente, o índice Net Promoter da GE Healthcare saltou de 10 a 15 pontos. A Philips concentrou-se em não só engajar os promotores, mas também abordar as preocupações dos detratores, desenvolvendo o programa

Reference Promoter para que clientes dispostos a recomendar a marca o fizessem por meio de depoimentos gravados.

Reichheld desenvolveu o NPS em resposta aos levantamentos excessivamente complicados — e, portanto, ineficazes — que eram realizados com os clientes. Desse modo, não surpreende que as empresas-cliente louvem sua simplicidade e forte relação com o desempenho financeiro. Quando a Intuit aplicou o Net Promoter a seu produto TurboTax, os feedbacks recebidos revelaram insatisfação com o procedimento de desconto do software. Assim que a Intuit abandonou a exigência do comprovante de compra, as vendas saltaram 6%.

O NPS não está, porém, isento de críticas. Uma das mais comuns é a de que muitos padrões diferentes de resposta podem levar ao mesmo NPS. Por exemplo, esse índice é igual a 20% quando os promotores equivalem a 20%, os passivos a 80% e os detratores a 0%, bem como quando os promotores são iguais a 60%, os passivos a 0% e os detratores a 40%, mas as implicações gerenciais dos dois padrões de resposta são muito diversas. Outra crítica comum é a de que não se trata de uma previsão útil para vendas ou crescimento futuro porque ignora importantes questões de custo e receita.

Outros questionam seu real apoio à pesquisa. Um abrangente estudo acadêmico com 21 empresas e mais de 15 mil consumidores na Noruega não encontrou qualquer superioridade do NPS em relação a outros indicadores, como o ACSI. Alguns criticaram ambos, NPS e ACSI, por não contabilizarem os ex-clientes ou aqueles que nunca foram clientes. As opiniões das pessoas sobre qualquer um dos itens ou índices que medem a satisfação do cliente dependem, em parte, de como elas valorizam o equilíbrio entre simplicidade e complexidade.

Fontes: REICHHELD, Fred. *Ultimate Question: For Driving Good Profits and True Growth*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006; REICHHELD, Fred. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, dez. 2003; MORGAN, Neil A.; REGO, Lopo Leotte. The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science* 25, set.-out. 2006, p. 426-39; KEININGHAM, Timothy L. et al. Linking Customer Loyalty to Growth. *MIT Sloan Management Review*, verão 2008, p. 51-57; KHAN, Suhail. How Philips Uses Net Promoter Scores to Understand Customers. *HBR Blog Network*, 10 maio 2011; EAST, Robert, ROMANIUK, Jenni; LOMAX, Wendy. The NPS and ACSI: A Critique and an Alternative Metric. *International Journal of Market Research* 53, n. 3, 2011, p. 327-45; HANSON, Randy. Life after NPS. *Marketing Research*, verão 2011, p. 8-11; DOORN, Jenny van; LEEFLANG, Peter S. H.; TIJS, Marleen. Satisfaction as a Predictor of Future Performance: A Replication. *International Journal of Research in Marketing* 30, set. 2013, p. 314-18; <www.satmetrix.com>. Acesso em: 9 maio 2018.



A Enterprise Rent-A-Car constatou que suas pesquisas de satisfação de clientes eram mais eficazes com apenas duas questões.

e dos concorrentes. Nas situações de compra em que possam passar despercebidos, os próprios gerentes podem fazer esse papel e experimentar diretamente a forma como os clientes são tratados, ou podem ligar para sua empresa e fazer perguntas ou reclamações para ver como os telefonemas são conduzidos.

**INFLUÊNCIA DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE** Para as empresas centradas no cliente, a satisfação é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing. Hoje em dia, as empresas devem se preocupar, sobretudo, com o nível de satisfação do cliente porque a internet proporciona uma ferramenta para que os consumidores espalhem reclamações — assim como elogios — para o resto do mundo. Alguns clientes criam seus próprios sites para publicar queixas e promover protestos, visando marcas de alta visibilidade como United Airlines, Home Depot e Mercedes-Benz.<sup>25</sup>

As empresas que alcançam altos índices de satisfação do cliente fazem questão de que seu mercado-alvo saiba disso. Assim que atingiram o topo de sua categoria nas classificações de satisfação do cliente da J. D. Power, empresas como Hyundai, American Express, Medicine Shoppe (rede de farmácias) e Alaska Airways trataram de comunicar esse fato.

## QUALIDADE DE BENS E SERVIÇOS

A satisfação também depende da qualidade de bens e serviços. Porém, o que exatamente significa qualidade? Vários especialistas a definem como ‘adequação para o uso’, ‘conformidade com as exigências’ e ‘não sujeição a variações’. Utilizaremos a definição da Sociedade Americana de Controle de Qualidade: **qualidade** é a totalidade dos atributos e características de um produto que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.<sup>26</sup> Essa é uma definição claramente voltada para o cliente. Podemos dizer que a empresa fornece qualidade sempre que seu produto atende às expectativas do cliente ou as excede.

Uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades dos clientes durante a maior parte do tempo é tida como uma empresa de qualidade, mas é importante distinguir entre qualidade de *conformidade* e qualidade de *desempenho* (ou grau). Um Lexus oferece uma qualidade de desempenho mais elevada do que um Hyundai: ele proporciona mais estabilidade, velocidade e durabilidade. Entretanto, pode-se dizer que tanto um Lexus como um Hyundai oferecem a mesma qualidade de conformidade, caso todas as unidades entreguem a qualidade prometida.

**IMPACTO DA QUALIDADE** Há uma estreita ligação entre qualidade de bens e serviços, satisfação de clientes e lucratividade. Níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, o que justifica preços mais altos e — frequentemente — propicia custos menores. Estudos mostram uma alta correlação entre a qualidade de produtos e a lucratividade da empresa.<sup>27</sup> O esforço para a produção de bens superiores em mercados mundiais tem levado alguns países a conceder prêmios a empresas que apresentam as melhores práticas relacionadas à qualidade, tais como o Prêmio Deming, no Japão, o Malcolm Baldrige National Quality Award, nos Estados Unidos, e o European Quality Award, na Europa.

As empresas que reduziram custos para aparar arestas pagaram o preço quando a qualidade da experiência do cliente foi afetada. A Home Depot enfrentou problemas quando se tornou excessivamente centrada na redução de custos.<sup>28</sup>

As empresas também precisam monitorar o desempenho de seus concorrentes. Podem acompanhar o *índice de perda de clientes* e contatar aqueles que pararam de comprar com a empresa ou trocaram de fornecedor para saber por que o fizeram. Por fim, como descrevemos no Capítulo 3, as empresas podem contratar *compradores misteriosos* para se passarem por compradores potenciais e reportar os pontos fortes e fracos experimentados na compra dos produtos da empresa

**HOME DEPOT** Quando a Home Depot decidiu expandir seus negócios para o setor de suprimento a empreiteiras e, ao mesmo tempo, reduzir custos e racionalizar operações em 1.816 lojas nos Estados Unidos, muitos funcionários de tempo integral foram substituídos por outros de meio período, que logo passaram a representar cerca de 40% do pessoal de loja. O indicador ACSI de satisfação dos clientes da rede ficou abaixo de grandes varejistas do país, 11 pontos atrás do concorrente mais amigável aos consumidores — a Lowe's — e o preço de suas ações caiu 24% durante o maior boom no setor de reformas residenciais na história

norte-americana. Para reverter a situação da empresa, uma nova administração simplificou as operações. Os gerentes das lojas tinham de alcançar três metas: armazéns mais limpos, prateleiras abastecidas e excelência no serviço ao cliente. Os mais de duzentos e-mails enviados da sede corporativa em uma segunda-feira comum foram substituídos por apenas um; o restante das informações passou a ser disponibilizado on-line. Em uma nova prática chamada *power hours*, nos dias úteis, das dez da manhã até as duas da tarde e aos sábados e domingos, os funcionários não deviam fazer nada além de atender clientes. Para garantir

a adesão à nova estratégia, as avaliações de desempenho foram modificadas de modo que os funcionários de loja fossem avaliados quase inteiramente pelo atendimento que dispensavam ao cliente. Essas e outras iniciativas de atendimento ao cliente aumentaram o número de horas de trabalho dedicadas à atividade de atendimento ao cliente de 40 para 53%. À medida que a recessão passava, a melhoria no atendimento ao cliente associada a novas práticas de sortimento de produtos e centros de distribuição centralizados ajudou a Home Depot a recuperar a liderança de mercado e se distanciar da Lowe's.

A qualidade total, assim como o marketing, é tarefa de todos. No entanto, o marketing desempenha um papel especialmente importante ao ajudar empresas a identificar e entregar bens e serviços de alta qualidade aos clientes-alvo. Como os profissionais de marketing contribuem?

- Identificam corretamente as necessidades e os requisitos dos clientes.
- Comunicam adequadamente as expectativas dos clientes aos designers de produtos.
- Certificam-se de que os pedidos dos clientes sejam preenchidos corretamente e a tempo.
- Verificam se os clientes receberam de modo apropriado instruções, treinamento e assistência técnica sobre o uso do produto.
- Mantêm contato com os clientes após a venda para garantir que eles estejam, e permaneçam, satisfeitos.
- Coletam ideias de clientes para melhorias de bens e serviços para transmiti-las aos departamentos apropriados.

Ao fazer isso, os profissionais de marketing contribuem substancialmente com a gestão de qualidade total e com a satisfação do cliente, bem como com a rentabilidade do cliente e da empresa.

## Maximização do valor vitalício do cliente

Em última análise, o marketing é a arte de atrair e reter clientes lucrativos. No entanto, toda empresa perde dinheiro com alguns de seus clientes. Segundo a conhecida regra de Pareto, 80% ou mais dos lucros da empresa são gerados por 20% de seus melhores clientes. Alguns casos podem ser mais extremos — os 20% de clientes mais rentáveis (em uma base *per capita*) podem contribuir com 150 até 300% de rentabilidade. Os 10 a 20% menos rentáveis, em contrapartida, podem reduzir os lucros entre 50 e 200% por conta, com os 60 a 70% intermediários atingindo o ponto de equilíbrio.<sup>29</sup> A implicação disso é que uma empresa pode melhorar seus lucros 'demitindo' seus piores clientes.

As empresas precisam se preocupar com o Retorno sobre Clientes (ROC) e com a eficiência com que criam valor a partir dos clientes existentes e potenciais disponíveis.<sup>30</sup> Não são necessariamente os maiores clientes, que podem demandar um serviço considerável e os maiores descontos, os que geram o maior lucro. Os clientes menores pagam o preço integral e recebem um mínimo de serviço, mas os custos de transação reduzem sua lucratividade. Os clientes de porte médio que recebem um bom atendimento e pagam quase o preço integral costumam ser os mais lucrativos.

## LUCRATIVIDADE DO CLIENTE

Um **cliente lucrativo** é uma pessoa, família ou empresa que, ao longo do tempo, rende um fluxo de receita que excede, por uma margem aceitável, o fluxo de custos para atrair, vender e atender esse cliente. Observe que a ênfase recai sobre o fluxo de receita e custo *ao longo do tempo*, e não sobre o lucro advindo de uma transação específica.<sup>31</sup> A lucratividade do cliente pode ser avaliada individualmente, por segmento de mercado ou por canal.



Embora muitas empresas avaliem a satisfação dos clientes, a maioria deixa de avaliar a lucratividade de cada um deles.<sup>32</sup> Os bancos alegam que se trata de uma tarefa difícil, uma vez que um cliente utiliza diferentes serviços bancários e as transações são registradas em departamentos distintos. Entretanto, os bancos que conseguem avaliar as transações se assombram com o número de clientes não lucrativos. Alguns relatam que perdem dinheiro com mais de 45% de seus clientes.

**ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DO CLIENTE** A Figura 5.3 mostra um método útil para analisar a lucratividade do cliente.<sup>33</sup> Os clientes são dispostos em colunas, e os produtos, em linhas. Cada célula contém um símbolo representando a lucratividade da venda daquele produto àquele cliente. O cliente 1 (C1) é altamente lucrativo; ele compra dois produtos lucrativos (P1 e P2). O cliente 2 (C2) apresenta um quadro de lucratividade variável; ele compra um produto lucrativo (P1) e outro não lucrativo (P3). O cliente 3 (C3) causa prejuízo, uma vez que ele compra um produto lucrativo (P1) e dois não lucrativos (P3 e P4).

**Figura 5.3** Análise da lucratividade cliente-produto

		Clientes			
		C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	
Produtos	P <sub>1</sub>	+	+	+	Produto altamente lucrativo
	P <sub>2</sub>	+			Produto lucrativo
	P <sub>3</sub>		-	-	Produto não lucrativo
	P <sub>4</sub>			-	Produto altamente não lucrativo
		Cliente altamente lucrativo	Cliente de lucratividade variável	Cliente que traz prejuízo	

O que a empresa pode fazer com relação aos clientes 2 e 3? Ela tem duas opções: (1) aumentar o preço dos produtos menos lucrativos ou eliminá-los e (2) tentar vender aos clientes não lucrativos os produtos que geram lucros. Os clientes não lucrativos que pararem de comprar não devem ser motivo de preocupação. Na verdade, a empresa sairia ganhando se conseguisse empurrá-los para a concorrência.

A **análise da lucratividade do cliente (ALC)** é mais bem conduzida ao se usar as ferramentas de uma técnica contábil chamada **custeio baseado em atividades (ABC)**, do inglês *activity-based costing*. Esse método tenta identificar os custos reais associados ao atendimento de cada cliente — os custos de bens e serviços com base nos recursos que eles consomem. A empresa estima toda a receita advinda do cliente e subtrai os custos.

Com a ALC, os custos devem incluir não só aqueles envolvidos na produção e na distribuição dos bens e serviços, mas também os envolvidos no recebimento de ligações do cliente, na realização de visitas a ele ou na entrega de brindes como entretenimento e presentes — enfim, todos os recursos da empresa despendidos no atendimento ao cliente. A ALC também aloca custos indiretos como administrativos, despesas de escritório, suprimentos, e assim por diante, para as atividades que os utilizam, e não em alguma proporção aos custos diretos. Ambos os custos, variáveis e despesas gerais, são repassados a cada cliente.

As empresas que não conseguem medir corretamente seus custos também não medem corretamente seu lucro, e é provável que estejam alocando mal seu esforço de marketing. O segredo de empregar a ALC com eficácia é definir e julgar as ‘atividades’ de modo adequado. Uma solução baseada no fator tempo calcula o custo de um minuto dos custos indiretos e depois define quanto desse custo cada atividade utiliza.<sup>34</sup>

## ESTIMATIVA DO VALOR VITALÍCIO DO CLIENTE

A ideia de maximização da lucratividade do cliente no longo prazo é captada no conceito de valor vitalício do cliente.<sup>35</sup> O CLV (valor vitalício do cliente, do inglês *customer lifetime value*) descreve o valor presente do fluxo de lucros futuros que a empresa espera obter com o cliente em compras ao longo do tempo. A empresa deve subtrair da receita esperada os custos que terá para atrair esse cliente, realizar a venda e atendê-lo, aplicando a taxa de desconto apropriada (de 10 a 20%, por exemplo, dependendo do custo do capital e das atitudes perante o risco). Os cálculos do valor vitalício para bens ou serviços podem somar dezenas de milhares de dólares e até valores de seis dígitos.<sup>36</sup>

Existem muitos métodos para estimar o CLV.<sup>37</sup> A seção *Memorando de marketing: Cálculo do valor vitalício do cliente* ilustra um deles. O cálculo do CLV proporciona uma base quantitativa formal para planejar o investimento no cliente e ajuda os profissionais de marketing a adotar uma perspectiva de longo prazo. Um desafio para a aplicação dos conceitos de CLV, todavia, é chegar a uma estimativa confiável de custo e receita. Os profissionais de marketing que usam os conceitos de CLV também devem levar em consideração as atividades de marketing voltadas à construção de marca no curto prazo, o que ajuda a aumentar a fidelidade do cliente. Uma empresa que se destacou em ter uma visão tanto de curto prazo como de longo prazo da fidelidade do cliente é a Harrah's.<sup>38</sup>

**HARRAH'S.** A Harrah's Entertainment, liderada pelo ex-professor universitário Gary Loveman, tomou um rumo diferente daquele seguido pelos grandes players da indústria de cassinos de Las Vegas, cujos modelos de negócio eram baseados em construir instalações cada vez maiores e opulentas. Em 1997, a Harrah's lançou um programa de fidelidade pioneiro que reuniu todos os dados de seus clientes em um cadastro centralizado e fez uma análise sofisticada para entender melhor o valor dos investimentos do cassino em seus clientes. Com mais de 40 milhões de membros ativos, o programa Total Rewards foi aperfeiçoado para prover uma análise quase em tempo real: à medida que os clientes interagem com as máquinas caça-níqueis, registram-se nos cassinos ou comem em seus restaurantes, eles recebem recompensas — por exemplo, *vouchers* de refeições ou créditos para jogos — com

base em análises preditivas extraídas do banco de dados. A empresa gasta US\$ 100 milhões por ano em tecnologia da informação e já identificou centenas de segmentos de clientes muito específicos; ao direcionar ofertas a cada um deles, pôde quase dobrar sua participação nos orçamentos de jogo dos clientes e gerar US\$ 6,4 bilhões anuais (80% de seu faturamento com jogos). Pesquisas revelaram que, contrariando o senso comum, os clientes mais rentáveis não são os grandes apostadores da classe alta, mas os jogadores mais velhos de caça-níqueis. A Harrah's também aprendeu a cortar drasticamente seus gastos com propaganda tradicional, em grande parte substituindo-a por mala direta e e-mail marketing — um cliente rentável pode receber até 150 peças por ano. Seu pessoal também é recompensado, em parte com base na avaliação do serviço prestado ao cliente. Para harmonizar melhor

seus sites e anúncios on-line, as opiniões e os comentários dos clientes são monitorados no TripAdvisor.com, bem como nos sites de redes sociais como Twitter e Facebook. Depois que a empresa fez alterações para contemplar o interesse dos clientes nas comodidades do hotel e nas vistas icônicas que se podia ter da Strip de Las Vegas e de seu hotel e cassino Paris Las Vegas, as reservas on-line cresceram dois dígitos. Dados do programa Total Rewards influenciaram até a decisão da Harrah's de adquirir o Caesars Entertainment, quando uma pesquisa revelou que a maioria de seus clientes que visitavam a cidade, quando não ficava em um hotel de propriedade da empresa, ia para o Caesars Palace. A última inovação em fidelidade da Harrah's é um programa de mobile marketing que envia ofertas aos dispositivos móveis dos clientes com base nos quesitos de horário e localização, em tempo real.



Crédito: AP7/Getty Images.

A Harrah's usa uma sofisticada análise de clientes para orientar suas ações de marketing, como a de lotar os salões de seu hotel e cassino Paris Las Vegas.

MEMORANDO DE **Marketing**

**CÁLCULO DO VALOR VITALÍCIO DO CLIENTE**

Pesquisadores e profissionais têm usado diversas abordagens para a modelagem e a estimativa do CLV. Don Lehmann, da Universidade de Columbia, e Sunil Gupta, da Universidade de Harvard, recomendam a seguinte fórmula para calcular o CLV para um cliente ainda não adquirido:

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t) r_t}{(1 + i)^t} - CA$$

em que

$p_t$  = preço pago por um consumidor no momento  $t$

$c_t$  = custo direto de atender o cliente no tempo  $t$

$i$  = taxa de desconto ou custo de capital para a empresa

$r_t$  = probabilidade de repetição de compra pelo cliente ou de ele estar 'ativo' no tempo  $t$

$CA$  = custo de aquisição

$T$  = horizonte de tempo para estimar o CLV

Uma decisão fundamental é o horizonte de tempo a ser usado para estimar o CLV. Normalmente, o período de três a cinco anos é razoável. Com essa informação e estimativas de outras variáveis, podemos calcular o CLV usando uma planilha para análise.

Gupta e Lehmann ilustram sua abordagem mediante o cálculo do CLV de 100 clientes ao longo de um período de 10 anos (Tabela 5.3). Nesse exemplo, a empresa adquire 100 clientes a um custo de aquisição por cliente de US\$ 40. Portanto, no ano 0, ele gasta US\$ 4.000. Alguns desses clientes deixam de comprar da empresa a cada ano. O valor

presente dos lucros desse *cohort* (grupo específico) de clientes em 10 anos é de US\$ 13.286,52. O CLV líquido — após a dedução dos custos de aquisição — é de US\$ 9.286,52, ou US\$ 92,87 por cliente.

Usar um horizonte de tempo infinito evita ter que selecionar um horizonte de tempo arbitrário para o cálculo do CLV. No caso de um horizonte de tempo infinito, se as margens (preço menos custo) e as taxas de retenção permanecerem constantes ao longo do tempo, o CLV futuro de um cliente existente será simplificado para o seguinte:

$$CLV = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{mr^t}{(1 + i)^t} = m \frac{r}{(1 + i - r)}$$

Em outras palavras, o CLV simplesmente se torna a margem ( $m$ ) vezes um *múltiplo de margem* [ $r / (1 + i - r)$ ].

A Tabela 5.4 mostra o múltiplo de margem para várias combinações de  $r$  e  $i$  e um modo simples de estimar o CLV de um cliente. Quando a taxa de retenção é de 80% e a taxa de desconto é de 12%, o múltiplo de margem é de cerca de 2,5. Portanto, o CLV futuro de um cliente existente nesse cenário é simplesmente sua margem anual multiplicada por 2,5.

Fontes: GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R. Models of Customer Value. WIE-RENGA, Berend (org.). *Handbook of Marketing Decision Models*. Berlin: Springer Science and Business Media, 2007; GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R. Customers as Assets. *Journal of Interactive Marketing* 17, n. 1, 2003, p. 9-24; GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R. *Managing Customers as Investments*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005; FADER, Peter; HARDIE, Bruce; LEE, Ka. RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis. *Journal of Marketing Research* 42, n. 4, 2005, p. 415-30; GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R.; STUART, Jennifer Ames. Valuing Customers. *Journal of Marketing Research* 41, n. 1, 2004, p. 7-18.

**Tabela 5.3** Exemplo hipotético para ilustrar cálculos de CLV

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Número de clientes	100	90	80	72	60	48	34	23	12	6	2
Receita por cliente		100	110	120	125	130	135	140	142	143	145
Custo variável por cliente		70	72	75	76	78	79	80	81	82	83
Margem por cliente		30	38	45	49	52	56	60	61	61	62
Custo de aquisição por cliente	40										
Custo ou lucro total	-4.000	2.700	3.040	3.240	2.940	2.496	1.904	1.380	732	366	124
Valor presente	-4.000	2.454,55	2.512,40	2.434,26	2.008,06	1.549,82	1.074,76	708,16	341,48	155,22	47,81

**Tabela 5.4** Múltiplo de margem

Taxa de retenção	Taxa de desconto			
	10%	12%	14%	16%
60%	1,20	1,5	1,11	1,07
70%	1,75	1,67	1,59	1,52
80%	2,67	2,50	2,35	2,22
90%	4,50	4,09	3,75	3,46

## ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES

As empresas que visam à expansão de seus lucros e vendas devem investir tempo e recursos consideráveis na busca por novos clientes. Para gerar *leads* (contatos de clientes potenciais) uma empresa pode fazer propaganda por meios de comunicação; enviar malas diretas e e-mails; fazer sua equipe de vendas participar de feiras setoriais onde encontrarão novas possibilidades de venda; comprar cadastros de consumidores de empresas especializadas; e assim por diante.

Cada método de aquisição gera clientes com variados CLVs. Um estudo mostrou que os clientes adquiridos por meio da oferta de um desconto de 35% tinham cerca de metade do valor a longo prazo de novos clientes adquiridos sem qualquer desconto.<sup>39</sup> Muitos desses clientes estavam mais interessados na oferta do que no produto em si.

Da mesma forma, muitos restaurantes, serviços de lavagem de carros, salões de beleza e lavanderias lançaram campanhas de ‘ofertas diárias’ dos principais sites de compras coletivas dos Estados Unidos — Groupon e LivingSocial — para atrair novos clientes. Infelizmente, essas campanhas acabavam não sendo lucrativas no longo prazo porque os usuários de cupom não eram facilmente convertidos em clientes fiéis.<sup>40</sup>

Campanhas promocionais que reforçam o valor da marca, ainda que dirigidas aos que já são fiéis, muitas vezes atraem novos clientes. Dois terços do considerável crescimento estimulado pela estratégia de fidelidade da líder em comunicação móvel no Reino Unido, a O2, foram atribuídos ao recrutamento de novos clientes, e o restante à redução de seu índice de deserção.<sup>41</sup>

**REDUÇÃO DA DESERÇÃO DE CLIENTES** Não basta atrair novos clientes; a empresa também deve retê-los e ampliar o volume de negócios.<sup>42</sup> É excessivo o número de empresas que apresentam uma alta **taxa de churn de clientes** (rotatividade de clientes) ou deserção de clientes. Nesse caso, atrair clientes é como adicionar água a um balde furado.

As operadoras de telefonia celular e operadoras de TV a cabo nos Estados Unidos são atacadas por uma praga chamada *spinners* — clientes que trocam de operadora pelo menos três vezes ao ano em busca do melhor negócio. Muitas perdem 25% de seus assinantes a cada ano, a um custo estimado que varia de US\$ 2 bilhões a US\$ 4 bilhões. Alguns dos fatores de insatisfação citados por clientes que desertam são necessidades e expectativas não atendidas, má qualidade e alta complexidade de bens/serviços e erros de faturamento.<sup>43</sup>

Para reduzir a taxa de deserção de clientes, a empresa deve:

1. **Definir e medir sua taxa de retenção.** Para uma revista, a taxa de renovação de assinatura é um indicador eficaz de retenção. Para uma faculdade, pode ser a taxa de retenção do primeiro para o segundo ano ou o índice de formandos por turma.
2. **Distinguir as causas de desgaste na relação com clientes e identificar aquelas que podem ser mais bem administradas.** Não há muito o que fazer no caso de clientes que mudam de endereço ou saem do negócio, mas é possível tomar alguma medida em relação àqueles que desertam por baixo nível de serviço, produtos de má qualidade ou preços altos.<sup>44</sup>
3. **Comparar o valor vitalício do cliente com os custos de redução da taxa de deserção.** Contudo que o custo de desencorajar a deserção seja menor do que o lucro perdido, invista na manutenção do cliente.

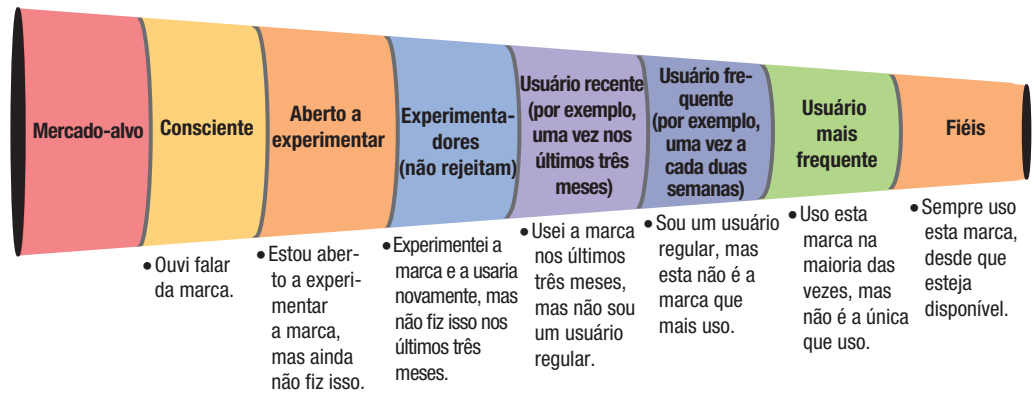
**DINÂMICA DE RETENÇÃO** A Figura 5.4 mostra as principais etapas do processo de atrair e reter clientes com base em um funil, bem como exemplos de afirmações para mensurar seu progresso. O **funil de marketing** identifica a porcentagem do mercado-alvo potencial em cada fase do processo de decisão, partindo do meramente consciente para o altamente fiel. Os consumidores devem passar por cada estágio antes de se tornarem fiéis. Alguns profissionais de marketing estendem o funil de modo a incluir clientes fiéis que sejam defensores da marca ou até mesmo parceiros da empresa.

Ao calcular as *taxas de conversão* — a porcentagem de clientes em um estágio que se deslocam para o próximo —, o funil permite aos profissionais de marketing identificar qualquer fase de gargalo ou barreira à construção da fidelidade do cliente. Se a porcentagem de usuários recentes é significativamente inferior à dos experimentadores, por exemplo, pode haver algo errado com os produtos que impeça a repetição da compra.

O funil também enfatiza a importância de não atrair somente novos clientes, mas também reter e cultivar os já existentes. Clientes satisfeitos formam o *capital de relacionamento com*



Figura 5.4 O funil de marketing



clientes da empresa. Se a empresa fosse vendida, a adquirente pagaria não somente pelas instalações e equipamentos industriais e pela marca, mas também pela *base de clientes* e pela quantidade e valor dos clientes que farão negócios com a nova empresa. Consideremos os dados a seguir sobre a retenção de clientes:<sup>45</sup>

- Conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes. Não é fácil induzir clientes satisfeitos a deixar de contratar seus fornecedores atuais.
- As empresas perdem em média 10% de seus clientes a cada ano.
- Conforme o setor, uma redução de 5% no índice de perda de clientes pode aumentar os lucros de 25 a 85%.
- A taxa de lucro tende a aumentar ao longo do tempo de permanência do cliente retido em razão do aumento de compras, indicações, preços premium e redução nos custos operacionais de serviços ao cliente.

**GESTÃO DA BASE DE CLIENTES** A análise de rentabilidade de clientes e o funil ajudam os executivos de marketing a decidir como administrar grupos de clientes que variam no tocante a fidelidade, rentabilidade, risco e outros fatores.<sup>46</sup> Um impulsionador crucial do valor para o acionista é o valor agregado da base de clientes. As empresas de sucesso aumentam o valor de sua base de clientes ao se superarem em estratégias como:

- **Reduzir o índice de deserção de clientes.** Selecionar e treinar funcionários para que sejam bem informados e cordiais aumenta a probabilidade de proporcionar respostas satisfatórias às dúvidas dos compradores. A Whole Foods, maior varejista de alimentos naturais e orgânicos do mundo, atrai clientes com seu compromisso de comercializar os melhores alimentos e com seu conceito de trabalho em equipe.

A Whole Foods constrói a fidelidade do cliente por meio de sua hábil aquisição e comercialização de alimentos naturais e orgânicos.





- **Aumentar a longevidade do relacionamento com os clientes.** Quanto maior o envolvimento de um cliente com a empresa, maior a probabilidade de que ele se mantenha fiel a ela. Quase 65% das novas aquisições de um automóvel Honda são feitas para substituir outro mais velho. Os motoristas citaram a reputação da Honda de criar veículos seguros com alto valor de revenda. Buscar recomendações de consumidores pode ser uma forma eficaz de envolver os consumidores com uma marca e uma empresa.<sup>47</sup>
- **Aumentar o potencial de crescimento de cada cliente por meio de participação na carteira do cliente (share of wallet), venda cruzada (cross-selling) e venda incremental (up-selling).**<sup>48</sup> As vendas para os clientes existentes podem ser aumentadas com novas ofertas e oportunidades. A Harley-Davidson vende mais do que motocicletas e acessórios como luvas, jaquetas de couro, capacetes e óculos de sol. Seus revendedores comercializam mais de três mil itens de vestuário — algumas lojas têm até provadores. Artigos licenciados vendidos por outros pontos de venda vão desde os mais previsíveis (copos de aperitivo, bolas brancas de sinuca e isqueiros Zippo) até os mais surpreendentes (colônias, bonecas e celulares). A venda cruzada não será rentável se o cliente-alvo exigir muitos serviços para cada produto, gerar muitas devoluções, escolher a dedo as promoções ou limitar os gastos totais em todos os produtos.<sup>49</sup>
- **Aumentar a lucratividade de clientes pouco lucrativos ou dispensá-los.** Para não ter de dispensar um cliente não lucrativo, pode-se incentivá-lo a comprar mais vezes ou em quantidades maiores, abrir mão de certos recursos ou serviços ou pagar um preço ou tarifa maior.<sup>50</sup> A fim de assegurar níveis mínimos de retorno por cliente, bancos, operadoras de telefonia e agências de viagens passaram a cobrar por serviços antes gratuitos. As empresas também podem desencorajar aqueles com perspectivas questionáveis de rentabilidade. A Progressive Insurance faz triagem de clientes e desvia os potencialmente não lucrativos para os concorrentes.<sup>51</sup> Entretanto, clientes que pagam pouco ou nada e são subsidiados pelos que pagam mais — como em mídia impressa e on-line, serviços de emprego e namoro e shopping centers — podem ainda criar efeitos úteis de rede direta e indireta, uma importante função.<sup>52</sup>
- **Concentrar esforços diferenciados em clientes de alto valor.** Os clientes mais valiosos podem receber tratamento especial. Gestos atenciosos como cartões de felicitação, pequenos presentes ou convites para eventos esportivos ou artísticos podem enviar-lhes um forte sinal positivo.

## CONSTRUÇÃO DE FIDELIDADE

As empresas que pretendem criar uma conexão forte e estreita com os clientes devem atender a algumas considerações específicas (Figura 5.5). Um grupo de pesquisadores considera que as atividades de relacionamento com o cliente agregam benefícios financeiros, benefícios sociais ou vínculos estruturais.<sup>53</sup> As seções a seguir explicam três tipos de atividade de marketing que as empresas usam para melhorar a fidelidade e a retenção de clientes.

**Figura 5.5** Como formar conexões fortes com os clientes

- Criar bens, serviços e experiências superiores para o mercado-alvo.
- Obter participação interdepartamental no planejamento e na gestão do processo de satisfação e retenção do cliente.
- Integrar a ‘voz do cliente’ de modo a capturar suas necessidades ou seus requisitos, sejam eles declarados ou não, em todas as decisões de negócios.
- Organizar e disponibilizar um banco de dados de informações sobre necessidades, preferências, contatos, frequência de compras e satisfação.
- Facilitar o acesso dos clientes aos funcionários da empresa que sejam os mais adequados para ouvir suas necessidades, percepções e queixas.
- Avaliar o potencial dos programas de fidelização e clubes de compras.
- Aplicar programas de premiação que promovam o reconhecimento de funcionários extraordinários.

**INTERAÇÃO COM CLIENTES** Conectar consumidores, clientes, pacientes e outros diretamente com os funcionários de determinada empresa é altamente motivador e informativo. Os usuários

finais podem oferecer uma prova tangível do impacto positivo de bens e serviços da empresa, expressar apreciação pelas contribuições dos funcionários e provocar empatia. A breve visita de um estudante que havia recebido uma bolsa de estudos motivou os responsáveis pela arrecadação de fundos universitários a aumentar sua produtividade semanal em 400%; a fotografia de um paciente inspirou radiologistas a melhorar em 46% a precisão dos resultados diagnósticos.<sup>54</sup>

Ouvir os clientes é crucial para a gestão do relacionamento. Algumas empresas criaram um mecanismo contínuo que mantém sua equipe de marketing permanentemente conectada com o feedback que os clientes dão ao pessoal da linha de frente.

- A Deere & Company, que fabrica os tratores John Deere e possui um excelente histórico de fidelidade de clientes — quase 98% de retenção em alguns segmentos de produto —, tem utilizado funcionários aposentados para entrevistar os clientes perdidos, além da clientela cativa.<sup>55</sup>
- A Chicken of the Sea tem 80 mil membros em seu Mermaid Club, um grupo dos maiores clientes que recebe ofertas especiais, dicas e artigos sobre saúde, atualização de novos produtos e um boletim informativo. Em contrapartida, os membros do clube fornecem um valioso feedback sobre o que a empresa está fazendo e o que ela pensa em fazer. Esse feedback ajudou a projetar o site da marca, desenvolver mensagens para propaganda na TV e criar a arte e o texto das embalagens.<sup>56</sup>
- A Build-A-Bear Workshop, fabricante de ursos de pelúcia, usa o Cub Advisory Board (conselho consultivo do ursinho) como um grupo que fornece feedback e informações que auxiliam na tomada de decisões. Esse conselho é composto por 20 crianças de 5 a 16 anos que avaliam ideias de novos produtos e demonstram aprovação ou não com ‘patas para cima ou para baixo’. Muitos produtos vendidos nas lojas surgiram de ideias de clientes.<sup>57</sup>

Porém, ouvir é apenas uma parte da história. Também é importante ser um defensor do cliente e, na medida do possível, tomar seu partido e entender seu ponto de vista.<sup>58</sup>

**DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS DE FIDELIDADE** Os **programas de frequência ou fidelidade (PFs)** são planejados para recompensar clientes que compram com frequência e em grande quantidade. Podem contribuir para construir fidelidade de longo prazo com clientes de alto CLV, criando oportunidades de venda cruzada nesse processo. Lançados por companhias aéreas, hotéis e administradoras de cartão de crédito, atualmente existem PFs em muitos outros setores. A maioria das redes de supermercado oferecem cartões que concedem descontos em determinados itens.

Normalmente, a primeira empresa a introduzir um PF em um setor é a maior beneficiada, especialmente se os concorrentes demorarem a reagir. Após a adesão da concorrência, o PF pode tornar-se um ônus financeiro a todas as empresas que o oferecem, mas algumas delas são mais eficientes e criativas em administrá-los. Alguns desses programas geram recompensas de tal modo que prendem os clientes e acarretam significativos custos de troca. Os PFs também podem produzir um impulso psicológico e uma sensação de ser especial e fazer parte de uma elite, algo valorizado pelos clientes.<sup>59</sup>

Os **programas de filiação** atraem e retêm os clientes responsáveis pela maior parcela dos negócios. Podem ser abertos a todos os que compram produtos ou se restringir a um grupo de afinidade ou ainda àqueles dispostos a pagar uma pequena taxa. Embora os grupos abertos sirvam bem para formar um banco de dados ou fisgar clientes dos concorrentes, os grupos de participação restrita são mais eficazes em desenvolver fidelização no longo prazo. Taxas e condições para adesão evitam a participação daqueles com um interesse apenas passageiro pelos produtos de uma empresa.

A Apple estimula os donos de computadores de sua marca a formar grupos locais de usuários. Há centenas desses grupos, com números de membros que variam de 30 até mais de 1.000. Os donos de computadores Apple participantes obtêm oportunidades de aprender mais sobre as máquinas, compartilhar ideias e receber descontos em produtos. Eles patrocinam atividades e eventos especiais, além de prestar serviço comunitário. Qualquer cliente pode encontrar o grupo de usuários mais próximo pelo site da Apple.<sup>60</sup>

**CRIAÇÃO DE VÍNCULOS INSTITUCIONAIS** A empresa pode oferecer a seus clientes corporativos equipamentos especiais ou links eletrônicos que os auxiliem a gerenciar seus pedidos, folhas de pagamento e estoques. Os clientes se sentem menos inclinados a trocar um fornecedor por outro quando isso implica altos custos de capital, altos custos de busca ou a perda de descontos vinculados

à fidelidade. Um bom exemplo é a McKesson Corporation, importante atacadista de produtos farmacêuticos, que investiu milhões de dólares em EDI (intercâmbio eletrônico de dados, do inglês *electronic data interchange*) para auxiliar farmácias independentes a gerenciar estoques, processos de entrada de pedidos e espaço físico nas prateleiras. Outro exemplo é a Milliken & Company, que oferece programas de software proprietário, pesquisas de marketing, treinamento em vendas e indicações de vendas a clientes fiéis.

## COMUNIDADES DE MARCA

Graças à internet, as empresas estão interessadas em colaborar com os consumidores para criar valor por meio de comunidades desenvolvidas em torno de marcas. Uma **comunidade de marca** é uma comunidade especializada de consumidores e funcionários cuja identificação e atividades giram em torno da marca.<sup>61</sup> Três características as identificam:<sup>62</sup>

1. Uma ‘consciência de grupo’ ou um senso de conexão para com a marca, a empresa, o produto ou outros membros da comunidade.
2. Rituais, histórias e tradições compartilhadas que ajudam a transmitir o significado da comunidade.
3. Uma responsabilidade ou um dever moral compartilhado tanto em relação à comunidade como um todo como a seus membros individuais.

**TIPOS DE COMUNIDADE DE MARCA** As comunidades de marca podem assumir muitas formas.<sup>63</sup> Algumas surgem organicamente dos próprios usuários da marca, como o clube de pilotos de MGB em Atlanta e o fórum de discussão on-line Rennlist da Porsche. Outras são patrocinadas e intermediadas por empresas, como o Club Green Kids (fã-clube mirim oficial do time de basquete Boston Celtics) e o H.O.G. (grupo de proprietários de motos Harley, do inglês Harley Owners Group).<sup>64</sup>



Crédito: Nicholas J. Reid/Getty Images.

A Harley-Davidson formou uma comunidade ativa da marca com o seu Harley Owners Group, que ostenta mais de um milhão de membros.

**HARLEY-DAVIDSON** Fundada em 1903, em Milwaukee, no estado norte-americano de Wisconsin, em duas ocasiões a Harley-Davidson escapou por pouco da falência, mas atualmente é uma das marcas de veículos motorizados mais reconhecidas do mundo. Por causa das terríveis dificuldades financeiras que enfrentava na década de 1980, ela licenciou seu nome para negócios pouco recomendados como cigarros e coolers de vinho. Embora os consumidores amassem a marca, as vendas caíram em virtude de problemas de qualidade de produto e a Harley iniciou a retomada de sua excelência

melhorando os processos de fabricação. A empresa também desenvolveu uma forte comunidade da marca com o clube de proprietários denominado H.O.G., que patrocina rallies de motocicleta, passeios beneficentes e outros eventos ligados ao motociclismo, e agora conta com mais de um milhão de membros em cerca de 1.400 grupos regionais. Os benefícios do H.O.G. incluem uma revista chamada *Hog Tales*, um manual de turismo, serviço de emergência na estrada, um seguro especialmente customizado, indenização em casos de roubo, tarifas promocionais em hotéis e o programa Fly & Ride,

que oferece aos membros o aluguel de Harleys nas férias. A empresa também mantém um site abrangente dedicado ao H.O.G., com informações sobre grupos regionais e eventos, além de uma seção de acesso exclusivo aos membros. A Harley é ativa nas mídias sociais e ostenta mais de 3,3 milhões de fãs no Facebook. Um deles inspirou um vídeo digital e uma campanha no Twitter denominada *E Pluribus Unum* — traduzido do latim, significa “de muitos, um” — em que donos de Harley de todos os estratos sociais mostram sua diversidade e o orgulho que sentem de suas motos.

Toda empresa, seja ela grande ou pequena, pode formar comunidades de marca. Quando a New York's Signature Theatre Company construiu uma nova instalação de quase sete mil metros quadrados para os seus espetáculos, fez questão de que houvesse uma área central onde elencos, equipe técnica, dramaturgos e o público de todas as produções artísticas pudessem interagir entre si.<sup>65</sup>

Pela internet, os profissionais de marketing podem acessar redes sociais como o Facebook e o Twitter, além de blogs, ou criar sua própria comunidade on-line. Os membros desses grupos podem recomendar produtos, compartilhar avaliações, criar listas de recomendações e favoritos ou socializar em um ambiente virtual.

Os fóruns on-line podem ser especialmente úteis em uma configuração B2B para fins de desenvolvimento profissional e oportunidades de feedback. O blog Kodak Grow Your Biz permite a seus membros aprender e compartilhar informações sobre como bens, serviços e tecnologias da Kodak podem melhorar o desempenho comercial de importantes empresas ou setores econômicos.<sup>66</sup> O fórum de usuários da Pitney Bowes, por sua vez, permite a seus membros discutir questões específicas, sobre equipamentos da empresa, ou mais gerais, referentes a mala diretas ou a ações de marketing. Os próprios membros do grupo compartilham respostas a dúvidas comerciais, embora os representantes de serviço ao cliente da Pitney Bowes estejam disponíveis para oferecer algum suporte mais complexo.<sup>67</sup>

**MAXIMIZAÇÃO DOS BENEFÍCIOS DAS COMUNIDADES DE MARCA** Uma comunidade de marca forte resulta em uma base de clientes mais fiel e comprometida. Uma pesquisa mostrou que um varejista multicanal de livros, CDs e DVDs obteve uma receita incremental de longo prazo da ordem de 19% — a que os autores chamaram de “dólares sociais” — depois que seus clientes formaram uma comunidade on-line. Quanto mais ‘conectado’ fosse um membro dessa comunidade, maior era a probabilidade de que gastasse mais.<sup>68</sup>

Uma comunidade de marca pode ser uma fonte constante de inspiração e feedback para melhorias ou inovações de produtos. As atividades e as recomendações dos membros de uma comunidade de marca também podem, até certo ponto, substituir ações que caberiam à empresa realizar, gerando assim maior eficácia e eficiência de marketing.<sup>69</sup>

Para entender melhor como funcionam essas comunidades, um estudo abrangente examinou aquelas que envolviam marcas tão diversas quanto o cosmecêutico StriVectin, o carro Mini da BMW, o refrigerante Jones, a banda de rock Tom Petty & the Heartbreakers e os dispositivos de GPS Garmin. Usando múltiplos métodos de pesquisa como a ‘netnografia’ associada a fóruns on-line, as observações participante e naturalista de atividades comunitárias e as entrevistas em profundidade com membros da comunidade, os pesquisadores identificaram 12 práticas de criação de valor. Elas foram divididas em quatro categorias — redes sociais, gerenciamento de impressões, engajamento da comunidade e uso da marca — e estão resumidas na Tabela 5.5.

**Tabela 5.5** Práticas de criação de valor

REDES SOCIAIS	
Recepção	Cumprimentar novos membros, acolhendo-os no grupo e auxiliando sua aprendizagem sobre a marca e a socialização na comunidade.
Criação de empatia	Oferecer suporte emocional e/ou físico a outros membros, inclusive apoio em situações críticas relacionadas à marca (por exemplo, falha de produto, personalização) e/ou questões de vida não relacionadas à marca (por exemplo, doença, morte, emprego).
Administração	Articular as expectativas de comportamento dentro da comunidade de marca.
GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES	
Evangelização	Falar bem da marca, inspirando outros a usá-la e fazendo sua recomendação.
Justificativa	Reunir justificativas racionais, de modo geral, para dedicar tempo e esforço à marca e, de modo coletivo, para observadores externos e membros do entorno.
ENGAJAMENTO DA COMUNIDADE	
Delimitação	Reconhecer as variações entre os membros da comunidade de marca e estabelecer distinção e semelhança intragrupo.
Estabelecimento de marcos	Observar eventos marcantes na compra da marca e em seu consumo.
Caracterização	Traduzir marcos em símbolos e artefatos.

*Continua*

Continuação

Documentação	Detalhar a jornada do relacionamento com a marca de forma narrativa, muitas vezes ancorada e pontuada por marcos.
USO DA MARCA	
Tratamento	Cuidar da marca ou sistematizar padrões ideais de utilização.
Personalização	Modificar a marca para atender necessidades do grupo ou individuais. Isso inclui todos os esforços para mudar especificações de fábrica do produto a fim de melhorar seu desempenho.
Massificação	Distanciar-se/aproximar-se do mercado de maneira positiva ou negativa. Pode ser dirigida a outros membros (por exemplo, você deve vender/não vender tal produto) ou à empresa por meio de conexão explícita ou monitoramento presumido do site (por exemplo, você deve corrigir isso/fazer isso/mudar isso).

Fonte: adaptado de SHAU, Hope Jensen; MUNIZ, Albert M.; ARNOULD, Eric J. How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, 73, p. 30-51, set. 2009.

Construir uma comunidade de marca positiva e produtiva exige concepção e implementação cuidadosas.<sup>70</sup> Um grupo de pesquisadores apresenta estas recomendações para aumentar a eficácia das comunidades de marca on-line:<sup>71</sup>

1. *Melhore a periodicidade das informações trocadas.* Estabeleça horários para discussão de tópicos; recompense respostas oportunas e úteis; aumente os pontos de acesso à comunidade.
2. *Melhore a relevância das informações publicadas.* Mantenha o foco no tópico; divida o fórum em categorias; incentive os usuários a selecionar previamente seus interesses.
3. *Estenda a conversa.* Facilite a livre expressão dos usuários; não estabeleça limite à extensão das respostas; permita a avaliação dos usuários sobre a relevância das publicações.
4. *Aumente a frequência de troca de informações.* Lance concursos; use ferramentas conhecidas de redes sociais; crie oportunidades especiais para os visitantes; elogie os membros colaborativos.

## RECUPERAÇÃO DE CLIENTES

Por mais que as empresas se esforcem, é inevitável a perda de alguns clientes por se tornarem inativos ou por 'abandonarem a relação'. O desafio é reativá-los por meio de estratégias de recuperação.<sup>72</sup> Costuma ser mais fácil atrair de volta um ex-cliente (porque a empresa conhece seu nome e histórico) do que captar novos clientes. Entrevistas de saída e levantamentos com clientes perdidos podem revelar fontes de insatisfação e ajudar a reconquistar somente aqueles com forte potencial de gerar lucro.<sup>73</sup>

## Cultivo de relacionamento com o cliente

As empresas têm usado informações sobre os clientes para executar o marketing de precisão concebido para construir sólidos relacionamentos de longo prazo.<sup>74</sup> A informação é fácil de diferenciar, customizar, personalizar e enviar via redes a uma velocidade incrível, mas essa capacidade tem duas vertentes. Por exemplo, agora os clientes têm um meio rápido e fácil de fazer comparações antes de comprar ou compartilhar informações sobre suas experiências com diversos bens e serviços por meio de sites específicos. A autonomia dos consumidores equiparou-se à das empresas, e estas têm de se ajustar a mudanças na natureza e no poder de seus relacionamentos com os clientes.

## GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)

A **gestão do relacionamento com o cliente** (CRM, do inglês *customer relationship management*) trata do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os 'pontos de contato' com ele, a fim de maximizar sua fidelidade.<sup>75</sup> O CRM é importante porque um importante vetor da rentabilidade da empresa é o valor agregado de sua base de clientes. Um conceito correlato, a **gestão do valor do cliente** (CVM, do inglês *customer value management*), descreve a otimização pela empresa do valor de sua base de clientes. O CVM concentra-se na análise de dados individuais sobre clientes e prospects para desenvolver estratégias de marketing que visem adquirir ou reter clientes e orientar seu comportamento.<sup>76</sup>



Por *ponto de contato com o cliente* entende-se qualquer ocasião em que o cliente tenha contato com a marca ou o produto — isso abrange desde uma experiência em si até uma comunicação pessoal ou de massa, ou mesmo uma observação casual. Assim, os pontos de contato de um hotel incluem reservas, check-in e check-out, programas de fidelidade, serviços de quarto ou de escritório, sala de ginástica, lavanderia, restaurantes e bares. A rede hoteleira Four Seasons, por exemplo, lança mão de toques pessoais, tais como fazer com que seus funcionários sempre se dirijam aos hóspedes pelo nome, contratar equipe altamente qualificada que entenda as necessidades de altos executivos em viagens de negócios e oferecer ao menos uma instalação cinco estrelas, como um restaurante ou um spa renomado.<sup>77</sup>

Graças ao uso eficaz de informações individualizadas, o CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real. Com base no que sabem sobre cada valioso cliente, as empresas podem customizar ofertas, serviços, programas, mensagens e mídia. Essa maior habilidade das empresas de rastrear e transacionar com os clientes em bases individuais não está, porém, livre de controvérsias, como destaca a seção *Insight de marketing: A controvérsia da segmentação comportamental*.

## INSIGHT DE Marketing

### A CONTROVÉRSIA DA SEGMENTAÇÃO COMPORTAMENTAL

O surgimento da *segmentação comportamental* tem permitido às empresas monitorar o comportamento on-line de seu público-alvo e encontrar o melhor ajuste entre propagandas e prospects. O rastreamento do comportamento de um indivíduo no uso da internet baseia-se nos *cookies* — números, códigos e dados alocados aleatoriamente, armazenados no disco rígido do computador do usuário, que revelam quais sites foram visitados, a quantidade de tempo gasto em cada um, quais produtos ou páginas foram visualizados, quais termos de busca foram inseridos, e assim por diante.

O *Wall Street Journal* analisou 1.000 sites importantes e descobriu que 75% incluíam um código extraído de redes sociais, como os botões de 'curtir' do Facebook e de 'tuitar' do Twitter. A existência do código poderia combinar a identidade das pessoas com suas atividades de navegação na web, rastreando a entrada de um usuário em uma página, mesmo que o botão do Facebook ou do Twitter jamais fosse clicado. Outro estudo do jornal norte-americano mostrou que aproximadamente um quarto das vezes que um usuário iniciou uma sessão em um dos 70 sites mais populares, o nome real do usuário e seu endereço de e-mail ou outros detalhes pessoais, como nome de usuário, foram transferidos para terceiros.

Um novo cliente que se registra na Microsoft para obter uma conta de e-mail gratuita no Hotmail, por exemplo, é solicitado a fornecer nome, idade, gênero e CEP. A Microsoft pode, então, combinar esses dados com informações como o comportamento on-line observado e as características da área em que o cliente mora para ajudar os anunciantes a entender melhor se devem entrar em contato com esse cliente e, em caso afirmativo, quando e como fazê-lo. Embora a Microsoft deva ter o cuidado de preservar a privacidade do consumidor — a empresa afirma que não compra o histórico de renda de um indivíduo —, ela pode fornecer a seus clientes anunciantes informações para seleção de mercado-alvo por critério comportamental.

Por exemplo, a Microsoft pode ajudar um franqueado da DiningIn a atingir mães que trabalham e tenham idade entre 30 anos e 40 anos, em determinada vizinhança, com anúncios destinados a impactá-las antes das 10 horas da manhã quando é mais provável que estejam planejando o jantar. Ou se uma pessoa clica em três sites relacionados

ao seguro de automóveis e, em seguida, visita um site não relacionado, digamos de esporte ou de entretenimento, propagandas de seguro de automóvel podem aparecer nesse site. A Microsoft alega que a segmentação comportamental pode aumentar em até 76% a probabilidade de um visitante clicar em um anúncio.

Os defensores desse modelo de segmentação afirmam que ele também leva aos consumidores propagandas mais relevantes. Visto que, como resultado disso, os anúncios são mais eficazes, uma receita maior de propaganda estará disponível para sustentar um conteúdo on-line gratuito. Os adeptos também afirmam que muitos consumidores ficariam menos preocupados se soubessem exatamente como funciona o rastreamento. Eles argumentam que as práticas estão em conformidade com as normas de autorregulação da indústria de propaganda on-line, garantindo o anonimato ao não dar às empresas acesso a 'informações pessoais identificáveis'.

As informações de identidade são removidas, protegidas ou separadas do histórico de navegação de diferentes maneiras. Por exemplo, um site pode usar uma fórmula para transformar os endereços de e-mail de seus usuários em sequências embaralhadas de números e letras, assim como um anunciante pode fazer o mesmo. Ambos podem enviar suas listas emaranhadas a uma terceira empresa que busca correspondências, de tal modo que o site possa exibir um anúncio segmentado a uma pessoa específica sem que nenhum endereço de e-mail real mude de mãos.

No entanto, como apontou o Capítulo 3, os consumidores têm sérias dúvidas sobre os anunciantes que os rastreiam on-line. Uma única página na web pode conter o código de computador de dezenas de agências de propaganda ou empresas de rastreamento. Os reguladores do governo cogitam se uma autorregulamentação do setor será suficiente ou se uma legislação específica será necessária.

*Fontes:* SULLIVAN, Elisabeth. Behave. *Marketing News*, 15 set. 2008, p. 12-15; CLIFFORD, Stephanie. Two-Thirds of Americans Object to Online Tracking. *New York Times*, 30 set. 2009; MINTZ, Jessica. Microsoft Adds Behavioral Targeting. *Associated Press*, 28 dez. 2006; BIRKETT, Laurie. The Cookie That Won't Crumble. *Forbes*, 18 jan. 2010, p. 32; HAYASHI, Alden M. How Not to Market on the Web. *MIT Sloan Management Review*, inverno 2010, p. 14-15; GOLEMON, Deborah L.; BABIN, Laurie A. How Marketers Are Dealing With the Controversy Surrounding Behavioral Targeting. *International Journal of Business, Marketing and Decision Sciences* 4, primavera 2011, p. 127-141; VALENTINO-DEVRIES, Jennifer; SINGER-VINE, Jeremy. They Know What You're Shopping For. *Wall Street Journal*, 7 dez. 2012.

**MARKETING PERSONALIZADO** O uso generalizado da internet permite aos profissionais de marketing substituir as práticas de massificação do mercado — que construíram marcas influentes nas décadas de 1950, 1960 e 1970 — por novas abordagens que remontam a práticas de marketing de um século atrás, quando os comerciantes literalmente conheciam seus clientes pelo nome. Personalizar o marketing significa certificar-se de que a marca e o marketing tenham a maior relevância possível para o maior número de clientes — um desafio e tanto, visto que não há dois clientes idênticos.

As empresas têm usado e-mails, sites, call centers, bancos de dados e software de banco de dados para promover o contato contínuo entre empresa e cliente. Embora a tecnologia possa ser útil à gestão do relacionamento com os clientes, as empresas devem ter o cuidado de não exagerar na implementação de sistemas de telefonia de resposta automática ou ferramentas de rede social como maneiras de satisfazer os pedidos de serviço ao cliente. Muitos clientes ainda preferem conversar com um representante ao vivo para receber um atendimento mais pessoal — uma prioridade permanente no marketing.<sup>78</sup>

As empresas reconhecem o papel do componente pessoal no CRM e sua influência, uma vez que os clientes façam efetivo contato com a empresa. Os funcionários podem criar vínculos fortes com os clientes individualizando e personalizando os relacionamentos. Consideremos a que ponto a British Airways chegou para satisfazer clientes valiosos.<sup>79</sup>

---

**BRITISH AIRWAYS** Em 2012, a British Airways levou a personalização a um nível superior com seu novo programa *Know Me* (Conheça-me). Um dos objetivos era centralizar em um único banco de dados as informações sobre passageiros frequentes de todos os canais de serviço da British Airways — site, call center, e-mail, a bordo e nos aeroportos. De qualquer passageiro com reserva para um voo, a companhia saberia a localização de seu assento, voos anteriores e opções de refeição, seu histórico de reclamações e assim

por diante. A British Airways também distribuiu 2.000 iPads entre membros da tripulação e pessoal de solo para permitir-lhes acesso ao banco de dados, bem como para que recebessem mensagens de reconhecimento pessoal sobre passageiros em qualquer voo. A meta era ter 4.500 mensagens diárias, ou aproximadamente sete atualizações de mensagens por voo. Para facilitar a identificação de clientes VIP, a British Airways também usou fotos de passageiros baixadas de buscas de imagens do Google. Um representante da

empresa descreveu o objetivo do programa como o de “recriar a sensação de reconhecimento que você tem quando é recebido em seu restaurante favorito, mas, em nosso caso, será propiciado por milhares de funcionários a milhões de clientes”. Embora alguns observadores tenham expressado preocupações com a privacidade — até mesmo chamando a situação de ‘sinistra’ —, a British Airways observou que as informações de passageiros já estavam disponíveis ou eram tidas como úteis por seus clientes mais valiosos.

---

Enquanto a British Airways personaliza suas experiências de serviço, a BMW pensa em maneiras de personalizar seus produtos. Considerando que 15% dos motoristas nos Estados Unidos encomendaram carros personalizados em 2010, o objetivo da BMW era converter 40% desse número em clientes até 2015. A empresa oferece 500 combinações de espelhos laterais, 1.300 de para-choque dianteiro e 9.000 de console central, além de oferecer aos novos compradores um link de vídeo para que assistam ao ‘nascimento’ de seu carro enquanto aguardam a entrega. Seu detalhado sistema de fabricação e gestão de compras e processos elimina folgas no processo de produção, reduz custos de estoque e evita descontos em modelos de venda mais lenta. Os clientes tendem a adquirir várias opções de personalização disponíveis — gerando mais lucratividade para a BMW e seus revendedores —, e são mais fiéis.<sup>80</sup>

Até a Coca-Cola está embarcando nessa ação. Sua máquina Freestyle pode servir 125 marcas de refrigerante, com ou sem gás, que os consumidores misturam por meio de uma tela sensível ao toque para criar uma bebida a seu gosto.<sup>81</sup>

Para se adaptarem ao maior desejo de personalização dos clientes, as empresas têm adotado conceitos como o de *marketing de permissão*. Essa prática de marketing pressupõe uma permissão expressa dos consumidores-alvo e parte do princípio de que os profissionais de marketing não podem mais usar o ‘marketing de interrupção’ via campanhas de mídia de massa. De acordo com Seth Godin, um pioneiro na técnica, as empresas podem desenvolver relacionamentos mais sólidos com os consumidores, respeitando seus desejos e enviando-lhes mensagens somente quando eles expressam disposição em se envolver mais com a marca.<sup>82</sup> Godin acredita que o marketing de permissão funciona porque é “esperado, pessoal e relevante”.

O marketing de permissão, assim como outros métodos de personalização, pressupõe que os consumidores sabem o que querem. Em muitos casos, porém, eles têm preferências indefinidas, ambíguas ou conflitantes. O ‘marketing participativo’ pode ser um conceito mais apropriado quando

Como parte de uma ampla tendência para a personalização, a Coca-Cola lançou as máquinas Freestyle que permitem aos usuários personalizar suas opções de refrigerante.



Crédito: Scott Keeler/ZUMA/PRESS/Newscom.

comparado ao de permissão, porque os profissionais de marketing e os consumidores precisam trabalhar em conjunto para descobrir como a empresa pode satisfazer melhor seus clientes.

**EMPODERAMENTO DE CLIENTES** Os profissionais de marketing têm ajudado os consumidores a se tornarem pregadores das marcas proporcionando-lhes recursos e oportunidades para demonstrar sua paixão. A Doritos promoveu um concurso para que os consumidores escolhessem o nome de seu próximo sabor. A Converse solicitou a cineastas amadores que criassem filmes de 30 segundos inspirados na icônica marca de tênis. Os melhores entre os 1.800 inscritos foram exibidos no site Converse Gallery e o melhor dos melhores virou comercial de TV. As vendas de tênis pelo site dobraram no mês seguinte ao lançamento da galeria.<sup>83</sup>

Se, por um lado, as novas tecnologias ajudam os clientes a colaborar ou a se envolver com o marketing de uma marca, por outro, elas os ajudam também a evitar o marketing. Por exemplo, o bloqueio de anúncios é a extensão de software mais popular nos principais navegadores, e a taxa média desse tipo de bloqueio pelos usuários gira em torno de 10%.<sup>84</sup>

Embora se fale tanto sobre os novos poderes do consumidor — assumir o comando, definir a direção da marca e desempenhar um papel muito maior no marketing —, ainda é verdade que apenas *alguns consumidores* querem se envolver com *algumas marcas* que usam e, mesmo assim, apenas por *algum tempo*. Os consumidores têm vida própria, emprego, família, hobbies, metas e compromissos, e muitas coisas são mais importantes para eles do que as marcas que compram e consomem. Compreender a melhor forma de divulgar uma marca diante de tamanha diversidade é de fundamental importância.<sup>85</sup>

Quando os consumidores escolhem se envolver com uma marca? Muitos fatores podem entrar em jogo, mas análises de acompanhamento do CEO Study 2010 da IBM revelou o seguinte sobre o pragmatismo do cliente: “(...) a maioria não se envolve com empresas pelas mídias sociais simplesmente para se sentir conectada (...). Se quiserem explorar com sucesso o potencial das redes sociais, as empresas precisarão criar experiências que ofereçam valor tangível em troca do tempo, da atenção, do endosso e dos dados dos clientes”. Segundo esses analistas da IBM, o ‘valor tangível’ inclui descontos, cupons e informações que facilitem a compra. Eles também observam que muitas empresas ignoram as capacidades mais potentes das redes sociais para capturar ideias de clientes, monitorar a marca, realizar pesquisas e solicitar sugestões de novos produtos.<sup>86</sup>

**CRÍTICAS E RECOMENDAÇÕES DE CLIENTES** Embora a maior influência na hora da escolha ainda seja a ‘recomendação por parente/amigo’, um fator de decisão que se torna cada vez mais importante é a ‘recomendação de consumidores’. Tendo em vista a crescente desconfiança em relação a algumas empresas e suas propagandas, as avaliações e recomendações on-line de clientes têm desempenhado um papel cada vez mais relevante no processo de compras do cliente.<sup>87</sup>

Uma pesquisa da Forrester, por exemplo, constatou que cerca de 50% dos consumidores não fazem reserva em um hotel que não disponha de comentários na internet. Não surpreende que cada vez mais hotéis lancem seu próprio programa de publicação de avaliações (a Starwood exibe opiniões independentes e certificadas individualizadas por hotel) ou usem sites de avaliação de viagens (a Wyndham exibe as cinco avaliações mais recentes sobre sua rede no TripAdvisor, acarretando um aumento de 30% nas reservas).<sup>88</sup> O TripAdvisor cresceu rapidamente para se tornar um valioso recurso on-line a serviço dos viajantes.<sup>89</sup>

**TRIPADVISOR** Frustrado com a falta de informações detalhadas, confiáveis e atualizadas que o ajudassem a decidir onde ir por ocasião de um feriado mexicano, Stephen Kaufer fundou o TripAdvisor em 2001. Pioneira em avaliações on-line de viajantes, a empresa cresceu rápido e atualmente é o maior site de viagens do mundo, com mais de 170 milhões de avaliações e opiniões de usuários até 2014. O site permite aos usuários coletar e compartilhar informações e fazer reservas em uma ampla variedade de hotéis, alugueis de temporada, companhias aéreas, restaurantes e outras locações ou negócios relacionados a viagens, por meio de seus parceiros de reserva em hotéis e companhias aéreas. Os usuários podem publicar avaliações, fotos e opiniões, além de participar de discussões sobre diversos

tópicos. Para melhorar a qualidade e a precisão de seu conteúdo, o TripAdvisor usa tanto uma vistoria manual como algoritmos avançados de computador, incluindo um sistema de verificação e detecção de fraudes que analisa o IP e o endereço de e-mail dos avaliadores (assim como outros atributos de avaliação) e monitora padrões suspeitos de publicações, bem como o uso de linguagem inadequada. Cerca de 30 hotéis foram colocados na lista negra do site por avaliações suspeitas. O TripAdvisor tem mais de 280 milhões de visitantes únicos mensais, e centenas de milhões de pessoas visualizam mensalmente seu conteúdo em mais 500 sites, como Best Western International, Expedia e Thomas Cook. Nos últimos anos, o TripAdvisor inovou ao aprimorar a personalização e a natureza social de seus serviços;

na realidade, foi um dos parceiros iniciais do Facebook no projeto *Instant Personalization* (Personalização instantânea), que permite aos usuários personalizar sua experiência no TripAdvisor ao possibilitar que vejam conteúdo do TripAdvisor publicado por seus amigos do Facebook, sujeito às configurações de privacidade. O Local Picks é um aplicativo do Facebook que permite aos usuários localizar avaliações de restaurantes feitas no TripAdvisor e compartilhar automaticamente na linha do tempo do Facebook. A função ‘amigo de amigos’ permite aos usuários do TripAdvisor classificar avaliações pelo *status* de amigo do Facebook. As aquisições dos sites de viagens de conectividade social e móvel Wanderfly e EveryTrail fortaleceram ainda mais as competências do TripAdvisor nessa área.

Quando a varejista on-line de ração para animais de estimação, PETCO, começou a usar avaliações de produtos de consumo em e-mails e banners de propaganda, constatou um aumento considerável na taxa de cliques como resultado.<sup>90</sup> Varejistas com lojas físicas como Best Buy, Staples e Cabela’s também reconheceram o poder das avaliações dos consumidores e passaram a exibí-las em suas lojas.<sup>91</sup>

No entanto, apesar da aceitação dessas avaliações pelos consumidores, sua qualidade e integridade podem ser questionadas.<sup>92</sup> Em um exemplo conhecido, o cofundador e CEO da Whole Foods Market fez supostamente mais de 1.100 publicações em um período de sete anos no boletim on-line do Yahoo! Finance usando um pseudônimo para elogiar sua empresa e criticar os concorrentes.

Algumas empresas oferecem tecnologia de reconhecimento por computador para monitorar fraudes. A Bazaarvoice ajuda empresas como Walmart e Best Buy a gerenciar e monitorar avaliações on-line usando um processo chamado *device fingerprinting* (dispositivo de impressão digital). Uma empresa foi flagrada publicando centenas de avaliações positivas de um de seus produtos e negativas de seus concorrentes.<sup>93</sup>

Sites de avaliação e blogs como o Gawker têm se empenhado em policiar os comentários publicados.<sup>94</sup> Para evitar atrair avaliações anônimas ou tendenciosas, a Angie’s List permite que somente assinantes pagos e registrados acessem seu site, que compila cerca de 40 mil avaliações de empresas de serviços e profissionais de saúde provenientes de seus 1,5 milhão de assinantes norte-americanos por mês. Os usuários avaliam os fornecedores em preço, qualidade, capacidade de resposta, pontualidade e profissionalismo, usando uma escala de A a F semelhante à usada em boletins escolares.<sup>95</sup>



Alguns sites oferecem resumos das avaliações profissionais de terceiros. A Metacritic agrega opiniões sobre música, jogos, TV e cinema dos principais críticos — geralmente de mais de 100 publicações — e as classifica pela média de uma pontuação de 1 a 100. Os sites de avaliação são importantes no setor de videogames em virtude da influência que exercem e do alto preço de venda do produto — normalmente entre US\$ 50 e US\$ 60. Algumas empresas atrelam os bônus pagos para seus desenvolvedores às pontuações dos jogos nos sites mais populares. Se um grande lançamento não atinge determinada marca, o preço das ações do publicador pode até cair.<sup>96</sup>

Os blogueiros que avaliam produtos são influentes porque podem ter milhares de seguidores; os blogs costumam estar entre os principais links retornados nas buscas on-line de certas marcas ou categorias. O departamento de relações públicas de uma empresa pode acompanhar blogs populares por meio de serviços on-line, tais como Google Alerts. As empresas também cortejam a preferência dos principais blogueiros oferecendo-lhes amostras grátis e informações prévias. A maioria deles divulga se recebe algum tratamento especial.

Para marcas menores com orçamentos limitados de mídia, a propaganda boca a boca on-line é fundamental. Visando gerar *buzz* para o pré-lançamento de cereais quentes, a fabricante de alimentos orgânicos Amy's Kitchen enviou amostras a vários dos aproximadamente 50 blogueiros adeptos de comida vegana, sem glúten ou vegetariana seguidos pela empresa. Quando opiniões favoráveis surgiam nesses blogs, a empresa recebia uma série de e-mails perguntando onde o cereal podia ser comprado.<sup>97</sup>

Há casos, porém, em que até mesmo as críticas negativas podem vir a ser surpreendentemente úteis. Se, por um lado, podem prejudicar uma marca bem conhecida, por outro, podem gerar consciência sobre outra desconhecida ou negligenciada.

Um estudo da Forrester com 10 mil consumidores de produtos eletrônicos e para casa e jardim da Amazon.com descobriu que 50% deles viam utilidade nas avaliações negativas. A maioria dos entrevistados comprava produtos sem levar em conta os comentários negativos porque achavam que eles refletiam gostos e opiniões pessoais que diferiam das suas. Quando os consumidores podem entender melhor as vantagens e desvantagens de produtos com base nas avaliações negativas, pode haver menos devoluções, poupando dinheiro de varejistas e fabricantes.<sup>98</sup>

É comum que varejistas on-line divulguem suas próprias recomendações às seleções e compras dos consumidores: “Se você gostou daquela bolsa preta, vai adorar esta blusa vermelha”. Uma fonte estimou que os sistemas de recomendação contribuem com 10 a 30% das vendas de um varejista que comercializa pela internet. Ferramentas de software especializado facilitam ‘descobertas’ ou compras não planejadas por parte do cliente.

Por outro lado, as empresas on-line precisam se certificar de que suas tentativas de criar relações com os clientes não se voltem contra si mesmas, como quando os bombardeiam com recomendações geradas por um programa de computador que sempre erra o alvo. Experimente comprar presentes para bebê na Amazon.com para ver que suas recomendações personalizadas de repente não parecerão mais tão pessoais! Os varejistas de comércio eletrônico precisam se conscientizar das limitações da personalização on-line e, ao mesmo tempo, esforçar-se mais para encontrar tecnologias e processos que realmente funcionem.

**RECLAMAÇÕES DE CLIENTES** Algumas empresas supõem que têm uma boa noção da satisfação dos clientes pelas reclamações que registram, mas estudos revelam que, embora os clientes não estejam satisfeitos com suas compras em cerca de 25% das vezes, apenas aproximadamente 5% deles se queixam. Os outros 95% acham que reclamar não vale a pena ou não sabem como fazer isso ou a quem recorrer. Eles simplesmente param de comprar.<sup>99</sup>

Dos clientes que registram uma queixa, 54 a 70% voltarão a fazer negócios com a organização se o problema for resolvido. Essa cifra sobe para impressionantes 95% se a queixa é resolvida *rapidamente*. Os clientes cujas queixas foram satisfatoriamente resolvidas contam a uma média de cinco pessoas o bom tratamento que receberam.<sup>100</sup> O cliente médio insatisfeito, contudo, desabafa para 11 pessoas. Se cada uma delas contar para outras, o número exposto ao boca a boca negativo pode crescer exponencialmente.

Por mais que um programa de marketing seja perfeitamente projetado e implementado, erros vão ocorrer. O melhor que uma empresa tem a fazer é facilitar o processo de reclamação dos clientes. Formulários de sugestão, números de discagem gratuita, sites e endereços de



e-mail permitem uma comunicação rápida e bidirecional. A 3M Company alega que mais de dois terços de suas ideias de melhoria de produto provêm das queixas dos clientes.

Considerando que muitos clientes podem optar por não formalizar uma reclamação, as empresas devem monitorar proativamente as mídias sociais e outros pontos onde possam ventilar queixas e comentários. O serviço ao cliente da Jet Blue é composto por 27 membros e fica encarregado de monitorar a conta do Twitter e a página do Facebook da companhia aérea, entre outras responsabilidades. Quando a queixa de um cliente sobre uma taxa por levar uma bicicleta dobrada a bordo começou a circular na internet, a Jet Blue agiu rapidamente e decidiu que realmente não era um serviço que deveria ser cobrado.<sup>101</sup>

Dada a desvantagem potencial de ter um cliente infeliz, é fundamental que o profissional de marketing lide adequadamente com as experiências negativas.<sup>102</sup> Apesar de desafiadoras, as seguintes práticas podem ajudar uma empresa a voltar a cair nas graças de um cliente:<sup>103</sup>

1. Mantenha uma linha direta gratuita ativa sete dias por semana e 24 horas por dia (via telefone, fax ou e-mail) para receber e tratar as reclamações — facilite a vida do cliente.
2. Entre em contato com o reclamante o mais rápido possível. Quanto mais lenta for a empresa para responder, mais a insatisfação poderá crescer e levar ao boca a boca negativo.
3. Assuma a responsabilidade pelo desapontamento do cliente; não o culpe.
4. Selecione para o serviço ao cliente pessoas gentis e empáticas.
5. Resolva a queixa rapidamente e deixe o cliente satisfeito. Alguns reclamantes esperam mais um sinal de que a empresa se importa com eles do que propriamente uma compensação financeira.

Nem todas as queixas, no entanto, refletem reais deficiências ou problemas com os bens ou os serviços de uma empresa.<sup>104</sup> As empresas de grande porte são, especialmente, alvos de clientes oportunistas que tentam tirar proveito até mesmo de transgressões menores ou de políticas de compensação generosas. Algumas empresas contra-atacam e chegam a assumir uma posição agressiva quando percebem que uma crítica ou reclamação é injustificada.

Quando a Taco Bell começou a atrair *buzz* negativo on-line após rumores e uma ação judicial movida por um consumidor sob a alegação de que o recheio de suas tortilhas tinha mais ingredientes embutidos do que carne, ela reagiu rapidamente com anúncios de jornal de página inteira sob o título “Obrigado por nos processar”. Ali, em publicações no Facebook e em um vídeo no YouTube, a empresa destacou que o recheio de seus tacos era feito com 88% de carne bovina, sendo que ingredientes como água, aveia, especiarias e cacau eram adicionados apenas para dar sabor, textura e umidade. Para ajudar a disseminar a notícia, a equipe de marketing da Taco Bell comprou as palavras-chave ‘taco’, ‘bell’ e ‘ação judicial’ para que suas respostas oficiais aparecessem como o primeiro link nas buscas de Yahoo!, Google e Bing.<sup>105</sup>

Muitos altos executivos preocupam-se com suas empresas por usarem mídias sociais e com os potenciais efeitos negativos de clientes irritados que se comunicam on-line. Os profissionais de marketing, no entanto, afirmam que os aspectos positivos superam os negativos e que ações podem ser tomadas para minimizar a probabilidade de tais danos.

Uma estratégia que pode ser adotada pelas empresas atuantes na área de responsabilidade social corporativa é moldar ativamente sua imagem pública em tempos de tranquilidade para,

em seguida, alavancar essa benevolência em mídias pagas ou outras em tempos difíceis. A Nike já foi alvo de críticos conhecedores dos meandros da internet, que utilizaram habilmente a otimização dos mecanismos de busca para pintar retratos nada lisonjeiros da empresa. Hoje em dia, as buscas pela Nike geram links para sites que descrevem seus diversos projetos ambientais e comunitários (como a reciclagem de calçados).<sup>106</sup>

A Taco Bell defende agressivamente a qualidade de seus produtos nas mídias sociais.



## Resumo

1. Os clientes maximizam o valor. Eles criam uma expectativa de valor e agem com base nela. Os consumidores vão comprar da empresa que, segundo sua percepção, oferecer o maior valor, definido como a diferença entre o benefício total para o cliente e o custo total para o cliente.
2. A satisfação do comprador depende do desempenho percebido do produto em relação a suas expectativas. Reconhecendo que a alta satisfação leva a um alto nível de fidelidade do cliente, as empresas devem se assegurar em atender às expectativas do cliente ou superá-las.
3. Perder clientes lucrativos pode afetar drasticamente os lucros de uma empresa. Estima-se que o custo envolvido na atração de um novo cliente é cinco vezes maior que o custo de manter um cliente atual satisfeito. O segredo para a retenção de clientes é o marketing de relacionamento.
4. Qualidade é a totalidade de atributos e características de um bem ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas do cliente. Os profissionais de marketing desempenham um papel crucial para que as empresas atinjam altos níveis de qualidade total e mantenham sua solvência e lucratividade.
5. Gerentes de marketing devem calcular o valor vitalício dos clientes de sua base para compreender suas implicações em relação ao lucro. Também devem determinar meios de aumentar o valor da base de clientes.
6. As empresas também têm conquistado excelência na gestão do relacionamento com o cliente (CRM), cujo foco é desenvolver programas para atrair e reter os clientes certos, além de atender às necessidades individuais dos clientes valiosos.

## Aplicações

### Debate de marketing

#### PRIVACIDADE ON-LINE VERSUS OFF-LINE

À medida que mais empresas praticam marketing de relacionamento e formam bancos de dados de clientes, as questões de privacidade ganham relevância. Consumidores e grupos interessados têm examinado — e algumas vezes criticado — as políticas de privacidade das empresas. Há também a preocupação com o roubo de informações on-line sobre cartões de crédito e outras informações financeiras potencialmente confidenciais. Por outro lado, há os que afirmam que o temor exagerado sobre a privacidade on-line é infundado e que os problemas de segurança são muito semelhantes aos do universo off-line. Eles argumentam que a possibilidade de roubo de informações existe

praticamente em qualquer lugar e que cabe ao consumidor proteger seus interesses.

**ASSUMA UMA POSIÇÃO:** A privacidade é um problema maior no ambiente on-line do que no off-line ou o problema de privacidade é o mesmo dentro e fora das redes virtuais?

### Discussão de marketing

#### USO DO CLV

Pense no conceito de CLV. Escolha uma empresa e mostre como você desenvolveria uma fórmula quantitativa que capturasse esse conceito. Que mudança esse negócio experimentaria caso adotasse plenamente o conceito de valor do cliente para a empresa e maximizasse o CLV?

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### Nordstrom

Em 1901, John W. Nordstrom abriu uma pequena loja de sapatos em Seattle que acabou se tornando uma rede de lojas especializadas em moda chamada Nordstrom. Na família por quatro gerações, atualmente a empresa comercializa roupas, acessórios, bijuterias, cosméticos e perfumes de alta qualidade e das melhores marcas.

John W. Nordstrom construiu sua empresa com a crença de sempre oferecer o nível mais alto possível de serviço ao cliente, juntamente com mercadorias de primeira linha e alta qualidade para atender às necessidades e ao bolso de quase todos. Quando ele se aposentou, seus filhos Everett, Elmer e Lloyd continuaram a administrar o negócio com a mesma atitude orientada ao cliente compartilhada pelo pai. A empresa expandiu seus negócios no ramo da moda e as lojas foram abastecidas com uma ampla variedade de roupas de alta qualidade em vários níveis de preço. A Nordstrom acreditava que era melhor oferecer mais tamanhos de cada estilo para não correr o risco de deixar um cliente frustrado caso seu tamanho não estivesse disponível. Os irmãos também instituíram a política da ‘decisão por consenso’, que ajudou a levar a empresa adiante, mesmo quando surgiam divergências.

A Nordstrom transformou-se em um varejista de bilhões de dólares sob a liderança da terceira geração da família: Bruce, John e Jim Nordstrom e Jack McMillan. Sua filosofia centrou-se em capacitar os gerentes

e a força de vendas para tomar decisões que favorecessem os clientes, não a empresa. Ela recompensava os funcionários mais dinâmicos que demonstravam um espírito empreendedor e preferia contratar pessoas ‘gentis’ que poderiam ser treinadas para vender em vez de ‘vendedores’ experientes que não primavam pela gentileza.

Nesse período, a empresa também descentralizou seu processo de compra, dando aos gerentes regionais a liberdade de comprar estilos que atendessem às necessidades e aos gostos de sua área específica. Ou seja, os gerentes em Minnesota podiam, e assim o faziam, comprar de forma muito diferente dos gerentes no Sul da Califórnia. Para atender a cada região, a empresa incentivava sua força de vendas a perguntar continuamente aos clientes quais produtos e estilos eles gostariam de ver na loja. Jim Nordstrom explicou: “Quando entramos em um mercado, nossa primeira compra é a pior”.

Atualmente, a Nordstrom é administrada pela quarta geração da família e continua a ser referência em padrão de serviço ao cliente e fidelidade. Na verdade, ela é tão notória por essa característica que lendas urbanas de atos incomuns de serviço ao cliente ainda circulam nos dias de hoje. Uma das mais conhecidas relata como, em 1975, um cliente entrou em uma loja Nordstrom após a empresa ter adquirido outra chamada Northern Commercial. O cliente queria devolver um

jogo de pneus originalmente comprado na Northern. Embora a Nordstrom nunca tivesse comercializado pneus, ela aceitou a devolução de bom grado e, imediatamente, reembolsou o cliente por sua compra. Em outro exemplo, uma vendedora percebeu que um cliente deixara sua passagem aérea no balcão da loja. Ela ligou para o aeroporto e solicitou à companhia aérea a emissão de outro bilhete, mas o pedido foi recusado. Sem hesitar, a vendedora tomou um táxi e entregou a passagem ao cliente no aeroporto.

Enquanto a política de devoluções 'sem perguntas' da Nordstrom permanece intacta, há muitos outros exemplos de seu excepcional serviço ao cliente. Seus vendedores enviam cartas de agradecimento aos clientes que compram na loja, esquentam os carros deles nos dias mais frios e entregam pessoalmente pedidos especiais a domicílio. A Nordstrom instalou uma ferramenta chamada Personal Book em suas caixas registradoras que permite aos vendedores acesso a preferências específicas dos clientes, a fim de personalizar suas experiências de compras. Os vendedores também podem realizar vendas em qualquer departamento, dando-lhes mais oportunidades de desenvolver relacionamentos com seus clientes. A rede também oferece aos clientes múltiplos canais de compras, permitindo-lhes adquirir algo pela internet e retirá-lo em uma loja no prazo de uma hora.

A Nordstrom acredita que tem 15 segundos para capturar a emoção de um cliente com 'uma experiência memorável' quando ele entra na loja. Os corredores são limpos e organizados, as vitrines amplas criam uma atmosfera luminosa e o layout é eficiente e facilita a locomoção. Os provadores são confortáveis com iluminação que reproduz a luz natural; as escadas rolantes são largas para permitir que casais ou pais com filhos fiquem lado a lado; e cada instalação é escolhida para criar um ambiente familiar. Quando abre uma nova loja, a Nordstrom se conecta com a comunidade local patrocinando uma noite de gala inaugural com entretenimento ao vivo, desfile de moda e uma excelente experiência de compra para angariar fundos a instituições de caridade locais.

O programa de fidelização de clientes da Nordstrom, o Fashion Rewards Program, recompensa os clientes em quatro níveis baseados em seus gastos anuais. Aqueles que gastam US\$ 10 mil ao ano recebem trocas

de cortesia, um atendimento de emergência 24 horas por telefone e acesso a um serviço pessoal de concierge. Os clientes de nível mais alto (gastos anuais de US\$ 20 mil) recebem, além disso, sessões particulares de compras, com vestiários previamente abastecidos com peças no tamanho certo, champanhe e piano ao vivo; ingressos para desfiles de moda Nordstrom; e acesso a pacotes exclusivos de viagem e moda, incluindo eventos VIP.

Essa abordagem estratégica e, muitas vezes, dispendiosa com foco no cliente rendeu grandes benefícios para a empresa. Não só a Nordstrom despontou como uma marca de luxo conhecida pela qualidade, confiança e serviço, mas seus clientes permanecem fiéis, mesmo em tempos difíceis. Durante a crise econômica de 2008 e 2009, muitos clientes optaram por comprar na Nordstrom em detrimento de seus concorrentes por causa de seu relacionamento já existente e sua política descomplicada de devoluções.

A Nordstrom continua estrategicamente focada no atendimento ao cliente e busca novos meios que contribuam para aprofundar e desenvolver a relação entre seus clientes e vendedores. Atualmente opera em 44 países e 31 estados com 117 lojas de linha completa, 119 lojas de saldos Nordstrom Rack, duas Jeffrey Boutiques e uma loja de liquidação. As vendas atingiram US\$ 12,2 bilhões em 2013.

## Questões

1. De que outra forma a Nordstrom poderia continuar a fornecer um serviço excepcional ao cliente e aumentar a fidelidade à marca?
2. Quais são os maiores riscos da Nordstrom e quem são seus maiores concorrentes?

Fontes: Annual Reports. Disponível em: <Nordstrom.com>. Acesso em: 9 maio 2018; Company History. Disponível em: <Nordstrom.com>. Acesso em: 9 maio 2018; TODÉ, Chantal. Nordstrom Loyalty Program Experience. DMNews, 4 maio, 2007; ALLISON, Melissa; MARTINEZ, Amy. Nordstrom's Solid December Showing Suggests Some Shoppers Eager to Spend. *Seattle Times*, 7 jan. 2010; SPECTOR, Robert; MCCARTHY, Patrick D. *The Nordstrom Way: The Inside Story of America's #1 Customer Service Company*. Nova York: John Wiley & Sons, Inc., 1995.

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### Tesco

A Tesco nem sempre teve uma reputação de varejista amiga do cliente. No início da década de 1980, era uma rede de supermercado que tinha a má fama de 'empilhar alto e vender barato', ficando atrás da Sainsbury, um concorrente mais sofisticado no Reino Unido. Somente quando passou a ser comandada por Ian MacLaurin, a empresa começou a se reinventar como uma marca amigável ao consumidor.

Em 1983, a Tesco iniciou um longo processo de renovação de suas lojas e melhoria de sua seleção de produtos. Na próxima década, foi ao encaixe da Sainsbury com lojas mais luminosas, produtos de melhor qualidade, preços acessíveis e mais pontos de venda. Entre 1990 e 1992, lançou 114 projetos para aprimorar a qualidade de suas lojas, incluindo a instalação de fraldários, o estoque de itens especiais como frangos caipiras da França e a introdução de uma linha de produtos de alto valor.

Foi também criada uma campanha, que teve boa receptividade, intitulada *Every Little Helps* (Todo pouco ajuda) para divulgar essas melhorias e aprimorar a imagem de sua marca aos olhos do público. A campanha incluiu 20 propagandas, cada qual focada em um aspecto diferente de sua abordagem *Doing Right by the Customer* (Fazer o que é certo pelo cliente). Como resultado, em 1995, a Tesco havia atraído 1,3 milhão de novos clientes e sua participação de mercado

havia superado a da Sainsbury pela primeira vez, fazendo dela a nova líder de mercado.

Em 1996, Terry Leahy assumiu o cargo de CEO. Sob sua direção, a Tesco passou de terceira maior rede de supermercados do Reino Unido, com US\$ 7 bilhões em vendas, para a terceira maior varejista do mundo, com mais de US\$ 100 bilhões em vendas.

Sob o comando de Leahy, a Tesco lançou um projeto que a transformou em exemplo de empresa em nível mundial na construção de relacionamentos duradouros com os clientes: o programa de fidelidade Tesco Clubcard. Esse programa não só proporcionava descontos e ofertas especiais personalizadas para cada consumidor, mas também servia como uma poderosa ferramenta de coleta de dados, permitindo à rede entender os padrões de compras e as preferências de seus clientes melhor do que qualquer concorrente.

Usando os dados do Clubcard, a Tesco criou um 'perfil de DNA' exclusivo para cada cliente, baseado em seus hábitos de compra. Cada produto comprado por um cliente era classificado em um conjunto de até 40 dimensões, como preço, tamanho, marca, respeito ao meio ambiente, conveniência e benefícios à saúde. Com base nesses perfis, os clientes da Tesco recebiam uma entre quatro milhões de diferentes variações da

lista trimestral do Clubcard, com ofertas especiais e outras promoções segmentadas. A empresa também instalou quiosques em suas lojas, onde os clientes Clubcard podiam receber cupons personalizados.

Os dados do Clubcard também ajudaram a Tesco a administrar seu negócio com mais eficiência. Rastrear as compras com o Clubcard ajudou a descobrir a elasticidade de preço de cada produto e a estabelecer cronogramas promocionais, que pouparam à rede mais de US\$ 500 milhões. A empresa usou os dados dos clientes para determinar a gama de produtos e a natureza das mercadorias para cada loja, e até mesmo a localização de novos pontos. Após 15 meses do lançamento, mais de oito milhões de Clubcards haviam sido emitidos, dos quais cinco milhões eram usados regularmente.

Em seguida, a Tesco expandiu seu poderoso programa de marcas próprias para três faixas de preço. A 'Finest' (mais sofisticada) representava o item de melhor qualidade ao preço mais alto; a 'Mid-range' (intermediária) visava à faixa média; e a linha de produtos 'Value' (valor) oferecia os melhores preços promocionais disponíveis. Por esse sistema simples, os consumidores esperavam certa qualidade a preços variáveis.

Em 1999, a participação de mercado da Tesco no Reino Unido subiu para 15% e foi eleita a empresa mais admirada da Grã-Bretanha. Nos anos seguintes, continuou a aplicar sua fórmula vencedora de usar as marcas próprias e os dados dos clientes para dominar o cenário varejista britânico.

Ela também passou para a categoria de grande varejista (*big box*) de mercadorias em geral ou produtos não alimentares. Esse crescimento estratégico não só proporcionava maior comodidade aos consumidores que preferiam concentrar suas compras em um único local como também melhorava a lucratividade geral do negócio. Em 2003, a margem média de lucro era de 9% para produtos não alimentares contra 5% para alimentos, e quase 20% do faturamento da Tesco provinha de itens não alimentícios. Naquele ano, a empresa vendeu mais CDs do que a Virgin Megastores, e sua linha de vestuário, Cherokee, foi a marca de maior crescimento no Reino Unido. Em 2005, detinha uma participação de 35% dos gastos com supermercado no Reino Unido, quase o dobro de seu concorrente mais próximo, e uma participação de 14% do total das vendas no varejo.

Atualmente, as lojas da Tesco são categorizadas em sete formatos, dependendo de sua localização e público-alvo: Tesco Extra, Tesco Superstores, Tesco Metro, Tesco Express, One Stop, Tesco Homeplus e Dobbies. Tesco Extra é a maior e oferece uma ampla variedade de itens e serviços alimentares e não alimentares, como os centros óticos. Tesco Superstores são grandes supermercados padrão que oferecem alguns produtos não alimentares. Tesco Express são lojas de conveniência de bairro que oferecem principalmente produtos de margem mais alta e itens básicos do dia a dia.

A Tesco continua a diversificar sua oferta de produtos a fim de atingir mais consumidores. Fez parceria com empresas de telecomunicações para criar a Tesco Mobile e a Tesco Home Phone, além de lançar a Tesco Broadband, para fornecer acesso à internet a residências e empresas. Além disso, oferece apólices de seguro, planos odontológicos, downloads de música e serviços financeiros. Em 2008, a empresa juntou forças com o Royal Bank of Scotland para criar uma divisão bancária, a Tesco Bank.

A expansão agressiva para o setor de itens não alimentares representou um afastamento do foco principal da Tesco em mantimentos.

Isso, e sua determinação em expandir-se na Ásia, Índia e nos Estados Unidos, levaram a tempos difíceis durante a recessão e a uma baixa de 20% no preço das ações em 2010. A qualidade nos supermercados caiu significativamente e os clientes foram afastados pela abundância de itens não alimentares em suas lojas durante uma economia em crise. Tim Green, analista de varejo da Brewin Dolphin Ltd., explicou: "A Tesco se distraiu um pouco ao pensar na China, nos Estados Unidos, na grande Ásia, na Europa Central, na Tesco Bank, na Tesco Telephony. Mas isso não é aceitável, porque os produtos alimentícios no Reino Unido são a principal fonte geradora de lucro".

Em 2011, a Tesco passou para o comando de um novo CEO, Philip Clarke, que se propôs a imediatamente dar uma reviravolta na empresa e reativar seu foco em supermercados e no serviço ao cliente. Primeiro, ele reduziu os programas de expansão, saindo do Japão e diminuindo o ritmo de crescimento nos Estados Unidos, na Índia e no restante da Europa. Em seguida, anunciou uma grande reformulação na rede de supermercados. Foram contratados e treinados dezenas de milhares de funcionários que se dedicaram a servir os clientes nas seções de frutas e verduras e de açougue, que recentemente haviam sido privadas de pessoal suficiente.

A empresa relançou a marca Tesco Value como *Everyday Value* (Valor diário) e investiu significativamente para aprimorar a qualidade e a aparência de centenas de produtos sem elevar o preço. Muitas de suas lojas físicas foram reformadas para dar-lhes uma ambientação mais acolhedora com melhor iluminação, prateleiras mais organizadas, novas instalações e sinalizações, cores mais quentes e seções mais espaçosas de frutas e verduras. Tony Hoggett, diretor-gerente da Tesco Superstores, explicou como pequenas coisas se juntaram para fazer uma grande diferença. "Realmente não é uma ciência astrofísica. Melhoramos a aparência e a ambientação de nossas lojas para torná-las um lugar muito mais caloroso, mais confortável para nossos clientes fazerem compras".

Em 2012, as receitas da Tesco atingiram US\$ 108 bilhões e os lucros antes de impostos, US\$ 5,7 bilhões. Atualmente, é a maior varejista britânica tanto pelo critério de vendas como por participação de mercado (31%) e a terceira maior empresa do mundo depois de Walmart e Carrefour.

## Questões

1. O que é mais importante para a marca Tesco?
2. Como a Tesco vai crescer sem perder o foco em seu principal cliente?
3. Como a Tesco pode levar seus programas de fidelização de clientes para o próximo nível?

*Fontes: Tesco Annual Report 2012; FLETCHER, Richard. Leahy Shrugs Off Talk of a 'Brain Drain'. Sunday Times, Londres, 29 jan. 2006; RIGBY, Elizabeth. Prosperous Tesco Takes Retailing to a New Level. Financial Times, 21 set. 2005, p. 23; PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Marjorie. Brand Spirit. Nova York: John Wiley & Sons, 1999; SONNE, Paul. Tesco Loses Its Appetite for Growth. Wall Street Journal, 10 nov. 2012, B3; SCHULTES, Renee. U.K. Grocers Locked in Coupon Warfare. Wall Street Journal, 29 ago. 2012; WALLOP, Harry. Tesco Ditches £1bn Value Range. The Telegraph, 4 abr. 2012; EVANS, Peter. Britain's Tesco Tries Out New Retail Recipe. Wall Street Journal, 9 jul. 2012, B.8; WERDIGIER, Julia. Tesco to Invest Heavily in a Domestic Revival. New York Times, 19 abr. 2012; LEAHY, Terry. Lessons from a Retail Veteran. Wall Street Journal, 27 jun. 2012.*

## ESTUDO DE Caso

### Melissa: a construção do relacionamento com jovens

Cada vez fica mais claro que as novas gerações são diferentes das anteriores. Diante desse fato, como se relacionar com o público jovem? Bem, nada melhor do que falar a linguagem deles.

O jovem brasileiro está sempre on-line, consome muito conteúdo digital, é mais aberto à diversidade e segue influenciadores cuja popularidade nasceu e cresceu nas redes sociais. Os ídolos do



público jovem brasileiro são pessoas com as quais ele consegue se identificar por serem 'gente como a gente' (COELHO, 2018; OS YOUTUBERS, 2016; SILVA, 2016).

Ser uma empresa orientada para marketing significa saber se relacionar com o público de forma a informá-lo e engajá-lo para que se sintam parte da marca — trabalho que está sendo muito bem feito pela empresa Grendene com a marca Melissa.

A Grendene, uma das maiores produtoras de calçados no mundo, é uma empresa brasileira com cerca de 20 mil funcionários que faturou R\$ 2,8 milhões e vendeu 170 milhões de pares de calçado em 2017. Ela produz calçados para consumidores de todas as idades e classes sociais, estando presente em mais de 100 países.

Uma de suas principais marcas é a Melissa: uma sandália muito confortável feita de plástico. A história da Melissa começou a ganhar destaque em 1979, nos pés de Sônia Braga, na novela *Dancin' Days*. De lá para cá, a marca vem inovando constantemente e participando de ações do mundo *fashion*, como o São Paulo Fashion Week. Em 2012, a marca inaugurou sua primeira loja internacional em Nova York, onde realiza diversos eventos.

A Melissa possui um programa de fidelidade para sua loja on-line que, em si, não apresenta grandes inovações no campo do marketing de relacionamento. O programa de milhagens Melissa oferece pontos de acordo com o valor gasto, que podem ser convertidos em desconto para as próximas compras. Porém, do ponto de vista institucional, a marca cultiva o relacionamento com jovens de forma diferenciada por meio de dois canais: atividades nas lojas físicas (próprias e franqueadas) e diversos projetos divulgados em seus canais digitais.

As lojas físicas são conhecidas como Clube Melissa. São chamadas de 'clube' por serem um canal de relacionamento com as fãs da marca e por oferecer acesso a uma série de eventos de interesse das comunidades que utilizam e se identificam com o produto. Alguns desses eventos, ao longo dos anos, foram: a colocação de tablets nas lojas para que as fãs pudessem expressar suas preferências sobre os produtos; jogos com prêmios; totens para compartilhar fotos em redes sociais; e até a oportunidade de os clientes realizarem festas de aniversário na própria loja.

Além do programa de fidelidade e do Clube Melissa, a marca desenvolve diversos projetos para envolver o público jovem, empoderá-lo e fazê-lo se sentir parte do processo criativo. A marca solicita ainda que os consumidores façam login pelo Facebook, fornecendo à empresa seu perfil público e um endereço de e-mail.

O projeto Melissa Makers conta, nas redes sociais, as histórias de bastidores que envolvem os produtos lançados pela marca. Em 2018, a Melissa reuniu designers, artesãos, empreendedores, artistas, entre outros profissionais, para fazer reuniões de *brainstorming* com o pé na areia, em uma praia do Rio de Janeiro. A partir desse encontro, a empresa inovou e criou pochetes, niqueleiras, porta-chaves, entre outros acessórios com cores e estilos cariocas.

Outros projetos têm foco na diversidade, como o projeto *Identidades*, que teve como centro consumidores de perfis pouco presentes em desfiles de moda tradicionais, entre eles, negros, asiáticos, trans e *plus-size*. Isso fez a marca conseguir se aproximar ainda mais de seu público-alvo. A Melissa promove ainda eventos em outras capitais,

como Curitiba, São Paulo e Salvador, conectando-se com 'melisseiras' de diferentes perfis e origens.

Para incentivar os jovens a seguirem a Melissa nas redes sociais, a marca procura produzir conteúdo valorizado pelos consumidores, como dicas de fotografia, arte, passeios, entre outros. Conectar-se com o mundo de seus consumidores, e não apenas com seus tickets médios e produtos de compra recorrentes, é uma forma de relacionamento inovadora e essencial quando se trata desse público-alvo. A longa vida da marca está associada às inovações para esta geração e também para as próximas, fazendo com que jovens dos mais diversos perfis consigam se enxergar com uma Melissa nos pés.

## Questões

1. Quais outras marcas poderiam fazer ações parecidas e transformar suas lojas em clubes para os consumidores?
2. Quais riscos podem ser visualizados nos projetos desenvolvidos pela marca Melissa? Justifique sua resposta.
3. Quais são os cuidados que a marca Melissa deve ter no processo de seleção e manutenção dos franqueados para garantir que seu posicionamento seja implementado no relacionamento cotidiano com o cliente?
4. Além das atividades mencionadas, quais outras seriam interessantes para promover a fidelidade dos jovens consumidores?

## Autoras

**Thelma Rocha:** professora da área de marketing do programa de mestrado e doutorado em administração da ESPM. É mestre em administração mercadológica pela EAESP-FGV, com especialização em International Business pela Stockholm School of Economics (SSE), na Suécia; além de doutora em administração com ênfase em marketing pela FEA-USP.

**Angela Satiko Yojo:** mestranda em administração de empresas e bacharel em economia pela FEA-USP. Possui *Professional certificate* em marketing pelo Chartered Institute of Marketing da London School of Business and Finance, na Inglaterra, e é professora colaboradora em cursos de ensino à distância na ESPM.

*Fontes:* COELHO, Taysa. Cinco fatos importantes sobre o uso de redes sociais por adolescentes. *Techtudo*, 2018. Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/listas/2018/06/cinco-fatos-importantes-sobre-o-uso-de-redes-sociais-por-adolescentes.ghtml>>. Acesso em: 27 jul. 2018; GRENDENE. *Perfil da companhia*. Disponível em: <[http://static.grendene.aatb.com.br/factsheet/1407\\_1S18\\_Fact\\_Sheet.pdf](http://static.grendene.aatb.com.br/factsheet/1407_1S18_Fact_Sheet.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2018; KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012; LEITE, R. *Com quase dois anos de operação, Clube Melissa deixa lições ao varejo*, 13 ago. 2014. Disponível em: <<https://modalidadeconsumo.wordpress.com/tag/clube-melissa/>>. Acesso em: 4 out. 2018; SILVA, Sérgio Damasceno. Os mais influentes da internet e da TV. *Meio & Mensagem*, 30 set. 2016. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2016/09/30/as-personalidades-mais-influentes-da-internet-e-datv.html>>. Acesso em: 27 jul. 2018; OS YOUTUBERS brilham na tela dos jovens brasileiros. Mas, e na sua estratégia? *Think with Google*, out. 2016. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/advertising-channels/v%C3%ADdeo/youtubers-brilham-tela-dos-jovens-brasileiro/>>. Acesso em: 27 jul. 2018.





# CAPÍTULO 6

## Análise de mercados consumidores

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Como as características dos consumidores influenciam seu comportamento de compra?
2. Quais fatores psicológicos influenciam as respostas do consumidor a um programa de marketing?
3. Como os consumidores tomam decisões de compra?
4. De que maneiras os consumidores se desviam de um processo de decisão deliberado e racional?

Os profissionais de marketing devem ter plena compreensão de como os consumidores pensam, sentem e agem para oferecer um valor adequado a cada consumidor-alvo. Em uma premiada campanha de marketing, a Domino's decidiu lidar com as atitudes negativas dos clientes em relação à sua pizza.<sup>1</sup>

Mais conhecida pela rapidez de entrega do que pelo sabor de sua pizza, a Domino's decidiu enfrentar as percepções negativas que gerava. Um robusto programa de comunicação, intitulado *Oh Yes We Did* (Oh, sim, nós fizemos), veiculou anúncios de TV com ares de documentário, que começavam com os funcionários da empresa na sede corporativa analisando feedbacks escritos e em vídeo obtidos em focus groups com clientes. Esses feedbacks traziam comentários mordazes como "Para mim, a pizza da Domino's tem gosto de papelão" e "O molho tem gosto de *ketchup*". O presidente da empresa, Patrick Doyle, aparece afirmando que esses resultados são inaceitáveis, e, então, os anúncios mostram chefs e executivos da Domino's em suas cozinhas de teste proclamando que a nova pizza foi melhorada com um molho mais arrojado e rico, uma combinação mais potente de queijos e uma borda aromatizada com alho e ervas. Muitos críticos foram apanhados

**Adotar o conceito de marketing holístico** implica entender muito bem os clientes — adquirindo uma visão de 360 graus tanto de seu cotidiano como das mudanças que ocorrem ao longo de seu ciclo de vida, para assegurar que os produtos certos sejam sempre comercializados para os clientes certos e da maneira certa. Este capítulo aborda a dinâmica de compra dos consumidores finais e o próximo tratará da dinâmica adotada pelos compradores organizacionais.

Did we actually face our critics and reinvent our pizza from the crust up?  
**OH YES WE DID.**

"The Pizza Turnaround" Documentary

... was a big Do  
cheesy bread is king. Th  
n pizza was cardboard a  
ere wet and flavourless.

Try the delicious result of our hard work.

ORDER NOW

Live new pizza Twitter feed

RT @ryan\_raz: Dear Dominos Pizza. Thank you for the carb overload for the second time this week.  
by flyan211 2011-01-14

@JustMaddix to order another dominos tonight or not  
by flp290 2011-01-14

Dominos - Papa Johns - Or Chinese... Hmzz  
by Gobicrka\_Glow 2011-01-14

@toothug4life idk! Aha I just heard it. Let's play dominos!  
by maraskie 2011-01-14

I'm starving & Dominos is taking forever wimy Marinara bowl! #tagirlwood

Com base em informações detalhadas do cliente, a Domino's melhorou seus produtos e a forma de comercializá-los.

Crédito: Domino's Pizza, LLC.

de surpresa com a admissão da empresa de que sua pizza era, realmente, de qualidade inferior há anos. Outros argumentaram que a nova formulação de produto e os anúncios pouco convencionais estavam tratando uma crença negativa generalizada e difícil de mudar, que contaminava a marca e exigia uma ação decisiva. Doyle resumiu a reação dos consumidores: "A maioria realmente gostou, outros não. Tudo bem". Eventos subsequentes provaram que ele tinha razão. Respalhada por anúncios adicionais e campanhas em redes sociais — além da pizza reformulada —, a Domino's reverteu sua imagem negativa e ganhou participação de mercado nos anos seguintes. Desde o final de 2009, quando a empresa anunciou seus planos, até o final de 2011, suas ações subiram 233% em comparação com os 37% de seu principal concorrente, a Papa John's. Nos últimos anos, as vendas foram estimuladas por inovações de marketing: um site otimizado para pedidos on-line via dispositivos móveis; novos formatos de áudio para seu conhecido Pizza Tracker, um sistema de acompanhamento em tempo real do andamento dos pedidos; aplicativos de pedidos para smartphones e nas mesas; e o jogo Pizza Hero para iPads.

## O que influencia o comportamento do consumidor?

O **comportamento do consumidor** é o estudo sobre como indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam bens, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos.<sup>2</sup> Os profissionais de marketing devem conhecer plenamente o comportamento de compra do consumidor tanto na teoria como na prática. A Tabela 6.1 apresenta o perfil do consumidor norte-americano.

**Tabela 6.1** Dados sobre o consumidor norte-americano

Gastos	
Gastos médios nos Estados Unidos para bens e serviços em 2013	
	US\$
Habitação	17.148
Transporte	9.004
Alimentos	6.602
Seguro pessoal e pensões	5.528
Saúde	3.631
Entretenimento	2.482
Vestuário e serviços	1.604
Contribuições em dinheiro	1.834
Todos os outros	3.267
Gastos anuais médios totais	51.100
Uso do tempo em uma jornada de trabalho média de assalariados com idades entre 25 e 54 anos, com filhos, em 2013	
	Horas
Atividades relacionadas ao trabalho	8,7
Sono	7,7
Lazer e esportes	2,5
Cuidar dos outros	1,3
Comer e beber	1,0
Atividades domésticas	1,1
Outros	1,7
Tempo médio gasto por pessoa, por dia – primeiro quadrimestre 2013	
	Horas
Assistir TV em casa	5,04
Assistir TV com função <i>time shift</i> (replay em tempo real disponível para canais digitais)	0,32
Videogames	0,12
Assistir DVD	0,09

Fontes: Bureau of Labor Statistics. *Consumer Expenditure Survey*. Disponível em: <[https://www.bls.gov/news.release/archives/cesan\\_09092014.pdf](https://www.bls.gov/news.release/archives/cesan_09092014.pdf)>. Acesso em: 7 maio 2018; Bureau of Labor Statistics. *American Time Use Survey*. Disponível em: <[www.bls.gov](http://www.bls.gov)>. Acesso em: 18 jun. 2014; AC Nielsen. *An Era of Growth: The Cross-Platform Report: Q4 2013*. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/an-era-of-growth-the-cross-platform-report.html>>. Acesso em: 7 maio 2018.

O comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais e pessoais. Entre eles, os fatores culturais exercem a maior e mais profunda influência.

### FATORES CULTURAIS

Cultura, subcultura e classe social são fatores particularmente importantes no comportamento de compra. A **cultura** é o principal determinante dos desejos e do comportamento de uma pessoa. Sob influência da família e outras importantes instituições, uma criança cresce exposta



Os valores culturais diferem entre países e mercados.

Crédito: © Blend Images/Alamy.

a valores como realização e sucesso, disposição, eficiência e praticidade, progresso, conforto material, individualismo, liberdade, bem-estar, humanitarismo e juventude.<sup>3</sup> Uma criança que cresce em outro país pode ter uma visão diferente de si mesma, de seu relacionamento com os outros e de rituais.

Os profissionais de marketing devem observar atentamente os valores culturais de cada país para entender qual é a melhor forma de levar seus produtos àquele mercado e encontrar oportunidades para desenvolver novas ofertas. Cada cultura é composta de **subculturas** que fornecem identificação e socialização específicas. Entre as subculturas estão as nacionalidades, as religiões, os grupos étnicos e as regiões geográficas. Quando essas subculturas crescem e se tornam influentes o bastante, as empresas geralmente elaboram programas de marketing específicos para atendê-las.

Praticamente todas as sociedades humanas apresentam *estratificação social*, com mais frequência na forma de **classes sociais** — divisões relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade, hierarquicamente ordenadas, cujos integrantes possuem valores, interesses e comportamentos similares. Uma representação clássica das classes sociais nos Estados Unidos identifica sete níveis de ascensão: (1) baixa, (2) baixa-alta, (3) média-baixa, (4) média, (5) média-alta, (6) alta e (7) alta-alta.<sup>4</sup> Os membros de determinada classe social demonstram preferências distintas por produtos e marcas em muitas áreas.

## FATORES SOCIAIS

Além dos fatores culturais, o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores sociais, como grupos de referência, família, papéis sociais e *status*.

**GRUPOS DE REFERÊNCIA** Os **grupos de referência** são aqueles que exercem alguma influência direta (face a face) ou indireta sobre as atitudes ou o comportamento de uma pessoa. Os que exercem influência direta são chamados **grupos de afinidade**. Alguns deles são **grupos primários**, como família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho, com os quais se interage de modo contínuo e informal. As pessoas também pertencem a **grupos secundários**, como os religiosos e os profissionais ou as associações de classe, que costumam ser mais formais e exigir menos interação contínua.

As pessoas são significativamente influenciadas por seus grupos de referência de, pelo menos, três maneiras distintas. Os grupos as expõem a novos comportamentos e estilos de vida, influenciam atitudes e autoimagem, além de fazer pressões por aceitação social que podem afetar as escolhas reais de produtos e marcas. As pessoas também se deixam influenciar por grupos aos quais *não* pertencem. **Grupos aspiracionais** são aqueles aos quais elas desejam pertencer; **grupos dissociativos** são aqueles cujos valores ou comportamentos são rejeitados.

Quando a influência do grupo de referência é forte, os profissionais de marketing devem atingir e influenciar os líderes de opinião de tais grupos. O **líder de opinião** é uma pessoa que oferece recomendações ou informações de modo informal sobre um produto ou categoria de produtos

específicos, dizendo por exemplo quais são as melhores marcas, dentre as várias disponíveis, ou como determinado produto deve ser usado.<sup>5</sup> Líderes de opinião costumam ser altamente confiantes, socialmente ativos e usuários frequentes da categoria em questão. Os profissionais de marketing devem tentar atingi-los identificando suas características demográficas e psicográficas, descobrindo os meios de comunicação usados por esses líderes e direcionando mensagens para eles.<sup>6</sup>

**PANELINHAS** Os pesquisadores da área de comunicação propõem uma visão socialmente estruturada das comunicações interpessoais.<sup>7</sup> De acordo com essa visão, a sociedade consiste em ‘panelinhas’ — pequenos grupos cujos membros interagem com frequência. Seus componentes compartilham semelhanças e a proximidade entre eles facilita uma comunicação eficaz, embora também os isole de novas ideias. O desafio está em criar mais abertura, de tal modo que as panelinhas troquem informações com outros grupos na sociedade. Essa abertura é promovida por pessoas que servem como elos e conectam duas ou mais panelinhas, mas não pertencem a qualquer uma delas, e por ‘pontes’ ou pessoas que pertencem a uma panelinha e estão ligadas a uma pessoa em outra.

O autor de sucesso Malcolm Gladwell afirma que três fatores atuam para inflamar o interesse público em uma ideia.<sup>8</sup> De acordo com o primeiro fator, a Regra dos Eleitos, são três os tipos de pessoa que ajudam a disseminar uma ideia de modo epidêmico: os *experts*, os detentores de conhecimentos amplos e detalhados; os *comunicadores*, aqueles que conhecem e se comunicam com um grande número de outras pessoas; e os *vendedores*, os que possuem um poder de persuasão inato. Qualquer ideia que atraia o interesse de experts, comunicadores e vendedores provavelmente será disseminada por toda a parte. O segundo é o Fator de Fixação: uma ideia deve ser expressa de modo a conduzir as pessoas à ação; caso contrário, a Regra dos Eleitos não desencadeará uma epidemia autossustentável. O último fator, o Poder do Contexto, controla se aqueles que estão divulgando uma ideia são capazes de organizar grupos e comunidades a seu redor.

Nem todos concordam com as ideias de Gladwell.<sup>9</sup> Uma equipe de especialistas em marketing viral adverte que, embora os influenciadores ou ‘alfas’ iniciem tendências, muitas vezes também são introspectivos e socialmente alienados demais para espalhá-las. Os profissionais da área são aconselhados a cultivar ‘abelhas’ — clientes hiperdevotados que não se contentam apenas em conhecer a próxima tendência, mas vivem para espalhar a notícia.<sup>10</sup> Cada vez mais empresas buscam maneiras de envolver ativamente os apaixonados defensores de sua marca. O Programa do Embaixador da LEGO mira seus seguidores mais entusiasmados para obtenção de brainstorming e feedback.<sup>11</sup> Algumas empresas têm explorado meios de identificar os clientes mais influentes e potencialmente lucrativos on-line.<sup>12</sup>

**CLASSIFICAÇÃO ON-LINE DE CLIENTES** Para melhor identificar o perfil dos clientes e efetuar transações, as empresas têm explorado diversas maneiras de classificar os consumidores on-line. A classificação eletrônica (*e-score*) vai além das notas de crédito pessoais para estimar o poder de compra de um consumidor. Ela leva em consideração fatores como ocupação, salário e valor do imóvel residencial, bem como a quantidade e a natureza das compras de produtos de luxo e não luxo. Fornecedores independentes como o EBureau reúnem

informações pessoais e as combinam com o banco de dados de clientes de uma empresa para classificá-los de 0 (não lucrativo) a 99 (provavelmente dará retorno ao investimento). Outra área de classificação on-line é a medida de influência. Pioneira nesse tipo de classificação, a Klout mede a influência que uma pessoa tem na internet com a metodologia *Klout Scores*, uma pontuação que varia de 0 a 100 e baseia-se na análise de 400 fatores — analisando 12 bilhões de dados por dia —, como o grau de influência de seus seguidores e

quantas pessoas replicam suas mensagens no Tweeter ou respondem a elas. O ex-presidente norte-americano Barack Obama alcançou a classificação quase perfeita de 99 pontos; e o cantor Justin Bieber somou impressionantes 92 pontos. Empresas como a Chevrolet contratam a Klout para identificar e estabelecer contato com influenciadores para compras de automóveis. Os selecionados pela Chevrolet recebem vantagens especiais, como um *test drive* de 13 dias no veículo elétrico Volt, na expectativa de que falem bem do carro nas mídias sociais.

Evidentemente, grande parte da comunicação boca a boca ocorre fora da internet — seja pessoalmente ou por telefone. As fontes mais valiosas de informação são, quase sempre, “as pessoas que eu conheço e em quem confio”.<sup>13</sup> Algumas táticas da comunicação boca a boca seguem por uma linha muito tênue entre o aceitável e o antiético. Uma tática controversa, também chamada de marketing dissimulado (ou *stealth marketing*) contrata pessoas para promover anonimamente um bem ou um serviço em locais públicos, sem que se divulguem sua relação financeira com a empresa patrocinadora.



No lançamento do modelo T681, a Sony Ericsson contratou atores vestidos de turistas para abordar pessoas em locais turísticos e pedir-lhes que tirassem uma foto deles. Ao entregar o aparelho criavam uma oportunidade de discorrer sobre seus méritos, mas muitos criticaram a simulação.<sup>14</sup> O marketing dissimulado também é um problema na internet, onde a legitimidade de um cliente ou a chamada ‘avaliação de especialistas’ pode ser difícil de conferir.

**FAMÍLIA** A família é a mais importante organização de compra de produtos de consumo na sociedade, e seus membros constituem o grupo de referência primário mais influente.<sup>15</sup> Podemos distinguir dois tipos de família na vida do comprador. Primeiro, a **família de orientação**, que consiste nos pais e irmãos. Dos pais, uma pessoa adquire determinada orientação em relação a religião, política e economia, além de uma noção de ambição pessoal, autoestima e amor.<sup>16</sup> Ainda que o consumidor não interaja mais com tanta frequência com seus pais, a influência deles sobre seu comportamento pode continuar sendo significativa. Quase 40% das famílias têm seguimento de automóvel com a mesma empresa que os pais.

Uma influência mais direta no comportamento de compra diário é a chamada **família de procriação** — o cônjuge e os filhos. Nos Estados Unidos, o envolvimento marido-mulher nas compras tem se diversificado muito por categoria de produtos. De modo geral, a esposa atua como o principal agente de compras da família, sobretudo no que se refere a alimentação, artigos diversos e vestuário. No entanto, os papéis tradicionais de compra estão mudando e seria inteligente por parte dos profissionais de marketing considerar tanto homens quanto mulheres como possíveis alvos.

No caso de produtos de alto valor, como carros, férias ou imóveis, maridos e esposas têm, cada vez mais, tomado as decisões em conjunto.<sup>17</sup> Todavia, homens e mulheres podem responder de forma diferente a mensagens de marketing. Um estudo mostrou que as mulheres valorizam conexões e relacionamentos com a família e os amigos, além de priorizar as pessoas em detrimento das empresas. Os homens, por outro lado, valorizam a competição e priorizam a ação.<sup>18</sup> Os profissionais de marketing têm mirado diretamente o público feminino com novos produtos como os cereais Nutrition for Women, da Quaker, e o creme dental Rejuvenating Effects, da Crest.

Outra mudança nos padrões de compra é o aumento da quantia gasta por crianças e adolescentes e da influência direta e indireta que eles exercem. A influência direta representa as indicações, os pedidos e as exigências das crianças: “Eu quero ir ao McDonald’s”. A influência indireta significa que os pais conhecem as marcas, escolhas e preferências de seus filhos sem indicações ou pedidos diretos por parte deles: “Eu acho que Jake e Emma gostariam de ir ao McDonald’s”.

Uma pesquisa mostrou que mais de dois terços do público de 13 a 21 anos de idade tomam ou influenciam as decisões de compra da família em itens como equipamentos de áudio e vídeo, softwares e destinos para as férias.<sup>19</sup> No total, esses adolescentes e jovens adultos gastam mais de US\$ 120 bilhões por ano. Eles relatam que, para se certificar de que comprarão os produtos certos, observam o que seus amigos dizem e fazem, além daquilo que veem ou ouvem em uma propaganda e o que é informado pelo vendedor em uma loja.

A TV pode ser especialmente poderosa em alcançar as crianças, e os profissionais de marketing têm usado essa mídia para atingi-las em idades cada vez menores com quase todo tipo de produto licenciado — pijamas de princesas da Disney, brinquedos e figuras de ação da linha *Comandos em ação*, mochilas da *Dora, a aventureira* e jogos inspirados no filme *Toy Story*.

Quando chegam à idade aproximada de dois anos, normalmente as crianças conseguem reconhecer personagens, logotipos e marcas específicas. Mais ou menos entre os seis e sete anos, são capazes de distinguir entre a propaganda e a programação. Cerca de um ano mais tarde, podem compreender o conceito de intenção persuasiva por parte dos anunciantes. Aos nove ou dez, percebem as discrepâncias entre mensagem e produto.<sup>20</sup>

Muitos produtos de sucesso da Disney voltados para o público infantil estão associados a suas franquias famosas de TV ou cinema.



**PAPÉIS E STATUS** Cada um de nós participa de muitos grupos — família, clubes e organizações — que, com frequência, constituem uma importante fonte de informações e ajudam a definir normas de conduta. A posição de uma pessoa em cada grupo pode ser definida em termos de papéis e *status*. Um **papel** consiste nas atividades que se espera que uma pessoa desempenhe. Cada papel, por sua vez, implica um **status**. Um vice-presidente sênior de marketing pode ter mais *status* que um gerente de vendas, e um gerente de vendas mais *status* que um auxiliar de escritório. As pessoas escolhem produtos que comunicam seu papel e seu *status*, real ou desejado, na sociedade. Os profissionais de marketing precisam ter consciência dos potenciais símbolos de *status* de cada produto ou marca.

## FATORES PESSOAIS

As decisões do comprador também são influenciadas por características pessoais, como idade e estágio no ciclo de vida, ocupação e circunstâncias econômicas, personalidade e autoimagem, estilo de vida e valores. Visto que muitas dessas características exercem impacto direto sobre o comportamento do consumidor, é importante que os profissionais de marketing as conheçam bem. Veja como você se sai ao prever como a média da população norte-americana pensa na seção *Memorando de marketing: Teste do consumidor norte-americano médio*.

**IDADE E ESTÁGIO NO CICLO DE VIDA** No que diz respeito a comida, roupas, móveis e lazer, nossa preferência está, de modo geral, relacionada à idade. Os padrões de consumo também são moldados de acordo com o *ciclo de vida da família* e com o número, a idade e o sexo de seus membros em qualquer ponto no tempo. As famílias norte-americanas estão cada vez mais fragmentadas — atualmente, a família tradicional composta por marido, esposa e dois filhos está presente em um percentual muito menor de lares do que no passado. De acordo com o censo de 2010, o domicílio médio nos Estados Unidos compunha-se de 2,6 pessoas.<sup>21</sup>

Além disso, os estágios *psicológicos* do ciclo de vida podem ser importantes. Os adultos vivenciam certas passagens e transformações ao longo da vida.<sup>22</sup> Seu comportamento, à medida que passam por essas experiências — como a de ser pai ou mãe — não é necessariamente fixo, e pode mudar ao longo do tempo.

Os profissionais de marketing também devem levar em conta que *episódios ou transições cruciais na vida* — casamento, nascimento de filhos, doença, transferências, divórcio, mudança na carreira, aposentadoria ou viuvez — estão associados ao fortalecimento de novas necessidades. Isso deve alertar os prestadores de serviços — bancos, advogados, conselheiros matrimoniais, consultores de recolocação profissional ou psicólogos — sobre como serem úteis no processo.

## MEMORANDO DE Marketing

### TESTE DO CONSUMIDOR NORTE-AMERICANO MÉDIO

Listamos a seguir uma série de afirmações usadas em pesquisas atitudinais de consumidores nos Estados Unidos. Para cada uma delas, estime

o percentual de homens e mulheres norte-americanos que concordaram e escreva sua resposta, um número entre 0 e 100%, nas colunas à direita. Em seguida, compare seus resultados com as respostas corretas no final do quadro.\*

Afirmações	Percentual de consumidores que concordaram	
	% de homens	% de mulheres
1. Hoje em dia, a maioria das empresas está mais desumana e impessoal quando se trata de conectar-se com seus clientes.	_____	_____
2. Embora outros possam considerar isso ofensivo, é sempre bom falar o que se pensa.	_____	_____
3. Acho positiva a influência que outras culturas têm tido no estilo de vida norte-americano.	_____	_____
4. Uma das razões pelas quais este país está perdendo sua posição de liderança no mundo é que os pais não pressionam seus filhos como deveriam para que busquem o sucesso.	_____	_____

Continua

Continuação

5. A indústria de alimentos e bebidas deveria assumir mais responsabilidade na busca de soluções para o problema da obesidade nos Estados Unidos.	_____	_____
6. Eu acredito que serei rico um dia.	_____	_____
7. Não consigo ficar sem meu celular (entre aqueles que têm um).	_____	_____
8. Eu gostaria muito de começar meu próprio negócio.	_____	_____
9. Eu sinto que tenho de agarrar o que puder neste mundo porque ninguém me dará nada.	_____	_____
10. Proteger minhas informações pessoais e privacidade é mais uma preocupação agora do que era há alguns anos.	_____	_____

Nota: os resultados são de uma amostra representativa dos Estados Unidos de 4.000 entrevistados em 2012.

Fonte: The Futures Company/Yankelovich Monitor (com permissão). Copyright 2012, Yankelovich, Inc.

\*Respostas:

1. H = 81%, M = 81%; 2. H = 81%, M = 81%; 3. H = 49%, M = 61%; 4. H = 67%, M = 67%; 5. H = 58%, M = 61%; 6. H = 42%, M = 30%; 7. H = 45%, M = 45%; 8. H = 51%, M = 51%; 9. H = 34%, M = 47%; 10. H = 91%, M = 93%.

Não surpreende que a indústria de produtos para bebês atraia muito investimento de marketing, considerando tanto a enorme quantidade que os pais gastam — estima-se um mercado de US\$ 36 bilhões anuais — como sua natureza de transição crucial na vida.<sup>23</sup>

**O MERCADO DE PRODUTOS PARA BEBÊ** Embora ainda não tenham atingido seu pleno potencial de ganho, pais que esperam bebês ou com filhos recentes raramente cortam gastos com seus entes queridos, tomando a indústria de produtos para bebê mais resistente à recessão do que a maioria. As despesas tendem a atingir seu pico entre o segundo trimestre da gravidez e a 12ª semana após o nascimento. As grávidas de primeira viagem são alvos especialmente atrativos, dado o fato de que não conseguirão usar muitos itens de segunda mão e precisarão comprar toda a gama de itens novos, como móveis, carrinhos de bebê, brinquedos e suprimentos infantis. Reconhecendo a

importância de atingir os futuros pais desde cedo para conquistar sua confiança — a que os especialistas do setor chamam de oportunidade *first in, first win* (ganha quem chega primeiro) —, os profissionais de marketing usam uma variedade de mídias, incluindo mala direta, encartes, anúncios, e-mail marketing e sites. As amostras de produtos são particularmente comuns; kits costumam ser distribuídos em aulas para gestantes, dentre outros lugares. No entanto, muitos hospitais proibiram a tradicional sacola de presentes entregues nos quartos, preocupados com a privacidade e os efeitos potencialmente adversos a um público vulnerável (por exemplo, a distribuição de

fórmulas de leite artificial pode desencorajar novas mães a amamentar). Mas ainda restam muitas vias de acesso. Em parceria com uma empresa que comercializa fotos de bebês, a Disney Baby distribui divertidos macacões Disney Cushing e solicita inscrições para recebimento de alertas por e-mail da DisneyBaby.com. Nem todos os gastos são diretamente com o bebê. Ao passar por uma mudança de vida tão fundamental, pais futuros ou recentes veem-se diante de um conjunto de necessidades que faz com que tenham outra visão sobre seguros de vida, serviços financeiros, imóveis, reforma da casa e automóveis.

**OCUPAÇÃO E CIRCUNSTÂNCIAS ECONÔMICAS** O tipo de ocupação também influencia o padrão de consumo de uma pessoa. Os profissionais de marketing tentam identificar os grupos de ocupação que possuem interesses acima da média por seus bens e serviços, chegando a customizar produtos para grupos específicos: por exemplo, as empresas de software projetam diferentes produtos para gerentes de marca, engenheiros, advogados e médicos.

Como claramente indicou a recente recessão, a escolha de um produto ou de uma marca é extremamente afetada pelas circunstâncias econômicas: renda disponível (nível, estabilidade e periodicidade), poupança e ativos (incluindo a porcentagem líquida), débitos, capacidade de endividamento e atitude em relação a gastos e economias. Embora fabricantes de artigos de luxo como Gucci, Prada e Burberry sejam vulneráveis a um declínio na economia, alguns deles obtiveram resultados surpreendentes na última crise.<sup>24</sup> Se os indicadores econômicos apontam para uma recessão, os profissionais de marketing podem tomar providências para reformular, reposicionar e revisar os preços de seus produtos, ou então lançar/reforçar a ênfase em marcas de desconto para que possam continuar a oferecer valor aos clientes-alvo.



Crédito: Paul Bradbury/Getty Images.

O mercado de produtos para bebê, que mira futuros e novos pais, é altamente lucrativo para as empresas.

**PERSONALIDADE E AUTOIMAGEM** Ao falar em **personalidade**, referimo-nos a um conjunto de traços psicológicos distintos, que levam a reações relativamente coerentes e contínuas a um estímulo do ambiente, inclusive o comportamento de compra. De modo geral, a personalidade é descrita em termos de características como autoconfiança, domínio, autonomia, deferência, sociabilidade, postura defensiva e capacidade de adaptação.<sup>25</sup>

As marcas também têm personalidade própria e os consumidores tendem a escolher aquelas cuja personalidade combine com a sua. Chamamos **personalidade de marca** a combinação específica de características humanas que podem ser atribuídas a uma marca em particular. Jennifer Aaker, da Universidade de Stanford, conduziu uma pesquisa sobre personalidades de marca e identificou as cinco características a seguir:<sup>26</sup>

1. Sinceridade (realista, honesta, saudável e animada).
2. Entusiasmo (ousada, espirituosa, criativa e atualizada).
3. Competência (confiável, inteligente e bem-sucedida).
4. Sofisticação (rica e charmosa).
5. Robustez (espírito aventureiro e vigoroso).

Ela analisou também algumas marcas famosas e constatou que várias apresentavam um traço mais forte de determinada característica: a Levi's, 'robustez'; a MTV, 'entusiasmo'; a CNN, 'competência'; e a Campbell's, 'sinceridade'. Isso significa que essas marcas atrairão, ao menos em teoria, consumidores cuja personalidade tenha traços fortes das mesmas características. A personalidade de uma marca pode ter vários atributos: a Levi's sugere juventude, rebeldia, autenticidade e espírito norte-americano.

Um estudo intercultural explorou a generalização da escala de Aaker fora dos Estados Unidos e identificou que três dos cinco fatores são aplicáveis no Japão e na Espanha, mas a dimensão de 'tranquilidade' substituiu a de 'robustez' nesses dois países, e a dimensão de 'paixão' surgiu na Espanha em lugar da 'competência'.<sup>27</sup> Uma pesquisa sobre personalidade de marca na Coreia revelou dois fatores culturais específicos — 'amabilidade passiva' e 'ascendência' —, refletindo a importância dos valores confucianos\* nos sistemas social e econômico da Coreia.<sup>28</sup>

É comum o consumidor escolher e usar marcas com personalidades coerentes com sua autoimagem real (como essa pessoa se vê), embora em alguns casos a personalidade possa corresponder a sua autoimagem ideal (como essa pessoa gostaria de se ver), ou mesmo a sua autoimagem de acordo com os outros (como ela pensa que os outros a veem).<sup>29</sup> Esses efeitos podem ser mais marcantes no caso de produtos consumidos em público do que no caso daqueles consumidos na vida particular.<sup>30</sup> Por outro lado, consumidores com excesso de 'autocobrança' — sensíveis a como os outros os veem — estão mais propensos a escolher marcas cuja personalidade corresponda à situação de consumo.<sup>31</sup>

Por fim, muitas vezes os consumidores têm múltiplas facetas (profissional sério, membro zeloso da família, amante da diversão) que podem ser evocadas de modo diferente em situações diferentes ou em companhia de diferentes tipos de pessoa. Alguns profissionais de marketing orquestram cuidadosamente as experiências de marca de modo que expressem as personalidades de marca. Veja a seguir como a rede Joie de Vivre, de São Francisco, faz isso.<sup>32</sup>

**JOIE DE VIVRE** A Joie de Vivre Hotels opera uma rede de hotéis boutique e resorts na região de São Francisco, além de Arizona, Illinois e Ha-vaí. A decoração única de cada propriedade, a particularidade de suas amenidades e seu estilo temático costumam ser vagamente inspirados em revistas famosas. Por exemplo, o Hotel del Sol — originalmente de beira de estrada,

ostenta uma fachada amarela com palmeiras festivamente iluminadas ao seu redor — é descrito como “uma combinação das revistas *Martha Stewart Living* (especializada em decoração e assuntos relacionados à casa) e *Islands* (especializada em ilhas paradisíacas)”. Já o Phoenix, representado pela *Rolling Stone*, é, assim como a revista, descrito como “aventureiro,

moderno, irreverente, vibrante e de espírito jovem”. Cada um dos mais de 30 hotéis da Joie de Vivre possui um conceito original destinado a refletir sua localização e ativar os cinco sentidos. O conceito de boutique permite aos hotéis da rede oferecer toques pessoais, como as vitaminas colocadas nos traveseiros em vez dos tradicionais chocolates.

\* O confucionismo é uma doutrina filosófica de origem chinesa que surgiu há mais de dois mil anos e teve forte influência sobre a cultura coreana. (N. da E.)





Crédito: imagem provida por Commune Hotels + Resorts. Foto de Kelly Ishikawa.

Cada um dos empreendimentos hoteleiros da Joie de Vivre tem uma personalidade inspirada em uma revista badalada, como o Phoenix, que segue a linha da *Rolling Stone*.

**ESTILO DE VIDA E VALORES** Pessoas da mesma subcultura, classe social e ocupação podem ter estilos de vida bem diferentes. Um **estilo de vida** é o padrão de vida de um indivíduo expresso por suas atividades, interesses e opiniões; representa a ‘pessoa por inteiro’ interagindo com seu ambiente. Os profissionais de marketing procuram estabelecer conexões entre seus produtos e os grupos de estilo de vida. Um fabricante de computadores, por exemplo, pode descobrir que a maioria dos compradores desse tipo de equipamento é empreendedora e, então, direcionar a marca mais claramente para o estilo de vida empreendedor.

Em parte, os estilos de vida são moldados por fatores como *restrição monetária* ou *restrição de tempo* dos consumidores. As empresas interessadas em atender consumidores com restrição monetária devem criar bens e serviços de baixo custo, como fez o Walmart, tornando-se o maior varejista do mundo ao enxugar dezenas de bilhões de dólares da cadeia de suprimentos do varejo e repassar a maior parte dessa economia para os clientes na forma de descontos monumentais.

Consumidores com restrição de tempo tendem a ser **multitarefa**s, isto é, executam duas ou mais coisas ao mesmo tempo. Eles também pagam para que outros realizem algumas de suas tarefas porque, para eles, o tempo é mais importante do que o dinheiro. As empresas interessadas em servi-los devem criar bens e serviços que ofereçam múltiplas conveniências. Por exemplo, os cremes faciais multifuncionais, conhecidos como *BB creams*, oferecem uma abordagem completa para cuidados com a pele — incorporam hidratante, propriedades antienvelhecimento, proteção solar e, em alguns casos, até ação de clareamento.<sup>33</sup>

Em algumas categorias, especialmente na de alimentos processados, empresas cujo alvo são consumidores com restrição de tempo devem estar cientes de que esses mesmos consumidores buscam a ilusão de que *não* vivem sob tal condição. Os profissionais de marketing chamam a esse grupo de ‘segmento de conveniência e envolvimento’, como descobriu o Hamburger Helper.<sup>34</sup>

**HAMBURGER HELPER** Lançado em 1971, em resposta a uma crise econômica, o Hamburger Helper, uma linha econômica de macarrão com sachê de tempero em pó, foi criado como um acompanhamento para carnes rápido de preparar e barato. Com uma estimativa de 44% dos jantares sendo preparados em menos de 30 minutos e uma forte concorrência com os guichês de *drive-thru*, serviços de *delivery* e pratos pré-prontos à

venda nos supermercados, os dias de prosperidade do Hamburger Helper pareciam contados. Entretanto, os pesquisadores de marketing constataram que algumas pessoas não necessariamente queriam uma solução de comida feita o mais rápido possível no micro-ondas — elas também queriam se sentir bem por ter preparado suas refeições. Na verdade, em média, as pessoas preferiam usar ao menos uma panela ou

um refratário e dedicar 15 minutos de seu tempo a essa tarefa. Assim, para permanecer atraente a esse segmento, o fabricante do Hamburger Helper está sempre lançando novos sabores — como atum, frango asiático e farinha integral — para acompanhar as últimas tendências de paladar do consumidor. Não surpreende que, na última crise econômica, as vendas da marca tenham crescido de modo consistente.

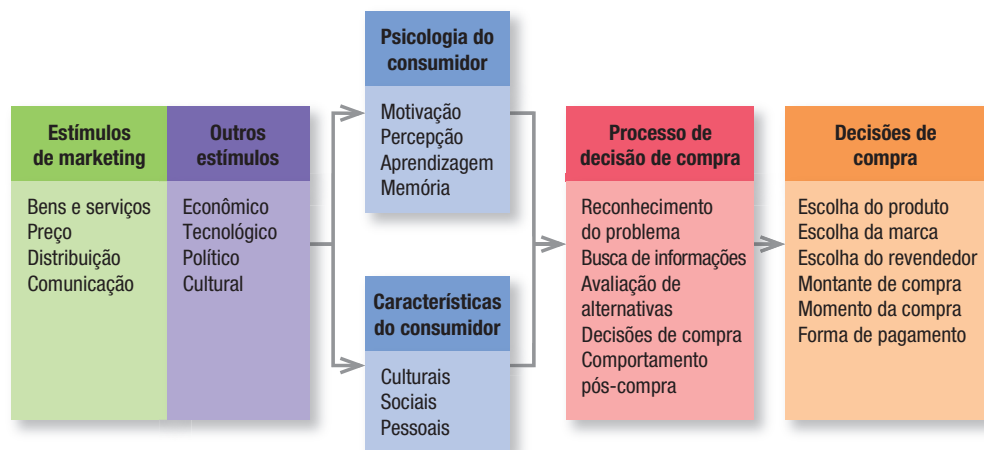


As decisões de compra são igualmente influenciadas por **valores centrais**, o sistema de crenças que embasa as atitudes e o comportamento do consumidor. Os valores centrais estão em um nível mais profundo do que o comportamento ou a atitude e determinam fundamentalmente as escolhas e os desejos das pessoas no longo prazo. Os profissionais de marketing que buscam atrair consumidores com base em seus valores acreditam que, ao apelar para o subconsciente das pessoas, é possível influenciar seu consciente — isto é, seu comportamento de compra.

## Principais fatores psicológicos

O ponto de partida para compreender o comportamento do comprador é o modelo de estímulo e resposta mostrado na Figura 6.1. Estímulos ambientais e de marketing penetram no consciente do comprador, e um conjunto de fatores psicológicos combinado a determinadas características o leva a processos de decisão e decisões de compra. A tarefa do profissional de marketing é entender o que acontece no consciente do comprador entre a chegada do estímulo externo e a decisão de compra. Quatro fatores psicológicos — motivação, percepção, aprendizagem e memória — influenciam a reação do consumidor aos estímulos de marketing.

Figura 6.1 Modelo do comportamento do consumidor



## MOTIVAÇÃO

Cada um de nós possui diversas necessidades o tempo todo. Algumas delas são *biogênicas*; surgem de estados de tensão fisiológicos, como fome, sede ou desconforto. Outras necessidades são *psicológicas*, decorrentes de estados de tensão psicológicos, como necessidade de reconhecimento, estima ou pertencimento. Uma necessidade passa a ser um **motivo** quando alcança um nível de intensidade suficiente para levar uma pessoa a agir. A motivação possui tanto um direcionamento — selecionamos um objetivo em detrimento de outro — como uma intensidade — perseguimos um objetivo com mais ou menos vigor.

Três das mais conhecidas teorias sobre a motivação humana — as de Sigmund Freud, Abraham Maslow e Frederick Herzberg — trazem implicações bem diferentes para a análise do consumidor e a estratégia de marketing.

**A TEORIA DE FREUD** Sigmund Freud concluiu que as forças psicológicas que formam o comportamento dos indivíduos são basicamente inconscientes e que ninguém chega a entender por completo as próprias motivações. Quando uma pessoa avalia marcas, reage não somente às possibilidades declaradas dessas marcas, mas também a outros sinais menos conscientes, como forma, tamanho, peso, material, cor e nome. Uma técnica chamada *laddering* permite traçar as motivações de uma pessoa, desde as declaradas até as mais profundas. Assim, o profissional de marketing pode decidir em que nível desenvolver a mensagem e o apelo.<sup>35</sup>

Os pesquisadores da motivação geralmente realizam entrevistas em profundidade com algumas dezenas de consumidores a fim de descobrir os motivos mais profundos desencadeados por um produto. Eles usam várias *técnicas projetivas*, como associação de palavras, complementação de sentenças, interpretação de imagens e simulação, muitas delas introduzidas por Ernest Dichter, um psicólogo vienense que viveu nos Estados Unidos.<sup>36</sup>

A partir de suas pesquisas, Dichter concluiu que, para as mulheres, tirar um bolo do forno era como ‘dar à luz’. Visto que deixar a elas apenas a tarefa de adicionar água a uma mistura de bolo poderia parecer marginalizar seu papel, os estudos do psicólogo sugeriram fazer com que também adicionassem um ovo — símbolo de fertilidade —, uma prática que se sustenta até os dias de hoje.<sup>37</sup>

Outro pesquisador da motivação, o antropólogo cultural Clotaire Rapaille, estuda como desvendar o ‘código’ por trás do comportamento do consumidor em relação aos produtos — o significado inconsciente que as pessoas atribuem a determinada oferta de mercado. Rapaille trabalhou para a Boeing em seu 787 Dreamliner para identificar recursos no interior do avião que tivessem um apelo universal. Com base, em parte, na pesquisa dele, o Dreamliner tem um *foyer* espaçoso; compartimentos de bagagem maiores e curvilíneos mais próximos do teto; janelas maiores, escurecidas eletronicamente; e um teto iluminado discretamente por LEDs ocultos.<sup>38</sup>



Crédito: © John Keates/Alamy.

Uma pesquisa motivacional profunda sobre o significado dos produtos ajudou a Boeing a projetar seu 787 Dreamliner.

**A TEORIA DE MASLOW** Abraham Maslow queria explicar por que os indivíduos são motivados por determinadas necessidades em determinados momentos.<sup>39</sup> Ele concluiu que as necessidades humanas são dispostas em hierarquia, da mais urgente para a menos urgente — necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização (Figura 6.2). As pessoas tentam satisfazer as mais importantes em primeiro lugar, e depois vão em busca da satisfação da próxima necessidade. Por exemplo, um homem passando fome (necessidade 1) não tem interesse pelos últimos acontecimentos do mundo da arte (necessidade 5), não quer saber como é visto pelos outros (necessidade 3 ou 4), tampouco está preocupado com a qualidade do ar que respira (necessidade 2). Mas, quando ele dispõe de comida e água suficientes, a próxima necessidade mais importante torna-se relevante.

**A TEORIA DE HERZBERG** Frederick Herzberg desenvolveu a teoria de dois fatores, que distingue os *insatisfatores* (fatores que causam insatisfação) e os *satisfatores* (fatores que causam satisfação).<sup>40</sup> A ausência de insatisfatores não basta para motivar uma compra; os satisfatores devem estar claramente presentes. Por exemplo, um computador que não tem garantia implica um insatisfator. Contudo, a garantia não funciona como um satisfator ou motivador de compra porque não é uma fonte de satisfação intrínseca. A facilidade de uso seria um satisfator.

A teoria de Herzberg possui duas implicações. Primeiro, os vendedores devem fazer o possível para evitar os insatisfatores (por exemplo, um manual de instruções de má qualidade ou uma política de atendimento precária). Embora esses elementos não sejam o que vende um produto, podem perfeitamente ser aqueles que evitam que ele seja vendido. Segundo, o fabricante deve identificar os principais satisfatores ou motivadores de compra no mercado e fornecê-los.

Figura 6.2 Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987. Impresso e reproduzido eletronicamente com permissão de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

## PERCEPÇÃO

Uma pessoa motivada está pronta para agir — o modo *como* ela agirá é influenciado pela percepção que ela tem da situação. No marketing, as percepções são mais importantes do que a realidade porque elas afetam o comportamento real do consumidor. **Percepção** é o processo de seleção, organização e interpretação das informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo.<sup>41</sup> Os consumidores percebem diversos tipos de informação por meio de seus sentidos, conforme examinado na seção *Memorando de marketing: O poder do marketing sensorial*.

## MEMORANDO DE Marketing

### O PODER DO MARKETING SENSORIAL

O marketing sensorial foi definido como aquele que “envolve os sentidos dos consumidores e afeta sua percepção, julgamento e comportamento”. Em outras palavras, significa aplicar a compreensão da sensação e da percepção ao campo do marketing. Os cinco sentidos podem ser envolvidos no marketing sensorial: visão, audição, olfato, paladar e tato. Em um artigo de 2012 do *Journal of Consumer Psychology*, Aradhna Krishna apresenta uma excelente análise das pesquisas acadêmicas que rapidamente se multiplicam sobre esse tema.

Ao fazê-lo, ela observa: “Dada a gama de apelos de marketing explícitos apresentados aos consumidores todos os dias, os ‘desencadeantes’ subconscientes que podem atrair os sentidos básicos podem ser uma maneira mais eficiente de engajar os consumidores”. Em outras palavras, as próprias inferências dos consumidores sobre os atributos de um produto podem ser mais persuasivas, ao menos em alguns casos, do que as reivindicações explícitas de um anunciante.

Krishna argumenta que os efeitos do marketing sensorial podem manifestar-se de duas formas principais. Primeiro, o marketing sensorial

pode ser usado subconscientemente para moldar as percepções do consumidor das qualidades mais abstratas de um bem ou serviço (por exemplo, diferentes aspectos de sua personalidade de marca, como sofisticação, robustez, cordialidade, qualidade e modernidade). Segundo, o marketing sensorial também pode ser usado para afetar as percepções de atributos específicos de bens ou serviços, como cor, gosto, cheiro ou forma.

Certamente, os profissionais de marketing reconhecem a importância do marketing sensorial. Muitos hotéis, varejistas e outros estabelecimentos de serviços usam fragrâncias personalizadas para definir um estado de espírito e, assim, distinguir-se perante a concorrência. O aroma de chá branco da rede hoteleira Westin fez tanto sucesso que a empresa começou a vendê-lo para uso residencial. Embora NBC, Intel e Yahoo! tenham conseguido registrar os jingles (ou *yodels*) de sua marca, a Harley-Davidson não conseguiu fazer a mesma coisa com o ronco distintivo de seu motor. Nas embalagens, as empresas tentam encontrar formatos que sejam agradáveis ao toque e, na propaganda de alimentos, representações visuais e verbais tentam estimular as papilas gustativas dos consumidores.

Com base na análise de Krishna sobre psicologia e marketing, destacamos a seguir algumas das principais considerações para cada um dos cinco sentidos.

### TOQUE (TATO)

O toque é o primeiro sentido que desenvolvemos e o último que perdemos com o envelhecimento. Como as pessoas variam em sua necessidade de toque, Peck e Childers desenvolveram uma escala para capturar essas diferenças. Em um caso, indivíduos de alta necessidade de toque ficavam mais confiantes e menos frustrados com suas avaliações de produto quando podiam tocar um produto do que quando só podiam vê-lo. Para pessoas com baixa necessidade de toque, o toque não tinha nenhuma importância. Descrições por escrito do produto ajudavam a aliviar o nível de frustração da necessidade de toque, embora apenas para atributos mais concretos (como o peso de um celular).

### OLFATO

Informações codificadas por aroma têm-se revelado mais duráveis e perduram por mais tempo na memória do que aquelas codificadas por outros sinais sensoriais. As pessoas podem reconhecer aromas após largos períodos de tempo, e o uso de aromas como lembretes pode incitar todos os tipos de memória autobiográfica. Também se tem demonstrado que os aromas agradáveis melhoram as avaliações de produtos e lojas. Os consumidores levam mais tempo comprando e envolvem-se em busca de mais variedades na presença de aromas agradáveis.

### AUDIÇÃO

As comunicações de marketing, por sua própria natureza, são muitas vezes de caráter auditivo. Até mesmo os sons que compõem uma palavra podem ter um significado. Um estudo mostrou que um sorvete da marca Frosh parecia mais cremoso que um da marca Frish. A linguagem também pode estabelecer suas próprias associações. Em culturas bilíngues, nas quais o inglês é a segunda língua — como no Japão, na Coreia, na Alemanha e na Índia —, o uso do inglês em anúncios sinaliza modernidade, progresso, sofisticação e uma identidade cosmopolita. A música ambiente em uma loja também mostrou influenciar o humor do consumidor, o tempo gasto em um local, a percepção do tempo gasto em um local e os gastos em si.

### PALADAR

Os seres humanos podem distinguir apenas cinco sabores: doce, salgado, azedo, amargo e *umami*. Este último vem de pesquisadores japoneses de alimentos e significa 'delicioso' ou 'saboroso' relacionado ao sabor da proteína pura ou do glutamato monossódico. As próprias percepções do paladar dependem de todos os demais sentidos — a aparência da comida, a sensação que ela provoca, seus aromas e sons

ao ser ingerida. Assim, muitos fatores têm mostrado afetar as percepções do paladar, inclusive os atributos físicos, o nome da marca, as informações do produto (ingredientes e informações nutricionais), as embalagens dos produtos e a propaganda. Os nomes de marcas que soam estrangeiras podem melhorar as classificações de iogurtes e os ingredientes que parecem desagradáveis (vinagre balsâmico ou soja) podem afetar as percepções de paladar dos consumidores se divulgados antes do consumo do produto.

### VISÃO

Os efeitos visuais foram estudados em detalhes em um contexto de propaganda. Muitas distorções ou ilusões de percepção visual existem no comportamento cotidiano do consumidor. Por exemplo, as pessoas julgam que recipientes altos e finos contêm mais volume que os baixos e roliços, mas, depois de consumirem a bebida, elas passam a achar que consumiram mais dos recipientes baixos e roliços do que dos altos e finos, ajustando para cima as suas expectativas. Até mesmo algo tão simples como a forma como uma caneca é retratada em um anúncio pode afetar as avaliações do produto. Mostrou-se que, se fotografada com a alça do lado direito, a imagem gera mais estímulo mental e intenção de compra em pessoas destras do que se a alça estivesse do lado esquerdo.

*Fontes:* KRISHNA, Aradhna. *Sensory Marketing: Research on the Sensuality of Products*. Nova York: Routledge, 2010; KRISHNA, Aradhna. An Integrative Review of Sensory Marketing: Engaging the Senses to Affect Perception, Judgment and Behavior. *Journal of Consumer Psychology* 22, jul. 2012, p. 332-351; PECK, Joann; CHILDERS, Terry L. To Have and to Hold: The Influence of Haptic Information on Product Judgments. *Journal of Marketing* 67, abr. 2003, p. 35-48; PECK, Joann; CHILDERS, Terry L. Individual Differences in Haptic Information Processing: On the Development, Validation, and Use of the 'Need for Touch' Scale. *Journal of Consumer Research* 30, dez. 2003, p. 430-442; PECK, Joann; CHILDERS, Terry L. Effects of Sensory Factors on Consumer Behaviors. In: KARDES, Frank; HAUGTVEDT, Curtis; HERR, Paul (orgs.). *Handbook of Consumer Psychology*. Nova Jersey: Erlbaum, 2008, p. 193-220; KRISHNA, Aradhna; LWIN, May; MORRIN, Maureen. Product Scent and Memory. *Journal of Consumer Research* 37, jun. 2010, p. 57-67; YORKSTON, Eric; MENON, Geeta. A Sound Idea: Phonetic Effects of Brand Names on Consumer Judgments. *Journal of Consumer Research* 31, jun. 2004, p. 43-45; KRISHNA, Aradhna; AHLUWALIA, Rohini. Language Choice in Advertising to Bilinguals: Asymmetric Effects for Multinationals versus Local Firms. *Journal of Consumer Research* 35, dez. 2008, p. 692-705; YALCH, Richard F.; SPANGENBERG, Eric R. The Effects of Music in a Retail Setting on Real and Perceived Shopping Times. *Journal of Business Research* 49, ago. 2000, p. 139-147; LECLERC, France; SCHMITT, Bernd H.; DUBE, Laurette. Foreign Branding and Its Effect on Product Perceptions and Attitudes. *Journal of Marketing Research* 31, maio 1994, p. 263-270; RAGHUBIR, Priya; KRISHNA, Aradhna. Vital Dimensions: Antecedents and Consequences of Biases in Volume Perceptions. *Journal of Marketing Research* 36, ago. 1994, p. 313-326; ELDER, Ryan S.; KRISHNA, Aradhna. The 'Visual Depiction Effect' in Advertising: Facilitating Embodied Mental Simulation through Product Orientation. *Journal of Consumer Research* 38, abr. 2012, p. 988-1003.

---

A percepção depende tanto dos estímulos físicos como da relação desses estímulos com o ambiente e das condições internas individuais. Uma pessoa pode perceber um vendedor que fale depressa demais como agressivo e falso; outra pode vê-lo como inteligente e prestativo. Cada uma reagirá de forma diferente a esse mesmo vendedor.

As pessoas podem ter diferentes percepções do mesmo objeto por causa de três processos: atenção seletiva, distorção seletiva e retenção seletiva.

**ATENÇÃO SELETIVA** Atenção é a alocação de uma capacidade de processamento a algum estímulo. A atenção voluntária é algo intencional; a atenção involuntária é atraída por alguém ou alguma coisa. Estima-se que as pessoas sejam expostas a, em média, mais de 1.500 propagandas



ou comunicações de marca por dia. Como não é possível prestar atenção a todos esses estímulos, a maioria delas é filtrada em um processo chamado **atenção seletiva**. Isso significa que os profissionais de marketing devem se esforçar ao máximo para atrair a atenção dos consumidores. O verdadeiro desafio é saber quais estímulos serão percebidos. Eis algumas conclusões:

1. **É mais provável que as pessoas notem estímulos que se relacionem com algo que estejam precisando agora.** Uma pessoa que esteja motivada a comprar um celular prestará atenção em propagandas desse tipo de produto; provavelmente não prestará atenção em anúncios de produtos não relacionados a celulares.
2. **É mais provável que as pessoas notem estímulos que consideram previsíveis.** Você provavelmente vai prestar mais atenção em computadores do que em rádios em uma loja de computadores, uma vez que não se espera que esse tipo de loja venda rádios.
3. **É mais provável que as pessoas notem estímulos cujos desvios sejam maiores em relação a um estímulo normal.** Você provavelmente prestará mais atenção em uma propaganda que ofereça um desconto de US\$ 100 sobre o preço de tabela de um computador do que em outra que ofereça um desconto de US\$ 5.

Embora filtrem grande parte dos estímulos do ambiente, as pessoas são influenciadas por estímulos inesperados, como ofertas repentinas recebidas pelo correio, pela internet ou de um vendedor. Para transpor os filtros de atenção, os profissionais de marketing devem tentar promover suas ofertas de maneira invasiva.

**DISTORÇÃO SELETIVA** Mesmo os estímulos que chamam a atenção nem sempre atuam da forma como os emissores da mensagem esperam. A **distorção seletiva** é a tendência que temos de transformar a informação em significados pessoais e interpretá-la de modo que se adapte a nossos julgamentos. Com frequência, os consumidores vão distorcer informações para que se ajustem a crenças e expectativas prévias sobre determinada marca e produto.

Uma demonstração concreta do poder das crenças que os consumidores cultivam sobre marcas é o teste ‘cego’, no qual um grupo de consumidores experimenta o produto sem saber qual é a marca, enquanto outro experimenta o produto conhecendo-a. Invariavelmente, surgem diferenças de opinião entre os grupos a despeito de ambos consumirem *exatamente o mesmo produto*.

Se consumidores atribuem opiniões diferentes entre uma versão com marca e outra sem marca de um mesmo produto, só pode ser porque as crenças quanto à marca e ao produto, criadas por diversos meios (sejam experiências passadas, sejam ações de marketing para a marca etc.), de alguma forma mudaram suas percepções sobre o produto. Exemplos disso existem em praticamente todos os tipos de produto. Quando a Coors mudou seu rótulo de *Banquet Beer* para *Original Draft*, os consumidores alegaram que o gosto havia mudado, embora a formulação permanecesse inalterada.

A distorção seletiva beneficia empresas com marcas fortes quando os consumidores distorcem informações neutras ou ambíguas sobre a marca para torná-las mais positivas. Em outras palavras, dependendo das marcas envolvidas, um café pode parecer mais

O tamanho e a forma do copo, bem como a cor e o aroma do líquido, são indícios que podem afetar as percepções e as avaliações dos consumidores em relação a um suco de laranja.





palatável, um carro pode parecer ter uma direção mais suave ou a espera em uma fila de banco pode parecer menor.

**RETENÇÃO SELETIVA** A maioria das pessoas se esquece de muitas informações às quais é exposta, mas tende a reter aquelas que confirmam suas crenças e atitudes. Por causa da **retenção seletiva**, somos propensos a lembrar dos pontos positivos mencionados a respeito de um produto de que gostamos e a esquecer dos pontos positivos expostos a respeito de produtos concorrentes. A retenção seletiva também beneficia marcas fortes. É por causa dela que os profissionais de marketing usam a repetição — assim, asseguram que a mensagem não seja ignorada.

**PERCEPÇÃO SUBLIMINAR** Os mecanismos de percepção seletiva requerem um envolvimento e uma reflexão ativos dos consumidores. Um tema que há décadas fascina profissionais de marketing inexperientes é a **percepção subliminar**. Eles argumentam que as empresas embutem mensagens subliminares dissimuladas em peças publicitárias e embalagens. Os consumidores, por sua vez, não têm consciência disso, por mais que afete seu comportamento. Embora esteja claro que os processos mentais abrangem vários fatores subconscientes,<sup>42</sup> não há evidências que sustentem que o marketing detém o poder de controlar de maneira sistemática os consumidores nesse nível, sobretudo o suficiente para alterar crenças fortemente arraigadas ou até mesmo as moderadamente importantes.<sup>43</sup>

## APRENDIZAGEM

Quando as pessoas agem, elas aprendem. A **aprendizagem** consiste em mudanças no comportamento de um indivíduo decorrentes da experiência. A maior parte do comportamento humano é aprendida, embora grande parte da aprendizagem seja circunstancial. Os teóricos da aprendizagem acreditam que ela nasce da interação entre impulsos, estímulos, sinais, respostas e reforços.

Um **impulso** é um forte estímulo interno que impele à ação. Os **sinais** são estímulos menos intensos que determinam quando, onde e como a pessoa reage. Suponhamos que você tenha comprado um computador HP. Se sua experiência for gratificante, sua resposta a computadores e à HP será positivamente reforçada. Mais tarde, quando for comprar uma impressora, você poderá supor que, uma vez que a HP fabrica bons computadores, também deve produzir boas impressoras. Em outras palavras, você *generaliza* sua resposta a um estímulo semelhante. Uma tendência oposta à generalização é a **discriminação** (ou **distinção**), que significa que a pessoa aprendeu a reconhecer as diferenças em uma série de estímulos semelhantes e é capaz de adaptar suas respostas de acordo com essas diferenças.

A teoria da aprendizagem ensina aos profissionais de marketing que é possível criar demanda para um produto associando-o a fortes impulsos, usando sinais motivadores e fornecendo reforço positivo. Uma nova empresa pode entrar em um mercado apelando para os mesmos impulsos usados pelos concorrentes e fornecendo configurações de sinais semelhantes, pois os compradores têm maior possibilidade de transferir fidelidade a marcas semelhantes (generalização). Ou então a empresa pode projetar sua marca de maneira que invoque uma série de impulsos diferentes e ofereça fortes sinais para a mudança (discriminação).

Alguns pesquisadores preferem abordagens mais ativas, cognitivas, nas quais a aprendizagem depende das inferências ou das interpretações que os consumidores fazem a partir dos resultados (a experiência de consumo foi desfavorável porque o produto é ruim ou o consumidor não seguiu corretamente as instruções?). O **viés hedônico** ocorre quando as pessoas têm uma tendência geral de atribuir o sucesso a si próprias e o fracasso a causas externas. Os consumidores estão, portanto, mais propensos a culpar um produto do que a si mesmos, colocando pressão sobre os profissionais de marketing para que expliquem cuidadosamente as funções do produto em embalagens e rótulos bem concebidos, propaganda instrutiva, sites, e assim por diante.

## EMOÇÕES

A reação do consumidor não é totalmente cognitiva e racional; pode, em grande parte, ser emocional e invocar diferentes tipos de sentimento. Determinada marca ou produto pode fazer o consumidor sentir-se orgulhoso, animado ou confiante. Uma propaganda pode criar sentimentos de diversão, desgosto ou admiração. Marcas como Hallmark, McDonald's e Coca-Cola têm estabelecido uma conexão emocional com clientes fiéis há anos.

Os profissionais de marketing reconhecem cada vez mais o poder dos apelos emocionais — especialmente se estes estão enraizados em alguns aspectos funcionais ou racionais da marca. Dado que foi lançado dez anos depois de *Toy Story 2*, o filme *Toy Story 3*, da Disney, usou as mídias sociais para explorar sentimentos de nostalgia.<sup>44</sup>

Para ajudar as adolescentes e as jovens a se sentirem mais à vontade para falar de produtos de higiene feminina e cuidados femininos, a Kimberly-Clark usou quatro redes de mídia social na campanha *Break the Cycle* (Quebre o ciclo) para sua nova marca U by Kotex. Com feedback extremamente positivo, a campanha contribuiu para que a Kotex se posicionasse em primeiro lugar em participação na comunicação boca a boca sobre cuidados femininos para esse mercado-alvo.<sup>45</sup>

Uma história cheia de emoções revelou-se um gatilho para as pessoas desejarem passar adiante aquilo que ouvem sobre as marcas, seja por comunicação boca a boca, seja por compartilhamento on-line. As empresas estão dando a suas comunicações um apelo humano mais forte para engajar os consumidores nas histórias de suas marcas.<sup>46</sup>

Muitos tipos de emoção podem ser ligados às marcas. Um exemplo clássico é o da Axe, da Unilever.<sup>47</sup>



Crédito: © Associated Press.

A Axe veicula campanhas promocionais arrojadas para se conectar com seu público-alvo masculino jovem, como o evento *Showerpooling*, em que convida as pessoas a dividirem o chuveiro com a desculpa de economizar água e que teve como apresentadora a atriz Nikki Reed.

**AXE** Pioneira no desenvolvimento de produtos — estabeleceu a categoria de gel de banho masculino — e nos apelos sexuais arrojados, a marca de cuidados pessoais Axe da Unilever tornou-se a favorita de rapazes do mundo todo. Com aromas que combinam diferentes fragrâncias de flores, ervas e especiarias, a linha Axe inclui desodorantes em spray, bastão ou roll-ons e xampus. A marca foi construída com base na promessa do “Efeito Axe” — uma noção exagerada de que o uso de produtos Axe levaria as mulheres animadas e, por vezes, até desesperadas

a perseguir seus usuários. Para a Axe, a Unilever emprega mídias tradicionais e não tradicionais com uma boa dose de insinuações e humor de cunho sexual. Uma recente campanha nas mídias sociais abordou de um jeito maroto o ambientalismo ao defender a prática do *showerpooling* (algo como compartilhamento de banho). Como um anúncio proclamou, “quando você divide o chuveiro com alguém, pode economizar água enquanto desfruta a companhia de um conhecido com quem tenha afinidade, ou até mesmo de um estranho atraente”. Promoções no

Facebook, vídeos do YouTube e outras mensagens de mídia social ajudaram a espalhar a notícia. Ao atuar inteligentemente como o ‘parceiro’ de confiança no ‘jogo do acasalamento’ — especialmente para homens de 18 a 24 anos —, a marca tornou-se um player importante no mercado multibilionário de cuidados masculinos. A Axe concentrou seus esforços de marketing local em *campi* universitários com embaixadores da marca que distribuem produtos, promovem festas e geram *buzz*. Uma conta no Twitter oferece dicas e brindes.

As emoções podem assumir todas as formas. A campanha do 75º aniversário dos óculos de grau e de sol da Ray-Ban, *Never Hide* (Nunca se esconda), exibiu vários *hipsters* e pessoas estilosas de destaque para sugerir que os usuários vão se sentir atraentes e sofisticados. Algumas marcas exploraram a cultura e a música hip-hop para ingressarem no mercado de uma forma multicultural moderna, como a Apple fez com seu iPod.<sup>48</sup>

## MEMÓRIA

Psicólogos cognitivos fazem distinção entre a **memória de curto prazo** — um repositório temporário e limitado de informações — e a **memória de longo prazo** — um repositório mais permanente e essencialmente ilimitado. Todas as informações e experiências acumuladas pelas pessoas ao longo de suas vidas podem acabar armazenadas em sua memória de longo prazo.

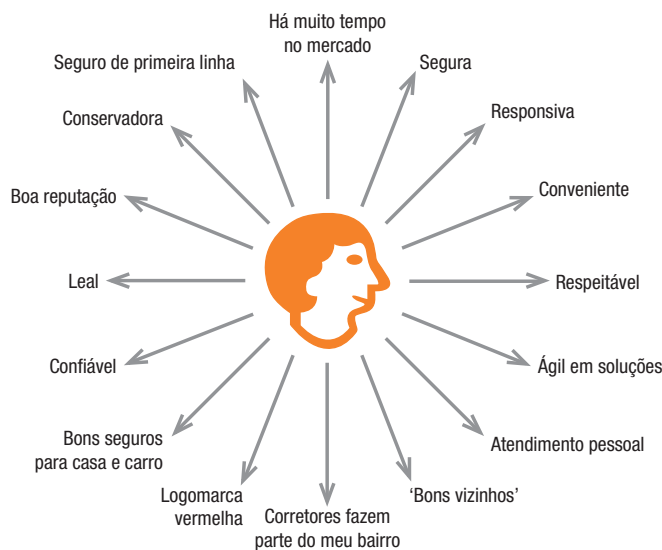
O conceito de estrutura de memória de longo prazo mais bem aceita baseia-se em um modelo do tipo associativo. Por exemplo, o **modelo de memória de rede associativa** considera a memória de longo prazo como uma série de nós e ligações. Os *nós* são informações armazenadas que se conectam por meio de *ligações* que variam em intensidade. Qualquer tipo de informação pode ser armazenado na rede de memória, incluindo informações verbais, visuais, abstratas ou contextuais.

Um processo de disseminação de ativação de um nó para outro determina qual informação pode ser efetivamente recuperada em qualquer situação. Quando um nó é ativado porque há uma informação externa sendo codificada (quando alguém lê ou ouve uma palavra ou frase, por exemplo) ou porque há uma informação interna sendo recuperada da memória de longo prazo (quando alguém pensa sobre algum conceito), outros nós também são ativados, caso tenham uma associação suficientemente forte com aquele nó específico.

Nesse modelo, pode-se pensar no conhecimento de marca pelo consumidor como um nó na memória que apresenta uma variedade de associações interconectadas. A intensidade e a organização dessas associações serão determinações significativas de quais informações sobre a marca podem ser recuperadas. As **associações de marca** consistem em todos os pensamentos, sentimentos, percepções, imagens, experiências, crenças, atitudes etc. que se referem a uma marca e estão ligados ao nó da marca.

O marketing pode ser visto como o processo que garante aos consumidores ter a experiência de bens e serviços apropriada, para que as estruturas certas de marca sejam criadas e mantidas em sua memória. Empresas como a Procter & Gamble gostam de criar mapas mentais que descrevem o conhecimento do cliente sobre determinada marca, em termos das associações que podem ser desencadeadas em uma ação de marketing e sua relativa força, receptividade e singularidade para o consumidor. A Figura 6.3 mostra um mapa mental simples que destaca crenças de um cliente hipotético sobre a State Farm, uma marca de seguros.

**Figura 6.3** Mapa mental hipotético da State Farm



Fonte: cortesia de State Farm Mutual Automobile Insurance Co.

**PROCESSOS DE MEMÓRIA** A memória é um processo muito construtivo, porque não nos lembramos de informações e eventos em sua totalidade e com exatidão. Muitas vezes, temos lembranças fragmentadas e preenchemos as lacunas com base em tudo aquilo que sabemos.

A **codificação de memória** refere-se a como e onde a informação é armazenada na memória. A força da associação resultante depende da quantidade de informações que processamos na codificação (por exemplo, de quanto uma pessoa pensa sobre a informação) e de que maneira o fazemos.<sup>49</sup> De modo geral, quanto maior a atenção dada ao significado da informação durante a codificação, mais fortes serão as associações na memória. Uma pesquisa de propaganda na

definição de um domínio sugere que altos níveis de repetição de uma propaganda inexpressiva e nada persuasiva, por exemplo, provavelmente não exercerá tanto impacto de venda quanto níveis mais baixos de repetição de uma propaganda envolvente e convincente.<sup>50</sup>

A **recuperação de memória** refere-se à maneira como a informação é extraída da memória. Nesse processo, três fatores são importantes.

1. A presença de informações sobre *outro* produto na memória pode causar interferências e fazer com que os novos dados sejam negligenciados ou confundidos. O desafio para uma categoria com muitos competidores — como companhias aéreas, serviços financeiros e seguradoras — é evitar que os consumidores confundam as marcas.
2. Tem-se demonstrado que, de modo geral, o tempo decorrido desde a exposição à informação até sua codificação causa apenas um enfraquecimento gradual. Psicólogos cognitivos acreditam que a memória é extremamente durável, de modo que, após uma informação ser armazenada na memória, sua força de associação diminui muito lentamente.
3. A informação pode estar *disponível* na memória, mas não *acessível* para ser lembrada sem os sinais ou lembretes de recuperação apropriados. A eficiência dos sinais de recuperação é uma das razões pelas quais o trabalho de marketing no *interior* de supermercados ou de qualquer loja é tão importante — a embalagem do produto e o uso de displays internos nos lembram de informações já transmitidas fora da loja e são determinantes fundamentais na tomada de decisão do consumidor. A acessibilidade de uma marca na memória é importante por outro motivo: as pessoas falam de uma marca quando ela é *top of mind*, ou seja, a mais lembrada.<sup>51</sup>

## O processo de decisão de compra: o modelo de cinco estágios

Os processos psicológicos básicos que examinamos desempenham um papel importante nas decisões de compra que os consumidores efetivamente tomam. A Tabela 6.2 fornece um questionário com as principais perguntas sobre comportamento de compra do consumidor que os profissionais de marketing devem fazer no que se refere a quem, o que, quando, onde, como e por quê.

**Tabela 6.2** Percepção do comportamento de compra do consumidor

Quem compra seu bem ou serviço?
Quem toma a decisão de comprar o bem ou serviço?
Quem influencia a decisão de compra do bem ou serviço?
Como é a tomada de decisão? Quem assume esse papel?
O que o cliente compra? Quais necessidades devem ser atendidas? Quais desejos devem ser satisfeitos?
Por que os clientes compram determinada marca? Quais benefícios buscam?
Onde compram ou procuram o bem ou serviço? On-line ou off-line?
Quando compram? Existem fatores de sazonalidade? Em algum momento específico do dia/da semana/do mês?
Como seu bem ou serviço é percebido pelos clientes?
Quais são as atitudes dos clientes em relação a seu bem ou serviço?
Quais fatores sociais podem influenciar a decisão de compra?
O estilo de vida dos clientes influencia as decisões de compra deles?
Como fatores pessoais ou demográficos influenciam o comportamento de compra?

Fonte: baseado na Figura 1.7 em BELCH, George; BELCH, Michael. *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. 8. ed. IL: Irwin, 2009.

As empresas inteligentes tentam compreender plenamente o processo de decisão de compra dos clientes — todas as suas experiências de aprendizagem, escolha, uso e inclusive descarte de um produto. Estudiosos do marketing desenvolveram um ‘modelo de etapas’ para o processo



de decisão de compra (Figura 6.4). Normalmente, o consumidor passa por cinco etapas: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra.

Evidentemente, o processo começa bem antes da compra real e tem consequências que perduram por muito tempo.<sup>52</sup> Alguns consumidores fazem compras passivamente e podem decidir por uma aquisição com base em informações não solicitadas que encontram no curso normal dos eventos.<sup>53</sup> Reconhecendo esse fato, os profissionais de marketing devem desenvolver atividades e programas que atinjam os consumidores em todas as etapas de decisão. Vejamos como a Procter & Gamble lançou um novo kit de maquiagem.<sup>54</sup>

**COVERGIRL DA P&G** Para criar consciência de marca no lançamento do produto, a P&G enviou a blogueiras especializadas em maquiagem os kits Makeup Master contendo rímel, delineador e sombra para olhos, juntamente com instruções de aplicação, dicas de blog, fotografias de produtos e uma cadeira de diretor com a logomarca CoverGirl antes que o produto estivesse disponível no mercado. Nas lojas, gerou atenção e

interesse com demonstrações de produto ao vivo, anúncios impressos em parceria com o Walmart e bandejas de papelão que serviam de mostruário das características do produto e os próprios kits do produto. Após a compra, as consumidoras eram incentivadas, via Facebook e outras campanhas on-line, a fornecer feedback e escrever avaliações para influenciar outras. A página da marca no Facebook apresentou os testemunhos das

celebridades Ellen DeGeneres e Sofia Vergara. A CoverGirl é uma das marcas com maior suporte digital da P&G, em reconhecimento ao alto nível de envolvimento do consumidor e a necessidade de atualização constante. A empresa também dá respaldo à CoverGirl por meio de mobile marketing, com anúncios segmentados e um microsite com dicas e vídeos de especialistas sobre a aplicação adequada dos produtos.



Crédito: © Viachy Slav Starchylov/Alamy.

A P&G envolve suas consumidoras em todas as fases do processo de compra da marca Cover Girl.

**Figura 6.4** Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor



Contudo, nem sempre os consumidores passam por todas as etapas ao comprar um produto — podendo pular ou inverter algumas delas. Ao comprar sua marca habitual de creme dental, uma pessoa vai direto da necessidade à decisão de compra, pulando a busca de informações e a avaliação de alternativas. No entanto, o modelo na Figura 6.4 fornece um bom quadro de referência porque capta a ampla gama de considerações que surgem quando um consumidor se vê diante de uma compra altamente envolvente ou nova. Mais adiante neste capítulo, analisaremos outras formas menos calculadas de tomada de decisão por parte dos consumidores.

## RECONHECIMENTO DO PROBLEMA

O processo de compra começa quando o comprador reconhece um problema ou uma necessidade desencadeada por estímulos internos ou externos. No primeiro caso, uma das necessidades normais de uma pessoa — fome, sede, sexo — sobe para o nível de consciência e torna-se um impulso. No segundo caso, em que a necessidade é provocada por estímulos externos, uma pessoa admira o carro novo de um amigo ou vê uma propaganda de férias no Havaí na televisão, o que desencadeia ideias sobre a possibilidade de fazer uma compra.



Os profissionais de marketing precisam identificar as circunstâncias que desencadeiam determinada necessidade pela coleta de informações entre vários consumidores. Assim, eles podem desenvolver estratégias de marketing que provoquem o interesse do consumidor. Particularmente no caso de compras discricionárias, como de artigos de luxo, pacotes de viagem e opções de entretenimento, é preciso motivar o consumidor para que uma compra potencial seja seriamente considerada.

## BUSCA DE INFORMAÇÕES

Curiosamente, os consumidores costumam buscar uma quantidade limitada de informações. Estudos revelam que, no caso de bens duráveis, metade dos consumidores visita somente uma loja, enquanto 30% examinam mais de uma marca de eletrodomésticos. Podemos distinguir entre dois níveis de interesse. O estado de busca mais moderado é denominado *atenção elevada*. Nesse nível, a pessoa está simplesmente mais receptiva a informações sobre um produto. No outro nível, embarca em uma *busca ativa de informações*: procura literatura a respeito, telefona para amigos, navega pela internet e visita lojas para saber mais sobre o produto.

Os profissionais de marketing devem entender qual é o tipo de informação que os consumidores buscam — ou ao menos receberiam de bom grado — em diferentes momentos e lugares.<sup>55</sup> A Unilever, em colaboração com a Kroger, maior rede de supermercados dos Estados Unidos, descobriu que o planejamento de refeições passa por um processo de três etapas: discussão sobre as refeições e o que poderiam conter; escolha do que exatamente entrará em determinada refeição e, por fim, as compras. As segundas-feiras são dias cruciais para planejar a semana. As conversas durante o café da manhã tendem a girar em torno de assuntos de saúde, porém mais adiante no dia, na hora do almoço, passam a se concentrar mais em como poderiam aproveitar as sobras das refeições.<sup>56</sup>

**FONTES DE INFORMAÇÃO** As principais fontes de informação procuradas pelo consumidor dividem-se em quatro grupos:

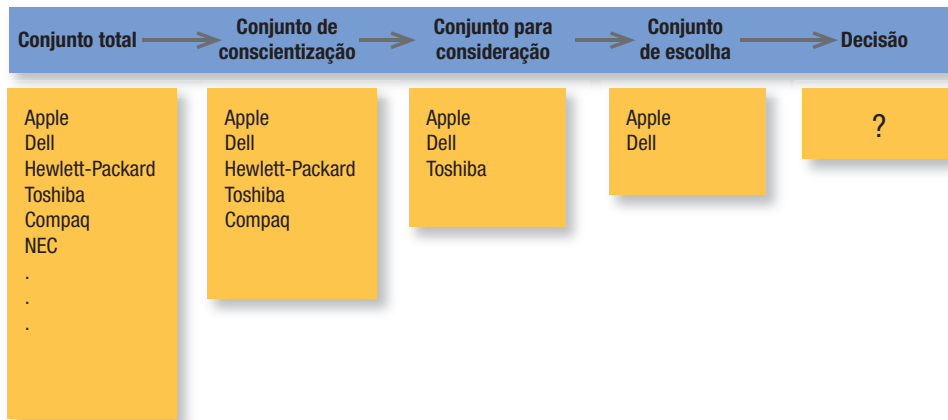
- **Pessoais.** Família, amigos, vizinhos, conhecidos.
- **Comerciais.** Propaganda, sites, vendedores, representantes, embalagens, mostruários.
- **Públicas.** Meios de comunicação de massa, mídias sociais, organizações de classificação de consumo.
- **Experimentais.** Manuseio, exame, uso do produto.

A quantidade relativa e a influência dessas fontes de informação variam de acordo com a categoria de produtos e as características do comprador. De maneira geral, o consumidor recebe a maior parte das informações sobre um produto por meio de fontes comerciais — isto é, fontes dominadas pelos profissionais de marketing. Entretanto, as informações mais efetivas vêm de fontes pessoais ou experienciais ou, ainda, de fontes públicas que são autoridades independentes.<sup>57</sup>

Cada fonte de informação desempenha uma função diferente ao influenciar a decisão de compra. As fontes comerciais normalmente desempenham uma função informativa, enquanto as fontes pessoais desempenham uma função de legitimação ou avaliação. Por exemplo, os médicos geralmente tomam conhecimento de novas drogas por meio de fontes comerciais, mas procuram outros médicos para avaliá-las. Muitos consumidores alternam entre consultas on-line e off-line (nas lojas) para saber sobre produtos e marcas.

**DINÂMICA DE BUSCA** Por meio da coleta de informações, o consumidor toma conhecimento de marcas concorrentes e seus atributos. O primeiro quadro da Figura 6.5 mostra o *conjunto total* de marcas disponíveis para o consumidor. Ele conhecerá um subconjunto dessas marcas, o *conjunto de conscientização*. Somente algumas marcas, que formam o *conjunto para consideração*, atenderão aos critérios de compra iniciais. À medida que o consumidor adquire mais informações, apenas algumas marcas, que constituem o *conjunto de escolha*, concorrem verdadeiramente, e o consumidor fará sua escolha final a partir desse conjunto.<sup>58</sup>

Figura 6.5 Sucessão de conjuntos envolvidos na tomada de decisão do consumidor



Os profissionais de marketing precisam identificar a hierarquia de atributos que orientam a tomada de decisão do consumidor para entender as diversas forças competitivas e como esses vários conjuntos se formaram. Esse processo de identificação de hierarquia é chamado **particionamento de mercado**. No passado, a maioria dos compradores de carro primeiramente se decidia sobre o fabricante e, em seguida, sobre uma de suas divisões (*hierarquia dominante de marca*). Um consumidor pode preferir os automóveis da General Motors e, dentro desse conjunto, os da Chevrolet. Hoje em dia, muitos decidem primeiro a nação da qual querem comprar um carro (*hierarquia dominante de nação*). Podem começar decidindo que querem um carro alemão, em seguida, um Audi, e depois o modelo A4 da Audi.

A hierarquia de atributos também pode revelar segmentos de clientes. Aqueles que tomam decisões de compra com base no preço são dominantes de preço; aqueles que definem antes o tipo de carro (esportivo, de passageiros, híbrido) são dominantes de tipo; aqueles que começam pela escolha da marca são dominantes de marca. Os consumidores dominantes de tipo/preço/marca formam um segmento; os de qualidade/serviço/tipo formam outro. Cada um pode ter dados demográficos, psicográficos e de mídia distintos, além de diferentes conjuntos de consciência, consideração e escolha.

A Figura 6.5 mostra que a empresa deve utilizar uma estratégia para ter sua marca nos conjuntos de conscientização, consideração e escolha do cliente em potencial. Se um supermercado dispõe os iogurtes na gôndola primeiro por marca (como Danone e Yoplait) e depois por sabor de cada marca, os consumidores tendem a escolher todos os sabores da mesma marca. No entanto, se os produtos forem dispostos primeiro pelo sabor — todos os iogurtes de morango juntos, depois todos os de baunilha, e assim por diante —, os consumidores provavelmente escolherão primeiro os sabores que desejam e em seguida a marca que preferem para cada um desses sabores.

O comportamento de pesquisa on-line pode variar, em parte por causa da forma como a informação do produto é apresentada. Por exemplo, as alternativas de produtos podem ser apresentadas por ordem previsível de atratividade para os consumidores, que podem optar por não fazer uma busca tão ampla quanto a que fariam em outras circunstâncias.<sup>59</sup>

A empresa deve ainda identificar as outras marcas no conjunto de escolha do consumidor para que possa planejar apelos competitivos. Além disso, os profissionais de marketing devem identificar as fontes de informação do consumidor e avaliar sua importância. Pode-se perguntar como ouviram falar da marca pela primeira vez, que informações adquiriram mais tarde e a importância dessas diferentes fontes de informação. As respostas ajudarão a empresa a preparar comunicações eficazes para o mercado-alvo.

## AVALIAÇÃO DE ALTERNATIVAS

Como o consumidor processa as informações de cada marca concorrente e faz um julgamento de valor final? Não existe um processo único usado por todos os consumidores, nem por um

consumidor em todas as situações de compra. Há vários processos e os modelos mais atuais consideram que o consumidor forma julgamentos principalmente em uma base consciente e racional.

Alguns conceitos básicos nos ajudarão a entender os processos de avaliação do consumidor. Em primeiro lugar, ele tenta satisfazer uma necessidade. Segundo, busca certos benefícios na escolha do produto. Terceiro, o consumidor vê cada produto como um conjunto de atributos com diferentes capacidades de entregar seus benefícios. Os atributos que interessam aos compradores variam de acordo com o produto. Por exemplo:

1. **Hotéis.** Localização, limpeza, ambiente, preço.
2. **Antisséptico bucal.** Cor, eficácia, capacidade de matar germes, sabor, preço.
3. **Pneus.** Segurança, vida útil, desempenho, preço.

Os consumidores prestarão mais atenção aos atributos que fornecerem os benefícios buscados. Geralmente, o mercado para um produto pode ser segmentado de acordo com os atributos que são importantes para diferentes grupos de consumidores.

**CRENÇAS E ATITUDES** Por meio da experiência e da aprendizagem, as pessoas adquirem crenças e atitudes, que por sua vez influenciam o comportamento de compra. Uma **crença** é o pensamento descritivo que alguém mantém a respeito de alguma coisa. Tão importantes quanto elas são as **atitudes**, que correspondem a avaliações, sentimentos e tendências de ação duradouros, favoráveis ou não, em relação a algum objeto ou ideia. As pessoas têm atitudes em relação a quase tudo: religião, política, roupa, música ou comida.

As atitudes tanto predis põem as pessoas a enquadramentos mentais — gostar ou não de um objeto, o que as aproxima ou as afasta dele — como as levam a se comportar de maneira razoavelmente coerente em relação a objetos semelhantes. Como fazem com que o consumidor poupe energia e reflexão, as atitudes dificilmente mudam. Dessa maneira, o melhor que uma empresa tem a fazer é adaptar seu produto a atitudes preexistentes, em vez de tentar mudá-las. Porém, se as crenças e atitudes se tornarem demasiadamente negativas, medidas mais sérias podem ser necessárias.

**MODELO DE EXPECTATIVA DE VALOR** O consumidor toma atitudes com relação a várias marcas por meio de um procedimento de avaliação de atributos, desenvolvendo uma série de crenças sobre as marcas baseando-se em como cada uma delas se posiciona em relação a cada atributo.<sup>60</sup> O **modelo de expectativa de valor** da formação de atitude postula que os consumidores avaliam produtos combinando suas crenças de marca — positivas e negativas — de acordo com sua importância.

Suponhamos que Linda tenha restringido seu conjunto de escolha a quatro notebooks (A, B, C e D). Digamos que ela esteja interessada em quatro atributos: capacidade de memória, resolução gráfica, tamanho e peso, e preço. A Tabela 6.3 mostra suas crenças sobre como cada marca se posiciona nos quatro atributos. Se um computador fosse superior aos outros em todos os critérios, poderíamos antecipar que Linda o escolheria. Mas, como geralmente ocorre, seu conjunto de escolha consiste em marcas de apelos variados. Se Linda quer a melhor capacidade de memória, deve comprar C; se quer a melhor resolução gráfica, deve comprar A, e assim por diante.

Se soubéssemos os pesos que Linda confere aos quatro atributos, poderíamos antecipar com mais confiabilidade qual notebook seria escolhido. Suponhamos que ela tenha atribuído 40% da importância à capacidade de memória do computador, 30% à resolução gráfica, 20% ao tamanho e peso e 10% ao preço. Para encontrar o valor percebido de Linda em relação a cada notebook, multiplicamos suas ponderações por suas crenças sobre cada atributo. Esse cálculo leva aos seguintes valores percebidos:

$$\text{Notebook A} = 0,4(8) + 0,3(9) + 0,2(6) + 0,1(9) = 8,0$$

$$\text{Notebook B} = 0,4(7) + 0,3(7) + 0,2(7) + 0,1(7) = 7,0$$

$$\text{Notebook C} = 0,4(10) + 0,3(4) + 0,2(3) + 0,1(2) = 6,0$$

$$\text{Notebook D} = 0,4(5) + 0,3(3) + 0,2(8) + 0,1(5) = 5,0$$

Segundo a previsão de um modelo de expectativa de valor, Linda vai preferir o computador A, que tem (com 8,0) o mais alto valor percebido.<sup>61</sup>

**Tabela 6.3** Crenças de um consumidor em relação a marcas de notebooks

Notebooks	Atributo			
	Capacidade de memória	Resolução gráfica	Tamanho/Peso	Preço
A	8	9	6	9
B	7	7	7	7
C	10	4	3	2
D	5	3	8	5

Nota: a cada atributo é dada uma nota de 0 a 10, sendo que 10 representa o nível mais alto em cada um deles. O preço, contudo, é classificado de maneira inversa, com 10 representando o preço mais baixo. Isso porque o consumidor prefere o preço mais baixo.

Suponhamos que a maioria dos usuários de notebooks forme suas preferências da mesma maneira. Sabendo disso, o fabricante do notebook B, por exemplo, poderia aplicar as seguintes estratégias para estimular o interesse por sua marca:

- **Reprojetar o notebook.** Essa técnica é conhecida como *reposicionamento real*.
- **Alterar as crenças sobre a marca.** A tentativa de alterar as crenças sobre a marca é conhecida como *reposicionamento psicológico*.
- **Alterar as crenças sobre as marcas da concorrência.** Essa estratégia, chamada *reposicionamento competitivo*, faz sentido quando os compradores acreditam que uma marca concorrente tem mais qualidade do que realmente tem.
- **Alterar a importância dos atributos.** O profissional de marketing pode tentar persuadir os compradores a atribuir maior importância aos atributos nos quais a marca é melhor.
- **Chamar a atenção para atributos negligenciados.** O profissional de marketing pode atrair a atenção dos compradores para atributos negligenciados, como velocidade de processamento.
- **Mudar o ideal do comprador.** O profissional de marketing pode tentar persuadir o comprador a mudar seu nível de exigência para um ou mais atributos.<sup>62</sup>

## DECISÃO DE COMPRA

No estágio de avaliação, o consumidor cria preferências entre as marcas do conjunto de escolha e forma uma intenção de comprar as marcas preferidas. Ao formar essa intenção de compra, ele pode passar por cinco subdecisões: decisão por marca (marca A), decisão por revendedor (revendedor 2), decisão por quantidade (um computador), decisão por ocasião (fim de semana) e decisão por forma de pagamento (cartão de crédito).

**MODELOS NÃO COMPENSATÓRIOS DE ESCOLHA DO CONSUMIDOR** O modelo de expectativa de valor é um modelo compensatório no sentido em que os atributos de um produto percebidos como positivos podem ajudar a superar aqueles percebidos como negativos. Mas os consumidores costumam usar ‘atalhos mentais’ chamados **heurísticas** ou regras simplificadoras do processo de escolha.

Nos **modelos não compensatórios** de escolha do consumidor, as considerações de atributos positivos e negativos não são necessariamente comparadas. Uma avaliação mais isolada dos atributos facilita a decisão de compra, mas também aumenta a probabilidade de a pessoa fazer uma escolha diferente daquela que faria se tivesse realizado uma avaliação mais detalhada. A seguir, destacamos três regras heurísticas de escolha:<sup>63</sup>

1. Na **heurística conjuntiva**, o consumidor determina um nível mínimo aceitável para cada atributo e escolhe a primeira alternativa que atenda a esse padrão. Por exemplo, se Linda determinasse que o nível mínimo aceitável para todos os atributos deveria ser 5, teria escolhido o notebook B.
2. Na **heurística lexicográfica**, o consumidor escolhe a melhor marca com base no atributo percebido como mais importante. Com essa regra de decisão, Linda teria escolhido o notebook C.
3. Na **heurística de eliminação de aspectos**, o consumidor compara marcas com base em um atributo selecionado probabilisticamente — isto é, a probabilidade de escolha de um atributo está categoricamente relacionada a sua importância —, e as marcas são eliminadas se não atingirem o nível mínimo aceitável.

O conhecimento da marca ou do produto, a quantidade e a semelhança de opções de marca e pressões de tempo existentes, bem como o contexto social (por exemplo, a necessidade de justificativa para um colega de trabalho ou chefe) podem afetar se ou como as heurísticas de escolha são utilizadas.

Os consumidores não adotam necessariamente um único tipo de regra de escolha em suas decisões de compra. Por exemplo, podem usar uma regra de decisão não compensatória como a heurística conjuntiva para reduzir o número de opções de marca até uma quantidade mais gerenciável e, em seguida, avaliar as marcas remanescentes.

Uma razão para o enorme sucesso da campanha Intel Inside na década de 1990 é que ela transformou a marca no padrão mínimo aceitável para muitos consumidores — eles só comprariam um PC que possuísse microprocessador Intel. Os maiores fabricantes de PCs da época, como IBM, Dell e Gateway, não tiveram outra escolha senão apoiar os esforços de marketing da Intel.

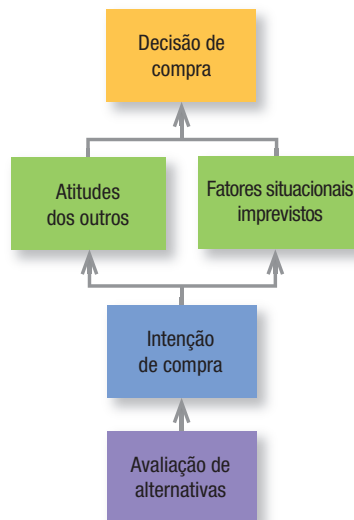
Uma série de fatores determinará a forma como os consumidores formam avaliações e fazem escolhas. Os professores Richard Thaler e Cass Sunstein, da Universidade de Chicago, mostram como os profissionais de marketing podem influenciar a tomada de decisão dos consumidores por meio do que chamam de *arquitetura de escolha* — o ambiente em que as decisões são estruturadas e as escolhas de compra são feitas.

De acordo com esses pesquisadores, no ambiente certo, os consumidores podem receber um ‘empurrãozinho’ de alguma pequena característica no ambiente que atraia a atenção e altere o comportamento. Eles sustentam que a Nabisco emprega uma arquitetura de escolha inteligente ao oferecer pacotes de salgadinhos de 100 calorias, que apresentam margens de lucro robustas, enquanto incentivam os consumidores a fazer escolhas mais saudáveis.<sup>64</sup>

**FATORES DE INTERFERÊNCIA** Mesmo que o consumidor faça avaliações de marcas, dois fatores podem interferir nesse processo entre a intenção de compra e a decisão de compra (Figura 6.6). O primeiro fator é a *atitude dos outros*. A influência da atitude alheia depende de dois aspectos: (1) da intensidade da atitude negativa de outra pessoa em relação à alternativa preferida do consumidor e (2) da motivação do consumidor para acatar os desejos de outra pessoa.<sup>65</sup> Quanto mais intenso o negativismo de outra pessoa e quanto mais próxima essa pessoa for do consumidor, mais este ajustará sua intenção de compra. O contrário também é verdadeiro.

Relacionado à atitude dos outros está o papel desempenhado por intermediários da informação, como a revista *Consumer Reports*, que oferece comentários imparciais de especialistas sobre todos os tipos de bens e serviços; o instituto de pesquisa J. D. Powers, que avalia carros, serviços financeiros e pacotes de viagens com base em informações do consumidor; críticos profissionais de cinema, livros e música; críticas do consumidor sobre livros e música em sites como Amazon.com; e o número crescente de salas de bate-papo, painéis, blogs e outros sites como o Angie’s List, em que as pessoas discutem sobre produtos e empresas.<sup>66</sup>

**Figura 6.6** Etapas entre a avaliação de alternativas e a decisão de compra





Os consumidores são, sem dúvida, influenciados por essas avaliações externas, como evidenciado pelo estrondoso sucesso do filme *Ted*.<sup>67</sup>

**TED** Com um orçamento de produção de US\$ 50 milhões, modesto para os padrões de Hollywood, a comédia *Ted* – com classificação restrita – tornou-se um campeão de bilheteria em 2012 e, para surpresa geral, arrecadou mais de US\$ 530 milhões em todo o mundo, graças às avaliações favoráveis de críticos e espectadores, além de uma campanha de marketing on-line cuidadosamente elaborada. Vídeos arrojados e um feed do Twitter com conselhos atrevidos de Ted, um ursinho de

pelúcia quase sempre grosseiro, geraram muito *buzz* on-line. Os fãs do filme na página do Facebook aproximaram-se de três milhões, os seguidores do Twitter chegaram a 400 mil e o aplicativo para iPhone Talking Ted foi baixado 3,5 milhões de vezes. A campanha de marketing da Universal Pictures também incluiu diferentes trailers exibidos em salas de cinema para atrair diferentes tipos de público. A mídia social mirou fãs do programa de televisão *Family Guy*, cujo criador, Seth McFarlane, dirigiu

*Ted* e deu voz ao personagem-título. Depois que o primeiro trailer foi veiculado na internet, o estúdio provocou uma onda de comentários on-line com a música *Thunder Buddies* que a outra estrela do filme, Mark Wahlberg, cantava para Ted na cama. Para capitalizar o *buzz*, o estúdio lançou uma versão remixada no site do filme, cartões eletrônicos com a letra da canção no Facebook, pijamas '*Thunder Buddy*' no site CafePress.com e um videoclipe de 30 segundos.



Crédito: @ Associated Press.

O filme *Ted* tornou-se um campeão de bilheteria em virtude de uma comunicação boca a boca intensa e positiva, além de uma campanha bem concebida e executada nas mídias sociais.

O segundo fator de interferência são os *fatores situacionais imprevistos*, que podem surgir e mudar a intenção de compra. Linda pode perder o emprego antes de comprar o notebook, alguma outra compra pode se tornar mais urgente ou um vendedor pode desmotivá-la. Como veremos no Capítulo 15, grande parte do trabalho de marketing ocorre no ponto de venda: seja na internet, seja na loja.

As preferências, e mesmo as intenções de compra, não são indicadores inteiramente confiáveis do comportamento de compra. A decisão de um consumidor de modificar, adiar ou rejeitar uma compra é altamente influenciada pelo *risco percebido*.<sup>68</sup>

1. **Risco funcional:** o produto não corresponde às expectativas.
2. **Risco físico:** o produto impõe uma ameaça ao bem-estar físico ou à saúde do usuário ou de outras pessoas.
3. **Risco financeiro:** o produto não vale o preço pago.
4. **Risco social:** o produto resulta em um constrangimento diante de outros.
5. **Risco psicológico:** o produto afeta o bem-estar mental do usuário.
6. **Risco de tempo:** a ineficiência do produto resulta em um custo de oportunidade para encontrar um substituto satisfatório.

O grau de risco percebido varia de acordo com o montante de dinheiro envolvido, o nível de incerteza quanto aos atributos e o nível de autoconfiança do consumidor. Os consumidores desenvolvem hábitos para reduzir a incerteza e as consequências negativas do risco, tais como evitar a tomada de decisões, buscar informações com amigos e dar preferência a marcas nacionalmente conhecidas e cobertas por garantias. Os profissionais de marketing devem compreender os fatores que provocam sensações de risco no consumidor e fornecer informações e suporte a fim de reduzir esses riscos.

## COMPORTAMENTO PÓS-COMPRA

Após a compra, se perceber certos aspectos inquietantes ou ouvir coisas favoráveis sobre outras marcas, o consumidor pode experimentar uma dissonância cognitiva. Ele ficará, então, atento a informações que apoiem sua decisão. As comunicações de marketing devem proporcionar crenças e avaliações que ajudem o consumidor a se sentir bem em relação a sua escolha. O trabalho do profissional de marketing não termina quando o produto é comprado. Ele deve monitorar a satisfação, as ações e a utilização, bem como o descarte do produto depois da compra.

**SATISFAÇÃO PÓS-COMPRA** A satisfação do cliente deriva da proximidade entre suas expectativas e o desempenho percebido do produto.<sup>69</sup> Se o desempenho não atende plenamente às expectativas, o cliente fica *desapontado*; se atende, fica *satisfeito*; e, se excede as expectativas, fica *encantado*. Esses sentimentos podem determinar se o cliente voltará a comprar o produto e se falará positiva ou negativamente sobre ele para outras pessoas.

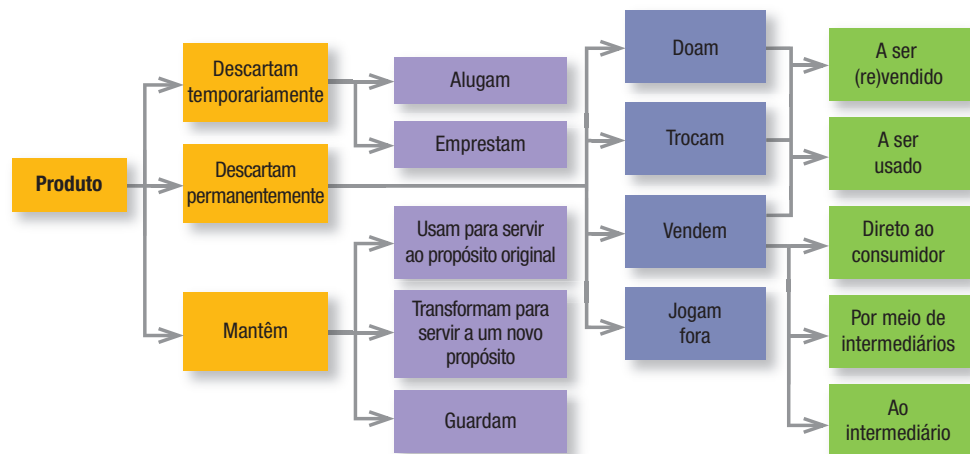
Quanto maior a diferença entre as expectativas em relação ao produto e o seu desempenho, maior será a insatisfação do consumidor. Nesse ponto, o estilo pessoal entra em jogo. Alguns consumidores exageram nessa diferença quando o produto não é perfeito e ficam muito insatisfeitos; outros a minimizam e ficam menos insatisfeitos.

**AÇÕES PÓS-COMPRA** Se um consumidor fica satisfeito, maior a probabilidade de voltar a comprar o produto e de falar bem da marca a outras pessoas. Os consumidores insatisfeitos, por sua vez, podem abandonar ou devolver o produto. Também podem buscar informações que confirmem seu alto valor. Ou podem tomar ações públicas: reclamar para a empresa, procurar um advogado ou se queixar para outros grupos (como entidades comerciais, privadas ou governamentais). Entre as ações privadas estão: parar de comprar o produto (*opção de saída*) ou alertar os amigos (*opção de voz*).<sup>70</sup>

No Capítulo 5, foram descritos programas de CRM desenvolvidos para criar uma fidelidade duradoura à marca. As comunicações pós-compra resultam, comprovadamente, em menor número de devoluções e cancelamentos de pedidos. Os fabricantes de computadores, por exemplo, podem enviar uma carta aos novos proprietários parabenizando-os por terem escolhido uma excelente máquina ou veicular propagandas que mostrem proprietários satisfeitos com a marca. Podem, ainda, solicitar sugestões dos clientes para melhorias e relacionar locais que forneçam serviços de suporte; elaborar manuais de instruções inteligíveis; ou enviar uma revista aos proprietários com artigos que descrevam novos aplicativos. Além de tudo isso, podem oferecer bons canais para o atendimento rápido de reclamações.

**UTILIZAÇÃO PÓS-COMPRA E DESCARTE** Os profissionais de marketing também devem monitorar como os compradores usam e descartam os produtos (Figura 6.7). Um elemento importante da frequência de compras é a taxa de consumo do produto — quanto mais rápido os compradores consumirem um produto, mais rápido voltarão a comprá-lo.

**Figura 6.7** Como os clientes usam ou descartam os produtos



Os consumidores podem deixar de substituir alguns produtos com a frequência adequada por superestimar sua durabilidade.<sup>71</sup> Uma estratégia para agilizar a reposição é criar um vínculo com determinado feriado, evento ou época do ano (como promover a troca de baterias em detectores de fumaça quando termina o horário de verão).

Outra estratégia é fornecer aos consumidores mais informações sobre: (1) quando o produto começou a ser utilizado e quando deve ser substituído ou (2) o nível atual de desempenho. Há pilhas com um medidor embutido que mostra o quanto ainda resta de carga; escovas de dente com um indicador de cor nas cerdas para indicar seu desgaste, e assim por diante. Talvez a forma mais simples de aumentar a utilização de um produto seja saber quando seu uso real é menor que o ideal ou o recomendado. Nesse caso, os consumidores devem ser convencidos sobre as vantagens de uma utilização mais regular, eliminando potenciais empecilhos.

No caso de produtos descartados após o uso, os profissionais de marketing precisam saber como os consumidores fazem isso, principalmente se forem prejudiciais ao meio ambiente, como é o caso de pilhas, embalagens de bebidas, equipamentos eletrônicos e fraldas descartáveis. Também pode haver oportunidades de negócios: a Air Salvage International é a maior empresa de desmontagem de aviões da Europa e um dos principais players no crescente mercado de peças de segunda mão para aeronaves, faturando US\$ 2,5 bilhões de 2009 a 2011; brechós, como a Savers, revendem 2,5 bilhões de libras por ano de roupas usadas; a Diamond Safety compra pneus usados para fabricar e vender coberturas para playgrounds e campos de esportes.<sup>72</sup>



A Air Salvage International é líder de mercado no negócio em expansão de venda de peças usadas de aviões.

Crédito: © Jim West/Alamy

## EFEITOS MODERADORES SOBRE A TOMADA DE DECISÃO PELO CONSUMIDOR

O caminho pelo qual um consumidor passa pelos estágios de tomada de decisão depende de vários fatores, entre eles, o nível de envolvimento e a extensão da busca por variedade.

**TOMADA DE DECISÃO DE BAIXO ENVOLVIMENTO PELO CONSUMIDOR** O modelo de expectativa de valor preconiza um alto nível de **envolvimento do consumidor**, isto é, seu nível de engajamento e processamento ativo em resposta a um estímulo de marketing.

O *modelo de probabilidade da elaboração*, de Richard Petty e John Cacioppo, um influente modelo de formação e mudança de atitude, descreve como os consumidores fazem avaliações em situações de alto e de baixo envolvimento.<sup>73</sup> Esse modelo leva em conta dois meios de persuasão: a *rota central*, em que a formação ou a mudança de atitude envolve uma avaliação racional e crítica das informações mais relevantes sobre o produto; e a *rota periférica*, que pressupõe uma avaliação menos racional e é consequência da associação da marca a influências periféricas positivas ou negativas. Exemplos de *influências periféricas* podem ser o endosso de uma celebridade, uma fonte confiável ou qualquer objeto que gere sentimentos positivos.

Os consumidores só usarão a rota central se tiverem motivação, capacidade e oportunidade suficientes. Em outras palavras, precisam estar dispostos a avaliar a marca em detalhes, ter na memória o conhecimento necessário sobre ela e o bem ou serviço e ter tempo suficiente e ambiente apropriado para fazer a avaliação. Na ausência de qualquer um desses fatores, os consumidores tenderão a seguir a rota periférica e considerar fatores menos centrais e mais extrínsecos em suas decisões.

Muitos produtos são comprados sob condições de baixo envolvimento e ausência de diferenças significativas de marca. Consideremos o sal. Se os consumidores continuam a escolher a mesma marca, pode ser por força do hábito, não por uma forte fidelidade. Existem evidências de que os consumidores têm pouco envolvimento com produtos de baixo custo comprados com frequência.

Os profissionais de marketing utilizam quatro técnicas para tentar converter um produto de baixo envolvimento em um produto de alto envolvimento. A primeira delas é vincular o produto a um problema envolvente; por exemplo, quando o creme dental Crest foi associado à prevenção de cáries. A segunda é vincular o produto a uma situação pessoal envolvente — os sucos de frutas passaram a ser enriquecidos com suplementos como cálcio, por exemplo. A terceira técnica consiste em criar propaganda para estimular emoções fortes, relacionadas a valores pessoais ou à defesa do ego; por exemplo, quando os fabricantes de cereais matinais começaram a anunciar aos adultos os benefícios do produto para o coração e a importância da longevidade para aproveitar a vida em família. Em quarto lugar, pode-se acrescentar um atributo importante ao produto, como fez a GE ao lançar a versão de lâmpadas Soft White. Essas estratégias, na melhor das hipóteses, aumentam o nível de envolvimento, que pode passar de baixo para moderado, mas não impelem o consumidor a ter um comportamento de alto envolvimento.

Se, independentemente do que o profissional de marketing faça, os consumidores apresentarem baixo envolvimento, isso significa que eles seguirão a rota periférica. Os profissionais de marketing devem estar especialmente atentos em dar ao consumidor um ou mais sinais positivos que ele possa usar para justificar sua escolha de marca, como a repetição frequente de propaganda, patrocínios de alta visibilidade e ações vigorosas de relações públicas para aumentar a familiaridade com a marca. Outros sinais periféricos que podem fazer a balança pender para a marca são o endosso de uma celebridade carismática, uma embalagem atrativa ou uma promoção envolvente.

**COMPORTAMENTO DE COMPRA EM BUSCA DE VARIEDADE** Algumas situações de compra são caracterizadas por baixo envolvimento, mas com diferenças significativas de marca. Nesse caso, os consumidores geralmente trocam muito de marca. Tomemos os biscoitos como exemplo. O consumidor tem algumas crenças sobre esse produto, escolhe uma marca sem muita avaliação e a avalia durante o consumo. Da próxima vez, ele pode escolher outra marca simplesmente porque quer provar um sabor diferente. A troca de marcas ocorre mais pela variedade do que pela insatisfação.

A marca líder de mercado e as outras menores nessa categoria de produto adotam diferentes estratégias de marketing. A líder tenta estimular o comportamento de compra habitual; para tanto, domina o espaço na prateleira, evita a falta do produto e investe em propaganda frequente. Já as concorrentes incentivam a busca da variedade, oferecendo preços mais baixos, ofertas, cupons, amostras grátis e propagandas que tentam romper o ciclo de compra e consumo das pessoas e apresentam razões para experimentar algo novo.

## Teoria da decisão comportamental e economia comportamental

Conforme sugerem as discussões sobre a tomada de decisão baseada em baixo envolvimento e busca de variedade, nem sempre os consumidores processam informações ou tomam decisões de forma deliberada e racional. Uma das áreas mais ativas de pesquisa acadêmica em marketing nas últimas três décadas tem sido a da *teoria da decisão comportamental*. Teóricos dessa área identificaram muitas situações nas quais os consumidores fazem escolhas aparentemente irracionais. A Tabela 6.4 resume algumas conclusões instigantes dessa pesquisa.<sup>74</sup>



O que todos esses e outros estudos reforçam é que o comportamento do consumidor é muito construtivo e que o contexto das decisões realmente importa. A compreensão de como esses efeitos aparecem no mercado pode ser crucial para os profissionais de marketing. O trabalho desses e de outros acadêmicos também desafiou as previsões da teoria econômica e as suposições sobre a racionalidade, levando ao surgimento do campo da *economia comportamental*.<sup>75</sup> Aqui, analisamos algumas das questões em três grandes áreas: heurísticas de decisão, estruturação e outros efeitos contextuais.

**Tabela 6.4** Amostra de conclusões sobre a teoria da decisão comportamental

- Os consumidores ficam mais propensos a escolher uma alternativa (por exemplo, uma máquina de fazer pão em casa) após uma opção relativamente inferior (uma máquina de fazer pão um pouco melhor, porém significativamente mais cara) ser adicionada ao conjunto de escolhas disponível.
- Os consumidores ficam mais propensos a escolher uma alternativa que parece ser um meio-termo no conjunto de escolha específico em análise, mesmo que não seja a melhor opção em nenhuma dimensão.
- As escolhas que os consumidores fazem influenciam sua avaliação sobre seus próprios gostos e preferências.
- Levar as pessoas a concentrar mais sua atenção sobre uma de duas alternativas consideradas tende a aumentar a atratividade percebida e a probabilidade de escolha dessa alternativa.
- A forma como os consumidores comparam produtos que variam em preço e qualidade percebida (por recursos ou nome da marca) e a forma como esses produtos são expostos na loja (por marca ou tipo de modelo) afetam a disposição em pagar mais por recursos adicionais ou por uma marca mais conhecida.
- Os consumidores que receiam a possibilidade de errar em suas decisões de compra são mais propensos a escolher marcas conhecidas.
- Os consumidores que possivelmente experimentaram profundos sentimentos de arrependimento por deixar passar uma oportunidade são mais propensos a escolher um produto em liquidação do que esperar por uma oferta melhor ou comprar um item mais caro.
- As escolhas dos consumidores são muitas vezes influenciadas por sutis (e, teoricamente, sem importância) mudanças na maneira como as alternativas são descritas.
- Os consumidores que fazem compras para consumo posterior parecem errar sistematicamente na previsão de suas preferências futuras.
- As previsões dos consumidores sobre seus gostos futuros não são exatas – eles realmente não sabem como se sentirão após consumir várias vezes o mesmo sabor de iogurte ou sorvete.
- Os consumidores costumam superestimar a duração de suas reações emocionais gerais a eventos futuros (mudança, ganho inesperado, resultados de eventos esportivos).
- Os consumidores costumam superestimar seu consumo futuro, especialmente se houver disponibilidade limitada.
- Ao antecipar oportunidades de consumo futuro, os consumidores muitas vezes supõem que desejarão ou precisarão de mais variedade do que desejarão ou precisarão na realidade.
- Os consumidores são menos propensos a escolher alternativas com características de produto ou prêmios promocionais que tenham pouco ou nenhum valor, mesmo que esses recursos e prêmios sejam opcionais (como a oportunidade de comprar um prato de coleção) e não reduzam em nada o valor real do produto.
- Os consumidores ficam menos propensos a escolher produtos selecionados por outras pessoas por razões que considerem irrelevantes, mesmo que essas outras razões não sugiram nada de positivo ou negativo sobre os valores do produto.
- As interpretações e avaliações de experiências passadas dos consumidores são muito influenciadas pela conclusão e tendência dos acontecimentos. Um evento positivo no final de uma experiência de serviço pode marcar reflexões e avaliações posteriores da experiência como um todo.
- Quando confrontados com uma decisão simples, porém importante, os consumidores podem tomar as coisas realmente mais complicadas do que deveriam.

## HEURÍSTICAS DE DECISÃO

Já examinamos algumas heurísticas comuns que ocorrem na tomada de decisão não compensatória. Outros tipos de heurística atuam na decisão cotidiana quando os consumidores antecipam a probabilidade de ocorrência de resultados ou eventos futuros.<sup>76</sup>

1. **Heurística da disponibilidade:** os consumidores baseiam suas previsões na rapidez e na facilidade com que determinado exemplo de resultado vem à memória. Se um exemplo é lembrado com muita facilidade, os consumidores podem superestimar sua probabilidade de ocorrência. Por exemplo, um defeito em um produto adquirido recentemente pode levar o consumidor a superestimar a probabilidade de defeito em outros produtos e, assim, ficar mais propenso a adquirir uma extensão de garantia.



2. **Heurística da representatividade:** os consumidores baseiam suas previsões na representatividade ou na semelhança de um resultado em relação a outros exemplos. Uma razão pela qual as embalagens são muito semelhantes entre as diversas marcas de um produto na mesma categoria é que os profissionais de marketing querem que seus produtos sejam vistos como representativos da categoria como um todo.
3. **Heurística de ancoragem e ajustamento:** os consumidores fazem um julgamento inicial e depois o ajustam com base em informações adicionais. No caso das empresas prestadoras de serviços, é fundamental criar uma sólida primeira impressão para estabelecer uma âncora positiva, de forma que experiências subsequentes sejam vistas com olhar mais favorável.

Note-se que os gerentes de marketing também podem utilizar heurísticas e estar sujeitos a vieses em suas tomadas de decisão.

## ESTRUTURAÇÃO

A *estruturação de decisões* representa o modo como as escolhas são apresentadas a um tomador de decisão e interpretadas por ele. Um telefone celular de US\$ 200 pode não parecer tão caro no contexto de um conjunto de aparelhos de US\$ 400, mas pode parecer muito caro se os demais custarem US\$ 50. Os efeitos da estruturação são generalizados e podem ser poderosos.<sup>77</sup>

Encontramos os efeitos da estruturação na propaganda comparativa, em que uma marca pode avançar melhor ao comparar-se a outra com características inferiores; na determinação de preço, em que os preços unitários podem fazer com que um produto pareça menos oneroso ('apenas alguns centavos por dia'); nas informações do produto, em que unidades maiores podem parecer mais desejáveis (uma garantia de 24 meses em vez de uma garantia de dois anos); e com novos produtos, em que os consumidores podem entender melhor as funções e os recursos de uma novidade verificando como ele se compara aos produtos existentes.<sup>78</sup>

Os profissionais de marketing podem ser muito perspicazes nas decisões de estruturação. Para ajudar a promover seus carros ecológicos, a Volkswagen na Suécia incorporou um teclado gigante de piano aos degraus ao lado da escada rolante de saída de uma estação de metrô em Estocolmo. O tráfego na escadaria aumentou 66% como resultado dessa ação, um fato que a VW sagazmente capturou em um vídeo do YouTube visto mais de 20 milhões de vezes.<sup>79</sup>

Em uma promoção inteligente da VW para enfatizar sua preocupação com o meio ambiente, mais pessoas usaram a escadaria quando ela foi transformada no teclado de um piano na saída de uma estação de metrô em Estocolmo.



Crédito: Li Zhong/Xinhua/Photoshot/Newscom.

**CONTABILIDADE MENTAL** Pesquisadores constataram que, ao lidar com o próprio dinheiro, os consumidores usam a **contabilidade mental**.<sup>80</sup> Trata-se da maneira como os consumidores codificam, categorizam e avaliam os resultados financeiros de suas escolhas. Segundo uma definição formal, é “a tendência de categorizar *fundos* ou itens de valor, mesmo quando não existe uma base lógica para essa categorização: por exemplo, as pessoas costumam dividir suas economias em contas separadas para atingir diferentes objetivos, embora possam usar o valor de qualquer conta para qualquer um dos objetivos”.<sup>81</sup>

Analisemos os seguintes cenários:

1. Suponhamos que você tenha comprado antecipadamente o ingresso de um show por US\$ 50.<sup>82</sup> Ao chegar à entrada do estabelecimento em que ocorrerá a apresentação, descobre que perdeu o ingresso. Você decide comprar outro.
2. Suponhamos que você optou por comprar o ingresso para um show diretamente na bilheteria do teatro. Ao chegar lá, percebe que perdeu US\$ 50 no caminho. Você decide comprar o ingresso de qualquer forma.

O que é mais provável que você faça? A maioria das pessoas escolheria o cenário 2. Embora a quantia perdida nos dois casos seja a mesma — US\$ 50 —, no primeiro caso, você alocou mentalmente esse valor para ir a um show. Comprar outro ingresso, portanto, vai estourar seu orçamento mental para esse evento. No segundo caso, o dinheiro perdido não pertencia a nenhuma conta, logo, o orçamento mental para o show não foi excedido.

A contabilidade mental tem várias aplicações no trabalho de marketing.<sup>83</sup> Segundo Richard Thaler, professor da Universidade de Chicago, a contabilidade mental baseia-se em um conjunto de princípios centrais:

1. Os consumidores tendem a *separar ganhos*. Quando um vendedor tem um produto com mais de um atributo positivo, é desejável que cada atributo seja avaliado separadamente. Listar múltiplos benefícios de um produto industrial de grande porte, por exemplo, pode fazer a soma das partes parecer maior do que o todo.
2. Os consumidores tendem a *integrar perdas*. As empresas têm uma vantagem a mais em vender algo, caso seu custo possa ser adicionado ao valor de outra grande compra. Os compradores de uma casa estão mais inclinados a ver despesas adicionais sob um prisma favorável, dado o alto valor envolvido na compra de um imóvel.
3. Os consumidores tendem a *integrar pequenas perdas a ganhos maiores*. O princípio do ‘cancelamento’ pode explicar por que a retenção mensal de imposto no holerite causa menos aversão do que o pagamento do valor total do imposto de uma única vez — os descontos parciais tendem a ser absorvidos pelo montante maior do salário.
4. Os consumidores tendem a *separar pequenos ganhos de grandes perdas*. O princípio do ‘tudo tem seu lado bom’ explica a popularidade dos descontos em compras de itens de alto valor, como carros.

Os princípios da contabilidade mental derivam em parte da **teoria dos prospectos**, a qual preconiza que os consumidores estruturam alternativas de decisão em termos de ganhos e perdas, segundo uma função de valor. De modo geral, os consumidores são avessos a perdas. Eles tendem a superestimar o peso de eventos de baixa probabilidade e subestimar os de alta probabilidade.

## Resumo

1. O comportamento do consumidor é influenciado por três fatores: culturais (cultura, subculturas e classes sociais), sociais (grupos de referência, família, papéis e *status*) e pessoais (idade, estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, estilo de vida, personalidade e autoimagem). A pesquisa de todos esses fatores pode fornecer sugestões sobre como atingir e atender os clientes de maneira mais eficaz.
2. Os quatro principais processos psicológicos que influenciam o comportamento de compra são: motivação, percepção, aprendizagem e memória.
3. Para compreender como os consumidores tomam decisões de compra, os profissionais de marketing devem identificar quem é o decisor e quem interfere na decisão; as pessoas podem ser iniciadoras, influenciadoras, decisoras, compradoras ou usuárias. Diferentes campanhas de marketing podem ser dirigidas a cada tipo de perfil.
4. O processo de compra comum consiste na seguinte sequência de etapas: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. É função do profissional de marketing entender o comportamento do comprador em cada etapa.
5. Os consumidores não passam pelo processo de compra necessariamente de uma forma ordenada; eles saltam ou invertem etapas e alternam entre ir à internet ou ir à loja.
6. As atitudes dos outros, os fatores situacionais imprevistos e o risco percebido podem afetar a decisão de compra, bem como os níveis de satisfação pós-compra, o uso e o descarte por parte dos consumidores e as ações por parte da empresa.
7. Os consumidores são tomadores de decisão construtivos e estão sujeitos a muitas influências contextuais. Eles geralmente exibem baixo envolvimento em suas decisões, usando muita heurística em decorrência disso.

## Aplicações

### Debate de marketing

#### O MARKETING SEGMENTADO PODE SER RUIM EM ALGUM CASO?

Em vista do crescente desenvolvimento de programas de marketing sob medida para determinados segmentos de mercado, alguns críticos têm qualificado essas iniciativas como exploração. Eles consideram a preponderância de outdoors que anunciam cigarros e bebidas alcoólicas em áreas urbanas de baixa renda como uma tentativa de tirar proveito de um segmento vulnerável. As críticas podem ser especialmente duras em relação a programas de marketing voltados para afro-americanos e outras minorias, sob a alegação de que costumam empregar estereótipos e representações inapropriadas. Outros contra-argumentam que o

direcionamento e o posicionamento são fundamentais para o trabalho de marketing, e que esses programas são uma tentativa das empresas de se tornarem relevantes para um grupo específico de consumidores.

**ASSUMA UMA POSIÇÃO:** Ações de marketing voltadas para as minorias denotam exploração ou são uma prática empresarial válida?

### Discussão de marketing

#### CONTABILIDADE MENTAL

Como anda sua contabilidade mental em relação à compra de bens ou serviços? Você adota alguma regra para gastar seu dinheiro? É algo diferente do que as outras pessoas fazem? Sua reação a ganhos e perdas segue os quatro princípios de Thaler?

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### Disney

Poucas empresas foram capazes de conectar-se tão bem com um público específico quanto a Disney. Desde sua fundação pelos irmãos Walt e Roy Disney, em 1923, a marca Disney sempre foi sinônimo de confiança, diversão e entretenimento de qualidade para toda a família. Certa vez, Walt Disney declarou: “Estou interessado em entreter as pessoas, em levar prazer, especialmente o riso, aos outros, em vez de me preocupar em ‘me expressar’ com impressões criativas obscuras”.

A Walt Disney Company transformou-se em um fenômeno mundial que atualmente inclui parques temáticos, longas-metragens, redes de televisão, produções teatrais, produtos de consumo e uma crescente presença on-line. Em suas duas primeiras décadas, contudo, foi um estúdio de desenho animado que lutava pela sobrevivência e que apresentou ao mundo seu personagem mais famoso de todos os tempos, o Mickey Mouse.

Poucos acreditavam na visão da Disney na época, mas o estrondoso sucesso dos desenhos animados e do primeiro filme de animação de longa-metragem, *Branca de Neve e os sete anões*, em 1937, levou, ao longo das três décadas seguintes, a outros clássicos animados, como *Pinóquio*, *Bambi*, *Cinderela* e *Peter Pan*, e a filmes de *live-action*, como *Mary Poppins* e *Se meu fusca falasse*, além de séries de televisão como *Davy Crockett*.

Quando faleceu, em 1966, Walt Disney era considerado a pessoa mais conhecida do mundo. Ele havia expandido sua marca para as áreas de cinema, televisão, bens de consumo e a Disneylândia, seu primeiro parque temático localizado no sul da Califórnia. Após a morte de Walt, Roy Disney assumiu como CEO e realizou o sonho do irmão de abrir o parque temático Walt Disney World de quase 10.000 hectares, na Flórida. Roy faleceu em 1971, e, sem a liderança dos irmãos fundadores, a empresa tropeçou por alguns anos. Foi somente na década de 1980 que voltou a se conectar com seu público e recuperou a confiança e o interesse na marca Disney.

Tudo começou com o lançamento de *A pequena sereia* (1989), que transformou um antigo conto de fadas em um filme mágico de animação ao estilo da Broadway e ganhou dois Oscars. Entre o final dos anos 1980 e 2000, a empresa entrou em uma era conhecida como a Disney Renaissance, quando lançou filmes de animação inovadores como *A bela e a fera* (1991), *Aladdin* (1992), *O Rei Leão* (1994), *Toy Story* (com a Pixar, 1995) e *Mulan* (1998). Além disso, a empresa pensou em novas e criativas formas de impactar seu principal nicho de consumidores familiares, além de expandir para novas áreas com o

propósito de alcançar um público mais adulto. Lançou o Disney Channel, a Touchstone Pictures e a Touchstone Television. Apresentou filmes clássicos durante a série de TV *The Disney Sunday Night Movie* e os comercializou no formato de vídeo a preços extremamente baixos, atingindo uma nova geração de crianças. Explorou os ramos editorial, de parques temáticos internacionais e produções teatrais que atingiam uma variedade de públicos ao redor do mundo.

Atualmente, a Disney é composta por cinco segmentos de negócios: Studio Entertainment, que cria filmes, selos de gravadoras e peças de teatro; Parks and Resorts, que administra os 11 parques temáticos da Disney, as linhas de cruzeiro e outros ativos relacionados a viagens; Disney Consumer Products, que vende todos os produtos da marca; Media Networks, que inclui redes de televisão como ESPN, ABC e Disney Channel; e Interactive.

O maior desafio da Disney hoje em dia é fazer com que uma marca de 90 anos de idade se mantenha relevante e atual para seu público principal sem deixar de permanecer fiel a sua tradição e valores centrais. Segundo o CEO da Disney, Bob Iger, “sendo uma marca que as pessoas procuram e na qual confiam, ela abre portas para novas plataformas e mercados e, portanto, a novos consumidores. Quando se lida com uma empresa que tem um grande legado, é preciso administrar decisões e conflitos que surgem do confronto entre tradição, inovação e relevância. Eu acredito muito no respeito pela tradição, mas também acredito nas necessidades de inovar e de conciliar o respeito pela herança com a necessidade de ser relevante”.

Internamente, em busca de qualidade e reconhecimento, a empresa tem a sua atenção voltada para a *Disney Difference*, que deriva de uma das citações mais conhecidas de Walt Disney: “Seja o que for, faça bem feito. Faça isso tão bem feito que, quando as pessoas virem o que você faz, elas vão querer voltar para ver de novo e vão trazer outras pessoas para mostrar a elas o que você faz tão bem feito”.

A Disney trabalha com afinco para conectar-se com seus clientes em muitos níveis e por meio de cada detalhe. Por exemplo, na Disney World, os ‘membros do elenco’, ou seja, os funcionários, são treinados para serem ‘assertivamente cordiais’ e cumprimentar os visitantes acenando as mãos do Mickey Mouse, distribuir mapas para os adultos e adesivos para as crianças e limpar o parque com tal esmero que seja difícil encontrar algum resquício de lixo em qualquer lugar.

Cada detalhe importa, até o comportamento dos funcionários da zeladoria que são treinados pelos animadores da Disney a apanhar sua

simples vassoura e um balde para calmamente ‘pintar’ um Pateta ou um Mickey Mouse com água na calçada. É um momento de magia para os visitantes que dura apenas um minuto antes de evaporar sob o sol quente.

A ampla gama de negócios da Disney permite à empresa conectar-se com seu público de múltiplas maneiras, com eficiência e economia. A série de TV *Hannah Montana* é um excelente exemplo de como a empresa transformou um programa de televisão dirigido ao público adolescente em uma franquia importante para o grupo, passando-o por várias divisões criativas para colocar no mercado milhões de CDs, videogames, produtos de consumo populares, filmes, shows ao redor do mundo e performances ao vivo nos resorts internacionais da Disneylândia em Hong Kong, Índia e Rússia.

Há alguns anos, a Disney adquiriu três grandes marcas — Pixar, Marvel e LucasFilms — e começou a alavancar essas propriedades (que incluem a marca Guerra nas Estrelas e super-heróis como Homem-Aranha, Homem de Ferro e Hulk) em muitos de seus negócios, a fim de criar marcas de caráter sustentável e novas oportunidades de crescimento.

Em 2013, a empresa lançou a plataforma de jogos Disney Infinity, que cruzou todas as fronteiras até então alcançadas. A Disney Infinity permitia aos consumidores jogar com muitos dos personagens da Disney ao mesmo tempo, interagindo e atuando juntos em diferentes aventuras. Por exemplo, Andy de *Toy Story* poderia unir forças com o Capitão Jack Sparrow de *Piratas do Caribe* e vários monstros da *Monstros S.A.* para combater vilões do espaço sideral.

Com tantas marcas, personagens e empresas, a Disney usa tecnologia para garantir que a experiência de um cliente seja consistente em todas as plataformas. A empresa conecta-se com seus consumidores de maneiras inovadoras por meio de e-mails, blogs e seu site. Foi uma das primeiras a divulgar regularmente podcasts de seus programas de TV, além de comunicados de imprensa sobre seus produtos e entrevistas com funcionários administrativos e do parque. O site da Disney exibe trailers de filmes, clipes de TV, shows da Broadway e experiências virtuais dos parques temáticos.

Nos últimos anos, a campanha de marketing da Disney tem focado em como ela contribui para tornar inesquecíveis as lembranças familiares. A campanha *Let the Memories Begin* (Deixe as lembranças começarem), apresenta visitantes reais por toda a Disney desfrutando diferentes passeios e experiências mágicas. Leslie Ferraro, até então vice-presidente executiva de marketing global da Disney Destinations, detalhou: “A inspiração para esse esforço veio de nossos visitantes. Todos os dias as pessoas criam lembranças em nossos parques e as publicam na internet para compartilhá-las com amigos e familiares”.

De acordo com estudos internos, estima-se que os consumidores gastam 13 bilhões de horas por ano ‘imersos’ na marca Disney. Consumidores em todo o mundo gastam 10 bilhões de horas assistindo a programas no Disney Channel, 800 milhões de horas em resorts e parques temáticos da Disney e 1,2 bilhão de horas assistindo a um filme da Disney — em casa, no cinema ou no computador. Atualmente, a Disney está entre as 10 marcas mais poderosas do mundo.

## Questões

1. O que a Disney faz de melhor para se conectar com seus principais consumidores?
2. Quais são os riscos e os benefícios de expandir a marca Disney em novas formas de produtos?

*Fontes: Company History e Annual Reports. Disponíveis em: <Disney.com>. Acesso em: 16 maio 2018. SIKLOSC, Richard. The Iger Difference. Fortune, 11 abr. 2008; BARNES, Brooks. After Mickey's Makeover, Less Mr. Nice Guy. New York Times, 4 nov. 2009; World's Most Powerful Brands. Forbes, abr. 2012; POMERANTZ, Dorothy. Five Lessons in Success from Disney's \$40 Million CEO. Forbes, 23 jan. 2013; Disney Launches Infinity Video Game that Costs More than an iPad Mini. Daily Mail, 16 jan. 2013; GALLO, Carmine. Customer Service the Disney Way. Forbes, 14 abr. 2011; MARTIN, Hugo. Disney's 2011 Marketing Campaign Centers on Family Memories. LA Times, 23 set. 2010; MALYDHINA, Elena. Disney Parks Campaign Borrows Family Memories. Adweek, 23 set. 2010; Disney Annual Report 2013.*

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### IKEA

A IKEA foi fundada em 1943 por um sueco de 17 anos de idade chamada Ingvar Kamrad, que vendia canetas, cartões de Natal e sementes em um galpão da fazenda da família. O nome da empresa derivou das iniciais do nome de seu fundador (IK) e as primeiras letras da fazenda Elmtaryd e do vilarejo de Agunnaryd, onde ele cresceu (EA). Ao longo dos anos, o pequeno negócio acabou se transformando em um gigante do varejo de móveis para o lar e um fenômeno cultural global, que a revista *BusinessWeek* chamou de “santuário completo de estilo” e “a marca descolada por excelência”.

A IKEA inspira níveis impressionantes de interesse e devoção entre os clientes. A cada ano, suas lojas recebem mais de 650 milhões de visitantes em todo o mundo. A maioria deles precisa dirigir mais de 80 km, ida e volta, mas felizmente fazem esse esforço para experimentar a proposição de valor único da IKEA: design de ponta e mobiliário funcional para casa a preços extremamente baixos.

Os produtos de design escandinavo da IKEA são bem feitos e atraem as massas. Para permanecer relevante e seguir as tendências da moda, a empresa substitui aproximadamente um terço de suas linhas de produto por ano. A maioria delas tem nome sueco, como lâmpadas HEKTAR, estantes BILLY e mesas laterais LACK. Kamrad era disléxico e achava mais fácil lembrar nomes de produtos, em vez de códigos ou números.

Além de oferecer produtos da moda e de boa qualidade, a IKEA destaca-se em seu setor de atuação em razão dos preços baixos que pratica. A visão da empresa é “criar uma vida melhor todos os dias para muitas pessoas”. Como disse Kamrad, “as pessoas têm recursos escassos e devemos cuidar de seus interesses”. Uma alta porcentagem de sua clientela é formada por estudantes universitários e famílias com filhos.

A IKEA busca continuamente novas formas de administrar seu negócio de forma mais eficiente e repassar essas economias de custo para o cliente. Na realidade, ela reduz os preços em todas as linhas de produto de 1% a 3% ao ano. Como consegue fazer isso? Para começar, a IKEA envolve o consumidor em muitos níveis, incluindo levá-lo a fazer de tudo, desde as compras até o transporte e a montagem.

O piso das lojas da IKEA é projetado em um formato sinuoso e de mão única, que faz com que os consumidores passem por ambientes decorados inspiradores e percorram toda a loja antes de pegarem um carrinho de compras, pagarem os itens escolhidos e irem ao armazém apanhar suas compras encaixotadas. Os consumidores levam os itens para casa em seus carros e montam os produtos eles próprios. Essa estratégia torna o armazenamento e o transporte mais fáceis e econômicos para a loja.



A IKEA também implementou várias estratégias abrangentes para manter os custos operacionais baixos. A empresa compra a granel, controla a cadeia de suprimentos, usa embalagens de materiais mais leves e economiza energia elétrica por meio de painéis de energia solar, lâmpadas de baixa potência e energia gerada em parques eólicos próprios localizados em seis países. Suas lojas estão localizadas a uma boa distância da maioria dos centros urbanos, o que ajuda a manter baixos os custos de propriedade e os impostos.

Quando a IKEA desenvolve novos produtos, seus designers e desenvolvedores começam com um preço baixo e depois trabalham com um de seus 1.350 fornecedores pelo mundo para fabricar o produto dentro dessa faixa de preço. Os projetos são eficientes e os resíduos reduzidos ao mínimo. A maioria das lojas assemelha-se a uma grande caixa com poucas janelas e portas e é pintada de amarelo e azul vibrantes — as cores da bandeira da Suécia.

Muitos dos produtos da IKEA são vendidos uniformemente pelo mundo, mas a empresa também atende a gostos locais e regionais. Por exemplo, as lojas na China estocam itens específicos para cada Ano Novo e, durante o Ano do Galo, a IKEA se abasteceu com 250.000 jogos-americanos temáticos de plástico, que rapidamente se esgotaram. Quando os funcionários perceberam que os clientes norte-americanos compravam vasos para serem utilizados como copos porque achavam os copos normais da IKEA muito pequenos, a empresa desenvolveu copos maiores para esse mercado. Gerentes da IKEA visitaram consumidores europeus e norte-americanos em suas casas e descobriram que os europeus geralmente penduram suas roupas, enquanto os norte-americanos preferem guardá-las dobradas. Por isso, os guarda-roupas para o mercado dos Estados Unidos eram projetados com gavetas mais profundas.

Os showrooms também variam de acordo com o país ou a região. Por exemplo, os gerentes constataram que muitos consumidores norte-americanos achavam que a IKEA vendia apenas camas no tamanho europeu. Visto que esse tipo de móvel é muito importante para os consumidores, a empresa mudou rapidamente seus showrooms nos Estados Unidos para apresentar camas *king size* e uma grande variedade de estilos. Após visitar famílias hispânicas na Califórnia, a IKEA adicionou mais assentos e ampliou o espaço da sala de jantar em suas lojas nessa região, além de usar uma paleta de cores mais brilhantes e pendurar mais quadros nas paredes. Na China, os showrooms foram montados em espaços pequenos para refletir com precisão o tamanho reduzido dos apartamentos naquele país.

À medida que se expande globalmente, a empresa aprende que atitudes em relação a seu principal modelo de negócio de entrega e montagem da linha DIY (Faça você mesmo, do inglês *Do it yourself*) variavam. Na China, por exemplo, os consumidores não querem montar produtos eles próprios e estão dispostos a pagar uma quantia significativa por entrega em casa e montagem. Como resultado disso, a IKEA adicionou esses serviços e as vendas na Ásia decolaram. Está nos planos implementar a mesma estratégia na Índia, onde a cultura do 'faça você mesmo' também é menos comum.

A IKEA é conhecida por suas campanhas de marketing peculiares, que ajudam a gerar entusiasmo e consciência de suas lojas e marcas. Ela promoveu uma campanha convidando os clientes a serem 'Embaixadores da diversão'; para receber seus prêmios, porém, os participantes tinham de morar em uma loja IKEA da cidade por três dias, o que fizeram de bom grado.

Milhares de pessoas chegam a fazer fila por uma chance de ganhar prêmios e móveis da IKEA. Na Suécia, a empresa lançou uma página no Facebook para o gerente de uma nova loja. Qualquer um que conseguisse marcar seu nome em um produto IKEA na página de perfil ganhava o item. A promoção gerou milhares de marcações.

A IKEA evoluiu para se tornar o maior varejista de móveis do mundo, com aproximadamente 350 lojas em 43 países e receitas que chegaram a 27,9 bilhões de euros em 2013. Os países campeões de vendas ainda vêm da Europa, mas a empresa tem planos agressivos para expandir a marca de US\$ 11 bilhões nos Estados Unidos, na Índia e em outras partes da Ásia.

## Questões

3. O que a IKEA faz bem feito para atingir os consumidores em diferentes mercados? O que mais poderia fazer?
4. Essencialmente, a IKEA mudou a forma como as pessoas compram móveis. Discuta os prós e os contras dessa estratégia, especialmente os planos da empresa para continuar sua expansão em locais como Índia e outras regiões da Ásia.

*Fontes:* CAPELL, Kerry. IKEA: How the Swedish Retailer Became a Global Cult Brand. *BusinessWeek*, 14 nov. 2005, p. 96; Need a Home to Go with that Sofa? *BusinessWeek*, 14 nov. 2005, p. 106; SHELL, Ellen Ruppel. Buy to Last. *Atlantic*, jul./ago. 2009; HENLEY, Jon. Do You Speak IKEA? How the Swedish Giant Names Its Products. *The Guardian*, 4 fev. 2008; Innovative Retailers: IKEA. *Retailinsider.com/PCMS*, 29 mar. 2012; GOUDREAU, Jenna. How IKEA Leveraged the Art of Listening to Global Dominance. *Forbes*, 30 jan. 2013; IKEA. Disponível em: <www.ikea.com>. Acesso em: 16 maio 2018.

## ESTUDO DE Caso

### Marketing e pesquisa transformativa do consumidor

Tradicionalmente, os profissionais e acadêmicos de marketing sempre se preocuparam em compreender de que forma as organizações poderiam atender melhor aos consumidores e gerar retorno às empresas.

Esse cenário começou a mudar em 1969, quando Kotler e Levy estenderam a aplicação das técnicas de marketing a organizações sem fins lucrativos, como museus, hospitais e organizações não governamentais (ONGs). No mesmo ano, foi criada nos Estados Unidos a ACR (Associação para Pesquisa do Consumidor, do inglês Association for Consumer Research), na qual, em 2005, o discurso do então presidente, David Glen Mick, incentivaria uma nova mudança no paradigma de atuação dos acadêmicos e profissionais de marketing. Era o início do movimento chamado pesquisa transformativa do consumidor (PTC, do inglês *transformative consumer research* — TCR). Esse movimento tem a preocupação de desenvolver pesquisas para orientar iniciativas que

tenham como alvo o bem-estar do consumidor, abordando temas como consumidores vulneráveis, jogos de azar, alimentação e obesidade, violência em filmes e jogos de computador e até doação de órgãos.

Um dos grupos de consumidores vulneráveis que tem recebido atenção dos pesquisadores é o de crianças e adolescentes. Considera-se que as crianças e os adolescentes são vulneráveis por ainda estarem em processo de desenvolvimento cognitivo, físico e social, não possuindo as capacidades de um adulto. Por essa razão, alguns pesquisadores e instituições defendem, por exemplo, que não sejam feitas propagandas para crianças. Outros procuram regular as ações de empresas direcionadas a esse grupo. No Brasil, a regulamentação da propaganda é realizada pelo Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (Conar), que, apesar das mudanças realizadas nos últimos anos, ainda é largamente criticado por ONGs preocupadas com o bem-estar de crianças e adolescentes.



Dentre os temas em debate quando se trata do consumo infantil, destaca-se o consumo de alimentos. Essa preocupação com a alimentação das crianças, que já era motivo de inquietação em outros países da Europa e América do Norte, começou a ganhar destaque no Brasil nos últimos anos. As crianças brasileiras com sobrepeso passaram de 10,9% em 1975 para 34,8% em 2009, deixando-as mais suscetíveis a doenças e diminuindo sua autoestima, além de também promoverem, conseqüentemente, o aumento de casos de *bullying* nas escolas.

Um exemplo prático de PTC ocorreu em Guaratinguetá, interior de São Paulo: preocupados com a alimentação de seus filhos, um grupo de pais procurou a direção de uma escola particular da cidade. Esses pais haviam assistido ao documentário *Muito além do peso* e ficaram bastante aflitos com o que poderia estar acontecendo com seus filhos na escola. Nessa reunião, decidiu-se que seria realizada uma pesquisa e que os dados encontrados seriam apresentados a todos em um próximo encontro. A partir daí, seriam criadas iniciativas para resolver os potenciais problemas que pudessem aparecer. A direção da escola entrou em contato com especialistas no estudo do comportamento do consumidor da área de marketing da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) para a realização da pesquisa. Tendo como pano de fundo os conceitos de PTC e bem-estar alimentar, os pesquisadores definiram como objetivo da pesquisa identificar o que as crianças e adolescentes comem na escola e as principais influências envolvidas nesse contexto. Os dados foram coletados por meio de observação, questionários e entrevistas. Durante alguns dias, os pesquisadores observaram o comportamento das crianças e adolescentes na hora do recreio. Os questionários foram aplicados a todas as crianças e adolescentes de 10 a 14 anos para identificar, principalmente, o que consumiam e a origem desses alimentos. As entrevistas foram realizadas com os coordenadores da escola e também com os donos e atendentes da cantina. Os resultados da pesquisa foram apresentados em uma reunião com todos os envolvidos: direção e coordenação, professores, pais, donos da cantina e profissionais da enfermaria da escola.

O diagnóstico da pesquisa trouxe resultados alarmantes. Percebeu-se que a maioria dos alimentos inseridos no contexto escolar são ultraprocessados, ou seja, alimentos que passaram por muitas etapas e técnicas de processamento, em geral com a adição de açúcares e gorduras ou outros ingredientes de uso exclusivamente industrial, por exemplo, refrigerantes, biscoitos recheados e salgadinhos de pacote. Essas informações são apresentadas em detalhe na Tabela 6.5.

Ao observar as crianças e os adolescentes, os pesquisadores perceberam que, mesmo que a criança tenha trazido de casa alimentos mais saudáveis, ela acaba sendo exposta a outros menos saudáveis, disponíveis na cantina e trazidos de casa pelos colegas.

Com relação à cantina, os pesquisadores perceberam que, apesar de existirem poucas propagandas na escola, todas eram de produtos ultraprocessados. Além disso, os poucos alimentos *in natura* disponíveis, principalmente frutas, não tinham grande saída. Por fim, a entrevista com os

donos da cantina revelou que eles consideravam, de modo equivocado, que um refresco feito a partir de suco em pó industrializado fosse uma opção saudável.

Com relação aos alimentos trazidos de casa, os pesquisadores perceberam que a quantidade de produtos *in natura* era um pouco maior do que a dos comprados na cantina. No entanto, a quantidade de alimentos ultraprocessados trazidos de casa ainda era grande. Parecia existir uma incompreensão também dos pais sobre a qualidade real de um alimento ultraprocessado.

Os resultados apresentados reforçam a importância de estudos sobre o comportamento do consumidor em hábitos de uso, influências de grupo e processo de tomada de decisão de compra de consumidores vulneráveis, como crianças e adolescentes, em relação ao bem-estar alimentar e outros temas. Além disso, contribui para que os profissionais de marketing possam desenvolver atividades e programas que atendam a necessidades e desejos dos consumidores, mas que também impactem positivamente suas vidas e toda a sociedade.

## Questões

1. Com base no que foi exposto sobre a PTC e o bem-estar alimentar de crianças e adolescentes, quais são os agentes que podem influenciar mudanças na alimentação?
2. Quais ações um profissional de marketing poderia desenvolver para influenciar positivamente a alimentação de crianças e adolescentes na escola?

## Autores

**Andres Rodriguez Veloso:** professor titular do Departamento de administração da FEA-USP, coordenador do curso de administração da FEA-USP e pesquisador da área de marketing, com ênfase em comportamento do consumidor.

**Daniel Faria Chaim:** professor de planejamento de marketing da Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá (Fatec/CEETEPS), coordenador do curso de gestão empresarial da Fatec Guaratinguetá-SP e doutorando da FEA/USP na área de marketing.

**Rodolfo Rodrigues Rocha:** mestre em marketing pela FEA-USP. Consultor de marketing e professor do MBA em marketing da FIA.

*Fontes:* BLOCK, L. G. et al. From nutrients to nurturance: A conceptual introduction to food well-being. *Journal of Public Policy & Marketing*, v. 30, n. 1, p. 5-13, 2011; BRASIL. *Guia alimentar para a população brasileira*. 2. ed. Brasília: Ministério da Saúde, 2014; BUBLITZ, M. G. et al. The quest for eating right: Advancing food well-being. *Journal of Research for Consumers*, n. 19, p. 1-12, 2011; FONTENELLE, L. *Criança e consumo: 10 anos de transformação*. São Paulo: Alana, 2016; JARDIM, J. B.; SOUZA, I. L. de. Obesidade infantil no Brasil: Uma revisão integrativa. *Journal of Management & Primary Health Care*, v. 8, n. 1, p. 66-90, 2017; JOHN, D. R. Consumer socialization of children: A retrospective look at twenty-five years of research. *Journal of Consumer Research*, v. 26, n. 3, p. 183-213, 1999; KOTLER, P. e LEVY, S. J. Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, v. 33, n. 1, p. 10-15, 1969; MICK, D. G. Meaning and mattering through transformative consumer research. *Advances in Consumer Research*, v. 33, p. 1-4, 2006; MICK, D. G. et al. *Transformative consumer research: For personal and collective well-being*. New York: Taylor & Francis, 2012; MOTTA, L. W. G. S. Influências para o bem-estar alimentar em famílias de baixa renda. *Iniciação Científica CNPq*, FEA-USP, sob orientação de Andres Rodriguez Veloso; ROCHA, R. R.; CHAIM, D. F.; e VELOSO, A. R. Hora do recreio: a relação de crianças e adolescentes com os alimentos na perspectiva do bem-estar alimentar. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 16, n. 3, p. 396-409, 2017; ROCHA, R. R.; CHAIM, D. F.; VELOSO, A. R. *A alimentação da criança e do adolescente na escola na perspectiva do bem-estar alimentar*. VIII EMA – Encontro de Marketing da Anpad, 2018; VELOSO, A. R.; HILDEBRAND, D.; CAMPOMAR, M. C. *Marketing e o mercado infantil*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

**Tabela 6.5** Tipo de alimento e origem

Tipo de alimento	Origem do alimento		
	Cantina	Casa	Colegas
<i>In natura</i> ou minimamente processado	3,6%	12,7%	0,4%
Processado	1,4%	3,6%	8,1%
Ultraprocessado	86,8%	70,7%	86%
Sem classificação	8,2%	13%	5,5%
Total	100%	100%	100%



# CAPÍTULO 7

## Análise dos mercados organizacionais

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. O que é o mercado organizacional?
2. Quais tipos de situação os compradores organizacionais enfrentam?
3. Quem participa do processo de compra organizacional?
4. Como os compradores organizacionais tomam suas decisões?
5. De que forma as empresas B2B podem desenvolver programas de marketing eficazes?
6. Como as empresas podem construir relacionamentos sólidos com seus clientes organizacionais?
7. Como as instituições e os órgãos governamentais realizam suas compras?

As organizações não se limitam a vender; elas também compram vastas quantidades de matérias-primas, componentes manufaturados, instalações e equipamentos, suprimentos e serviços empresariais. De acordo com o Census Bureau, em 2010 havia cerca de 7,4 milhões de empresas com funcionários remunerados somente nos Estados Unidos.<sup>1</sup> Para criar e capturar valor, corporações como a Cisco precisam entender as necessidades, os recursos, as políticas e os procedimentos de compra dessas organizações.<sup>2</sup>

No auge do *boom* das pontocom, a Cisco Systems foi por breve período a empresa mais valiosa do mundo, avaliada em US\$ 500 bilhões. Desde então, enfrentou uma série de desafios e obstáculos a sua liderança de mercado, mas tomou um conjunto de medidas para tentar se manter à frente. Ela se orgulha de estar próxima de seus clientes e considera ser sua principal competência ajudá-los a fazer grandes transições no processo de desmonte de seus silos corporativos. CEO da Cisco até 2015, John Chambers citou os compactos e eficientes servidores *blade* como um bom exemplo de como a Cisco auxilia as empresas a formar uma visão comum de tecnologia. Como um negócio de tecnologia, a Cisco reinventa-se constantemente para refletir as mudanças de mercado, seja explorando tendências para habilitar voz e vídeo pela internet ou se tornando um player importante na computação em nuvem. As aquisições desempenham um papel fundamental; dentre as mais notáveis, destacam-se a de US\$ 6,9 bilhões do fabricante de conversores de televisão Scientific Atlanta, em 2005, e a de US\$ 5 bilhões do provedor de soluções de software de vídeo NDS, em 2012. A Cisco sabe que até um terço de suas aquisições está fadada ao fracasso, como aconteceu quando comprou a Pure Digital, fabricante da câmera de vídeo Flip, por US\$ 600 milhões, em 2009. A empresa gasta US\$ 6 bilhões anualmente em pesquisa e desenvolvimento e gera 55% de sua receita e 70% de seu crescimento no exterior.

Algumas das marcas mais valiosas do mundo pertencem a empresas que vendem para o mercado organizacional, tais como ABB, Caterpillar, DuPont, FedEx, GE, Hewlett-Packard, IBM, Intel e Siemens, além de muitas outras. Muitos princípios do marketing básico também se aplicam ao marketing organizacional. Empresas B2B precisam adotar princípios de marketing holístico, como construir relacionamentos estreitos com os clientes, da mesma maneira que é feito por qualquer outro tipo de empresa. Mas existem algumas considerações específicas em relação à venda entre empresas. Neste capítulo, abordaremos algumas das semelhanças e diferenças fundamentais do marketing para mercados organizacionais.<sup>3</sup>



John Chambers, em sua atuação como CEO da Cisco, ajudou a transformar a empresa em um exemplo de organização focada no cliente.

Crédito: Associated Press.

## O que é compra organizacional?

Frederick E. Webster e Yoram Wind definem **compra organizacional** como o processo de tomada de decisão pelo qual as organizações formais estabelecem a necessidade da compra de bens e serviços, assim como identificam, avaliam e fazem escolhas entre as marcas e os fornecedores disponíveis.<sup>4</sup>

## MERCADO ORGANIZACIONAL *VERSUS* MERCADO CONSUMIDOR FINAL

O **mercado organizacional** é formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços, sejam eles vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros. Qualquer empresa que forneça componentes de produtos faz parte do mercado B2B. Os principais setores que compõem o mercado organizacional são: indústria aeroespacial; agricultura, exploração florestal e pesca; química; computação; construção; defesa; energia; mineração; manufatura; transporte; comunicação; serviços públicos; setor bancário, financeiro e de seguros; e distribuição e serviços.

As compras feitas por empresas envolvem mais dinheiro e maior quantidade de produtos do que as feitas por consumidores finais. Consideremos o processo de produção e venda de um simples par de sapatos.<sup>5</sup>

Um amplo espectro de materiais e combinações de materiais é usado hoje em dia na fabricação de calçados. Materiais de couro, fibra sintética, borracha e tecido são considerados insumos básicos superiores. Cada material tem sua própria especificidade e difere dos demais não apenas em aparência, mas também em propriedades físicas, vida útil e requisitos de tratamento. A escolha do material afeta significativamente a vida do calçado e, em muitos casos, dita seu uso.

No caso dos sapatos de couro, os matadouros vendem o couro cru aos curtumes, que então os vende aos fabricantes de calçados, que são vendidos aos atacadistas, que os vendem aos varejistas e que, por fim, os vendem aos consumidores finais. Cada elo na cadeia de suprimentos também precisa comprar muitos outros bens e serviços para sustentar suas operações.

Como ocorre com diversos produtos, os sapatos são fabricados com uma grande variedade de tipos de materiais e ingredientes.



Créditos: edu1971/Fotolia.

Dada a natureza altamente competitiva dos mercados B2B, o maior inimigo das empresas que atuam nesse setor é a comoditização.<sup>6</sup> Ela corrói as margens e compromete a fidelidade do cliente. A comoditização só pode ser superada se o público-alvo se convencer de que existem diferenças significativas no mercado e que os benefícios exclusivos das ofertas de uma empresa valem a despesa adicional. Desse modo, um passo crucial no marketing B2B é criar e comunicar uma diferenciação relevante em relação aos concorrentes. Veja a seguir como a Siemens ajustou seu marketing para melhorar a competitividade.<sup>7</sup>

**SIEMENS** Apesar de suas dimensões extraordinárias, com mais de US\$ 100 bilhões em receita e aproximadamente 336.000 funcionários em 190 países, a gigante alemã de engenharia Siemens ainda não era conhecida

em seu maior mercado, os Estados Unidos, responsável por quase US\$ 20 bilhões em receita. Com o objetivo de estabelecer “quem somos, o que fazemos e como somos”, a empresa lançou em 2007 a campanha *Answers*

(Respostas) para unificar suas diversas unidades – que projetam e fabricam desde trens e sistemas de imagem de diagnóstico até turbinas eólicas – sob uma só identidade de marca. Desenvolvida pela agência de



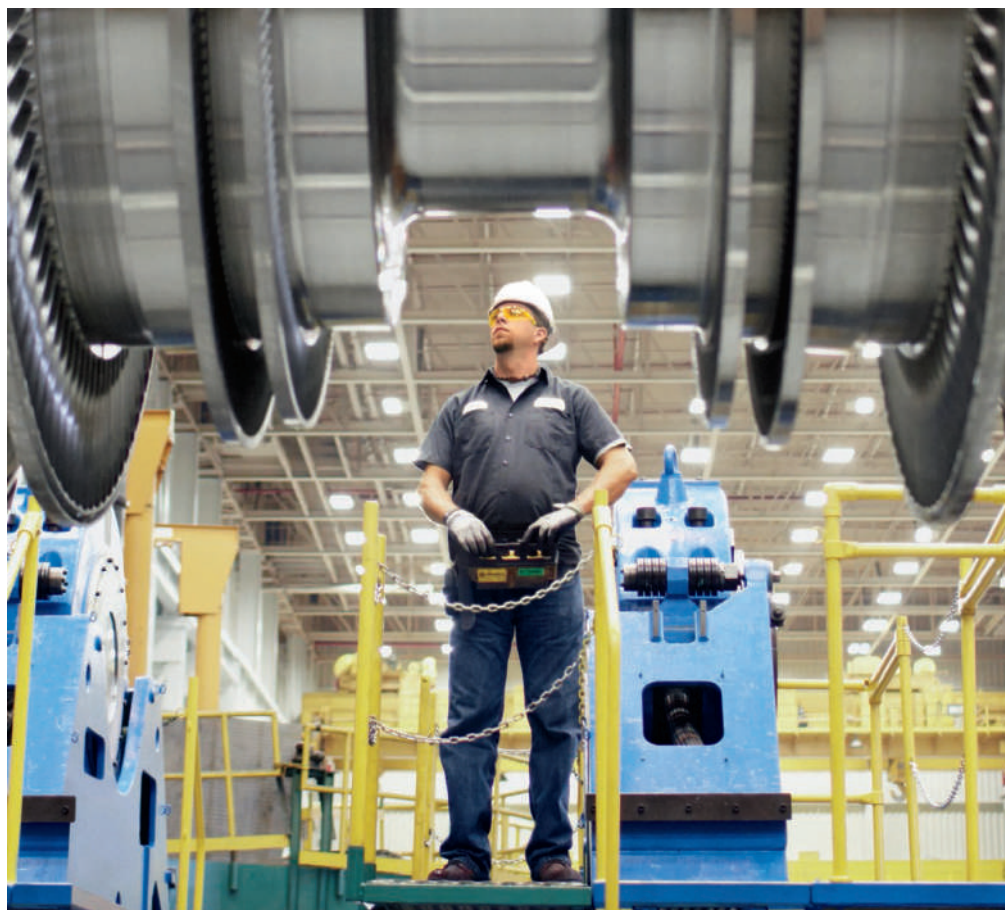
comunicação Ogilvy, a campanha foi integrada por todas as mídias. Ao longo do tempo, os anúncios se tornaram mais emocionais e de natureza humana, com foco em como a Siemens tem soluções que impactam os clientes, a sociedade, o meio ambiente e a economia. A propaganda abordou a geração

de empregos, a produtividade e o trabalho da empresa para garantir uma sociedade sustentável. As soluções de sustentabilidade correspondiam a aproximadamente um terço de sua receita. Em virtude da grave recessão econômica norte-americana, houve pressão para que se comprasse de produtores locais.

O programa *Siemens Answers* (A Siemens responde) também ajudou a empresa a reforçar suas credenciais norte-americanas. Com foco em seu mercado número um — os Estados Unidos — e em novos mercados emergentes, como a China, a Siemens voltou a atingir seu nível máximo de competência financeira.

Os profissionais de marketing organizacional enfrentam muitos dos mesmos desafios enfrentados pelos profissionais de marketing que atuam no mercado consumidor final. O renomado Institute for Study of Business Markets (ISBM) observa que os três maiores obstáculos para o marketing B2B são: (1) formar interfaces mais sólidas entre marketing e vendas; (2) formar interfaces mais sólidas entre marketing e inovação; e (3) extrair e alavancar conhecimentos mais detalhados de clientes e do mercado.

Quatro imperativos adicionais são citados pela ISBM: (1) demonstrar a contribuição do marketing para o desempenho das empresas; (2) engajar-se mais profundamente com os clientes e os clientes dos clientes; (3) encontrar a combinação ideal entre atividades de marketing centralizadas e descentralizadas; e (4) identificar e preparar talentos e competências de marketing.<sup>8</sup>



A potência do mercado B2B, Siemens, enfatizou suas raízes americanas e ações de sustentabilidade em seu mais importante mercado: o norte-americano.

Crédito: © Siemens AG 2014.

Todavia, o mercado organizacional possui características que o torna muito diferente do mercado consumidor final:

- **Menos compradores, porém de maior porte.** De modo geral, as empresas que vendem para o mercado organizacional lidam com um número menor de compradores, mas de maior porte em relação às empresas que vendem diretamente para o consumidor final, sobretudo em setores como motores para aeronaves e armamentos. O destino dos pneus da Goodyear, dos



motores da Cummins, dos sistemas de controle da Delphi e de outros fornecedores de peças automotivas depende da obtenção de contratos com algumas grandes montadoras.

- **Relacionamento estreito entre fornecedor e cliente.** Em consequência do menor número de clientes e da importância e poder dos clientes de grande porte, é de se esperar que os fornecedores customizem suas ofertas às necessidades específicas de cada cliente corporativo. A PPG Industries, sediada em Pittsburgh, compra mais de US\$ 7 bilhões por ano em materiais e serviços de milhares de fornecedores. A empresa apresentou sete Excellent Supplier Awards por desempenho superior em 2011, cujos critérios abrangiam qualidade do produto, entrega, documentação, inovação, capacidade de resposta, melhoria contínua e participação no Supplier Added Value Effort (\$SAVE). Com esse programa, a PPG desafia seus fornecedores de bens e serviços de manutenção, reparo e operação (MRO) a entregar propostas anuais de valor agregado e economia de custos equivalentes a pelo menos 5% de suas vendas anuais totais para a PPG.<sup>9</sup> De modo geral, os compradores organizacionais selecionam fornecedores que também consomem seus produtos. Por exemplo, um fabricante de papel pode comprar produtos químicos de uma indústria que, por sua vez, adquira um volume considerável de seu papel.
- **Compra profissional.** Bens organizacionais costumam ser adquiridos por compradores treinados, que são obrigados a seguir políticas, normas e exigências específicas da organização para a qual trabalham. Muitos dos trâmites de compra — como solicitação de cotações, propostas e contratos — não são encontrados na maioria das aquisições feitas por consumidores finais. Muitos desses profissionais pertencem a associações de classe, como a norte-americana Institute for Supply Management, que buscam melhorar a efetividade e o *status* dos compradores profissionais. Isso quer dizer que os profissionais de marketing organizacional devem oferecer mais informações técnicas sobre seus produtos e suas vantagens em relação aos da concorrência.
- **Diversas influências de compra.** Muitas pessoas influenciam o processo de tomada de decisão nas compras organizacionais. Para a compra de bens muito importantes, é comum que sejam designados comitês de compra formados por técnicos e até pela alta gerência. As empresas que atuam nos mercados organizacionais têm de enviar vendedores ou mesmo equipes de vendas preparadas para lidar com compradores bem treinados.
- **Vários contatos de vendas.** Um estudo feito pela McGraw-Hill mostrou que, para fechar uma venda organizacional de porte médio, são necessários de 4 a 4,5 contatos. No caso de vendas de bens de capital para grandes projetos, é possível que haja várias tentativas de financiar o projeto, e o ciclo de venda — entre a cotação e a entrega do produto — costuma ser medido em anos.<sup>10</sup>
- **Demanda derivada.** A demanda por bens organizacionais é, em última instância, derivada da demanda por bens de consumo. Por essa razão, os profissionais de marketing organizacional devem acompanhar de perto os padrões de compra dos consumidores finais. Por exemplo, o negócio de carvão da Consol Energy, sediada em Pittsburgh, depende da demanda mais ampla dos consumidores finais por eletricidade e produtos feitos de aço, como automóveis, máquinas e eletrodomésticos. Os compradores organizacionais também devem estar atentos a fatores econômicos atuais e previstos, tais como nível de produção, investimento, gastos do consumidor final e taxa de juros. Os profissionais de marketing organizacional pouco podem fazer para estimular a demanda total; podem apenas se empenhar ainda mais em aumentar ou manter a participação de mercado da empresa.
- **Demanda inelástica.** A demanda total de muitos bens e serviços organizacionais é inelástica — isto é, não muito afetada por mudanças de preços. Os fabricantes de calçados não comprarão uma quantidade muito maior de couro se seu preço cair; tampouco comprarão menos se seu preço aumentar, a não ser que consigam encontrar materiais substitutos satisfatórios. A demanda é especialmente inelástica no curto prazo, porque os fabricantes não conseguem fazer mudanças rápidas nos métodos de produção. Também é inelástica no caso de bens empresariais que representam uma porcentagem pequena do custo total de um produto, como cadarços.
- **Demanda oscilante.** A demanda por bens e serviços organizacionais tende a ser mais volátil do que a demanda por bens e serviços de consumo. Determinado aumento percentual



Créditos: ©Adam Zlajaj/Shutterstock.

O faturamento da Consol Energy depende indiretamente da demanda de mercado por produtos de alto consumo de energia elétrica e de aço.

na demanda do consumidor final pode levar a um aumento percentual muito maior na demanda de instalações e equipamentos necessários à produção adicional. A demanda por instalações e equipamentos é mais volátil porque reflete a demanda normal de reposição anual, bem como a necessidade de atender ao aumento ou à redução da demanda por parte do consumidor final. Os economistas referem-se a isso como *efeito acelerador*. Em alguns casos, um crescimento de meros 10% na demanda de consumo pode causar um aumento de 200% na demanda de produtos organizacionais no período seguinte; em contrapartida, uma queda de 10% na demanda de consumo pode causar o colapso total da demanda organizacional, uma vez que as necessidades de reposição caem drasticamente.

- **Concentração geográfica dos compradores.** Há anos, mais da metade das organizações compradoras norte-americanas concentram-se em sete estados: Nova York, Califórnia, Pensilvânia, Illinois, Ohio, Nova Jersey e Michigan. A concentração geográfica de fabricantes ajuda a reduzir os custos de venda. Ao mesmo tempo, as empresas que vendem para mercados organizacionais precisam monitorar mudanças regionais de determinados setores, como o automobilístico, que não mais se concentra na região de Detroit.
- **Compra direta.** De modo geral, os compradores organizacionais compram diretamente de fabricantes e não de intermediários, sobretudo quando se trata de itens tecnicamente complexos ou onerosos, como computadores de grande porte ou aviões.

## SITUAÇÕES DE COMPRA

O comprador organizacional enfrenta diversas situações decisórias ao realizar uma compra. A *quantidade* de situações dependerá da complexidade do problema a ser solucionado, de quão nova é a situação de compra, do número de pessoas envolvidas e do tempo requerido. Há três tipos de situação de compra: recompra simples, recompra modificada e nova tarefa.<sup>11</sup>

- **Recompra simples.** O departamento de compras encomenda rotineiramente determinado suprimento, como material de escritório ou produtos químicos, e escolhe o fornecedor a partir de uma lista pré-aprovada. Esses fornecedores procuram manter a qualidade de seus bens e serviços e, em geral, oferecem sistemas automáticos de renovação de pedidos para poupar tempo. ‘Fornecedores alternativos’ buscam oferecer novidades ou substituir concorrentes que estejam causando insatisfação, na tentativa de conseguir um pequeno pedido para depois aumentar o volume de vendas.
- **Recompra modificada.** O comprador decide alterar especificações, preços, prazos de entrega ou outros termos referentes ao produto. A recompra modificada geralmente envolve agentes de decisão adicionais de ambas as partes. Os fornecedores habituais ficam apreensivos e querem proteger a conta. Já os alternativos têm a oportunidade de propor uma oferta melhor e abocanhar a conta.

- **Nova tarefa.** O comprador adquire um bem ou serviço pela primeira vez (um prédio de escritórios ou um novo sistema de segurança, por exemplo). Quanto maior o custo ou o risco, maior o número de participantes no processo decisório e a quantidade de informações coletadas — o que aumenta o tempo gasto até a decisão final.<sup>12</sup>

O comprador organizacional toma menos decisões na situação de recompra simples e mais na situação de nova tarefa. Com o tempo, as situações de nova tarefa convertem-se em recompras simples e em um comportamento rotineiro de compra.

A compra feita na situação de nova tarefa representa a maior oportunidade e o maior desafio de um profissional de marketing. Esse processo passa por várias fases: conhecimento, interesse, avaliação, teste e adoção. A comunicação de massa é mais importante durante a fase de conhecimento; os vendedores exercem maior impacto no estágio de interesse; e as fontes técnicas são mais importantes durante a avaliação. Os esforços de venda on-line podem ser úteis em todas as fases.

Na situação de nova tarefa, o comprador precisa determinar especificações do produto, faixas de preço, condições e prazos de entrega, termos de prestação de serviços e de pagamento, quantidade necessária, fornecedores potenciais e o fornecedor a ser escolhido. Diferentes participantes influenciam cada etapa da decisão, e a ordem em que essas decisões são tomadas pode variar.

Visto que as vendas envolvidas na nova tarefa são complexas, muitas empresas utilizam uma *força missionária de vendas*, formada por seus melhores vendedores. A promessa da marca e o reconhecimento do nome da marca do fabricante são importantes para criar confiança e estimular o cliente a cogitar uma mudança. O profissional de marketing também tenta atrair o maior número possível de influenciadores de compra, fornecendo assistência e informações úteis.

Após conquistar o cliente, os fornecedores habituais buscam continuamente agregar valor a suas ofertas para facilitar a recompra. A EMC adquiriu com sucesso uma série de líderes em software de computação para reposicionar seu negócio, de modo a gerir e proteger — não apenas armazenar — as informações, ajudando as empresas a “acelerar sua jornada para a computação em nuvem”. Em um cenário em que um produto de hardware já representava 80% de suas vendas, a empresa agora obtém cerca de 60% de sua receita de software e serviços.<sup>13</sup> A Oracle também realizou uma série de aquisições estratégicas para expandir suas ofertas.<sup>14</sup>

**ORACLE** A gigante Oracle tornou-se líder de mercado oferecendo uma gama de bens e serviços para satisfazer as necessidades dos clientes por software corporativo. Originalmente conhecida por seus sistemas de gerenciamento de banco de dados, gastou US\$ 30 bilhões nos últimos anos para adquirir 56 empresas, incluindo US\$ 7,4 bilhões pela Sun Microsystems, assim duplicando sua receita para US\$ 24 bilhões e fazendo suas ações subirem no

processo. Para se tornar um balcão único para todos os tipos de cliente organizacional, a Oracle agora vende de tudo, desde servidores e dispositivos de armazenamento de dados até sistemas operacionais, bancos de dados e software para gerenciamento de contabilidade, vendas e cadeia de suprimentos. Ao mesmo tempo, a empresa lançou o *Project Fusion* (Projeto fusão) para unificar suas aplicações de tal modo que os clientes possam consolidar

as soluções às suas necessidades de software, como reforçado pelo slogan da empresa, *Hardware and Software, Engineered to Work Together* (Hardware e software, projetados para trabalhar juntos). Em alguns casos, o poder de mercado da Oracle gerou críticas de clientes e preocupações de órgãos reguladores. Por outro lado, muitos clientes de longo prazo mencionam o histórico de inovação de produtos e sua satisfação.

## Participantes do processo de compra organizacional

Quem representa as organizações na compra de bens e serviços avaliados em trilhões de dólares? Os compradores atuam mais em situações de recompra simples e recompra modificada, enquanto funcionários de outros departamentos exercem maior influência em situações de novas compras. De modo geral, os engenheiros exercem maior influência na seleção dos componentes de produtos, ao passo que os compradores dominam a seleção de fornecedores.<sup>15</sup>

### O CENTRO DE COMPRAS

Webster e Wind denominam *centro de compras* como a unidade de tomada de decisões de uma organização compradora. O centro de compras é composto de “todas as pessoas e grupos que

participam do processo decisório de compra e que compartilham algumas metas e riscos provenientes das decisões”.<sup>16</sup> O centro de compras inclui todos os membros da empresa que exercem um dos seguintes papéis no processo de decisão:

1. **Iniciadores.** Usuários de um produto ou outros membros da empresa que solicitam a compra.
2. **Usuários.** Aqueles que utilizarão o bem ou serviço. Em muitos casos, os usuários iniciam a proposta de compra e ajudam a definir as exigências que devem ser atendidas pelo produto.
3. **Influenciadores.** Pessoas que influenciam a decisão de compra, muitas vezes ajudando a definir especificações e fornecendo informações sobre alternativas disponíveis. Nesse sentido, a equipe técnica é um influenciador particularmente importante.
4. **Decisores.** Pessoas que decidem as exigências que devem ser atendidas pelo produto.
5. **Aprovadores.** Pessoas responsáveis pela autorização das ações propostas por decisores ou compradores.
6. **Compradores.** Pessoas com autoridade formal para selecionar o fornecedor e estabelecer os termos da compra. Os compradores podem ajudar na formulação das especificações do produto, mas sua maior responsabilidade está na seleção dos fornecedores e nas negociações. Em aquisições mais complexas, membros da alta gerência podem estar entre os compradores.
7. **Filtros internos.** Pessoas com poder de evitar que vendedores ou informações cheguem até os membros do centro de compras. Por exemplo, compradores, recepcionistas e telefonistas podem impedir que vendedores entrem em contato com usuários ou decisores.

Várias pessoas podem exercer determinado papel, como o de usuário ou influenciador, e uma mesma pessoa pode exercer múltiplos papéis.<sup>17</sup> É comum, por exemplo, que o gerente de compras exerça simultaneamente os papéis de comprador, influenciador e filtro interno: ele tem autonomia para determinar quais representantes de vendas podem visitar outras pessoas na organização, definir o orçamento e as restrições para a compra e decidir qual fornecedor ganhará o negócio, embora outros decisores possam selecionar um ou mais fornecedores potenciais capazes de atender aos requisitos.

Um centro de compras típico pode envolver de cinco a seis membros e, em alguns casos, chegar a dezenas de profissionais. Alguns deles podem estar fora da empresa compradora, como funcionários do governo, consultores, conselheiros técnicos e outros membros do canal de marketing.<sup>18</sup>

## PRINCIPAIS INFLUÊNCIAS NO CENTRO DE COMPRAS

Centros de compras geralmente incluem vários participantes com diferentes interesses, autoridade, *status* e poder de persuasão, além de, em alguns casos, critérios de decisão muito diversos. O pessoal da engenharia pode querer maximizar o desempenho do produto, enquanto o da produção deseja facilidade de uso e confiabilidade de abastecimento; já o pessoal do financeiro concentra-se nos aspectos econômicos da compra; o pessoal de compras preocupa-se com os custos operacionais e de reposição; e os representantes do sindicato priorizam as questões de segurança.

Os compradores organizacionais também têm motivações, percepções e preferências pessoais influenciadas por idade, renda, grau de instrução, cargo na empresa, personalidade, postura em relação aos riscos e cultura. Há os adeptos do ‘quanto mais simples, melhor’; os compradores especialistas; aqueles do ‘queremos o melhor’ ou ‘queremos que tudo seja feito’. Alguns compradores mais jovens, altamente instruídos e especialistas em computação, analisam com rigor as propostas concorrentes antes de escolher um fornecedor; outros da antiga escola, os ‘durões’, jogam os concorrentes uns contra os outros; e, em algumas empresas, o poder aquisitivo é lendário.

Webster alerta que, em última análise, são as pessoas, e não as organizações, que tomam decisões de compra.<sup>19</sup> As pessoas são motivadas pelas próprias necessidades e percepções na tentativa de maximizar as recompensas (salário, adiantamento, reconhecimento e senso de realização) oferecidas pela organização. As necessidades pessoais ‘motivam’ seu comportamento, mas as necessidades organizacionais ‘legitimam’ o processo de decisão de compra e seus resultados.



Em outras palavras, de acordo com Webster, os empresários não compram ‘produtos’. Eles compram soluções para dois problemas: a questão econômica e estratégica da organização e sua própria necessidade de alcançar recompensa e realização pessoal. Nesse sentido, as decisões de compra organizacionais são tanto ‘racionais’ como ‘emocionais’ — satisfazem as necessidades da organização e dos indivíduos.<sup>20</sup>

Uma pesquisa feita por um fabricante de componentes industriais identificou que, apesar dos altos executivos de seus clientes de pequeno e médio porte sentirem-se à vontade para comprar de outras empresas, eles pareciam nutrir inseguranças subconscientes ao comprar esses produtos. As constantes mudanças tecnológicas faziam com que eles se preocupassem com efeitos internos dentro da empresa. Reconhecendo esse desconforto, o fabricante reviu sua abordagem de vendas: enfatizou os apelos emocionais e a maneira como sua linha de produtos realmente capacitava os funcionários do cliente a melhorar seu desempenho, livrando a gerência de complicações e do estresse de usar seus componentes.<sup>21</sup>

## SELEÇÃO DE EMPRESAS E CENTROS DE COMPRA

O marketing B2B bem-sucedido exige que os profissionais de marketing organizacional saibam em quais tipos de empresa concentrar seus esforços de vendas, bem como em quem concentrar a atenção dentro dos centros de compras dessas organizações.

**SELEÇÃO DE EMPRESAS-ALVO** Como discutiremos em detalhes no Capítulo 9, os profissionais de marketing organizacional podem dividir o mercado de diversas maneiras para decidir sobre os tipos de empresa aos quais venderão. É crucial identificar os ramos de atividade com perspectivas de maior crescimento, os clientes mais lucrativos e as oportunidades mais promissoras para a empresa, assim como fez a Timken.<sup>22</sup>

**TIMKEN** Quando a Timken, fabricante de rolamentos para empresas de vários setores, viu seu lucro líquido e retorno aos acionistas despencar em comparação com os concorrentes, surgiu a preocupação de que a empresa não estava investindo nas áreas mais rentáveis. Para identificar empresas que operavam em setores financeiramente atraentes e estariam mais propensas a valorizar suas ofertas, a Timken realizou um amplo estudo de mercado e

descobriu que alguns clientes geravam muitos negócios, mas tinham pouco potencial de lucro, enquanto para outros o oposto era verdadeiro. Como resultado, a Timken transferiu sua atenção da indústria automobilística para os setores de processamento pesado, aeroespacial e de defesa, além de renegociar com clientes financeiramente desinteressantes ou minimamente atraentes. Um fabricante de tratores reclamou que o preço dos rolamentos

da Timken era muito elevado para seus tratores de médio porte. A Timken sugeriu que o fabricante procurasse outros fornecedores, mas continuou a vender rolamentos para os tratores de grande porte do fabricante, satisfazendo dessa forma ambos os lados. Ajustando seus produtos, preços e comunicações de modo a atrair os tipos certos de empresa, a Timken obteve uma receita recorde apesar da recessão.

A Timken segmenta cuidadosamente os mercados organizacionais e ajusta os programas de marketing de seus rolamentos a fim de satisfazer ao máximo os segmentos-alvo.



Crédito: PR NEWSWIRE.

Porém, também é verdade que uma desaceleração da economia pressionava os departamentos de compra das grandes corporações, o que levou os mercados organizacionais de pequeno e



médio porte a oferecer novas oportunidades aos fornecedores. Veja a seção *Insight de marketing: Grandes vendas para pequenas empresas* para saber mais sobre esse importante mercado B2B.

## INSIGHT DE Marketing

### GRANDES VENDAS PARA PEQUENAS EMPRESAS

Em suas diretrizes de março de 2012, a Small Business Administration (SBA) definiu pequenas empresas como aquelas com menos de 500 funcionários para a maioria dos setores industriais e de mineração, e faturamento anual médio abaixo de US\$ 7 milhões para a maioria dos setores não industriais. Há exceções em setores especializados, como supermercados e lojas de departamento, assim como revendedores de automóveis e eletrodomésticos, e as diretrizes são atualizadas constantemente para refletir as mudanças no ambiente de negócios.

Em 2013, a SBA contabilizou cerca de 28 milhões de pequenas empresas nos Estados Unidos, responsáveis por quase metade dos empregos no setor privado e gerando quase dois terços da oferta líquida de novos empregos no setor privado desde a década de 1970. Esses novos empreendimentos demandam bens de capital, tecnologia, suprimentos e serviços. Para além dos Estados Unidos, vê-se um enorme e crescente mercado B2B, já reconhecido pelas grandes empresas.

A IBM atribui 20% de seus negócios a clientes de pequeno e médio porte (com menos de 1.000 funcionários) e lançou a Express, uma linha de hardware, serviços de software e financiamento voltada a esse mercado. Como um VP de marketing observou: “No mundo de hoje, vemos que mais de 80% das vezes que uma pequena ou média empresa toma uma decisão de tecnologia, ela começa por um mecanismo de pesquisa... Temos de aparecer nessas consultas, não apenas nas pagas ou nas espontâneas, mas sim direcionar a pesquisa estimulada”.

A IBM faz uso intenso das mídias sociais — incluindo blogs, Facebook, LinkedIn e Twitter — para direcionar conversas sobre tópicos de interesse para pequenas e médias empresas, como a segurança de TI e a computação em nuvem. A empresa também realiza eventos para alcançar os pequenos empresários, como uma série de palestras sobre segurança de TI que atraiu mais de 10.000 participantes. Ela se comprometeu a destinar US\$ 1 bilhão em financiamento para ajudar as pequenas e médias empresas a adquirir determinados sistemas e serviços IBM.

As pequenas e médias empresas apresentam enormes oportunidades e imensos desafios. O mercado é grande e fragmentado por setor, tamanho e tempo de operação. Os proprietários de pequenas empresas são particularmente avessos ao planejamento de longo prazo e costumam adotar o estilo de tomada de decisão de comprar conforme a necessidade. A seguir estão algumas diretrizes para vender a empresas de pequeno porte:

■ **Não misture pequenas e médias empresas.** Existe uma grande diferença entre uma receita de US\$ 1 milhão e outra de US\$ 50

milhões; ou entre uma empresa nova com 10 funcionários e outra mais madura com 100. A IBM distingue suas ofertas para pequenas e médias empresas, embora seu site seja comum para ambas.

- **Mantenha a simplicidade.** É recomendável oferecer um ponto único de contato com o fornecedor para resolver todos os problemas, ou uma fatura única para todos os bens e serviços. A AT&T atende milhões de empresas com menos de 100 funcionários, com serviços que reúnem em um único pacote internet, chamadas locais, chamadas interurbanas, gerenciamento de dados, networking, hospedagem na web e teleconferência.
- **Use a internet.** Em sua pesquisa sobre comportamento de compra de pequenos empresários, a Hewlett-Packard constatou que esses ocupados tomadores de decisão preferem comprar, ou pelo menos pesquisar, bens e serviços on-line. A partir dessa conclusão, a HP criou um site voltado para pequenas e médias empresas, atraindo visitantes por meio de propaganda, mala direta, campanhas por e-mail, catálogos e eventos.
- **Não se esqueça do contato direto.** Mesmo que o primeiro ponto de contato com o dono de uma pequena empresa seja a internet, não deixe de contatá-lo também por telefone ou pessoalmente.
- **Ofereça suporte pós-venda.** Pequenas empresas querem parceiros e não vendedores. Quando a DeWitt Company — uma empresa de produtos de jardinagem com 100 funcionários — comprou uma máquina de grande porte da alemã Moeller, seu presidente visitou pessoalmente o CEO da DeWitt e acompanhou o atendimento até que a máquina estivesse totalmente montada e em funcionamento.
- **Faça seu dever de casa.** Administrar uma empresa pequena ou média não é igual a administrar uma grande corporação. Para ajudar seus funcionários a associar estratégias de vendas à realidade dos pequenos empreendimentos, a Microsoft criou uma pequena empresa fictícia de pesquisa, a Southridge, e cromos colecionáveis com a imagem de seus principais executivos.

Fontes: adaptado de FEDER, Barnaby J. When Goliath Comes Knocking on David's Door. *New York Times*, 6 maio 2003; GREENE, Jay. Small Biz: Microsoft's Next Big Thing? *BusinessWeek*, 21 abr. 2003, p. 72-73; GILBERT, Jennifer. Small but Mighty. *Sales & Marketing Management*, jan. 2004, p. 30-35; MADDOX, Kate. Driving Engagement with Small Business. *Advertising Age*, 7 nov. 2011; BIRKNER, Christine. Big Business Think Small. *Marketing News*, 15 maio 2012, p. 12-16; IBM Luring SMBs with Expanded Finance Options. *Network World*, 12 set. 2011; <www.sba.gov>; <www.openforum.com>; <www-304.ibm.com/businesscenter/smb/us/en>. Acesso em: 20 maio 2014.

**SELEÇÃO DE ALVO NOS CENTROS DE NEGÓCIOS** Uma vez identificados os tipos de empresa nos quais concentrar os esforços de marketing, deve-se decidir a melhor forma de vender para eles. Quem são os participantes mais importantes do processo decisório? Quais são as decisões influenciadas por eles? Qual é a intensidade dessa influência? Quais são os critérios de avaliação utilizados por eles? Consideremos o seguinte exemplo:

Certa empresa vende uniformes cirúrgicos descartáveis a hospitais. Entre os funcionários do hospital que participam da decisão de compra estão o diretor de compras, o administrador do centro cirúrgico e os cirurgiões. O diretor de compras analisa se a melhor opção é comprar uniformes descartáveis ou reaproveitáveis. Se os resultados dessa análise

apontarem para os uniformes descartáveis, o administrador do centro cirúrgico vai comparar os produtos e os preços dos concorrentes e fazer sua escolha. Após levar em conta a absorção, as características antissépticas, a aparência e o preço, o administrador deverá optar pela marca que atenda às exigências funcionais pelo menor custo. Os cirurgiões influenciarão a decisão retroativamente ao relatar sua satisfação com a marca escolhida.

É provável que o profissional de marketing organizacional não saiba exatamente que tipo de dinâmica de grupo ocorre durante o processo decisório, mas quaisquer informações que obtiver sobre personalidades e fatores interpessoais serão úteis.

As pequenas empresas concentram-se em alcançar os *principais influenciadores da compra*, enquanto as de maior porte optam por praticar *vendas multinível em profundidade* para atingir o maior número de participantes possível. Seus vendedores praticamente ‘viverem’ com os clientes de alto volume de compras. As empresas devem apoiar-se mais em seus programas de comunicação para atingir influências ocultas de compra e manter os clientes atuais informados.<sup>23</sup>

As empresas que atuam no mercado organizacional precisam rever periodicamente suas premissas sobre os diferentes participantes do centro de compras. Por tradição, a SAP comercializava seus produtos de software para os CIOs (do inglês *chief information officer*) das grandes empresas. Uma mudança de foco na venda individualizada às unidades corporativas mais abaixo no organograma elevou em 40% as vendas de licenças de software para novos clientes.<sup>24</sup>

Insights sobre clientes e centros de compras são fundamentais. Uma pesquisa etnográfica da GE sobre o setor de fibra plástica revelou que a empresa não estava, como supunha, em um negócio de commodities orientado pelo preço. Em vez disso, tratava-se de um setor artesanal, com clientes que esperavam colaboração nos primeiros estágios de desenvolvimento. Como resultado disso, a GE reorientou completamente a forma como interagiu com as empresas desse setor. Nos mercados em desenvolvimento, pesquisas etnográficas também podem ser muito úteis, especialmente em áreas rurais remotas, dado que os profissionais de marketing muitas vezes não conhecem bem esses consumidores.<sup>25</sup>

A GE descobriu que seus clientes de fibra plástica consideravam-se mais como artesãos, e isso mudou completamente a forma como a empresa os tratava.



Créditos: © aykuterd/Fotolia.

Ao desenvolver os esforços de venda, os profissionais de marketing organizacional também podem levar em conta os clientes de seus clientes, ou os usuários finais, se necessário. Muitas vendas B2B ocorrem para empresas que utilizam os produtos que compram como componentes de produtos que vendem aos consumidores finais. O profissional de marketing organizacional pode buscar oportunidades para interagir com os clientes de seus clientes e melhorar suas ofertas ou até mesmo seu modelo de negócio. Quando a XSENS, fornecedora holandesa de tecnologia 3D com sensor de movimento, ajudou a resolver os problemas de um cliente de seus clientes, também desenvolveu um novo procedimento operacional que melhorou a precisão de seus produtos.<sup>26</sup>

## O processo de decisão de compra/*procurement*

Em princípio, os compradores organizacionais procuram obter o melhor pacote possível de benefícios (econômico, técnico, de serviço e social) em relação aos custos de uma oferta do mercado. A intensidade de seu incentivo para comprar decorre da diferença entre benefícios percebidos e custos percebidos.<sup>27</sup>

Os profissionais de marketing organizacional devem, portanto, garantir que os clientes apreciem plenamente o fato de as ofertas da empresa serem diferentes e melhores. A *estruturação* ocorre quando se oferece aos clientes uma perspectiva ou ponto de vista que permita à empresa ‘causar sua melhor impressão’. A estruturação pode ser tão simples como assegurar que os clientes percebam todos os benefícios ou economias proporcionados pelas ofertas da empresa, ou se tornar mais influente no processo de pensamento dos clientes sobre os princípios econômicos de aquisição, posse, uso e descarte de ofertas de produtos.

Antigamente, os departamentos de compras ocupavam posição inferior na hierarquia administrativa, a despeito de frequentemente gerenciarem mais da metade dos custos da empresa. Pressões competitivas recentes levaram muitas empresas a modernizá-los e a elevar seus administradores ao nível de diretoria. Esses novos departamentos, orientados de maneira estratégica, têm a missão de extrair mais valor de poucos e melhores fornecedores.

Algumas multinacionais até promoveram seus departamentos de compra a ‘departamentos estratégicos de suprimentos’, responsáveis pela obtenção de recursos e parcerias globais. Na Caterpillar, compras, controle de estoques, planejamento de produção e negociações foram combinados em um único departamento. Vejamos outras empresas que se beneficiaram do aperfeiçoamento de suas práticas de compras organizacionais.

- A Rio Tinto é líder mundial em prospecção, mineração e processamento de recursos minerais da terra com presença significativa na América do Norte e na Austrália. Coordenar seus fornecedores consumia muito tempo; por isso, a empresa passou a adotar uma estratégia de comércio eletrônico com um fornecedor-chave. Ambas as partes têm colhido benefícios significativos desse novo arranjo. Em muitos casos, os pedidos são processados no armazém do fornecedor poucos minutos após serem transmitidos, e ele pode participar de um programa de ‘pague ao receber’ que encurtou o ciclo de pagamentos da Rio Tinto para cerca de 10 dias.<sup>28</sup>
- A Medline Industries, maior fabricante e distribuidor privado de produtos de saúde nos Estados Unidos, passou a usar um software para integrar sua visão de atividade de clientes entre canais de vendas diretas e eletrônicas. Os resultados? A empresa aumentou sua margem de produto em 3%, melhorou a retenção de clientes em 10%, reduziu a perda de receita por erros de preços em 10% e incrementou a produtividade de seus representantes de vendas em 20%.<sup>29</sup>

A modernização da atividade de compras significa que as empresas que atuam no mercado organizacional devem atualizar sua equipe de vendas para que estejam à altura de uma capacitação maior dos compradores organizacionais atuais.

A diversidade de fornecedores pode não ter uma etiqueta de preço, mas é um benefício que os departamentos de compras e os compradores organizacionais negligenciam por sua conta e risco. Os fornecedores pertencentes a empreendedores de minorias étnicas e sociais são o segmento de mais rápido crescimento no atual cenário de negócios, e os CEOs de muitas das maiores empresas veem uma base diversificada de suprimento como um imperativo dos negócios. Em 2011, a rede de restaurantes McDonald’s dos Estados Unidos adquiriu cerca de US\$ 6,7 bilhões em bens e serviços de propriedade de fornecedores formados por minorias e mulheres, cerca de dois terços do que o sistema gasta em alimentos, embalagens, uniformes, suprimentos operacionais e prêmios.<sup>30</sup>

## Estágios do processo de compra

Agora podemos descrever os estágios do processo decisório das compras organizacionais. Patrick J. Robinson e seus associados identificaram oito estágios, aos quais chamaram de *fases da compra*.<sup>31</sup> O modelo apresentado na Tabela 7.1 é a estrutura da *grade de compra*.

**Tabela 7.1** Estrutura da grade de compra: estágios principais (fases da compra) do processo de compra organizacional em relação às principais situações de compra (tipos de compra)

		Tipos de compra		
		Nova tarefa	Recompra modificada	Recompra simples
Fases da compra	1. Reconhecimento do problema	Sim	Talvez	Não
	2. Descrição geral da necessidade	Sim	Talvez	Não
	3. Especificação do produto	Sim	Sim	Sim
	4. Procura de fornecedores	Sim	Talvez	Não
	5. Solicitação de propostas	Sim	Talvez	Não
	6. Seleção do fornecedor	Sim	Talvez	Não
	7. Especificação do pedido de rotina	Sim	Talvez	Não
	8. Revisão do desempenho	Sim	Sim	Sim

Nas situações de recompra simples e recompra modificada, algumas fases são simplificadas ou suprimidas. Por exemplo, normalmente o comprador já tem um fornecedor preferido ou uma lista de credenciados e pode suprimir as fases de prospecção de fornecedores e solicitação de propostas. A seguir, tecemos importantes considerações sobre cada estágio.

## RECONHECIMENTO DO PROBLEMA

O processo de compra começa quando alguém na empresa reconhece um problema ou uma necessidade que pode ser resolvida pela aquisição de um bem ou serviço. O reconhecimento pode ser desencadeado por estímulos internos ou externos. Um estímulo interno pode ser a decisão de desenvolver um novo produto que requer novos equipamentos e materiais ou uma máquina que deixa de funcionar e precisa de novas peças, ou então o material comprado se mostra insatisfatório, levando a empresa a procurar por um novo fornecedor, preços mais baixos ou maior qualidade. Externamente, o comprador pode obter novas ideias em uma feira industrial, ver uma propaganda ou receber uma ligação de um vendedor que lhe ofereça um produto melhor ou um preço inferior. Os profissionais de marketing organizacional podem estimular de diferentes maneiras o reconhecimento de problemas por meio de marketing direto.

## DESCRIÇÃO GERAL DA NECESSIDADE E ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO

A seguir, o comprador determina as características gerais dos itens necessários e a quantidade requerida. Para itens padronizados, isso é simples. Para itens complexos, o comprador trabalha com outras pessoas — como engenheiros e usuários — na definição de características como segurança, durabilidade ou preço. Os profissionais de marketing organizacional podem auxiliar os compradores descrevendo como seus produtos atendem ou até superam suas necessidades.

O próximo passo é o estabelecimento das especificações técnicas do produto pela organização compradora. Muitas vezes, solicita-se à equipe de engenharia responsável pelo projeto uma *análise produto-valor*. Trata-se de uma metodologia de redução de custos em que os componentes são cuidadosamente estudados para que seja possível determinar se podem ser reprojatados, padronizados ou fabricados a partir de métodos mais baratos de produção, *sem impactar negativamente o desempenho do produto*. A equipe de análise produto-valor identifica, por exemplo, componentes projetados para além dos requisitos e que, por isso, terão uma durabilidade mais longa que a do próprio produto. Especificações rigorosamente detalhadas permitem ao comprador rejeitar componentes muito caros ou que não atendam padrões específicos.





Créditos: Justin Kase zsziz / Alamy

A gigante mexicana do cimento, Cemex, é conhecida por sua maneira sofisticada de reduzir custos aos seus clientes.

Os fornecedores também podem utilizar essa análise como estratégia para conquistar uma conta. Seja qual for o método, é importante eliminar custos excessivos. A gigante mexicana no setor de cimento, Cemex, é notória por seu programa *The Cemex way* (O jeito Cemex), que usa métodos de alta tecnologia para eliminar ineficiências.<sup>32</sup>

## PROCURA DE FORNECEDORES

Nessa etapa, o comprador tenta identificar os fornecedores mais apropriados examinando catálogos comerciais, fazendo contato com outras empresas, vendo propagandas do setor, frequentando feiras setoriais e acessando a internet. A migração para o comércio eletrônico acarreta amplas implicações para os fornecedores e vem mudando a forma de fazer compras. As empresas que compram pela internet utilizam os mercados eletrônicos de várias formas:

- **Sites de catálogos.** As empresas podem encomendar milhares de itens por meio de catálogos eletrônicos distribuídos por software de *e-procurement*, como o da W. W. Grainger.
- **Mercados verticais.** Empresas que compram produtos industriais, como plástico, aço e produtos químicos, ou serviços, como logística ou mídia, podem acessar sites de comércio especializados (chamados *e-hubs*). O *Plastics.com*, por exemplo, permite que compradores de plástico pesquisem os melhores preços entre milhares de fornecedores disponíveis.
- **Sites de leilão virtual (*pure plays*).** A *Ritchie Bros. Auctioneers* é a maior leiloeira industrial do mundo, com 44 sites de leilões em todo o mundo. Vendeu US\$ 3,8 bilhões de equipamentos usados e novos em mais de 356 leilões sem reservas em 2013, incluindo uma ampla gama de equipamentos pesados, caminhões e outros ativos para setores de construção, transporte, agricultura, manuseio de materiais, petróleo, mineração, silvicultura e naval. Embora alguns prefiram licitar pessoalmente nos leilões *Ritchie Bros.*, também é possível participar de licitações on-line em tempo real na *rbauction.com* — o site multilíngue da empresa. Em 2013, 50% dos licitantes em leilões da *Ritchie Bros.* usaram a internet e compraram US\$ 1,4 bilhões em equipamentos.<sup>33</sup>
- **Mercados spot (ou à vista).** Nos mercados *spot* eletrônicos, os preços mudam a cada minuto. A *IntercontinentalExchange (ICE)* é líder no mercado eletrônico de energia e negociação de *soft commodity* com bilhões em vendas.
- **Negociações privadas.** *Hewlett-Packard*, *IBM* e *Walmart* conduzem negociações privadas via internet para se conectarem com grupos especialmente convidados de fornecedores e parceiros.
- **Mercados de permuta.** Nesses mercados, os participantes oferecem-se para trocar bens ou serviços.
- **Alianças de compra.** Várias empresas que compram os mesmos bens podem unir-se para formar consórcios de compra e assim obter descontos por volume. A *Topsource* é uma aliança de empresas dos ramos de varejo e atacado de alimentos.



O maior leiloeiro industrial do mundo, Ritchie Bros., conduz inúmeros leilões, tanto on-line como presenciais, para seus clientes.



Crédito: cortesia de Ritchie Bros. Auctioneers.

A compra organizacional on-line oferece várias vantagens: corta custos de transação tanto para compradores como para fornecedores, reduz o tempo entre a encomenda e a entrega, consolida sistemas de aquisição e forja relações mais diretas entre parceiros e compradores. Como desvantagem, pode vir a corroer a fidelidade fornecedor-comprador e criar problemas de segurança.

**E-PROCUREMENT** Os sites estão organizados em torno de dois tipos de *e-hubs*: os *verticais*, centrados em setores produtivos (plástico, aço, produtos químicos, papel) e os *funcionais* (logística, compra de mídia, propaganda, gestão de consumo de energia). Além desses sites, as empresas podem utilizar o *e-procurement* de outras maneiras:

- **Criar conexões diretas via extranet com os principais fornecedores.** A empresa pode criar, por exemplo, uma conta de *e-procurement* na Dell ou na Office Depot para que seus funcionários façam compras por esse canal.
- **Formar alianças de compras.** Uma série de grandes varejistas e fabricantes — Acosta, Ahold, Best Buy, Carrefour, Family Dollar Stores, Lowe's, Safeway, Sears, SUPERVALU, Target, Walgreens, Walmart e Wegmans Food Markets — forma uma aliança de compartilhamento de informações chamada 1SYNC. Várias montadoras de automóveis — como GM, Ford e Chrysler — formaram a Covisint pela mesma razão. Trata-se do provedor líder de serviços de integração de informações e processos cruciais de negócios entre parceiros, clientes e fornecedores. A empresa passou a visar ao setor de serviços de saúde para prestar serviços semelhantes.
- **Criar um site de compras próprio.** A General Electric criou o site Trading Process Network (TPN), onde publica *solicitações de propostas* (RFPs, do inglês *request for proposals*), negocia condições e faz pedidos.

Utilizar o *e-procurement* envolve mais do que a aquisição de um software; significa promover uma mudança na estratégia e na estrutura de compras. Entretanto, os benefícios são muitos: centralizar as compras de múltiplos departamentos permite negociar descontos por volume, manter uma equipe de compras mais enxuta e adquirir menos itens fora do padrão de fontes que não constam da lista de fornecedores credenciados.

**GERAÇÃO DE LEADS (CONTATOS DE CLIENTES POTENCIAIS)** A tarefa do fornecedor é garantir que ele será considerado quando os clientes estiverem — se estiverem — no mercado à procura de um fornecedor. O departamento de marketing deve trabalhar em conjunto com o de vendas para definir o que faz com que um cliente em potencial esteja 'pronto para comprar' e cooperar entre si para enviar as mensagens certas por meio de telefonemas, feiras, atividades on-line, RP, eventos, mala direta e referências.

O marketing deve encontrar o equilíbrio ideal entre a quantidade e a qualidade de *leads*. Em excesso, mesmo que sejam de alta qualidade, podem saturar a força de vendas e desperdiçar

oportunidades promissoras; uma escassez deles ou sua baixa qualidade podem frustrar ou desmoralizar a força de vendas.<sup>34</sup>

Para gerar *leads* de forma proativa, os fornecedores precisam conhecer seus clientes. Eles podem obter informações de seu histórico de fontes, como a Dun & Bradstreet e a InfoUSA, ou de sites de compartilhamento de informações, como Jigsaw e LinkedIn.<sup>35</sup>

Fornecedores classificados podem receber a visita de agentes do comprador, que analisarão suas instalações de produção e conhecerão seus funcionários. Depois de avaliar cada empresa, o comprador terá uma pequena lista de fornecedores qualificados. É comum que compradores profissionais forcem fornecedores a mudar sua abordagem de marketing para aumentar a probabilidade de serem selecionados.

## SOLICITAÇÃO DE PROPOSTAS

A seguir, o comprador convida os fornecedores qualificados a apresentarem propostas. Após avaliar as propostas, o comprador convidará alguns fornecedores a fazer uma apresentação formal.

Os profissionais de marketing organizacional precisam estar aptos a pesquisar, redigir e apresentar propostas como documentos de marketing que descrevam o valor e os benefícios do ponto de vista dos clientes. As apresentações verbais devem inspirar confiança, além de mostrar as competências e os recursos da empresa de modo a destacá-la da concorrência.

Propostas e vendas costumam resultar de esforços em equipe que alavancam o conhecimento e a experiência de colegas de trabalho. A Cutler-Hammer, empresa com sede em Pittsburgh e que faz parte da Eaton Corp., criou 'grupos' de vendedores focados em determinada região geográfica, setor industrial ou nicho de mercado.

## SELEÇÃO DO FORNECEDOR

Antes de escolher um fornecedor, o centro de compras especifica e classifica os atributos que deseja encontrar, geralmente aplicando um modelo de avaliação, como o mostrado na Tabela 7.2.

**Tabela 7.2** Exemplo de análise de fornecedores

Atributos	Escala de classificação				
	Peso de importância	Ruim (1)	Regular (2)	Bom (3)	Excelente (4)
Preço	0,30				x
Reputação do fornecedor	0,20			x	
Confiabilidade do produto	0,30				x
Confiabilidade do serviço	0,10		x		
Flexibilidade do fornecedor	0,10			x	
Pontuação total: $0,30(4) + 0,20(3) + 0,30(4) + 0,10(2) + 0,10(3) = 3,5$					

Para desenvolver proposições de valor atrativas, os profissionais de marketing organizacional precisam entender melhor como os compradores organizacionais realizam suas avaliações.<sup>36</sup> Pesquisadores que estudaram como os profissionais de marketing organizacional avaliam o valor para o cliente encontraram oito métodos de *avaliação do valor para o cliente* (AVC). As empresas tendem a aplicar os métodos mais simples, embora os mais complexos produzam estimativas mais precisas do valor percebido pelo cliente. (Veja a seção *Memorando de marketing: Como desenvolver proposições de valor que sejam atrativas para o cliente.*)

MEMORANDO DE **Marketing****COMO DESENVOLVER PROPOSIÇÕES DE VALOR QUE SEJAM ATRATIVAS PARA O CLIENTE**

Para impor preços premium em mercados B2B competitivos, as empresas devem criar propostas de valor para o cliente que sejam atrativas. O primeiro passo é pesquisar o cliente. Eis aqui uma série de métodos produtivos de pesquisa:

1. **Avaliação de engenharia interna.** Os engenheiros da empresa devem utilizar testes de laboratório para estimar as características de desempenho do produto. Ponto fraco: ignora o fato de que, em diferentes aplicações, o produto terá valores econômicos diferentes.
2. **Avaliação de campo das vantagens de uso.** Os clientes são entrevistados a respeito do custo associado ao uso do novo produto em comparação a um produto já existente. A tarefa é avaliar qual o valor de cada elemento para o comprador.
3. **Avaliação do valor a partir de focus group.** Pergunta-se aos clientes que fazem parte de um focus group sobre o valor que eles identificam nas ofertas potenciais de marketing.
4. **Surveys com perguntas diretas.** Solicita-se aos clientes que atribuam um valor em dinheiro a uma ou mais modificações na oferta ao mercado.
5. **Conjoint analysis.** Solicita-se aos clientes que relacionem, seguindo sua ordem de preferência, ofertas ou concepções alternativas de mercado. Emprega-se uma análise estatística para estimar o valor implícito associado a cada atributo que compõe as ofertas.
6. **Benchmarks.** Apresenta-se aos clientes uma oferta 'de referência' e, em seguida, uma nova oferta de mercado. Pergunta-se, então, quanto a mais estariam dispostos a pagar pela nova oferta ou quanto a menos pagariam se algumas características fossem removidas da oferta 'de referência'.
7. **Abordagem de composição.** Solicita-se aos clientes que atribuam um valor monetário a três níveis alternativos de dado atributo. Repete-se o teste para outros atributos. Os valores são então somados para qualquer outra configuração de oferta.

8. **Pontuação da importância.** Solicita-se aos clientes que avaliem a importância de atributos diferentes e o desempenho de seus fornecedores em cada um deles.

Tendo feito essa pesquisa, as empresas podem especificar a proposição de valor para o cliente seguindo uma série de princípios importantes. Em primeiro lugar, *fundamente de maneira clara as reivindicações de valor, especificando concretamente as diferenças entre suas ofertas e as dos concorrentes, com base nas dimensões que mais importam para o cliente.* A Rockwell Automation (maior empresa do mundo dedicada à informação e à automação industriais) determinou as economias de custo que os clientes teriam ao comprar sua bomba, em vez da usada pelo concorrente, indicadores-padrão do setor quanto a funcionalidade e desempenho: quilowatt-hora gasto, número de horas de funcionamento por ano e dólares por quilowatt-hora. Além disso, explicita as implicações financeiras.

Em segundo lugar, *documente o valor entregue relatando por escrito as economias de custo ou o valor agregado que os clientes obtiveram de fato ao usar suas ofertas.* A fabricante de produtos químicos Akzo Nobel realizou um teste de duas semanas com um reator de produção nas instalações de um cliente em potencial para documentar pontos de paridade e pontos de diferença de seu produto.

Por fim, *certifique-se de que o método para criar proposição de valor para o cliente seja bem implementado dentro da empresa, além de treinar os funcionários para o desenvolvimento de uma proposição atrativa e recompensá-los por isso.* A Quaker Chemical realiza programas de treinamento para seus gerentes que incluem uma competição para desenvolver as melhores propostas.

*Fontes:* ANDERSON, James C.; WYNSTRA, Finn. Purchasing Higher-Value, Higher-Price Offerings in Business Markets. *Journal of Business-to-Business Marketing* 17, 2010, p. 29-61; ANDERSON, James C.; WOUTERS, Marc; ROSSUM, Wouter van. Why the Highest Price Isn't the Best Price. *MIT Sloan Management Review*, 2010, p. 69-76; ANDERSON, James C.; KUMAR, Nirmalya; NARUS, James A. *Value Merchants: Demonstrating and Documenting Superior Value in Business Markets.* Boston: Harvard Business School Press, 2007; ANDERSON, James C.; NARUS, James A.; ROSSUM, Wouter van. Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*, mar. 2006, p. 2-10; ANDERSON, James C.; NARUS, James A. Business Marketing: Understanding What Customers Value. *Harvard Business Review*, nov. 1998, p. 53-65.

A escolha dos atributos e sua importância relativa variam de acordo com a situação de compra. Confiabilidade de entrega, preço e reputação do fornecedor são extremamente importantes para produtos pedidos em bases rotineiras. Para produtos relacionados à operação normal da empresa, como uma copiadora, os três atributos mais importantes são assistência técnica, flexibilidade do fornecedor e confiança na qualidade do produto. Para produtos destinados a solucionar problemas mais delicados e que podem gerar rivalidades dentro da organização (como a escolha de um sistema de computação), os atributos mais importantes são preço, reputação do fornecedor, confiança na qualidade do produto e do serviço e flexibilidade do fornecedor.

**SUPERAÇÃO DAS PRESSÕES POR PREÇO** Apesar das mudanças que têm levado a compras estratégicas, a parcerias e a participação de equipes multifuncionais, os compradores ainda gastam grande parcela de seu tempo negociando preços com fornecedores. O número de compradores com orientação para preço pode variar por país, dependendo das preferências do cliente quanto às especificidades do serviço e das características da organização do cliente.<sup>37</sup>

As empresas que atendem ao mercado organizacional podem tratar os pedidos de redução de preço de várias maneiras. Elas podem apresentar evidências de que o custo total de posse, isto é, o custo de seu produto ao longo do tempo de utilização é inferior ao dos produtos

concorrentes. Podem, ainda, citar o valor dos serviços recebidos pelo comprador, especialmente quando forem superiores aos oferecidos pela concorrência.<sup>38</sup> Uma pesquisa revelou que o suporte técnico e as interações pessoais, bem como o *know-how* e a capacidade que o fornecedor tem de reduzir o tempo de lançamento de produtos da empresa compradora podem ser úteis à criação de diferenciadores para atingir o *status* de fornecedor-chave.<sup>39</sup>

Melhorar a produtividade ajuda a aliviar as pressões causadas pelo preço. A Burlington Northern Santa Fe Railway (BNSF) vinculou 30% do bônus dos funcionários ao aumento do número de melhorias nos vagões despachados por milha.<sup>40</sup> Algumas empresas aplicam tecnologias para criar soluções para clientes. Com tecnologia e ferramentas da web, as impressoras Vistaprint podem oferecer impressão profissional para pequenas empresas que anteriormente não podiam pagar por isso.<sup>41</sup>

Algumas empresas dispõem-se a atender compradores com orientação para preço oferecendo preços mais baixos, mas estabelecendo condições restritivas como: (1) limitar a quantidade que pode ser comprada; (2) não reembolsar uma compra; (3) não fazer adaptações; e (4) não oferecer serviços.<sup>42</sup>

- A Cardinal Health criou um programa de acúmulo de pontos com base no valor da compra do cliente organizacional. Os pontos podem ser trocados por mercadorias extras ou consultoria gratuita.
- A GE instala sensores de diagnóstico em seus motores para aeronaves e trens, compensando horas de voo ou horas de tráfego na ferrovia.
- Atualmente a IBM é mais uma ‘empresa de serviços com suporte de produtos’ do que uma ‘empresa de produtos com suporte de serviços’. Em vez de computadores, pode vender capacidade de computação sob demanda (como vídeo sob demanda).



A BNSF recompensa os funcionários por melhorias no número de vagões expedidos por milha.

A *venda de soluções* também pode ser uma maneira de aliviar a pressão causada pelo preço e pode assumir diversas formas. Vejamos três exemplos a seguir.<sup>43</sup>

- **Soluções para aumentar a receita do cliente.** A Hendrix UTD, uma fabricante de produtos agrícolas, usou seus consultores de vendas para auxiliar fazendeiros a criar animais com 5 a 10% mais peso do que os da concorrência.
- **Soluções para diminuir os riscos do cliente.** A ICI Explosives desenvolveu uma forma mais segura de despachar explosivos para minas.
- **Soluções para reduzir os custos do cliente.** Os funcionários da W. W. Grainger trabalham nas instalações de grandes organizações para reduzir os custos do cliente com gerenciamento de materiais.

Mais empresas estão buscando soluções que intensifiquem os benefícios e reduzam os custos, de modo a contrabalançar quaisquer pressões por preços mais baixos. Consideremos o exemplo a seguir.<sup>44</sup>



**LINCOLN ELECTRIC** Há décadas que a Lincoln Electric ajuda seus clientes a reduzir custos com o programa GCR (programa de garantia de redução de custo, do inglês *guaranteed cost reduction program*). Quando um cliente insiste que um distribuidor da Lincoln cubra os preços da concorrência, a empresa e a distribuidora em questão garantem que, no

período de um ano, encontrarão reduções de custos na fábrica do cliente que sejam equivalentes ou superiores à diferença de preço entre os produtos da Lincoln e dos concorrentes. A Holland Binkley Company, um grande fabricante de componentes para reboques de tratores, comprava arame de soldagem da Lincoln Electric há muito tempo. Quando a

Binkley começou a pesquisar um preço melhor para esse produto, a Lincoln desenvolveu um pacote de redução de custos e de trabalho cooperado que previa uma economia de US\$ 10 mil, mas acabou acarretando uma redução de seis dígitos, um crescimento nos negócios e uma sólida parceria de longo prazo entre cliente e fornecedor.

O *compartilhamento de riscos e ganhos* pode ser usado para compensar os descontos solicitados pelos clientes. Suponhamos que a Medline, fornecedora de produtos hospitalares, estabeleça um acordo com o hospital Highland Park, prometendo uma economia de US\$ 350 mil nos primeiros 18 meses em troca de um aumento de 10 vezes no volume de suprimentos adquiridos pelo hospital. Se a Medline não proporcionar a economia prometida, ressarcirá a diferença. Se alcançar uma economia substancialmente maior do que prometeu, terá participação no excedente. Para garantir o sucesso desse tipo de acordo, o fornecedor deve estar disposto a auxiliar o cliente a construir um banco de dados de acompanhamento, entrar em acordo sobre como medir benefícios e custos e elaborar um mecanismo para solucionar divergências.

**NÚMERO DE FORNECEDORES** Cada vez mais as empresas reduzem seu número de fornecedores. Empresas como a Ford, a Motorola e a Honeywell cortaram o número de fornecedores em 20 a 80%. Elas querem que os fornecedores selecionados sejam responsáveis por um número maior de componentes, que aumentem sua qualidade e desempenho e, ao mesmo tempo, reduzam determinada porcentagem do preço a cada ano. Essas empresas esperam que seus fornecedores trabalhem junto a elas durante o desenvolvimento do produto e valorizam suas sugestões.

Há até mesmo uma tendência a utilizar apenas um fornecedor, embora as empresas que usam vários fornecedores citem o risco de greves trabalhistas, desastre natural ou outro evento não previsto como o principal motivo para não depender de uma única fonte de suprimento. Outra razão para a relutância é o temor de que o fornecedor escolhido se acomode com o relacionamento a ponto de perder sua vantagem competitiva.

## ESPECIFICAÇÃO DO PEDIDO DE ROTINA

Uma vez selecionados os fornecedores, o comprador negocia a forma final do pedido, relacionando as especificações técnicas, a quantidade requerida, o prazo de entrega desejado, os critérios de devolução, os termos de garantia etc. Muitas indústrias adquirem equipamentos pesados como máquinas e caminhões por meio de *leasing*. Nesse caso, o arrendatário obtém uma série de vantagens: tem acesso aos produtos mais recentes, conta com um atendimento de qualidade, retém capital e obtém vantagens tributárias. O arrendador geralmente acaba com um rendimento líquido maior e a chance de vender para clientes que não poderiam arcar com os custos da compra direta.

No caso de itens usados em atividades de manutenção, reparo e operação, os compradores tendem a adotar contratos em aberto, em vez de recorrer a pedidos de compras periódicas. Um contrato em aberto estabelece um relacionamento de longo prazo, no qual o fornecedor promete reabastecer o comprador de acordo com a necessidade, a preços já negociados e durante um período definido. Como os estoques são mantidos pelo vendedor, os contratos em aberto são às vezes chamados *plano de compra sem estoque*. Esse sistema estreita os laços entre fornecedor e comprador e dificulta a entrada de fornecedores não cadastrados, a menos que o comprador fique insatisfeito.

Empresas que temem a escassez de materiais essenciais estão dispostas a comprar e manter grandes estoques, firmando contratos de longo prazo com fornecedores para garantir o fluxo contínuo de materiais. A DuPont, a Ford e várias outras grandes corporações consideram o planejamento do fornecimento de longo prazo uma das principais responsabilidades de seus gerentes de compra. A General Motors, por exemplo, prefere comprar de um número menor de fornecedores que estejam localizados perto de suas fábricas e que produzam componentes de alta qualidade. Além disso, as empresas que atendem ao mercado organizacional estão também



desenvolvendo *extranets* com clientes importantes, a fim de facilitar as transações e diminuir seu custo. Os clientes enviam os pedidos diretamente de seu computador para o fornecedor.

Algumas empresas vão mais além e transferem para seus fornecedores a responsabilidade de efetuar os pedidos por meio de um sistema denominado *gerenciamento de estoques pelo fornecedor* (VMI — do inglês *vendor managed inventory*). Esses fornecedores monitoram os níveis de estoque do cliente e são responsáveis por sua reposição automática via *programas de reposição contínua*. A Plexco International AG fornece sistemas de áudio, iluminação e visão para as principais montadoras do mundo. Seu programa de gerenciamento de estoques composto por 40 fornecedores resultou em significativa redução de tempo e custos, além de permitir à empresa realocar o espaço anteriormente dedicado à armazenagem para atividades produtivas de manufatura.<sup>45</sup>

## REVISÃO DO DESEMPENHO

Periodicamente, o comprador avalia o desempenho do(s) fornecedor(es) selecionado(s) escolhendo um entre três métodos: pode entrar em contato com os usuários finais e pedir-lhes uma avaliação; pode classificar o fornecedor de acordo com diversos critérios, empregando o método de pesos ponderados; ou pode agregar o custo do desempenho insatisfatório de um fornecedor e obter custos de compra ajustados, incluindo o preço pago. A revisão do desempenho pode levar o comprador a continuar, modificar ou encerrar o relacionamento com o fornecedor.

Muitas empresas implementaram programas de incentivo para recompensar gerentes de compras por seu bom desempenho, levando-os a aumentar a pressão sobre os fornecedores para obter as melhores condições.

## Desenvolvimento de programas eficazes de marketing B2B

Os profissionais de marketing organizacional têm usado todas as ferramentas de marketing a sua disposição para atrair e reter clientes. Adotam sistemas que vendem e agregam serviços valiosos para suas ofertas de produtos e utilizam programas de referência de clientes, além de uma ampla variedade de atividades de comunicação e branding (gestão da marca) on-line e off-line.

## ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO E BRANDING

Cada vez mais os profissionais de marketing organizacional reconhecem a importância de sua marca. A suíça ABB é líder global em tecnologias de energia e automação com 145 mil funcionários em cerca de 100 países. A empresa gasta anualmente US\$ 1 bilhão em P&D para alimentar uma longa tradição de projetos inovadores e de construção nacional. Um projeto de reposicionamento extensivo e cuidadosamente planejado, realizado em 2011, avaliou cinco plataformas alternativas de posicionamento, concluindo que a ABB deveria representar “poder e produtividade para um mundo melhor”. Revistas, cartazes, folhetos e comunicação digital foram renovados para dar uma nova aparência à marca.<sup>46</sup> O NetApp é outro bom exemplo da importância do branding no marketing B2B.<sup>47</sup>

---

**NETAPP** Uma das 1.000 maiores empresas do mundo segundo a revista *Fortune*, a NetApp fornece soluções de gerenciamento e armazenamento de dados para clientes de médio e grande porte. Apesar de seu relativo sucesso de mercado, os esforços de branding da empresa foram caóticos em 2007. Havia diversas variações de seu nome em uso, o que levou a uma mudança formal para NetApp em 2008. A consultoria de marca Landor também criou uma nova identidade,

arquitetura, nomenclatura, tom e slogan (Ir mais longe, mais rápido, do inglês *Go Further, Faster*). As mensagens enfatizavam a superioridade da NetApp em tecnologia, inovação e uma cultura de realização centrada no cliente. Alguns esforços de marketing, no entanto, ainda deixavam a desejar. Chamados de ‘Frankensites’ por terem sido modificados por vários desenvolvedores no período de 12 anos, os sites foram reestruturados para organizar a apresentação da empresa e facilitar

as atualizações. Estimava-se que os novos sites quadruplicariam os *leads* de vendas (contatos de clientes potenciais) oriundos de consultas. Investindo pesadamente em comunicações de marketing, apesar da recessão, a NetApp veiculou propaganda impressa e on-line e explorou diversos canais de mídia social — comunidades e fóruns, blogs, Facebook, Twitter e YouTube. As iniciativas em mídias sociais ajudaram a empresa na Ásia, onde não fazia propaganda.

---

No marketing B2B, a marca corporativa é muitas vezes crucial por estar associada a muitos produtos da empresa. Ao mesmo tempo, a Emerson Electric, fornecedora global de ferramentas elétricas, compressores, equipamentos elétricos e soluções de engenharia, era um conglomerado de 60 empresas autônomas — e, às vezes, anônimas. Uma nova diretora de marketing, Kathy But-ton Bell, alinhou as marcas sob uma nova arquitetura e identidade de marca global, permitindo à Emerson atingir uma presença mais ampla para que pudesse vender localmente enquanto alavan-cava sua marca global. Ela também assumiu o desafio de fortalecer a marca corporativa on-line. Uma consolidação global reduziu o número de sites da empresa à metade; os sites e as campanhas de marketing foram traduzidos para idiomas locais ao redor do mundo; e plataformas de redes sociais foram construídas. Recordes de vendas e altas no preço das ações se seguiram.<sup>48</sup> A SAS é outra empresa que reconheceu a importância de sua marca corporativa, como veremos a seguir.<sup>49</sup>

**SAS** Com vendas superiores a US\$ 2,3 bilhões e um ‘fã clube’ enorme de clientes de TI, a SAS, empresa de software de análise de negócios e serviços, parecia estar em uma posição invejável em 1999. No entanto, sua imagem era o que um observador da indústria chamou de ‘marca *nerd*’. Para ampliar o alcance da empresa para além dos gerentes de TI com doutorado em análises matemáticas ou estatísticas, a empresa precisava conectar-se com altos executivos das maiores empresas — pessoas que não tinham a menor ideia do que era o software da SAS ou não considerava a análise de negócios uma

questão estratégica. Trabalhando pela primeira vez com uma agência de propaganda externa, a SAS surgiu com um novo logotipo, um novo slogan (O poder do conhecimento, do inglês *The Power to Know*®) e uma série de anúncios de TV e propaganda em veículos como *BusinessWeek*, *Forbes* e *Wall Street Journal*. Um comercial de TV que exemplifica o esforço de reposicionamento da SAS dizia:

O problema não é colher a nova cultura de informações de *e-business*. É tirar algum sentido dela. Com o *e-intelligence* da SAS, você pode dominar a informação e colocar o conhecimento que

precisa ao seu alcance. SAS. O poder do conhecimento.

Pesquisas posteriores mostraram que a SAS havia feito a transição para uma marca dominante de suporte à tomada de decisão empresarial e era vista como amigável e necessária. Altamente rentável e atualmente uma das maiores empresas privadas de software do mundo, atingindo uma receita acima do dobro desde a mudança de marca, a SAS encontrou o mesmo sucesso dentro da empresa. Por mais de 15 anos, a revista *Fortune* classificou-a como uma das melhores empresas dos Estados Unidos para trabalhar.

A seguir estão alguns exemplos de como as principais empresas vêm redesenhando seus sites, melhorando assim os resultados das buscas na internet, participando das redes sociais e lançando webinars e podcasts para melhorar o desempenho de seus negócios por meio do marketing B2B.

- A Chapman Kelly fornece auditoria e outros produtos de contenção de gastos para ajudar as empresas a reduzir seus custos com planos de saúde e seguros. Inicialmente, tentou adquirir novos clientes por meio de telemarketing e técnicas de vendas tradicionais. No entanto, foi ao redesenhar seu site e otimizar seu mecanismo de busca, para que o nome da empresa aparecesse mais próximo do topo nas buscas on-line relevantes, que sua receita quase dobrou.<sup>50</sup>
- A Emerson Process Management desenvolve sistemas de automação para indústrias químicas, refinarias de petróleo e outros tipos de fábrica. O blog da empresa sobre automação industrial conta histórias de conflitos no dia a dia da fábrica e atrai de 35.000 a 40.000 visitas regulares por mês, gerando de cinco a sete *leads* por semana. Considerando que os sistemas são vendidos por cifras que chegam à casa dos milhões, o ROI (retorno sobre investimento, do inglês *return on investment*) do blog é imenso.<sup>51</sup>
- A fabricante de máquinas Makino desenvolve relacionamentos com sua base de clientes, composta por usuários finais, realizando uma série contínua de webinars de interesse específico do setor e periodicidade média de três por mês. A empresa utiliza conteúdo altamente especializado para atrair diferentes indústrias e estilos de manufatura — por exemplo, como tirar o máximo proveito de máquinas-ferramentas ou como funcionam os processos de corte de metal. O banco de dados da Makino formado pelos participantes dos webinars tem permitido à empresa reduzir os custos de marketing e melhorar sua eficiência e eficácia.<sup>52</sup>
- A empresa canadense de gerenciamento de cadeia de suprimentos Kinaxis usa uma abordagem totalmente integrada às comunicações, incluindo blogs, *white papers* e um canal de vídeo que depende de palavras-chave específicas para direcionar o tráfego para seu site e gerar *leads* qualificados. Com as pesquisas sugerindo que 93% de todas as compras B2B começam com consultas na internet, a Kinaxis coloca muita ênfase na otimização dos mecanismos de busca, reutilizando e adaptando o conteúdo tanto quanto possível para torná-lo relevante e ‘amigável ao Google’.<sup>53</sup>



WEBINAR LIBRARY   REP LOCATOR   REQUEST A QUOTE

MACHINE TOOLS

PROCESS

INDUSTRIES

ENGINEERING SERVICES  
& AUTOMATION

CUSTOMER SUPPORT

Home > Resources > Webinars

FINANCING >

WEBINARS

Library

WHITE PAPERS >

CASE STUDIES >

MSDS >

PUBLICATIONS >

TIMACHINING.COM >

FTP >



Crédito: Makino.

A fabricante de máquinas Makino usa uma extensa série de webinars para fortalecer seus laços com a clientela.

Alguns profissionais de marketing organizacional estão adotando práticas dos colegas do marketing de consumo para construir sua marca. A Xerox realizou uma campanha de comunicação totalmente integrada para habilmente reforçar o fato de que 50% de sua receita vêm de serviços empresariais e não de copadoras. Vejamos como foi o anúncio em que a Xerox menciona a rede de hotéis Marriott:<sup>54</sup>

Dois mensageiros do Marriott estão sentados em um escritório. “Você terminou as faturas do mês passado?”, um pergunta ao outro. “Não, mas peguei suas roupas na lavanderia e mandei engraxar seus sapatos”, responde o segundo. “Bom, eu fiz reserva para você no restaurante de sushi da esquina!”, diz o primeiro mensageiro. Ouve-se, então, esta locução em off: “A Marriott sabe que é melhor a Xerox automatizar seus processos globais de fatura para que ela possa se concentrar em atender seus clientes”.

Às vezes, um toque pessoal pode fazer toda a diferença. Clientes que pensam em fazer transações de seis ou sete dígitos por bens e serviços de grande monta querem toda a informação que puderem obter, especialmente de uma fonte confiável e independente. A seção *Memorando de marketing: Divulgação com programas de referências de clientes* descreve o papel dessa ferramenta de marketing cada vez mais importante.

## MEMORANDO DE Marketing

### DIVULGAÇÃO COM PROGRAMAS DE REFERÊNCIAS DE CLIENTES

Em uma economia em rede, os consumidores dependem cada vez mais da contribuição dos outros para ajudá-los a tomar decisões de compra. Uma maneira de atrair ou tranquilizar potenciais novos compradores consiste em criar um programa no qual clientes satisfeitos atuam em conjunto com o departamento de vendas e marketing da empresa concordando em servir como referências. Empresas de tecnologia como HP, Lucent e Unisys já empregaram esse tipo de programa.

Os consumidores podem interagir com uma empresa e seus clientes de diversas maneiras — por meio de mídias sociais; conferências, eventos e feiras comerciais; e suas próprias redes profissionais e pessoais. As empresas precisam reconhecer a importância da interação entre pares e saber como ela pode ajudar um potencial comprador. Confira as recomendações de um especialista:

1. Estabeleça um programa formal e organizado de referências de clientes para formar um exército de defensores.
2. Coloque as referências no centro de sua estratégia de crescimento.
3. Dê a seu programa de referências de clientes uma posição de destaque alocando um executivo experiente como líder.
4. Não se esforce por ‘100% de referências’ — foque em um grupo menor de defensores que sejam verdadeiramente comprometidos e impactantes.
5. Revolucione a proposta de valor para o cliente; encontre clientes que queiram ser defensores em virtude de sua paixão pela empresa e não em troca de qualquer incentivo financeiro.

Pesquisas comprovam que outro benefício potencial de um programa de referências de clientes é aumentar a lealdade até mesmo dos próprios clientes que defendem a marca.

Fontes: KUMAR, V. et al. Defining, Measuring, and Managing Business Reference Value. *Journal of Marketing* 77, jan. 2013, p. 68-86; GODES, David. The Strategic Impact of References in Business Markets. *Marketing Science* 31, mar.-abr. 2012, p. 257-76; LEE, Bill. Customer Reference Programs at the Tipping Point. *HBR Blog Network*, 7 jun. 2012.

## COMPRA E VENDA DE SISTEMAS

Muitos compradores organizacionais preferem adquirir de um único vendedor uma solução completa para seu problema. Essa prática, conhecida como *compra de sistemas*, teve origem nas aquisições de grandes sistemas de armamento e de comunicação feitas pelo governo dos Estados Unidos. O governo solicitava orçamentos de *fornecedores primários* que, se escolhidos, seriam responsáveis por cotar e montar os subcomponentes adquiridos de *fornecedores secundários*. O fornecedor primário oferecia, portanto, uma ‘solução *turnkey*’ (chave na mão), que ganhou esse nome porque bastava ao comprador girar uma chave para ter o serviço completo.

Cada vez mais, as empresas percebem que os clientes gostam de comprar dessa maneira e muitas delas têm adotado a venda de sistemas como ferramenta de marketing. A Cisco Systems começou a tirar participação de sua rival no setor de telecomunicações, Avaya, oferecendo uma solução completa para tecnologias de comunicação.<sup>55</sup> Gigantes de tecnologia como Hewlett-Packard, IBM, Oracle, Dell e EMC têm feito a transição de especialistas para concorrentes de soluções completas que podem fornecer a tecnologia central necessária à migração dos negócios para a nuvem.<sup>56</sup>

Uma variante dessa estratégia é a *contratação de sistemas*, na qual uma única fonte atende a todas as necessidades relativas às atividades de manutenção, reparo e operação. Durante a vigência do contrato, o vendedor também gerencia os estoques do cliente. Por exemplo, a Shell Oil gerencia o estoque de combustível de muitos de seus clientes empresariais e sabe quando é necessário fazer reposições. O cliente beneficia-se com a redução de custos de aquisição e gerenciamento e com a proteção do preço durante a vigência do contrato. Já o vendedor lucra com a redução dos custos operacionais por causa da estabilidade da demanda e da redução da burocracia.

A venda de sistemas é uma estratégia de marketing organizacional considerada fundamental na concorrência para a construção de projetos industriais de grande escala, como represas, siderúrgicas, sistemas de irrigação, sistemas de saneamento, oleodutos, serviços de utilidade pública e até para a construção de novas cidades. Para ganhar esse tipo de concorrência, as empresas de engenharia têm de competir em preço, qualidade, confiança e outros atributos. Os fornecedores, no entanto, não ficam à mercê das demandas dos clientes. O ideal é que atuem ativamente junto aos clientes desde o início do processo para influenciar o desenvolvimento efetivo das especificações ou vão além das especificações para oferecer valor adicional de várias maneiras, como mostra o exemplo a seguir.

---

**VENDA PARA O GOVERNO DA INDONÉSIA** O governo da Indonésia abriu uma licitação para a construção de uma fábrica de cimento perto de Jacarta. Uma empresa norte-americana apresentou uma proposta que incluía a escolha do terreno, o projeto da fábrica, a contratação da equipe de construção, a montagem de materiais e equipamentos e a entrega da fábrica concluída ao

governo da Indonésia. Uma concorrente japonesa, ao apresentar sua proposta, além de incluir todos esses serviços, ofereceu a contratação e o treinamento de funcionários para operarem a fábrica, a exportação de cimento por intermédio de suas *tradings* e o uso do cimento para a construção de estradas e novos prédios de escritórios em Jacarta. Apesar de mais cara, a proposta

japonesa ganhou a concorrência. Obviamente, os japoneses não viram o projeto apenas como a construção de uma fábrica de cimento (uma visão estreita da venda de sistemas), mas como uma contribuição ao desenvolvimento econômico da Indonésia. Eles visualizaram o projeto e as necessidades do cliente de maneira mais ampla, e essa é a verdadeira venda de sistemas.

---

## PAPEL DOS SERVIÇOS

Os serviços desempenham um papel estratégico e financeiro crescente para muitas empresas B2B que comercializam principalmente bens. Ao agregar serviços de alta qualidade a suas ofertas de bens, podem oferecer maior valor e estreitar seus vínculos com os clientes.

Um exemplo clássico é o da Rolls-Royce, que investiu fortemente no desenvolvimento de modelos de motores a jato gigantes para os novos aviões jumbo lançados pela Boeing e Airbus. Uma importante fonte de lucros para a Rolls-Royce, além da venda de motores e peças de reposição, é o contrato de reparo e manutenção de longo prazo ‘potência por hora’. As margens são mais elevadas porque os clientes estão dispostos a pagar um ágio pela paz de espírito e a previsibilidade que esses contratos oferecem.<sup>57</sup>



As empresas de tecnologia também têm agrupado serviços para melhorar a satisfação do cliente e aumentar os lucros. Como muitas empresas de software, a Adobe Systems está em transição para um negócio de marketing digital com base em assinaturas mensais na nuvem. A receita vem crescendo porque ela pode vender serviços de suporte, hospedagem de sites e gerenciamento de servidores a seus clientes na nuvem.<sup>58</sup>

Todo tipo de empresa tem buscado maneiras de criar pacotes de serviços de valor agregado a seus produtos. A italiana Mondo faz pistas de atletismo de última geração para estádios em todo o mundo. Apesar da concorrência, continua a conquistar novos clientes, como as Olimpíadas de Londres, em parte por causa dos serviços de instalação e manutenção que oferece.<sup>59</sup>



Crédito: Mondo S.p.A.

A Mondo combina pistas de atletismo de última geração com serviços de valor agregado para ter êxito na venda de estádios por todo o mundo.

## Gestão do relacionamento com o cliente B2B

Fornecedores e clientes do mercado organizacional têm explorado diversas maneiras de gerenciar seus relacionamentos.<sup>60</sup> A lealdade à marca é impulsionada pela gestão da cadeia de suprimentos, pelo envolvimento antecipado do fornecedor ou por alianças de compras.<sup>61</sup>

Os profissionais de marketing B2B têm evitado abordagens do tipo *spray and pray* (espalhar e rezar) para atrair e reter clientes, preferindo aprimorar o relacionamento com seu público-alvo e desenvolver abordagens de marketing *one-to-one*.<sup>62</sup> Quase 80% das empresas listadas na Fortune 500 usam o software SAP, mas a gigante do software começou a perder participação de mercado e receita quando, como um cofundador observou: “Perdemos a confiança nos relacionamentos com nossos clientes e os funcionários não confiavam na administração”. A adoção da inovação com novos serviços baseados na nuvem foi um grande componente da estratégia de reviravolta da empresa; o outro foi o foco na melhoria dos relacionamentos com os clientes. Um aumento de preços controverso introduzido durante a crise financeira foi revertido, e os novos co-CEOs comprometeram-se a ouvir mais atentamente as preocupações dos clientes.<sup>63</sup>

## BENEFÍCIOS DA COORDENAÇÃO VERTICAL

Muitas pesquisas defendem a necessidade de maior coordenação vertical entre compradores e vendedores, de forma que seu relacionamento deixe de ser uma mera parceria de transações e transforme-se em uma atividade capaz de criar mais valor para ambas as partes.<sup>64</sup> Estabelecer confiança entre as partes é pré-requisito para um relacionamento saudável no longo prazo. A seção *Insight de marketing: Estabelecendo confiança, credibilidade e reputação corporativa* identifica algumas dimensões-chave desses conceitos. O conhecimento específico e relevante para um parceiro de relacionamento também constitui um fator importante na força dos vínculos entre empresas.<sup>65</sup>



INSIGHT DE **Marketing****ESTABELECENDO CONFIANÇA, CREDIBILIDADE E REPUTAÇÃO CORPORATIVA**

Por *credibilidade corporativa*, entende-se em que medida os clientes acreditam que uma empresa pode gerar e entregar bens e serviços capazes de satisfazer suas necessidades e desejos. Ela reflete a reputação alcançada pelo fornecedor no mercado e forma a base de um relacionamento estreito.

A credibilidade corporativa depende de três fatores:

- **Competência corporativa:** até que ponto a empresa é vista como capaz de fabricar e vender produtos ou prestar serviços.
- **Confiabilidade corporativa:** até que ponto a empresa é vista como motivada em ser honesta, confiável e sensível às necessidades do cliente.
- **Atratividade corporativa:** até que ponto a empresa é vista como amigável, atraente, de prestígio e dinâmica.

Em outras palavras, uma empresa com credibilidade é considerada boa no que faz, atenta aos interesses do cliente e de convívio agradável.

A *confiança* reflete-se na disposição de uma empresa em contar com um parceiro de negócios. Vários fatores interpessoais e interorganizacionais afetam a confiança em um relacionamento entre empresas, tais como competência, integridade, honestidade e benevolência. As interações pessoais com os funcionários da empresa, as opiniões sobre a empresa como um todo e as percepções de confiança evoluem com a experiência. Uma empresa tem mais chance de ser considerada confiável quando:

- Fornece informações completas e honestas.
- Oferece aos funcionários incentivos alinhados ao atendimento às necessidades do cliente.
- Estabelece parceria com os clientes para ajudá-los a aprender e tornarem-se mais independentes.
- Oferece comparações válidas com produtos concorrentes.

Como a confiança pode ser particularmente enganosa em ambientes virtuais, muitas empresas impõem exigências mais rigorosas a parceiros de negócios on-line. A preocupação dos compradores organizacionais é que os produtos não sejam entregues com a qualidade desejada, no local certo e dentro do prazo. A preocupação dos vendedores é não receber em dia — ou não receber nunca — e debater a quantidade de crédito que devem estender. Alguns deles, como a empresa de transporte e logística Ryder System, usam ferramentas como aplicativos de consulta de crédito e serviços de informações on-line para ajudar a determinar a credibilidade de seus parceiros de negócios.

*Fontes:* KELLER, Kevin Lane; AAKER, David A. *Corporate-Level Marketing: The Impact of Credibility on a Company's Brand Extensions. Corporate Reputation Review* 1, ago. 1998, p. 356-78; MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing* 58, n. 3, jul. 1994, p. 20-38; MOORMAN, Christine; DESHPANDE, Rohit; ZALTMAN, Gerald. *Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. Journal of Marketing* 57, jan. 1993, p. 81-101; URBAN, Glen. *Where Are You Positioned on the Trust Dimensions? Don't Just Relate-Advocate: A Blueprint for Profit in the Era of Customer Power.* Upper Saddle River, NJ: Pearson Education/Wharton School Publishers, 2005.

Diversas forças influenciam o desenvolvimento de um relacionamento entre parceiros de negócios. Os quatro fatores relevantes são: disponibilidade de alternativas e importância, complexidade e dinâmica de mercado do suprimento. Com base neles, o relacionamento entre cliente e fornecedor pode ser classificado em oito categorias:<sup>66</sup>

1. **Compra e venda básicas.** Trata-se de negociações simples e rotineiras com moderados níveis de cooperação e troca de informações.
2. **Compra e venda com poucas informações.** Relacionamentos desse tipo requerem mais adaptação por parte do vendedor e menos cooperação e troca de informações.
3. **Transação contratual.** Essa negociação é definida por um contrato formal e, de modo geral, apresenta baixo nível de confiança, cooperação e interação.
4. **Fornecimento para o cliente.** Nessa situação tradicional de suprimento, a concorrência predomina em relação à cooperação como forma dominante de governança.
5. **Sistemas cooperativos.** Os parceiros nesse tipo de sistema estão integrados no âmbito operacional, mas nenhuma das partes demonstra compromisso estrutural por meios legais ou por iniciativas de adaptação.
6. **Colaboração.** Nas negociações colaborativas, um alto grau de confiança e compromisso levam a uma verdadeira parceria.
7. **Adaptação mútua.** Compradores e vendedores engajam-se em muitas adaptações específicas do relacionamento entre eles, mas sem que necessariamente se estabeleça uma forte relação de confiança ou cooperação.
8. **O cliente é o rei.** Nesse relacionamento estreito e cooperativo, o vendedor adapta-se para atender às necessidades do cliente sem esperar em troca muita adaptação ou mudança por parte dele.

Contudo, com o passar do tempo, os papéis desempenhados em um relacionamento podem mudar ou ser ativados sob circunstâncias diferentes.<sup>67</sup> Algumas necessidades podem ser satisfeitas com um desempenho razoavelmente básico do fornecedor. Nesse caso, os compradores

não querem ou não precisam manter um relacionamento estreito com ele. Por sua vez, alguns fornecedores podem não considerar vantajoso investir em clientes com potencial de crescimento limitado.

Um estudo concluiu que relacionamentos mais estreitos entre cliente e fornecedor surgem quando o suprimento é importante para o cliente e existem obstáculos para a seleção de fornecedores, tais como requisitos complexos para a compra e poucos concorrentes.<sup>68</sup> Outro estudo sugeriu que a integração vertical maior entre comprador e vendedor por meio de troca de informações e planejamento é necessária somente em ambientes de grande incerteza e quando os investimentos específicos (descritos a seguir) são modestos.<sup>69</sup>

## RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS: RISCOS E OPORTUNISMO

Pesquisadores observaram que estabelecer um relacionamento entre cliente e fornecedor cria um conflito entre segurança (garantir soluções previsíveis) e adaptação (permitir flexibilidade para a ocorrência de imprevistos). A coordenação vertical facilita o estabelecimento de vínculos fortes, mas ao mesmo tempo aumenta o risco para os investimentos específicos de ambas as partes.<sup>70</sup>

*Investimentos específicos* são aqueles desenvolvidos para se adaptar especificamente a uma empresa parceira na cadeia de valor (investimentos em treinamento, equipamentos e procedimentos ou sistemas operacionais específicos para a empresa, por exemplo).<sup>71</sup> Esses investimentos ajudam as empresas a aumentar sua lucratividade e alcançar o posicionamento desejado.<sup>72</sup> Trabalhando lado a lado com os fornecedores, a Xerox conseguiu desenvolver processos e componentes customizados que reduziram os custos de fabricação de suas copiadoras de 30 a 40%. Em troca, os fornecedores obtiveram garantia de vendas e volume, maior compreensão das necessidades de seu cliente e uma grande probabilidade de voltar a fazer negócios com a Xerox.<sup>73</sup>

Entretanto, investimentos específicos também implicam risco considerável tanto para o cliente como para o fornecedor. A teoria econômica dos custos de transação defende que, por serem parcialmente irrecuperáveis, esses investimentos criam uma forte dependência entre as partes. Talvez elas tenham de trocar informações sigilosas sobre custos e processos. Um comprador pode ficar vulnerável a uma quebra de contrato por causa de mudanças nos custos; um fornecedor pode ficar vulnerável em razão do uso de ativos específicos e/ou à expropriação tecnológica/intelectual. Com relação ao segundo risco, consideremos o exemplo a seguir.<sup>74</sup>

Um fabricante de peças para automóveis firma um contrato para fornecer um componente de motor para um fabricante de peças originais. Um contrato de exclusividade por um ano com o fornecedor protege o investimento específico do fabricante de peças originais em uma linha de produção dedicada. No entanto, é possível que durante a vigência do contrato o fornecedor também seja obrigado a trabalhar (de modo extracontratual) como parceiro da equipe interna de engenharia do fabricante de peças originais, usando computadores interligados para trocar informações detalhadas sobre engenharia e coordenar mudanças frequentes de projeto e manufatura. Essas interações podem reduzir custos e/ou aumentar a qualidade por meio de uma resposta mais ágil da empresa a mudanças no mercado. Por outro lado, podem aumentar a ameaça à propriedade intelectual do fornecedor.

Quando os compradores não conseguem monitorar com facilidade o desempenho do fornecedor, ele pode não honrar o compromisso assumido ou trapacear e não entregar o valor prometido. Define-se *oportunismo* como “uma forma de trapaça ou ineficiência relativa a um contrato implícito ou explícito”.<sup>75</sup> Quando se descobriu, em 2007, que o fornecedor de um fornecedor de um fornecedor da Mattel optou por usar componentes à base de chumbo, fora das especificações da empresa, a reputação dos fabricantes de brinquedos sofreu repercussão negativa na mídia.

Uma forma de oportunismo passiva pode envolver a recusa ou a relutância em se adaptar a situações de mudança ou simplesmente a negligência em cumprir obrigações contratuais.

A descoberta de que uma empresa de processamento de amendoim, a Peanut Corporation of America, com apenas US\$ 25 milhões em vendas, tinha um produto contaminado, gerou um recall de US\$ 1 bilhão porque o ingrediente foi encontrado em 2.000 outros produtos.<sup>76</sup>

O oportunismo é motivo de apreensão porque força as empresas a dedicar recursos para controle e monitoramento que poderiam ser usados para fins mais produtivos. Um contrato pode ser um instrumento inadequado para regular transações quando é difícil detectar oportunismo por parte do fornecedor, quando a empresa investe em ativos que não possuem utilização alternativa e quando as contingências são difíceis de prever. Formar uma joint-venture é uma opção melhor para clientes e fornecedores (comparativamente a um contrato simples) quando a especificidade do ativo do fornecedor é alta, quando se torna difícil monitorar o comportamento do fornecedor e quando o fornecedor não goza de boa reputação.<sup>77</sup> Fornecedores com boa reputação procuram evitar o oportunismo para proteger esse ativo intangível.

A existência de uma perspectiva futura significativa e/ou de regras robustas de solidariedade normalmente estimula clientes e fornecedores a buscar benefícios conjuntos. Seus investimentos específicos passam da expropriação (aumento do oportunismo pela parte que recebe) para o compromisso (menor oportunismo).<sup>78</sup>

Uma empresa como a Mattel deve monitorar cuidadosamente a conduta de seus fornecedores para garantir a conformidade aos padrões e valores da empresa.



## Mercados institucional e governamental

Até aqui, nossa discussão concentrou-se principalmente no comportamento de compra de empresas com fins lucrativos. Ainda assim, muito do que foi mencionado aplica-se às práticas de compra das organizações institucionais e governamentais. Desejamos, contudo, enfatizar características específicas encontradas nesses mercados.

O **mercado institucional** é formado por escolas, hospitais, creches, prisões e demais instituições que precisam oferecer bens e serviços às pessoas sob sua responsabilidade. Muitas dessas organizações caracterizam-se por recursos financeiros limitados e clientela cativa. Os hospitais, por exemplo, precisam decidir que tipo de comida comprar para seus pacientes. O objetivo da compra não é o lucro, pois a alimentação é fornecida aos pacientes como parte do pacote total de serviços. Tampouco é a minimização dos custos, pois uma alimentação de baixa qualidade provocará queixas dos pacientes e prejudicará a reputação do hospital. O comprador do hospital deve procurar vendedores de alimentos para organizações institucionais cujo padrão de qualidade se iguale ou supere o padrão mínimo estabelecido e que, ao mesmo tempo, ofereçam preços baixos. Na verdade, muitas indústrias alimentícias montam um setor separado para atender a compradores de organizações institucionais, em razão das necessidades e características específicas desses clientes. Para atender a especificações de hospitais, universidades e presídios, a Heinz produz, embala e determina os preços de seu ketchup de maneira diferente. A ARAMARK, que fornece serviços de alimentação para estádios, arenas, *campi*, empresas e escolas, também possui vantagem competitiva no fornecimento de alimentos para prisões

norte-americanas, como resultado direto do refinamento de suas práticas de compra e da gestão de sua cadeia de suprimentos.<sup>79</sup>

**ARAMARK** Se antes a ARAMARK limitava-se a selecionar produtos de listas oferecidas por fornecedores potenciais, ela agora colabora com esses fornecedores para desenvolver produtos personalizados, a fim de atender às necessidades de cada segmento. No segmento penitenciário, a qualidade tem sido tradicionalmente sacrificada para atender a custos que operadores fora desse mercado considerariam impraticáveis. “Se você quer negociar no segmento penitenciário,

saiba que suas propostas serão avaliadas em centésimos de centavo”, diz John Zillmer, presidente da ARAMARK’s Food & Support Services. “Portanto, qualquer vantagem que se consiga obter no lado da compra é extremamente valiosa.” A ARAMARK selecionou uma série de produtos proteicos e os adquiriu de parceiros exclusivos a preços que jamais poderia ter imaginado. Esses parceiros eram diferenciados porque entendiam a química das proteínas e sabiam como baixar

o preço sem deixar de criar um produto aceitável para os clientes da ARAMARK, permitindo à empresa reduzir custos. A ARAMARK, então, repetiu esse processo com 163 itens diferentes formulados exclusivamente para prisões. Em vez de reduzir o custo com alimentação em um centavo por refeição, que era o padrão nesse mercado, a empresa conseguiu uma economia de cinco a nove centavos por refeição — enquanto mantinha ou aumentava a qualidade.

Na maioria dos países, os órgãos públicos são os maiores compradores de bens e serviços. É comum que eles solicitem propostas aos fornecedores e contratem aquele que oferecer o preço mais baixo. Em alguns casos, o órgão dá preferência a fornecedores conhecidos pela qualidade superior ou pela pontualidade de entrega. Os governos compram também em uma base de contratos negociados, principalmente no caso de projetos de grande complexidade, que envolvem custos e riscos importantes de P&D, e nos casos em que a competição é fraca.

Uma das principais queixas das multinacionais em operação na Europa é que os países favorecem os fornecedores nacionais, mesmo diante de ofertas melhores feitas por empresas estrangeiras. Apesar de ser uma prática bastante arraigada, a União Europeia está empenhada em eliminar essa parcialidade. Outro desafio é a volatilidade dos gastos em virtude de mudanças e ciclos econômicos. Quando governos estaduais reduzem repentinamente seus gastos, uma empresa como a Cisco, que concentra 22% de suas vendas no setor público, deve sentir os efeitos disso.<sup>80</sup> Quando o governo norte-americano anunciou um corte de longo prazo de centenas de bilhões de dólares em gastos de defesa em 2011 — com mais cortes previstos —, muitos fornecedores do setor prepararam-se para tomar um golpe considerável.<sup>81</sup>

Uma vez que suas decisões de gastos passam pelo crivo público, os órgãos públicos requerem muito trabalho burocrático dos fornecedores, o que provoca queixas frequentes relacionadas à burocracia, à regulamentação, à demora nos processos decisórios e às mudanças constantes do pessoal responsável pelos suprimentos. Porém, o fato é que o governo norte-americano adquiriu bens e serviços avaliados em US\$ 500 bilhões ao ano — ou aproximadamente 14% do orçamento federal —, de fornecedores do setor privado, tornando os Estados Unidos o maior e, portanto, mais atrativo cliente do mundo.<sup>82</sup> A Motorola Solutions, criada quando a Motorola foi dividida em duas empresas, comercializa equipamentos de comunicação sem fio para órgãos de segurança pública em todo o mundo que necessitam de redes de comunicação de última geração para carros de polícia em um mercado governamental multibilionário.<sup>83</sup>

E não é apenas a cifra em dólares que é enorme; o número de compras efetuadas também. De acordo com o General Services Administration Procurement Data Center, mais de 20 milhões de contratos individuais são processados a cada ano. Embora a maioria dos itens adquiridos custe entre US\$ 2.500 e US\$ 25.000, o governo norte-americano também faz compras da ordem de bilhões, em geral, de tecnologia.

É comum os tomadores de decisão no governo considerarem que os fornecedores não cumprem seu dever de casa. Diferentes tipos de órgão — de defesa, civil ou inteligência — possuem diferentes necessidades, prioridades, estilos de compra e prazos. Ademais, os vendedores não se preocupam em justificar os custos, e essa é uma das principais funções dos profissionais do governo responsáveis por suprimentos. As empresas que almejam fechar contrato com um governo precisam ajudar os departamentos governamentais a analisar o impacto dos produtos nos resultados financeiros. Demonstrar experiência útil e desempenho anterior bem-sucedido



por meio de estudos de caso, sobretudo os que envolvem outras organizações governamentais, pode exercer alguma influência.<sup>84</sup>

Assim como as empresas fornecem indicações aos órgãos públicos sobre como comprar e utilizar melhor seus produtos, o governo também oferece aos fornecedores potenciais indicações detalhadas sobre como vender para ele. Deixar de seguir essas diretrizes ou preencher formulários e contratos incorretamente pode resultar em um pesadelo jurídico.<sup>85</sup>

Felizmente para negócios de todos os portes, os governos federais têm tentado simplificar os procedimentos de contratação e tornar as licitações mais atraentes. Algumas reformas dão ênfase à compra de itens disponíveis comercialmente, em vez de itens feitos especialmente de acordo com as especificações do governo; à comunicação on-line com os fornecedores, para eliminar o peso da burocracia; e à análise das lições aprendidas com os fornecedores que perderam licitações, para que possam ter sucesso na próxima oportunidade.<sup>86</sup> Mais compras são feitas eletronicamente por meio de formulários disponibilizados pela internet, assinaturas digitais e cartões corporativos (conhecidos como *p-cards*).

Muitos órgãos federais que atuam como agentes de compras para outros departamentos governamentais disponibilizaram catálogos virtuais permitindo que órgãos civis e militares autorizados comprem pela internet um grande número de itens, desde suprimentos médicos e material de escritório até roupas. O General Services Administration, por exemplo, não só vende mercadorias estocadas pelo seu site como também cria conexões diretas entre compradores e fornecedores subcontratados. Um ponto de partida recomendável para qualquer trabalho com o governo norte-americano, por exemplo, é certificar-se de que a empresa está no cadastro do Central Contractor Registration (CCR), órgão responsável por coletar, validar, armazenar e disseminar dados de suporte às aquisições de órgãos governamentais.<sup>87</sup>

Seja como for, muitas empresas que vendem para o governo não utilizam uma orientação de marketing. Algumas, porém, criaram um departamento de marketing separado para atender aos órgãos públicos. Empresas como Gateway, Rockwell, Kodak e Goodyear preveem as necessidades e os projetos do governo, participam da fase de especificação do produto, acumulam informações sobre a concorrência, preparam cuidadosamente suas propostas e produzem forte atividade de comunicação para divulgar a empresa e realçar sua boa reputação.

## Resumo

1. Compra organizacional é o processo de decisão segundo o qual as organizações formais estabelecem a necessidade de comprar bens e serviços para, depois, identificar, avaliar e escolher entre marcas e fornecedores alternativos. O mercado organizacional é formado por todas as organizações que adquirem bens e serviços utilizados na produção de outros bens e serviços, posteriormente vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros.
2. Quando comparados aos mercados de consumo B2C, os mercados organizacionais costumam apresentar compradores em menor quantidade, mas de maior porte; um relacionamento cliente-fornecedor mais próximo; e compradores geograficamente mais concentrados. A demanda dos mercados organizacionais é derivada da demanda dos mercados de consumo final e segue o ciclo de negócios. Não obstante, a demanda total de muitos bens e serviços organizacionais é inelástica em relação ao preço. Os fornecedores de produtos organizacionais devem estar informados sobre o papel exercido pelos compradores profissionais e seus influenciadores, bem como sobre a necessidade de vários contatos de venda e a importância da compra direta, da reciprocidade e do *leasing*.
3. O centro de compras é a unidade de decisão da organização compradora. Ele é formado por iniciadores, usuários, influenciadores, decisores, aprovadores, compradores e filtros internos. Para influenciar esses participantes, as empresas que atuam no mercado organizacional devem estar informadas sobre fatores ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais.
4. O processo de compra consiste em oito estágios chamados fases da compra: (1) reconhecimento do problema; (2) descrição geral da necessidade; (3) especificação do produto; (4) procura de fornecedores; (5) solicitação de propostas; (6) seleção do fornecedor; (7) especificação do pedido de rotina; e (8) revisão do desempenho.
5. Os profissionais de marketing organizacional têm fortalecido suas marcas e usado tecnologia e outras ferramentas de comunicação para desenvolver programas de marketing eficazes. Eles também usam venda de sistemas e adicionam serviços para fornecer valor agregado aos clientes.
6. Empresas que atuam no mercado organizacional devem manter relacionamentos estreitos com seus clientes. Alguns clientes, entretanto, preferem um relacionamento mais orientado à transação.
7. O mercado institucional consiste em escolas, hospitais, creches, presídios e outras instituições que têm como função fornecer bens e serviços às pessoas sob sua responsabilidade. Os compradores dos órgãos públicos tendem a exigir dos vendedores um extenso trabalho de documentação e a favorecer fornecedores locais. Os fornecedores devem estar preparados para adaptar suas ofertas às necessidades e aos procedimentos especiais encontrados nos mercados institucional e governamental.



# Aplicações

## Debate de marketing

### QUÃO DIFERENTE É O MARKETING B2B?

Muitos executivos de marketing que atuam no mercado organizacional reclamam das dificuldades que enfrentam, alegando que grande parte dos conceitos e princípios do marketing tradicional não se aplica a esse segmento. Segundo eles, vender bens e serviços para uma empresa é fundamentalmente diferente de vender para pessoas. Outros executivos discordam, alegando que a teoria do marketing permanece válida nesse campo e apenas envolve algumas adaptações táticas.

**ASSUMA UMA POSIÇÃO:** O marketing B2B requer um conjunto de conceitos e princípios específicos ou o marketing B2B não é tão diferente assim, e os conceitos e princípios básicos de marketing também se aplicam a ele?

## Discussão de marketing

### CONCEITOS B2C E B2B

Pense em alguns dos tópicos sobre comportamento do consumidor final no marketing B2C (*business-to-consumer*) apresentado no Capítulo 6. Como você os aplicaria a um cenário B2B? Por exemplo, como funcionariam os modelos não compensatórios? E a contabilidade mental?

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### Accenture

A Accenture iniciou suas atividades em 1942 como Administrative Accounting Group, o braço de consultoria da empresa de auditoria Arthur Andersen. Em 1989, lançou-se como uma unidade de negócios separada e focada em consultoria de TI, com o nome de Andersen Consulting. Naquela época, embora faturasse US\$ 1 bilhão anualmente, a Andersen Consulting tinha baixo reconhecimento de marca entre as consultorias de tecnologia da informação e era geralmente confundida com sua matriz corporativa. Para construir sua marca e distinguir-se da empresa de auditoria, a Andersen Consulting lançou a primeira campanha de propaganda em larga escala na área de serviços profissionais. No final da década, era a maior organização de consultoria de gestão e tecnologia do mundo.

Em 2000, como resultado de uma arbitragem contra sua matriz corporativa, a Andersen Consulting obteve plena independência da Arthur Andersen, mas teve de renunciar ao nome Andersen. Ela teve três meses para encontrar um nome que pudesse ser marca registrada em 47 países, fosse eficaz e que soasse bem em mais de 200 línguas, bem como aceitável para funcionários e clientes — além de corresponder a uma URL disponível. O esforço que se seguiu foi uma das maiores e mais bem-sucedidas campanhas de reposicionamento da história corporativa.

O novo nome da empresa veio de um consultor no escritório da empresa em Oslo. Em uma iniciativa interna de geração de nome chamada de *Brandstorming*, ele sugeriu 'Accenture' porque rimava com 'adventure' (aventura, em inglês) e trazia a conotação de 'acento no futuro'. Esse nome também continha as iniciais do nome original, Andersen Consulting (repercutindo o site ac.com), o que ajudaria a empresa a preservar parte de seu brand equity anterior. À meia-noite de 31 de dezembro de 2000, a Andersen Consulting adotou oficialmente o nome Accenture e lançou uma campanha de marketing global visando a executivos seniores de empresas clientes e potenciais, todos os parceiros e seus funcionários, a mídia, os principais analistas do setor, possíveis novos membros e o meio acadêmico.

Os resultados da campanha foram rápidos e impressionantes. O brand equity da Accenture aumentou 11%, e o número de consultas a seus serviços cresceu 350%. O reconhecimento da amplitude e profundidade dos serviços da Accenture atingiu 96% de seu nível anterior, e seu reconhecimento como uma consultoria de gestão e tecnologia foi de 76% do nível anterior. Esses resultados permitiram à Accenture concluir com êxito uma IPO de US\$ 1,7 bilhão em julho de 2001.

A Accenture acreditava que seu diferencial era tanto a capacidade de fornecer ideias inovadoras — ideias fundamentadas nos processos de negócios, bem como em TI — como a de executá-las. Concorrentes como a McKinsey eram vistos como altamente especializados no desenvolvimento de estratégias, enquanto outros como a IBM eram tidos como altamente qualificados em implementação tecnológica. A Accenture almejava ser considerada excelente em ambos. Como Ian Watmore, principal executivo no Reino Unido, explicou: "A menos que possamos fornecer tanto uma consultoria transformacional como uma capacidade de terceirização, não há como vencer. Os clientes esperam as duas coisas."

Em 2002, a Accenture revelou um novo posicionamento que refletia seu novo papel como parceiro na criação e na execução de estratégias. O slogan *Innovation Delivered* (Inovação entregue) era sustentado pela declaração: "Da inovação à execução, a Accenture ajuda a acelerar sua visão". Como parte de seu novo compromisso em ajudar os clientes a alcançar seus objetivos de negócio, a Accenture introduziu uma política segundo a qual muitos de seus contratos continham incentivos que só seriam concretizados caso metas corporativas específicas fossem atingidas. Por exemplo, o contrato com a agência de viagens britânica Thomas Cook foi estruturado de tal forma que o bônus da Accenture dependia de cinco métricas, incluindo a de redução de custos.

No final de 2003, a Accenture partiu do tema de entrega de inovação para anunciar seu novo slogan, *High Performance. Delivered* (Alto desempenho, entregue), associado a uma campanha que contou com o superstar do golfe Tiger Woods como porta-voz. Quando a Accenture o escolheu, o atleta estava no auge da carreira — o melhor golfista do mundo, com uma imagem impecável. Não podia haver um símbolo melhor de alto desempenho. A mensagem da Accenture comunicava que ela poderia ajudar empresas clientes a se tornarem "líderes de alto desempenho em seus negócios", e o endosso de Woods reforçava a importância do alto desempenho.

Nos seis anos seguintes, a Accenture investiu quase US\$ 300 milhões em propaganda que, em grande parte, exibia Tiger Woods associado a slogans como: "Sabemos o que é preciso para ser um Tigre" e "Vá em frente. Seja um Tigre". A campanha capitalizou o apelo internacional de Woods, percorreu o mundo e tornou-se o foco central de eventos patrocinados pela Accenture, como o Campeonato Mundial de Golfe e a Maratona de Chicago.

Tudo isso mudou quando o escândalo dos casos extraconjugais envolvendo Tiger Woods e sua ausência por tempo indeterminado dos campos de golfe chegou à imprensa no final de 2009. A Accenture deixou de usar Woods como porta-voz, alegando que ele não era mais um bom símbolo para sua marca. Na verdade, focus groups revelaram que o escândalo desviara a atenção dos consumidores da mensagem estratégica da Accenture. A consultoria viu-se em território familiar e trabalhou para desenvolver e executar uma campanha inovadora que não só repercutisse pelo mundo e se traduzisse adequadamente em diferentes culturas, mas também levasse a marca a um nível acima.

Em 2011, a Accenture lançou a campanha *Greater Than* (Maior que) para um público internacional em 35 países. Essa campanha destacou estudos de caso bem-sucedidos de clientes como Unilever, Starwood Hotels e Caterpillar e focou as competências da Accenture em áreas como tecnologias emergentes e globalização. A empresa realizou pesquisas abrangentes para garantir que seu posicionamento de marca — *High Performance. Delivered.* — fosse não somente eficaz, mas também relevante para os líderes empresariais. Por fim, a Accenture criou um toque de marketing para a campanha. O símbolo ‘maior que’ (>), sempre presente no logotipo da Accenture, foi destacado e usado como o principal elemento da campanha. Aparecia em táxis e outdoors nas principais cidades e tornou-se um elemento

unificador essencial em todos os materiais impressos, digitais e de mídias sociais da Accenture, bem como entre os funcionários.

A Accenture continua a se sobressair como uma empresa de consultoria global em gestão, serviços de tecnologia e terceirização. Em sua carteira de clientes estão 99 empresas das 100 maiores do mundo e mais de três quartos das 500 maiores listadas pela revista *Fortune*.

## Questões

1. Como a Accenture consegue atingir seu público B2B de modo tão eficaz?
2. Avalie o histórico das campanhas de branding da Accenture. O que se mantém consistente em todas elas?

*Fontes:* Annual Reports. Disponível em: <Accenture.com >. Acesso em: 31 maio 2018; Lessons Learned from Top Firms' Marketing Blunders. *Management Consultant International*, dez. 2003, p. 1; CALLAHAN, Sean. Tiger Tees Off in New Accenture Campaign. *BtoB Magazine*, 13 out. 2003, p. 3; Inside Accenture's Biggest UK Client. *Management Consultant International*, out. 2003, p. 1–3; Accenture's Results Highlight Weakness of Consulting Market. *Management Consultant International*, out. 2003, p. 8–10; Accenture Re-Branding Wins UK Plaudits. *Management Consultant International*, out. 2002, p. 5; PODMOLIK, Mary Ellen. Accenture Turns to Tiger for Global Marketing Effort. *BtoB Magazine*, 25 out. 2004; CALLAHAN, Sean. Tiger Tees Off in New Accenture Campaign. *BtoB Magazine*, 13 out. 2003; STEEL, Emily. After Ditching Tiger, Accenture Tries New Game. *Wall Street Journal*, 14 jan. 2010; Best Global Brands 2012, *Interbrand*.

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### GE

Thomas Edison fundou a Edison Electric Light Company em 1878. A empresa, que logo mudou seu nome para General Electric (GE), foi pioneira em lâmpadas e aparelhos elétricos e atendeu às necessidades elétricas de vários setores, como transportes, utilidade pública, manufatura e difusão. Nas décadas de 1950 e 1960, a GE foi reconhecidamente a pioneira mundial no marketing B2B com o slogan *Progress Is Our Most Important Product* (O progresso é nosso produto mais importante).

Enquanto diversificava suas linhas de produtos B2B nas décadas de 1970 e 1980, a empresa criava campanhas corporativas, como *Progress for People* (Progresso para as pessoas) e *We Bring Good Things to Life* (Trazemos coisas boas à vida). Em 1981, Jack Welch sucedeu Reginald Jones como o oitavo CEO da GE. Em duas décadas de liderança, Welch ajudou a expandir a GE de um “fabricante norte-americano para um gigante de serviços globais”, e aumentou seu valor de mercado de US\$ 12 bilhões, em 1981, para US\$ 280 bilhões em 2001, transformando-a na empresa mais valiosa do mundo na época.

Ao longo dos anos, a GE demonstrou ter uma compreensão aguçada do mercado organizacional e do processo de compras nesse mercado colocando-se no lugar de seus clientes corporativos. Por exemplo, a empresa sabe que a aquisição de um motor de aeronave é uma despesa multimilionária que não cessa com o ato em si da compra. Os clientes (no caso, as companhias aéreas) enfrentam custos substanciais de manutenção para atender às diretrizes da FAA (Federal Aviation Administration — entidade governamental responsável por regulamentar a aviação civil nos Estados Unidos) e garantir a confiabilidade dos motores. Em 1999, a GE lançou uma nova opção de preços denominada *Power by the Hour* (Energia por hora), oferecendo aos clientes a oportunidade de pagar uma tarifa fixa cada vez que colocam o motor em funcionamento. Em troca, a GE executa toda a manutenção e garante a confiabilidade do motor. Em um cenário incerto quanto à demanda por

viagens aéreas, essa opção proporciona aos clientes um custo menor de propriedade.

Em 2003, a GE e seu novo CEO, Jeffrey Immelt, enfrentaram um novo desafio: como promover sua marca diversificada com uma mensagem global unificada. Uma fonte na GE explicou: “(Immelt) quer que a propaganda seja mais tecnológica, inovadora e contemporânea. Algo que faça a GE parecer mais avançada, à frente”. Assim, após 24 anos e US\$ 1 bilhão de aporte financeiro, a GE abandonou o slogan *We Bring Good Things to Life* e passou a adotar *Imagination at work* (Imaginação em ação/no trabalho), destacando seu foco em inovação e novas tecnologias.

A nova e premiada campanha promoveu algumas unidades, como a GE Aircraft Engines, a GE Medical Systems e a GE Plastics, salientando a abrangência das ofertas de produto da empresa. E os resultados vieram. “Uma pesquisa indicou que a GE passou a ser associada a atributos como alta tecnologia, avanço, inovação, modernidade e criatividade”, afirmou Judy Hu, gerente geral de propaganda e branding global. Além disso, os entrevistados continuaram a associar a GE a alguns de seus atributos tradicionais, como confiança e idoneidade.

Em 2005, a empresa ampliou a campanha com uma iniciativa que continua vigente, a *Ecomagination*, a qual destacou as ações da empresa em desenvolver tecnologias ‘verdes’, ecologicamente corretas, como energia solar, motores de baixas emissões e tecnologias de purificação de água. Inicialmente, a GE estabeleceu várias metas agressivas para a nova iniciativa, incluindo a duplicação da receita dos produtos *Ecomagination* para US\$ 20 bilhões em cinco anos e o compromisso de reduzir as emissões de gases de efeito estufa em 1% no período de sete anos. A empresa acreditava na época — e ainda acredita — que abraçar a inovação em torno da *Ecomagination* é fundamental para seu crescimento.

Immelt tomou algumas decisões de reestruturação estratégica que ajudaram a empresa a sobreviver à recessão mundial de 2008 e 2009 e contribuíram para direcioná-la ainda mais para o mercado B2B. A GE passou de onze para cinco divisões e vendeu alguns de seus negócios focados nos consumidores, incluindo 51% da NBC Universal (vendida à Comcast). Essa mudança permitiu à GE investir mais recursos em inovação, iniciativas verdes e outros negócios em expansão, como geração de energia, aviação, diagnóstico por imagem e tecnologias para células a combustível.

A GE sabia que precisava de outra grande iniciativa para ajudar a tirar o conglomerado de sua então precária situação financeira. A administração acreditava que havia enorme potencial de crescimento em cuidados de saúde acessíveis em nível mundial. Por isso, adotou um projeto de US\$ 6 bilhões chamado Healthymagination. A estratégia organizacional visava ao crescimento do negócio de cuidados de saúde da GE fornecendo soluções inovadoras para mais pessoas ao redor do mundo, e a empresa lançou um plano de marketing integrado para esse fim.

Por anos, a perspicácia de marketing B2B ajudou a GE a consolidar sua posição no topo, no levantamento conduzido pelo *Financial Times* sobre as empresas mais respeitadas do mundo. Sua profunda compreensão de cada um de seus mercados organizacionais tem mantido suas estratégias de marketing B2B progressivas, relevantes e eficazes. Além disso, sua campanha de marketing global ajuda a manter seu brand equity forte. A GE ficou em sexto lugar e foi avaliada em US\$ 45 bilhões na classificação Interbrand/*BusinessWeek* das 100 maiores marcas globais. “A marca GE é o que nos conecta e nos torna muito

melhores do que as partes que a compõem”, declarou a então diretora de marketing Beth Comstock.

Atualmente, a General Electric atua em uma ampla gama de setores, incluindo energia e água, petróleo e gás, gestão energética, aviação, cuidados de saúde, transporte, soluções residenciais e comerciais e capital. Como resultado disso, a empresa comercializa uma diversidade de bens e serviços, de eletrodomésticos a motores a jato, sistemas de segurança, turbinas eólicas e serviços financeiros. Suas receitas superaram US\$ 146 bilhões em 2013, tornando-a tão grande que suas maiores unidades de negócios poderiam classificar-se separadamente na Fortune 200. Se a GE fosse um país, seria o 50º maior do mundo, à frente de Kuwait, Nova Zelândia e Iraque.

## Questões

1. Discuta a estratégia de marketing B2B da GE. Por que a empresa tem obtido tanto êxito ao longo dos anos ao atender a um público organizacional tão grande?
2. As campanhas Ecomagination e Healthymagination comunicaram com sucesso o foco da GE em seus esforços mais recentes? Por quê?

*Fontes:* A New Life. General Elective to Change Corporate Image. *Delaney Report*, 10 jun. 2002; COLVIN, Geoffrey. What Makes GE Great? *Fortune*, 6 mar. 2006, p. 90-104; STEWART, Thomas A. Growth as a Process. *Harvard Business Review*, jun. 2006, p. 60-70; KRANHOLD, Kathryn. The Immelt Era, Five Years Old, Transforms GE. *Wall Street Journal*, 11 set. 2006; FISHER, Daniel. GE Turns Green. *Forbes*, 15 ago. 2005, p. 80-85; BYRNE, John A. Jeff Immelt. *Fast Company*, jul. 2005, p. 60-65; LAYNE, Rachel. GE's NBC Sale Brings Immelt Cash, Scrutiny. *BusinessWeek*, 3 dez. 2009; GE Annual Report, 2013.



## CAPÍTULO 8

# Ingresso no mercado global

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Quais fatores uma empresa deve considerar antes de decidir ingressar no mercado internacional?
2. Como as empresas podem avaliar e selecionar mercados internacionais específicos nos quais poderiam ingressar?
3. Quais são as diferenças entre o marketing em um mercado em desenvolvimento e em um mercado desenvolvido?
4. Quais são as principais maneiras de ingressar em um mercado internacional?
5. Até que ponto a empresa deve adaptar seus produtos e seu programa de marketing para cada país?
6. Como os profissionais de marketing influenciam os efeitos do país de origem?

O mundo vem encolhendo drasticamente nos últimos anos. Os países têm se tornado cada vez mais multiculturais, e bens e serviços desenvolvidos em um país são amplamente aceitos em outros. Um executivo alemão pode vestir um terno italiano para encontrar um amigo inglês em um restaurante japonês e, mais tarde, ao chegar em casa, tomar uma vodka russa e assistir a um seriado norte-americano em uma televisão coreana. Mercados emergentes que adotam o capitalismo e o consumismo são alvos especialmente atrativos. E os profissionais de marketing têm encontrado êxito tanto nos mercados em desenvolvimento como nos desenvolvidos. Vejamos a rápida ascensão da Hyundai.<sup>1</sup>

Sinônimo de carros baratos e pouco confiáveis no passado, a Hyundai Motor Company passou por uma profunda transformação global. Em 1999, seu novo presidente, Mong-Koo Chung, declarou que a empresa não se concentraria mais em volume e participação de mercado, mas sim em qualidade. A Hyundai começou a fazer *benchmark* com a líder setorial Toyota, adotou as práticas Seis Sigma, organizou o desenvolvimento de produtos multifuncionais, estreitou parcerias com fornecedores e aumentou o número de reuniões de supervisão de qualidade. De uma das últimas colocadas no estudo da J.D. Power sobre a qualidade de veículos novos nos Estados Unidos em 2001 — em que ocupava a 32ª colocação entre 37 marcas —, a Hyundai teve uma ascensão meteórica, chegando à quarta posição em 2009, superada apenas pelas marcas de luxo Lexus, Porsche e Cadillac. A Hyundai também transformou seu marketing. Sua inovadora garantia de

10 anos emitia um forte sinal de confiabilidade e qualidade, levando mais consumidores a apreciar o valor que seus elegantes automóveis tinham a oferecer. O mercado norte-americano não foi o único a receber atenção da Hyundai e de sua marca irmã mais jovem e de preço mais acessível, a Kia. Na Índia, a Hyundai é a segunda maior fabricante de automóveis. Na Europa, investiu US\$ 1,4 bilhão em uma fábrica na República Tcheca para abastecer o mercado europeu e desenvolveu um novo centro de pesquisas próximo a uma famosa pista de corrida na Alemanha, ultrapassando a Toyota em participação no mercado. Uma joint-venture como a Beijing Automotive tem como alvo a China.

**Embora as oportunidades de entrar e competir nos mercados internacionais sejam significativas, os riscos também podem ser altos. Empresas que vendem em setores globalizados, no entanto, não têm outra escolha a não ser internacionalizar suas operações. Neste capítulo, examinaremos as principais decisões que a empresa deve tomar quando pretende se expandir para mercados globais.**

The image shows a screenshot of the Hyundai website for the i10 model. The main headline reads "Nuova Hyundai i10 INSPIRATION. ENGINEERED." Below this, there are two bullet points: "✓ Più spazio, più comfort, più sicurezza, meno consumi, a 8.950 euro. Anche GPL." and "✓ Ti aspettiamo in tutti gli Showroom Hyundai." A "Scopri" button is visible. At the bottom, there is a navigation bar with "HYUNDAI iX20", "GO! BRASIL", "NUOVA iX30", and "NUOVA i10". Below the navigation bar, there are sections for "PROMOZIONI", "CONFIGURATORE", "GO! BRASIL. SCOPRI IL TEST DRIVE CHE TI PREMIA", and "SCOPRI I FINANZIAMENTI". A footer note says "Ao combinar habilmente qualidade, confiabilidade e estilo, a montadora de automóveis coreana Hyundai tem obtido sucesso em mercados ao redor do mundo."

Créditos: Hyundai Motor Company, Andy Glass Wyatt-Clarke & Jones.



## Competição em nível global

Muitas empresas operam globalmente há décadas — faz anos que Shell, Bayer e Toshiba, entre outras, vendem produtos ao redor do mundo. No caso de produtos de luxo, como joias, relógios e bolsas, em que o mercado a ser abordado é relativamente pequeno, um perfil global é essencial para que empresas como Prada, Gucci e Louis Vuitton cresçam com lucratividade. Porém, a competição global tem-se intensificado em um maior número de categorias de produtos à medida que novas empresas imprimem sua marca no cenário internacional.

No mercado chinês de telefonia móvel em acelerada expansão, a Motorola viu sua até então promissora participação de mercado cair para o oitavo lugar na classificação geral, atrás de uma série de novos concorrentes.<sup>2</sup> Para entender melhor o mercado chinês, o CEO e a alta administração da Starwood foram temporariamente deslocados para Xangai por cinco semanas em 2011. Em seus hotéis na China, 60% dos hóspedes eram nativos e a empresa previa uma onda de viajantes chineses indo para o exterior.<sup>3</sup>

A concorrência de empresas dos mercados em desenvolvimento também está aquecida. Fundada na Guatemala, a Pollo Campero (em espanhol, ‘galinha caipira’) lançou mais de 50 lojas em diversas regiões dos Estados Unidos — inclusive três no extremo norte do país, como em Massachusetts —, misturando preferências antigas como banana frita e bebidas lácteas *horchata* com tradicionais pratos norte-americanos como frango grelhado e purê de batata.<sup>4</sup> A Tata criou uma potência de marketing na Índia e estabeleceu-se em outras partes do mundo.<sup>5</sup>

**TATA NANO** O Tata Group, maior conglomerado da Índia, é também o maior fabricante de veículos comerciais. Em 2009, criou um alvoroço com o lançamento do modelo Tata Nano de US\$ 2.500, apelidado de ‘carro do povo’. Apesar do preço incrivelmente baixo para os padrões ocidentais, a um *lakh* indiano, o preço do Nano é três vezes maior do que a renda per capita anual da Índia. Parecido com um ovo sobre rodas, o Nano acomoda confortavelmente cinco pessoas e roda com um motor de 33 cavalos-força que percorre cerca de 23 km/litro. Com o objetivo de vender 250 mil unidades por ano, o Tata tem como alvo os sete milhões de indianos que

compram lambretas e motocicletas anualmente, em parte porque não podem adquirir um carro. O potencial de mercado é enorme — há somente sete automóveis para cada mil pessoas na Índia. O Tata também visa a outros mercados da ‘base da pirâmide’, como África, Sudeste Asiático e até mesmo regiões da Europa Oriental e América Latina, bem como o mercado norte-americano. Apesar de suas características positivas, o Nano teve um início difícil na Índia devido, em parte, ao estigma associado à compra de um carro ‘barato’. Em um país onde os rendimentos cresceram vertiginosamente nos últimos anos, alguns viam o veículo como uma versão melhorada

de um *tuk-tuk*, o riquixá motorizado de três rodas muitas vezes visto nas ruas dos países em desenvolvimento. Muitos consumidores de baixa renda decidiram tentar esticar seus orçamentos para comprar o Maruti-Suzuki Alto, com motor maior de 800 cilindradas, em vez do Nano. Por outro lado, alguns clientes-alvo que nunca haviam tido um carro ficaram intimidados com os showrooms reluzentes da Tata. Após as vendas despencarem em novembro de 2012 — apenas 3.500 unidades vendidas contra uma meta de 10.000 —, outra mudança foi anunciada, a terceira desde o lançamento em 2009, incluindo um possível motor de 800cc e uma opção a diesel.

A Tata está atacando mercados automobilísticos no mundo todo com seu extraordinariamente barato Nano ou ‘carro do povo’.



Créditos: © Neil McMillister/Alamy.

Embora algumas empresas norte-americanas queiram eliminar a concorrência estrangeira por meio de legislações protecionistas, a melhor maneira de concorrer é por meio do aperfeiçoamento

contínuo dos produtos nacionais e a expansão nos mercados internacionais. Em um **setor global**, as posições estratégicas dos concorrentes nos principais mercados geográficos ou nacionais são afetadas basicamente por suas posições globais gerais.<sup>6</sup> Uma **empresa global** opera em mais de um país e capta vantagens de P&D, produção, logística, marketing e financeiras fora do alcance de concorrentes que se limitam a atuar localmente.

Empresas globais planejam, operam e coordenam suas atividades em nível mundial. Os elevadores Otis utilizam o sistema de portas da França, pequenas engrenagens da Espanha, sistema eletrônico da Alemanha, motor especial do Japão e integração de sistemas feita nos Estados Unidos. Embora alguns países tenham erguido barreiras à entrada ou adotado outros regulamentos restritivos, a Organização Mundial do Comércio (OMC), composta por 160 países, continua a pressionar por livre comércio no setor de serviços internacionais e em outras áreas.<sup>7</sup> Um mundo interconectado e cadeias de suprimento globais podem acarretar desvantagens, no entanto, como o tsunami e o terremoto de 2011 no Japão vividamente demonstraram.<sup>8</sup>

Para vender no exterior, muitas marcas globais bem-sucedidas dos Estados Unidos exploraram valores e necessidades universais dos consumidores — como fez a Nike com o desempenho atlético, a MTV com a cultura jovem e a Coca-Cola com o otimismo juvenil. Essas empresas empregam milhares de funcionários no exterior e cuidam para que seus produtos e atividades de marketing sejam consistentes com as sensibilidades locais. O marketing global vai além dos bens. Os serviços representam o setor de maior crescimento da economia mundial e respondem por dois terços da produção global, um terço do nível de emprego global e quase 20% do comércio global.

Para que uma empresa de qualquer tipo ou tamanho torne-se global, uma série de decisões deve ser tomada (Figura 8.1). Examinaremos cada uma delas a seguir.<sup>9</sup>

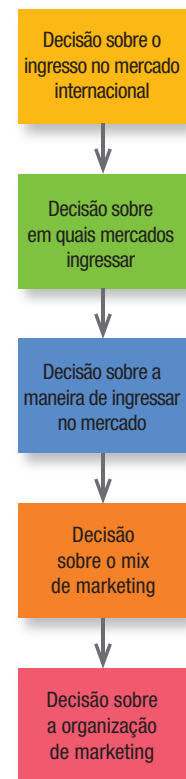
## Decisão sobre o ingresso no mercado internacional

A maioria das empresas preferiria permanecer no mercado interno, caso fosse grande o suficiente. Os gerentes não precisariam conhecer outras línguas e leis, lidar com a oscilação de moedas e enfrentar incertezas políticas e legais, nem alterar o design de seus produtos para adaptá-los às diferentes necessidades e expectativas dos consumidores. Seria muito mais fácil e seguro fazer negócios. No entanto, muitos fatores podem levar as empresas ao mercado internacional:

- Alguns mercados internacionais apresentam oportunidades de lucro maiores que as do mercado interno.
- A empresa precisa de uma base de clientes maior para atingir economias de escala.
- A empresa quer ser menos dependente de um único mercado.
- A empresa deseja contra-atacar concorrentes globais em seus mercados internos.
- Os clientes passaram a viajar para fora do país e a exigir atendimento internacional.

Dada a miscigenação cultural em vários países, outro benefício da expansão global é a capacidade de transferir ideias e bens ou serviços de um mercado para outro. A Cinnabon descobriu que os produtos que desenvolvia para a América Central e do Sul também faziam sucesso nos Estados Unidos dada a grande população hispânica no país.<sup>10</sup>

**Figura 8.1** Decisões importantes no marketing internacional



A Cinnabon descobriu que alguns de seus produtos desenvolvidos para a América Central e do Sul tinham aceitação também nos Estados Unidos.



Refletindo o poder dessas forças, as exportações foram responsáveis por aproximadamente 14% do PIB dos Estados Unidos em 2013, quase o dobro do índice de 40 anos atrás.<sup>11</sup> Antes de tomar a decisão de ingressar no mercado internacional, é necessário ponderar vários riscos:

- A empresa pode não compreender as preferências do mercado estrangeiro e não conseguir oferecer um produto competitivamente atraente.
- A empresa pode não compreender a cultura empresarial do país estrangeiro.
- A empresa pode subestimar as normas estrangeiras e incorrer em custos inesperados.
- A empresa pode não ter gerentes com experiência internacional.
- O país estrangeiro pode mudar suas leis comerciais, desvalorizar sua moeda ou passar por uma revolução política e desapropriar bens estrangeiros.

Algumas empresas não tomam nenhuma atitude até serem empurradas para o mercado internacional por algum acontecimento. O *processo de internacionalização* tem quatro etapas:<sup>12</sup>

Etapas 1: Atividades de exportação inconstantes.

Etapas 2: Exportação por meio de representantes independentes (agentes).

Etapas 3: Estabelecimento de uma ou mais filiais de vendas.

Etapas 4: Estabelecimento de instalações industriais no exterior.

A tarefa inicial é passar da primeira para a segunda etapa. A maioria das empresas trabalha com um agente independente e ingressa em países próximos ou semelhantes ao seu. Depois, cria um departamento de exportação para gerenciar o relacionamento com seus agentes. Mais adiante, nos mercados para onde mais exporta, substitui seus agentes por filiais próprias de vendas. Isso aumenta o investimento e o risco da empresa, mas também seu potencial de lucro. Para gerenciar essas subsidiárias, a empresa substitui o departamento de exportação por um departamento ou uma divisão internacional. Se os mercados forem grandes e estáveis ou se o país anfitrião insistir na produção local, a empresa estabelecerá suas instalações industriais nesses mercados.

A essa altura, a empresa já opera como uma multinacional e está empenhada em otimizar recursos, investimentos, manufatura e marketing como uma organização global. De acordo com alguns pesquisadores, a alta gerência começa a dar mais atenção às oportunidades globais quando descobre que mais de 15% da receita provém de mercados estrangeiros.<sup>13</sup>

## Decisão sobre em quais mercados ingressar

Ao decidir ingressar no mercado internacional, a empresa precisa definir seus objetivos e políticas de marketing. Que porcentagem de seu total de vendas desejará atingir no mercado internacional? A maioria das empresas começa com um empreendimento pequeno quando se arrisca no exterior. Algumas planejam permanecer pequenas; outras têm ambições maiores.

### DECISÃO SOBRE EM QUANTOS MERCADOS INGRESSAR

A empresa deve decidir em quantos países vai entrar e com que velocidade pretende se expandir. As estratégias de entrada mais comuns são a abordagem de entrada *sequencial*, na qual as empresas são introduzidas gradual e sequencialmente, e a abordagem de entrada *pulverizada*, na qual a empresa ingressa em muitos países ao mesmo tempo. Cada vez mais, as empresas — sobretudo as on-line ou intensivas em tecnologia — já *nascem globais* e comercializam com o mundo inteiro desde o princípio.<sup>14</sup>

Empresas como Matsushita, BMW, General Electric, Benetton e The Body Shop seguem a abordagem sequencial. A expansão pode ser cuidadosamente planejada e tem menos probabilidade de pressionar demais os recursos humanos e financeiros. Quando a vantagem de ser pioneiro é crucial e a alta intensidade competitiva prevalece, a abordagem pulverizada é preferível. A Microsoft vendeu mais de 60 milhões de licenças e atualizações do Windows 8 nas 10 primeiras semanas após seu lançamento global em 26 de outubro de 2012. O marketing abrangeu 42 países com anúncios na TV, impressos e banners de propaganda, além de outdoors e marketing



de entretenimento. O principal risco diz respeito aos recursos substanciais envolvidos e à dificuldade de planejar estratégias de entrada em tantos mercados potencialmente diferentes.<sup>15</sup>

A empresa também deve decidir sobre os tipos de país a serem considerados com base em produto, localização geográfica, renda, população e clima político. Considerações competitivas também entram em jogo. Pode fazer sentido ingressar em mercados onde os concorrentes já entraram para forçá-los a defender sua participação de mercado, bem como para aprender como fazem marketing nesse ambiente.

Sem dúvida, uma consideração crucial é o crescimento do mercado. Ter um ponto de apoio em um mercado em rápido crescimento pode ser uma opção muito atrativa, ainda que provavelmente esse mercado logo esteja abarrotado com mais concorrentes.<sup>16</sup> A KFC entrou em uma série de países como pioneira, franqueando seu conceito de varejo e tornando seu marketing culturalmente relevante.<sup>17</sup>

**KFC** O KFC é a maior rede mundial de restaurantes fast-food especializados em frango, atendendo a mais de 12 milhões de clientes em mais de 4.600 restaurantes nos Estados Unidos e mais de 18 mil unidades em 120 países e territórios pelo mundo. É mundialmente famoso por sua receita original de frango frito — feito com a mesma mistura secreta de 11 ervas e especiarias que o Coronel Harland Sanders aperfeiçoou mais de meio século atrás. Na China, o KFC é a maior, a mais antiga e a mais popular rede de restaurantes de serviço rápido, com mais de 4.260 estabelecimentos em 850 cidades, com frequência apresentando margens saudáveis de 20% por loja. A empresa também adaptou

seu menu ao gosto local com opções como o Dragon Twister, um sanduíche de frango cortado em tiras, molho de pato à Pequim, pepino e cebolinha. O KFC tem até uma mascote chinesa — um personagem amigo das crianças chamado Chicky que a empresa se orgulha em dizer que é o “Ronald McDonald da China”. Como ocorre em qualquer mercado emergente, a China impõe desafios ao KFC. As vendas sofreram um tropeço no início de 2013, quando a mídia estatal chinesa acusou a empresa de usar fornecedores locais que davam a suas galinhas doses excessivas de antibiótico para estimular seu crescimento. Seguiu-se uma tempestade nas mídias sociais, que acabou levando o KFC a

se desculpar por não ter controles mais rígidos. Os problemas da cadeia de suprimentos representaram um desafio diferente na África, o próximo objetivo de crescimento do KFC. Sem oferta doméstica suficiente de frangos, a empresa precisou importá-los, o que é ilegal na Nigéria e no Quênia. Para superar o problema da oferta na Nigéria, foi adicionado peixe ao menu. Até 2013, a KFC tinha mais de 1.000 restaurantes em 17 países da África. À medida que ingressava em mais mercados africanos, a empresa cuidava para dar um toque local ao cardápio — vendendo Ugalí, um tipo de mingau, no Quênia, e arroz *jollof* na Nigéria — e exibir a cultura local nas paredes e na propaganda.



Créditos: © Jeff Greenberg, 5 of 6/Alamy.

O KFC tornou-se uma das maiores marcas globais do mundo ao adaptar adequadamente seus produtos e superar quaisquer obstáculos do mercado local.

## AVALIAÇÃO DE MERCADOS POTENCIAIS

Por mais que muitas nações e regiões integrem suas políticas e padrões comerciais, cada uma mantém características peculiares que precisam ser compreendidas. O quão preparadas estão para receber diferentes bens e serviços e o nível de atratividade de seu mercado dependem de seus ambientes demográfico, econômico, sociocultural, natural, tecnológico e político-jurídico.

Como uma empresa escolhe em qual mercado potencial ingressar? Muitas preferem vender para países vizinhos porque eles os entendem melhor e podem controlar mais efetivamente seus custos de entrada. Não é de estranhar que os dois maiores mercados de exportação dos

Estados Unidos sejam o Canadá e o México, nem que as empresas suecas vendam primariamente para seus vizinhos escandinavos.

Em outras ocasiões, é a *proximidade psicológica* que determina as escolhas. Muitas empresas norte-americanas preferem fazer negócios com Canadá, Inglaterra e Austrália — em vez de partir para mercados maiores como Alemanha e França — porque se sentem mais à vontade com o idioma, as leis e a cultura. Entretanto, as empresas devem ser cuidadosas ao escolher mercados em virtude da proximidade cultural. Além de haver o risco de negligência de mercados potencialmente melhores, tal tática pode resultar em uma análise superficial de algumas diferenças reais entre os países que podem colocá-las em desvantagem.<sup>18</sup>

Muitas vezes faz sentido operar em menos mercados, mas com um comprometimento mais profundo e maior penetração em cada um deles. De modo geral, uma empresa prefere entrar em países que tenham um mercado de alta atratividade e baixo risco e nos quais detenha vantagem competitiva. A Digicel adotou uma estratégia de expansão de mercado bastante incomum, desviando-se desses critérios de entrada no mercado.<sup>19</sup>

**DIGICEL** Em seus 11 anos de existência, a Digicel, com sede na Jamaica, conquistou países em desenvolvimento politicamente instáveis como Papua Nova Guiné, Haiti e Tonga com produtos e serviços de telecomunicações móveis atraindo a população pobre e geralmente negligenciada de consumidores. A empresa busca uma cobertura de 100% da população com suas redes, levando serviço móvel acessível para residentes locais e rurais que jamais tiveram oportunidade de cobertura e cuja feroz fidelidade ajuda a proteger a

Digicel de intervenções agressivas do governo. Atuando em 32 mercados no Caribe, Pacífico Sul e América Central e do Sul, atende a 13 milhões de clientes. Para ser localmente relevante, a Digicel patrocina times de críquete, rugby e outros esportes de alta visibilidade em cada uma dessas áreas. O conhecido velocista campeão olímpico Usain Bolt é o principal embaixador da marca em várias propagandas e promoções por toda a região. A empresa também administra uma série de ações comunitárias em cada mercado por meio dos

programas de desenvolvimento educacional, cultural e social da Fundação Digicel. Os esforços de marketing da empresa em Fiji são ilustrativos. Em meio a uma batalha aguerrida com a Vodafone apenas dois anos após seu ingresso no mercado, a Digicel Fiji adicionou a cor azul da bandeira nacional a seu próprio logotipo vermelho para refletir o orgulho da empresa por suas contribuições para a vida e os esportes do país, conforme reflete a campanha *Fiji Matters to Us* (Nós nos importamos com Fiji).



Créditos: Digicel, Katie Taylor, Head of Marketing; Bernard Prasad, Graphic Designer.

A Digicel oferece um serviço acessível de telefonia celular e programas de marketing localmente relevantes para consumidores negligenciados nos mercados em desenvolvimento.

## SUCESSO NOS MERCADOS EM DESENVOLVIMENTO

Uma das mais nítidas distinções no marketing global ocorre entre os países desenvolvidos e aqueles em desenvolvimento ou mercados emergentes, como Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, que compõem o BRICS (sigla formada pelas iniciais dos nomes dessas nações).<sup>20</sup> Outro mercado em desenvolvimento com muita relevância econômica e de mercado é a Indonésia. Alguns começaram a agrupar esse país e a África do Sul com Colômbia, Vietnã, Egito e Turquia, chamando-os de CIVETS para aumentar sua visibilidade.<sup>21</sup> Esses mercados oferecem muitas oportunidades, mas também inúmeros desafios.

As necessidades ainda não satisfeitas das economias em desenvolvimento representam grandes mercados potenciais para alimentação, vestuário, habitação, eletroeletrônicos, eletrodomésticos e muitos outros produtos. Os líderes de mercado contam com os mercados em desenvolvimento para impulsionar seu crescimento. A Nestlé estima que cerca de um bilhão de consumidores em mercados emergentes terá incremento suficiente em seus rendimentos para passar a comprar os produtos da empresa ao longo da próxima década. A maior indústria alimentícia do mundo obtém cerca de 40% de sua receita de economias emergentes. Os mercados em desenvolvimento são responsáveis por mais de 50% das vendas da Unilever e 30% do volume total da Kraft, bem como mais de 40% de seu novo negócio de salgadinhos, o Mondelez.<sup>22</sup>

As nações em desenvolvimento representam aproximadamente 82% da população mundial, e estima-se que 90% do crescimento populacional futuro ocorram nessas regiões.<sup>23</sup> Resta saber



se as empresas conseguirão atender a esse imenso universo de consumidores, que detêm um poder de compra muito menor e condições de vida que variam da pobreza à miséria. A seguir, destacamos importantes desdobramentos em cada país do BRICS e na Indonésia.

**BRASIL**<sup>24</sup> País rico em recursos naturais, o Brasil é a maior economia da América Latina e a sexta maior do mundo. De acordo com um estudo da Goldman Sachs, provavelmente assumirá a quarta posição no ranking mundial até 2050, o que significa que será economicamente maior do que nações como Alemanha, Japão e Reino Unido. A Copa do Mundo de futebol de 2014 e as Olimpíadas de 2016 no Rio de Janeiro lançaram os holofotes do mundo sobre os recentes avanços realizados pelo Brasil, embora tenham destacado também certo desconforto do país quanto a investir tanto em eventos esportivos em detrimento de tratar questões domésticas urgentes, como educação e infraestrutura. O Brasil também é o quinto maior país na esfera global em termos de usuários digitais, com cerca de 91 milhões de pessoas conectadas à internet, o que torna atrativas as estratégias digitais. As mídias sociais são especialmente populares. As empresas estão cada vez mais usando o marketing móvel, com forte influência local, em suas comunicações de marketing.

As empresas têm buscado maneiras inovadoras de vender bens e serviços às populações de baixa renda. A Nestlé Brasil elevou as vendas de biscoitos Bono em 40% ao reduzir o pacote de 200 gramas para 140 gramas e baixar seu preço. Um vice-presidente de marketing da Unilever Brasil observou:

Há temas comuns que repercutem bem com os brasileiros: vida familiar, felicidade, otimismo e orgulho de ser do Brasil. São otimistas naturais, notoriamente animados, e a forma como as marcas se envolvem com eles deve refletir isso.

O Brasil passou por alguns anos de crescimento acelerado nas décadas de 1960 e 1970, quando foi a segunda grande economia do mundo de mais rápido crescimento. Como resultado, agora o país ostenta setores de grande porte e bem desenvolvidos de agricultura, mineração, manufatura e serviços.

Entre as empresas brasileiras que obtiveram êxito internacional podemos citar as fabricantes de aeronaves Embraer, de sandálias havaianas e de cerveja e outras bebidas AmBev, que se fundiu com a Interbrew para formar a InBev. O Brasil também difere de outros mercados emergentes por ser uma democracia plena, ao contrário da Rússia e da China, e por não ter conflitos graves com países vizinhos, diferentemente da Índia.

Existe, porém, uma série de obstáculos conhecidos como *custo Brasil*. O custo de transporte de produtos abocanha até cerca de 13% do PIB brasileiro, cinco pontos percentuais a mais do que nos Estados Unidos. Descarregar um contêiner sai duas vezes mais caro do que na Índia e demora três vezes mais do que na China. Leis trabalhistas rigorosas e onerosas inspiraram uma enorme economia subterrânea que, segundo estimativas da McKinsey, chega a responder por 40% do produto interno bruto do Brasil, abrangendo cerca de metade dos empregos urbanos. Crime e corrupção ainda são problemas no país.

**RÚSSIA**<sup>25</sup> A fragmentação da União Soviética em 1991 transformou a economia isolada e centralizada da Rússia em uma economia de mercado globalmente integrada. O país é o maior exportador de gás natural do mundo, o segundo maior exportador de petróleo e o terceiro maior exportador de aço e alumínio primário. No entanto, a dependência de commodities tem seu lado negativo. Durante a recente recessão, a economia russa foi penalizada pela queda nos preços das commodities e pela crise de crédito.

Os russos fazem uso intensivo das mídias sociais — uma média de 9,8 horas mensais por visitante, duas vezes a média mundial —, embora o Facebook tenha ficado para trás dos concorrentes locais. A empresa tem envolvido desenvolvedores russos de aplicativos, jogos e ferramentas similares para fornecer mais conteúdo local.

A Rússia tem uma força de trabalho declinante e uma infraestrutura precária. A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) adverte que as reformas econômicas estagnaram e classifica a Rússia como uma das nações mais corruptas do mundo. Muitos avaliam o governo de Vladimir Putin como imprevisível e difícil de lidar.

Por essas e outras razões, a entrada no mercado russo pode ser intimidadora. Para fazer distribuição na Rússia, a Cyclo Industries, fabricante norte-americana de produtos químicos para a indústria automotiva, teve de traduzir seus rótulos, entender como determinar preços competitivos e desenvolver planos de marketing especializados. Problemas logísticos levaram um executivo de marketing da empresa a observar: “As estradas são simplesmente horríveis, e não há como ir de uma parte da Rússia a outra”. Embora tenha levado mais de um ano para a empresa estabelecer presença no país, em seis meses o mercado russo já contribuía com 10% do faturamento da Cyclo.

**ÍNDIA**<sup>26</sup> A transformação da Índia ao longo de uma geração foi impressionante. Reformas realizadas no início da década de 1990 que reduziram barreiras comerciais e liberalizaram mercados de capitais trouxeram a expansão dos investimentos e do consumo. O país possui uma democracia vigorosa e uma população jovem. A segunda nação mais populosa do mundo, com 1,21 bilhão de pessoas, também é uma das mais jovens entre as grandes economias, com idade média de 25 anos. Na realidade, um quarto da população mundial abaixo dessa faixa etária vive na Índia.

Uma economia forte foi acompanhada pelos avanços em alfabetização e pelo acesso a serviços financeiros e tecnologia moderna. A Índia adotou plenamente a tecnologia móvel: a densidade de telefones móveis é de aproximadamente 75% da população, dos quais cerca de 15% usam seus dispositivos móveis para acessar a internet. Com acesso a alguns dos preços mais baixos, um terço dos assinantes móveis indianos vive em áreas rurais.

A ascensão da Índia abre um mercado maior para produtos norte-americanos e ocidentais. Cerca de 16 milhões, ou 3%, de consumidores indianos constituem um público-alvo de alto poder aquisitivo para marcas de estilo de vida jovem e conotação de *status* e riqueza. Carros de luxo e motocicletas reluzentes são os símbolos de prestígio mais desejados, seguidos por vestuário, alimentação, entretenimento, bens de consumo duráveis e viagens. Oportunidades não faltam para empresas de todos os tipos. Os indianos tomaram em média apenas 14 garrafas de 250 ml de Coca em 2012, em comparação com uma média de 241 no Brasil e 745 no México, levando a Coca-Cola a anunciar um investimento local de US\$ 5 bilhões para o período de 2012 a 2020.

Como o sétimo maior país em tamanho, no entanto, a Índia possui importantes diferenças regionais. Cada um dos 28 estados tem suas próprias políticas e regras fiscais, e no país há 23 línguas oficiais, 1.500 dialetos e uma infinidade de religiões. Áreas em torno de Mumbai e Bangalore são as mais ricas e alfabetizadas, enquanto os estados mais pobres e menos educados estão no leste. Até mesmo o clima é relevante para as empresas. Invernos frescos no norte criam condições para o ressecamento da pele, em forte contraste com os climas úmidos de Mumbai e Chennai.

Algumas empresas indianas — como Mittal, Reliance Group, Tata, Wipro, Infosys e Mahindra — alcançaram sucesso internacional. A Reliance é um conglomerado que toca a vida de um em cada 10 indianos todos os dias, e sua base de clientes em todo o mundo chega a 100 milhões.

Apesar de todas as oportunidades que oferece, a Índia tem dificuldades com infraestrutura e serviços públicos precários — educação, saúde e abastecimento de água — e leis trabalhistas restritivas. O governo nacional em Nova Deli comprometeu-se a gastar US\$ 1 trilhão em infraestrutura ao longo de cinco anos, embora, como em muitos mercados emergentes, a corrupção continue a ser um grande problema em praticamente todos os níveis governamentais. Uma rede de varejo complexa tem demorado a se modernizar, acarretando problemas de distribuição.

**CHINA**<sup>27</sup> Uma população de 1,34 bilhão de habitantes faz com que as empresas lutem para conquistar seu espaço na China, e a concorrência é acirrada entre as nacionais e as internacionais. A entrada do país na Organização Mundial do Comércio em 2001 abrandou suas leis de manufatura e investimento, além de ter modernizado os setores de varejo e logística. O resultado foi uma concorrência maior em termos de preços, produtos e canais, mas alguns setores permaneceram fortemente protegidos ou totalmente fora do alcance de estrangeiros.

As empresas de fora queixam-se de concorrência subsidiada, acesso restrito, regulamentos conflitantes, burocracia obscura e aparentemente arbitrária e falta de proteção à propriedade intelectual; 90% dos softwares para PC são supostamente pirateados na China. O governo

chinês incentiva parcerias com empresas estrangeiras, em parte para que as locais aprendam o suficiente para virem a ser potências globais.

No entanto, oportunidades existem. Embora seja o nono maior mercado da Nestlé, na China a empresa vende metade do que no Brasil, cuja população é sete vezes menor do que a chinesa. Apesar de ser o maior mercado de automóveis do mundo, com uma proporção de 60 veículos por 1.000 pessoas, a China tem a metade da média mundial no que se refere à propriedade de veículos. A PepsiCo tem grandes planos para suas marcas de alimentos e bebidas, ciente de que o consumo de batatas fritas na China gira em torno de uma embalagem pequena a cada quatro semanas, em comparação com as 15 nos Estados Unidos, e que o consumidor médio chinês compra uma bebida 230 vezes por ano, enquanto o consumidor médio norte-americano compra 1.500.

Vender na China significa ir além das grandes cidades para as de segundo e terceiro nível, bem como atingir os 700 milhões de consumidores em potencial que vivem em pequenas comunidades do interior rural. Chengdu e Chongqing são duas potências econômicas de segundo nível no oeste do país e experimentam muito crescimento. Os consumidores da zona rural representam um desafio à parte; eles têm renda mais baixa (a relação de renda entre as cidades costeiras do país e o interior rural é de seis para um), são menos instruídos e costumam se apegar a hábitos locais. A China também é etnicamente diversificada — as cédulas bancárias possuem oito idiomas, incluindo árabe, mongol e tibetano.

A classe média urbana emergente na China é ativa e exigente, demandando maior qualidade e variedade. Embora superem em quatro vezes a população dos Estados Unidos, os consumidores chineses gastam uma fração do que os norte-americanos gastam. Atualmente, a China é o maior consumidor mundial de bens de consumo de luxo, considerados por muitos chineses como troféus de sucesso. Os carros de luxo são o segmento automotivo que mais cresce graças às crescentes fileiras de milionários do país. As vendas da Burberry na China correspondem praticamente aos de toda a Europa.

A concorrência entre as empresas estrangeiras é feroz pelo domínio nesse mercado em rápido crescimento. O Walmart compete com o Carrefour, a General Motors com a Volkswagen e a Nike com a Adidas. Na concorrência com os negócios locais, muitas empresas ocidentais beneficiam-se de sua reputação de qualidade, segurança e confiabilidade junto aos consumidores chineses, que têm testemunhado inúmeros escândalos nas empresas nacionais. Ao mesmo tempo, as corporações ocidentais precisam ser relevantes localmente. A Starbucks tem um cardápio de bebidas especialmente adaptadas para os consumidores chineses — incluindo uma mistura chamada *East meets West* (O oriente encontra o ocidente) — de livre escolha para as lojas locais.

**ÁFRICA DO SUL**<sup>28</sup> Embora seja um mercado desenvolvido, a África do Sul foi incluída aqui não apenas por ser um importante mercado por si só, mas também por ser um ponto de acesso ao continente africano. Muitas empresas internacionais têm usado o país como uma plataforma de lançamento para sua expansão na região. A Copa do Mundo de 2010 ofereceu uma oportunidade de reexame do progresso econômico sul-africano e de outros países do continente.

A África passou por muitas mudanças nos últimos anos. Embora a turbulência política no Egito, na Tunísia e na Líbia durante a Primavera Árabe seja um lembrete da instabilidade que atormentou o continente e os problemas de logística e infraestrutura persistam, melhorias em outras áreas, como saúde, educação e serviços sociais, pintam um quadro mais auspicioso para o futuro, assim como as previsões econômicas. O McKinsey Global Institute estima que o número de famílias africanas com renda discricionária — dinheiro disponível para gastar em itens que não sejam alimentos — cresça robustos 50% para 128 milhões de pessoas até 2020.

Outra pesquisa da McKinsey revela que muitos consumidores africanos buscam produtos de alta qualidade e têm conhecimento de marcas, “contradizendo a visão de que o continente é um lugar retrógrado onde as empresas podem vender mercadoria de segunda categoria”. A Unilever tem obtido sucesso na adaptação de produtos para clientes africanos: alimentos acessíveis, sabão em pó que economiza água e produtos de higiene adaptados aos gostos locais. Sua linha mais vendida de xampus e condicionadores, a Motions, foi criada especialmente para cabelos afros e pele negra.

Algumas empresas trabalharam por anos para desenvolver seus negócios africanos. Atualmente, a General Motors comercializa em mais de 50 países africanos e fabrica na África do

Sul, no Egito e no Quênia. Como qualquer outro continente, a África é altamente heterogênea, e alguns especialistas enfatizam que ela deve ser vista como 53 países separados e muitas vezes bastante diferentes. O Boston Consulting Group batizou as oito economias mais fortes da África de ‘leões africanos’: Argélia, Botswana, Egito, Líbia, Ilhas Maurício, Marrocos, África do Sul e Tunísia. E a Nestlé é especialmente otimista quanto ao Quênia, Etiópia, Moçambique, Angola e República Democrática do Congo.

Embora a agricultura seja o maior setor econômico, as áreas de telecomunicações, energia, produtos de consumo e saúde apresentam crescimento mais rápido. Mais de 650 milhões de africanos possuíam telefones celulares ao final de 2011; mais de 300 milhões deles são assinantes novos desde 2000. Esses aparelhos são usados não apenas para falar, mas também como uma plataforma de apoio à vida diária, desempenhando papel crucial nos cuidados de saúde e no setor bancário, por exemplo, que não conta com uma infraestrutura abrangente. Dois terços dos adultos usam um serviço bancário móvel, com Vodafone e MTN à frente. A internet tem desempenhado um papel cada vez mais importante na África em relação ao marketing, normalmente acessada via celulares.

**INDONÉSIA**<sup>29</sup> A reputação da Indonésia de um país historicamente em luta contra catástrofes naturais, terrorismo e incerteza econômica vem sendo rapidamente substituída pela de um país caracterizado por estabilidade política e crescimento econômico. Diante de tanto progresso, o quarto maior país do mundo e o maior entre os muçulmanos desponta na visão de muitos como preparado para se juntar às nações do BRICS.

A Indonésia tornou-se a terceira economia que mais cresce na região — atrás da Índia e da China — em grande parte com base em seus 240 milhões de consumidores. Estima-se que, em 2030, o número de indonésios de classe média — aqueles que recebem entre US\$ 2 e US\$ 20 por dia — aumente de 131 milhões para 244 milhões e aqueles na ‘classe de consumo’ — que ganham mais de US\$ 3.600 por ano — passem de 45 milhões para 135 milhões. Os especialistas em marketing constataram que os consumidores indonésios têm muita consciência de marca, uma preferência importante dada às rendas crescentes.

Como um arquipélago com mais de 14 mil ilhas e um clima quente e úmido, a Indonésia apresenta desafios. A eficiência e a eficácia na distribuição são cruciais. Grandes importadores estabeleceram amplas redes de distribuição que permitem estender seu atendimento para além do um terço da população que vive nas seis ou sete maiores cidades. Como em muitos países em desenvolvimento, a infraestrutura é precária.

Não obstante, o progresso da Indonésia nos últimos anos tem sido notável. É o mercado de mais rápido crescimento da L’Oréal na região da Ásia-Pacífico, o que levou a empresa a construir uma fábrica no país. A IKEA ingressou no mercado recentemente. Mais de 20% dos usuários de internet no país têm conta no Twitter, o que transformou a Indonésia no sexto país mais ativo nesse microblog.

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA O DESENVOLVIMENTO DE MERCADOS** Ingressar com sucesso nos mercados em desenvolvimento requer um conjunto especial de habilidades e planos, além da capacidade de fazer uma série de coisas boas e diferentes.<sup>30</sup> Vejamos como algumas empresas foram pioneiras no modo de atender aos consumidores ‘invisíveis’ desses mercados:<sup>31</sup>

- A Grameenphone comercializou telefones celulares para 35 mil aldeias em Bangladesh contratando aldeões como agentes que alugavam tempo de uso dos aparelhos para outros aldeões, permitindo uma chamada por vez.
- A Colgate-Palmolive passou por aldeias indianas com vans que exibiam vídeos mostrando os benefícios da escovação de dentes.
- A Corporación GEO constrói moradias de baixa renda no México, entregando casas de dois quartos que são modulares e expansíveis.

Essas empresas aproveitaram o potencial dos mercados em desenvolvimento alterando suas práticas convencionais de marketing. Vender em áreas em desenvolvimento não pode ser visto como ‘um negócio como outro qualquer’. Diferenças econômicas e culturais não

faltam, a infraestrutura de marketing é precária e a concorrência local pode ser surpreendentemente acirrada.<sup>32</sup>

Muitas empresas têm explorado a crescente classe média nos mercados em desenvolvimento. O Boston Consulting Group estima que haverá quase um bilhão de chineses e indianos de classe média até 2020.<sup>33</sup> Muitos deles terão aspirações que incluem a aquisição de produtos de qualidade superior e marcas globais.<sup>34</sup>

Por exemplo, quando a Unilever introduziu o TRESemme no Brasil, garantiu o suporte de 40 grandes varejistas, cortejou blogueiros de moda, distribuiu 10 milhões de amostras grátis e lançou a maior blitz publicitária de um dia da companhia, que atraiu 1 milhão de fãs para a página brasileira da marca no Facebook. Em menos de um ano, as vendas do TRESemme ultrapassaram as do xampu Pantene da P&G em hipermercados e drogarias, dando à Unilever confiança para, em seguida, estabelecer-se na Índia e na Indonésia.<sup>35</sup>

Visto que as práticas de marketing necessárias são mais parecidas com as empregadas nos mercados em desenvolvimento, costuma ser muito mais fácil explorar a classe média nos mercados em desenvolvimento do que alcançar os 4 bilhões de pessoas na 'base da pirâmide'. Embora possam valer coletivamente US\$ 3 trilhões, cada consumidor individual de baixa renda pode ter muito pouco a gastar.

Satisfazer a base da pirâmide também exige cuidadoso planejamento e execução. Diz o senso comum que um modelo de negócio de 'baixo preço, baixa margem e alto volume' é o segredo para atrair com sucesso os mercados de baixa renda nos mercados em desenvolvimento. Embora existam bons exemplos de tal estratégia — por exemplo, a Hindustan Unilever com o sabão em pó Wheel na Índia —, outros tiveram dificuldade. A Procter & Gamble lançou seu produto Pur para purificação de água na Índia, o qual, apesar de custar apenas 10 centavos por sachê, gerava uma margem de 50%. Porém, em virtude dos resultados globais decepcionantes, a empresa transformou a marca em um empreendimento filantrópico.<sup>36</sup>

As empresas têm aprendido as nuances do marketing dirigido a uma população mais ampla nos mercados emergentes, especialmente quando reduzir custos torna-se difícil em uma cadeia de suprimento já estabelecida e quando os métodos de produção, a estratégia de distribuição e as bonificações de preço são difíceis de controlar em razão da sensibilidade do consumidor ao preço.

Obter a equação correta de marketing nos mercados em desenvolvimento pode render altos dividendos:

- Embalagens menores e preços mais baixos são muitas vezes cruciais quando há limitação de renda e espaço. Os sachês de quatro centavos do sabão e do xampu da Unilever foram um grande sucesso na Índia rural, onde ainda vivem 70% da população.<sup>37</sup>
- A grande maioria dos consumidores nos mercados emergentes adquire seus produtos de pequenos armazéns, barracas, quiosques e lojinhas de família que não são muito maiores do que um armário, o que a Procter & Gamble chama de 'lojas de alta frequência'. Na Índia, a comida é amplamente adquirida nos 12 milhões de estabelecimentos familiares da vizinhança chamadas de *kirana*. Esses negócios prosperam oferecendo conveniência, crédito e até entrega em domicílio, embora o varejo moderno esteja começando a fazer incursões.<sup>38</sup>
- A Nokia enviou a equipe de marketing, vendas e engenharia de seu grupo de telefonia para passar uma semana nas casas de moradores da zona rural da China, da Tailândia e do Quênia, com o propósito de observar como usavam os telefones. Ao desenvolver aparelhos de baixo preço com apenas a funcionalidade necessária, a Nokia manteve a liderança na participação de mercado em algumas regiões da África e da Ásia, apesar de ser ultrapassada por outras marcas em partes do mundo desenvolvido.<sup>39</sup>

As estratégias digitais serão cruciais no desenvolvimento de mercados, dada a rápida penetração dos smartphones como mais do que um meio de comunicação. Um estudo mostrou que as mídias sociais são seis vezes mais importantes para as marcas nos mercados em desenvolvimento como a Indonésia e a Tailândia do que no Japão ou no Reino Unido.<sup>40</sup>



Na Índia, milhões de consumidores compram alimentos nas onipresentes *kiranas* ou lojinhas de família.



Créditos: © ImageBROKER/Alamy.

**MERCADOS EM DESENVOLVIMENTO E MERCADOS DESENVOLVIDOS** Empresas baseadas nos mercados em desenvolvimento também vêm acirrando a concorrência. Wipro da Índia, Cemex do México, HTC de Taiwan e Petronas da Malásia vieram de mercados em desenvolvimento para se tornarem multinacionais robustas que atuam em diversos países. Muitas vezes, o segredo é tanto desenvolver um modelo de negócios global como construir uma marca global efetivamente atuante em todos os mercados-alvo.<sup>41</sup>

Uma estratégia empregada com sucesso por algumas empresas provenientes dos mercados emergentes é identificar nichos negligenciados em mercados maiores.<sup>42</sup> A Mahindra vende a fazendeiros norte-americanos pequenos tratores de suas três fábricas de montagem nos Estados Unidos há mais de 20 anos. Ela aproveita sua experiência na fabricação de pequenos tratores para também se expandir aos nichos de mercado de corte de grama e manutenção de campos de golfe.

Outra estratégia para se tornar global é adquirir uma ou mais empresas nos mercados desenvolvidos. A Apollo Tyres da Índia adquiriu negócios na Holanda e na África do Sul. Após a Lenovo adquirir o negócio de computadores da IBM por US\$ 1,25 bilhão em 2005, muitas outras empresas chinesas começaram a olhar para o exterior em busca de possíveis aquisições, levando um erudito a declarar que a conhecida frase *Made in China* (Produzido na China) logo seria substituída por *Owned by China* (Pertencente à China).<sup>43</sup>

Por outro lado, muitas empresas de mercados desenvolvidos têm aplicado lições extraídas dos mercados em desenvolvimento para competir melhor em suas searas domésticas ou existentes (lembremos a discussão da 'base da pirâmide' no Capítulo 3). A inovação de produtos tornou-se uma via de mão dupla entre mercados em desenvolvimento e mercados desenvolvidos. O desafio é pensar de forma criativa sobre como o marketing pode realizar o sonho da maioria da população mundial em ter um melhor padrão de vida.<sup>44</sup>

Muitas empresas apostam nisso. Para alimentar uma população mundial estimada em nove bilhões em 2050, analistas estimam que a produção global de alimentos deve aumentar 60%, um desafio que a John Deere tem abordado.<sup>45</sup>

**JOHN DEERE** A nova linha 8R da John Deere foi a primeira linha de tratores projetados para acomodar as necessidades de diferentes agricultores em 130 países do mundo. O 8R é potente, sem deixar de ser ágil e econômico, mais adequado para fazendas

de maior porte. Entretanto, é altamente adaptável às necessidades dos produtores tanto nos mercados em desenvolvimento, como Brasil e Rússia, como nos mercados desenvolvidos dos Estados Unidos ou da Alemanha. De março de 2011 a março de

2012, os clientes encomendaram mais de 7.800 configurações do trator 8R. A Deere tem nove fábricas fora dos Estados Unidos em mercados desenvolvidos e em desenvolvimento, como Alemanha, Índia, China, México e Brasil.

A integração econômica regional — ou seja, a criação de acordos comerciais entre blocos de países — tem se intensificado nos últimos anos. Isso significa que as empresas estão mais propensas a ingressar em regiões inteiras ao mesmo tempo. Alguns países formaram zonas de livre comércio ou comunidades econômicas, ou seja, grupos de nações organizados para trabalhar em direção a objetivos comuns na regulamentação do comércio internacional.

## Decisão sobre a maneira de ingressar no mercado

Quando uma empresa define determinado país como alvo, precisa definir a melhor maneira de ingressar nele com suas marcas. As principais opções são *exportação indireta*, *exportação direta*, *licenciamento*, *joint-ventures* e *investimentos diretos*, mostradas na Figura 8.2. Cada estratégia subsequente envolve maior potencial de comprometimento, risco, controle e lucro.

### EXPORTAÇÃO INDIRETA E DIRETA

A maneira mais comum de se envolver em um mercado internacional é por meio da exportação, especificamente a *exportação indireta* — isto é, operar com intermediários independentes. O *exportador estabelecido no próprio país* compra os produtos dos fabricantes e depois os revende no mercado internacional. O *agente de exportação estabelecido no país* procura compradores estrangeiros, negocia e recebe uma comissão. As *cooperativas* representam diversos fabricantes em atividades de exportação — geralmente de produtos primários como frutas ou castanhas —, e estão parcialmente sob seu controle administrativo. As *empresas de gestão de exportações* aceitam gerenciar as atividades de exportação de uma empresa mediante remuneração.

A exportação indireta tem duas vantagens. A primeira é que envolve menos investimentos. A empresa não precisa desenvolver um departamento de exportação nem uma equipe de vendas ou contatos no mercado internacional. A segunda é que envolve menos riscos. Visto que os intermediários internacionais agregam *know-how* e serviços ao relacionamento, a empresa vendedora normalmente comete menos erros.

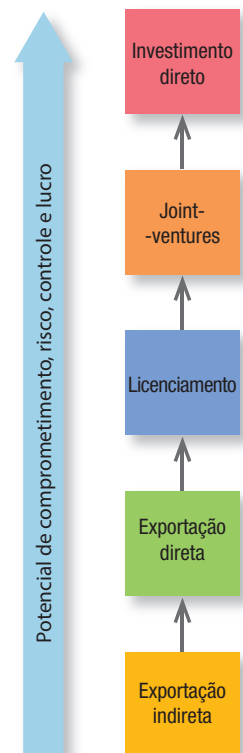
Em determinado momento, as empresas podem decidir controlar suas próprias exportações. O investimento e o risco são um pouco maiores, mas o potencial de retorno também é. A exportação direta ocorre de diversas maneiras:

- **Departamento ou divisão interna de exportação.** Uma função exclusivamente de serviço pode tornar-se um departamento independente de exportação que opera como centro de lucros.
- **Filial ou subsidiária de vendas no exterior.** A filial de vendas é responsável pelas vendas e pela distribuição; pode também cuidar da armazenagem e das promoções. Frequentemente funciona como showroom e central de atendimento ao cliente.
- **Representantes de vendas de exportação que viajam para o exterior.** Representantes de vendas estabelecidos no país exportador são enviados a outros países para buscar oportunidades de negócios.
- **Agentes ou distribuidores estabelecidos no exterior.** Os distribuidores e agentes podem obter direitos exclusivos ou apenas limitados para representar a empresa em um país.

Muitas empresas usam a exportação, seja ela direta ou indireta, como forma de avaliar o mercado antes de construir uma fábrica e produzir uma mercadoria no exterior. Com a internet, talvez não seja mais necessário às empresas participar de feiras a fim de atrair novos clientes fora de seus países de origem, dar atendimento a clientes já existentes que vivem no exterior, comprar de fornecedores internacionais e criar uma conscientização de marca global.

Empresas bem-sucedidas adaptam seus sites para oferecer conteúdo e serviços específicos do país a seus mercados internacionais mais promissores, de preferência na língua local.

**Figura 8.2** Cinco maneiras de ingressar no mercado internacional



Encontrar informações gratuitas sobre comércio e exportação nunca foi tão fácil. A seguir, alguns sites em que se pode começar a busca:

- [www.trade.gov](http://www.trade.gov) – U.S. Department of Commerce’s International Trade Administration
- [www.exim.gov](http://www.exim.gov) – Export-Import Bank of the United States
- [www.sba.gov](http://www.sba.gov) – U.S. Small Business Administration
- [www.bis.doc.gov](http://www.bis.doc.gov) – Bureau of Industry and Security, um braço do Departamento de Comércio

Além disso, os escritórios de promoção de exportação de muitos estados dispõem de recursos on-line e permitem que as empresas façam link para seus sites.

## LICENCIAMENTO

O licenciamento é uma forma simples de ingressar no mercado internacional. O licenciador concede a uma empresa estrangeira o uso do processo de fabricação, da marca, da patente, dos segredos comerciais ou de outros itens de valor em troca do pagamento de uma taxa ou de *royalties*. O licenciador consegue entrar no país com pouco risco, enquanto o licenciado passa a dominar um processo específico de produção ou explora a popularidade de um produto ou marca muito conhecidos.

No entanto, o licenciador tem menos controle sobre o licenciado do que teria em suas próprias instalações de produção e vendas. Se o licenciado tiver muito sucesso no empreendimento, a empresa terá aberto mão dos lucros; e quando o contrato vencer, ela poderá descobrir que criou um concorrente. Para evitar que isso aconteça, o licenciador geralmente fornece alguns ingredientes ou componentes proprietários (como faz a Coca-Cola). Contudo, a melhor estratégia é sempre

liderar as inovações, de modo que o licenciado continue a depender do licenciador.

Existem variações no acordo de licenciamento. Empresas como Hyatt e Marriot negociam *contratos de gestão* com proprietários de hotéis em vários países para gerenciar os negócios mediante pagamento de honorários. A empresa gestora pode até ter a opção, durante determinado período, de comprar ações da empresa administrada.

Na *fabricação por contrato*, a empresa contrata fabricantes locais para produzir o produto. A Volkswagen tem um contrato com o grupo GAZ até 2019, pelo qual o GAZ montará os modelos Jetta, Skoda Octavia e Skoda Yeti da VW em Nizhny Novgorod para o mercado russo, com volume de produção planejado de 110.000 veículos por ano.<sup>46</sup> Toshiba, Hitachi e outros fabricantes japoneses de televisores usam a fabricação por contrato para atender ao mercado da Europa Oriental.<sup>47</sup>

A fabricação por contrato reduz o controle da empresa sobre o processo e coloca em risco a perda de lucros potenciais. Contudo, oferece a chance de um início mais rápido, com a oportunidade de formar uma parceria com o fabricante local ou até de comprá-lo posteriormente.

Por fim, uma empresa pode ingressar em um mercado internacional por meio de *franquia*, uma forma mais completa de licenciamento. O franqueador oferece todo um conceito de marca e um sistema operacional. Em contrapartida, o franqueado faz um investimento inicial e paga determinadas taxas ao franqueador. Operadores de serviço rápido como McDonald’s, Subway e Burger King têm franquias espalhadas pelo mundo, assim como as empresas de serviços e varejo, como 7-Eleven, Hertz e Hotéis Best Western.<sup>48</sup>

Empresas como a Best Western usaram acordos de franquia para entrar de forma econômica em mercados pelo mundo.





## JOINT-VENTURES

Historicamente, investidores estrangeiros têm se unido a investidores locais para criar uma **joint-venture** na qual possam dividir o controle e a propriedade. Para expandir-se geográfica e tecnologicamente, além de diversificar seus investimentos e riscos, a GE Capital — o braço de financiamento para pessoas físicas da GE — considera as joint-ventures uma de suas “mais poderosas ferramentas estratégicas”. Ela formou joint-ventures com instituições financeiras da Coreia do Sul, Espanha e Turquia, entre outros países.<sup>49</sup> Os mercados emergentes, especialmente os de grande porte e complexidade como a China e a Índia, abrigam muita atividade de joint-venture.

A formação de uma joint-venture pode ser necessária ou desejável por razões econômicas ou políticas. A empresa estrangeira pode não dispor de recursos financeiros, físicos ou de gerenciamento para, sozinha, levar o empreendimento adiante ou o governo estrangeiro pode exigir que seja feita uma joint-venture como condição para a entrada. A propriedade conjunta pode implicar certas desvantagens. Os sócios podem discordar a respeito dos investimentos, do marketing ou de outras políticas. Um sócio pode querer reinvestir os lucros para crescer, enquanto o outro pode querer distribuir mais dividendos. Além disso, a propriedade conjunta pode impedir uma multinacional de realizar políticas específicas de marketing e fabricação para o mundo todo.

O valor de uma parceria pode estender-se para além do aumento de vendas ou do acesso à distribuição. Bons parceiros compartilham ‘os valores da marca’ que ajudam a manter a consistência da marca em todos os mercados. Por exemplo, o compromisso ferrenho do McDonald’s com a padronização de seus produtos é uma das razões pelas quais suas lojas de varejo são tão semelhantes em todo o mundo. O McDonald’s escolhe a dedo seus parceiros globais para encontrar ‘empreendedores compulsivos’ que farão o esforço desejado.

## INVESTIMENTO DIRETO

A forma final de envolvimento no mercado internacional ocorre por meio de propriedade direta, pela qual a empresa estrangeira pode comprar uma parte ou o todo de uma empresa local ou construir suas próprias instalações industriais ou de serviço. A Cisco não estava presente na Índia antes de 2005, mas abriu uma segunda sede em Bangalore para aproveitar oportunidades no país e em outros locais, como Dubai.<sup>50</sup>

Se o mercado em questão for suficientemente grande, o investimento direto oferecerá várias vantagens. Primeiro, a empresa garante economia de custos por meio de mão de obra e matérias-primas mais baratas, incentivos do governo e economia de frete. Segundo, fortalece sua imagem no país anfitrião ao criar empregos. Terceiro, desenvolve um relacionamento mais profundo com o governo, clientes, fornecedores locais e distribuidores, facilitando a adaptação dos produtos ao ambiente local. Em quarto lugar, mantém total controle sobre seus investimentos e pode, assim, desenvolver políticas de produção e marketing que atendam a seus objetivos internacionais no longo prazo. E, por fim, garante sua entrada no mercado caso o país onde tenha se estabelecido insista que os produtos adquiridos localmente tenham conteúdo nacional.

A principal desvantagem do investimento direto é que a empresa expõe um grande investimento a riscos como desvalorização ou bloqueio da moeda, mercados desfavoráveis ou expropriações. A empresa também poderá incorrer em alto custo para reduzir ou encerrar suas operações caso o país anfitrião exija o pagamento de uma indenização substancial aos funcionários demitidos.

## AQUISIÇÃO

Em vez de trazer suas marcas para certos países, muitas empresas optam por adquirir marcas locais para seu portfólio de marca. As marcas locais fortes podem influenciar o sentimento do consumidor de um modo que pode ser difícil para as marcas internacionais. Um bom exemplo de uma empresa que monta uma coleção de ‘joias locais’ é a SABMiller.<sup>51</sup>

**SABMILLER** De suas origens remotas como cervejaria dominante na África do Sul, a SAB-Miller passou a ter presença em 75 países em todo o mundo, graças a uma série de aquisições, incluindo a compra da Miller Brewing em 2002 nos Estados Unidos por US\$ 5,6 bilhões. A empresa é a segunda maior fabricante de cerveja do mundo, produzindo marcas conhecidas como Grolsch, Miller Lite, Peroni, Pilsner Urquell e Castle Lager da África do Sul e Victoria Bitter da Austrália. Sua estratégia global, no entanto, contrasta claramente com a de seu principal concorrente.

A estratégia da Anheuser-Busch InBev para a Budweiser é vender a marca em todo o mundo, posicionada como *The American Dream in a Bottle* (O sonho americano em uma garrafa). A SABMiller considera-se “o mais local dos cervejeiros globais” e acredita que o segredo de seu sucesso global seja pressionar marcas locais em sintonia com os costumes, as atitudes e as tradições do país de origem. A empresa conta com sociólogos, antropólogos e historiadores para encontrar o caminho certo para criar ‘intimidade local’, além de empregar 10 analistas cuja única responsabilidade é

pesquisar a segmentação em diversos mercados. A marca Cusquena do Peru “homenageia o padrão de elite do artesanato inca”. A Timisoreana da Romênia explora as próprias raízes do século XVIII. Em Gana e outras regiões da África, a cerveja Chibuku custa apenas 58¢ por litro para competir com as marcas domésticas. Quando uma pesquisa revelou que muitos tomadores de cerveja na Polônia sentiam que “ninguém nos leva a sério”, a SABMiller lançou uma campanha para sua marca Tyskie exibindo estrangeiros que elogiam a cerveja e o povo polonês.

A SABMiller reuniu um portfólio diversificado de marcas icônicas de cervejas locais de todo o mundo.



Crédito: Associated Press.

## Decisão sobre o programa de marketing

Empresas internacionais devem decidir até que ponto adaptarão suas estratégias de marketing às condições locais.<sup>52</sup> Em um extremo, está o *programa de marketing padronizado*, que promete custos mais baixos. A Tabela 8.1 resume alguns dos prós e contras dessa modalidade. No outro extremo, temos um *programa de marketing adaptado*, em que a empresa, coerente com o conceito de marketing, acredita que as necessidades de consumo variam e ajusta o programa de marketing para cada mercado-alvo. Um bom exemplo da segunda estratégia são os biscoitos Oreo.<sup>53</sup>

**Tabela 8.1** Prós e contras do marketing global padronizado

<b>Vantagens</b>
Economias de escala em produção e distribuição.
Custos mais baixos de marketing.
Poder e escopo.
Consistência em imagem de marca.
Habilidade para alavancar boas ideias com rapidez e eficiência.
Uniformidade em práticas de marketing.
<b>Desvantagens</b>
Ignora diferenças entre os consumidores quanto a necessidades, desejos e padrões de uso dos produtos.
Ignora diferenças em respostas de consumidores a programas e atividades de marketing.
Ignora diferenças de marca e desenvolvimento de produto e o ambiente competitivo.

Continua



Continuação

Ignora diferenças em ambiente jurídico.
Ignora diferenças entre as instituições de marketing.
Ignora diferenças entre os procedimentos administrativos.

**OREO** No lançamento mundial de sua marca de biscoitos Oreo, a Kraft optou por adotar um posicionamento global consistente, *Milk's Favorite Cookie* (O biscoito favorito do leite). Embora não necessariamente tão relevante assim em todos os países, esse posicionamento reforçou as associações normalmente desejáveis de nutrição, cuidado e saúde. Para garantir uma compreensão global, a Kraft criou um manual de marca que acompanhava um CD em uma caixa no formato do biscoito e resumia os fundamentos da

gestão da marca: os elementos em comum entre os países, o que poderia ser mudado e o que não poderia. Em primeiro lugar, a Kraft tentou vender o Oreo dos Estados Unidos em toda parte. Quando uma pesquisa apontou diferenças nas preferências de gosto — os chineses achavam os biscoitos muito doces enquanto os indianos, muito amargos — novas fórmulas foram introduzidas em todos os mercados. Na China, o biscoito ficou menos doce e com recheios diferentes, como sorvete de chá verde, uva-pêssego, manga-laranja

e framboesa-morango. A Indonésia tem uma variedade de chocolate e amendoim enquanto a Argentina, de banana e doce de leite. Em um exemplo de inovação reversa, a Kraft introduziu com sucesso alguns desses novos sabores em outros países. A empresa também adapta suas ações de marketing para melhorar sua conexão com os consumidores locais. Um comercial chinês exibe uma criança mostrando ao primeiro astro chinês na NBA, Yao Ming, como mergulhar um biscoito Oreo.

## SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS GLOBAIS

A vasta disseminação da web, o rápido alcance da TV a cabo e via satélite e a interconexão global das redes de telecomunicação resultaram em uma convergência de estilos de vida. Cada vez mais, a convergência de necessidades e desejos criou mercados globais para produtos mais padronizados, principalmente entre os jovens de classe média. Antes alvo de piadas, a montadora tcheca Skoda foi adquirida pela VW, que investiu para melhorar sua qualidade e imagem e oferecer uma opção de preço acessível a consumidores de baixa renda no mundo todo.<sup>54</sup> Ao mesmo tempo, o comportamento do consumidor pode variar de formas relevantes.<sup>55</sup>

- A idade média é de 26 ou 27 anos na Índia e no México e 35 na China, mas em torno de 43 a 45 no Japão, na Alemanha e na Itália.<sup>56</sup>
- Os consumidores britânicos não gostam de rosquinhas no café da manhã, enquanto os que- nianos precisam ser convencidos de que os cereais são uma boa opção.<sup>57</sup>
- Quando perguntados se estão realmente mais preocupados em adquirir uma marca específica do que obter um preço menor, aproximadamente dois terços dos consumidores norte-americanos concordaram que sim, em comparação com cerca de 80% na Rússia e na Índia.<sup>58</sup>
- A porcentagem da população on-line varia muito de um país para outro: Reino Unido (85%), Japão (80%), Estados Unidos (79%), Brasil (40%), China (34%) e Índia (7,5%). Os internautas norte-americanos passam em média 32 horas por mês navegando, em comparação com as 16 horas globais.<sup>59</sup>

O comportamento de consumo pode refletir diferenças culturais marcantes entre diversos países.<sup>60</sup> Hofstede identifica quatro dimensões culturais que diferenciam os países:<sup>61</sup>

1. **Individualismo versus coletivismo.** Em sociedades coletivistas, a autovalorização de um indivíduo diz mais respeito ao sistema social do que às realizações individuais (alto coletivismo: Japão; baixo: Estados Unidos).
2. **Proximidade versus distanciamento do poder.** As culturas com alto distanciamento do poder tendem a ser menos igualitárias (alto: Rússia; baixo: países nórdicos).
3. **Masculino versus feminino.** Essa dimensão mede até que ponto a cultura reflete características assertivas mais frequentemente atribuídas aos homens *versus* características acolhedoras mais frequentemente atribuídas às mulheres (perfil altamente masculino: Japão; baixo: países nórdicos).
4. **Aversão versus aceitação da incerteza.** A aversão à incerteza indica até que ponto as pessoas são avessas ao risco (alta aversão: Grécia; baixa: Jamaica).

Diferenças de comportamento do consumidor, bem como fatores históricos do mercado, levam os profissionais de marketing a posicionar marcas de formas diferentes em mercados diferentes.

- A cerveja Heineken é um produto premium e sofisticado nos Estados Unidos, mas comum em seu mercado doméstico holandês.
- Os automóveis Honda denotam velocidade, juventude e energia no Japão e qualidade e confiabilidade nos Estados Unidos.
- O Toyota Camry é o carro por excelência da classe média nos Estados Unidos, mas atende à classe alta na China, embora as diferenças entre os modelos de ambos os mercados sejam meramente cosméticas.

## ADAPTAÇÃO AO MERCADO

Em virtude de todas essas diferenças, a maioria dos produtos demanda ao menos alguma adaptação.<sup>62</sup> Até mesmo a Coca-Cola é mais doce ou menos gaseificada em certos países. Em vez de presumir que um produto de determinada região pode ser lançado sem alteração em outro país, uma empresa deve examinar os elementos a seguir e definir quais agregarão mais lucros do que custos se forem adaptados:

- Atributos do produto.
- Rótulo.
- Cores.
- Materiais.
- Promoção de vendas.
- Preços.
- Veículos de propaganda.
- Nome da marca.
- Embalagem.
- Execução da propaganda.
- Temática da propaganda.

As melhores marcas globais são coerentes em temática, mas refletem diferenças significativas em comportamento do consumidor, desenvolvimento de marca, forças competitivas e ambiente jurídico ou político.<sup>63</sup> A recomendação frequentemente ouvida — e às vezes modificada — para profissionais de marketing de marcas globais é: “Pense globalmente, aja localmente”. Nesse espírito, o HSBC posiciona-se explicitamente como *The World’s Local Bank* (O banco local do mundo).

Vejamos a seguir o exemplo do McDonald’s.<sup>64</sup> A empresa permite que países e regiões personalizem layout e cardápio básicos (Tabela 8.2). Em cidades assoladas por congestionamentos no trânsito como Manila, Taipei, Jacarta e Cairo, o McDonald’s faz entregas com uma frota de *scooters*.

**Tabela 8.2** Variações do cardápio global do McDonald’s

País	Itens dignos de nota
Estados Unidos	Big Mac, Chicken McNuggets, Filet-o-Fish, Egg McMuffin, Fritas.
Índia	McVeggie, Chicken Maharaja-Mac, McSpicy Paneer.
França	Le McBaguette, Le Croque McDo, Le Royal Cheese.
Egito	Beef n’ Pepper, McArabia (cafta grelhada), McFalafel.
Israel	McKebab, McFalafel, Big New York e Big Texas (hambúrgueres).
Japão	Ebi Filet-O, Mega Teriyaki Burger, Bacon Egg e Lettuce Wrap, Shaka Shaka Chicken.
China	Prosperity Burger, Taro Pie, McWings, McNuggets com molho Chili Garlic.
Brasil	Torta de banana, McNífico Bacon, Cheddar McMelt, Big Tasty.
México	Big Mac, McChicken, Fritas.

*Fontes:* Discover McDonald’s Around the World. Disponível em: <[www.aboutmcdonalds.com/mcd/country/map.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/country/map.html)>. Acesso em: 20 maio 2014; GRINER, David. McDonald’s 60-Second Meals in Japan Aren’t Going So Well. *Adweek*, 7 jan. 2013; VINES, Richard; CONNAN, Caroline. McDonald’s Wins Over French Chef with McBaguette Sandwich. Disponível em: <[www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)>. Acesso em: 15 jan. 2013; POIRIER, Ségolène. McDonald’s Brazil Has Big Plans. *The Rio Times*, 8 abr. 2012; POSTLEWAITE, Susan. McDonald’s McFalafel a Hit with Egyptians. *Advertising Age*, 19 jun. 2001.

As empresas devem ter certeza de que seu marketing é relevante para os consumidores de todos os mercados em que atuam. Depois de destacar como Amazon e Netflix estão ingressando em mercados globais, analisaremos algumas questões específicas do desenvolvimento de estratégias globais de produtos, comunicações, preços e distribuição.<sup>65</sup>

**AMAZON E NETFLIX** Duas das empresas de marketing mais bem-sucedidas nos últimos anos, Amazon e Netflix vão para o mercado externo para impulsionar seu rápido crescimento, mas também se enfrentam uma vez que ambas almejam a liderança do setor de *streaming* de filmes digitais. Mais antiga, a Amazon atua no mercado externo há mais tempo, encontrando muito sucesso no Reino Unido, na Alemanha e em outras regiões da Europa. A Amazon também ingressou na

região Ásia-Pacífico, mas teve lento progresso em mercados emergentes como a China. A Amazon adquiriu a LoveFilm, um negócio europeu de aluguel e transmissão de DVDs, para competir com a Netflix. Também abriu um enorme centro de P&D em mídia em Londres e expandiu seu negócio de distribuição Appstore para Android para atender a 200 países. A Netflix expandiu-se agressivamente no exterior, começando pelo Canadá em 2010, passando para

a América Latina em 2011 e depois para Reino Unido, Irlanda e países nórdicos em 2012. Embora sua base internacional de mais de seis milhões de consumidores seja impressionante, a empresa enfrenta pesada concorrência local e regional e precisa negociar com emissoras e distribuidoras locais para obter licenças de transmissão de TV. Para atrair novos usuários, a Netflix enfatiza a amplitude de conteúdo e suas produções originais.

## ESTRATÉGIAS DE PRODUTOS GLOBAIS

Desenvolver estratégias de produtos globais exige saber que tipos de bens ou serviços são facilmente padronizados e as estratégias adequadas de adaptação.

**PADRONIZAÇÃO DE PRODUTO** Alguns produtos atravessam fronteiras sem nenhuma adaptação melhor do que outros, e o conhecimento dos consumidores sobre novos produtos costuma ser o mesmo em todos os lugares porque as percepções ainda têm de ser formadas. Muitas marcas líderes na internet — Google, eBay, Twitter e Facebook — fizeram rápido progresso em mercados estrangeiros.

Produtos sofisticados também se beneficiam da padronização, porque qualidade e prestígio muitas vezes podem ser comercializados de forma semelhante entre os países. Fatores culturais e pertinentes ao poder aquisitivo influenciam a rapidez com que um novo produto decola em um país, embora as taxas de adoção e difusão estejam cada vez mais parecidas entre os países. As empresas de alimentos e bebidas acham mais difícil padronizar, devido a preferências e hábitos culturais bastante diversificados.<sup>66</sup>

Uma empresa pode destacar seus produtos de diferentes maneiras nos vários mercados em que atua. Em seu negócio de equipamentos médicos, a Philips costuma reservar produtos premium, de qualidade superior, para os mercados desenvolvidos e enfatiza produtos com funcionalidade e acessibilidade básicas nos mercados em desenvolvimento. Cada vez mais, no entanto, a empresa tem adotado projeto, engenharia e fabricação locais em mercados emergentes como China e Índia.<sup>67</sup>



Crédito: © Robert Morris/Alamy.

A Amazon obteve grande sucesso ao ingressar em mercados globais, especialmente na Europa.

A Milkkuat é uma bebida láctea popular na Indonésia devido a seu prazo de validade de seis meses e preço acessível.



Crédito: Groupe Danone. Usado com permissão.

Com uma classe média crescente em diversos mercados emergentes, muitas empresas estão montando portfólios de produto para explorar diferentes segmentos de renda. A francesa do setor de alimentos, Danone, oferece muitos produtos saudáveis de alta qualidade, como o iogurte Danone, a água mineral Evian e a comida para bebê Blédina, mas também comercializa itens a preços bem mais baixos visando aos consumidores com orçamentos para alimentação à base de “um dólar por dia”. Na Indonésia, onde a renda per capita média é de cerca de US\$ 10 por dia, a empresa vende a Milkkuat, uma bebida láctea com pH neutro e seis meses de validade. Atualmente, a Danone gera 60% de suas vendas nos mercados em crescimento (exceto a Europa Ocidental), em comparação com os apenas 23%, em 1996 (fonte: www.danone.com).<sup>68</sup>

**ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO DE PRODUTO** Warren Keegan distinguiu cinco estratégias de adaptação de produtos e comunicações (Figura 8.3).<sup>69</sup> Examinaremos as estratégias de produto nesta seção e as de comunicação na próxima.

**Figura 8.3** Cinco estratégias internacionais de produto e comunicação

		Produto		
		Não mudar o produto	Adaptar o produto	Desenvolver um novo produto
Comunicações	Não mudar a comunicação	Extensão direta	Adaptação do produto	Invenção de um produto
	Adaptar a comunicação	Adaptação de comunicação	Adaptação dual	

Com a **extensão direta**, lança-se o produto no mercado internacional sem nenhuma mudança. Tentadora por não exigir custos adicionais de P&D, de adaptação das fábricas ou de modificação de promoções, essa estratégia tem sido bem-sucedida quando se trata de câmeras, produtos eletrônicos e máquinas operatrizes. Em outros casos, porém, ela tem se revelado um desastre. A Campbel Soup Company perdeu cerca de US\$ 30 milhões ao lançar sopas concentradas na Inglaterra, pois os consumidores achavam que a lata era pequena e custava muito caro, sem saber que era preciso adicionar água a seu conteúdo.

A **adaptação do produto** envolve a modificação do produto para atender às condições ou às preferências locais. A manufatura flexível facilita sua realização em vários níveis.



- A empresa pode produzir uma *versão regional* de seu produto. A Dunkin' Donuts vem introduzindo mais produtos regionalizados, como as rosquinhas Coco Leche em Miami e os enroladinhos de salsichas em Dallas.<sup>70</sup>
- A empresa pode produzir uma *versão para um país*. A Kraft produz *blends* diferentes de café para os britânicos (que o bebem com leite), para os franceses (que o bebem puro) e para os latino-americanos (que preferem um sabor mais tostado).
- A empresa pode produzir uma *versão para uma cidade* — por exemplo, uma cerveja para satisfazer o gosto dos habitantes de Munique ou de Tóquio.
- A empresa pode produzir diferentes *versões de varejo*, como um tipo de café para a rede de lojas Migros e outro para a Cooperative, ambas na Suíça.

Algumas empresas aprenderam a lição da adaptação da maneira mais difícil. Em 1992, quando lançou o parque temático Euro Disney nos arredores de Paris, a Walt Disney foi duramente criticada como exemplo do imperialismo cultural norte-americano por ignorar costumes e valores franceses, como servir vinho nas refeições. Um executivo do Euro Disney observou que “quando inauguramos, havia a crença de que bastava ser Disney. Agora percebemos que nossos clientes precisam ser recebidos com base em sua própria cultura e hábitos de viagem”. Rebatizado como Disneyland Paris, o parque temático acabou se tornando a maior atração turística da Europa — mais popular até do que a Torre Eiffel — após a implementação de algumas mudanças e toques locais.<sup>71</sup>

Por outro lado, a LG Electronics da Coreia do Sul alcançou o sucesso na Índia investindo em design e fábricas locais que a ajudaram a desenvolver televisores com alto-falantes de alta qualidade, refrigeradores com cores mais vivas, congeladores menores e micro-ondas com funções de um toque para ‘menu indiano’, tudo isso refletindo as preferências indianas.<sup>72</sup>

A **invenção de produto** é uma estratégia que consiste em criar algo novo. Isso pode ocorrer de duas maneiras.

- A **invenção retrógrada** relança formatos anteriores de um produto que se adaptaram bem às necessidades de um país estrangeiro. Grande sucesso em mercados em desenvolvimento na América Latina, México e Oriente Médio, o suco em pó Tang adicionou sabores locais como *lemon pepper* (tempero à base de pimenta-do-reino e raspas de limão siciliano) e graviola. Embora as vendas nos Estados Unidos tenham despencado, as vendas mundiais dobraram de 2006 a 2011.<sup>73</sup>
- A **invenção à frente** cria um produto para satisfazer uma necessidade em outro país. Países menos desenvolvidos necessitam de alimentos de baixo preço e alto teor proteico. Empresas como Quaker Oats, Swift e Monsanto pesquisam as necessidades nutricionais desses países, formulando novos alimentos e desenvolvendo campanhas de comunicação para que seus produtos sejam experimentados e aceitos.

**ADAPTAÇÃO DE ELEMENTO DE MARCA** Ao lançar bens e serviços globalmente, é possível que certos elementos de marca tenham de ser alterados.<sup>74</sup> Até mesmo o nome da marca pode exigir uma escolha entre uma tradução fonética ou semântica.<sup>75</sup> Quando a Clairol lançou na Alemanha o Mist Stick, um aparelho de fazer cachos nos cabelos, descobriu que *mist* era uma gíria usada para *esterco*. Na China, a Coca-Cola e a Nike encontraram conjuntos de caracteres chineses que soam como os seus nomes, mas oferecem significado relevante ao mesmo tempo.<sup>76</sup>

Números e cores podem ter significado especial em certos países. O número quatro é considerado de mau agouro em toda a Ásia porque a palavra em japonês soa como ‘morte’. Alguns edifícios do Leste Asiático pulam não só o quarto andar, mas, muitas vezes, todos os andares que incorporem esse número (14, 24, 40-49). Também a Nokia não coloca no mercado asiático modelos de telefone que contenham quatro.<sup>77</sup>

O roxo está associado à morte na Birmânia e em algumas nações da América Latina; o branco é a cor do luto na Índia; e na Malásia o verde denota doença. Já o vermelho significa sorte e prosperidade na China.<sup>78</sup>

Em alguns casos, slogans de marca ou frases de anúncios têm de ser mudados.<sup>79</sup>

- Quando a fabricante de cerveja Coors traduziu seu slogan *Turn it Loose* (Solte-se) para o espanhol, descobriu que podia ser entendido como ‘Tenha diarreia’.

- Um anúncio de sabão em pó que afirmava lavar *Really Dirty Parts* (partes realmente sujas) foi traduzido por falantes de francês em Quebec como ‘um sabão para lavar as partes íntimas’.
- Já o slogan da Perdue, *It Takes a Tough Man to Make a Tender Chicken* (É preciso um homem durão para deixar um frango macio), podia ser entendido em espanhol como “É preciso um homem sexualmente excitado para deixar uma galinha amorosa”.

A Tabela 8.3 relaciona algumas outras gafes de marketing.

**Tabela 8.3** Erros grosseiros cometidos em marketing internacional

Os cartões da Hallmark foram um fracasso na França porque os franceses não gostam de mensagens muito sentimentais e preferem escrever seus próprios cartões.
A Philips começou a obter lucros no Japão somente depois de reduzir o tamanho das cafeteiras elétricas, para que coubessem nas minúsculas cozinhas japonesas, e dos barbeadores elétricos, para que se ajustassem melhor às mãos japonesas.
A Coca-Cola teve de desistir de comercializar sua garrafa de dois litros na Espanha depois de descobrir que poucos espanhóis possuíam geladeiras com compartimentos grandes o suficiente para ela.
O Tang, da General Foods, não foi aceito inicialmente na França porque a empresa o anunciou como um substituto para o suco de laranja no café da manhã. Ocorre que os franceses bebem pouco suco de laranja e quase nunca no café da manhã.
As Pop-Tarts, da Kellogg's, foram um fracasso na Grã-Bretanha porque a porcentagem de lares britânicos com torradeiras era bem menor do que nos Estados Unidos e o produto era muito doce para o paladar inglês.
Inicialmente, a campanha de comunicação norte-americana para promover o creme dental Crest, da P&G, não obteve sucesso no México. Os mexicanos não ligam muito para os benefícios da prevenção contra as cáries, e anúncios com muitas informações científicas não os sensibilizam.
A General Foods gastou milhões de dólares na tentativa de lançar uma mistura para bolo no mercado japonês, sem se dar conta de que apenas 3% dos lares japoneses eram equipados com fornos.
A princípio, as ceras para assoalho da S.C. Johnson não foram bem recebidas no Japão. Deixavam o assoalho muito escorregadio em uma cultura em que as pessoas não usam calçados dentro de casa.

## ESTRATÉGIAS GLOBAIS DE COMUNICAÇÃO

O processo de modificar as comunicações de marketing para cada mercado local é chamado **adaptação da comunicação**. Nos casos em que tanto o produto como a comunicação são adaptados, o processo é chamado **adaptação dual**.

Pensemos na mensagem. A empresa pode usar uma única mensagem em todos os lugares onde atua, variando apenas idioma e nome.<sup>80</sup> A General Mills posiciona sua marca Häagen-Dazs em termos de ‘indulgência’, ‘luxo acessível’ e ‘intensa sensualidade’. Para comunicar essa mensagem, veiculou um anúncio de 30 segundos na TV intitulado *Sensation* (Sensação), com o slogan *Anticipated Like No Other* (Desejado como nenhum outro) em mercados no mundo todo, substituindo apenas a locução em *off* na língua de cada país.<sup>81</sup>

A segunda possibilidade é usar a mesma mensagem e o tema criativo globalmente, mas adaptar a execução. A campanha de comunicação global *Ecomagination*, da GE, substituiu o conteúdo criativo na Ásia e no Oriente Médio para refletir interesses culturais locais. Inclusive na seara de alta tecnologia, podem ser necessárias adaptações desse tipo.<sup>82</sup>

A terceira abordagem, já usada por Coca-Cola e Goodyear, consiste em desenvolver um conjunto global de anúncios do qual cada país seleciona o que lhe for mais apropriado. Por fim, algumas empresas permitem que seus gerentes nacionais criem anúncios específicos do país — de acordo com diretrizes básicas, evidentemente. O desafio é tornar a mensagem tão atrativa e eficaz quanto no mercado interno.

**ADAPTAÇÕES GLOBAIS** As empresas que adaptam suas comunicações enfrentam uma série de desafios. Em primeiro lugar, devem verificar se suas comunicações são legal e culturalmente aceitáveis. Os fabricantes norte-americanos de brinquedos ficaram surpresos ao saber que em muitos países (como Noruega e Suécia) nenhum comercial de TV pode ser dirigido a crianças

com menos de 12 anos. Para promover uma cultura de neutralidade de gênero, a Suécia proíbe propagandas ‘sexistas’ — um comercial que fale de ‘carros para meninos, princesas para meninas’ foi criticado por autoridades governamentais de regulação de propaganda.<sup>83</sup>

Alguns países têm tomado medidas para eliminar modelos ‘super magras’ e retocadas em anúncios. Israel proibiu modelos ‘abaixo do peso’ em anúncios impressos e na TV, bem como em desfiles de moda. Modelos devem ter um Índice de Massa Corporal (IMC) — um cálculo baseado em altura e peso — superior a 18,5. De acordo com esse padrão de IMC, uma modelo feminino que tenha aproximadamente 1,70 m de altura não pode pesar menos de 54 kg.<sup>84</sup>

As empresas devem então verificar suas estratégias criativas e abordagens de comunicação quanto à adequação. Anúncios comparativos, embora aceitáveis e até mesmo comuns nos Estados Unidos e no Canadá, são menos frequentes no Reino Unido, inaceitáveis no Japão e ilegais na Índia e no Brasil\*. A UE parece ter baixa tolerância à propaganda comparativa e proíbe criticar rivais em anúncios.

Também é recomendado variar o apelo das mensagens.<sup>85</sup> Ao divulgar seus produtos de cuidados com os cabelos, a Helene Curtis observou que as mulheres britânicas de classe média lavam o cabelo com mais frequência que as espanholas, e as japonesas evitam o excesso de lavagem com receio de remover a oleosidade protetora. O idioma também pode variar, seja o local, seja outro como o inglês ou alguma combinação de ambos.<sup>86</sup>

Muitas mensagens necessitam de ajustes porque a marca está em um estágio inicial de desenvolvimento em seu novo mercado. Ao lançar o xampu Chik em áreas rurais ao sul da Índia, onde o cabelo é lavado com sabão, a CavinKare mostrou às pessoas como usar o produto por meio de demonstrações ao vivo e amostras grátis em feiras.<sup>87</sup>

As táticas de venda pessoal também podem ter de mudar. Aquela abordagem direta, sem rodeios, que os norte-americanos apreciam (algo como ‘vamos direto ao assunto’ e ‘que vantagem eu levo?’) talvez não funcione tão bem na Europa ou na Ásia quanto uma abordagem indireta e sutil.<sup>88</sup>



Crédito: Associated Press.

Em Israel, as empresas devem observar as restrições de massa corporal e a proibição de modelos excessivamente magras.

## ESTRATÉGIAS GLOBAIS DE PREÇO

As multinacionais enfrentam diversos problemas de escalada de preços e preços de transferência (além de acusações de prática de *dumping*) quando vendem para o mercado internacional. Duas questões particularmente espinhosas são os mercados paralelos e as falsificações.

**ESCALADA DE PREÇOS** Uma bolsa Gucci pode ser vendida por US\$ 120 na Itália e por US\$ 240 nos Estados Unidos. Por quê? A Gucci tem de acrescentar ao preço de fábrica o custo do transporte, dos impostos, da margem do importador, da margem do atacadista e da margem do lojista. A **escalada de preço** decorrente desses custos adicionais, além do risco da flutuação do câmbio, pode tornar o produto de duas a cinco vezes mais caro do que em outro país para proporcionar o mesmo lucro ao fabricante.

As empresas têm três opções para estabelecer preços em diferentes países:

1. **Estabelecer um preço uniforme em todos os países.** A PepsiCo poderia cobrar US\$ 1 pela latinha de refrigerante no mundo todo, mas então teria diferentes índices de lucro em países diversos. Além disso, tal estratégia resultaria em preços altos nos países pobres e baixos nos países ricos.

\* No Brasil não é ilegal, mas existem restrições e regras para anúncios comparativos definidas pelo Conar. (N. da R.T.)

2. **Estabelecer em cada país um preço baseado no mercado.** A PepsiCo cobraria o que se pode pagar em cada país. Essa estratégia ignora, contudo, diferenças no custo real de um país para outro. Além disso, poderia levar a uma situação na qual os intermediários dos países com menor preço repassassem o refrigerante para os países onde o preço fosse maior.<sup>89</sup>
3. **Estabelecer um preço com base nos custos de cada país.** Neste caso, a PepsiCo adicionaria um *mark-up* padrão a seus custos em todos os países, mas essa estratégia poderia deixar os preços da marca acima dos preços de mercado nos países onde os custos são altos.

Quando as empresas vendem seus produtos pela internet, o preço fica transparente e a diferença de preço entre países cai. Tomemos o exemplo de um curso on-line. Embora o preço de um dia de aula tradicional em sala possa variar bastante nos Estados Unidos, na França ou na Tailândia, o preço de um dia de aula on-line teria de ser quase o mesmo em qualquer lugar.

Outro problema para a determinação de preços global é que países com excesso de produção, moedas desvalorizadas e necessidade de exportar agressivamente têm empurrado os preços para baixo e desvalorizado sua moeda. A lenta demanda e a relutância em pagar preços mais altos dificultaram a venda nos mercados emergentes. Veja o que a IKEA fez para competir no mercado de preços desafiadores da China.<sup>90</sup>

**IKEA** Quando a gigante sueca do setor abriu sua primeira loja em Pequim, em 2002, lojas vendiam projetos parecidos por uma fração dos preços da IKEA. A única maneira de atrair os modestos clientes da China foi reduzir drasticamente os preços. As marcas ocidentais no país costumam fixar o preço de produtos como maquiagem e tênis de 20 a 30% acima de seus outros mercados,

tanto para compensar os altos impostos chineses de importação como para distinguir seus produtos. Ao abastecer suas lojas chinesas com produtos fabricados na China, a IKEA conseguiu cortar preços em até 70% abaixo de seu nível fora do país. Os showrooms de estilo ocidental apresentam modelos de quarto, sala de jantar e sala de estar e sugerem como mobiliar esses

ambientes, uma consideração importante considerando que a propriedade de casas na China passou de praticamente zero em 1995 para cerca de 70% hoje em dia. Casais jovens são especialmente atraídos ao estilo moderno e elegante da IKEA. Embora ainda lute contra imitações persistentes, a IKEA mantém lojas de porte considerável em diversas localidades.

A IKEA fez grandes esforços para atrair clientes a seus showrooms e estabelecer presença no mercado chinês.



**PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA** Surge outro problema quando uma unidade cobra de outra unidade da mesma empresa um **preço de transferência** para mercadorias despachadas a subsidiárias no exterior. Se a empresa cobrar um preço muito *alto* de uma subsidiária, poderá acabar pagando altas taxas alfandegárias, embora possa pagar menos imposto de renda nos países estrangeiros. Se cobrar um preço muito *baixo* de sua subsidiária, poderá ser acusada de *dumping*, isto é, de cobrar menos do que seus custos ou menos do que cobra no mercado de seu próprio país com o propósito de entrar em um mercado ou dominá-lo. Vários governos tomam precauções contra abusos e geralmente obrigam as empresas a cobrar um preço baseado no **princípio arm's length** — o preço cobrado por outros concorrentes pelo mesmo produto ou por um produto semelhante.

Quando o Departamento de Comércio dos Estados Unidos encontra evidências de *dumping*, pode impor uma tarifa à empresa responsável. Após muito debate sobre o apoio federal a produtos de energia limpa, os Estados Unidos optaram por estabelecer direitos *antidumping* de 44,99 a 47,59% sobre as torres eólicas produzidas na China e no Vietnã e despachadas para o país.<sup>91</sup>

**MERCADOS PARALELOS** Muitas multinacionais sofrem com o problema do **mercado paralelo**, que desvia produtos de marca dos canais de distribuição autorizados no próprio país de origem ou através de fronteiras internacionais. É comum uma empresa encontrar distribuidores que compram mais do que podem vender em seu próprio país e reenviam a mercadoria para outro país a fim de tirar proveito das diferenças de preços.



Mercados paralelos criam um problema de oportunismo, tornando os investimentos de distribuidores legítimos em suporte ao produto de um fabricante menos produtivo e os sistemas de distribuição seletiva mais intensivos. Eles prejudicam as relações com o distribuidor, contaminam o brand equity do fabricante e comprometem a integridade do canal de distribuição. Poderão até mesmo representar riscos para os consumidores se o produto aparentemente novinho em folha que pensam estar comprando estiver danificado, remarcado, obsoleto e sem garantia ou suporte ou então for simplesmente falsificado. Em razão de seus preços elevados, os medicamentos de prescrição costumam ser alvo desse mercado paralelo, embora os reguladores governamentais dos Estados Unidos estejam de olho no setor após frascos falsos do Avastin, medicamento contra câncer da Riche Holding AG, serem enviados a médicos norte-americanos.<sup>92</sup>

As multinacionais tentam evitar os mercados paralelos por meio de controle de distribuidores, aumento de preços para os distribuidores que têm custos menores de operação ou alteração de características do produto ou de garantias de assistência técnica para diferentes países.<sup>93</sup> A 3Com obteve êxito ao processar várias empresas no Canadá (por um total de US\$ 10 milhões) que forneciam declarações falsas por escrito e verbais para obter descontos em seus equipamentos de rede. O equipamento, que valia milhões de dólares, devia ser vendido a uma empresa norte-americana de software educacional e enviado para China e Austrália, mas, em vez disso, acabava voltando para os Estados Unidos.

Um estudo constatou que a atividade do mercado paralelo era mais efetivamente combatida quando as penalidades eram rigorosas, quando os fabricantes conseguiam detectar violações ou infligir punições em tempo hábil, ou ambos.<sup>94</sup>

**PRODUTOS FALSIFICADOS** À medida que as empresas desenvolvem redes globais de cadeia de suprimentos e movem a produção para mais longe de casa, aumentam as chances de corrupção, fraude e problema de controle de qualidade.<sup>95</sup> Fábricas sofisticadas no exterior parecem capazes de reproduzir praticamente qualquer coisa. Pense em uma marca conhecida; é bem provável que uma versão falsificada dela exista em algum lugar do mundo.<sup>96</sup>

Estima-se que as falsificações custem mais de um trilhão de dólares por ano. Em 2012, o Serviço de Alfândegas e Fronteiras dos Estados Unidos apreendeu US\$ 1,26 bilhão em mercadorias; os principais acusados foram China (81%) e Hong Kong (12%), e os principais produtos foram vestuário e acessórios, seguidos por eletrônicos, mídia óptica, bolsas e carteiras e relógios e joias.<sup>97</sup>

Nos Jogos Olímpicos de Londres, em 2012, a equipe egípcia admitiu ter adquirido artigos falsos da Nike de uma distribuidora chinesa por causa da situação econômica precária de seu país. Quando a Nike descobriu o que tinha acontecido, doou todas as peças de vestuário necessárias à equipe.<sup>98</sup>

As falsificações abocanham grande parte dos lucros de marcas de luxo como Hermès, LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton e Tiffany, mas imitações com defeito podem literalmente matar. Telefones celulares com baterias falsificadas, pastilhas de freio feitas de aparas de grama comprimidas e peças de avião não originais representam riscos de segurança aos consumidores. Os produtos farmacêuticos são especialmente preocupantes. Xarope para tosse tóxico no Panamá, leite em pó para bebês contaminado na China e pó para amenizar dores da dentição falsificado na Nigéria provocaram a morte de crianças nos últimos anos.<sup>99</sup>

A Nike ofereceu ajuda à equipe olímpica do Egito depois de seus membros admitirem ter comprado artigos falsos da Nike por causa de restrições orçamentárias do país.



Praticamente todo produto é vulnerável. A Microsoft estima que quatro quintos do software de sistema operacional Windows na China sejam pirateados.<sup>100</sup> Como um consultor especializado em falsificações observou: “Se você pode fazer algo, alguém pode falsificar”. Proteger-se de falsificadores é uma luta interminável; alguns observadores estimam que bastam alguns meses para que um novo sistema de segurança seja burlado e os falsificadores voltem à ação.<sup>101</sup>

A internet tem sido especialmente problemática. Depois de examinar milhares de itens, a LVMH estimou que 90% das peças Louis Vuitton e Christian Dior listadas no eBay eram falsas, o que levou a empresa a mover uma ação judicial. Os fabricantes passaram a fazer retaliações on-line por meio de um software *web crawler* (programa automatizado que acessa e percorre os sites seguindo os links presentes nas páginas) que detecta fraudes e averte automaticamente os possíveis violadores, sem necessidade de qualquer intervenção humana. A Acushnet, fabricante de tacos e bolas de golfe Titleist, fechou 75 leilões de réplicas ilegais de equipamentos em um único dia com apenas um clique do mouse.<sup>102</sup>

A tecnologia *web crawler* pesquisa fachadas e vendas forjadas ao detectar domínios com nomes semelhantes aos das marcas legítimas e sites não autorizados que exibem marcas comerciais e logotipos em suas homepages. Palavras-chave como *barato*, *desconto*, *autêntico* e *variações de fábrica* também são verificadas, assim como cores nas quais os produtos nunca foram feitos e preços demasiadamente baixos.

## ESTRATÉGIAS GLOBAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Muitos fabricantes nos Estados Unidos acham que seu trabalho está encerrado quando o produto sai da fábrica. No entanto, eles deveriam observar como o produto é levado para outros países e ter uma visão de ‘canal total’ quanto à distribuição do produto até o usuário final.

**ENTRADA NO CANAL** A Figura 8.4 mostra três ligações entre a empresa vendedora e o consumidor final. Na primeira, a *diretoria de marketing internacional da empresa*, o departamento de exportação ou a divisão internacional toma decisões sobre os canais e outros elementos do mix de marketing. A segunda ligação, *canais entre países*, leva o produto até as fronteiras de outro país. As decisões tomadas aqui incluem os tipos de intermediário (agentes, tradings), o tipo de transporte (aéreo, marítimo) e os contratos de risco e financiamento. A terceira, *canais nos países estrangeiros*, leva os produtos do ponto de entrada no país até os compradores e usuários finais.

Quando as multinacionais entram em um país, preferem trabalhar com distribuidores locais que tenham bom conhecimento da região, mas muitas vezes surgem atritos.<sup>103</sup> A multinacional reclama que o distribuidor local não investe no crescimento dos negócios, não segue a política da empresa e não compartilha informações suficientes. Já o distribuidor local reclama da falta de apoio corporativo, do estabelecimento de metas inatingíveis e de políticas confusas. A multinacional deve escolher os distribuidores certos, investir neles e delimitar metas de desempenho consensuais.<sup>104</sup>

**DIFERENÇAS DE CANAL** Os canais de distribuição variam consideravelmente entre países. Para comercializar bens de consumo no Japão, as empresas têm de trabalhar com um dos mais complicados sistemas de distribuição do mundo. Eles vendem para um atacadista geral, que vende para um atacadista segmentado por produto, que vende para um atacadista segmentado por especialidade do produto, que vende para um atacadista regional, que vende para um atacadista local, que finalmente vende para os varejistas. Todos esses níveis de distribuição podem fazer com que o preço ao consumidor chegue ao dobro ou ao triplo do preço do importador. Se os mesmos produtos forem levados para a África, a empresa deverá vender para um atacadista importador, que venderá para diversos atacadistas, que venderão para pequenos comerciantes (em sua maior parte, mulheres) que atuam nos mercados locais.

Outra diferença reside no tamanho e nas características das unidades varejistas no exterior. Grandes redes varejistas dominam o cenário norte-americano, porém, em muitos outros países esse setor está nas mãos de pequenos varejistas independentes. Na Índia, milhões de varejistas operam pequenas lojas ou vendem em mercados abertos. Suas margens são altas, mas o preço acaba caindo graças à pechincha. As rendas são baixas, a maioria das casas não possui local de armazenagem e nem refrigeração, e as pessoas fazem compras diariamente daquilo que

conseguirem levar para casa a pé ou de bicicleta. Nesse país, os cigarros costumam ser vendidos por unidade. O fracionamento de grandes volumes é uma função importante dos intermediários e ajuda a perpetuar os longos canais de distribuição, que constituem os maiores obstáculos à expansão de grandes varejistas nos países em desenvolvimento.

Cada vez mais, porém, os varejistas têm feito incursões em mercados globais, oferecendo às empresas fornecedoras a oportunidade de vender em mais países e criando um desafio a distribuidores e varejistas locais.<sup>105</sup> O francês Carrefour, os alemães Aldi e Metro e o inglês Tesco já se posicionaram globalmente. Entretanto, alguns dos maiores varejistas mundiais obtiveram resultados oscilantes no exterior. Apesar de esforços concentrados e sucesso anterior na América Latina e na China, o Walmart teve de se retirar do mercado alemão e do sul-coreano, após grandes prejuízos. Atualmente, fatura um quarto de sua receita no exterior por ser mais sensível às necessidades do mercado local em países diferentes.<sup>106</sup>

## Efeitos do país de origem

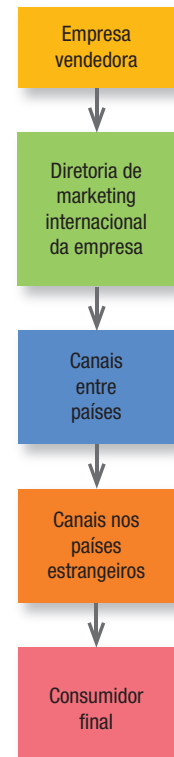
As *percepções do país de origem* são as associações mentais e as crenças ativadas por um país. As autoridades governamentais querem fortalecer a imagem de seu país, a fim de ajudar as empresas domésticas que exportam e atrair empresas e investidores estrangeiros. Já as empresas querem usar as percepções do país de origem do modo mais vantajoso possível, com o objetivo de vender seus bens e serviços.

## A CONSTRUÇÃO DA IMAGEM DO PAÍS

Hoje em dia, os governos reconhecem que a imagem de suas cidades e países, além de afetar o turismo, tem importância decisiva no comércio. Atrair negócios estrangeiros pode impulsionar a economia local, gerar empregos e melhorar a infraestrutura. A imagem pode também ajudar a vender produtos. Na primeira campanha mundial de seu carro de luxo Infiniti, a Nissan optou por explorar suas raízes japonesas e a associação com a arte e a engenharia genuinamente nipônicas.<sup>107</sup>

Países também são comercializados como qualquer outra marca. A Nova Zelândia desenvolveu programas combinados de marketing, tanto para vender seus produtos fora do país pelo programa *New Zealand Way* (O estilo neozelandês) como para atrair turistas, mostrando as impressionantes paisagens exibidas na trilogia do filme *O Senhor dos Anéis*. Ambos os esforços reforçam a imagem de frescor e pureza do país. O lançamento da nova trilogia *Hobbit* em novembro de 2012 — com a fictícia Terra Média novamente retratada pela Nova Zelândia — atraiu uma nova onda de visitantes.<sup>108</sup>

**Figura 8.4** Conceito de canal total para o marketing internacional



O governo da Nova Zelândia divulga o país como um lugar fresco e puro, uma mensagem reforçada pelo uso do deslumbrante cenário neozelandês em muitos filmes como a trilogia *Hobbit*.



Outro filme afetou a imagem de um país de uma forma totalmente diferente. Embora o Cazaquistão tenha uma história positiva para contar, considerando sua vasta extensão, riqueza de recursos naturais e rápida modernização, o documentário em tom de chacota *Borat*, do comediante britânico Sacha Baron Cohen, retratou o país sob uma luz por vezes bruta e vulgar, e o personagem Borat era sexista, homofóbico e antissemita. Apesar disso, Yerzhan Kazykhanov, ministro das Relações Exteriores do Cazaquistão, observou: “Após esse filme, o número de vistos emitidos para o Cazaquistão aumentou dez vezes. É uma grande vitória para nós, e agradeço a Borat por atrair turistas para o país”. Evidentemente, muita publicidade sobre o país cercou a divulgação do filme para criar consciência e interesse.<sup>109</sup>

Uma empresa forte que desponte como um player global pode fazer maravilhas para a imagem de um país. Antes da Segunda Guerra Mundial, o Japão tinha uma imagem negativa, cujo sucesso da Sony com seus aparelhos de TV Trinitron e das montadoras de automóveis Honda e Toyota ajudou a mudar. Baseando-se, em parte, no sucesso global da Nokia, a Finlândia fez campanha para melhorar sua imagem como um centro de inovação de alta tecnologia. Acontecimentos atuais também podem moldar a imagem de uma nação. Com a agitação pública e os protestos violentos em torno do programa de austeridade para enfrentar a crise da dívida da Grécia, as reservas turísticas chegaram a cair 30%.<sup>110</sup>

## PERCEPÇÕES DO CONSUMIDOR SOBRE O PAÍS DE ORIGEM

As empresas globais sabem que os consumidores têm atitudes e crenças distintas a respeito de marcas ou produtos de diferentes países.<sup>111</sup> Essas percepções podem ser levadas em conta na tomada de decisão ou influenciar outros aspectos nesse processo (‘se é francês, deve ter estilo’, por exemplo). O sucesso da Coca-Cola sobre a marca de cola local Jianlibao na China deveu-se, em parte, a seus valores simbólicos de modernidade e afluência dos Estados Unidos.<sup>112</sup>

O mero fato de uma marca ser percebida como bem-sucedida em um cenário global — seja porque sinaliza qualidade, explora mitos culturais ou reforça um senso de responsabilidade social — pode lhe conferir credibilidade e respeito.<sup>113</sup> Vários estudos descobriram o seguinte:<sup>114</sup>

- As pessoas costumam ser etnocêntricas e favoráveis aos produtos de seu próprio país, a menos que venham de um país menos desenvolvido.
- Quanto mais favorável for a imagem de um país, mais destaque deverá ser dado ao rótulo *Made in....*
- O impacto do país de origem varia com o tipo de produto. Os consumidores querem saber onde um carro foi fabricado, mas não de onde vem o óleo lubrificante.
- Certos países usufruem de reputação para certos produtos: o Japão para automóveis e eletrônicos de consumo; os Estados Unidos por inovações high-tech, refrigerantes, brinquedos, cigarros e jeans; a França por vinho, perfumes e artigos de luxo.
- Às vezes, a percepção do país de origem pode abranger todos os produtos desse país. Em um estudo feito em Hong Kong, os consumidores chineses perceberam os produtos norte-americanos como prestigiosos, os japoneses como inovadores e os chineses como baratos.

A percepção do país de origem deve ser considerada tanto da perspectiva doméstica como da estrangeira. No mercado doméstico, essas percepções podem mexer com o senso de patriotismo dos consumidores ou lembrá-los de seu passado. À medida que o comércio internacional se expande, os consumidores podem passar a considerar certas marcas como simbolicamente importantes em sua própria identidade cultural ou na manutenção de empregos em seu próprio país. Mais de três quartos dos consumidores norte-americanos declaram que, diante de uma escolha entre um produto feito no país e um idêntico feito no exterior, eles escolheriam o produto nacional.<sup>115</sup>

Apelos patrióticos sustentam estratégias de marketing em todo o mundo, mas podem ser pouco originais e até usados em excesso, sobretudo em períodos de crise econômica ou política. Muitas pequenas empresas exploram o orgulho comunitário para enfatizar suas raízes locais. Para ter sucesso, devem ser claramente locais e oferecer bens e serviços atrativos.<sup>116</sup>

Às vezes, os consumidores não sabem de onde as marcas vêm. Nas pesquisas, é comum a percepção de que a Heineken é alemã e a Nokia é japonesa (são holandesa e finlandesa, respectivamente). Poucos consumidores sabem que Häagen-Dazs e Estée Lauder tiveram origem nos Estados Unidos.



Tendo em vista o contexto atual de terceirização e manufatura no exterior, é difícil saber qual é realmente o país de origem de um produto. Somente 65% dos componentes de um Ford Mustang vêm dos Estados Unidos ou do Canadá, enquanto o Toyota Avalon é montado em Georgetown, no estado norte-americano de Kentucky, com uma das mais altas porcentagens de componentes locais, 85%. As montadoras estrangeiras têm despejado dinheiro na América do Norte, investido em fábricas, fornecedores e concessionárias, bem como em centros de design, testes e pesquisas. Mas o que torna um produto mais ‘americano’: ter maior porcentagem de componentes norte-americanos ou gerar mais postos de trabalho na América do Norte? Esses dois indicadores podem não levar à mesma conclusão.<sup>117</sup>

Muitas marcas não medem esforços para se incorporar à cultura de seus mercados externos. Um executivo da Coca-Cola conta o caso de uma criança japonesa em visita aos Estados Unidos que comentou com seus pais ao ver uma máquina de Coca-Cola: “Olha, eles têm Coca-Cola também!” Para ela, a Coca-Cola era uma marca japonesa. Haier é outra marca global que se empenha em estabelecer raízes locais em outros países.<sup>118</sup>

A Haier, grande fabricante de eletrodomésticos da China, tomou como uma de suas principais prioridades de negócio ser vista como uma marca norte-americana local.

**HAIER** Como a principal fabricante de refrigeradores, máquinas de lavar roupa e aparelhos de ar-condicionado da China, a Haier era bem conhecida e respeitada no mercado doméstico por produtos bem concebidos. Para os clientes da zona rural, a empresa comercializava máquinas de lavar extremamente duráveis para lavagem de vegetais, além de roupas; para os clientes da área urbana, fabricava máquinas de lavar menores apropriados para apartamentos pequenos. Em 1999, mirou um objetivo muito maior: construir uma marca verdadeiramente global. Ao contrário da maioria das demais empresas

asiáticas que optaram por entrar nos mercados asiáticos antes de se aventurarem nos mercados ocidentais, a Haier decidiu visar primeiramente aos Estados Unidos e à Europa Ocidental. Ela acreditava que o sucesso no exterior propiciaria maior sucesso em qualquer outra parte do mundo. Nos Estados Unidos, estabeleceu uma base explorando um mercado negligenciado — o de frigobares para residências, escritórios, dormitórios e hotéis — e garantindo distribuição em grandes varejistas como Walmart, Target e Home Depot, dentre outros. Uma vez obtido algum sucesso inicial, a empresa começou a vender

refrigeradores de ponta e outros aparelhos, como ar-condicionado, máquinas de lavar roupa e lavadoras de louça. Seu objetivo era ser vista como uma ‘marca norte-americana local’, não como uma ‘marca chinesa importada’. Assim, a Haier investiu US\$ 40 milhões em uma fábrica no estado da Carolina do Sul e firmou parceria de marketing com a National Basketball Association. Os esforços globais de marketing da empresa deram certo. Em 2012, 30% das famílias nos Estados Unidos possuíam um produto Haier, que passou a ser a marca mundial mais vendida de eletrodomésticos.



Crédito: Wang Jun od - Imaginechina.

Para a grande fabricante de eletrodomésticos da China, Haier, parecer uma marca local dos Estados Unidos foi uma de suas principais prioridades de negócio.

Curiosamente, mesmo quando os Estados Unidos não eram um país tão popular, suas marcas tinham popularidade. Como um executivo de marketing observou: “Independentemente de todos os problemas que temos como país, ainda somos vistos como a capital mundial do consumo.”<sup>119</sup>

## Aplicações

### Debate de marketing

#### O MUNDO ESTÁ FICANDO MENOR?

Muitos observadores sociais sustentam que jovens e adolescentes de diferentes países vêm se tornando cada vez mais parecidos. Mas há quem, embora sem contestar esse fato, acredite que as diferenças culturais até mesmo entre os jovens ainda ultrapassam, de longe, as semelhanças.

**ASSUMA UMA POSIÇÃO:** As pessoas estão ficando cada vez mais semelhantes ou as diferenças entre pessoas de culturas diferentes sobrepõem, de longe, as semelhanças?

### Discussão de marketing

#### PAÍS DE ORIGEM

Pense em algumas de suas marcas favoritas. Você sabe de onde elas vêm? Sabe onde e como são feitas ou fornecidas? Você acha que essas informações afetariam suas percepções de qualidade ou satisfação?

## Resumo

1. Apesar de fronteiras sujeitas a alterações, governos instáveis, flutuações cambiais, corrupção e pirataria tecnológica, as empresas que operam em setores globais necessitam internacionalizar suas operações.
2. Ao decidir atuar fora de seu país, uma empresa precisa definir seus objetivos e suas políticas de marketing internacionais. Deve determinar se negociará com poucos ou muitos países e avaliar os candidatos com base em três critérios: atratividade do mercado, risco e vantagem competitiva.
3. Os países em desenvolvimento oferecem um conjunto sem igual de oportunidades e riscos. As nações do BRICS — Brasil, Rússia, Índia e China — acompanhadas por outros mercados significativos, como Indonésia e África do Sul, são prioritárias para muitas empresas.
4. Os modos de entrada são exportação indireta, exportação direta, licenciamento, joint-ventures e investimento direto. Cada estratégia subsequente envolve maior potencial de comprometimento, risco, controle e lucro.
5. Ao definir até que ponto adaptar seu programa de marketing quanto ao produto, as empresas podem buscar uma estratégia de extensão direta, de adaptação do produto ou de invenção de produto. Quanto à comunicação, podem escolher adaptação da comunicação ou adaptação dual. No nível do preço, podem deparar-se com escalada de preços, *dumping*, mercados paralelos e produtos falsificados vendidos com desconto. Quanto à distribuição, precisam ter uma visão de canal total sobre o desafio de fazer com que seus produtos cheguem até os usuários finais. As empresas devem sempre estar cientes das limitações culturais, sociais, políticas, tecnológicas, ambientais e legais que terão de enfrentar em outros países.
6. As percepções do país de origem podem afetar igualmente os consumidores e os negócios. Administrar essas percepções da maneira mais vantajosa possível é uma prioridade de marketing.

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### Twitter

Poucas empresas tiveram um impacto global tão vasto e em tão pouco tempo como o Twitter. Essa rede social on-line foi ideia de Jack Dorsey, Evan Williams, Biz Snow e Noah Glass em 2005. Dorsey pensou que seria revolucionário as pessoas escreverem um texto e transmiti-lo a todos os amigos: “Quero fazer algo tão simples que você não precisa nem pensar no que vai fazer, apenas sai escrevendo”. O código do conceito era “twtr”, que acabou se transformando em Twitter. Dorsey enviou a primeira mensagem do Twitter em 21 de março de 2006.

No coração do Twitter estão os tuítes, mensagens de texto limitadas a 140 caracteres até 2017 e a 280 a partir de então. Dorsey certa vez tuitou: “Você pode mudar o mundo com 140 caracteres”. Usuários registrados podem enviar e receber tuítes, enquanto os não registrados podem apenas lê-los. Em resposta a comentários e ideias dos usuários, a empresa adicionou mais recursos para organizar o processo de comunicação no Twitter, incluindo o sinal @ na frente dos nomes de usuários, mensagens diretas e o retuíte. O desenvolvedor web Chris

Messina sugeriu a adição de um símbolo de hashtag (#) para organizar categorias de conversas ou procurar tuítes sobre um tópico comum. Por exemplo, #Grammys levará um usuário a conversas sobre os prêmios Grammy.

O Twitter cresceu lentamente durante o primeiro ano, mas o negócio começou a esquentar em 2007 quando a empresa instalou telas de plasma de 51 polegadas na área do festival interativo South by Southwest para transmitir os tuítes enviados pelos participantes. Da noite para o dia, a atividade aumentou de 20.000 para 60.000 tuítes por dia.

Outro marco ocorreu em 15 de janeiro de 2009, quando o voo 1549 da US Airways fez um pouso de emergência no rio Hudson na cidade de Nova York. Uma testemunha em uma balsa divulgou a notícia ao mundo ao tirar uma foto do avião no rio, escrever um tuíte e enviar para seus 170 seguidores. O tuíte e a hashtag #Flight1549 viralizaram em poucos minutos, e, assim, o Twitter transformou a forma como recebemos notícias.

Seth Mnookin, diretor associado de ciências do MIT, explicou por que o Twitter foi tão revolucionário na mídia: “O que o advento da televisão ou do rádio fez foi dar a um pequeno grupo de pessoas uma nova maneira de alcançar as massas. E isso está fazendo essencialmente a mesma coisa, só que para as massas”. O Twitter capta e registra histórias em tempo real com relatos, fotos e reflexões de testemunhas.

Celebridades e atletas começaram a adotar o Twitter em 2009. Talvez o pioneiro mais influente tenha sido Ashton Kutcher, a primeira celebridade a atingir um milhão de seguidores. Katy Perry, Barack Obama, Lady Gaga e Justin Bieber estão entre os mais seguidos, cada qual com dezenas de milhões de seguidores.

Em 2011, o Twitter havia se expandido para sete países e idiomas. Essa mídia teve enorme impacto na Primavera Árabe, quando milhões exigiram a derrubada dos regimes opressivos do Oriente Médio. Uma manifestante do Bahrein, Maryam Al-Khawaja, explicou que em muitos países o Twitter está associado ao entretenimento, mas no Oriente Médio e na África do Norte, ele pode fazer a diferença entre a vida e a morte. O Twitter proporcionou aos ativistas um meio de compartilhar informações precisas e sem censura, conectar-se com outros que pensavam como eles e organizar protestos de rua a uma velocidade inédita. Hussein Amin, professor de comunicação em massa na American University, no Cairo, explicou: “[Redes sociais] pela primeira vez deram aos ativistas a oportunidade de divulgar rapidamente as informações burlando as restrições governamentais”.

Durante as eleições presidenciais dos Estados Unidos em 2012, o Twitter teve enorme impacto em campanhas e comunicações com o eleitorado. Na verdade, o tuíte mais popular desse ano foi *Four more years* (Mais quatro anos), publicado por Barack Obama após vencer a reeleição. Foi retuitado quase um milhão de vezes.

O Twitter abriu seu capital em novembro de 2013 e levantou US\$ 2,1 bilhões no segundo maior IPO da internet na história (o Facebook arrecadou US\$ 16 bilhões em 2012). Seu impacto global cresceu tanto que opera em 35 idiomas e 70% dos usuários vivem fora dos Estados

Unidos. Em 2014, 500 milhões de usuários foram registrados no Twitter, dos quais 250 milhões ativos, e mais de 400 milhões de tuítes foram publicados todos os dias em todo o mundo.

Atualmente, as pessoas usam o Twitter por várias razões, inclusive para promover uma marca ou uma empresa, arrecadar fundos para instituições de caridade, disseminar notícias, seguir as celebridades favoritas ou, como Dorsey disse, mudar o mundo. O Twitter descreve-se como uma plataforma global para autoexpressão pública e conversa em tempo real. Mark Burnett, produtor de programas de TV como *The Voice*, *Survivor* e *The Apprentice*, afirmou: “O Twitter é, na verdade, a conversa em tempo real da hora do cafezinho da América jovem”. O objetivo máximo da empresa é alcançar a todos ao redor do mundo.

## Questões

1. Discuta o impacto global do Twitter desde sua concepção.
2. Quem são os maiores concorrentes do Twitter? Como o Twitter se diferencia das outras mídias sociais?
3. Quais desafios de marketing o Twitter enfrenta enquanto continua a expandir sua marca globalmente?

*Fontes:* SAGOLLA, Dom. *140Characters.com*, 30 jan. 2009. Acesso em: 10 jun. 2018; CARLSON, Nicholas. *The Real History of Twitter. BusinessInsider.com*, 13 abr. 2011. Acesso em: 10 jun. 2018; LUCKERSON, Victor. *The 7 Most Important Moments in Twitter History. Time*, 7 nov. 2013; OLANOFF, Drew. *Twitter's Social Impact Can't Be Measured, but It's the Pulse of the Planet. Techcrunch.com*, 15 jan. 2013. Acesso em: 10 jun. 2018; WEE, Heesun. *Twitter May Be Going Public but Can It Make Money? CNBC*, 5 nov. 2013; KRICFALUSI, Elizabeth. *The Twitter Hashtag: What Is It and How Do You Use It? Tech for Luddites*, 12 nov. 2013; PEPITONE, Julianne. *#WOW! Twitter Soars 73% in IPO. CNNMoney.com*, 7 nov. 2013. Acesso em: 20 set. 2018; #Twitter Revolution. *CNBC.com*, 7 ago. 2013. Acesso em: 20 set. 2018; WOLMAN, David. *Facebook, Twitter Help the Arab Spring Blossom. Wired*, 16 abr. 2013; JOLLY, David; SCOTT, Mark; PFANNER, Eric. *Twitter's IPO Plan Has an International Focus. New York Times*, 5 out. 2013; KASSIM, Saleem. *Twitter Revolution: How the Arab Spring Was Helped by Social Media. PolicyMic.com*, 3 jul. 2012. Acesso em: 10 jun. 2018; <[www.twitter.com](http://www.twitter.com)>.

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### L'Oréal

Quando se trata de globalizar a beleza, ninguém faz isso melhor do que a L'Oréal. A empresa foi fundada em Paris há 100 anos por um jovem químico, Eugene Schueller, que vendia sua tintura de cabelo patenteada para cabeleireiros e salões locais. Na década de 1930, Schueller já havia inventado outros produtos de beleza, como óleo de bronzear e o primeiro xampu comercializado em massa. Até os dias de hoje, a empresa evoluiu para a maior empresa de produtos de beleza e cosméticos do mundo, com distribuição em 130 países, 27 marcas globais e mais de US\$ 30,8 bilhões em vendas.

Grande parte da expansão internacional inicial da empresa é creditada a Sir Lindsay Owen-Jones, que transformou a L'Oréal de uma pequena empresa francesa em um fenômeno internacional de cosméticos com visão estratégica e gestão precisa de marca. Durante seus quase 20 anos como CEO e presidente, Owen-Jones alienou marcas fracas, investiu pesadamente em inovação de produtos, adquiriu marcas etnicamente diversas e expandiu-se para mercados com os quais ninguém sonhava, como China, América do Sul e a antiga União Soviética. Sua missão era atingir a diversidade, “atender as necessidades de homens e mulheres ao redor do globo e tornar os produtos de beleza disponíveis para o máximo possível de pessoas”.

Atualmente, a L'Oréal concentra-se em cinco áreas de especialização: cuidados com a pele, cuidados com os cabelos, maquiagem, tintura de cabelo e perfume. Suas marcas recaem em quatro grupos: (1) *produtos de consumo* (52% das vendas, incluindo a linha Maybelline vendida em massa e produtos de alta tecnologia vendidos a preços competitivos por meio de redes de varejo de massa); (2) *produtos de luxo* (27% das vendas, incluindo marcas de prestígio como o perfume Ralph Lauren, disponível somente em lojas sofisticadas, lojas de departamento ou lojas especializadas); (3) *produtos profissionais* (14% das vendas, incluindo marcas como a Redken, criada especificamente para cabeleireiros profissionais); e (4) *Active Cosmetics* (7% das vendas, incluindo produtos democosméticos vendidos em farmácias, drogarias e spas).

Para a L'Oréal, o marketing de segmentação precisa do mercado — atingir o público certo com o produto certo no lugar certo — é crucial para seu sucesso global. Como Owen-Jones explicou: “Cada marca está posicionada em um segmento [de mercado] muito preciso, que se sobrepõe o mínimo possível aos outros”.

A empresa construiu seu portfólio principalmente pela aquisição de empresas locais de produtos de beleza em todo o mundo, renovando-as quanto à direção estratégica e expandindo a marca para novas

áreas por meio de seu poderoso braço de marketing. Por exemplo, a L'Oréal tornou-se instantaneamente forte (com 20% de participação de mercado) na crescente indústria de cuidados para cabelos étnicos quando comprou e fundiu as empresas norte-americanas Soft Sheen Products, em 1998, e Carson Products, em 2000. A L'Oréal acreditava que a concorrência havia negligenciado essa categoria porque era antes fragmentada e mal compreendida. Contando com o suporte de um amplo portfólio de marcas e produtos, a SoftSheen-Carson é líder de mercado na indústria étnica de cuidados com os cabelos.

A L'Oréal também investe tempo e dinheiro na inovação de seus 22 centros de pesquisa ao redor do mundo, aplicando 3,5% das vendas anuais em P&D, mais de um ponto percentual acima da média setorial, pesquisando e inovando produtos que atendam às necessidades específicas de cada região.

Compreender as rotinas de beleza e as necessidades específicas de diferentes culturas, países e consumidores é fundamental para o sucesso global da L'Oréal. Cabelo e pele diferem muito de uma parte do mundo para outra; por isso, a empresa escuta e observa consumidores do mundo todo para obter uma compreensão profunda de suas necessidades de beleza. Os cientistas da L'Oréal estudam os consumidores em banheiros de laboratório e em suas próprias casas, podendo atingir marcos científicos de beleza.

No Japão, por exemplo, a L'Oréal desenvolveu o rímel Wondercurl especialmente formulado para curvar os cílios das mulheres asiáticas, que costumam ser curtos e retos. Como resultado, em três meses esse rímel tornou-se o mais vendido do Japão, e jovens entusiasmadas faziam fila na frente das lojas para comprá-lo. A L'Oréal continuou a pesquisar o mercado e desenvolveu esmalte de unha, *blush* e outros cosméticos destinados a essa nova geração de asiáticas.

A L'Oréal acredita que seu futuro reside em áreas emergentes como Ásia, África e América Latina, onde espera encontrar milhões de novos

clientes nos próximos anos. Marc Menesguen, diretor de marketing estratégico da L'Oréal, explicou: "Nossa projeção para 2020 é que de 50% a 60% das vendas venham de mercados emergentes". Como resultado disso, novos centros de pesquisa surgiram nesses países, e a empresa trabalha de forma agressiva para compreender as necessidades desses consumidores e desenvolver produtos de beleza para satisfazê-los.

Bem conhecida pelo slogan de sua campanha de 1973 — "Porque eu mereço" —, a L'Oréal é líder mundial em produtos de beleza. A empresa gasta aproximadamente US\$ 5 bilhões em propaganda por ano, o que faz dela a terceira maior anunciante. Como Gilles Weil, diretora de produtos de luxo da L'Oréal, explicou: "Você tem que ser local e tão forte quanto as melhores empresas locais, mas sustentado por uma imagem e uma estratégia internacionais".

## Questões

1. Examine o portfólio de marcas da L'Oréal. Que papel desempenham o marketing de segmentação de mercado, as aquisições inteligentes e as atividades de P&D no crescimento dessas marcas?
2. Qual o segredo do sucesso dos lançamentos de produtos locais como o rímel Wondercurl da Maybelline no Japão?
3. O que o futuro reserva para a L'Oréal em nível global? Quem são seus principais concorrentes? Se você fosse CEO da empresa, como sustentaria sua liderança global?

*Fontes:* ROBERTS, Andrew. L'Oréal Quarterly Sales Rise Most since 2007 on Luxury Perfume. *Bloomberg BusinessWeek*, 22 abr. 2010; TOMLINSON, Richard. L'Oréal's Global Makeover. *Fortune*, 30 set. 2002; CARVAJAL, Doreen. International Business: Primping for the Cameras in the Name of Research. *New York Times*, 7 fev. 2006; MORAIS, Richard C. The Color of Beauty. *Forbes*, 27 nov. 2000; NEFF, Jack. How L'Oréal Zen Master Menesguen Shares Best Practices around the Globe. *Advertising Age*, 11 jun. 2012; <www.loreal.com>.

## ESTUDO DE Caso

### Spoletto aprende a competir internacionalmente

Em recente pesquisa da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex Brasil) sobre internacionalização de empresas, o principal destino apontado por quase 70% dos respondentes foi os Estados Unidos, um mercado maduro e atrativo, porém, muito competitivo. Foi especificamente nesse mercado que Eduardo Ourívio e Mário Chady, empreendedores do Spoletto, sempre tiveram o sonho de entrar, desde a inauguração do primeiro restaurante Spoletto, em 1999, no Rio de Janeiro.

O Spoletto nasceu a partir da ideia de democratização da 'boa culinária' ao oferecer pratos rápidos, práticos, personalizados e saborosos. Para alcançar essa combinação, Ourívio e Chady criaram, na época, um conceito inovador no preparo de pratos italianos: o cliente escolhe a massa, um punhado de ingredientes, o molho, e o prato é rapidamente preparado na frente do cliente. Nasceu assim o Spoletto — uma proposta que desde sua gênese procura unir a conveniência do sistema *fast-food* com a sofisticação de um restaurante tradicional ao oferecer pratos de porcelana e talheres de inox em praças de alimentação. Em 2001, os empresários fizeram a opção de expansão por meio do sistema de franquias e, desde sua criação, a trajetória da marca ganhou o país e já conta com mais de 360 restaurantes em todas as regiões do Brasil.

Em 2004, o Spoletto fez sua primeira incursão internacional no México, por meio da sociedade com a Alsea (*food service* de origem

mexicana, franqueada da rede de pizzarias Domino's no Brasil). Ourívio e Chady se tornaram sócios da Domino's no Brasil e, em troca, o Spoletto foi introduzido no mercado mexicano pela Alsea, como máster franqueada. Segundo Ourívio (2016), esse foi "um verdadeiro ensaio da internacionalização e tivemos contato com uma grande empresa que já operava várias marcas".

Além do México, a rede se expandiu para a Espanha, em 2006. Em ambos os casos, a iniciativa de internacionalizar não foi antecedida de rigoroso planejamento de expansão internacional, mas de um misto de desejo de crescimento, acesso a recursos e ativos estratégicos e oportunidades inesperadas de parcerias. Contudo, dificuldades com os parceiros locais, com a estrutura operacional (fornecedores), desconhecimento dos mercados, entre outros aspectos, determinaram o fim das operações do Spoletto nesses países.

Entretanto, o desejo de crescimento da rede em mercados internacionais permanecia latente. Ainda no ano 2000, os empresários fizeram o registro da marca Spoletto nos Estados Unidos, mas as operações começaram somente muitos anos depois. Em 2007, contrataram All Badoc, membro do conselho de administração da rede Chipotle Mexican Grill, para assessorá-los no planejamento de internacionalização do Spoletto naquele país. Então, em 2012, surgiu a oportunidade de realmente iniciar as operações em solo americano a partir da proposta



de sociedade oferecida por John Velásquez. Ourívio e Chady conheciam bem Velásquez, pois haviam trabalhado juntos por muitos anos nas operações da Domino's no Brasil. Ourívio (2016) destaca que a parceria com Velásquez “fez toda a diferença, pois ele não só já tinha trabalhado com a gente ombro a ombro, quando encontramos o modelo da Domino's para o Brasil, como entendia e compartilhava da nossa cultura. Nós já havíamos passado por muitas coisas juntos”. Além disso, Velásquez era norte-americano e cuidaria da operação localmente.

Para ingressar no mercado norte-americano, os empreendedores perceberam que seria vantajoso competir no segmento gastronômico denominado *fast casual*. Trata-se de uma segmentação que se posiciona entre o *fast-food* e os restaurantes que oferecem serviço completo, em um modelo de negócios que se apoia em quatro pilares: tipo de serviço, qualidade da comida, ambiente e preços do cardápio. Assim, em 2014, teve início o reposicionamento da marca Spoleto, a princípio para ingresso no mercado norte-americano e, posteriormente, para inserção no Brasil. Em março de 2015, enfim foi inaugurado o primeiro restaurante nos Estados Unidos.

O reposicionamento de marca deu origem ao Spoleto My Italian Kitchen (no Brasil, Minha cozinha italiana). O novo conceito se afasta dos produtos prontos e busca aprimorar a experiência do consumidor e democratizar a boa culinária italiana, ao trabalhar com ingredientes de melhor qualidade, frescos, sem conservantes e preparados no mesmo dia. As principais mudanças no mix de marketing foram as seguintes:

- 1. Produto:** a massa seca e a matéria-prima para produção das massas frescas são importadas da Itália. Os demais ingredientes são adquiridos localmente. O processo de escolha dos pratos continua o mesmo, assim como os tamanhos das porções. O novo conceito permite que o cliente escolha entre opção de massa, salada e *focaccia* (chamada de *flatbread*, é preparada como uma pizza e segue a mesma lógica da escolha dos ingredientes). Os molhos, temperos para salada e alguns ingredientes usados no preparo dos pratos também foram adaptados ao paladar local. Vinho e cerveja foram incorporados ao cardápio.
- 2. Comunicação:** a marca reforça o conceito de liberdade culinária (*culinary freedom*), ao permitir que cada cliente crie sua versão de refeição com base em um variado mix de ingredientes. Além disso, a marca se utiliza de promoções de vendas que incluem refeições gratuitas para incentivar a experimentação, especialmente divulgadas no Facebook e no Instagram. Também desenvolvem relacionamento com as crianças por meio do Bambino Kids Club, um clube voltado para os pequenos e que proporciona workshops culinários uma vez por mês.
- 3. Praça:** o Spoleto My Italian Kitchen é uma rede de restaurantes grandes que contam com estacionamento e possuem mesas e cadeiras, estação de atendimento e uma *to go station* (local com itens descartáveis e estrutura apropriada para embrulhar eventuais sobras). A ambientação recebeu atenção especial: as cores mudaram de vermelho e amarelo para café e amarelo, tanto no restaurante como nos uniformes, e azulejos, tijolos e inox complementam o visual. Contudo, como não há serviço de mesa, o custo da

operação diminui tanto para a empresa como para o cliente, que não precisa incorporar o custo da gorjeta ao total consumido (nos Estados Unidos, a gorjeta gira entre 10% e 20%).

- 4. Preço:** pratica-se a política de preço acessível e precifica-se com base nos custos e no mercado no qual atua. Uma massa, *focaccia* ou salada com direito a molho e seis ingredientes custa US\$ 9,00. No McDonald's, um combo do Big Mac custa US\$ 5,99 e um prato de Fettuccine Alfredo ou Chicken Alfredo, servidos na famosa rede de restaurantes italiano Olive Garden, custam, respectivamente, US\$ 13,99 e US\$ 16,99, sem incluir a gorjeta.

A operação nos Estados Unidos conta com seis restaurantes próprios, sendo cinco localizados na Flórida e um na Califórnia. Há intenção de expansão por meio de franquias, mas a iniciativa ainda está em processo de seleção de interessados. Mais experientes, Ourívio e Chady compreendem a importância estratégica do parceiro local para gerenciar o negócio. No Brasil, das mais de 360 unidades, 47 delas já operam como Minha Cozinha Italiana e, nos próximos quatro anos, espera-se que toda a rede já esteja reposicionada.

## Questões

1. Quais lições o Spoleto pode tirar das experiências mexicana, espanhola e norte-americana ao se preparar para entrar em um novo mercado?
2. Com base no estudo de caso e em visitas a websites e redes sociais do Spoleto no Brasil e nos Estados Unidos, avalie as estratégias globais de produto e de comunicação.

## Autora

**Priscila De Nadai Sastre:** doutora em administração pela FEA/USP, é professora convidada da pós-graduação da ESPM e técnica extensionista no Projeto de Qualificação para Exportação (Peixe) Espírito Santo 2016-2018, da Apex Brasil.

*Fontes:* APEX BRASIL. Resultados da Pesquisa sobre Internacionalização de Empresas no Âmbito do Plano Nacional de Exportações. Apex Brasil, 2016. Disponível em: <<http://arq.apexbrasil.com.br/midiasocial/PesquisaApex-BrasilsobreInternacionalizaçãodeEmpresas2017.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2018; BARAKAT, L. L. et al. *Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2017*. 12. ed. Fundação Dom Cabral, 2017; KHAUJAJA, D. M. R. *Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: estudo com franqueadoras brasileiras*. Tese (doutorado em administração). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009, p. 299; McDONALD'S Prices. *Fast Food Menu Prices*. Disponível em: <<https://www.fastfoodmenuprices.com/mcdonalds-prices/>>. Acesso em: 2 out. 2018; MENU listing. *Olive Garden*. Disponível em: <<https://www.olivegarden.com/menu-listing/pronto-lunch>>. Acesso em: 2 out. 2018; OURÍVIO, E. Do Rio para os EUA: como internacionalizamos o Spoleto. *Endeavor Brasil*, 4 ago. 2016. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/como-internacionalizar-empresa-spoleto/>>. Acesso em: 2 out. 2018; SPOLETO. *Site institucional*. Disponível em: <[www.spoleto.com.br](http://www.spoleto.com.br)>. Acesso em: 2 out. 2018; SPOLETO ITALIAN KITCHEN. *Site institucional*. Disponível em: <[www.spoletoitalian.com](http://www.spoletoitalian.com)>. Acesso em: 2 out. 2018; VINÍCIUS, A. *Fast casual: um novo modelo de negócio na gastronomia*. *Infood*, 2015. Disponível em: <<https://infood.com.br/fast-casual-um-novo-modelo-de-negocio-na-gastronomia/>>. Acesso em: 2 out. 2018.



# CAPÍTULO 9

## Identificação de segmentos de mercado e seleção de mercados-alvo

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Como uma empresa pode dividir o mercado consumidor em segmentos?
2. Como os mercados organizacionais devem ser segmentados?
3. Como uma empresa deve selecionar os mercados-alvo mais atrativos?
4. Quais são os requisitos de uma segmentação eficaz?
5. Quais são os diferentes níveis de segmentação de mercado?

As empresas não conseguem atender todos os clientes em mercados amplos ou diversificados. Precisam, portanto, identificar os segmentos de mercado em que poderão atender com eficácia. Essa decisão requer um profundo entendimento do comportamento do consumidor e uma cuidadosa análise estratégica sobre o que distingue cada segmento. Identificar e satisfazer os segmentos certos de mercado costumam ser a chave para o sucesso de marketing. O LinkedIn criou uma potência na internet satisfazendo as necessidades dos profissionais de carreira.<sup>1</sup>

O LinkedIn foi a primeira grande rede social a emitir uma IPO (oferta pública inicial, do inglês *initial public offering*), depois de ser um dos primeiros entrantes da área em 2003. A empresa visou a um público diferente daquele da maioria das outras redes, estabelecendo-se como o principal site de relacionamento profissional com a visão “de criar oportunidade econômica a todos os profissionais do mundo”. O que também distingue o LinkedIn de outras redes sociais é o fato de ter diversos fluxos de receita, impulsionados por três segmentos de cliente: candidatos a emprego que compram assinaturas premium com vários serviços especiais; anunciantes de grande e pequeno porte que contam com sua unidade de soluções de marketing; e, apoiando seu maior negócio e o de mais rápido crescimento, recrutadores corporativos que adquirem ferramentas de busca especiais de sua unidade de soluções de talento. No momento da IPO, em 19 de maio de 2011, o LinkedIn acumulava 100 milhões de usuários registrados, ganhando um novo literalmente a cada segundo e um milhão a cada 10 dias, metade deles fora dos Estados Unidos. Esses usuários eram atraídos pela capacidade de gerenciar suas carreiras relacionando-se com outros profissionais, buscando e compartilhando ideias e procurando emprego em caso de necessidade.

**Para competir com mais eficácia**, muitas empresas têm adotado o marketing segmentado. Em vez de dispersar seus esforços de marketing, elas concentram sua atenção em consumidores a quem poderiam efetivamente satisfazer.

Um marketing segmentado eficaz exige que os gerentes de marketing:

1. Identifiquem e tracem o perfil de grupos distintos de compradores com diferentes necessidades e preferências (segmentação de mercado).
2. Seleccionem um ou mais segmentos em que ingressar (mercados-alvo).
3. Para cada segmento, estabeleçam, comuniquem e entreguem os principais benefícios que diferenciam os produtos da empresa (posicionamento de mercado).

A segmentação, a seleção de mercado-alvo e o posicionamento de mercado são conhecidos como o STP (do inglês, *segmentation, targeting e positioning*) do marketing. Este capítulo enfocará as duas primeiras etapas; o Capítulo 10 discutirá a terceira. Os capítulos 11 e 12 descreverão como a efetividade da segmentação, da seleção de mercado-alvo e do posicionamento de mercado pode criar marcas fortes que crescem ao longo do tempo e suportam ataques competitivos.



O LinkedIn oferece uma variedade de serviços on-line de valor agregado a seu mercado-alvo de profissionais.

Como a maioria dos serviços on-line, o LinkedIn empenha-se em envolver os usuários em seu site pelo maior tempo possível por meio de aprimoramentos contínuos de conteúdo e novos recursos. Para esse objetivo, a empresa adquiriu o SlideShare, um site de hospedagem de apresentações, e o Pulse, um aplicativo de leitura de notícias, além de lançar o Talent Pipeline para ajudar os recrutadores a gerenciar seus contatos. O LinkedIn espera muito crescimento de seus usuários móveis, que em 2013 contabilizaram mais de 30% das visitas únicas ao site, levando a uma completa reformulação de seus aplicativos para uma navegação mais fácil e maior personalização. Embora a marca bem direcionada e posicionada do LinkedIn tenha acarretado grande sucesso inicial, começa a surgir concorrência de outros gigantes da internet, como o Facebook, e de serviços de rede profissional estabelecidos no exterior, como o Viadeo SA na Europa e em outros lugares.

## Bases para segmentação de mercados consumidores

A segmentação de mercado divide um mercado em fatias bem definidas. O *segmento de mercado* é composto de um grupo de clientes que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos. A tarefa dos profissionais de marketing consiste em identificar o número apropriado e a natureza dos segmentos de mercado e selecionar como alvo um ou mais deles.

Dois grupos gerais de variáveis são usados para segmentar mercados consumidores. Alguns pesquisadores tentam formar segmentos por meio de análise de características descritivas: geográficas, demográficas e psicográficas. Depois, examinam se esses segmentos de clientes possuem diferentes necessidades ou respostas em relação a um produto, pesquisando, por exemplo, as atitudes distintas de ‘profissionais liberais’, ‘operários’ e outros grupos em relação a determinado benefício de um produto, como ‘segurança’.

Outros pesquisadores tentam identificar segmentos por meio da análise de questões ‘comportamentais’, como as respostas dos consumidores aos benefícios, ocasiões de uso ou marcas. Uma vez identificados os segmentos, os pesquisadores verificam se existem características distintas associadas a cada segmento de respostas do consumidor. Por exemplo, se as pessoas que preferem ‘qualidade’ a ‘preço baixo’ na compra de um carro diferem em termos de características geográficas, demográficas e psicográficas.

Independentemente do tipo de segmentação utilizado, o importante é ajustar o programa de marketing ao reconhecimento das diferenças entre clientes. As principais variáveis da segmentação — geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental — estão especificadas na Tabela 9.1.

**Tabela 9.1** Principais variáveis da segmentação para mercados consumidores nos Estados Unidos

Região geográfica	Montanhas do Pacífico; Centro-Norte Ocidental; Centro-Sul Ocidental; Centro-Norte Oriental; Centro-Sul Oriental; Atlântico-Sul; Atlântico Setentrional; Nova Inglaterra
Porte da cidade ou região metropolitana	Menos de 5.000; de 5.000 a 20.000; de 20.000 a 50.000; de 50.000 a 100.000; de 100.000 a 250.000; de 250.000 a 500.000; de 500.000 a 1 milhão; de 1 milhão a 4 milhões; acima de 4 milhões
Densidade	Urbana; suburbana; rural
Clima	Região Norte; região Sul
Idade	Abaixo de 6 anos; de 6 a 11 anos; de 12 a 17 anos; de 18 a 34 anos; de 35 a 49 anos; de 50 a 64 anos; acima de 64 anos
Tamanho da família	1 a 2 membros; 3 a 4 membros; mais de 4 membros
Ciclo de vida da família	Jovem, solteiro; jovem, casado, sem filhos; jovem, casado, filho mais novo com menos de 6 anos; jovem, casado, filho mais novo com 6 anos ou mais; adulto, casado, com filhos; adulto, casado, sem filhos com menos de 18 anos; adulto, solteiro; outros
Sexo	Masculino; feminino

Continua



Continuação

Renda (em dólares/ano)	Menos de US\$ 10.000; de US\$ 10.000 a US\$ 15.000; de US\$ 15.000 a US\$ 20.000; de US\$ 20.000 a US\$ 30.000; de US\$ 30.000 a US\$ 50.000; de US\$ 50.000 a US\$ 100.000; acima de US\$ 100.000
Ocupação	Profissionais liberais e técnicos; gerentes, funcionários públicos e empresários; funcionários da parte administrativa; artesãos; supervisores; operadores; agricultores; aposentados; estudantes; donas de casa; desempregados
Grau de instrução	Ensino fundamental ou menos; ensino médio incompleto; ensino médio completo; superior incompleto; superior completo
Religião	Católica; protestante; judaica; muçulmana; hindu; outras
Raça	Branca; negra; asiática; hispânica; outras
Geração	Geração silenciosa; <i>baby boomers</i> ; geração X; geração Y
Nacionalidade	Norte-americana; latino-americana; britânica; francesa; alemã; italiana; chinesa; indiana; japonesa
Classe social	Baixa-baixa; baixa-alta; média-baixa; média; média-alta; alta; alta-alta
Estilo de vida psicográfico	Orientado para a cultura; para os esportes; para atividades ao ar livre
Personalidade	Compulsiva; gregária; autoritária; ambiciosa
Ocasões comportamentais	Ocasão comum; ocasião especial
Benefícios	Qualidade; serviço; economia; rapidez
Status do usuário	Não usuário; ex-usuário; usuário potencial; usuário iniciante; usuário regular
Índice de utilização	<i>Light user</i> ; <i>medium user</i> ; <i>heavy user</i>
Status de fidelidade	Nenhuma; média; forte; total
Estágio de disposição	Desconhece; conhece; interessado informado; desejoso; pretende comprar
Atitude em relação ao produto	Entusiasta; positiva; indiferente; negativa; hostil

## SEGMENTAÇÃO GEOGRÁFICA

A segmentação geográfica pressupõe a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, cidades ou bairros. Uma empresa pode atuar em uma ou mais áreas geográficas; pode até mesmo atuar em todas elas, desde que preste atenção às variações locais. Desse modo, pode criar programas de marketing sob medida para as necessidades e os desejos de grupos de clientes locais em áreas comerciais, bairros e até lojas individuais. Em uma tendência crescente chamada *marketing local*, tais atividades se concentram ao máximo em se tornar próximas e pessoalmente relevantes em relação a cada cliente.

Grande parte do sucesso inicial da Nike resultou do engajamento de consumidores-alvo por meio de ações de marketing local, como o patrocínio de times de uma escola de bairro, aulas práticas conduzidas por especialistas e fornecimento de uniformes e equipamentos para jovens atletas. O Citibank oferece diferentes combinações de serviços bancários dependendo das características demográficas do bairro onde se situam suas agências. Varejistas como Starbucks, Costco, Trader Joe's e REI obtiveram grande sucesso enfatizando iniciativas de marketing local, mas empresas de outros segmentos também partiram para a ação.<sup>2</sup>

Cada vez mais o marketing regional significa agir em determinado código postal. Muitas empresas usam um software



A rede de varejo REI, que comercializa artigos para atividades ao ar livre, enfatiza as ações de marketing local para envolver seus clientes.

de mapeamento para identificar as localizações geográficas de seus clientes, descobrindo, por exemplo, que a maioria deles está a um raio de 15 km da loja e ainda mais concentrada em certas áreas de distribuição (identificadas pelos quatro últimos algarismos do código postal nos Estados Unidos e pelos três últimos no Brasil). Ao mapear as áreas mais densas, o varejista pode recorrer à *clonagem de clientes*, pressupondo que os melhores *prospects* vivem nas localidades de onde a maioria dos clientes já vem.

Algumas abordagens combinam dados geográficos com dados demográficos e, assim, obtêm descrições mais detalhadas de consumidores e bairros. A Nielsen Claritas desenvolveu uma abordagem de análise geodemográfica chamada PRIZM (índice de classificação de potencial por mercados divididos por código postal, do inglês *potential rating index by zip markets*), que classifica mais de meio milhão de bairros residenciais nos Estados Unidos em 14 grupos distintos e 62 segmentos de estilos de vida — os chamados ‘agrupamentos PRIZM’.<sup>3</sup> Os agrupamentos levam em consideração 39 fatores, distribuídos em cinco categorias principais: (1) grau de instrução e nível de renda; (2) ciclo de vida da família; (3) urbanização; (4) raça e etnia; e (5) mobilidade social. Os bairros foram divididos por código postal ou divisão de recenseamento. Os grupos recebem títulos descritivos como *Blue Blood Estates* (Propriedades de sangue azul), *Winner’s Circle* (Círculo dos vencedores), *Hometown Retired* (Aposentados na cidade natal), *Shotguns and Pickups* (Espingardas e picapes) e *Back Country Folks* (Pessoas que retornam ao interior). Os membros de cada grupo tendem a se assemelhar na vida que levam, nos carros que dirigem, nos empregos que mantêm e nas revistas que leem. A Tabela 9.2 ilustra três desses agrupamentos PRIZM.

**Tabela 9.2** Exemplos de agrupamentos PRIZM

<p>■ <b>Jovens ‘digintelectuais’ (<i>Young Digerati</i>).</b> Jovens solteiros ou casados que são adeptos da tecnologia e moram em bairros chiques da região urbana. De alto poder aquisitivo, com bom nível de instrução e etnicamente miscigenados, vivem em áreas normalmente ocupadas por apartamentos e condomínios modernos, academias de ginástica e butiques, restaurantes informais e todos os tipos de bar — de lojas de sucos a cafés e microcervejarias.</p>
<p>■ <b>Crianças e obrigações (<i>Beltway Boomers</i>).</b> Segmento do imenso <i>cohort</i> de <i>baby boomers</i> — com nível universitário, de classe média alta e com casa própria. Geração que se casou tarde, ainda estão criando os filhos, moram em bairros confortáveis afastados dos centros urbanos e levam estilos de vida centrados nas crianças.</p>
<p>■ <b>Cosmopolitas (<i>The Cosmopolitans</i>).</b> Instruídos, de classe média e multiétnicos, os cosmopolitas são casais urbanos que vivem em cidades norte-americanas de crescimento acelerado. Concentrados em algumas áreas metropolitanas — como Las Vegas, Miami e Albuquerque —, esses domicílios são ocupados por pessoas mais velhas, que não moram mais com os filhos e têm nível universitário. Um ambiente social agitado rodeia as casas e os apartamentos mais antigos, cujos residentes adoram a vida noturna e levam um estilo de vida intensamente voltado ao lazer.</p>

Fonte: Nielsen. Disponível em: <www.claritas.com>. Acesso em: 8 jul. 2018.

A análise geodemográfica captura a crescente diversidade da população norte-americana e o PRIZM pode ser usado para responder a perguntas como: Em quais agrupamentos (por bairro ou código postal) estão nossos clientes mais valiosos? Em que medida já penetramos nesses segmentos? Quais canais de distribuição e meios de promoção são mais eficazes em atingir nossos mercados-alvo em cada área? A Barnes & Nobles instalou lojas por onde circula o segmento *Money & Brains* (pessoas com dinheiro e inteligência). A Hyundai direcionou com sucesso uma campanha promocional para bairros onde poderiam ser encontrados os *Kids and Cul-de-Sacs* (casais de classe média alta com filhos), *Bohemian Mix* (jovens progressistas com estilo de vida liberal) e *Pool & Patios* (famílias suburbanas com casais no auge da carreira profissional e filhos morando fora de casa).<sup>4</sup>

O marketing para microssegmentos tornou-se possível até para pequenas organizações, na medida em que os custos de banco de dados baixaram, os softwares ficaram mais fáceis de usar e a integração de dados aumentou. Adotar a internet para acessar diretamente os clientes pode abrir uma série de oportunidades locais, como a Yelp descobriu.<sup>5</sup>

**YELP** Fundada em 2004, a Yelp.com quer “conectar pessoas com grandes empresas locais”, visando aos consumidores que procuram ou querem compartilhar avaliações de empresas locais em 96 mercados pelo mundo. Quase dois terços dos milhões de avaliações devidamente verificadas que o site recebe são para restaurantes e lojas de varejo. A Yelp foi lançada em São Francisco, onde festas mensais com usuários preferenciais evoluíram para

um programa formal, o Yelp Elite, que passou a ser utilizado para lançar o serviço em novas cidades. O aplicativo móvel, lançado recentemente pela empresa, permite ignorar a internet e conectar-se diretamente com os consumidores; quase 50% das consultas ao site vêm de sua plataforma móvel. A Yelp gera receita vendendo anúncios para comerciantes locais por meio de centenas de vendedores. O negócio de propaganda local é enorme — estimado entre

US\$ 90 bilhões e US\$ 130 bilhões —, mas relativamente inexplorado, dado que muitas empresas locais não têm experiência com tecnologia. Sheryl Sandberg, diretora operacional do Facebook (concorrente da Yelp), chama a propaganda local de ‘Santo Graal’ da internet. As empresas locais também se beneficiam da Yelp — vários estudos demonstraram o retorno de receita potencial proveniente das avaliações de seus negócios no site.



Crédito: © Don Smetzer/Alamy.

A Yelp atraiu muitos consumidores e anunciantes com suas avaliações on-line de negócios locais cuidadosamente verificadas.

Aqueles que favorecem essas ações de marketing localizado consideram a propaganda em nível nacional um desperdício, pois é muito ‘generalista’ e deixa de atender às necessidades locais. Aqueles que se opõem ao marketing local argumentam que ele aumenta os custos de fabricação e comercialização ao reduzir economias de escala e ampliar os problemas logísticos. A imagem global da marca poderá ser diluída se o produto e a mensagem diferirem conforme a localidade.

## SEGMENTAÇÃO DEMOGRÁFICA

Na segmentação demográfica, o mercado é dividido por variáveis como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social. Uma das razões pelas quais as variáveis demográficas são tão populares entre os profissionais de marketing é que elas costumam estar associadas às necessidades e aos desejos dos consumidores. Outra razão é que são fáceis de mensurar. Mesmo quando o mercado-alvo é descrito em termos não demográficos (por exemplo, por tipo de personalidade), é necessário considerar as características demográficas para estimar o tamanho desse mercado-alvo e o meio de comunicação que deverá ser usado para atingi-lo de modo eficiente.

Eis algumas das variáveis demográficas utilizadas em mercados segmentados.

**IDADE E ESTÁGIO NO CICLO DE VIDA** Os desejos e as habilidades dos consumidores mudam com a idade. Marcas de creme dental como Crest e Colgate oferecem três linhas de produto principais voltadas para crianças, adultos e consumidores mais velhos. A segmentação por idade pode ser ainda mais refinada. A Pampers divide seu mercado em pré-natal, recém-nascidos (de zero a cinco meses), bebês menores de um ano (de seis a 12 meses), bebês maiores de um ano (de 13 a 24 meses) e crianças em idade pré-escolar (mais de 24 meses). Efeitos indiretos da idade também atuam em alguns produtos. Um estudo com crianças de oito a 12 anos constatou que 91% delas decidiam ou influenciavam as compras de roupas ou acessórios; 79%, as compras de supermercado; e 54%, as opções de férias; enquanto 14% tomavam ou influenciavam até as escolhas de carros.<sup>6</sup>



Porém, idade e ciclo de vida podem ser variáveis enganosas. O mercado-alvo para um produto pode ser o dos *psicologicamente jovens*. A Honda, por exemplo, tentou atrair jovens na faixa dos 21 anos com seu compacto de linhas retas, o Element, que os executivos da empresa descreveram como ‘um quarto de república sobre rodas’. Contudo, tantos *baby boomers* sentiram-se atraídos pelos anúncios — que mostravam universitários sensuais divertindo-se na praia perto do carro — que a idade média dos compradores acabou girando em torno dos 42 anos! Com os *baby boomers* procurando manter-se jovens, a Honda constatou que as linhas divisórias entre os grupos etários tornavam-se indistintas. Quando as vendas caíram, a Honda decidiu suspender as vendas do Element e, quando estava prestes a lançar um novo compacto chamado Fit, a empresa selecionou deliberadamente como alvo a geração Y, bem como seus pais de ‘ninho vazio’.<sup>7</sup>

O Honda Fit visa a compradores jovens da geração Y assim como os pais psicologicamente jovens do ‘ninho vazio’.



Crédito: Cortesia da American Honda Motor Co., Inc.

**FASE DA VIDA** Indivíduos que estão no mesmo momento do ciclo de vida podem diferir em relação à fase em que se encontram. A **fase da vida** define a preocupação principal de uma pessoa, como passar por um divórcio ou por um segundo casamento, cuidar de pais idosos, decidir morar com alguém ou comprar uma casa nova, e assim por diante. Como apresentado no Capítulo 6, essas fases da vida apresentam oportunidades para os profissionais de marketing que podem ajudar as pessoas a lidar com as decisões a elas associadas.

Por exemplo, a indústria do casamento atrai empresas de uma vasta gama de bens e serviços. Não é para menos: o casal norte-americano médio gasta quase US\$ 27.000 para casar (veja a Tabela 9.3 com algumas despesas importantes do casamento).<sup>8</sup> Mas esse é apenas o começo. Os recém-casados nos Estados Unidos gastam um total de cerca de US\$ 70 bilhões em seus lares no primeiro ano após o enlace — e compram mais nos primeiros seis meses do que um lar estabelecido compra em cinco anos!

**Tabela 9.3** Principais despesas de casamento (EUA)

Recepção: US\$ 11.599
Anel de noivado: US\$ 5.229
Anéis de casamento: US\$ 1.594
Fotografia: US\$ 2.186
Vestido de casamento: US\$ 1.355
Flores: US\$ 1.334
Bolo de casamento: US\$ 486

Fonte: pesquisa da revista *Brides* em maio de 2012.

Os profissionais de marketing sabem que um casamento normalmente significa que dois conjuntos de hábitos de compras e preferências de marca devem se fundir em um. Procter & Gamble, Clorox e Colgate-Palmolive incluem seus produtos em ‘kits de recém-casados’, distribuídos quando





Créditos: © MNStudio/Fotolia.

Dadas as elevadas taxas de gastos domésticos, os recém-casados são um segmento-alvo lucrativo para as empresas.

os casais solicitam a licença de casamento. A JCPenney identificou os ‘Nubentes’ como um dos dois principais grupos de cliente. As empresas pagam alto por listas de nomes para apoiar seu marketing direto porque, como se observou, os contatos de recém-casados ‘valem ouro’.<sup>9</sup>

Mas nem todos atravessam esse estágio de vida em determinado momento — ou em qualquer outro, a bem da verdade. Mais de um quarto de todas as residências dos Estados Unidos são formadas por apenas uma pessoa — uma alta recorde. Não surpreende que esse mercado de US\$ 1,9 trilhão esteja atraindo o interesse das empresas: a Lowe’s veiculou um anúncio com uma mulher solteira que reformava seu banheiro; a DeBeers vende um ‘anel de mão esquerda’ para mulheres solteiras; e na recém-inaugurada ultramoderna torre de 63 andares no centro de Manhattan, dois terços dos ocupantes vivem sozinhos em apartamentos de um dormitório e do tipo estúdio.<sup>10</sup>

**SEXO** Homens e mulheres costumam ter orientações atitudinais e comportamentais diferentes, devido em parte a características genéticas ou ao tipo de socialização.<sup>11</sup> Estudos demonstram que as mulheres têm um perfil mais comunitário, enquanto os homens são mais individualistas e objetivos. As mulheres costumam assimilar informações do ambiente em que vivem como um todo, ao passo que os homens tendem a focar a parte do ambiente que lhes permite atingir um objetivo.

Um estudo sobre o comportamento de compra dos homens e das mulheres constatou que os homens frequentemente precisam ser convidados a tocar um produto, enquanto as mulheres tendem a pegá-lo sem necessidade de estímulo. Os homens gostam de ler informações sobre produtos, enquanto as mulheres costumam se relacionar com um produto em um nível mais pessoal.

Os profissionais de marketing agora podem alcançar mais facilmente as mulheres por meio de mídias como as redes de televisão dirigidas ao público feminino Lifetime, Oxygen e WE, além de uma série de revistas e sites voltados a esse público. Por outro lado, é mais fácil atingir os homens por meio de canais de esportes como ESPN, Comedy Central e Spike ou por revistas masculinas como *Maxim* e *Men’s Health*.<sup>12</sup> Depois que a Pinterest provou sua popularidade entre as mulheres, cinco sites diferentes com funcionalidades semelhantes, mas direcionados a homens, surgiram, incluindo MANInteresting, Dudepins e Gentlemint.<sup>13</sup>

As diferenças de gênero estão diminuindo em outras áreas à medida que homens e mulheres ampliam seus papéis. Uma pesquisa do Yahoo descobriu que mais da metade dos homens se identificaram como os principais compradores de supermercado em suas famílias. A Procter & Gamble cria alguns anúncios pensando nos homens, como em suas marcas de sabão em pó Gain e Tide, odorizador de ambiente Febreze e vassouras Swiffer. Por outro lado, de acordo com alguns estudos, as mulheres nos Estados Unidos e no Reino Unido tomam 75% das decisões de compra de novas casas e compram 60% dos carros novos.<sup>14</sup>

No entanto, faz tempo que a segmentação por sexo tem sido aplicada a roupas, penteados e cosméticos. A Avon, por exemplo, construiu um negócio de mais de US\$ 6 bilhões vendendo produtos de beleza para mulheres. A Gillette encontrou sucesso semelhante com sua lâmina de depilação Venus.<sup>15</sup>

**LÂMINAS VENUS** A lâmina Venus da Gillette tornou-se a linha de depilação feminina mais bem-sucedida de todos os tempos — retendo mais de 50% do mercado mundial do setor — como resultado de uma criteriosa pesquisa de consumo e extensivos testes de mercado que revelaram dicas de design, embalagem e propaganda do produto. Essa lâmina abandonou designs anteriores, que haviam sido essencialmente versões coloridas ou reembaladas das lâminas de barbear masculinas. A Venus foi projetada exclusivamente para atender às necessidades das mulheres; pesquisas abrangentes identificaram necessidades específicas ao

se depilarem, dentre as quais uma superfície de depilação nove vezes maior que a face masculina, em um ambiente úmido e passando por áreas curvilíneas do corpo. O design feminino resultante incluiu um cartucho na forma oval para encaixar melhor em áreas estreitas como axilas e a linha do biquíni, além de lubrificação adicional para um deslize melhor. Além disso, ao descobrir que as mulheres mudam sua pegada em uma navalha aproximadamente 30 vezes durante cada sessão de depilação, a Gillette desenhou a Venus com um cabo emborrachado largo e esculpido que oferece firmeza e controle superiores. O trabalho de design não

se restringiu às diferenças entre as necessidades de barbear dos homens e de se depilar das mulheres; a Gillette detectou quatro perfis distintos de depiladoras e projetou itens da linha Venus para cada um deles: as perfeccionistas (nenhum pelo perdido), as que cuidam da pele, as funcionais pragmáticas e as que buscam facilidade. Também encomendou à Harris Interactive um estudo on-line entre mais de 6.500 mulheres em 13 países que resultou em sete das dez mais desejadas ‘peles de deusa’, definidas como lisas (68%), saudáveis (66%) e suaves (61%), e que levou ao lançamento do novo aparelho Gillette Venus & Olay.

**New Venus** *Gillette for Women*

Now in just one stroke  
your skin stays  
smoother, longer.

**3 Blades**  
Shave close, closer, closest  
for smoothness that lasts and lasts.

**Soft Protective Cushions**  
Surround three blades  
to smooth out skin.

**Rounded Pivoting Head**  
Hugs your curves and fits easily  
in hard to shave areas.

**ShowerSafe® Refills**  
Are individually sealed for storage in  
the shower. And a new shaving  
compact keeps them with your razor  
to make changing blades easier.

Reveal the goddess in you  
[www.GilletteVenus.com](http://www.GilletteVenus.com)

**RENDA** A segmentação por renda é uma prática bastante utilizada em várias categorias como automóveis, roupas, cosméticos, serviços financeiros e viagens. Contudo, a renda nem sempre prevê o melhor cliente para determinado produto. Os operários foram os primeiros compradores da televisão em cores; era mais barato para eles comprar esses aparelhos do que ir a cinemas ou restaurantes.

Muitas empresas visam deliberadamente a grupos de renda mais baixa, em alguns casos descobrindo menos pressões competitivas ou maior fidelidade do consumidor. A Procter & Gamble lançou duas extensões de marca de papel higiênico com desconto de preço em 2005 — Bounty Basic e Charmin Basic — que obtiveram certo sucesso. Outras empresas estão se saindo bem com produtos de preço premium. Quando a Whirlpool lançou uma linha mais cara de máquina de lavar, a Duet, as vendas dobraram suas previsões em um período de economia estagnada, principalmente graças a consumidores de classe média que trocaram produtos mais baratos por outros mais caros (tendência conhecida como *trading up*).

Cada vez mais as empresas descobrem que seus mercados são como uma ‘ampu-

Anos de pesquisa aprofundada com mulheres foram cruciais para o sucesso de longo prazo da lâmina Venus da Gillette.

lheta’, à medida que as pessoas de renda média migram tanto para os produtos com desconto como para os produtos premium. As empresas que perderem a oportunidade de entrar nesse novo mercado correrão o risco de ser ‘esmagadas’ entre dois segmentos e ver sua participação cair ano após ano. Ao perceber que sua estratégia de canal enfatizava varejistas como a Sears, que vendiam principalmente para a classe média, a Levi-Strauss introduziu linhas premium, como a Levi’s Made & Crafted, para varejistas de luxo como Bloomingdales e Saks Fifth Avenue, e a linha mais barata Signature by Levi Strauss & Co. para varejistas do mercado de massa Walmart e Kmart.



**GERAÇÃO** Cada geração ou *cohort* é profundamente influenciada pela época em que foi criada — por músicas, filmes, política e eventos daquele período. Esses grupos de pessoas compartilham experiências culturais, políticas e econômicas importantes, além de ter visões e valores semelhantes. Os profissionais de marketing costumam fazer propaganda para um *cohort* usando os ícones e as imagens proeminentes em sua experiência, além de desenvolver produtos que atendem como nenhum outro os interesses ou as necessidades específicas de um público-alvo geracional.

Embora as datas de nascimento iniciais e finais de qualquer geração sejam sempre subjetivas — e generalizações possam mascarar diferenças importantes dentro do grupo —, descreveremos a seguir algumas observações gerais sobre os quatro principais *cohorts* de geração de consumidores, do mais jovem para o mais velho.<sup>16</sup>

**Geração Y** Embora varie a faixa etária a ela atribuída, a geração Y, também conhecida como geração do milênio, compreende normalmente os nascidos entre 1979 e 1994, e nos Estados Unidos representa 78 milhões de indivíduos com gastos anuais estimados em US\$ 200 bilhões. Se computarmos crescimento profissional e formação de um lar e uma família e multiplicarmos o resultado por mais 53 anos de expectativa de vida, trilhões de dólares em gastos do consumidor estarão em jogo ao longo das expectativas de vida dessas pessoas. Não surpreende que as empresas estejam correndo para focar o comportamento de compra da geração Y. Vejamos a seguir como um banco abordou esses consumidores.<sup>17</sup>



Crédito: PR, Newswire.

A linha de jeans Signature by Levi Strauss & Co. permite que a empresa alcance eficiente e eficazmente mais consumidores do mercado de massa do que com suas outras linhas de jeans.

**VIRTUAL WALLET DO PNC** No início de 2007, o banco PNC contratou a consultoria de projetos IDEO para estudar a geração Y — definida pela instituição financeira como indivíduos entre 18 e 34 anos de idade — e ajudar a desenvolver um plano de marketing para atraí-los. A pesquisa da IDEO identificou que esse *cohort* (1) não sabia como administrar o dinheiro e (2) considerava os sites bancários confusos e complicados de usar. Com base nisso, o PNC decidiu introduzir uma nova oferta, a Virtual Wallet (carteira virtual), que combinava três contas: Spend (conta normal e pagamento de

contas), Reserve (conta de reserva que rende juros para uso como cheque especial e emergências) e Grow (aplicações de longo prazo) — por meio de uma ferramenta engenhosa de finanças pessoais, a Money Bar, pela qual os clientes podem arrastar o dinheiro de uma conta para outra em uma tela. Em vez de um registro contábil tradicional, eles visualizam os saldos em um calendário que exibe um fluxo de caixa futuro estimado com base em quando são pagos, quando pagam as contas e seus hábitos de despesa. Os clientes também podem instalar uma ferramenta para transferir

dinheiro para a poupança quando recebem o salário e obter o saldo da conta por mensagens de texto. O PNC adicionou ainda mais recursos à carteira virtual, como informações sobre transações de cartões de crédito e uma visão compartilhada do calendário para detentores de conta conjunta, o que ampliou o apelo do serviço para além de seu um milhão de clientes da geração Y. O PNC também envolve mais de 80.000 clientes da Virtual Wallet no blog *Inside the Wallet*, oferecendo feedback mais detalhado do que o obtido com suas contas do Twitter e do Facebook.

Também conhecidos como *eco-boomers*, esses consumidores estão ‘conectados’ praticamente desde o nascimento — acessam jogos de computador, navegam na web, baixam músicas e interagem com amigos via mensagens de texto e mídias sociais. Eles são muito mais práticos

do que outros grupos etários a possuir vários dispositivos e realizar multitarefas enquanto estão on-line, movendo-se entre plataformas móveis, sociais e no computador. Também são mais propensos a usar a internet para divulgar o que pensam e vivenciam, além de contribuir com conteúdo gerado pelo usuário e confiar mais nos amigos do que em fontes corporativas de informações.<sup>18</sup>

Apesar de passíveis de um senso de direito de posse e abundância por terem crescido durante um *boom* econômico e serem mimados por pais da geração *boomers*, a geração Y tem alta consciência social, preocupa-se com questões ambientais e é sensível ao marketing de causa. Atingida em cheio pela recessão, muitos de seus membros contraíram uma dívida considerável. Uma implicação disso é que é menos provável que tenham comprado sua primeira casa e ainda morem com os pais, influenciando suas compras no que os demógrafos chamam de efeito bumerangue. Ou seja, os mesmos produtos que atraem pessoas de 20 e poucos anos também atraem muitos de seus pais obcecados pela juventude.

Como muitas vezes os membros da geração Y perdem o interesse diante de práticas de branding exageradas e de ‘vendas agressivas’, os profissionais de marketing vêm tentando diversas abordagens para conquistá-los.<sup>19</sup> Confira as práticas experienciais amplamente usadas.

1. **Estudantes embaixadores:** a Red Bull recruta universitários como gerentes de marca para distribuir amostras, fazer pesquisas sobre tendências de bebida, desenvolver iniciativas de marketing no *campus* e escrever artigos para jornais estudantis. A American Eagle, entre outras marcas, também desenvolveu um amplo programa de embaixadores de *campus*.
2. **Equipes de rua:** um dos pilares da indústria da música há tempos, as equipes de rua ajudam a promover bandas grandes e pequenas. A banda de rock Foo Fighters criou uma ‘equipe de rua digital’, responsável por enviar e-mails “com as últimas notícias e trailers exclusivos de áudio e vídeo do grupo, além de toneladas de oportunidades de ganhar prêmios Foo Fighters e fazer parte da Família Foo Fighters”.
3. **Eventos badalados:** a Hurley, que se definiu como uma autêntica marca “microfone para a juventude” consolidada em surfe, skate, arte, música e culturas de praia, patrocina há muito tempo o campeonato U. S. Open of Surfing. O principal patrocinador do evento em 2013 foi a Vans, cujos calçados e roupas também têm forte apelo à geração Y. Essa empresa também patrocinou por quase 20 anos a turnê Warped, que mistura música e esportes radicais.

Os Foo Fighters usaram ‘equipes de rua digitais’ para construir laços mais fortes e uma sensação de comunidade com sua base de fãs.



Crédito: Getty Images.

**Geração X** Muitas vezes perdidos no embaralhamento demográfico, os cerca de 50 milhões de consumidores da geração X, nome inspirado em um romance de 1991 de Douglas Coupland, nasceram entre 1964 e 1978. A popularidade de Kurt Cobain, líder da banda de rock Nirvana, e do estilo de vida retratado no aclamado filme *Slacker* levou à utilização de termos como *grunge* (pessoa que tem aversão aos padrões estabelecidos) e *slacker* (pessoa preguiçosa, que foge do dever) para caracterizar adolescentes e jovens adultos da geração X. Era uma



imagem pouco lisonjeira para um grupo de descontentes caracterizados pela falta de atenção e pouca ética no trabalho.

Esses estereótipos desapareceram aos poucos. Certamente, a geração X foi criada em uma época mais desafiadora, na qual os pais que trabalhavam deixavam os filhos pequenos em creches ou por conta própria em casa depois da escola, e o *downsizing* corporativo trazia a ameaça de demissões e incerteza econômica. Ao mesmo tempo, a diversidade social e racial era aceita e a tecnologia mudava rapidamente a forma como as pessoas viviam e trabalhavam. Embora os membros da geração X tenham criado normas em níveis educacionais, também foram a primeira geração a considerar seriamente o desafio de superar o padrão de vida dos pais.

Essa realidade foi profundamente impactante. A geração X valoriza a autossuficiência e a capacidade de lidar com qualquer circunstância. Para eles, a tecnologia é um facilitador, não uma barreira. Ao contrário dos membros da geração Y, mais otimistas e orientados ao trabalho em equipe, a geração X é mais pragmática e individualista. Como consumidores, eles desconfiam de propaganda e discurso de venda que pareçam enganosos ou paternalistas. Apelos diretos nos quais o valor é claro muitas vezes funcionam melhor, especialmente quando esses indivíduos se tornam pais.<sup>20</sup>

**Baby boomers** Os *baby boomers* são os aproximadamente 76 milhões de consumidores norte-americanos nascidos entre 1946 e 1964. Embora representem um público-alvo de alto poder aquisitivo, com gastos anuais de US\$ 1,2 trilhão e o controle de três quartos da riqueza do país, os profissionais de marketing com frequência se esquecem deles. No círculo das redes de televisão, em que os anunciantes estão interessados principalmente em consumidores na faixa etária de 18 a 49 anos, os telespectadores com mais de 50 são referidos como ‘indesejáveis’, embora ironicamente a idade média da audiência da TV no horário nobre seja de 51.

Com muitos *baby boomers* chegando aos 70 anos e até mesmo a última e mais jovem onda deles beirando os 50 anos, houve uma explosão na demanda por produtos que promovem uma volta no tempo. De acordo com um levantamento, quase um em cada cinco *boomers* resistia ativamente ao processo de envelhecimento, impulsionado pelo mantra ‘cinquenta é o novo trinta’. A busca pela fonte da juventude impulsionou as vendas de implante e tintura para cabelos, matrículas em academias de ginástica, compra de equipamentos de ginástica domésticos, cremes rejuvenescedores, suplementos nutricionais e alimentos orgânicos.

Contrariando o senso comum de marketing segundo o qual as preferências de marca dos consumidores com mais de 50 anos são fixas, um estudo com *boomers* entre os 55 e os 64 anos constatou que um número significativo deles está disposto a mudar de marca, gastar com tecnologia, usar sites de redes sociais e fazer compras na internet.<sup>21</sup> Embora gostem de comprar, detestam ser incitados à compra; como um profissional de marketing observou: “você tem que conquistar seu espaço todos os dias”. E oportunidades não faltam. Os *boomers* também estão menos propensos a associar a aposentadoria ao ‘começo do fim’ e a consideram um novo capítulo em suas vidas com novas atividades, interesses, carreiras ou até mesmo relacionamentos.<sup>22</sup>

**Geração silenciosa** Aqueles nascidos entre 1925 e 1945 — a ‘geração silenciosa’ — estão redefinindo o significado de *velhice*. Para começar, muitas pessoas cuja idade cronológica as coloca nessa categoria não se consideram velhas.<sup>23</sup> Uma pesquisa mostrou que 60% dos entrevistados com mais de 65 anos disseram se sentir mais jovens do que sua idade real. Um terço daqueles com idade entre 65 e 74 anos afirmou se sentir de 10 a 19 anos mais jovem e um em cada seis se sentiu pelo menos 20 anos mais jovem.<sup>24</sup>

Em conformidade com o que dizem, muitos consumidores mais velhos levam uma vida bastante ativa. Como um especialista observou, é como se eles vivenciassem uma segunda meia-idade antes de se tornarem idosos. Os anunciantes aprenderam que os consumidores mais velhos não se importam de ver outros consumidores mais velhos em uma propaganda segmentada a eles, desde que pareçam estar vivendo intensamente. Mas os profissionais de marketing aprenderam também a evitar clichês como casais mais velhos e felizes andando de bicicleta ou passeando de mãos dadas em uma praia ao pôr do sol.

Enfatizar o papel de avós é bem recebido. Muitos consumidores mais velhos não só passam tempo com seus netos de bom grado como também suprem suas necessidades básicas ou, no mínimo, dão presentes ocasionais. Os fundadores do site eBeanstalk.com, que vende

brinquedos educativos pela internet, imaginaram que seu negócio seria em grande parte impulsionado por consumidores jovens que começavam a formar uma família. Eles ficaram surpresos ao descobrir que até 40% de seus clientes eram consumidores idosos, principalmente avós, geralmente muito exigentes, mas dispostos a pagar mais do que os mais jovens.<sup>25</sup>

Entretanto, eles também precisam de produtos para uso próprio. Com o propósito de projetar aparelhos melhores para os idosos, a GE realiza sessões de empatia a fim de ajudar seus projetistas a entender os desafios do envelhecimento, enfaixando as juntas dos dedos para representar mãos artríticas, colocando milho de pipoca nos sapatos para criar desequilíbrio e sobrepeso em panelas para simular o desafio de colocar comida no fogão. Pesquisadores do MIT AgeLab vestem um traje chamado AGNES (sistema empático de envelhecimento instantâneo, do inglês *age gain now empathy system*) para pesquisar as novas necessidades dos idosos. O traje tem um cinto pélvico que se conecta a um capacete, simulando o envelhecimento da espinha dorsal e a restrição de mobilidade, amplitude de movimento, função articular, equilíbrio e visão.<sup>26</sup>

Pesquisadores do MIT AgeLab vestem trajes especiais em seus experimentos de compras para simular as limitações físicas de um idoso.



Créditos: Nathan-Fried-Lipski/MIT AgeLab.

**RAÇA E CULTURA** O *marketing multicultural* é uma abordagem que reconhece que os diferentes segmentos étnicos e culturais têm necessidades e desejos suficientemente diferentes para demandar atividades de marketing direcionadas, e que uma abordagem de massa não é refinada o bastante para a diversidade do mercado. Consideremos que o McDonald's gera atualmente 40% de seus negócios nos Estados Unidos com as minorias étnicas. Sua bem-sucedida campanha *I'm Lovin' It* (no Brasil, *Amo muito tudo isso*) foi fundamentada na cultura hip-hop, mas revelou um apelo que transcende raça e etnicidade.<sup>27</sup>

Os segmentos hispânico, africano e asiático do mercado norte-americano têm crescido de duas a três vezes mais do que a taxa das populações não multiculturais, com inúmeros submercados, e seu poder de compra tem se expandido. Os mercados multiculturais também variam caso sejam a primeira, a segunda ou as futuras gerações ou caso sejam imigrantes ou nascidos e criados nos Estados Unidos.

Normas, nuances de linguagem, hábitos de compra e práticas de negócios dos mercados multiculturais devem ser levados em conta na formulação inicial de uma estratégia de marketing, em vez de adicionados posteriormente. Toda essa diversidade também traz implicações à pesquisa de marketing; é preciso uma amostragem cuidadosa para traçar um perfil adequado do mercado-alvo.

O marketing multicultural pode resultar em diferentes mensagens de marketing, mídias, canais, e assim por diante. Existe mídia especializada para atingir praticamente qualquer segmento cultural ou grupo minoritário, embora algumas empresas venham se esforçando para proporcionar apoio financeiro e administrativo para programas completos.

Felizmente, à medida que os países se tornam mais diversificados culturalmente, muitas campanhas de marketing dirigidas a um grupo cultural específico podem se disseminar e influenciar positivamente os outros. A Ford desenvolveu um anúncio de TV com o comediante Kevin Hart

para lançar seu novo modelo Explorer que inicialmente visava ao mercado afro-americano, mas se tornou um dos principais anúncios para o lançamento também no mercado como um todo.<sup>28</sup>

A seguir, abordaremos questões referentes aos três maiores mercados multiculturais norte-americanos: hispânico, africano e asiático. A Tabela 9.4 lista fatos e números importantes sobre eles.<sup>29</sup>

**Tabela 9.4** Perfil do mercado multicultural norte-americano

	Hispano-americano	Ásio-americano	Afro-americano
População estimada em 2012	52,4 milhões	15,7 milhões	41,1 milhões
População estimada em 2060	128,8 milhões	34,4 milhões	61,8 milhões
Número de empresas pertencentes a representantes da minoria em 2007	2,3 milhão	1,5 milhão	1,9 milhão
Receitas geradas por empresas pertencentes a representantes da minoria em 2007	US\$ 345,2 bilhões	US\$ 507,6 bilhões	US\$ 137,5 bilhões
Renda familiar média em 2011	US\$ 38.624	US\$ 65.129	US\$ 32.229
Taxa de pobreza em 2011	25,3%	12,3%	27,6%
Porcentagem de pessoas com idade superior a 25 anos, com pelo menos o ensino médio completo em 2012	65%	88,8%	84,9%
Número de veteranos das Forças Armadas dos EUA	1.200.000	264.695	2.300.000
Idade média em 2011	27,0	36,0	31,7
Porcentagem da população com menos de 18 anos em 2011	35%	23%	28%

Fontes: Disponível em: <www.selig.uga.edu> e <www.census.gov>. Acesso em: 8 jul. 2018.

**Hispano-americanos** Responsáveis por mais da metade do crescimento da população norte-americana de 2000 a 2010, os hispano-americanos tornaram-se o maior grupo de minorias do país e estima-se que, até 2020, passarão a representar 17% dos residentes nos Estados Unidos. Com poder de compra anual estimado em mais de US\$ 1 trilhão em 2010 — e crescimento para US\$ 1,5 trilhão em 2015 —, os hispano-americanos seriam o nono maior mercado do mundo se fossem um país.<sup>30</sup>

Trata-se de um segmento jovem. A idade média dos hispano-americanos é de 27 anos — bem no meio da faixa etária altamente cobiçada de 18 a 34 anos da geração Y — em comparação com uma idade média de 42 anos para os brancos não hispânicos. Na realidade, a cada 30 segundos, dois não hispânicos se aposentam enquanto um hispânico completa 18.<sup>31</sup> Os hispânicos da geração Y têm sido chamados de ‘fusionistas’ porque se consideram igualmente americanos e latinos, sem distinção.<sup>32</sup> Como observou um executivo de marketing, “eles comem tamales e hambúrgueres e assistem a futebol americano e futebol”.<sup>33</sup>

Mais da metade da população hispânica dos Estados Unidos vive em apenas três estados do país — Califórnia, Texas e Flórida — e mais de quatro milhões vivem nas cidades de Nova York e Los Angeles. O mercado hispano-americano apresenta uma grande variedade de sub-segmentos: os de origem mexicana são o segmento dominante, seguidos pelos descendentes porto-riquenhos e cubanos, embora o número de salvadorenos, dominicanos, guatemaltecos e colombianos esteja crescendo rapidamente.<sup>34</sup>

Para atender a essas necessidades divergentes, a Goya, maior indústria alimentícia hispânica nos Estados Unidos, com receita anual de US\$ 1,3 trilhão, vende 1.600 produtos que vão de sacos de arroz a empanados congelados prontos para consumo e 38 variedades somente de feijão. A empresa também encontrou muito sucesso vendendo produtos-chave diretamente para os não hispânicos. Sua nova filosofia: “Não comercializamos para latinos, comercializamos como latinos”.<sup>35</sup>

De modo geral, os hispano-americanos preservam fortes valores familiares — várias gerações podem residir na mesma casa — e fortes vínculos com seu país de origem. Até mesmo os jovens hispânicos nascidos nos Estados Unidos tendem a se identificar com o país de onde vêm suas famílias. Os hispano-americanos têm necessidade de respeito, fidelidade à marca e um grande interesse na qualidade do produto. Uma pesquisa da Procter & Gamble revelou que os consumidores



hispânicos acreditam que *lo barato sale caro* (o barato sai caro). A P&G descobriu que esses consumidores eram tão orientados para o valor que chegavam a fazer seus próprios testes de produto em casa. Por exemplo, uma mulher usava marcas diferentes de lenço de papel e papel higiênico em diferentes quartos e banheiros da casa para saber qual delas sua família preferia.<sup>36</sup>

Os hispano-americanos nascidos nos Estados Unidos também têm necessidades e gostos diferentes de seus conterrâneos nascidos no exterior e, embora bilíngues, muitas vezes preferem comunicar-se em inglês. Embora dois terços dos hispano-americanos sejam considerados 'biculturais' e familiarizados com ambas as culturas, de língua espanhola e inglesa, a maioria das empresas opta por veicular anúncios somente em espanhol nas redes hispânicas tradicionais Univision e Telemundo. A Univision é a líder de mercado de longa data, que tem encontrado grande sucesso com suas telenovelas apesar do advento dos DVRs, embora uma nova concorrência esteja emergindo da Fox e outras empresas de mídia.<sup>37</sup>

Os profissionais de marketing têm abordado o mercado hispano-americano com promoções, propaganda e sites dirigidos, mas devem ter o cuidado de captar as nuances das tendências culturais e de mercado.<sup>38</sup> Vejamos duas empresas que fizeram isso.

■ Embora a Kleenex fosse líder em participação de mercado para lenço de papel facial entre os hispânicos, a dona da marca Kimberly-Clark achava que havia muito espaço para crescer. Respalhada por pesquisa segundo a qual mais que o dobro dos hispânicos baseiam suas decisões de compra em embalagem e design em comparação com a população em geral, a empresa lançou a campanha *Con Kleenex, Expresa Tu Hispanidad* (Expresse sua hispanidade com Kleenex). Artistas amadores foram convidados a enviar designs personalizados para unidades a serem vendidas durante o Mês Nacional da Herança Hispânica. Três vencedores foram escolhidos por votação pública e a campanha aumentou em impressionantes 476% as vendas de Kleenex nas lojas de varejo participantes.<sup>39</sup>

■ A Clorox Company descobriu que seus clientes latino-americanos eram relativamente mais propensos a concordar e supervalorizar a máxima de 'limpar mais para proteger a família e os amigos contra doenças', especialmente na primavera e no verão quando recebiam visitantes.

Pesquisa adicional também revelou a importância da embalagem e uma preferência pelo aroma como etapa final no processo de limpeza. O desenvolvimento de produtos levou ao lançamento da linha Frangazia com os aromas de lavanda e outros aprovados em testes. Como apoio, anúncios apenas em espanhol foram veiculados na mídia hispânica.<sup>40</sup>

General Motors, Southwestern Airlines e Toyota usaram uma abordagem 'espanglesa' em seus anúncios, misturando coloquialmente o espanhol e o inglês no diálogo entre famílias hispânicas.<sup>41</sup> Continental Airlines, General Mills e Sears usaram o marketing móvel para atingir os hispânicos.<sup>42</sup> Com uma população predominantemente mais jovem, que pode ter menos acesso à internet ou ao serviço de telefonia fixa, os hispânicos são muito mais ativos com a tecnologia móvel e as mídias sociais do que a população em geral. Ficar conectado com amigos e familiares é importante para eles.<sup>43</sup>

**Ásio-americanos** De acordo com o U. S. Census Bureau, o termo 'asiático' refere-se a pessoas originárias de qualquer povo proveniente do Extremo Oriente, Sudeste

A Clorox desenvolveu a linha de produtos de limpeza Frangazia para atrair os hispânicos que tinham fortes preferências por higiene e aroma.





Asiático ou subcontinente indiano. Seis países representam 79% da população asiática que vive nos Estados Unidos: China (21%), Filipinas (18%), Índia (11%), Vietnã (10%), Coreia (10%) e Japão (9%).

A diversidade dessas identidades nacionais limita a eficácia dos apelos do marketing pan-asiático. Por exemplo, no tocante a tendências gerais de alimentação, pesquisas revelaram que os japoneses comem muito mais alimentos crus do que os chineses; os coreanos estão mais inclinados a apreciar comidas apimentadas e a ingerir mais bebida alcoólica do que outros asiáticos; e os filipinos tendem a ser os mais americanizados enquanto os vietnamitas os menos americanizados quando se trata de escolhas alimentares.<sup>44</sup>

A parcela asiática do mercado norte-americano tem sido chamada de ‘mercado invisível’, porque, em comparação com os hispanos e afro-americanos, costuma receber uma fração desproporcionalmente pequena do total dos gastos de marketing multicultural das empresas norte-americanas.<sup>45</sup> No entanto, é cada vez mais fácil atingir esse mercado, tendo em vista os jornais, as revistas, os canais de TV a cabo e as estações de rádio de língua asiática dirigidos a grupos específicos.<sup>46</sup>

Os setores de telecomunicações e serviços financeiros são os que visam mais ativamente aos ágio-americanos. O Wells Fargo Bank tem longa tradição de marketing para esse grupo étnico, respaldado por suas profundas raízes históricas na Califórnia, onde há forte concentração deles. O banco envolve seu parceiro ágio-americano, Dae Partners, há anos. O próprio Wells Fargo é diversificado com uma equipe interna de especialistas multiculturais e um grupo considerável de executivos de origem asiática. Desenvolveu produtos e programas específicos para o mercado ágio-americano e está altamente envolvido em ações voluntárias e comunitárias.<sup>47</sup>

Os asiáticos tendem a ser mais ligados a marcas do que outros grupos minoritários no mercado norte-americano, mas são os menos fiéis. Também tendem a se preocupar mais com o que os outros pensam (por exemplo, se serão vistos com bons olhos pelos vizinhos) e compartilhar valores fundamentais de segurança e educação. Com níveis de renda e educação comparativamente mais altos, constituem um público-alvo atraente para marcas de luxo. É o grupo com mais conhecimento de informática e mais propenso a usar a internet diariamente.<sup>48</sup>

**Afro-americanos** Estimava-se que os afro-americanos teriam um poder aquisitivo combinado de US\$ 1,1 trilhão em 2015, com impacto econômico, social e cultural significativos sobre a vida nos Estados Unidos, influenciando os setores de invenções, artes, música, esportes, moda e literatura. Como muitos segmentos culturais, estão profundamente enraizados no cenário norte-americano sem deixar de se orgulhar de sua herança e respeitar os vínculos familiares.<sup>49</sup>

Com base em resultados de levantamentos, os afro-americanos são mais ligados à moda do que qualquer outro grupo racial e étnico, mas são fortemente motivados por qualidade e opções. Também são mais propensos a serem influenciados pelos filhos quando selecionam um produto para compra e menos propensos a adquirir marcas desconhecidas. Os afro-americanos assistem à televisão e ouvem rádio mais do que outros grupos e são usuários assíduos de tecnologia móvel. Quase três quartos têm perfil em mais de uma rede social, sendo o Twitter extremamente popular.<sup>50</sup>

No entanto, os meios de comunicação dirigidos ao público negro receberam apenas 2% dos US\$ 120 bilhões gastos em propaganda em 2011.<sup>51</sup> Um estudo da Nielsen descobriu que aproximadamente metade dos afro-americanos diz que é mais provável comprar um produto se a propaganda retratar a comunidade negra de maneira positiva. Mais de 90% disseram que a mídia negra é mais relevante para eles do que os meios de comunicação genéricos.<sup>52</sup>

As mensagens de propaganda também devem ser vistas como relevantes. Uma campanha de sal temperado da Lawry's dirigida aos afro-americanos exibiu imagens de comida *soul* (culinária do sul dos Estados Unidos, criada pela população negra); uma campanha da Kentucky Fried Chicken mostrou uma família afro-americana reunida — demonstrando uma compreensão tanto dos valores desse mercado como de seu estilo de vida.<sup>53</sup> A campanha *My Black is*

*Beautiful* (Meu *black* é bonito) da P&G foi iniciada por funcionárias da empresa que sentiam falta de imagens positivas de mulheres afro-americanas na grande mídia. A campanha tem um site exclusivo, um programa nacional de televisão na rede BET e várias ações promocionais com as marcas de beleza, saúde e cuidados pessoais da P&G.<sup>54</sup>

Muitas empresas têm obtido sucesso em adaptar seus produtos para atender às necessidades dos afro-americanos. A Sara Lee Corporation descontinuou sua linha de meia-calça para mulheres negras; atualmente, as tonalidades e os estilos populares entre esse público-alvo constituem a metade das submarcas de foco geral da empresa. Em alguns casos, as campanhas se expandiram para além de seu alvo afro-americano. A campanha para perda de peso *50 Million Pound Challenge* da State Farm teve início na comunidade afro-americana, mas expandiu-se para o mercado geral.

Empresas de cigarro, bebidas e *fast-food* têm sido criticadas por visar aos afro-americanos que vivem nos centros urbanos. Como um escritor observou, considerando-se o problema da obesidade, é preocupante que seja mais fácil encontrar um restaurante de *fast-food* do que um supermercado em muitos bairros negros.<sup>55</sup>

**Gays, Lésbicas, Bissexuais e Transexuais (LGBT)** Estima-se que o mercado de gays, lésbicas, bissexuais e transexuais (LGBT) atinja de 5% a 10% da população, com um poder de compra de aproximadamente US\$ 700 bilhões.<sup>56</sup> Recentemente muitas empresas passaram a adotar iniciativas para atingir esse mercado.<sup>57</sup>

A American Airlines criou um *Rainbow Team* (equipe arco-íris) com funcionários dedicados e um site exclusivamente LGBT que tem enfatizado serviços comunitários relevantes, como um calendário nacional de eventos gays. A JCPenney contratou a homossexual assumida Ellen DeGeneres como sua porta-voz, exibiu casais masculinos e femininos do mesmo sexo em seus catálogos e patrocinou um carro alegórico na parada do Orgulho Gay de Nova York. Entre os negócios considerados mais amigáveis à comunidade gay e lésbica, também são identificados com frequência Wells Fargo, General Mills e Kraft.<sup>58</sup>

A Logo, canal de televisão da MTV para o público de gays e lésbicas, tem 150 anunciantes de uma ampla variedade de categorias de produtos e está disponível em 52 milhões de lares. Cada vez mais, os anunciantes recorrem a campanhas digitais para chegar a esse mercado. Os apelos on-line da rede de hotéis Hyatt para a comunidade LGBT visam a mídias sociais e blogs, por meio dos quais os clientes podem compartilhar suas experiências de viagem.

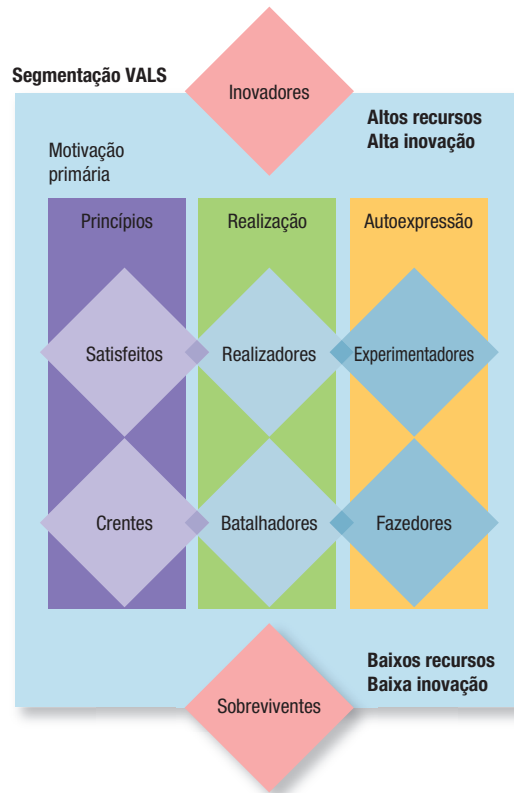
No entanto, algumas empresas se preocupam com a reação de organizações que possam criticar ou mesmo boicotar empresas que apoiem causas gays e lésbicas. Apesar de terem sofrido esse tipo de boicote, a Pepsi, a Campbell e a Wells Fargo mantiveram sua propaganda para a comunidade gay.

## SEGMENTAÇÃO PSICOGRÁFICA

**Psicografia** é a ciência que utiliza a psicologia e a demografia para entender melhor os consumidores. Na *segmentação psicográfica*, os consumidores são divididos em diversos grupos com base em traços psicológicos/de personalidade, estilos de vida ou valores. Pessoas do mesmo grupo demográfico podem exibir diferentes perfis psicográficos.

Nos Estados Unidos, um dos sistemas mais conhecidos de classificação baseada em avaliações psicográficas é a segmentação VALS™ da Strategic Business Insight (SBI). O VALS, acrônimo em inglês para valores e estilos, classifica todos os adultos norte-americanos em oito grupos com base na análise das respostas a um questionário com quatro perguntas de cunho demográfico e 35 de cunho atitudinal. O sistema VALS é atualizado continuamente com dados novos de mais de 80 mil levantamentos por ano (Figura 9.1). No site da SBI, uma pessoa pode descobrir seu tipo de VALS.<sup>59</sup>

As principais dimensões do quadro de segmentação VALS são a motivação do consumidor (dimensão horizontal) e os recursos do consumidor (dimensão vertical). Os consumidores são inspirados por uma de três principais motivações: os princípios, as realizações e a autoexpressão. Aqueles principalmente motivados por princípios são guiados por conhecimento e ideais. Os motivados por realizações buscam produtos que demonstrem sucesso para seus pares. Os

**Figura 9.1** Sistema de segmentação VALS: uma tipologia de oito partes

Fonte: VALS™ © Strategic Business Insights (SBI). Disponível em: <[www.strategicbusinessinsights.com/VALS](http://www.strategicbusinessinsights.com/VALS)>. Reproduzido com permissão. Acesso em: 8 jul. 2018.

consumidores cuja motivação é a autoexpressão anseiam por atividade social ou física, variedade e risco. Traços de personalidade como energia, autoconfiança, intelectualismo, busca por novidades, inovação, impulsividade, liderança e vaidade — em conjunto com dados demográficos essenciais — determinam os recursos de um indivíduo. Diferentes níveis de recurso intensificam ou restringem a expressão da principal motivação de uma pessoa.

## SEGMENTAÇÃO COMPORTAMENTAL

Embora possa fornecer uma compreensão mais aprofundada dos consumidores, a segmentação psicográfica é criticada por alguns profissionais de marketing por se distanciar um pouco do comportamento real do consumidor.<sup>60</sup> Na *segmentação comportamental*, os consumidores são divididos em grupos segundo seu conhecimento, atitude, uso ou reação a um produto.

**NECESSIDADES E BENEFÍCIOS** Nem todos os que compram um produto têm as mesmas necessidades ou buscam os mesmos benefícios. A segmentação baseada em necessidades ou benefícios é uma abordagem amplamente aplicada porque identifica distintos segmentos de mercado, com claras implicações de marketing. Por exemplo, a Constellation Brands identificou seis segmentos de benefício no mercado norte-americano de vinhos premium (a partir de US\$ 5,50 por garrafa).<sup>61</sup>

- **Entusiastas** (12% do mercado). Inclinação para o sexo feminino, com renda média anual de aproximadamente US\$ 76 mil. Cerca de 3% são ‘amantes do luxo’, com inclinação para homens de renda mais alta.
- **Autocentrados** (20%). O único segmento com inclinação para o sexo masculino, com idade média de 35 anos. Usam o vinho, basicamente, como um distintivo para mostrar quem são e estão dispostos a pagar mais para ter certeza de que estão levando a garrafa certa.
- **Compradores sabidos** (15%). Adoram fazer compras e acreditam que não precisam gastar muito para obter uma boa garrafa de vinho. Gostam de aproveitar as promoções.

- **Tradicionalistas** (16%). Com valores muito tradicionais, gostam de comprar marcas sobre as quais já ouviram falar e de vinícolas de longa data. Sua idade média é 50 anos e 68% são mulheres.
- **Satisfeitos** (14%). Por não saberem muito sobre vinho, tendem a comprar as mesmas marcas. Cerca de metade do que bebem é branco da uva zinfandel.
- **Assoberbados** (23%). Um mercado-alvo potencialmente atraente, acham complicado comprar vinho.

**PAPÉIS DE DECISÃO** É fácil identificar o comprador para inúmeros produtos. Nos Estados Unidos, normalmente os homens escolhem seu aparelho de barbear e as mulheres, sua meia-calça; mesmo assim, os profissionais de marketing devem tomar cuidado na hora de definir o mercado-alvo, porque os papéis de compra podem mudar. Quando a ICI, gigante britânica de produtos químicos que agora se chama AkzoNobel, descobriu que as mulheres tomavam 60% das decisões sobre a marca de tinta para pintura da casa, decidiu anunciar sua marca DuLux para o público feminino.

As pessoas podem desempenhar cinco papéis no processo de decisão de compra: *iniciador*, *influenciador*, *decisor*, *comprador* e *usuário*. Suponhamos que uma esposa inicie uma compra pedindo uma esteira de ginástica como presente de aniversário. O marido pode buscar informações em muitas fontes, incluindo seu melhor amigo que tem uma esteira e é um influenciador importante sobre quais modelos avaliar. Após apresentar as opções de escolha à mulher, ele compra o modelo que ela preferiu e que, no final das contas, acaba sendo usado pela família inteira. Diferentes pessoas desempenham diferentes papéis, todos cruciais para o processo de decisão e para a derradeira satisfação do cliente.

**VARIÁVEIS RELATIVAS AO USUÁRIO E AO USO** Muitos profissionais de marketing acreditam que as variáveis associadas a diversos aspectos de usuários e usos — ocasiões, *status* do usuário, índice de utilização, estágio de disposição e *status* de fidelidade — são os melhores pontos de partida para definir segmentos de mercado.

**Ocasões** As ocasiões podem ser definidas em termos de hora do dia, semana, mês, ano ou outros aspectos temporais bem definidos da vida dos consumidores, podendo ser identificados de acordo com a ocasião em que sentem uma necessidade, fazem uma aquisição ou utilizam um produto. Por exemplo, as viagens aéreas são desencadeadas por ocasiões relacionadas com negócios, férias ou questões familiares. A segmentação por ocasião pode ajudar as empresas a expandir o uso de seu produto.

**Status do usuário** Os mercados podem ser segmentados em não usuários, ex-usuários, usuários potenciais, novos usuários e usuários frequentes de um produto. Bancos de sangue não devem contar somente com os doadores regulares para seu abastecimento, mas sim recrutar novos doadores e entrar em contato com ex-doadores, cada qual com uma estratégia de marketing específica. O segredo para atrair usuários potenciais, ou até os não usuários, consiste em compreender por que eles não estão usando o produto em questão. Eles têm atitudes, convicções ou comportamentos profundamente arraigados ou simplesmente desconhecem os benefícios e os usos do produto ou da marca?

Fazem parte do grupo de usuários potenciais os consumidores que se tornarão usuários a partir de alguma fase ou evento da vida. Gestantes são usuárias potenciais que podem se tornar usuárias frequentes (*heavy users*). Os fornecedores de produtos para bebês descobrem seus nomes e as enchem de amostras e propaganda para abocanhar uma fatia de suas futuras compras. Os líderes de participação de mercado costumam focar a atração de usuários potenciais porque é o segmento em que mais têm a ganhar. Já as empresas menores se concentram em conquistar usuários atuais do líder de mercado.

**Índice de utilização** Os mercados podem ser segmentados em *light users*, *medium users* e *heavy users*. Muitas vezes, os *heavy users* representam uma porcentagem pequena do mercado, mas respondem por uma alta parcela do total de consumo. No caso das cervejas, os *heavy users* são responsáveis por 87% do total consumido — quase sete vezes mais do que os *light users*. Entretanto, um problema potencial é que, de modo geral, os *heavy users* ou são extremamente fiéis a uma marca ou não são fiéis a nenhuma e vivem atrás do menor preço. Também têm menos margem para expandir sua compra e consumo. Já os *light users* podem ser mais receptivos a novos apelos de marketing.<sup>62</sup>

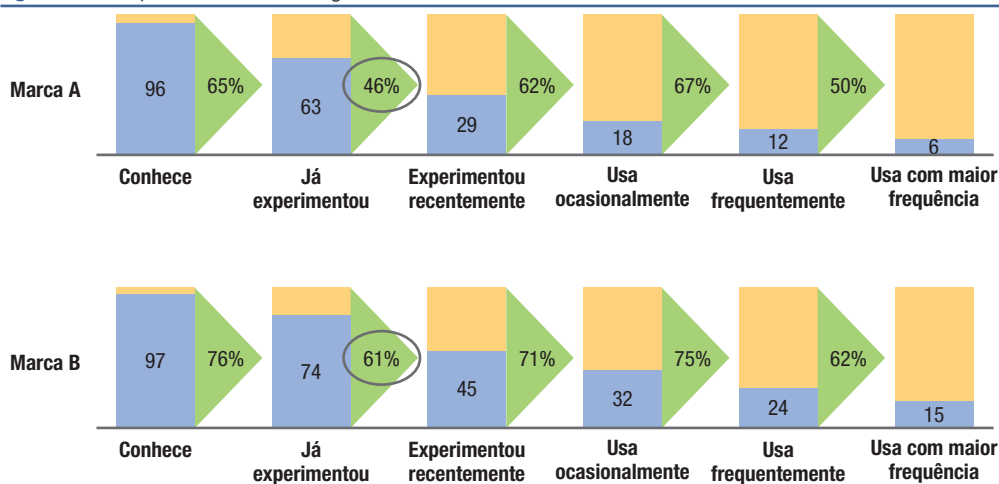


**Estágio de disposição** Há quem conheça ou desconheça o produto, quem seja informado sobre ele ou esteja apenas interessado, além daqueles que o desejam ou pretendem comprá-lo. Para ajudar a caracterizar quantas pessoas estão em diferentes estágios e quantas foram convertidas de um estágio para outro, os profissionais de marketing podem utilizar um *funil de marketing* para decompor o mercado em diversos estágios de disposição do consumidor, como vimos no Capítulo 5.

As proporções de consumidores em diferentes estágios podem fazer uma grande diferença na hora de planejar o programa de marketing. Suponha que um órgão de saúde queira incentivar as mulheres a fazer o exame papanicolau anualmente para detectar um possível câncer do colo do útero. No início, muitas mulheres podem não conhecer o exame. O esforço de marketing deve ser voltado para uma propaganda altamente educativa que use uma mensagem simples. Mais tarde, a propaganda deve abordar os benefícios do papanicolau e os riscos de não fazê-lo. Oferecer um exame gratuito pode motivar as mulheres a realizá-lo.

A Figura 9.2 mostra um funil para duas marcas hipotéticas. Em comparação com a marca B, a marca A apresenta mau desempenho na conversão de usuários iniciantes para usuários mais recentes (somente 46% se convertem para a marca A enquanto 61% para a marca B). Dependendo das razões pelas quais os consumidores não voltaram a usar o produto em questão, uma campanha de marketing pode lançar produtos mais relevantes, encontrar pontos de venda de fácil acesso ou dissipar rumores e crenças incorretas dos consumidores.

**Figura 9.2** Exemplo de funil de marketing



**Status de fidelidade** Os consumidores podem ser divididos em quatro grupos, de acordo com o *status* de fidelidade à marca:

1. **Muito fiéis:** compram sempre a mesma marca.
2. **Fiéis divididos:** são fiéis a duas ou três marcas.
3. **Fiéis inconstantes:** mudam constantemente de uma marca para outra.
4. **Infiéis:** não são fiéis a nenhuma marca.<sup>63</sup>

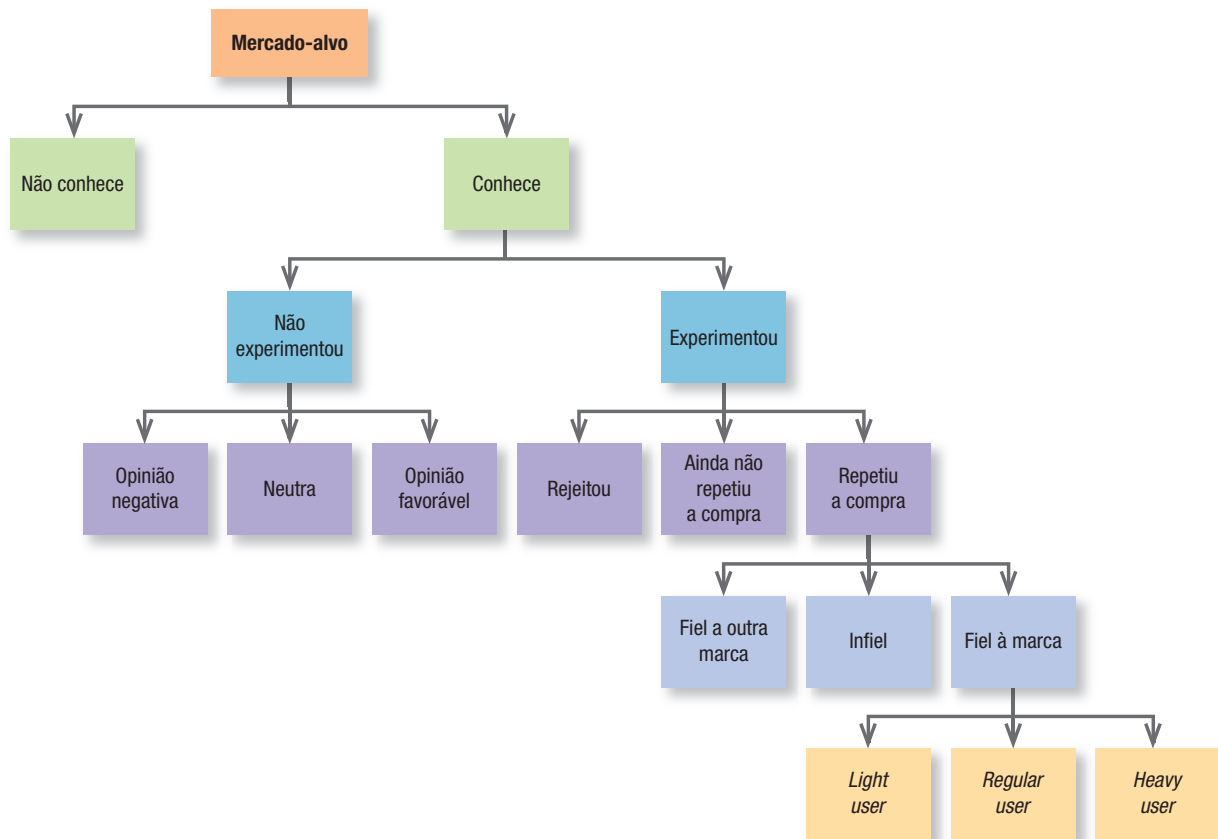
Uma empresa pode aprender muito ao analisar os graus de fidelidade à marca: (1) os muito fiéis podem ajudar a identificar os pontos fortes de seus produtos; (2) os divididos podem identificar quais marcas concorrentes representam a maior ameaça; e (3) os clientes que deixam de usar a marca podem levar ao conhecimento dos pontos fracos de seu marketing e sua correção. Um alerta: o que parece ser um padrão de compra fiel à marca pode, na verdade, refletir hábito, indiferença, preço baixo, alto custo de mudança ou indisponibilidade de outras marcas.

**Atitude** Cinco tipos de atitude de consumidores em relação a produtos podem ser encontrados em um mercado: entusiasta, positiva, indiferente, negativa e hostil. Em uma campanha política, cabos eleitorais percebem por meio da atitude do eleitor quanto tempo devem gastar com ele. Agradecem aos entusiastas e os lembram de votar; reforçam a disposição daqueles que têm uma

recepção positiva; tentam ganhar os votos dos indecisos; e não perdem tempo tentando mudar eleitores com atitudes negativas e hostis.

**Bases múltiplas** Combinar diferentes bases comportamentais pode proporcionar uma visão mais ampla e consistente de um mercado e seus segmentos. A Figura 9.3 apresenta uma das maneiras de decompor um mercado-alvo com base na segmentação comportamental.

Figura 9.3 Decomposição do mercado-alvo com base na segmentação comportamental



## Bases para segmentação organizacional

Os mercados organizacionais podem ser segmentados de acordo com algumas variáveis empregadas na segmentação do mercado consumidor, como as variáveis geográficas, os benefícios procurados e o índice de utilização. É possível, ainda, aplicar-lhes algumas outras variáveis. A Tabela 9.5 apresenta um conjunto delas. As variáveis demográficas são as mais importantes, seguidas pelas operacionais. As características pessoais do comprador são as variáveis de menor importância.

A tabela relaciona as principais perguntas que os profissionais que atuam no mercado organizacional devem fazer para determinar qual segmento e qual cliente atender. Um fabricante de pneus pode vender seus bens para fabricantes de automóveis, caminhões, tratores, empilhadeiras ou aviões. Uma vez escolhido, o setor-alvo pode ser dividido pelo tamanho da empresa e adotar operações separadas de venda para grandes e pequenas empresas.

Uma empresa também pode segmentar por critério de compra. Por exemplo, os laboratórios do governo precisam de preços baixos e contratos de serviço quando compram equipamentos científicos; os laboratórios de universidades necessitam de equipamentos que exijam pouca manutenção; e os laboratórios industriais requerem equipamentos altamente confiáveis e precisos.

Para identificar segmentos, os profissionais de marketing organizacional costumam usar um processo de segmentação sequencial. Consideremos o exemplo de uma indústria de alumínio. Inicialmente a empresa realizou a macrosegmentação, analisando em qual mercado

**Tabela 9.5** Principais variáveis de segmentação para mercados organizacionais

Demográficas
1. Setor: quais setores devemos atender?
2. Porte de empresa: devemos atender a empresas de que porte?
3. Localização: quais áreas geográficas devemos atender?
Operacionais
4. Tecnologia: em quais tecnologias de clientes devemos focar?
5. Status de usuários e não usuários: devemos servir os <i>heavy users</i> , os <i>medium users</i> , os <i>light users</i> ou os não usuários?
6. Recursos dos clientes: devemos atender a clientes que necessitam de muitos ou de poucos serviços?
Abordagens de compras
7. Organização da função de compras: devemos atender a empresas com organizações de compras altamente centralizadas ou descentralizadas?
8. Estrutura de poder: devemos atender a empresas em que predomina a engenharia, a área financeira, e assim por diante?
9. Natureza dos relacionamentos existentes: devemos atender às empresas com as quais temos um relacionamento forte ou ir atrás das que mais nos interessam?
10. Políticas gerais de compras: devemos atender a empresas que preferem o <i>leasing</i> ? Contratos de serviço? Compras de sistemas? Propostas lacradas?
11. Critérios de compras: devemos atender a empresas que buscam qualidade? Serviço? Preço?
Fatores situacionais
12. Urgência: devemos atender a empresas que necessitam de entregas ou serviços rápidos e repentinos?
13. Aplicação específica: devemos focalizar determinadas aplicações de nosso produto em vez de todas as aplicações?
14. Tamanho do pedido: devemos focalizar pedidos grandes ou pequenos?
Características pessoais
15. Similaridade comprador/vendedor: devemos atender a empresas em que os recursos humanos e os valores sejam semelhantes aos nossos?
16. Atitudes em relação ao risco: devemos atender aos clientes que assumem riscos ou aos que os evitam?
17. Fidelidade: devemos atender a empresas que demonstram alto grau de fidelidade a seus fornecedores?

Fonte: adaptado de BONOMA, T. V.; SHAPIRO, B. P. *Segmenting the Industrial Market*. Lexington: Lexington Books, 1983.

final atuar: automóveis, residências ou vasilhames de bebidas. Tendo optado pelo mercado residencial, foi preciso determinar a aplicação do produto mais atraente: material semiacabado, componentes para construção ou trailers de alumínio. Ela decidiu focalizar os componentes para construção e, no quesito de melhor porte de cliente, decidiu-se pelos grandes. O segundo estágio consistiu na microsegmentação, em que é necessário escolher entre os clientes que compram por preço, serviço ou qualidade. Por se destacar pelos seus serviços, a indústria de alumínio decidiu concentrar-se no segmento de mercado que dá mais atenção a esse aspecto.

Os especialistas em marketing B2B, James C. Anderson e James A. Narus, incentivam os profissionais de marketing a apresentar ofertas de mercado flexíveis, em vez de uma oferta padronizada a todos os membros de um segmento.<sup>64</sup> Uma **oferta de mercado flexível** consiste em duas partes: uma *solução básica*, que contém produtos valorizados por todos os membros do segmento, e *opções discricionárias*, valorizadas por alguns membros. Cada opção pode apresentar um ônus adicional. Por exemplo, a Siemens Electrical Apparatus Division vende caixas de interruptor a pequenos fabricantes por um preço que inclui entrega e garantia, mas oferece instalação, testes e periféricos como opcionais, cobrando preços adicionais por eles.

## Seleção de mercado-alvo

Existem muitas técnicas estatísticas para desenvolver segmentos de mercado.<sup>65</sup> Após identificar segmentos de mercado potenciais, uma empresa deve decidir quantos e quais deseja focar. Os profissionais de marketing estão cada vez mais combinando diversas variáveis para identificar mercados-alvo menores e mais definidos. Dessa forma, um banco pode não só identificar um grupo de aposentados abastados, mas, dentro desse grupo, distinguir vários segmentos segundo a renda atual, o patrimônio, os investimentos e as preferências de risco. Isso levou alguns pesquisadores a defender uma *abordagem de segmentação de mercado baseada em necessidades*, comentada anteriormente. Roger Best propôs a abordagem de sete etapas, mostrada na Tabela 9.6.

**Tabela 9.6** Etapas no processo de segmentação

Descrição	
1. Segmentação baseada nas necessidades	Agrupe os clientes em segmentos, com base em necessidades semelhantes e em benefícios procurados por eles para resolver determinado problema de consumo.
2. Identificação do segmento	Para cada segmento baseado nas necessidades, determine que características demográficas, estilos de vida e comportamentos de uso tornam o segmento distinto e identificável (acionável).
3. Atratividade do segmento	Usando critérios predeterminados de atratividade de segmento (como crescimento do mercado, intensidade competitiva e acesso ao mercado), determine a atratividade de cada segmento.
4. Rentabilidade do segmento	Determine a rentabilidade do segmento.
5. Posicionamento do segmento	Para cada segmento, crie uma proposta de valor e uma estratégia de posicionamento produto-preço com base nas necessidades e nas características singulares dos clientes daquele segmento.
6. 'Teste crítico' de segmento	Crie 'simulações de segmento' para testar a atratividade da estratégia de posicionamento em cada segmento.
7. Estratégia de mix de marketing	Amplie a estratégia de posicionamento do segmento a fim de incluir todos os aspectos do mix de marketing: produto, preço, praça e promoção.

Fonte: adaptado de BEST, R. J. *Market-based Management*. 6. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2013. ©2013. Impresso e reproduzido eletronicamente com permissão da Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, Nova Jersey.

## Critérios para uma segmentação efetiva

Nem toda segmentação é útil. Por exemplo, consumidores de sal de cozinha poderiam ser divididos em loiros e morenos, mas a cor do cabelo não é relevante na compra desse item. Além disso, se todos os compradores adquirirem a mesma quantidade de sal por mês, acreditarem que todo sal é igual e pagarem um único preço por ele, esse mercado, do ponto de vista de marketing, será minimamente segmentável.

Para serem úteis, os segmentos de mercado devem atender preferencialmente aos cinco critérios a seguir:

- **Mensuráveis.** O tamanho, o poder de compra e as características dos segmentos devem ser passíveis de mensuração.
- **Substanciais.** Os segmentos devem ser grandes e rentáveis o suficiente para serem atendidos. Um segmento deve ter o maior grupo homogêneo possível e um programa de marketing bem desenvolvido. Não valeria a pena, por exemplo, um fabricante de automóveis desenvolver carros para pessoas com menos de 1,20 metro de altura.
- **Acessíveis.** Deve ser efetivamente possível alcançar e atender ao segmento.
- **Diferenciáveis.** Os segmentos são conceitualmente distintos e respondem de maneira diferente a cada elemento e programa do mix de marketing. Se mulheres casadas e solteiras respondem de modo similar à venda de perfumes, não constituem segmentos separados.



■ **Acionáveis.** Deve ser possível desenvolver programas efetivos para atrair e atender aos segmentos.

Michael Porter identificou cinco forças que determinam a atratividade intrínseca de longo prazo de um mercado ou segmento de mercado: concorrentes do setor, possíveis entrantes, substitutos, compradores e fornecedores. As ameaças que essas forças representam são as seguintes:<sup>66</sup>

1. **Ameaça de intensa rivalidade dentro do segmento** — um segmento não é atraente se já contém inúmeros concorrentes fortes ou agressivos. Será ainda menos atraente se for estável ou estiver em declínio, se uma capacidade fabril tiver de ser adicionada em grandes incrementos, se os custos fixos ou as barreiras à saída forem elevados ou se os concorrentes tiverem alto interesse em permanecer no segmento. Essas condições levam a frequentes guerras de preço, batalhas de propaganda e lançamentos de novos produtos, o que onera a competição. O mercado de telefonia celular tem visto uma concorrência feroz em razão da rivalidade de segmento.
2. **Ameaça de novos entrantes** — o segmento mais atraente é aquele em que as barreiras à entrada são elevadas e as barreiras à saída são baixas. Poucas empresas novas podem entrar no setor e aquelas com fraco desempenho podem facilmente sair. Quando tanto as barreiras à entrada como à saída são elevadas, o potencial de lucro é alto, mas as empresas enfrentam mais risco, porque outras de fraco desempenho ficam e as combatem. Quando tanto as barreiras à entrada como à saída são baixas, as empresas facilmente entram no setor e saem dele, e os retornos são estáveis, porém reduzidos. O pior caso é quando as barreiras à entrada são baixas e as barreiras à saída são elevadas: as empresas entram em períodos favoráveis, mas acham difícil sair em épocas de crise. O resultado disso é o excesso crônico de capacidade e ganhos reduzidos para todos. A indústria aérea tem baixas barreiras à entrada, mas altas barreiras à saída, levando todas as transportadoras a sobreviver com dificuldade durante as crises econômicas.
3. **Ameaça de produtos substitutos** — um segmento não é atraente quando há reais ou potenciais substitutos para o produto. Os substitutos impõem um limite aos preços e lucros. Se a tecnologia avança ou a concorrência aumenta nesses setores substitutos, preços e lucros tendem a cair. As viagens aéreas desafiaram seriamente a rentabilidade das empresas de ônibus Greyhound e de trens Amtrak.
4. **Ameaça do crescente poder de barganha dos compradores** — um segmento não é atraente se os compradores possuem forte ou crescente poder de barganha. A ascensão de gigantes do varejo como a Walmart tem levado alguns analistas a concluir que a rentabilidade potencial de empresas de bens de consumo será reduzida. O poder de barganha dos compradores cresce quando se tornam mais concentrados ou organizados, quando o produto representa uma fração significativa de suas despesas, quando o produto é indiferenciado, quando os custos de troca dos compradores são baixos, quando os compradores são sensíveis ao preço por causa de baixos lucros ou quando eles podem se integrar para a frente. Para se protegerem, fornecedores podem selecionar compradores que detenham menos poder para negociar ou trocar de fornecedor. A melhor defesa é desenvolver ofertas superiores que nem mesmo os compradores fortes possam recusar.
5. **Ameaça do crescente poder de barganha dos fornecedores** — um segmento não é atraente se os fornecedores da empresa podem aumentar os preços ou reduzir a quantidade ofertada. Os fornecedores tendem a ser poderosos quando são concentrados ou organizados, quando podem se integrar para trás, quando há poucos substitutos, quando o produto fornecido é um insumo importante e quando os custos de troca de fornecedor são altos. As melhores defesas são construir relações em que tanto comprador como fornecedor saiam ganhando ou utilizar múltiplas fontes de abastecimento.

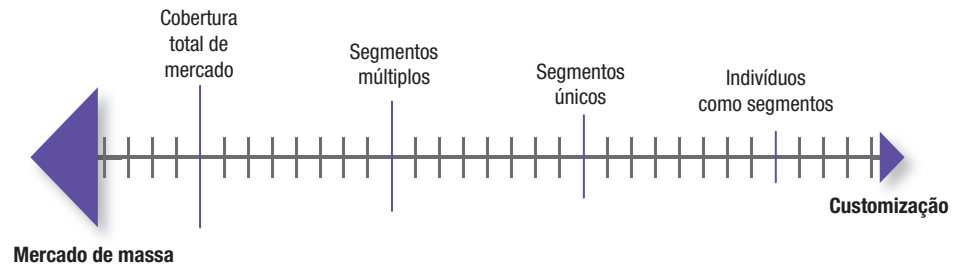
## AVALIAÇÃO E SELEÇÃO DE SEGMENTOS DE MERCADO

Ao avaliar os segmentos de mercado, a empresa deve examinar dois fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da própria empresa. Ela deve considerar se o segmento potencial atende aos cinco critérios de utilidade; se ele possui características que

o tornam atrativo, como tamanho, crescimento, lucratividade, economias de escala e baixo risco; e se esse investimento condiz com seus objetivos, competências e recursos. Alguns segmentos atraentes podem não estar de acordo com os objetivos de longo prazo da empresa ou ela pode não ter uma ou mais competências necessárias para oferecer um produto de valor superior.

Os profissionais de marketing têm à disposição uma gama ou uma série de possíveis níveis de segmentação que podem orientar suas decisões sobre mercado-alvo. Como a Figura 9.4 mostra, de um lado está um mercado de massa composto essencialmente por um segmento; no outro, estão indivíduos ou segmentos de uma só pessoa. Entre eles, estão os segmentos múltiplos e os segmentos únicos. A seguir, descreveremos cada uma dessas quatro abordagens.

**Figura 9.4** Possíveis níveis de segmentação



**COBERTURA TOTAL DE MERCADO** Com a cobertura total de mercado, uma empresa tenta atender a todos os grupos de clientes com todos os produtos de que necessitam. Somente organizações de grande porte como Microsoft (mercado de software), General Motors (mercado automotivo) e Coca-Cola (mercado de bebidas não alcoólicas) podem empreender uma estratégia de cobertura total do mercado. Grandes empresas podem cobrir um mercado de duas formas principais: por meio de marketing diferenciado ou indiferenciado.

No *marketing indiferenciado* ou *de massa*, a empresa ignora as diferenças entre os segmentos e busca atingir todo o mercado com apenas uma oferta. Ela desenvolve um plano de marketing para um produto com uma imagem superior que possa ser comercializado ao maior número de consumidores por meio de distribuição e comunicação massificadas. O marketing indiferenciado é apropriado quando todos os consumidores têm praticamente as mesmas preferências e o mercado não apresenta nenhum segmento natural. Henry Ford sintetizou essa estratégia de marketing quando lançou o Ford-T em uma cor, o preto.

O argumento a favor do marketing de massa é a criação de um mercado potencial maior, gerando custos mais baixos, que, por sua vez, levam a preços mais baixos ou a margens mais altas. A linha de produtos limitada mantém reduzidas as despesas com pesquisa e desenvolvimento, produção, estoque, transporte, pesquisa de marketing e de propaganda e gerenciamento de produto. O programa de comunicação indiferenciada também reduz custos. No entanto, muitos críticos apontam para a fragmentação crescente do mercado e a proliferação de canais e comunicações de marketing, o que torna difícil e dispendioso atingir um público em massa.

Diferentes grupos de consumidores com diferentes necessidades e desejos possibilitam aos profissionais de marketing definir segmentos múltiplos. Com frequência, uma empresa pode aprimorar o design, a determinação de preço, o lançamento e a entrega do produto, além de ajustar o plano e as atividades de marketing para espelhar melhor o marketing da concorrência. No *marketing diferenciado*, a empresa comercializa diversos produtos a todos os segmentos do mercado. A fabricante de cosméticos Estée Lauder comercializa marcas que atraem mulheres (e homens) de diversos gostos: a marca mãe, a original Estée Lauder, atrai consumidoras mais maduras; a Clinique é voltada para mulheres de meia-idade; a M.A.C. para jovens descoladas; a Aveda para adeptas da aromaterapia; e a Origins para consumidoras que preferem cosméticos produzidos com ingredientes naturais.<sup>67</sup> Talvez nenhuma outra empresa pratique marketing diferenciado como a Hallmark Cards, cujo centenário foi celebrado em 2010.<sup>68</sup>

**HALLMARK** Os produtos de saudações pessoais da Hallmark são vendidos em mais de 40.000 lojas de varejo nos Estados Unidos e em 100 países no mundo. A cada ano, são produzidos 10 mil cartões novos e redesenhados, além de produtos relacionados, como artigos para festas, papéis de embrulho e ornamentos. Seu sucesso deve-se em parte a uma vigorosa segmentação do negócio de cartões de saudações. Além de submarcas populares como a humorística Shoebox Greetings, a Hallmark lançou linhas voltadas para segmentos de mercado

específicos. A Fresh Ink visa a mulheres entre 18 a 39 anos. A linha Simple Motherhood é voltada para mães, com fotografias vívidas e sentimentos simples, porém empáticos. Três linhas étnicas — Mahogany, Sinceramente Hallmark e Tree of Life — são dirigidas a consumidores afro-americanos, hispânicos e judeus, respectivamente. Cartões de saudação específica também beneficiam instituições de caridade, tais como (PRODUCT) RED™, UNICEF e Susan G. Komen Race for the Cure. A Hallmark também adotou a tecnologia. Cartões musicais incorporam cliques

de trilhas de filmes, programas de TV e músicas populares. A linha de produtos interativos, Magic Prints, com a tecnologia da 'luva mágica' permite às crianças deixarem uma impressão da mão no encarte de um cartão ou em outra lembrança para pais ou avós. Pela internet, a Hallmark oferece e-cards, assim como cartões personalizados impressos que remete aos consumidores. Para atender às necessidades das empresas, a Hallmark Business Expressions oferece cartões corporativos personalizados de boas-festas e para todas as ocasiões e eventos.



Créditos: © Jeff Greenberg 1 de 6/Alamy.

A Hallmark segmentou por completo o mercado de cartões de saudação de acordo com a ocasião, a personalidade, a raça e outros fatores.

De modo geral, o marketing diferenciado gera mais vendas totais do que o marketing indiferenciado. No entanto, também aumenta os custos de fazer negócios. Visto que o marketing diferenciado leva tanto a vendas como a despesas mais altas, nenhuma generalização sobre sua rentabilidade é válida.

**ESPECIALIZAÇÃO EM SEGMENTOS MÚLTIPLOS** Com a *especialização seletiva*, uma empresa seleciona um subconjunto de todos os segmentos possíveis, cada qual objetivamente atrativo e apropriado. Pode haver pouca ou nenhuma sinergia entre os segmentos, mas cada um promete ser uma máquina de fazer dinheiro. Quando a Procter & Gamble lançou o Crest Whitestrips, inicialmente os segmentos-alvo incluíam jovens que tinham ficado noivas havia pouco tempo e aquelas com casamento marcado, além do público gay masculino. A estratégia de segmentos múltiplos também tem a vantagem de diversificar o risco da empresa.

Mantendo em mente as sinergias, as empresas podem tentar atuar em supersegmentos, em vez de em segmentos isolados. Um **supersegmento** é um conjunto de segmentos com algumas similaridades que podem ser exploradas. Por exemplo, muitas orquestras sinfônicas têm como alvo pessoas com interesses culturais amplos, e não apenas aquelas que vão a concertos com regularidade. Uma empresa também pode tentar obter alguma sinergia por meio de especialização de produto ou mercado.

■ Com a *especialização por produto*, uma empresa comercializa determinado produto a vários segmentos. Um exemplo seria um fabricante de microscópios que vende para laboratórios de universidades, governamentais e industriais. A empresa fabrica diferentes microscópios para os diferentes consumidores e constrói uma sólida reputação na área específica de produto. O risco é a substituição do produto por uma tecnologia totalmente nova.

- Com a *especialização por mercado*, a empresa concentra-se em atender a várias necessidades de um grupo particular de clientes. Um exemplo seria uma empresa que vende uma gama de produtos apenas para laboratórios de universidades. A empresa ganha uma forte reputação atendendo a esse grupo de clientes e torna-se um canal para promover produtos que o grupo possa utilizar. O risco é um possível corte no orçamento dos clientes.

**CONCENTRAÇÃO EM UM ÚNICO SEGMENTO** Por meio da concentração em um único segmento, uma empresa vende somente para um segmento específico. A Porsche concentra-se no mercado de carros esportivos, enquanto a Volkswagen, no de carros pequenos — sua investida no mercado de carros de maior porte com o Phaeton foi um fracasso nos Estados Unidos. Empregando o marketing concentrado, a empresa consegue entender a fundo as necessidades do segmento e estabelece forte presença no mercado. Além disso, desfruta economias operacionais graças à especialização de sua produção, distribuição e promoção. Se alcançar a liderança do segmento, pode ainda ter alto retorno sobre o investimento.

Um *nicho* é um grupo de clientes definido de maneira estrita, que procura por um mix distinto de benefícios em um segmento. De modo geral, para identificar nichos, os profissionais de marketing subdividem um segmento em subsegmentos. Enquanto empresas como Hertz, Avis, Alamo e outras especializam-se na locação de carros nos aeroportos para quem viaja a negócios ou lazer, a Enterprise mirou o mercado de baixo orçamento e de reposição de seguros alugando principalmente para clientes cujos carros foram destruídos em um acidente ou roubados. Ao criar associações singulares a baixo custo e conveniência em um nicho de mercado esquecido, a Enterprise tem sido altamente rentável. Outro concorrente de nicho em ascensão é a Allegiant Air.<sup>69</sup>

**ALLEGIANT AIR** A recente recessão prolongada causou estragos no desempenho financeiro de todas as grandes companhias aéreas nacionais dos Estados Unidos. No entanto, uma estrela em ascensão, a Allegiant Air, conseguiu obter lucro um trimestre após o outro. Fundada em Eugene, no estado do Oregon, em 2007, a Allegiant desenvolveu uma estratégia de nicho altamente bem-sucedida ao oferecer aos viajantes de lazer voos acessíveis sem escala a partir de mercados menores como Great Falls, MT; Grand Forks, ND; Knoxville, TN; e Plattsburgh, NY; com destino a locais de férias badalados na Flórida, na Califórnia e no

Havai, além de Las Vegas, Phoenix e Myrtle Beach. Ao ficar fora de rotas conhecidas, a Allegiant evita a concorrência em um punhado de seus mais de 100 itinerários. Grande parte de seu tráfego de passageiros é cumulativa e incremental, atraindo viagens turísticas que talvez não acontecessem de outra forma. Se um mercado parece não agradar, a Allegiant rapidamente o deixa. A companhia equilibra cuidadosamente as receitas e os custos. Cobra por serviços — como bebidas durante o voo e espaço no bagageiro —, gratuitos em outras aéreas. Também gera receita adicional por meio de venda cruzada

de produtos e pacotes de férias. A Allegiant é dona de seus 64 aviões MD-80 usados e reduz custos voando apenas algumas vezes por semana em vez de algumas vezes por dia como a maioria das concorrentes. Ela até fixa seus assentos em um ponto intermediário entre totalmente vertical e totalmente reclinado — assentos ajustáveis adicionam peso, queimam combustível e são um ‘pesadelo de manutenção’. A fórmula parece funcionar. Os passageiros em seus mercados locais adoram a conveniência, mantendo os aviões da Allegiant cheios e a empresa lucrativa.

A Allegiant Air encontrou um nicho de mercado transportando viajantes de lazer a partir de mercados menores.





Um nicho atraente tem as seguintes características: os clientes têm um conjunto de necessidades distintas; eles concordam em pagar um preço mais alto à empresa que melhor suprir suas necessidades; o nicho é razoavelmente restrito, mas tem porte, lucratividade e potencial de crescimento, além de não costumar atrair outros concorrentes; e o nicho gera algumas economias por meio da especialização. À medida que a eficiência de marketing aumenta, nichos aparentemente pequenos demais podem se tornar mais lucrativos. Confira a seção *Insight de marketing: Perseguindo a cauda longa*.

## INSIGHT DE Marketing

### PERSEGUINDO A CAUDA LONGA

O advento do comércio eletrônico, possibilitado pela tecnologia e ilustrado por Amazon.com, eBay, iTunes e Netflix, levou a uma mudança nos padrões de compra do consumidor, de acordo com Chris Anderson, editor-chefe da revista *Wired* e autor de *The long tail* (publicado no Brasil como *A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho*).

Na maioria dos mercados, a distribuição das vendas de produtos corresponde a uma curva que pende fortemente para um lado — a ‘cabeça’ —, em que a maior parte das vendas é gerada por poucos produtos. A curva cai acentuadamente e se estende logo acima de zero ao longo do eixo X — a cauda longa —, em que a vasta maioria dos produtos gera poucas vendas. Tradicionalmente, o mercado de massa focou a geração de produtos ‘campeões de venda’ que ocupam o topo, desprezando os nichos de mercado de baixa renda que compõem a cauda. A regra ‘80-20’ (baseada no princípio de Pareto), segundo a qual 80% da receita de uma empresa é gerada por 20% de seus produtos, resume esse conceito.

Anderson afirma que, como resultado da adoção entusiástica da internet pelos consumidores como meio de compras, a cauda longa detém significativamente mais valor do que antes. Na verdade, segundo Anderson, a internet contribuiu diretamente para a mudança de demanda “em direção à cauda, dos campeões de vendas para os nichos” em uma série de categorias de produtos, incluindo música, livros, roupas e filmes. De acordo com essa visão, a regra que prevalece agora está mais próxima de ‘50-50’, com produtos que vendem menos correspondendo à metade da receita de uma empresa.

A teoria da cauda longa de Anderson baseia-se em três premissas: (1) os custos mais baixos de distribuição tomam economicamente mais fácil vender produtos sem previsões precisas de demanda; (2) quanto mais produtos disponíveis para venda, maior a probabilidade de explorar demanda latente para preferências de nicho inacessíveis por meio dos canais tradicionais de varejo; e (3) se um número suficiente de preferências de nicho forem agregados, um grande mercado novo poderá surgir.

Anderson identifica dois aspectos das compras pela internet que apoiam essas premissas. Primeiro, o estoque e a variedade crescentes oferecidos on-line permitem mais escolhas. Em segundo lugar, os custos de busca por novos produtos que sejam relevantes são reduzidos em razão da riqueza de informações disponíveis on-line, a filtragem de recomendações de produtos que os fornecedores podem oferecer com base nas preferências dos usuários e a rede de comunicação boca a boca dos usuários da internet.

Alguns críticos desafiam a noção de que os velhos paradigmas de negócios mudaram tanto quanto Anderson sugere. Segundo eles,

especialmente em entretenimento, a ‘cabeça’ em que os campeões de vendas estão concentrados é valiosa também aos consumidores, não só aos criadores de conteúdo. Uma crítica argumentou que “a maioria dos campeões de vendas é popular porque tem alta qualidade”; outra observou que a maioria dos bens e serviços que compõem a cauda longa origina-se de uma pequena concentração de “agregadores de cauda longa” na internet.

Embora algumas pesquisas acadêmicas sustentem a teoria da cauda longa, outras são mais desafiadoras, constatando que sistemas ineficientes de recomendação tomam muitos produtos de baixa participação na cauda tão obscuros e difíceis de encontrar que desaparecem antes que possam ser comprados com frequência suficiente para justificar sua existência. Para as empresas que vendem bens físicos, os custos de inventário, estocagem e manuseio podem superar quaisquer benefícios financeiros de tais produtos.

Anita Elberse, de Harvard, apresenta uma análise especialmente detalhada de várias opções de mídia e entretenimento por meio de fontes como os dados de vendas da Nielsen Soundscan e do serviço de música on-line Rhapsody, com alguns achados provocativos. Campeões de bilheteria estão capturando ainda mais mercado do que costumavam fazer, o que Anita atribui à natureza social dos seres humanos e a seu desejo de compartilhar experiências. Os consumidores na cauda tendem a ser usuários mais frequentes da categoria, mas na verdade não gostam dos produtos de nicho tanto quanto gostam dos produtos de sucesso.

Anita Elberse concluiu que o comportamento dos consumidores on-line e off-line nas indústrias de mídia e entretenimento era altamente semelhante e favorecia os produtos de sucesso em ambos os casos. Ela observa que os produtos de nicho no final da cauda de uma distribuição podem ter valor, mas manter os custos baixos é crucial. O debate sobre a importância da cauda longa provavelmente continuará; talvez a resposta seja que não se trata tanto de e/ou, mas de como os produtos de sucesso e de nicho podem ser melhor criados e comercializados.

*Fontes:* ANDERSON, Chris. *The Long Tail*. Nova York: Hyperion, 2006; Reading the Tail. Entrevista com Chris Anderson. *Wired*, 8 jul. 2006, p. 30; Wag the Dog: What the Long Tail Will Do. *The Economist*, 8 jul. 2006, p. 77; CASSIDY, John. Going Long. *New Yorker*, 10 jul. 2006; BRYNJOLFSSON, Erik; HU, Yu ‘Jeffrey’; SMITH, Michael D. From Niches to Riches: Anatomy of a Long Tail. *MIT Sloan Management Review*, 2006, p. 67; ELBERSE, Anita. Should You Invest in the Long Tail? *Harvard Business Review*, jul.-ago. 2008, p. 88-96 (com comentário on-line); GOMES, Lee. Study Refutes Niche Theory Spawned by Web. *Wall Street Journal*, 8 jul. 2018.; SCHONFELD, Erick. Poking Holes in the Long Tail Theory. *Techcrunch.com*, 2 jul. 2008. Rethinking the Long Tail Theory: How to Define ‘Hits’ and ‘Niches’. *Knowledge@Wharton*, 16 set. 2009.

**MARKETING INDIVIDUAL** O último nível de segmentação leva a ‘segmentos de um’, ‘marketing personalizado’ ou ‘marketing one-to-one’.<sup>70</sup> À medida que as empresas se tornaram proficientes na coleta de informações sobre clientes individuais e parceiros de negócios (fornecedores,

distribuidores e varejistas) e à medida que suas fábricas são projetadas de maneira mais flexível, elas aumentaram sua capacidade de individualizar ofertas de mercado, mensagens e mídia. A **personalização em massa** é a capacidade de uma empresa atender aos requisitos de cada cliente — para preparar de modo massificado bens, serviços, programas e comunicações projetados individualmente.<sup>71</sup>

Os consumidores valorizam cada vez mais a autoexpressão e a capacidade de capitalizar sobre produtos, como conteúdo, gerados por usuários.<sup>72</sup> O ‘configurador’ on-line do MINI Cooper permite que compradores em potencial selecionem e experimentem várias opções para um novo MINI. A máquina de venda automática Freestyle da Coca-Cola permite que os usuários escolham entre mais de 100 marcas de Coca, personalizem sabores ou, ainda, criem seus próprios.<sup>73</sup>

Os consumidores podem comprar jeans, botas de cowboy e bicicletas personalizadas que custam milhares de dólares.<sup>74</sup> Peter Wagner começou a Wagner Custom Skis em Telluride, no estado de Colorado, em 2006. Sua empresa produz atualmente cerca de 1.000 snowboards e pares de esquis por ano, com preços a partir de US\$ 1.750. Cada esqui ou snowboard é único e precisamente ajustado às preferências e ao estilo de pilotagem de seu dono. Estratégias como usar materiais semelhantes aos da NASA e fazer ajustes de milésimos de uma polegada enviam uma mensagem forte de desempenho, combinada com a atrativa estética dos esquis.<sup>75</sup>

Os serviços também são um cenário natural para a aplicação do marketing personalizado: companhias aéreas, hotéis e locadoras de automóveis têm tentado oferecer experiências mais individualizadas. Até candidatos a cargos políticos estão adotando o marketing personalizado. No Facebook, os políticos podem encontrar as preferências de um indivíduo observando os grupos ou as causas em que participa. Então, usando a plataforma de anúncios do Facebook, a equipe da campanha pode testar centenas de mensagens de propaganda destinadas a refletir o tema desses outros interesses. Os adeptos de caminhadas podem receber uma mensagem com temas ambientais; membros de determinados grupos religiosos podem receber uma mensagem com tema cristão.<sup>76</sup>

Pioneiros no marketing individual, Don Peppers e Martha Rogers esboçaram uma estrutura de quatro etapas para o que chamaram de *marketing one-to-one*.<sup>77</sup>

1. **Identifique seus prospects e clientes.** Não vá atrás de todos. Desenvolva, mantenha e explore um rico banco de dados de clientes com informações de todos os canais e pontos de contato com o cliente.
2. **Diferencie os clientes em termos de (1) suas necessidades e (2) seu valor para a empresa.** Vista proporcionalmente mais esforço nos clientes mais valiosos. Aplique o custeio baseado em atividades e calcule o valor da vida útil do cliente. Estime o valor presente líquido de todos os lucros futuros de compras, níveis de margem e referências, menos os custos de manutenção específicos do cliente.
3. **Interaja com cada cliente para melhorar seu conhecimento sobre as necessidades individuais e para construir relacionamentos mais fortes.** Formule ofertas personalizadas que possam comunicar de maneira personalizada.
4. **Personalize produtos, serviços e mensagens para cada cliente.** Facilite a interação com o cliente por meio da central de atendimento e do site da empresa.

A personalização certamente não serve para qualquer empresa. Funciona melhor para aquelas que normalmente coletam muitas informações individuais dos clientes e oferecem muitos produtos que podem ser comercializados por venda cruzada, necessitam de substituição ou atualização periódica e oferecem alto valor. Para outras, o investimento necessário para coleta de informações, hardware e software podem exceder o pagamento. O custo das mercadorias é elevado para além do que o cliente está disposto a pagar.

Contudo, os clientes devem saber como expressar suas preferências pessoais de produto ou receber assistência para melhor personalizá-lo.<sup>78</sup> Alguns clientes não sabem o que desejam até que vejam os produtos, mas também não podem cancelar o pedido depois de a empresa ter começado a trabalhar nele. O produto pode ser difícil de consertar e ter baixo valor comercial. Apesar disso, a personalização tem funcionado bem para alguns produtos.

**ESCOLHA ÉTICA DOS MERCADOS-ALVO** Os profissionais de marketing devem selecionar cuidadosamente seus alvos de mercado para evitar reações negativas dos consumidores. Alguns

resistem a ser rotulados.<sup>79</sup> Solteiros podem rejeitar uma comida em porção única porque não querem ser lembrados de que estão comendo sozinhos. Consumidores idosos que se sentem mais jovens podem não apreciar produtos indicados para ‘velhos’.

A segmentação de mercado também pode gerar controvérsia pública, quando profissionais de marketing tiram vantagem injusta de grupos vulneráveis (como crianças) ou desfavorecidos (como a população pobre nos centros urbanos), ou quando promovem produtos potencialmente prejudiciais. A indústria de cereais tem sido duramente criticada por ações de marketing dirigidas ao público infantil. Os críticos do setor temem que mensagens poderosas, apresentadas por adoráveis personagens animadas, subjuguem as defesas das crianças e as induzam a querer cereais açucarados ou refeições matinais mal balanceadas. Os fabricantes de brinquedos têm sido igualmente criticados. Uma área importante de preocupação para muitos defensores da proteção ao consumidor são as milhões de crianças on-line, como se discute na seção *Memo-rando de marketing: Proteção às crianças na internet*.

## MEMORANDO DE Marketing

### PROTEÇÃO ÀS CRIANÇAS NA INTERNET

Com a verdadeira explosão de celulares, tablets, aplicativos de software e sites de redes sociais, uma preocupação importante é proteger crianças desavisadas e incautas em um mundo tecnológico cada vez mais complexo. O mercado atual de crianças e pré-adolescentes de 8 a 12 anos é altamente móvel e gosta de compartilhar sua localização por meio de aplicativos, além de se comunicar com os outros por telefone, o que levou um especialista em tendências a caracterizá-lo como ‘SoLoMo’ (*Social Local Mobile*). Apenas um em cada cinco pais, no entanto, usa recursos básicos de controle de conteúdo em smartphones, tablets e consoles de jogos. Assim, estabelecer limites éticos e legais no marketing para crianças on-line — e off-line — continua a ser um tópico importante.

A Children’s Online Privacy Protection Act (COPPA) foi criada para controlar melhor a coleta on-line de informações pessoais de crianças com idade inferior a 13 anos. Tornou-se lei em julho de 2000 e ajudou a garantir que os sites direcionados ao público infantil não coletassem, de forma inadequada, nomes, endereços de e-mail e outras informações confidenciais. Atualizações da lei em 2010 refletem os rápidos avanços tecnológicos que permitiram aos profissionais de marketing reunir muito mais informações de crianças.

A COPPA explicita “o que um operador de site deve incluir em uma política de privacidade, quando e como buscar o consentimento verificável de um dos pais e quais as responsabilidades desse operador no tocante à proteção da privacidade e da segurança das crianças on-line.” A lei proíbe a coleta de certas informações sobre crianças a menos que um dos pais dê permissão para isso. Essa informação inclui fotos, vídeos e arquivos de áudio contendo uma imagem ou voz humana, bem como dados de localização gerados por um celular. ‘Identificadores pessoais’

que permitem que uma pessoa seja rastreada ao longo do tempo e em sites foram considerados informações pessoais e cobertos pela lei. A lei atualizada também descreveu como o consentimento dos pais pode ser verificado por meio de formulários digitalizados eletronicamente, videoconferência e e-mail.

Alguns desenvolvedores de software opuseram-se à alteração da COPPA, reclamando que o custo de conformidade e o risco de violações eram muito grandes. As penalidades podem ser rigorosas. Em 2008, a Sony BMG Music Entertainment concordou em pagar US\$ 1 milhão como parte de um acordo com a FTC após ser acusada de coleta imprópria de informações de 30.000 crianças menores de 13 anos em seus sites. A Mrs. Fields Cookies e a Hershey Foods haviam sido multadas anteriormente. Apesar das restrições da COPPA e de outras regulamentações, as empresas continuam de olho no mercado jovem potencialmente compensador. O eBay explorou a permissão para que consumidores menores de 18 anos criem contas com autorização dos pais e façam compras, com algumas salvaguardas para impedir acesso a conteúdo e produtos adultos. O interesse declarado do Facebook em permitir que crianças de até 12 anos ingressem em seu site recebeu críticas de grupos de defesa dos consumidores, da privacidade e das crianças.

*Fontes:* TROIANOVSKI, Anton. New Rules on Kids’ Web Ads. *Wall Street Journal*, 1 ago. 2012. Disponível em: <[www.ftc.gov/ogc/coppa1.htm](http://www.ftc.gov/ogc/coppa1.htm)>. Acesso em: 8 jul. 2018; How to Comply with the Children’s Online Privacy Protection Act. Disponível em: <[www.business.ftc.gov/documents/](http://www.business.ftc.gov/documents/)>. LARDNER, Richard. Government Issues New Online Child Privacy Rules. *The San Diego Union-Tribune*, 19 dez. 2012; BENSINGER, Greg. eBay to Target Under-18 Set. *Wall Street Journal*, 26 jul. 2012; PETERSON, Tim. Tweenage Wasteland. *Adweek*, 25 jun. 2012, p. 11; GOLDMAN, Sharon M. The Social Tween. *Adweek*, 25 jun. 2012, p. T1; CHAET, Heather. The Tween Machine. *Adweek*, 25 jun. 2012; LEVINSON, Bruce. Does Technology Change the Ethics of Marketing to Children. *Fast Company*, 11 abr. 2013.

Nem todas as tentativas de visar a crianças, minorias ou outros segmentos especiais geram críticas. O creme dental Colgate Junior, da Colgate-Palmolive, tem características especiais que fazem com que as crianças escovem os dentes por mais tempo e mais vezes. Assim, a questão não é quem é o alvo, mas sim como e para que abordá-lo. O marketing socialmente responsável pede uma segmentação que sirva não apenas aos interesses da empresa, mas também aos do mercado-alvo.

Esse é o argumento de muitas empresas voltadas ao mercado de crianças em idade pré-escolar nos Estados Unidos. Com praticamente uma em quatro crianças com menos de cinco anos frequentando algum estabelecimento de educação infantil nesse país, o mercado potencial

— que inclui pais e crianças — é grande demais para passar despercebido.<sup>80</sup> Portanto, além de itens convencionais como cavaletes para pintura, gaiolas para animais de estimação e blocos de montar, as crianças norte-americanas provavelmente terão também cadernos de desenho dos Ursinhos Carinhosos, o programa de leituras da Pizza Hut e revistas do Nickelodeon.

Professores e pais dividem-se quanto à ética da crescente pressão de marketing sobre as crianças. Alguns apoiam grupos como o da Campaign for a Commercial-Free Childhood (campanha para a não exploração comercial de crianças), para quem os pré-escolares são extremamente suscetíveis à propaganda e o endosso das escolas aos produtos os faz acreditar que — não importa qual seja — é bom para eles. Entretanto, muitas escolas infantis e creches com orçamentos apertados recebem de bom grado os recursos oferecidos gratuitamente.<sup>81</sup>

## Resumo

1. O marketing de mercados-alvo envolve três atividades: segmentação de mercado, seleção de mercado-alvo e posicionamento de mercado. Segmentos de mercado são grandes grupos identificáveis em um mercado.
2. As principais variáveis de segmentação para mercados consumidores são as geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais, as quais podem ser usadas separadamente ou combinadas.
3. Os profissionais de marketing organizacional utilizam essas variáveis em conjunto com as variáveis operacionais, as abordagens de compras e os fatores situacionais.
4. Para serem úteis, os segmentos de mercado devem ser mensuráveis, substanciais, acessíveis, diferenciáveis e acionáveis.
5. Mercados-alvo podem ser selecionados em quatro níveis principais: massa, segmentos múltiplos, segmentos únicos (ou nicho) e indivíduos.
6. Uma abordagem de seleção de mercado de massa deve ser adotada somente por empresas de grande porte. Muitas empresas visam a segmentos múltiplos de várias formas, como diversos grupos demográficos que buscam os mesmos benefícios em um produto.
7. Um nicho é um grupo estreitamente definido. A globalização e a internet tornaram o marketing de nicho viável para muitas empresas.
8. Mais empresas têm praticado a customização individual e em massa. No futuro será mais comum uma forma de marketing individual, em que cada cliente tomará a iniciativa de desenvolver os próprios produtos e marcas.
9. As empresas devem escolher mercados-alvo de maneira socialmente responsável.

## Aplicações

### Debate de marketing

#### O MARKETING DE MASSA ESTÁ MORTO?

Com as empresas adotando esquemas de segmentação de mercado cada vez mais refinados — impulsionados pela internet e por outras iniciativas de customização —, alguns críticos alegam que o marketing de massa morreu. Outros discordam, afirmando que sempre haverá espaço para grandes marcas que empregam programas de marketing voltados ao mercado de massa.

**ASSUMA UMA POSIÇÃO:** O marketing de massa morreu ou ainda é uma maneira viável de construir uma marca rentável?

### Discussão de marketing

#### ESQUEMAS DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Pense em várias categorias de produto. A qual segmento você acha que pertencem? Como o marketing seria mais ou menos eficiente para você, conforme o segmento em questão? Como você compararia o esquema de segmentação demográfico ao comportamental? Qual(ais) delas seria(m) mais eficiente(s) para as empresas que estivessem tentando vender algo para você?

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### HSBC

O HSBC, originalmente chamado Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited, foi fundado em 1865 para financiar o crescente comércio entre China e Reino Unido. Ao longo dos anos, foi pioneiro em muitas práticas bancárias modernas em diversos países. Por exemplo, foi o primeiro banco na Tailândia e imprimiu as primeiras cédulas do país. No início do século XX, fez financiamentos significativos para vários governos nacionais, como a China, onde ajudou a financiar projetos como o desenvolvimento ferroviário. O banco também foi um ator importante no restabelecimento da economia de Hong Kong após a Segunda Guerra Mundial. No final do século XX, havia adquirido inúmeras

empresas na expectativa de implementar uma estratégia baseada no ‘tripé’ Reino Unido-Estados Unidos-Ásia. O HSBC continuou a crescer em todo o mundo por muitos anos, e no início do século XXI era o segundo maior banco no mundo.

O HSBC desenvolveu com sucesso seus negócios sob uma única marca global e por anos manteve o slogan *The World's Local Bank* (O banco local do mundo). O objetivo era vincular seu enorme porte internacional com as relações próximas que nutre em cada um dos países onde opera. Como Sir John Bond, ex-presidente do HSBC, afirmou certa vez: “Nossa posição de banco local do mundo nos permite abordar



cada país de forma exclusiva, mesclando conhecimento local com uma plataforma operacional mundial”.

O banco lançou uma campanha global intitulada *Different Values* (Valores diferentes), que adotou exatamente a noção de múltiplos pontos de vista e diversas interpretações. Anúncios impressos mostravam a mesma imagem em três interpretações diferentes. Por exemplo, um carro antigo clássico aparecia com as palavras *liberdade*, *símbolo de status* e *poluidor*. Ao lado das imagens, lia-se: “Quanto mais você olha para o mundo, mais percebe que os valores de uma pessoa podem ser diferentes dos de outra”. Em outro conjunto de anúncios impressos, a palavra *realização* é primeiramente associada à imagem de uma mulher vencendo um concurso de beleza, depois um astronauta andando na Lua e finalmente uma criança amarrando seu tênis. A mensagem era: “Quanto mais você olha para o mundo, mais percebe o que mais importa para as pessoas”. Tracy Briton, diretora de marketing do HSBC Bank, nos Estados Unidos, explicou a estratégia por trás da campanha: “Ela resume nossa visão global que reconhece e respeita que as pessoas valorizam coisas de maneiras muito diferentes. A pegada global do HSBC nos dá o insight e a oportunidade não só de ficarmos à vontade como também confiantes em ajudar pessoas com diferentes valores a conquistar o que realmente importa para elas”.

Em 2011, o HSBC revisou sua estratégia de negócios consolidando-se em mercados com baixo desempenho e investindo em mercados e empresas em crescimento. Como resultado, fez uma mudança estratégica em seus esforços de marca, afastando-se da familiar mensagem do ‘banco local do mundo’ e apresentando *HSBC Helps You Unlock the World's Potential* (O HSBC ajuda você a liberar o potencial do mundo). O banco esperava comunicar como conecta empresas locais com a economia mundial e, em última análise, como se concentra nos elementos de negócios que afetam o mundo do futuro. Chris Clark, diretor de marketing do HSBC, explicou que os novos anúncios e a nova campanha “são sintomáticos de uma mudança da propaganda puramente orientada para a marca a uma abordagem mais orientada para o produto”.

Em um anúncio de TV, uma jovem monta, com a ajuda do pai, uma barraca para vender limonada a 50 centavos. Enquanto os clientes param para procurar por moedas, a garota explica (em um idioma diferente) que aceita moedas globais, incluindo dólares de Hong Kong e reais brasileiros. A narração diz: “No HSBC acreditamos que no futuro até mesmo os menores negócios serão multinacionais”. Os anúncios visam a tranquilizar os consumidores quanto a transacionar com o banco. Em um anúncio impresso correspondente, um cartaz de limonada exibia o custo de um copo a 50 ¢, € 0,4 e ¥ 3. O texto dizia: “Não importa se você negocia em dólares, euros ou renminbi, os mercados globais estão se abrindo para todos. No HSBC podemos conectar seu negócio com novas oportunidades em seis continentes — em mais de 90 moedas”.

Tradicionalmente, o HSBC concentra grande parte de sua propaganda nos aeroportos, mas também patrocina mais de 250 eventos culturais e esportivos, com especial foco em incentivar os jovens, fomentar a educação e envolver as comunidades. Esses patrocínios permitem que a empresa aprenda com diferentes pessoas e culturas ao redor do mundo.

O banco tem obtido insights sobre como segmentar os nichos de consumo com bens e serviços exclusivos. Por exemplo, descobriu uma área de produtos pouco conhecida que crescia a 125% ao ano: seguro para animais de estimação. O HSBC distribuiu esse tipo de seguro a seus correntistas por meio de sua agência de seguros. Na Malásia, ofereceu um ‘Smart Card’ e cartões de crédito com benefícios limitados para o segmento carente de estudantes e mirou os clientes de alto valor com agências bancárias ‘Premium Center’.

O HSBC continua sendo um dos maiores bancos do mundo, com quatro negócios globais: banco de varejo e gestão de patrimônio; banco comercial; banco e mercados globais; e banco privado global. Atende a 60 milhões de clientes com 6.600 agências em 80 países e obteve lucro de US\$ 22,6 bilhões em 2013, com um valor de marca de US\$ 11,4 bilhões, de acordo com o ranking de marcas globais da Interbrand/*BusinessWeek*.

## Questões

1. Quais são os riscos e os benefícios do posicionamento do HSBC como ‘banco local do mundo’?
2. Avalie a recente mudança nos negócios e no marketing do HSBC. Como você acha que sua atual campanha de propaganda e slogan “O HSBC ajuda você a liberar o potencial do mundo” repercute junto a seus principais consumidores?

*Fontes:* MOLLENKAMP, Carrick. HSBC Stumbles in Bid to Become Global Deal Maker. *Wall Street Journal*, 5 out. 2006; NICHOLSON, Kate. HSBC Aims to Appear Global yet Approachable. *Campaign*, 2 dez. 2005, p. 15; ORR, Deborah. New Ledger. *Forbes*, 1 mar. 2004, p. 72-73; HSBC's Global Marketing Head Explains Review Decision. *Adweek*, 19 jan. 2004; Now Your Customers Can Afford to Take Fido to the Vet. *Bank Marketing*, dez. 2003; HEIN, Kenneth. HSBC Bank Rides the Coattails of Chatty Cabbies. *Brandweek*, 1 dez. 2003, p. 30; BOND, Sir John; GREEN, Stephen. HSBC Strategic Overview, apresentação para investidores, 27 nov. 2003; Lafferty Retail Banking Awards 2003. *Retail Banker International*, 27 nov. 2003, p. 4-5; Ideas that Work. *Bank Marketing*, nov. 2003; HSBC Enters the Global Branding Big League. *Bank Marketing International*, ago. 2003; MADDEN, Normandy. HSBC Rolls Out Post-SARS Effort. *Advertising Age*, 16 jun. 2003, p. 12; QUENQUA, Douglas. HSBC Dominates Ad Pages in New York Magazine Issue. *New York Times*, 20 out. 2008, p. B.6; ANSARI, Kimia M. A Different Point of View: HSBC. *Unbound Edition*, 10 jul. 2009; The Evolution of Your Point of View, *press release*, 20 out. 2008; *Fortune*, Global 500; BROWNSSELL, Alex. HSBC's Chris Clark on a New Era for the Bank's Marketing. *Campaignlive.co.uk*, 31 maio 2012. Acesso em: 8 jul. 2018; INTERBRAND. Best Global Brands 2012; <HSBC.com>; 2013 HSBC Annual Report.

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### BMW

A BMW é o puro prazer de dirigir. Fabricada pela empresa alemã Bayerische Motoren Werke AG, representa desempenho e luxo. Fundada em 1916 como uma fabricante de motores de aviação, produziu motores durante a Primeira e a Segunda Guerra Mundial. Em meados do século XX, evoluiu para uma fabricante de motocicletas e automóveis. Hoje em dia é uma empresa internacionalmente respeitada e uma marca com US\$ 106 bilhões em receitas no ano de 2012.

O logotipo da BMW é um dos mais distintos e globalmente reconhecidos jamais criado. O disco com a assinatura BMW se parece com

uma hélice girando sobre o céu azul — originalmente concebido para ser uma homenagem à época da fundação da empresa como fabricante de motores de aviação. Recentemente, porém, um repórter do *New York Times* revelou que o logotipo, que exibe as letras BMW no topo do anel externo e um desenho em xadrez azul e branco no anel interno, foi registrado em 1917 e destinava-se a representar as cores do Estado Livre da Baviera, onde a empresa está sediada.

O crescimento da BMW explodiu nas décadas de 1980 e 1990, quando mirou com sucesso o alvo do crescente mercado de *baby*

*boomers* e *yuppies* que colocavam o trabalho em primeiro lugar e queriam um carro que demonstrasse seu sucesso. O resultado: sedãs esportivos com desempenho excepcional e uma marca que representava prestígio e realização. Os carros, lançados nas séries 3, 5 ou 7, eram basicamente o mesmo design em três tamanhos. Foi também nessa época que os *yuppies* criaram os termos Beemer e Bimmer para os carros e as motocicletas da BMW, nomes populares usados até hoje.

Na virada do século, as atitudes dos consumidores em relação a carros mudaram. Uma pesquisa revelou que eles se preocupavam menos com a alardeada marca BMW e, em vez disso, desejavam variedade de design, tamanho, preço e opções de estilo. Conseqüentemente, a empresa tomou várias medidas para ampliar sua linha de produtos selecionando segmentos específicos de mercado-alvo, o que resultou em carros exclusivos com preço premium, como SUVs, conversíveis, *roadsters* (esportivos de dois lugares) e modelos compactos menos dispendiosos, os Série 1. Além disso, a BMW redesenhou seus modelos das séries 3, 5 e 7, tornando-os singulares na aparência sem deixar de ser excepcionais no desempenho. A gama completa de carros BMW passou a incorporar: Série 1, Série 3, Série 5, Série 6, Série 7, Série X, Z4 (*roadster*), Série M, Híbridos e BMWi.

O Série 1 e o X3 SUV de preço mais baixo foram criados para atingir o perfil de 'tendência moderna' (*modern mainstream*), um grupo também ativo e focado na família, mas que descartara as BMWs em razão do preço premium. O Série 1 alcançou esse grupo com sua faixa de preço inferior, design esportivo e aspiração de possuir uma marca de luxo. O X1 e o X3 também atingiram o alvo como um SUV de menor porte e menos dispendioso.

O redesenho da Série 7, o modelo mais luxuoso da BMW, tinha como alvo um grupo denominado 'conservadores superiores' (*upper conservatives*). Uma vez que esses consumidores tradicionais e de alto poder aquisitivo não costumam gostar de carros mais esportivos, a BMW introduziu componentes eletrônicos, tais como múltiplas opções de controle de janelas, assentos, fluxo de ar e luzes, um botão de ignição e visão noturna, tudo controlado por um sistema de apontar e clicar (*point-and-click*) chamado iDrive. Essas melhorias foram criadas para adicionar conforto e luxo e atrair a atenção de consumidores de concorrentes como Jaguar e Mercedes.

A BMW lançou com sucesso o X5, visando aos 'liberais superiores' (*upper liberals*), um segmento que alcançou sucesso na década de 1990 e passou a ter filhos e adotar hobbies, como ciclismo, golfe e esqui.

Como esses consumidores precisavam de um carro maior para seu estilo de vida ativo e de família em formação, a BMW criou um SUV de alto desempenho e luxo. A BMW refere-se a seus utilitários como veículos de *atividade* esportiva para atrair ainda mais esses consumidores ativos.

A BMW introduziu conversíveis e *roadsters* visando aos 'pós-moderanos', um grupo de alta renda que continua a atrair a atenção com carros mais vistosos, extravagantes. O Série 6 da BMW, uma versão mais chamativa do sofisticado Série 7, também tinha esse grupo como público-alvo.

A BMW usa uma grande variedade de táticas de propaganda para atingir cada um de seus mercados-alvo, mas mantém o slogan *The Ultimate Driving Machine* (O puro prazer de dirigir) desde seu lançamento em 1974. Nesse período, suas vendas nos Estados Unidos cresceram para mais de 300 mil em 2013. Nos últimos anos, a BMW voltou a enfatizar o desempenho em detrimento do *status*, afirmando: *We only make one thing, the ultimate driving machine* (Só nos preocupamos com uma coisa: o puro prazer de dirigir).

Os proprietários de BMW são muito fiéis à marca; entusiastas organizam um Bimmerfest anual para celebrar seus carros. A empresa cultiva esses consumidores e continua a pesquisar, inovar e atingir grupos específicos de segmento ano após ano.

## Questões

1. Como a BMW segmenta seus consumidores? Por que essa segmentação funciona para a BMW?
2. Em que a BMW se destaca em sua estratégia comercial para cada grupo de segmento? Em que sua estratégia de marketing poderia ser melhorada?
3. A BMW deveria mudar o slogan "O puro prazer de dirigir"? Por quê?

Fontes: CLOTHIER, Mark. Mercedes Outlasts BMW's Late Surge to Capture U.S. Luxury Crown. *Bloomberg.com*, 4 jan. 2014. Acesso em: 8 jul. 2018; WILLIAMS, Stephen. BMW Roundel: Not Born from Planes. *New York Times*, 7 jan. 2010; EDMONDSON, Gail. BMW: Crashing the Compact Market. *BusinessWeek*, 28 jun. 2004; BOUDETTE, Neil. BMW's Push to Broaden Line Hits Some Bumps in the Road. *Wall Street Journal*, 10 jan. 2005; Boston Chapter BMW Club Car of America. Disponível em: <<http://boston-bmwcca.org>>. Acesso em: 8 jul. 2018. PAREKH, Rupal. BMW Changes Gears with New Campaign from KBS&P. *Advertising Age*, 6 jan. 2012; <BMW.com>; <BMWgroup.com>; BMW 2013 Annual Report, Company History.

# CAPÍTULO 10

## A busca pelo posicionamento da marca

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Como uma empresa desenvolve e estabelece um posicionamento eficaz no mercado?
2. Como os profissionais de marketing identificam e analisam a concorrência?
3. Como marcas se diferenciam com sucesso?
4. Quais são as diferenças em posicionamento e branding para um pequeno negócio?

Nenhuma empresa pode vencer se seus bens ou serviços se assemelham a qualquer outro produto no mercado. Como parte do processo de gestão estratégica da marca, cada oferta deve representar os tipos certos de associação na mente dos consumidores no mercado-alvo. Vejamos como a DirecTV se posicionou.<sup>1</sup>

Lançada há pouco mais de duas décadas, a DirecTV tem atualmente mais de 32 milhões de assinantes nos Estados Unidos e na América Latina. O provedor de serviços via satélite de transmissão direta enfrenta concorrência em várias frentes: de empresas a cabo clássicas (Comcast e TimeWarner Cable), de outros provedores de serviços via satélite de transmissão direta (Dish) e de formas alternativas de assistir à TV digitalmente por meio de downloads e *streaming* (Hulu, Netflix e Amazon). O principal fornecedor mundial de serviços de entretenimento para TV digital, a DirecTV carrega o slogan *Don't Just Watch TV, DirecTV* (Não apenas assista à TV, DirecTV), refletindo o posicionamento único criado graças a uma combinação de características que não são facilmente equiparáveis por nenhum concorrente. Três pilares desse posicionamento são capturados por suas alegações de “tecnologia de ponta, programação inigualável e liderança no serviço ao cliente”. A empresa enfatiza seu conjunto abrangente de pacotes de esportes, sua ampla gama de canais HD e sua ampla plataforma de transmissão que permite aos clientes assistir à programação em suas TVs e em seus notebooks, tablets e celulares. Com o serviço Genie, os usuários podem gravar até cinco programas simultaneamente. De forma exagerada, sua campanha publicitária na TV *Get Rid of Cable* (Livre-se do cabo) mostra como os clientes que ficam com raiva de sua conexão a cabo veem suas vidas mudar para pior com uma série de eventos infelizes. A DirecTV fez uma mudança estratégica de segmentação para se concentrar em assinantes de ‘alta qualidade’: clientes fiéis que compram serviços premium, pagam suas contas sem atraso e ligam com menos frequência para reclamar.

**Como demonstra o sucesso da DirecTV**, uma empresa pode colher os benefícios de estabelecer para si uma posição singular no mercado. A criação de um posicionamento de marca que seja persuasivo e bastante diferenciado exige uma profunda compreensão das necessidades e dos desejos dos consumidores, das competências organizacionais e das ações competitivas. Também exige um modo de pensar disciplinado, porém, criativo. Neste capítulo, descreveremos um processo pelo qual os profissionais de marketing podem desvendar os segredos de um posicionamento de marca mais vigoroso.

A DirecTV estabeleceu uma posição diferenciada no mercado como líder mundial em serviços de entretenimento para TV digital.



Crédito: cortesia da DirecTV.

## Desenvolvendo e estabelecendo um posicionamento de marca

Toda estratégia de marketing baseia-se em segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento (STP, do inglês *segmentation, targeting e positioning*). Uma empresa identifica diferentes necessidades e grupos no mercado, estabelece como alvo aqueles capazes de atender melhor e, então, posiciona seus produtos de modo que o mercado-alvo

reconheça as ofertas e imagens diferenciadas da empresa. Ao criar vantagens para os clientes, as empresas podem oferecer alto valor e satisfação, o que leva à repetição de compras e, em última análise, à alta rentabilidade da empresa.

## POSICIONAMENTO E PROPOSIÇÃO DE VALOR

**Posicionamento** é a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo.<sup>2</sup> O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. Um posicionamento eficaz de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, identificando os objetivos que ela ajuda o consumidor a alcançar e mostrando como isso é feito de maneira inigualável. Todos na empresa devem assimilar o posicionamento da marca e usá-la no contexto da tomada de decisões.

Uma medida útil da eficácia do posicionamento de uma empresa é o *teste de substituição de marca*. Se, em alguma atividade de marketing — uma campanha publicitária, um vídeo viral ou um lançamento de produto —, a marca for substituída por outra concorrente, essa atividade não funcionará tão bem no mercado. Uma marca bem posicionada deve ser inconfundível em seu significado e em sua execução. Se o patrocínio de um evento esportivo ou musical, por exemplo, funcionasse igualmente bem para um concorrente líder, isso quer dizer que o posicionamento não está suficientemente bem definido ou o patrocínio tal qual foi executado não se associa adequadamente ao posicionamento da marca.

Um posicionamento eficaz tem um ‘pé no presente’ e um ‘pé no futuro’. Ele deve ser um tanto ambicioso para que a marca tenha espaço para crescer e melhorar. O posicionamento calçado na atual situação do mercado não é suficientemente voltado para o futuro, mas, ao mesmo tempo, o posicionamento não pode se distanciar tanto da realidade que se torne essencialmente impossível de atingir. O verdadeiro segredo do posicionamento é alcançar o equilíbrio entre o que a marca é e o que poderia ser.

O resultado do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma *proposição de valor focada no cliente*, isto é, um motivo convincente pelo qual o mercado-alvo deve comprar determinado produto. Conforme apresentado no Capítulo 1, uma proposição de valor captura a forma como os principais benefícios de um bem ou serviço fornecem valor aos clientes ao satisfazer suas necessidades. A Tabela 10.1 mostra como três empresas — Hertz, Volvo e Domino’s — definiram sua proposição de valor ao longo dos anos junto a seus clientes-alvo.<sup>3</sup>

**Tabela 10.1** Exemplos de proposição de valor

Empresa e produto	Cientes-alvo	Proposição de valor
Hertz (locação de veículos)	Profissionais ocupados	Maneira rápida e conveniente de alugar o tipo certo de carro em um aeroporto
Volvo (perua tipo <i>station wagon</i> )	Famílias de maior poder aquisitivo preocupadas com segurança	A perua mais segura e durável que pode transportar sua família
Domino’s (pizza)	Fanáticos por pizza que procuram conveniência	Uma deliciosa pizza quente, entregue rapidamente em sua casa

O posicionamento exige que os profissionais de marketing definam e comuniquem as semelhanças e as diferenças entre sua marca e a de seus concorrentes. Mais especificamente, para decidir o posicionamento é preciso: (1) determinar uma estrutura de referência, identificando o mercado-alvo e a concorrência relevante; (2) identificar as associações ideais com a marca no que diz respeito aos pontos de paridade e de diferença com base nessa estrutura de referência; e (3) criar um mantra para a marca que resuma seu posicionamento e sua essência.

## Estrutura de referência competitiva

A **estrutura de referência competitiva** define as marcas com as quais uma marca compete e, portanto, quais marcas devem ser foco de análise competitiva. Decisões sobre a estrutura de referência



competitiva estão intimamente ligadas às decisões sobre o mercado-alvo. Optar por atingir certo tipo de consumidor pode definir a natureza da concorrência, seja porque outras empresas já selecionaram esse segmento como alvo (ou planejam fazê-lo no futuro), seja porque os consumidores nesse segmento já estão considerando determinados produtos ou marcas em suas decisões de compra.

**IDENTIFICAÇÃO DOS CONCORRENTES** Um bom ponto de partida para definir uma estrutura de referência competitiva para o posicionamento da marca é determinar os **pertencentes à categoria** — os produtos ou conjuntos de produtos com os quais a marca compete e que funcionam como seus substitutos próximos. Parece simples para uma empresa identificar seus concorrentes. A PepsiCo sabe que a Dasani da Coca-Cola é uma das principais concorrentes de água engarrafada de sua marca Aquafina; o Wells Fargo sabe que o Bank of America é um de seus principais concorrentes no ramo bancário; e a Petsmart.com sabe que um grande concorrente no varejo on-line para ração e suprimentos para animais de estimação é a Petco.com.

O universo de concorrentes reais e potenciais de uma empresa, no entanto, pode ser muito mais amplo do que parece à primeira vista. Para uma marca com intenções explícitas de crescimento ingressar em novos mercados, uma estrutura competitiva mais ampla, ou talvez ainda mais ambiciosa, pode ser necessária. E é mais provável que uma empresa seja prejudicada por concorrentes emergentes ou novas tecnologias do que por concorrentes preexistentes.

O mercado de barras energéticas criado pela PowerBar acabou se fragmentando em uma série de subcategorias, como as dirigidas a segmentos específicos (por exemplo, as barras Luna para mulheres) e outras que possuem atributos específicos (por exemplo, a Balance com proteínas e a Pria para controle de calorias). Cada uma representava uma subcategoria para a qual a PowerBar original não era potencialmente tão relevante.<sup>4</sup>

As empresas devem ampliar seu quadro competitivo para invocar comparações mais vantajosas. Consideremos os exemplos a seguir:

- No Reino Unido, a Automobile Association posicionou-se como o quarto ‘serviço de emergência’ — ao lado da polícia, dos bombeiros e da ambulância — para transmitir maior credibilidade e urgência.
- A International Federation of Poker está tentando minimizar em parte a imagem negativa do jogo de pôquer para enfatizar a similaridade do jogo de cartas a outros ‘esportes mentais’ como xadrez e *bridge*.<sup>5</sup>
- As Forças Armadas dos Estados Unidos mudaram o foco de sua propaganda de recrutamento deixando de promover o serviço militar como dever patriótico e passando a promovê-lo como um lugar onde aprender habilidades de liderança — um discurso bem mais racional do que emocional que compete melhor com o setor privado.<sup>6</sup>

Podemos examinar a concorrência do ponto de vista tanto de um setor como do mercado.<sup>7</sup> Um **setor** é um grupo de empresas que oferece um produto ou classe de produtos que são

As Forças Armadas dos Estados Unidos estão colocando mais ênfase em suas oportunidades de liderança e desenvolvimento de carreira em vez de apelos patrióticos para servir ao país.



Créditos: © RGB Ventures, LLC dba SuperStock/Alamy.



A International Federation of Poker está dando mais ênfase às recompensas intelectuais do jogo de pôquer em detrimento da emoção dos jogos de azar.

Crédito: © Blend Images/Alamy.

substitutos próximos uns dos outros. Os setores podem ser classificados de acordo com número de fornecedores; grau de diferenciação do produto; presença ou ausência de barreiras à entrada, mobilidade e saída; estrutura de custos; grau de integração vertical; e grau de globalização.

Usando a abordagem de mercado, definimos como *concorrentes* as empresas que satisfazem a mesma necessidade dos clientes. Por exemplo, um consumidor que compra um pacote de processamento de texto realmente quer ‘capacidade de escrita’ — uma necessidade que também pode ser satisfeita por lápis, canetas ou, no passado, máquinas de escrever. Os profissionais de marketing devem superar a ‘miopia de marketing’ e deixar de definir a concorrência em termos tradicionais de categoria e setor.<sup>8</sup> Ao focar seu negócio de refrigerantes, a Coca-Cola deixou de enxergar o mercado de cafeterias e bares que servem sucos de frutas frescas, que acabaria afetando seu negócio de refrigerantes.

O conceito de mercado referente à concorrência revela um conjunto mais amplo de concorrentes reais e potenciais do que a competição definida apenas no tocante à categoria de produto. Jeffrey Rayport e Bernard Jaworski sugerem definir o perfil dos concorrentes diretos e indiretos de uma empresa por meio do mapeamento das etapas seguidas por um comprador para obter e utilizar o produto. Esse tipo de análise destaca tanto as oportunidades como os desafios enfrentados por uma empresa.<sup>9</sup>

**ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA** O Capítulo 2 descreveu como conduzir uma análise SWOT que incluía uma análise competitiva. Uma empresa deve coletar informações sobre os pontos fortes e fracos reais e percebidos de cada concorrente.

A Tabela 10.2 mostra os resultados do levantamento feito por uma empresa que pediu aos clientes que classificassem seus três concorrentes, A, B e C, em cinco atributos. A concorrente A demonstrou ser reconhecida e respeitada por oferecer produtos de alta qualidade vendidos por uma força de vendas eficiente, mas ‘deficiente’ em disponibilidade de produto e assistência técnica. A concorrente B pontuou como ‘boa’ em termos gerais e ‘excelente’ em disponibilidade de produto e força de vendas. A concorrente C pontuou de ‘deficiente’ a ‘razoável’ na maioria dos atributos. Esse resultado indicou que, em seu posicionamento, a empresa poderia atacar a concorrente A em disponibilidade de produto e assistência técnica e a C em quase tudo, mas não deveria atacar a B, que não apresentava nenhuma fraqueza evidente. Como parte dessa análise competitiva relativa a posicionamento, uma empresa também deve verificar as estratégias e metas de seus principais concorrentes.

**Tabela 10.2** Classificação de concorrentes pelos clientes com base em fatores críticos de sucesso

	Nível de conscientização do cliente	Qualidade do produto	Disponibilidade do produto	Assistência técnica	Equipe de vendas
Concorrente A	E	E	D	D	B
Concorrente B	B	B	E	B	E
Concorrente C	R	D	B	R	R

Nota: E = excelente, B = bom, R = razoável, D = deficiente.

Depois de identificar seus principais concorrentes e respectivas estratégias, uma empresa deve perguntar: O que cada concorrente busca no mercado? O que impulsiona o comportamento de cada concorrente? Muitos fatores definem os objetivos de um concorrente, como tamanho, histórico, gestão corrente e situação financeira. Se o concorrente for uma divisão de uma grande empresa, é importante saber se a empresa-mãe a administra para fins de crescimento ou de lucro, ou se está apenas resgatando receitas.<sup>10</sup>

Por fim, com base em toda essa análise, os profissionais de marketing devem definir formalmente a estrutura de referência competitiva para orientar o posicionamento do negócio. Em mercados estáveis, com pouca mudança provável em curto prazo, pode ser bastante fácil definir um, dois ou talvez três principais concorrentes. Em categorias dinâmicas, nas quais pode existir ou surgir concorrência em diversas formas, múltiplas estruturas de referência podem emergir, como discutiremos a seguir.

## IDENTIFICAÇÃO DE PONTOS DE DIFERENÇA E PONTOS DE PARIDADE POTENCIAIS

Depois de estabelecer a estrutura de referência competitiva para o posicionamento, por meio da definição do mercado-alvo e da natureza da concorrência, os profissionais de marketing podem definir as associações apropriadas de pontos de diferença e pontos de paridade.<sup>11</sup>

**PONTOS DE DIFERENÇA** Os **pontos de diferença** são os atributos ou benefícios que os consumidores associam fortemente a uma marca, avaliam positivamente e acreditam que não poderiam ser equiparados por uma marca da concorrência.

Associações que formem pontos de diferença podem se basear em praticamente qualquer tipo de atributo ou benefício.<sup>12</sup> A Louis Vuitton pode buscar o ponto de diferença de ter bolsas mais estilosas; a Energizer de ter a pilha mais duradoura; e a Fidelity Investments de oferecer a melhor consultoria e o melhor planejamento financeiro.

Marcas fortes podem ter múltiplos pontos de diferença. Podemos citar como exemplos: Apple (*design, facilidade de uso e atitude irreverente*), Nike (*desempenho, tecnologia inovadora e espírito vencedor*) e Southwest Airlines (*valor, confiabilidade e personalidade divertida*).

Criar associações fortes, favoráveis e singulares é um verdadeiro desafio, mas é essencial para um posicionamento de marca competitivo. Embora o posicionamento bem-sucedido de um novo produto em um mercado bem estabelecido possa parecer particularmente difícil, a Method Products mostra que não é impossível.<sup>13</sup>

**METHOD PRODUCTS** Idealizada pelos ex-colegas de classe Eric Ryan e Adam Lowry, a Method Products começou com a percepção de que, apesar de os produtos de limpeza e uso doméstico constituírem uma categoria imensa, ocupando um corredor inteiro ou mais de um supermercado, era uma categoria incrivelmente sem graça. A Method lançou um bonito e despojado recipiente para detergente de lava-louça que também tinha uma vantagem funcional — o frasco, em formato de peça de xadrez, foi criado para deixar o detergente escoar pelo fundo, para que os usuários não tivessem que virá-lo de cabeça para baixo. Esse

produto exclusivo, de fragrância agradável, foi desenhado pelo premiado designer industrial Karim Rashid. A sustentabilidade também se tornou parte da essência da marca, desde as práticas relacionadas a suprimentos e mão de obra até a redução de materiais e o uso de substâncias não tóxicas. Ao criar uma linha atóxica e biodegradável de produtos de limpeza doméstica, com cores brilhantes e design elegante totalmente diferenciado para a categoria, a Method superou a casa dos US\$ 100 milhões em receitas. Sua grande chance veio com a colocação de seu produto na Target, conhecida pela parceria com designers

renomados para a produção de mercadoria diferenciada a preços acessíveis. Limitada em seu orçamento de propaganda, a empresa conta com sua embalagem atrativa e seus produtos inovadores no esforço de expressar o posicionamento da marca. Campanhas de mídia social conseguiram potencializar o slogan *People Against Dirty* (Pessoas contra a sujeira) da empresa e seu desejo de tornar a divulgação completa dos ingredientes uma exigência do setor. A Method foi adquirida pela Ecover, com sede na Bélgica, em 2012; sua forte rede de distribuição europeia ajudará a lançar a marca no exterior.

Créditor: Method Products, PBC.



Os produtos de limpeza da Method tiveram grande sucesso ao adotar um posicionamento diferenciado baseado na sustentabilidade e no design atrativo e funcional de seus produtos.

Três critérios determinam se uma associação da marca pode funcionar realmente como um ponto de diferença — nível de desejo, capacidade de entrega e grau de diferenciação. Apresentaremos a seguir algumas das principais considerações.

- **Desejável para o consumidor.** Os consumidores devem considerar a associação da marca como pessoalmente relevante. A Select Comfort causou sensação na indústria de colchões com suas camas Sleep Number, que permitem aos consumidores ajustar o colchão para um nível ideal de conforto com um simples indicador de numeração. Aos consumidores também deve ser dada uma razão convincente em que acreditar e uma lógica que justifique de modo compreensível por que a marca consegue entregar o benefício desejado. A Mountain Dew pode alegar que é mais energizante do que outros refrigerantes e sustentar essa alegação observando que tem um nível mais elevado de cafeína. O Chanel Nº 5 pode afirmar que é o perfume francês essencialmente elegante e sustentar essa afirmação observando a longa associação entre a Chanel e a alta costura. As evidências concretas também podem assumir a forma de ingredientes patenteados, de marca, como o creme antirrugas da Nivea que contém a coenzima Q10.
- **Entregável pela empresa.** A empresa deve ter os recursos internos e assumir o compromisso de criar e manter de modo viável e rentável a associação da marca na mente dos consumidores. O design do produto e a oferta de marketing devem sustentar a associação desejada. Comunicar essa associação exige mudanças reais no produto em si ou apenas mudanças de percepção na forma como o consumidor pensa no produto ou na marca? Criar a segunda alternativa costuma ser mais fácil. A General Motors teve que se esforçar para superar as percepções do público de que o Cadillac não é uma marca jovem ou moderna e, para isso, recorreu a projetos ousados e imagens contemporâneas.<sup>14</sup> A associação de marca ideal é fácil de antecipar e defender, mas difícil de atacar. De modo geral, é mais fácil para líderes de mercado como ADM, Visa e SAP sustentarem seu posicionamento, por basear-se no desempenho demonstrável de um bem ou serviço, do que para líderes de mercado como Fendi, Prada e Hermès, cujo posicionamento se baseia na moda e, portanto, está sujeito aos caprichos de um mercado mais instável.
- **Diferenciável da concorrência.** Por fim, os consumidores devem considerar a associação da marca como diferenciada e superior em comparação a concorrentes relevantes. O adoçante Splenda superou a Equal e a Sweet'N Low e assumiu a liderança de sua categoria em 2003, diferenciando-se com sua autenticidade como um produto derivado do açúcar, sem nenhuma das desvantagens associadas a ele.<sup>15</sup> Na concorrida categoria de bebidas energéticas, a Monster tornou-se uma marca de quase US\$ 2 bilhões e uma ameaça ao pioneiro da categoria, a Red Bull, diferenciando-se com uma lata inovadora de quase 500 ml e uma extensa linha de produtos que tem como alvo quase todo estado de necessidade relacionado ao consumo de energia.<sup>16</sup>

**PONTOS DE PARIDADE** Por outro lado, os **pontos de paridade** são associações de atributo ou benefício que não são necessariamente exclusivas à marca, mas podem, na verdade, ser compartilhadas com outras marcas.<sup>17</sup> Esse tipo de associação assume três formas básicas: paridade de categoria, correlacional e de concorrência.

Os *pontos de paridade de categoria* são atributos ou benefícios tidos pelos consumidores como essenciais para que um produto seja digno e confiável no âmbito de determinada categoria de bens ou serviços. Em outras palavras, representam as condições necessárias — embora nem sempre suficientes — para a escolha da marca. Os consumidores não considerarão uma agência de viagens como tal se ela não fizer reservas de passagem e hospedagem, recomendar pacotes turísticos e oferecer diversas opções de pagamento e entrega de bilhetes. Os pontos de paridade de categoria podem mudar ao longo do tempo em razão de avanços tecnológicos, modificações jurídicas ou tendências de consumo, mas isso faz parte do jogo de marketing.

*Pontos de paridade correlacional* são associações potencialmente negativas que surgem da existência de associações positivas em relação à marca. Um desafio para os profissionais de marketing é que muitos atributos ou benefícios que compõem seus pontos de paridade ou pontos de diferença são negativamente correlacionados. Em outras palavras, se a marca de uma empresa é considerada boa em algum aspecto, como ser econômica, os consumidores não podem considerá-la boa em outra coisa, como ser 'da mais alta qualidade'. Pesquisas sobre as trocas compensatórias que os consumidores fazem em suas decisões de compra podem ser elucidativas nesse ponto. A seguir, analisaremos estratégias para abordar essas compensações.



Os *pontos de paridade de concorrência* são associações destinadas a anular elementos de uma marca percebidos como pontos fracos. Uma forma eficaz de revelar os principais pontos de paridade de concorrência é simular o posicionamento dos concorrentes e inferir seus pontos de diferença, que, por sua vez, indicarão os pontos de paridade da marca.

Seja qual for a fonte de fraquezas percebidas, se, aos olhos dos consumidores, uma marca pode ‘atingir o ponto de equilíbrio’ nas áreas em que parece estar em desvantagem e obter vantagens em outras áreas, ela deve ocupar uma forte — e talvez imbatível — posição competitiva. Vejamos o lançamento da cerveja Miller Lite, a primeira grande cerveja light na América do Norte.<sup>18</sup>

**MILLER LITE** A estratégia inicial da propaganda da Miller Lite tinha dois objetivos: assegurar a paridade com os principais concorrentes na categoria de cerveja normal, afirmando que é ‘gostosa’; e, ao mesmo tempo, criar um ponto de diferença afirmando que o produto continha um terço a menos de calorias e, por isso, era ‘menos pesada’ do que as cervejas normais. Como geralmente ocorre, o ponto de paridade e o ponto de diferença entraram em conflito,

uma vez que os consumidores tendem a relacionar o sabor às calorias. Para driblar uma possível resistência ao produto, a Miller contratou pessoas com credibilidade para divulgá-lo, sobretudo ex-atletas profissionais famosos, que supostamente não beberiam uma cerveja se não gostassem do sabor. Esses ex-atletas discutiam com bom humor qual dos dois benefícios do produto — ‘gostosa’ ou ‘menos pesada’ — descrevia melhor a cerveja. A propaganda

terminava com o inteligente slogan: *Everything You’ve Always Wanted in a Beer... and Less* (Tudo o que você sempre quis em uma cerveja... e muito menos). Com o passar do tempo, o posicionamento da marca passou a incorporar o chamado *Miller Time* (Momento Miller) em sua propaganda, um apelo emocional sobre a ‘sociabilidade’ da marca e sua capacidade de servir como um catalisador de bons momentos passados com os amigos.



Crédito: MillerCoors LLC.

A Miller Lite foi pioneira na categoria de cerveja light estabelecendo com sucesso um ponto de diferença relativo às baixas calorias e um ponto de paridade relativo ao sabor em contraste com cervejas normais.

**PONTOS DE PARIDADE VERSUS PONTOS DE DIFERENÇA** Para que determinada marca alcance um ponto de paridade em determinado atributo ou benefício, um número razoável de consumidores deve acreditar que ela é ‘boa ou suficiente’ nesse aspecto. Existe uma zona ou faixa de tolerância ou aceitação em relação aos pontos de paridade. A marca não precisa ser vista literalmente como equivalente a suas concorrentes, mas os consumidores precisam ter a sensação de que ela se sai bem o suficiente naquele atributo ou benefício em particular. O fato de os consumidores terem essa sensação pode ser um sinal de que estão dispostos a fundamentar suas avaliações e decisões em outros fatores potencialmente mais favoráveis à marca. Presume-se que uma cerveja light jamais terá um sabor tão bom quanto a normal, mas seu sabor terá de ser parecido o suficiente para ser efetivamente competitiva.

Muitas vezes, o segredo do posicionamento não é atingir um ponto de diferença, mas um ponto de paridade!

**VISA VERSUS AMERICAN EXPRESS** Na categoria de cartões de crédito, o ponto de diferença da Visa é possuir o cartão mais aceito, o que ressalta o principal benefício da categoria: a conveniência. A American Express, por outro lado, construiu o valor de sua marca destacando o prestígio associado ao uso de seu cartão. Agora Visa e American Express

competem tentando enfraquecer a vantagem uma da outra. A Visa oferece cartões *gold* e *platinum* para realçar o prestígio de sua marca e anuncia *It’s Everywhere You Want to Be* (Aceito em todo lugar em que você deseja estar), exibindo destinos de viagem e lazer que só aceitam o cartão Visa para acentuar exclusividade e aceitação. A American Express

aumentou significativamente o número de estabelecimentos que aceitam seu cartão e criou outras melhorias de valor, além de reforçar sua diferenciação com propagandas que exibem celebridades como Robert De Niro, Tina Fey, Ellen DeGeneres e Beyoncé, além de promoções para acesso exclusivo a eventos especiais.

**MÚLTIPLAS ESTRUTURAS DE REFERÊNCIA** Não é incomum uma marca identificar mais de uma estrutura de referência competitiva real ou potencial quando a concorrência aumenta ou a empresa planeja uma expansão para novas categorias. Por exemplo, a Starbucks poderia definir conjuntos muito diversos de concorrentes, sugerindo diferentes pontos de paridade e pontos de diferença como resultado.<sup>19</sup>

1. **Restaurantes de serviço rápido e lojas de conveniência (McDonald's e Dunkin' Donuts).** Os pontos de diferença pretendidos podem ser qualidade, imagem, experiência e variedade, enquanto os pontos de paridade podem ser conveniência e valor.
2. **Marcas de supermercados para consumo doméstico (Folgers, Nescafé e Green Mountain Coffee K-Cups).** Os pontos de diferença pretendidos podem ser qualidade, imagem, experiência, variedade e frescor, enquanto os pontos de paridade podem ser conveniência e valor.
3. **Cafés locais.** Os pontos de diferença pretendidos podem ser conveniência e qualidade de serviço, enquanto os pontos de paridade podem ser qualidade, variedade, preço e comunidade.

Note que alguns pontos de paridade e pontos de diferença potenciais para a Starbucks são compartilhados entre os concorrentes; outros são exclusivos de um concorrente em particular.

Sob tais circunstâncias, os profissionais de marketing têm de decidir o que fazer. Há duas opções principais em relação a múltiplas estruturas de referência. Uma delas é primeiramente desenvolver o melhor posicionamento possível para cada tipo ou classe de concorrentes e, em seguida, verificar se existe uma forma de criar um posicionamento combinado que seja sólido o suficiente para tratar todos eles com eficácia. Entretanto, se a concorrência for muito diversificada, poderá ser necessário priorizar os concorrentes e, em seguida, escolher o mais importante conjunto deles para servir como estrutura competitiva. Uma consideração crucial é não tentar ser tudo para todas as pessoas; isso leva ao posicionamento de menor denominador comum, o que normalmente é ineficaz.

Por fim, se existem muitos concorrentes em diferentes categorias ou subcategorias, pode ser útil desenvolver o posicionamento no nível categórico para todas as categorias relevantes ('restaurantes de serviço rápido' ou 'café vendido em supermercados para ser tomado em casa', no caso da Starbucks) ou com um exemplar de cada categoria (McDonald's ou Nescafé, no caso da Starbucks).

**POSICIONAMENTO DUPLO** Há ocasiões em que a empresa tenta estabelecer duas estruturas de referência com um conjunto de pontos de diferença e pontos de paridade. Nesses casos, os pontos de diferença de uma categoria tornam-se os pontos de paridade de outra e vice-versa. A rede Subway está posicionada como um restaurante que oferece sanduíches saudáveis e saborosos. Esse posicionamento permite à marca criar um ponto de paridade em sabor e um ponto de diferença em saúde com relação a restaurantes de serviço rápido como McDonald's e Burger King, e, ao mesmo tempo, um ponto de paridade em saúde e um ponto de diferença em sabor em relação a restaurantes e cafés que servem comida saudável.

O posicionamento duplo permite às marcas expandir sua cobertura de mercado e sua base de clientes potenciais. Outro exemplo de posicionamento duplo é o da BMW.<sup>20</sup>

**BMW** Por conta de sua primeira forte investida competitiva no mercado norte-americano no final dos anos 1970, a BMW posicionou-se como o único automóvel que oferecia luxo e desempenho. Naquela época, os carros de luxo norte-americanos eram vistos, de modo geral, como pouco potentes, enquanto os de ótimo desempenho eram tidos como

pouco sofisticados. Apoiando-se no design de seus modelos, na tradição alemã e em outros aspectos de um programa de marketing bem concebido, a BMW conseguiu alcançar simultaneamente: (1) um ponto de diferença em luxo e um ponto de paridade em desempenho em relação a concorrentes norte-americanos de forte desempenho como

o Chevy Corvette; e (2) um ponto de diferença em desempenho e um ponto de paridade em luxo em relação a concorrentes luxuosos como o Cadillac. O brilhante slogan *The Ultimate Driving Machine* (O puro prazer de dirigir) realmente captava a então recém-criada categoria guarda-chuva — carros luxuosos de alto desempenho.

Apesar de o posicionamento duplo muitas vezes ser uma maneira atrativa de acomodar objetivos do consumidor potencialmente conflitantes e criar uma solução do tipo 'o melhor de dois mundos', ele também gera um fardo extra. Se os pontos de paridade e os pontos de

diferença em relação a ambas as categorias não tiverem credibilidade, a marca poderá ser considerada ilegítima em todas as categorias. Muitos dos primeiros PDAs (ou computadores de bolso) que tentaram em vão mesclar categorias, englobando desde *paggers* até notebooks, servem como nítida ilustração desse risco.

## A ESCOLHA DE PONTOS DE PARIDADE E PONTOS DE DIFERENÇA

Para desenvolver uma marca forte e evitar a armadilha da commodity, os profissionais de marketing devem partir do princípio de que é possível diferenciar tudo. Michael Porter incitou as empresas a construírem uma vantagem competitiva sustentável.<sup>21</sup> **Vantagem competitiva** é a capacidade de desempenho de uma empresa em uma ou mais maneiras que os concorrentes não podem ou não pretendem equiparar.

Algumas empresas têm encontrado sucesso. As empresas farmacêuticas desenvolvem produtos biológicos, isto é, medicamentos produzidos usando as próprias células do corpo, sem utilizar reações químicas em laboratório, porque são difíceis de serem copiados e transformados em uma versão genérica uma vez expirada sua patente. A Roche Holding tem uma vantagem de pelo menos três anos com seu tratamento biológico de artrite reumatoide que gera US\$ 7 bilhões por ano, o Rituxan, antes que uma cópia biossimilar seja introduzida no mercado.<sup>22</sup>

Porém, poucas vantagens competitivas são inerentemente sustentáveis. Na melhor das hipóteses podem ser alavancáveis. Uma *vantagem potencial* é usada por empresas como um trampolim para novas vantagens, assim como a Microsoft alavancou seu sistema operacional para o Microsoft Office e, em seguida, para aplicações de rede. De modo geral, uma empresa que pretende durar deve continuamente inventar novas vantagens.<sup>23</sup>

Os profissionais de marketing costumam se concentrar nos benefícios da marca na escolha de pontos de paridade e pontos de diferença que compõem seu posicionamento de marca. Atributos da marca, em geral, desempenham um papel de apoio, fornecendo ‘razões em que acreditar’ ou ‘evidências’ de que uma marca pode, com credibilidade, afirmar que proporciona determinados benefícios. Os responsáveis pelo marketing do sabonete Dove, por exemplo, discorrem sobre como seu atributo de um quarto de creme hidratante cria o benefício sem igual de uma pele mais macia. A Singapore Airlines pode se orgulhar de seu excelente atendimento ao cliente resultante de comissários de bordo bem treinados e uma forte cultura de serviço. Os consumidores estão normalmente mais interessados nos benefícios e no que exatamente vão obter de um produto. Vários atributos podem sustentar determinado benefício e podem mudar ao longo do tempo.

**MEIOS DE DIFERENCIAÇÃO** Qualquer benefício de bens ou serviços suficientemente desejável, entregável e diferenciado pode servir como ponto de diferença de uma marca. Os meios óbvios, e muitas vezes os mais atrativos, de diferenciação para os consumidores são os benefícios relacionados ao desempenho (capítulos 13 e 14). A Swatch oferece relógios coloridos e elegantes; a GEICO oferece seguro confiável a preços reduzidos.

Às vezes, mudanças no ambiente de marketing podem abrir novas oportunidades para criar um meio de diferenciação. Oito anos depois de lançar o Sierra Mist e com as vendas estagnadas, a Pepsico explorou o interesse crescente dos consumidores por produtos naturais e orgânicos para reposicionar o refrigerante de lima-limão como natural com apenas cinco ingredientes: água gaseificada, açúcar, ácido cítrico, sabor natural e citrato de potássio.<sup>24</sup>

Com frequência, o posicionamento de uma marca transcende suas considerações de desempenho. As empresas podem criar imagens atrativas que atendam às necessidades sociais e psicológicas dos consumidores. A principal explicação para a extraordinária participação de mercado mundial da Marlboro (cerca de 30%) é que sua imagem de ‘cowboy macho’ encontrou



Crédito: BMW of North America.

Ao combinar os aparentemente incompatíveis benefícios de luxo e desempenho, a BMW conquistou grande sucesso no mercado automotivo norte-americano.

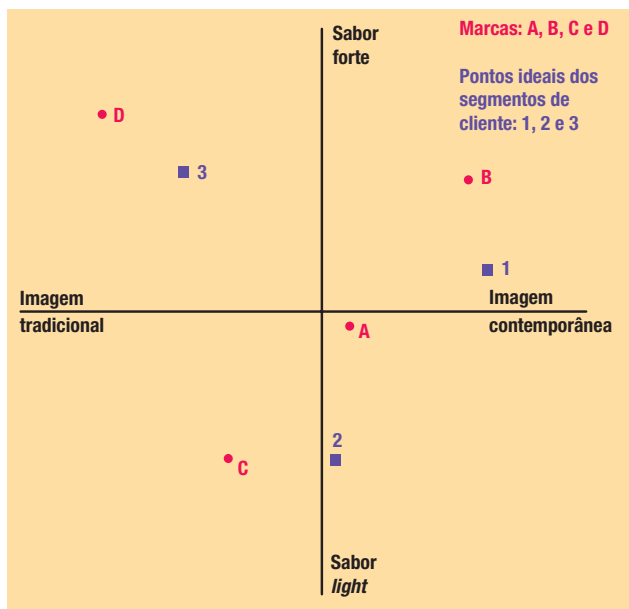
eco em grande parte do público fumante. Empresas de vinho e outras bebidas alcoólicas também se esforçam para desenvolver imagens distintivas para suas marcas. Até mesmo o espaço físico de um varejista pode ser um poderoso gerador de imagens. A rede de hotéis Hyatt Regency desenvolveu uma imagem diferenciada com seus lobbies.

Para identificar possíveis meios de diferenciação, os profissionais de marketing precisam casar o desejo dos consumidores de obter um benefício com a capacidade da empresa de entregá-lo. Por exemplo, seus canais de distribuição podem ser projetados de modo a tornar o ato de compra do produto mais fácil e gratificante. Em 1946, a ração para animais de estimação custava pouco, não era muito nutritiva e estava disponível exclusivamente em supermercados e eventuais lojas especializadas. A Iams, com sede em Dayton, no estado norte-americano de Ohio, obteve sucesso na venda de alimentos premium para animais de estimação por meio de veterinários, criadores e lojas regionais.

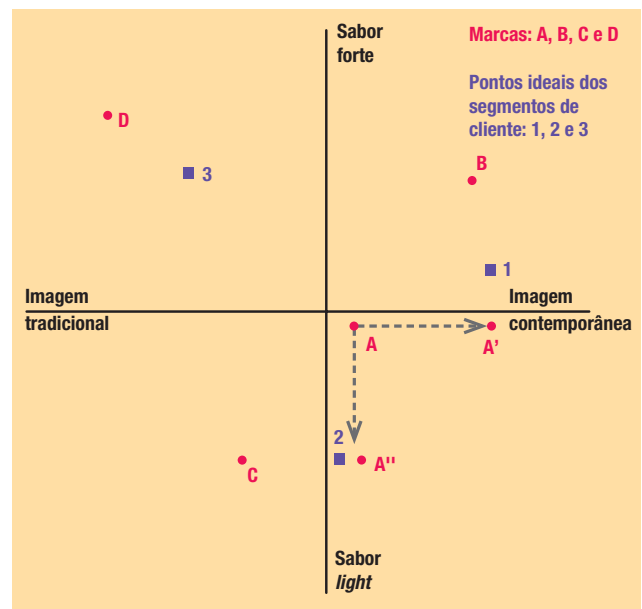
**MAPAS PERCEPTUAIS** Na escolha de benefícios específicos como pontos de paridade e pontos de diferença para posicionar uma marca, *mapas perceptuais* podem ser úteis. Trata-se de representações visuais de percepções e preferências dos consumidores que fornecem descrições quantitativas de situações de mercado e do modo como os consumidores visualizam diversos bens, serviços e marcas em relação a várias dimensões. Sobrepondo as preferências do consumidor com as percepções da marca, os profissionais de marketing podem revelar ‘buracos’ ou ‘aberturas’ que sugerem necessidades não atendidas dos consumidores e oportunidades não exploradas de marketing.<sup>25</sup>

Por exemplo, a Figura 10.1(a) mostra o mapa perceptual hipotético de uma categoria de bebidas. As quatro marcas — A, B, C e D — variam em relação a como os consumidores veem seu perfil de sabor (*light versus forte*), além de personalidade e imagem (*contemporânea versus tradicional*). Também aparecem no mapa ‘configurações’ de pontos ideais para três segmentos de mercado (1, 2 e 3). Os pontos ideais representam a combinação preferida (‘ideal’) de cada segmento quanto ao sabor e à imagem.

**Figura 10.1(a)** Mapa perceptual hipotético de uma categoria de bebidas: percepções atuais



**Figura 10.1(b)** Mapa perceptual hipotético de uma categoria de bebidas: possível reposicionamento para a marca A



Os consumidores no Segmento 3 preferem bebidas com um sabor forte e uma imagem tradicional. A marca D está bem posicionada para esse segmento, uma vez que é associada fortemente no mercado a esses dois benefícios. Dado que nenhum dos concorrentes é visto em um ponto mais próximo, pode-se esperar que a marca D atraia muitos clientes do Segmento 3.

Por outro lado, a marca A é considerada mais equilibrada em relação tanto ao sabor como à imagem. Infelizmente, nenhum segmento de mercado parece realmente desejar esse equilíbrio. As marcas B e C estão mais bem posicionadas com relação aos segmentos 1 e 2, respectivamente.



- Se tornasse sua imagem mais contemporânea, a marca A poderia se mover para A' e assim atingir os consumidores no Segmento 1, além de alcançar um ponto de paridade em imagem e manter seu ponto de diferença em perfil de sabor em relação à marca B.
- Se alterasse seu perfil de sabor deixando-o mais leve, a marca A poderia se mover para A'' e assim atingir os consumidores no Segmento 2, além de alcançar um ponto de paridade no perfil de sabor e manter seu ponto de diferença em imagem em relação à marca C.

Decidir qual reposicionamento é mais promissor, A' ou A'', exigiria análise detalhada do consumidor e da concorrência em uma série de fatores — incluindo recursos, competências e intenções prováveis das empresas concorrentes — para a identificação dos mercados nos quais os consumidores podem ser atendidos lucrativamente.

**BRANDING EMOCIONAL** Muitos especialistas em marketing acreditam que um posicionamento de marca deve ter componentes racionais e emocionais. Em outras palavras, um posicionamento adequado deve conter pontos de diferença e pontos de paridade que sensibilizem tanto a mente como o coração.<sup>26</sup>

Para isso, as marcas fortes costumam se valer de vantagens de desempenho para estabelecer sintonia emocional com seus clientes. Quando uma pesquisa sobre o medicamento para tratamento de cicatrizes Mederma descobriu que as mulheres compravam o produto não somente para tratamento físico, mas também para elevar a autoestima, os profissionais de marketing da marca acrescentaram conteúdo emotivo a mensagens de cunho tradicionalmente prático que ressaltavam recomendações médicas: “O que fizemos foi complementar o racional com o emocional”.<sup>27</sup> A Kate Spade é outra marca que combina o funcional com o emocional em seu posicionamento.<sup>28</sup>

**KATE SPADE** Embora tenha pouco mais de 20 anos de existência, a Kate Spade evoluiu de uma marca de bolsas para uma marca de moda bem mais diversificada. Lançada pelo casal Kate e Andy Spade — que já vendeu sua participação no negócio —, a marca era inicialmente conhecida por uma bolsa preta minúscula de aparência minimalista. Em 2007, uma nova diretora de criação, Deborah Lloyd, introduziu uma sensibilidade mais aguçada para o estilo com o propósito de atingir o ponto fraco da cliente Kate Spade: ser ‘a pessoa mais

interessante do pedaço’. Com maior ênfase no casamento entre forma e função, a marca expandiu-se para os setores de roupas e bijuterias e tomou-se a peça central da renovação da Liz Claiborne (posteriormente conhecida como Fifth & Pacific e agora pela marca Kate Spade & Company). Os acessórios são atualizados constantemente e há lançamentos frequentes de mercadorias. Foram lançadas, por exemplo, uma marca masculina (Jack Spade) e uma marca de moda mais casual e acessível para os consumidores mais jovens da geração Y

(a Kate Spade Saturday). A Kate Spade fez uma investida agressiva no comércio eletrônico para complementar suas mais de 200 lojas, e 20% das vendas são provenientes desse canal. A empresa também fez uma incursão bem integrada em mídias sociais, usando Facebook, Twitter, Instagram, Tumblr, Pinterest, YouTube, FourSquare e Spotify, para reforçar os valores centrais da marca: ‘padrões, cores, comida divertida e momentos clássicos de Nova York’. Além disso, investiu na Europa e na Ásia e tem se voltado especialmente para a China.



A Kate Spade encontrou a zona de conforto do consumidor mesclando habilmente forma e função em seus produtos.

A resposta emocional de uma pessoa a uma marca e seu marketing depende de muitos fatores, dentre os quais é cada vez mais importante a autenticidade da marca.<sup>29</sup> Marcas como Hershey's, Kraft, Crayola, Kellogg e Johnson & Johnson, tidas como autênticas e genuínas, podem evocar confiança, afeto e intensa fidelidade.<sup>30</sup>

A autenticidade também tem valor funcional. A Welch's, empresa formada por famílias de agricultores — 1.150 plantadores de uva Concord e Niagara, no estado norte-americano de Massachusetts, formam a Cooperativa Nacional de Uvas — é tida pelos consumidores como 'saudável, autêntica e real'. A marca reforça essas credenciais concentrando-se no abastecimento local de ingredientes, um fator cada vez mais importante para os consumidores que querem saber de onde vêm e como foram feitos seus alimentos.<sup>31</sup>

Ao se diferenciarem com sucesso, as marcas emocionais também podem gerar retornos financeiros. Como parte de seu processo de abertura de capital, a operadora britânica de telefonia móvel O2 foi rebatizada para se desvincular da então em dificuldades BT Cellnet da British Telecom por meio de uma poderosa campanha emocional que falava sobre liberdade e capacitação. Quando a taxa de aquisição de clientes, o índice de fidelidade e a receita média cresceram, o negócio foi adquirido pela multinacional espanhola Telefónica depois de apenas cinco anos, pelo triplo do valor de sua IPO.<sup>32</sup>

## MANTRAS DA MARCA

Para focar ainda mais a intenção do posicionamento da marca e o modo como as empresas desejam que os consumidores pensem sobre sua marca, muitas vezes vale a pena definir um mantra.<sup>33</sup> Um *mantra para a marca* é uma frase curta, composta de três a cinco palavras, que expressa seu coração e sua alma e está intimamente relacionado a outros conceitos de branding como 'essência da marca' e 'promessa principal da marca'. Sua finalidade é garantir que todos os funcionários da organização e todos os seus parceiros externos de marketing entendam o que deve representar fundamentalmente para os consumidores de maneira que eles possam ajustar suas ações como for mais apropriado.

**PAPEL DOS MANTRAS DA MARCA** Os mantras da marca são recursos poderosos. Ao destacar os pontos de diferença, podem oferecer orientação sobre quais produtos introduzir sob a marca, quais campanhas de propaganda veicular e onde e como vendê-la. Sua influência, no entanto, pode se estender para além das questões táticas. Os mantras da marca podem guiar inclusive decisões aparentemente desconexas ou mundanas, como a decoração de uma área de recepção e a forma de atendimento de telefones. Com efeito, criam um filtro mental que barra atividades de marketing inadequadas em relação à marca ou ações de qualquer tipo que possam ter um efeito negativo sobre as impressões que os clientes têm de uma marca.

Os mantras da marca devem comunicar de modo sucinto o que ela é e o que ela *não* é. O que torna um mantra eficaz? A filosofia de marca *Food, Folks, and Fun* (Comida, amigos e diversão) do McDonald's captura a essência de sua marca e sua promessa principal. Dois exemplos de alta visibilidade e sucesso — Nike e Disney — mostram o poder e a utilidade de um mantra bem concebido.

**NIKE** A Nike apresenta um rico conjunto de associações com os consumidores, com base no design inovador de seus produtos, nos patrocínios de atletas de alto nível, na propaganda premiada, no impulso competitivo e na atitude irreverente. Internamente, os profissionais de marketing da Nike adotaram um mantra para a marca composto de três palavras: 'autêntico desempenho atlético', que serve para orientar suas ações de

marketing. Assim, aos olhos da Nike, todo o seu plano de marketing — seus produtos e como são vendidos — deve refletir esses valores centrais. Ao longo dos anos, a Nike expandiu o significado de sua marca de 'tênis' para 'calçados esportivos', depois para 'calçados e roupas esportivas' e 'tudo que for associado a esportes (inclusive equipamentos)'. Passo a passo, porém, tem se guiado pelo mantra 'autêntico desempenho atlético'.

Por exemplo, quando a Nike lançou sua bem-sucedida linha de roupas, um obstáculo importante para os produtos foi torná-los inovadores o suficiente por meio do material, corte ou design para realmente beneficiar atletas de alto nível. Ao mesmo tempo, a empresa tem tomado o cuidado de evitar usar o nome da marca para designar produtos que não se encaixem no mantra da marca (como sapatos casuais 'marrons').



Créditos: © Presselec/Alamy.

O mantra de marca da Nike de 'autêntico desempenho atlético' é visivelmente reforçado pelo endosso de atletas de ponta como o tenista campeão Rafael Nadal.

**DISNEY** A Disney desenvolveu seu mantra de marca em resposta a seu extraordinário crescimento via licenciamento e desenvolvimento de produto em meados da década de 1980. No final dessa década, surgiu a preocupação de que alguns de seus personagens, como Mickey Mouse e Pato Donald, eram usados de forma inadequada e fadados à superexposição. Os personagens apareciam em tantos produtos e eram divulgados de tantas maneiras que, em

alguns casos, era difícil discernir, para começo de conversa, qual poderia ter sido a lógica por trás do negócio. Além disso, por causa da ampla exposição dos personagens no mercado, muitos consumidores começaram a sentir que a Disney explorava seu nome. A empresa agiu rapidamente para garantir que uma imagem coerente — reforçando suas principais associações de marca — fosse transmitida por todos os bens e serviços de terceiros. Para facilitar

essa fiscalização, a Disney adotou como mantra interno 'entretenimento, família e diversão', servindo como filtro para novas propostas de empreendimentos. Oportunidades que não fossem consistentes com o mantra da marca — por mais interessantes que fossem — eram rejeitadas. Por mais útil que esse mantra fosse para a Disney, adicionar a palavra 'mágica' pode ter contribuído ainda mais.



Créditos: © Jim Nicholson/Alamy.

O mantra da marca da Disney — 'entretenimento, família e diversão' — tem sido um guia inestimável para suas decisões sobre produtos e marketing.

**PROJETANDO O MANTRA DE MARCA** Diferentemente dos slogans de marca, os mantras são criados com propósitos internos em mente. Embora o mantra interno da Nike fosse 'autêntico desempenho atlético', seu slogan externo era *Just Do It* (Simplesmente faça). Os três critérios fundamentais para um mantra de marca são:

- **Comunique.** Um mantra de marca eficaz deve definir a categoria (ou categorias) do negócio para a marca e estabelecer seus limites.
- **Simplifique.** Um mantra de marca eficaz deve ser fácil de memorizar. Para isso, deve ser curto, incisivo e vívido em seu significado.
- **Inspire.** De maneira ideal, o mantra de marca também deve estabelecer um terreno pessoalmente significativo e relevante para o maior número possível de funcionários.

No caso de marcas que passam por crescimento acelerado, é útil definir o espaço de produto ou benefício em que gostariam de competir, como a Nike fez com o ‘desempenho atlético’ e a Disney com o ‘entretenimento familiar’. Palavras que descrevem a natureza do bem ou serviço, ou os tipos de experiência ou benefício que a marca oferece, podem ser cruciais para identificar categorias apropriadas à extensão. Para marcas em categorias mais estáveis, nas quais as extensões em categorias mais distintas são menos prováveis de ocorrer, o mantra de marca pode se concentrar exclusivamente nos pontos de diferença.

Outras marcas podem ser fortes em uma ou até mesmo em algumas das associações que compõem seu mantra. Mas, para que o mantra seja eficaz, nenhuma outra marca deve ser singularmente excelente em todas as dimensões. Parte da chave do sucesso tanto da Nike como da Disney é que há anos nenhum concorrente consegue cumprir a promessa combinada sugerida pelos mantras de suas marcas.

## Estabelecendo o posicionamento da marca

Uma vez determinada a estratégia de posicionamento da marca, os profissionais de marketing devem comunicá-la a todos na organização para que oriente suas palavras e ações. Um esquema útil para isso é o alvo de posicionamento de marca. A seção *Memorando de marketing: Acertando o alvo do posicionamento de marca* descreve um meio de expressar formalmente o posicionamento da marca sem pular nenhuma etapa.

Muitas vezes, um bom posicionamento tem vários pontos de diferença e de paridade. Destes, com frequência dois ou três definem realmente o campo de batalha competitivo e devem ser analisados e desenvolvidos com cuidado. Um bom posicionamento também deve seguir a regra ‘90-10’, ou seja, ser altamente aplicável a 90% (ou ao menos 80%) dos produtos da marca. A tentativa de se posicionar em 100% do produto de uma marca costuma produzir um resultado insatisfatório de ‘menor denominador comum’. Os 10 ou 20% restantes devem ser revistos para garantir que os produtos tenham a estratégia de marca adequada e para averiguar como poderiam ser alterados para refletir melhor o posicionamento da marca.

### MEMORANDO DE Marketing

#### ACERTANDO O ALVO DO POSICIONAMENTO DE MARCA

O alvo de uma marca fornece conteúdo e contexto para melhorar a compreensão de todos sobre o posicionamento da marca na organização. Neste quadro, analisaremos um exemplo hipotético da Starbucks. Nos dois círculos internos está o coração do alvo — os principais pontos de paridade e pontos de diferença, assim como o mantra da marca. Tanto os pontos de paridade como os pontos de diferença devem ser especificados ao máximo, sem serem restritos demais. Um ponto de diferença do tipo ‘dá confiança’ do papel-toalha Bounty da P&G — conhecido como o *Quicker Picker-Upper* (Pega rápido) — é muito amplo em comparação com outro mais relevante: ‘ajuda a aliviar situações de tensão’.

Pontos de paridade e pontos de diferença devem ser desenvolvidos com relação aos benefícios que um cliente realmente obtém de um bem ou serviço. ‘Marca líder da categoria’ como um ponto de diferença não responde às perguntas: Qual é o benefício para o cliente? Ser a marca líder dá ao cliente maior paz de espírito, maior conveniência, acesso a produtos mais inovadores e/ou aprovação social ou respeito próprio por estar associado a um ‘vencedor’?

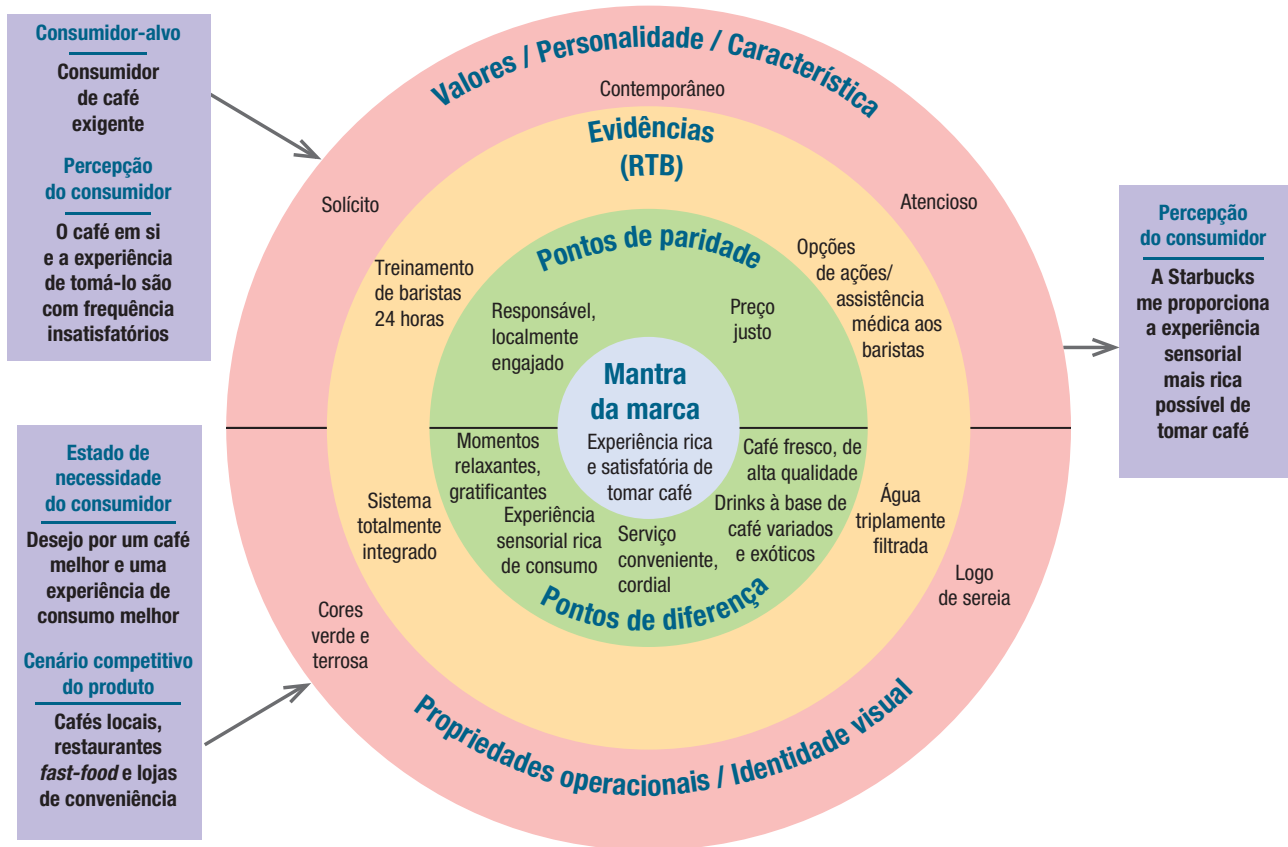
Os pontos de diferença também devem ser expressos em termos positivos e ambiciosos, como ‘gosto irresistível’, ‘valor superior’, ‘incansável atendimento ao cliente’ e ‘confiança inquestionável’. Os pontos de paridade,

por sua vez, são frequentemente expressos em termos mais suaves para reconhecer as deficiências potenciais que representam, como ‘bastante acessível’, ‘satisfatoriamente relevante’ e ‘com preço razoável’.

No círculo seguinte, estão as evidências ou as razões para acreditar — atributos ou benefícios que fornecem sustentação factual ou demonstrável para os pontos de paridade e os pontos de diferença. Por fim, o círculo externo contém dois outros conceitos úteis de branding: (1) os valores, a personalidade ou a característica da marca — associações intangíveis que ajudam a estabelecer o tom das palavras e ações relativas à marca e (2) propriedades operacionais e identidade visual — componentes mais tangíveis da marca que afetam o modo como é vista.

Três caixas fora do alvo fornecem contexto e interpretação úteis. À esquerda, duas caixas destacam alguns dados de entrada para a análise do posicionamento: um inclui o consumidor-alvo e uma visão importante sobre as atitudes ou o comportamento do consumidor que influenciaram significativamente o posicionamento real; a outra caixa fornece informações competitivas sobre a principal necessidade do consumidor que a marca tenta satisfazer e alguns produtos ou marcas concorrentes que essa necessidade sugere. À direita do alvo, uma caixa fornece uma visão ‘macro’ do resultado — o que seria ideal que o consumidor assimilasse caso os esforços de posicionamento da marca fossem bem-sucedidos.





Exemplo hipotético do alvo de posicionamento da marca Starbucks.

**COMUNICAÇÃO DA CATEGORIA DE UM PRODUTO** Em alguns casos, a categoria de um produto pode ser óbvia. O público-alvo tem consciência de que, nos Estados Unidos, a Maybelline é uma marca líder em cosméticos, a Cherrios em cereais, a Accenture em consultoria, e assim por diante. No caso de um novo produto, os profissionais de marketing devem informar aos consumidores a qual categoria a marca pertence.

Também existem casos em que os consumidores sabem a que categoria a marca pertence, mas não estão convencidos de que seja um membro digno dessa categoria. Por exemplo, os consumidores podem saber que a Hewlett-Packard (HP) fabrica câmeras digitais, contudo, podem não estar seguros de que as câmeras da HP estejam no mesmo nível das fabricadas pela Canon, Nikon e Sony. Nesse caso, talvez a HP ache melhor reforçar sua identificação com a categoria.

Às vezes, as marcas são associadas a categorias às quais *não* pertencem. Essa abordagem é uma forma de destacar o ponto de diferença da marca, mas funciona somente se os consumidores souberem a qual categoria realmente pertence. A pizza congelada DiGiorno's adotou essa estratégia de posicionamento: em vez de inseri-la na categoria de pizzas congeladas, os profissionais de marketing a posicionaram na categoria de pizza entregue em casa com uma propaganda que diz: *It's Not Delivery, It's DiGiorno!* (Não é pizza *delivery*, é DiGiorno). Da mesma forma, o canal pago HBO desenvolveu uma programação original e ousada para justificar sua tarifa premium, adotando o slogan *It's Not TV, It's HBO* (Não é TV, é HBO).

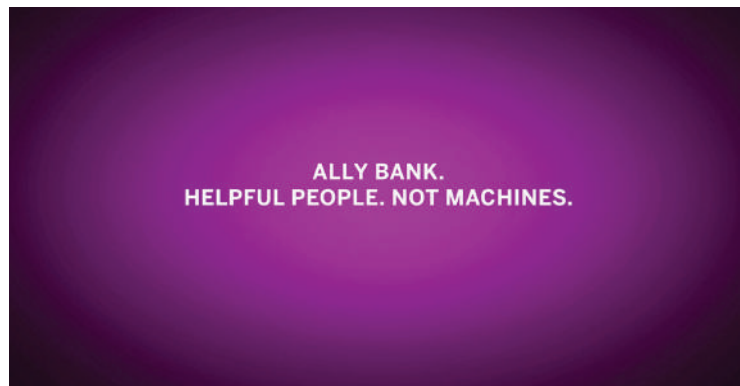
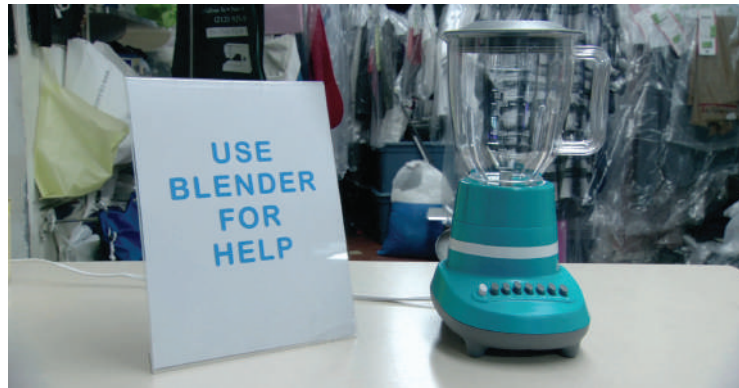
A estratégia de posicionamento mais comum é informar os consumidores sobre a categoria à qual a marca pertence antes de apontar seu ponto de diferença. Supõe-se que eles precisem saber o que é o produto e qual sua função antes de decidir se ele se sobressai entre as marcas com as quais compete. No caso de novos produtos, quase sempre a propaganda se concentra inicialmente em criar conscientização de marca e depois em tentar criar a imagem de marca. O Ally Bank explorou uma desconfiança em relação às instituições financeiras para estabelecer um posicionamento único.<sup>34</sup>

**ALLY FINANCIAL** Ao renomear a GMAC Financeira como Ally Financial e lançar sua subsidiária Ally Bank, a empresa fez inicialmente uma campanha apresentando um homem bajulador em um terno (que representava o banco típico) sendo mesquinho com crianças inocentes (que representavam os correntistas típicos). A ideia era mostrar o Ally Bank como simples e direto. Um anúncio exibia o porta-voz astuto sentado com duas meninas em uma pequena mesa e perguntando a uma delas se queria um pônei.

Diante da resposta afirmativa da garota, deu-lhe um pequeno pônei de brinquedo. Quando a outra garota disse sim, deu-lhe um pônei real. A primeira, claramente decepcionada, perguntou por que ela não ganhara um pônei real, e o homem respondeu: 'você não pediu'. Tendo estabelecido a conscientização inicial, a campanha desenvolveu seu posicionamento 'direto' com vários anúncios de acompanhamento transmitindo o tema *Your Money Needs an Ally* (Seu dinheiro precisa de um aliado) e

exaltando a capacidade dos clientes de interagir com humanos no Ally Bank, em vez de com máquinas. No anúncio *Dry Cleaner* (Lavanderia), os clientes aparentemente reais de uma lavanderia são filmados por uma câmera oculta enquanto tentam lidar com um liquidificador, o qual, segundo uma placa indicava, deviam usar se precisassem de ajuda. O anúncio termina com as palavras *Ally Bank. Helpful People. Not Machines* (Ally Bank. Pessoas prestativas. Não máquinas).

A Ally posicionou-se como uma alternativa bancária acessível aos consumidores.



Crédito: usado com permissão de Ally Financial Inc.

Existem três formas de comunicar em qual categoria um produto se encaixa:

- 1. Anunciar os benefícios da categoria.** Para garantir aos consumidores que a marca corresponderá ao principal motivo pelo qual eles usam aquela categoria, os profissionais de marketing costumam usar os benefícios para anunciar a categoria do produto. Dessa forma, ferramentas industriais podem anunciar sua durabilidade, enquanto antiácidos podem

comunicar sua eficácia. Uma massa pronta para brownie pode conseguir ser introduzida na categoria de sobremesas assadas ao realçar o benefício de ótimo sabor e sustentar essa afirmação com ingredientes de alta qualidade (desempenho) ou com a divulgação de usuários se deliciando durante o consumo da sobremesa (imagem).

2. **Comparar produtos exemplos.** Marcas conhecidas e notáveis também podem ser usadas para especificar a categoria de um produto. Quando Tommy Hilfiger era desconhecido, ele foi divulgado como um grande estilista norte-americano por associação a Geoffrey Beene, Stanley Blacker, Calvin Klein e Perry Ellis, membros reconhecidos da categoria.
3. **Contar com um nome que descreva o produto.** A descrição do produto que acompanha o nome de marca é, de modo geral, um meio conciso de expressar a origem da categoria. A Ford Motor Co. investiu mais de US\$ 1 bilhão em um novo e radical modelo 2004 denominado X-Trainer, que combina os atributos de um utilitário, uma minivan e uma perua. Para comunicar sua posição sem igual — e evitar a associação com os modelos Explorer e Country Squire, também da Ford —, o veículo, que acabou sendo chamado Freestyle, foi descrito como uma *sports wagon*.<sup>35</sup>

**COMUNICAÇÃO DE PONTOS DE PARIDADE E PONTOS DE DIFERENÇA** Como vimos, uma dificuldade comum na criação de um posicionamento de marca forte e competitivo é que muitos dos atributos e benefícios que constituem os pontos de paridade e os pontos de diferença são negativamente correlacionados. A ConAgra deve convencer os consumidores de que os alimentos congelados Healthy Choice são saborosos e saudáveis. Vejamos os seguintes exemplos de atributos e benefícios correlacionados negativamente:

Preço baixo <i>versus</i> Alta qualidade	Potente <i>versus</i> Seguro
Sabor <i>versus</i> Baixas calorias	Forte <i>versus</i> Refinado
Nutritivo <i>versus</i> Saboroso	Popular <i>versus</i> Exclusivo
Eficaz <i>versus</i> Moderado	Variado <i>versus</i> Simples

Além disso, atributos e benefícios individuais quase sempre possuem aspectos positivos e negativos. Pensemos, por exemplo, em uma marca duradoura, como as poltronas reclináveis La-Z-Boy, os casacos Burberry ou o jornal *The New York Times*. A tradição da marca pode sugerir experiência, sabedoria e conhecimento, além de autenticidade. Por outro lado, pode significar algo fora de moda e desatualizado.

Infelizmente, é comum os consumidores quererem maximizar *ambos*, os atributos e os benefícios negativamente correlacionados. Grande parte da arte e da ciência do marketing está em lidar com as trocas compensatórias e, no caso do posicionamento, isso não é diferente. Evidentemente, a melhor estratégia é desenvolver um bem ou serviço que se saia bem nas duas dimensões. O tecido GORE-TEX conseguiu dominar o aparente conflito de imagem entre 'permitir a transpiração' e ser 'à prova d'água' por meio de avanços tecnológicos. Quando entrevistas em profundidade e quantitativas, bem como focus group, indicaram que os consumidores queriam os benefícios da tecnologia sem as complicações associadas a ela, a Royal Philips lançou a campanha *Sense and Simplicity* (Razão e simplicidade) para sua marca de produtos eletrônicos, por propaganda em mídia impressa, on-line e televisiva.<sup>36</sup>

Outras metodologias incluem lançar duas campanhas de marketing diferentes, cada uma dedicada a um atributo ou benefício diferente da marca; vincular-se a uma pessoa, um local ou um objeto que detenha o tipo adequado de valor, com o objetivo de estabelecer um atributo ou benefício como ponto de paridade ou ponto de diferença; e até mesmo convencer os consumidores de que a correlação negativa entre atributos e benefícios, sob uma perspectiva diferente, é, na verdade, positiva.

**MONITORAMENTO DA CONCORRÊNCIA** Posicionamento requer comprometimento organizacional e não é algo a ser constantemente revisado ou alterado. Ao mesmo tempo, é importante pesquisar regularmente

Marcas com legado como o *New York Times* podem ser vistas como experientes e especialistas, mas também podem ser tidas como antiquadas e desatualizadas, se não forem suficientemente inovadoras e relevantes.



a conveniência, a capacidade de entrega e a diferenciação dos pontos de paridade e de diferença da marca no mercado para entender como o posicionamento da marca deve evoluir ou, em casos relativamente raros, ser completamente substituído.

Ao avaliar ameaças potenciais de concorrentes, três variáveis de alto nível são úteis:

1. **Participação de mercado** — A participação do concorrente no mercado-alvo.
2. **Participação na mente dos consumidores (share of mind)** — A porcentagem de clientes que citou o concorrente em resposta à questão: “Cite a primeira empresa que lhe vem à mente nesse setor”.
3. **Participação na preferência dos consumidores (share of heart)** — A porcentagem de clientes que citou o concorrente em resposta à questão: “Cite a empresa da qual você prefere comprar esse produto”.

Há uma interessante correlação entre esses três indicadores. A Tabela 10.3 mostra isso em relação a três concorrentes hipotéticos. A empresa A detém a maior participação de mercado, mas está em decadência. Sua participação na mente e na preferência dos consumidores também vem decaindo, provavelmente porque falha em disponibilizar produto e assistência técnica. O concorrente B vem ganhando participação de mercado, provavelmente graças a estratégias que visam a aumentar sua participação na mente e na preferência dos consumidores. Já o concorrente C parece estar preso em um nível baixo de participação de mercado, na mente e na preferência dos consumidores, provavelmente em virtude de um produto e atributos de marketing ruins.

**Tabela 10.3** Participação de mercado, participação na mente dos consumidores e participação na preferência dos consumidores

	Participação de mercado			Participação na mente dos consumidores			Participação na preferência dos consumidores		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Concorrente A	50%	47%	44%	60%	58%	54%	45%	42%	39%
Concorrente B	30%	34%	37%	30%	31%	35%	44%	47%	53%
Concorrente C	20%	19%	19%	10%	11%	11%	11%	11%	8%

Poderíamos generalizar da seguinte forma: *empresas que obtêm ganhos constantes em participação na mente e na preferência dos consumidores inevitavelmente obterão ganhos em participação de mercado e lucratividade*. Empresas como CarMax, Timberland, Jordan’s Furniture, Wegmans e Toyota têm colhido os benefícios de proporcionar valor emocional, experiencial, social e financeiro para satisfazer os clientes e todos os seus componentes.<sup>37</sup>

## Abordagens alternativas para o posicionamento

O modelo de posicionamento competitivo da marca que examinamos neste capítulo é uma forma estruturada de abordar o posicionamento com base em análises de profundidade do consumidor, da empresa e da concorrência. Recentemente, alguns profissionais de marketing propuseram outras metodologias menos estruturadas que apresentam ideias provocativas sobre como posicionar uma marca. Destacamos algumas a seguir.

### BRANDING POR NARRATIVA E STORYTELLING

Em vez de esboçar atributos ou benefícios específicos, alguns especialistas de marketing descrevem o posicionamento de uma marca por meio de uma narrativa ou história. As empresas apreciam a riqueza e a imaginação resultantes de pensar na história por trás de um bem ou serviço. Para ajudar a aprimorar seu marketing e posicionamento, a Jim Beam, com a marca homônima Jim Beam e a Maker’s Mark de uísque bourbon, contrataram The Moth, um grupo de contadores profissionais de histórias conhecidos por um programa de rádio semanal, para abrir uma reunião semestral de três dias com suas equipes de marketing.<sup>38</sup>

Randall Ringer e Michael Thibodeau consideram o *branding por narrativa* baseado em metáforas profundas que se conectam com memórias, associações e histórias das pessoas.<sup>39</sup>



Créditos: © Allico/Alamy.

A Jim Beam usou contadores profissionais de histórias para aprimorar seu marketing e posicionamento.



Eles identificam cinco elementos dessa técnica: (1) a história da marca em palavras e metáforas; (2) a jornada dos consumidores referente a como eles se envolvem com a marca ao longo do tempo e seus pontos de contato com ela; (3) a linguagem ou expressão visual da marca; (4) o modo como a narrativa é expressa experiencialmente ou como a marca envolve os sentidos; e (5) o papel/a relação desempenhada pela marca na vida dos consumidores. Com base na convenção literária e na experiência de marca, eles também oferecem a seguinte estruturação para uma história da marca:

- **Cenário.** O momento, o lugar e o contexto.
- **Elenco.** A marca como uma personagem, incluindo seu papel na vida do público, suas relações e responsabilidades, além de sua história ou o mito da criação.
- **Roteiro.** A forma como a lógica narrativa se desenrola ao longo do tempo, incluindo ações, experiências desejadas, acontecimentos marcantes e o momento de epifania.
- **Linguagem.** A voz, as metáforas, os símbolos, a temática e o fio condutor que conferem autenticidade.

Patrick Hanlon desenvolveu o conceito correlacionado de *primal branding*, que considera as marcas como complexos sistemas de crenças. De acordo com ele, diversas marcas, tais como Google, MINI Cooper, Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos, Starbucks, Apple, UPS e Aveda, têm um ‘código primitivo’ ou DNA que repercute junto a seus clientes e gera sua paixão e fervor. Ele descreve sete ativos que compõem esse sistema de crença ou código primitivo: uma história de criação, credo, ícone, rituais, palavras sagradas, um jeito de lidar com os descrentes e um bom líder.<sup>40</sup>

## BRANDING CULTURAL

Douglas Holt da Universidade de Oxford acredita que, para construir marcas icônicas líderes, as empresas devem reunir conhecimentos culturais, desenvolver estratégias de acordo com os princípios de branding cultural e contratar e treinar especialistas em cultura.<sup>41</sup> Craig Thompson, da Universidade de Wisconsin, considera as marcas como modelos socioculturais, e cita uma pesquisa que investigou as marcas como recursos culturais e revela como os restaurantes ESPN Zone exploram a masculinidade competitiva enquanto as bonecas American Girl exploram as relações entre mãe e filha e a transferência intergeracional de feminilidade.<sup>42</sup> Especialistas que observam os consumidores ativamente engajados na criação conjunta do significado e do posicionamento da marca referem-se a isso como *brand wikification*, considerando que o *wiki* (ferramenta colaborativa popularizada pela Wikipédia) é editado por colaboradores de todas as esferas da vida e todos os pontos de vista.<sup>43</sup>

## Posicionamento e branding para pequenos negócios

Construir marcas é um desafio para uma pequena empresa com recursos e orçamentos limitados. No entanto, existem inúmeras histórias de sucesso de empreendedores que ergueram suas marcas basicamente do zero e as transformaram em marcas poderosas. Confira o sucesso global da UNIQLO.<sup>44</sup>

**UNIQLO** Fundada por Tadashi Yanai, uma das pessoas mais ricas do Japão na atualidade, a UNIQLO (abreviação de Unique Clothing Warehouse) seguiu sua missão e credo de *Made for All* (Feito para todos), conforme mostra a Tabela 10.4, para se tornar uma marca com a meta de atingir US\$ 50 bilhões em vendas em 2020 e ser o varejista número um do mundo. A UNIQLO destaca-se... por não se destacar! Fortemente

inspirada no início pela Gap e seu antigo presidente Mickey Drexler, a empresa afirma expressamente que não quer estar no jogo da moda de perseguir tendências em constante mudança. Com forte ênfase tecnológica, concentra-se na melhoria contínua dos processos e na criação de novos produtos inovadores. Seu mix distintivo de roupas íntimas térmicas de lã e sintéticas, jaquetas, jeans e outros itens básicos destina-se

a capturar a essência de cada tipo de produto. A UNIQLO considera que fornece peças perfeitas para a vida cotidiana de seus clientes, produtos que podem combinar de diversas maneiras para criar expressões próprias e exclusivas. A estratégia de marketing da empresa combina campanhas ativas de mídia social com atividades intensas dentro das lojas para se conectar com os clientes e atraí-los para o ponto de venda.

Inclusiva e focada em como seus produtos podem se encaixar no cotidiano dos consumidores, a UNIQLO passou por um crescimento notável.



Créditos: Lou-Foto/Alamy

**Tabela 10.4** UNIQLO feita para todas as crenças

UNIQLO. FEITA PARA TODOS
<p>Não importa quem você é ou onde vive. A UNIQLO faz roupas que transcendem todas as categorias e grupos sociais. Nossas roupas são feitas para todos, independentemente de idade, gênero, ocupação, etnia e todas as outras formas que definem as pessoas. Nossas roupas são simples e essenciais, porém, universais, de modo que as pessoas podem combiná-las livremente com seus estilos únicos, como quiserem, todos os dias do ano. Tudo o que fazemos tem raízes profundas em nossas origens japonesas, sempre aspirando por excelência em qualidade, design e tecnologia. Entretanto, sempre vamos garantir que nossas roupas sejam acessíveis a todos. Na UNIQLO, acreditamos que todos podem se beneficiar de roupas simples e bem desenhadas, porque, se todos podem parecer e sentir-se bem todos os dias, então talvez o mundo possa ser um pouco melhor também.</p>
<p>MADE FOR ALL </p>

De modo geral, quando os recursos de sustentação da marca são limitados, o foco e a consistência em programas de marketing são de crucial importância. A criatividade também é fundamental — isto é, encontrar novas formas de divulgar novas ideias sobre produtos para os consumidores. Vejamos a seguir algumas orientações específicas de branding para pequenas empresas.

- **Encontre uma vantagem atrativa de desempenho para bens ou serviços.** Seja qual for a marca, diferenças comprováveis e significativas no desempenho de um bem ou serviço podem ser a chave para o sucesso. A Upstart Dropbox.com firmou uma posição sólida ante uma série de concorrentes grandes (Microsoft) e pequenos (Box) que também oferecem aos consumidores um meio de armazenar convenientemente grandes quantidades de documentos, fotos, vídeos e outros arquivos, em parte por causa da sua conveniente abordagem de pasta única para acomodar os vários dispositivos de um usuário.<sup>45</sup>
- **Foque o desenvolvimento de uma ou duas marcas fortes com base em uma ou duas associações essenciais.** Muitas vezes, as pequenas empresas devem se ater a apenas uma ou duas marcas e a associações essenciais como pontos de diferença dessas marcas. Essas associações devem ser constantemente reforçadas por toda a extensão do programa de marketing e ao longo do tempo. Arraigada nas culturas de *snowboard* e surfe, a Volcom adotou o credo *Youth against establishment* (Juventude contra o sistema), que tem resultado em vendas estáveis de sua linha de música, roupa esportiva e acessórios.

- **Incentive que se prove um bem ou serviço de toda forma possível.** Um pequeno negócio de sucesso tem que se distinguir de tal modo que os consumidores possam conhecê-lo e experimentar seus produtos. Uma forma é incentivar a experimentação por meio de amostras, demonstrações ou qualquer maneira de envolver os consumidores com a marca. A See's Candies permite que os clientes que entram na loja provem qualquer doce que quiserem. Como um executivo sênior observou: "Esse é o melhor marketing que temos; quem experimenta adora". A See usa somente ingredientes frescos e nenhum conservante para criar seus deliciosos sabores.<sup>46</sup>
- **Desenvolva uma estratégia digital coesa para tornar a marca 'maior e melhor'.** Uma vantagem da internet é que ela permite às pequenas empresas apresentarem um perfil mais amplo do que seria possível de qualquer outra forma. A Urbane Apartments, uma empresa de investimento imobiliário e gestão de propriedades sediada em Royal Oak, no estado norte-americano de Michigan, tem um destaque virtual que excede em muito seu escopo no mundo real. A empresa orgulha-se de ter um blog escrito por residentes que divulgam seus lugares favoritos na cidade; seu próprio site de rede social Urbane Lobby para locatários; e perfis ativos no YouTube, Facebook e Twitter.<sup>47</sup> As vendas da loja de surf Rider Shack em Los Angeles aumentaram quando a empresa começou a enfatizar o Facebook e seu recurso de publicação promocional como forma de manter a visibilidade da marca.<sup>48</sup> O marketing móvel pode ser especialmente importante dada a natureza regional de muitas pequenas empresas.<sup>49</sup>
- **Crie buzz e uma comunidade fiel da marca.** Visto que, com frequência, as pequenas empresas contam apenas com a comunicação boca a boca para estabelecer seu posicionamento, ações como relações públicas, redes sociais e promoções e patrocínios de baixo custo podem ser alternativas acessíveis. Como discutimos no Capítulo 5, criar uma vibrante comunidade da marca reunindo clientes atuais e potenciais também pode ser uma maneira econômica de reforçar a fidelidade e ajudar a espalhar a notícia para novos consumidores. O Evernote tem dezenas de 'usuários avançados' que atuam como entusiastas para divulgar a marca de aplicativo para organização pessoal, promovida pela empresa on-line como o 'cérebro externo' de seus clientes.<sup>50</sup>
- **Empregar um conjunto bem integrado de elementos de marca.** Taticamente, é importante para as pequenas empresas maximizar a contribuição de cada um dos três principais conjuntos de impulsionadores de brand equity. Primeiro, devem desenvolver um conjunto diferenciado e bem integrado de elementos da marca que reforce tanto o conhecimento como a imagem da marca. Os elementos da marca devem ser significativos e de fácil memorização, com o máximo possível de potencial criativo. Uma embalagem inovadora pode substituir campanhas publicitárias, capturando a atenção dos consumidores no ponto de venda. A Smartfood lançou seu primeiro produto, sem qualquer propaganda, por meio de uma embalagem diferenciada que servia como um forte símbolo visual na prateleira, além de um extenso programa de amostras que incentivava a degustação. Os nomes próprios ou sobrenomes, que costumam caracterizar os pequenos negócios, podem oferecer alguma distinção, mas podem ser difíceis de pronunciar e memorizar, ou apresentar outras restrições relativas ao branding. Se essas deficiências forem muito acentuadas, deve-se explorar elementos de marca alternativos.
- **Alavanque o máximo possível de associações secundárias.** Associações secundárias — quaisquer pessoas, lugares ou objetos com associações potencialmente relevantes — costumam ser um atalho economicamente viável para construir brand equity, especialmente aquelas que ajudam a sinalizar qualidade ou credibilidade. Em 1996, J. Darius Bickoff lançou uma linha de água engarrafada reforçada por eletrólitos denominada Smartwater, seguida em dois anos pelo lançamento da Vitaminwater, uma alternativa vitamínica e aromatizada à água engarrafada, e pela Fruitwater dois anos depois disso. Um marketing inteligente incluindo contratos de endosso com o rapper 50 Cent, a cantora Kelly Clarkson, a atriz Jennifer Aniston e a estrela do futebol americano Tom Brady ajudou a impulsionar o sucesso. Menos de 10 anos após seu lançamento, a empresa Energy Brands de Bickoff, também conhecida como Glacéau, foi vendida para a Coca-Cola por US\$ 4,2 bilhões à vista.<sup>51</sup>
- **Realizar pesquisa de marketing com criatividade e baixo custo.** Há uma variedade de métodos para pesquisa de mercados de baixo custo que podem ajudar as pequenas empresas a se conectarem com clientes e analisarem a concorrência (Capítulo 4). Uma forma é criar trabalhos de conclusão de curso em faculdades e universidades locais para acessar a experiência tanto de alunos como de professores. Há também várias opções on-line.

Ao contrário das grandes marcas que geralmente possuem mais recursos à disposição, as pequenas empresas não podem se dar ao luxo de cometer erros e devem planejar e implementar programas de marketing com muito mais cuidado.

A Vitaminwater construiu sua marca, em parte, por meio do endosso de artistas e atletas famosos.



Créditos: © Richard Levine/Alamy.

## Resumo

1. Para desenvolver um posicionamento eficaz, uma empresa deve analisar seus concorrentes, além de clientes reais e potenciais. Os profissionais de marketing precisam identificar estratégias, objetivos, pontos fortes e pontos fracos da concorrência.
2. Desenvolver um posicionamento requer a determinação de uma estrutura de referência — por meio da identificação do mercado-alvo e da natureza resultante da concorrência — e as associações ideais da marca quanto aos pontos de paridade e aos pontos de diferença.
3. Os concorrentes mais próximos de uma empresa são aqueles que procuram satisfazer os mesmos clientes e necessidades com produtos semelhantes. Uma empresa também deve prestar atenção aos concorrentes latentes, que podem oferecer novas ou diferentes maneiras de satisfazer as mesmas necessidades. Uma empresa deve identificar concorrentes usando análises tanto setoriais como baseadas no mercado.
4. Os pontos de diferença são associações exclusivas a uma marca e que também são fortemente mantidas e favoravelmente avaliadas pelos consumidores. Essas diferenças podem se referir diretamente a bens ou serviços em si ou a outras considerações relacionadas a funcionários, canais, imagem ou serviços. Os pontos de diferença devem ser desejáveis (do ponto de vista do consumidor), entregáveis (do ponto de vista da empresa) e diferenciados (do ponto de vista do concorrente).
5. Pontos de paridade são associações não necessariamente exclusivas a uma marca que podem ser compartilhadas com outras marcas. Ajudam a anular qualquer potencial fraqueza da marca. Pontos de paridade de categoria são associações tidas pelos consumidores como necessárias a uma oferta de produto legítima e confiável dentro de determinada categoria. Pontos de paridade correlacionais são associações destinadas a superar as fraquezas ou as vulnerabilidades percebidas de uma marca. Pontos de paridade competitivos são associações destinadas a anular os pontos de diferença da concorrência.
6. O branding emocional vem se tomando um importante meio de conexão com os clientes, criando diferenciação em relação aos concorrentes. As diferenças emocionais são muitas vezes mais poderosas quando conectadas a diferenças funcionais intrínsecas.
7. Existem várias abordagens alternativas para posicionar um bem ou serviço. Tais abordagens menos estruturadas, mais qualitativas, são baseadas em conceitos como branding por narrativa, *storytelling* e branding cultural.
8. Embora as pequenas empresas devam aderir a muitos dos princípios de branding e posicionamento utilizados pelas de maior porte, devem colocar mais ênfase nos elementos da marca e nas associações secundárias, além de serem mais focadas e criarem um *buzz* para a marca.

## Aplicações

### Debate de marketing

#### QUAL É A MELHOR FORMA DE SE POSICIONAR?

Profissionais de marketing têm visões diferentes sobre como posicionar uma marca. Alguns valorizam abordagens estruturadas, como o modelo de posicionamento competitivo descrito neste capítulo, que se concentra em pontos de paridade e pontos de diferença específicos. Outros preferem abordagens não estruturadas que se baseiam em histórias, narrativas e outras representações.

**ASSUMA UMA POSIÇÃO:** A melhor maneira de posicionar uma marca é usar uma abordagem estruturada ou uma abordagem não estruturada?

### Discussão de marketing

#### ATRIBUTOS E BENEFÍCIOS

Identifique atributos e benefícios correlacionados negativamente que não foram descritos neste capítulo. Quais estratégias as empresas usam para tentar se posicionar com base em pares de atributos e benefícios?



## Louis Vuitton

A Louis Vuitton (LV) é uma das marcas mais lendárias do mundo, sinônimo de luxo, riqueza e moda. Conhecida por bolsas, artigos de couro, sapatos, relógios, joias, acessórios e óculos de sol que se tornaram ícones da moda, sua marca de luxo ocupa o topo do ranking mundial.

Foi em 1854 que Louis Vuitton abriu sua primeira loja em Paris para vender baús e malas de alta qualidade, feitas à mão. A notícia sobre sua habilidade técnica e artística espalhou-se rapidamente, mas foi somente quando a esposa do imperador francês Napoleão III o desafiou a “acondicionar as mais lindas roupas de uma forma requintada” que ele realmente fez seu nome no setor. Em 1872, a Vuitton lançou um design simples e luxuoso que atraiu os clientes da mais alta elite de Paris. Ele também criou os materiais em lona Damier Canvas e Monogram Canvas, que caracterizam o famoso design ainda usado na maioria dos produtos da empresa.

Ao longo do século XX, a empresa que leva o nome de seu criador continuou a crescer internacionalmente, expandindo-se pelo mundo da moda na década de 1950 e atingindo a cifra de US\$ 10 milhões em vendas em 1977. A Louis Vuitton fundiu-se, em 1987, com a Moët e Chandon e a Hennessy, os principais fabricantes de champanhe e co-nhaque, criando a LVMH, um conglomerado de bens de luxo.

Os produtos Louis Vuitton destacam-se tanto pela qualidade como pelo design. Tudo é feito com materiais de primeira linha e passa por testes rigorosos, combinando arte, precisão e maestria. Por exemplo, a empresa gasta até 60 horas para fazer, à mão, uma mala — do mesmo modo que era feito há 150 anos — e testa os zíperes 5.000 vezes antes de aplicá-los em suas bolsas de luxo. O lendário monograma LV aparece em todos os produtos da empresa, e representa a mais alta qualidade, *status premium* e viagens de luxo.

Até a década de 1980, os produtos Louis Vuitton podiam ser encontrados em uma ampla variedade de lojas de departamento. No entanto, isso levou a um alto índice de falsificação — um de seus desafios mais difíceis —, e a empresa passou a manter maior controle sobre seus canais de distribuição. Atualmente, vende seus produtos somente em 3.200 boutiques autênticas Louis Vuitton, localizadas em áreas de compras de luxo e lojas de departamento sofisticadas, todas administradas de forma independente com seus próprios funcionários e gerentes. A empresa restringe a abertura de loja a cada ano para ajudar a manter um senso de exclusividade. Apenas recentemente começou a vender produtos por meio do site louisvuitton.com na expectativa de atingir novos consumidores e regiões.

Os preços da Louis Vuitton nunca são reduzidos. Na verdade, a empresa aumentou recentemente os preços em até 13% e tem

concentrado seu marketing principalmente em sua linha mais cara de bolsas, com o propósito de promover o conceito de que possuir um produto LV é um luxo para poucos. Estratégias como essa ergueram barreiras à entrada e ajudaram a criar uma marca de *status* que é resiliente mesmo em tempos econômicos difíceis.

A Louis Vuitton toma cuidado para não diluir sua marca por superexposição ou marketing em excesso, o que impõe o desafio de tentar vender o máximo possível, mantendo uma aura de exclusividade, luxo e prestígio. Ao longo dos anos, inúmeras celebridades e supermodelos de destaque têm usado produtos LV, incluindo Madonna, Angelina Jolie, Jennifer Lopez e a já falecida Audrey Hepburn. Em suas campanhas de marketing, a empresa tem combinado celebridades da alta-costura, outdoors, anúncios impressos e sua própria regata internacional — a Louis Vuitton Cup.

Visando a manter a marca renovada, a LV quebrou recentemente a tradição e exibiu celebridades não convencionais, como Michael Phelps, Steffi Graf, Mikhail Gorbachev, Buzz Aldrin, Bono e Keith Richards em uma campanha intitulada *Core Values* (Valores essenciais). Também lançou seu primeiro comercial de TV focado em viagens de luxo em vez da moda e firmou novas parcerias com artistas internacionais, museus e organizações culturais.

Atualmente, a Louis Vuitton detém um valor de marca de US\$ 22,5 bilhões, de acordo com a *Forbes*, e está classificada como a 19ª marca global mais poderosa, de acordo com a Interbrand. A empresa está focada na expansão de sua marca de luxo para mercados em crescimento como China e Índia, além de continuar a crescer em mercados fortes como Japão e Europa.

### Questões

1. Como uma marca tão exclusiva quanto a Louis Vuitton cresce e permanece renovada, mantendo seu prestígio?
2. A falsificação da Louis Vuitton tem sempre uma repercussão negativa? Existem circunstâncias nas quais isso pode repercutir aspectos positivos?

*Fontes:* JANA, Reena. Louis Vuitton's Life of Luxury. *Business Week*, 6 ago. 2007; PFANNER, Eric. Luxury Firms Move to Make Web Work for Them. *New York Times*, 17 nov. 2009; Louis Vuitton Biography. Disponível em: <bio.com>. Acesso em: 13 jul. 2018; ALDEN, William. LVMH Is Buying the Luxury Clothier Loro. *The New York Times*, 8 jul. 2013; PASSARIELLO, Christina. Louis Vuitton Sports a Richer Price Tag. *Wall Street Journal*, 16 abr. 2013; LVMH Annual Report, 2012. Disponível em: <www.louisvuitton.com>. Acesso em: 13 jul. 2018.

## American Express

A American Express é uma das marcas mais respeitadas do mundo, conhecida globalmente por seus cartões de compra, serviços de viagens e serviços financeiros. Fundada no século XIX como uma transportadora de entrega expressa, cresceu para se tornar uma agência de viagens e acabou evoluindo para uma empresa global de pagamentos associada a imagens de marca que inspiram prestígio, confiança, segurança, atendimento ao cliente, aceitação internacional e integridade.

Em 1891, a American Express criou os primeiros *traveler's checks* aceitos internacionalmente, que usavam o mesmo sistema de

segurança por assinatura e taxa de câmbio garantida empregados hoje em dia. A empresa emitiu seu primeiro cartão de compra em 1958 — um cartão que exigia de seus clientes o pagamento total do saldo devido, ao contrário dos cartões de crédito que permitem o pagamento de um valor mínimo e o financiamento rotativo do restante. A American Express cobrava uma taxa anual superior à de seus concorrentes para criar uma sensação de prestígio e gerar adesão.

Nas décadas de 1960 e 1970, a American Express intensificou seus esforços de marketing em resposta à forte concorrência da Master

Charge (agora MasterCard) e da BankAmericard (que mais tarde se tornaria Visa). A agência de propaganda Ogilvy & Mather criou o famoso “Não saia de casa sem ele” no início dos anos 1970 como um slogan de ‘sinergia’. Em 1974, o familiar logotipo da caixa azul apareceu pela primeira vez, com as palavras American Express impressas no contorno branco sobre um quadrado de fundo azul.

Muitos percebiam os cartões American Express como símbolo de *status* que significava sucesso e realização. A empresa chamava seus titulares de *card members* (membros do cartão) e gravava o ano em que se associaram, como se fosse um clube de prestígio. Essa imagem de exclusividade era mantida por meio de propaganda, um impecável serviço ao cliente e promoções e eventos elitistas.

Durante a década de 1980, a empresa aumentou o número de comerciantes que aceitavam seus cartões, incluindo o Walmart, e desenvolveu novas opções de cartão, inclusive no sistema de co-brand. Para comunicar a transformação ocorrida na década de 1990, foi lançada uma campanha corporativa chamada *Do More* (Faça mais).

Essas ações ajudaram a American Express a competir lado a lado com Visa e MasterCard. Além disso, foi reformulado o branding de sua divisão de Small Business Services para *OPEN: The Small Business Network* (A rede para pequenas empresas) e foram acrescentados benefícios como flexibilização de pagamentos, além de ofertas especiais, parcerias e recursos para pequenas empresas.

Na virada do século, a American Express introduziu dois novos e revolucionários cartões de crédito, o Blue e o Centurion Black. O Blue continha um chip que aumentava o nível de segurança de transações pela internet e visava aos consumidores mais jovens e adeptos da tecnologia, com uma imagem moderna e sem cobrança de taxa anual. O Black, por outro lado, visava aos clientes elitizados, que gastavam mais de US\$ 150.000 anualmente e desejavam amenidades como um serviço 24 horas de *conciérge* pessoal e convites para eventos exclusivos.

A empresa também continuou a expandir seu programa Membership Rewards, na época o maior programa de recompensas do mundo vinculado a um cartão de crédito, que permitia aos portadores do cartão resgatar pontos para viagens, entretenimento, vales-presente e outras ofertas predeterminadas.

Em contrapartida, Visa e MasterCard aumentaram a pressão competitiva. A Visa tomou posse dos cartões de débito, que possibilitavam saque em dinheiro diretamente da conta bancária do titular do cartão. A MasterCard também cresceu em popularidade quando criou a campanha *Priceless* (Não tem preço), que se tornou uma referência onipresente da cultura pop. No entanto, em 2004, a American Express ganhou uma imensa batalha jurídica contra as duas concorrentes, quando a Suprema Corte decidiu que poderia estabelecer relacionamento com qualquer banco, o que questões técnicas a haviam impedido de fazer até então.

Nos três anos seguintes, a American Express firmou parceria com bancos como MBNA, Citigroup, UBS e USAA. Também lançou diversas

campanhas de marketing e slogans nos anos 2000 para ajudar a aumentar o nível de adesão. *My Life. My Card* (Minha vida. Meu cartão) apresentava celebridades como Robert De Niro, Ellen DeGeneres e Tiger Woods, enquanto *Are You a Cardmember?* (Você é um membro do cartão?) servia mais como um chamariz à ação de se juntar ao American Express. Como resultado, aumentou suas contas de cartão de 60 milhões em 2003 para 86 milhões em 2007.

A situação ficou ruim quando a economia global entrou em colapso em 2008 e 2009, mas a American Express recuperou-se mais rápido que a maioria das empresas de cartão de crédito e serviços financeiros. Ela voltou a focar em uma base de clientes afluentes e fechou muitas contas consideradas insatisfatórias. Ofereceu mais cartões que cobravam uma taxa anual, ampliou seu foco de marketing para atrair mais clientes da classe alta e cortejou pequenas empresas com melhores recompensas e inovações tecnológicas. Além disso, a American Express fez grandes avanços em mídias sociais e digitais, incluindo uma parceria com o Twitter que permitia aos portadores de cartão fazer uma compra ou receber recompensas com uma hashtag.

A American Express desenvolveu com sucesso e cultivou sua marca e reputação fortes ao longo dos anos. Foi classificada pela *BusinessWeek* e a *Interbrand* entre as 25 ‘marcas mais valiosas do mundo’ ano após ano; pela *Fortune* como uma das ‘empresas mais admiradas’; e pela J. D. Powers como uma das maiores empresas de pagamento com cartão dos Estados Unidos desde 2007. Esses resultados foram um reconhecimento não só à inovação de produto e de marketing da empresa, mas também ao seu compromisso de prestar aos clientes um excelente serviço em qualquer lugar do mundo.

## Questões

1. Avalie a American Express em relação a seus concorrentes. Como seu posicionamento mudou ao longo do tempo? Em que segmentos a American Express enfrenta maior concorrência?
2. Avalie a forma como a American Express integrou seus vários negócios. Quais recomendações você faria para maximizar a contribuição ao valor de todas as suas unidades de negócio? A marca corporativa é suficientemente coerente?

*Fontes:* CASSIDY, Hilary. Amex Has Big Plans for Small Business Unit. *Brandweek*, 21 jan. 2002; AMERICAN EXPRESS. Ellen DeGeneres, Laird Hamilton, Tiger Woods & Robert De Niro Featured in New American Express Global Ad Campaign, 8 nov. 2004; The VISA Black Card: A Smart Strategy in Trying Times. *BusinessPundit.com*, 8 dez. 2008. Acesso em: 13 jul. 2018; Credit Cards: Loyalty and Retention—US—November 2007. *Mintel Reports*, nov. 2007; CENDROWSKI, Scott. Is It Time to Buy American Express? *CNN Money*, 17 abr. 2009; AMERICAN EXPRESS. *Membership Rewards Program from American Express Adds Practical Rewards for Tough Economic Times*, 19 fev. 2009; FORTUNE. World’s Most Admired Companies 2013; INTERBRAND. Best Global Brands 2013.

## ESTUDO DE Caso

### Gloops: suco gaseificado ou refrigerante natural?

Era um dia ensolarado quando Gustavo Siemsen defrontou-se com a pergunta que mudou sua carreira profissional: “Papai, com que você trabalha?”.

Nina, a filha de então dois anos do diretor de marketing da operação brasileira de uma das maiores empresas de refrigerantes do mundo, fez o pai questionar seu propósito de vida. A partir desse dia,

Gustavo passou a planejar um novo sonho: abrir uma empresa cujos produtos tivesse orgulho em oferecer para suas filhas.

Os anos se passaram e Gustavo saiu da gigante dos refrigerantes para começar do zero seu empreendimento em busca de um sonho. O início foi com uma lanchonete de produtos naturais, que montou a princípio em pequena escala para testar o conceito. A lanchonete servia de

laboratório enquanto o empreendedor compreendia melhor o mercado de produtos naturais e as lacunas entre o que os consumidores desejavam e o que as empresas ofereciam. Com sua experiência de executivo, Gustavo identificou que os consumidores de produtos naturais já não eram mais um nicho e cada vez mais desejavam alimentos e bebidas saudáveis que fossem, ao mesmo tempo, saborosos e prazerosos. As pessoas amam refrigerantes, mas sentem-se culpadas ao consumi-los. Desse insight nasceu a ideia da Gloops: um refrigerante natural e saudável. Refrigerante saudável? A ideia parecia paradoxal e, por isso, atraente.

As primeiras versões de Gloops foram produzidas na própria lanchonete e servidas imediatamente aos consumidores, que começaram a demandar o produto também para consumo futuro. Foi assim que Gustavo resolveu vender a lanchonete, ‘pivotar’ o projeto inicial e, junto com seu novo sócio, Ricardo Carneiro, experiente como ele no ramo de refrigerantes, focar o desenvolvimento do produto em escala industrial. Entre os dilemas dos sócios estavam grandes questões ligadas ao posicionamento da Gloops:

- **Estrutura de referência competitiva:** suco gaseificado ou refrigerante natural?
- **Pontos de paridade:** para fazer parte do universo dos sucos, a Gloops teria de oferecer um percentual de fruta elevado; para fazer parte do universo dos refrigerantes, teria de oferecer uma bebida leve, refrescante e gaseificada. Independentemente de qual universo pertencesse, a bebida teria de ser deliciosa.
- **Pontos de diferenciação:** para se diferenciar no universo dos sucos, a Gloops poderia oferecer a diversão da gaseificação; para se diferenciar no universo dos refrigerantes, poderia oferecer uma bebida natural, com alto percentual de suco de frutas e sem adição de açúcar.
- **Mantra da marca:** quanto se apoiar em naturalidade? Quanto se apoiar em diversão?

Em outras palavras, a definição da estrutura de referência competitiva foi crucial para escolher o consumidor-alvo, determinar em qual gôndola expor o produto (suco ou refrigerante) e definir o diferencial a ser comunicado (diversão ou saúde). Avaliando as possibilidades diante do insight inicial, a decisão dos sócios foi posicionar a Gloops como um refrigerante natural, com alto teor de suco e adoçado apenas com suco de frutas.

A essência da marca está ligada a ‘saúde com prazer’, e entre os principais valores da marca se destacam leveza, respeito, inovação e

bom humor. Um avestruz irreverente foi escolhido para se conectar ao segmento-alvo e expressar esses valores.

De acordo com Gustavo e Ricardo, o primeiro desafio do gestor de marcas é definir um posicionamento coerente e relevante. O segundo, e às vezes maior, é manter a coerência entre as ações da empresa (manifestações das marcas) e o posicionamento definido em momentos de dificuldade nos negócios. “A tentação pelo resultado de curto prazo é muito grande, mas o trabalho de marca só é percebido quando apresenta coerência no longo prazo”, conclui Ricardo.

## Questões

1. Quais são os pontos a favor e contra cada definição de estrutura de referência competitiva adotada pela Gloops? Leve em consideração os potenciais competidores em cada universo e seu mix de marketing.
2. Considerando o posicionamento definido, identifique os principais concorrentes diretos nesse segmento. Como você os compararia em relação à Gloops?
3. Conhecendo o posicionamento da Gloops, o que se espera de seu produto, dos canais de distribuição, do preço relativo aos concorrentes e da comunicação?
4. Estudando as manifestações da marca Gloops (produtos, precificação, exposição no ponto de venda, site, peças de comunicação, comentários em redes sociais), como você avalia a coerência entre seu posicionamento e suas manifestações?
5. Coloque-se na posição de um estrategista de marca contratado pela empresa e estruture o alvo da marca para a Gloops.

## Autor

**Alexandre Borba Salvador:** professor, consultor, facilitador de treinamentos e palestrante é mestre e bacharel em administração de empresas pela FEA-USP. Possui especialização em fundamentos da psicanálise pelo Instituto Sedes Sapientiae, em marketing pela FGV e pela ESPM, e MBA executivo pelo Insper.

*Fontes:* DRAFT. *Por trás do avestruz da Gloops está um pai que queria que a filha se orgulhasse do seu emprego.* Disponível em: <<https://projetedraft.com/gloops/>>. Acesso em: 15 out. 2018; GLOOPS. *Site institucional.* Disponível em: <<https://www.gloops.com.br/>>. Acesso em: 15 out. 2018.





# CAPÍTULO 11

## Criação de brand equity

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. O que é marca e como funciona o branding?
2. O que é brand equity?
3. Como o brand equity é desenvolvido?
4. Como o brand equity é mensurado?
5. Como o brand equity é gerenciado?
6. O que é arquitetura de marca?
7. O que é customer equity?

Um dos ativos intangíveis mais valiosos de uma empresa é sua marca, e compete ao marketing gerenciar adequadamente seu valor. Desenvolver uma marca forte é tanto uma arte como uma ciência. Requer planejamento cuidadoso e profundo comprometimento de longo prazo, além de um marketing planejado e executado com criatividade. Marcas fortes geram intensa fidelidade do consumidor – e em sua essência está um excelente bem ou serviço. Criar uma marca forte é um processo sem fim, como descobriram os profissionais de marketing do Gatorade.<sup>1</sup>

As origens do Gatorade remontam há quase cinco décadas. O produto foi desenvolvido primeiramente por pesquisadores da Universidade da Flórida para ajudar seus atletas a lidar com os efeitos debilitantes do clima quente e úmido da região. Na esteira de seu sucesso como líder pioneiro da categoria de bebidas esportivas, a PepsiCo adquiriu sua controladora, a Quaker Oats, em 2001, por US\$ 13,4 bilhões em ações. A marca decolou ainda mais nos anos seguintes como resultado do gigantesco sistema de distribuição da PepsiCo e de uma série de lançamentos de produtos e embalagens. Mas, quando a participação de mercado caiu de 80% para 75% e a marca parecia cansada, a PepsiCo decidiu que uma mudança era necessária e a equipe de marketing do Gatorade levou a marca de volta às raízes, afastando-se do mercado de massa para se concentrar nos atletas. A meta era superar o mercado de bebidas esportivas de US\$ 7 bilhões por ano e tornar-se um player importante no mercado de nutrição esportiva avaliado em US\$ 20 bilhões ao ano. Três novas linhas, denominadas *01 Prime*, *02 Perform* e *03 Recover*, foram introduzidas para antes, durante e depois do treino, respectivamente. Três mercados diferentes foram também selecionados como alvo. A linha *G Series* foi destinada a atletas de 'performance' que praticavam esportes recreativos escolares, universitários ou de alta intensidade; a linha *G Series Fit* visava a pessoas menos competitivas na faixa de 18 a 34 anos de idade que se exercitavam de três a quatro vezes por semana; e a linha *G Series Pro* mirava os atletas profissionais. Um novo slogan, *Win from Within* (Vença por dentro), refletia a nova estratégia da marca Gatorade: simbolizar o que está dentro do corpo de um atleta, tanto quanto a Nike era vista como símbolo do que está fora do corpo. Outras mudanças incluíram uma alteração no orçamento de comunicação da marca dos 90% em propaganda para a incorporação de um componente digital de 30%.

### Como o branding funciona?

Talvez a habilidade mais distintiva de um profissional de marketing seja sua capacidade de criar, manter, aprimorar e proteger

Os profissionais de marketing das marcas de sucesso do século XXI precisam se destacar na *gestão estratégica de marca*, um processo que associa o desenvolvimento e a implementação de atividades de marketing com programas de desenvolvimento, mensuração e gestão de marcas com o objetivo de maximizar seu valor. O processo de gestão estratégica de marca envolve quatro etapas principais:<sup>2</sup>

- Identificação e definição do posicionamento da marca.
- Planejamento e implementação do marketing da marca.
- Mensuração e interpretação do desempenho da marca.
- Crescimento e sustentação do valor da marca.

O posicionamento foi analisado no Capítulo 10; os três últimos tópicos serão abordados neste capítulo. O Capítulo 12 apresentará conceitos importantes relacionados à dinâmica competitiva.



Líder de mercado, o Gatorade voltou a se concentrar em seu mercado-alvo de atletas, com uma ampla variedade de novos produtos e uma campanha publicitária renovada.

as marcas, sejam elas consagradas, como Mercedes, Sony e Nike, ou novas, como os chás Pure Leaf, as águas de coco Taste Nirvana e os alimentos naturais Alexia. Algumas das marcas mais bem-sucedidas nos últimos anos surgiram on-line. Vejamos o grande sucesso do Tumblr e do Instagram.<sup>3</sup>

**TUMBLR** Fundado por David Karp, um gênio da tecnologia que abandonou os estudos no ensino médio, o Tumblr é uma plataforma multimídia que permite aos usuários publicar imagens, vídeos e músicas na forma de um blog pessoal e, como diz o lema da empresa, “seguir os criadores do mundo”. Um misto de plataforma de publicação e rede social, o Tumblr permite que os

usuários se expressem publicamente e depois sigam os comentários sobre suas publicações e de outras pessoas no painel que lhes for mais conveniente. Ostentando mais de 200 milhões de blogs em outubro de 2014, o site foi visto como obrigatório para perfis criativos, com a maioria dos usuários entre 18 e 24 anos. Formalmente lançado em fevereiro de 2007, o Tumblr foi

comprado pelo Yahoo! por aproximadamente US\$ 1,1 bilhão à vista em junho de 2013, na expectativa de torná-lo comercialmente mais bem-sucedido. Os anunciantes podem criar seus próprios blogs gratuitamente, mas têm de pagar para participar de dois módulos populares do Tumblr: o Spotlight (uma recomendação de contas a seguir) e o Radar (escolhas do editor).

**INSTAGRAM** Lançado em outubro de 2010 por graduados da Universidade de Stanford, Kevin Systrom e Mike Krieger, o Instagram é conhecido por seu aplicativo de compartilhamento de fotos que aplica filtros para fazer as fotos de câmeras de smartphones parecerem mais profissionais, permitindo que sejam facilmente carregadas e compartilhadas em várias plataformas

simultaneamente. Esses benefícios altamente valorizados levaram a marca a atrair rapidamente mais de 100 milhões de usuários, incluindo grandes marcas como Nike, MTV, Starbucks, Burberry e Gucci. O nome Instagram foi escolhido por combinar o conceito de ‘instantâneo’ à noção de conexão com pessoas por meio de um ‘telegrama’. Seu sucesso levou o Facebook a adquiri-lo

em abril de 2012 por aproximadamente US\$ 1 bilhão em ações e em espécie. Uma mudança controversa em seus termos de serviço em dezembro de 2012 levou os usuários a pensar que o Instagram poderia vender suas fotos para uso em propaganda. Em face de uma comoção por suposta violação de privacidade, os fundadores restauraram rapidamente os termos originais.

A American Marketing Association (AMA) define **marca** como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou de um grupo de fornecedores para diferenciá-los de outros concorrentes”. Uma marca é, portanto, um bem ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis (isto é, relacionadas ao desempenho da marca) e também simbólicas, emocionais ou intangíveis (isto é, relacionadas àquilo que a marca representa ou significa em termos abstratos).

O branding existe há séculos como meio de distinguir os produtos de um fabricante dos de outro.<sup>4</sup> Os sinais mais antigos de branding na Europa eram as exigências das associações medievais de que os artesãos colocassem marcas em seus produtos para proteger a si mesmos e aos consumidores contra produtos de qualidade inferior. Nas belas-artes, o branding teve início quando os artistas passaram a assinar suas obras. Hoje em dia, as marcas representam diversos papéis importantes que melhoram a vida dos consumidores e incrementam o valor financeiro das empresas.

## O PAPEL DAS MARCAS

As marcas identificam a origem ou o fabricante de um produto e permitem que os consumidores — sejam eles indivíduos ou organizações — atribuam a responsabilidade pelo desempenho de um produto a determinado fabricante ou distribuidor.

**O PAPEL DAS MARCAS PARA OS CONSUMIDORES** A marca é uma promessa entre a empresa e o consumidor. É um meio de definir as expectativas dos consumidores e reduzir seus riscos. Em troca da fidelidade do cliente, a empresa promete oferecer de forma confiável uma experiência previsivelmente positiva e um conjunto de benefícios desejáveis com bens e serviços. Uma marca pode até ser ‘previsivelmente imprevisível’ se é isso que os consumidores esperam, mas o segredo do sucesso é preencher ou exceder as expectativas do cliente na satisfação de suas necessidades e desejos.

Os consumidores podem avaliar um produto idêntico de forma diferente, dependendo de como a marca é estabelecida.<sup>5</sup> Eles conhecem as marcas por meio de experiências anteriores

com o produto e com o plano de marketing do produto, identificando quais satisfazem suas necessidades e quais deixam a desejar. À medida que a vida das pessoas se torna mais complexa, agitada e corrida, a capacidade que as marcas têm de simplificar a tomada de decisões e reduzir riscos torna-se inestimável.<sup>6</sup>

As marcas também podem assumir um significado pessoal para os consumidores e tornar-se parte importante de sua identidade<sup>7</sup> ao expressar quem são ou quem gostariam de ser. Para alguns consumidores, as marcas podem até mesmo assumir características semelhantes às humanas.<sup>8</sup> As relações de marca, como qualquer outro relacionamento, não são imutáveis e os profissionais de marketing devem ser sensíveis a todas as palavras e ações que possam fortalecer ou enfraquecer os laços com o consumidor.<sup>9</sup>

**O PAPEL DAS MARCAS PARA AS EMPRESAS** As marcas também desempenham funções valiosas para as empresas.<sup>10</sup> Em primeiro lugar, simplificam o manuseio ou o rastreamento de produtos e ajudam a organizar os estoques e a contabilidade. Além disso, oferecem à empresa proteção jurídica aos recursos ou aspectos exclusivos do produto.<sup>11</sup> O nome da marca pode ser protegido por marcas registradas, os processos de manufatura podem ser protegidos por patentes e as embalagens podem ser protegidas por direitos autorais e designs registrados. Esses direitos de propriedade intelectual asseguram que a empresa invista na marca com segurança e tire proveito dos benefícios desse ativo valioso.

As marcas que inspiram confiança sinalizam determinado nível de qualidade e, dessa maneira, consumidores satisfeitos podem facilmente optar de novo pelo produto.<sup>12</sup> A fidelidade à marca proporciona à empresa previsibilidade e segurança de demanda, além de criar barreiras que tornam mais difícil para outras empresas ingressar no mercado. A fidelidade também significa disposição para pagar um preço mais alto — normalmente de 20 a 25% a mais do que pelas marcas concorrentes.<sup>13</sup>

Ainda que os concorrentes possam reproduzir um processo de fabricação ou um design, terão dificuldade em se equiparar às impressões duradouras formadas na mente de pessoas e organizações graças a anos de atividade de marketing e experiência com o produto. Nesse sentido, o branding pode ser visto como um meio poderoso de garantir vantagem competitiva.<sup>14</sup> Às vezes, os profissionais de marketing só percebem a real importância da fidelidade à marca quando mudam um elemento crucial, como ilustra o clássico caso da New Coke.<sup>15</sup>

---

**COCA-COLA** Bombardeada por uma série de testes de sabor conduzidos em 1985 em nível nacional pela Pepsi-Cola, que era mais doce, a Coca-Cola decidiu substituir sua antiga fórmula por uma variação mais adocicada, batizada de New Coke. Foram gastos US\$ 4 milhões em pesquisa de mercado. Testes cegos mostraram que os consumidores de Coca-Cola preferiam

a fórmula nova, mais doce, mas o lançamento da New Coke provocou uma comoção nacional. Os pesquisadores de mercado haviam avaliado o sabor, mas não o apego emocional dos consumidores à Coca-Cola. Cartas de indignação, protestos formais e até mesmo ameaças de ação judicial obrigaram à manutenção do *The Real Thing* (O verdadeiro sabor). Dez semanas

depois do lançamento, a empresa reintroduziu sua fórmula centenária rebatizada como Classic Coke. Esforços para ressuscitar a New Coke acabaram fracassando, e a marca desapareceu por volta de 1992. Ironicamente, o fracasso da New Coke acabou dando à antiga fórmula um *status* mensurável no mercado, com mais atitudes favoráveis e maiores vendas como resultado.

---

Positivos ou negativos, os efeitos do branding são penetrantes.<sup>16</sup> Um estudo que provocou muito debate quanto aos efeitos do marketing sobre as crianças revelou que aquelas em idade pré-escolar sentiam que produtos idênticos — até mesmo cenoura, leite e suco de maçã — tinham um sabor melhor quando acondicionados em embalagens conhecidas do McDonald's do que em outras sem marca.<sup>17</sup>

Para as empresas, as marcas representam uma propriedade legal incrivelmente valiosa que pode influenciar o comportamento do consumidor, ser comprada e vendida e, ainda, oferecer a segurança de receitas futuras e estáveis para seu proprietário.<sup>18</sup> Quantias generosas são pagas por marcas em fusões e aquisições, muitas vezes justificadas pela premissa da expectativa de lucros extras, assim como pela dificuldade e despesa envolvida na criação de marcas semelhantes a partir do zero.<sup>19</sup> Wall Street acredita que marcas fortes resultam em

melhor desempenho em termos de ganhos e lucros para as empresas, o que, por sua vez, gera maior valor para os acionistas.<sup>20</sup>

## O ESCOPO DO BRANDING

Como se coloca uma ‘marca’ em um produto? Embora as empresas impulsionem a criação da marca por meio de planos de marketing e outras atividades, em última análise, a marca é algo que se instala na mente dos consumidores. Trata-se de uma entidade perceptiva que tem origem na realidade, mas reflete as percepções e talvez até as idiossincrasias dos consumidores.

**Branding** significa dotar bens e serviços com o poder de uma marca. Tem tudo a ver com criar diferenças. Os profissionais de marketing precisam ensinar aos consumidores ‘quem’ é o produto — batizando-o e utilizando outros elementos de marca para identificá-lo —, a que ele se presta e por que o consumidor deve se interessar por ele. O branding diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre os produtos de modo a tornar sua tomada de decisão mais clara e, nesse processo, gerar valor à empresa.

Para que as estratégias de branding sejam bem-sucedidas e o valor da marca seja criado, os consumidores devem ser convencidos de que existem diferenças significativas entre as marcas que pertencem a uma categoria de produto. As diferenças muitas vezes estão relacionadas aos atributos ou às vantagens do produto em si. Gillette, Merck e 3M foram líderes em suas categorias de produto durante décadas em virtude, em parte, da contínua inovação. Outras marcas criam vantagem competitiva por meio de fatores não relacionados ao produto. Gucci, Chanel e Louis Vuitton tornaram-se líderes em suas categorias ao compreender as motivações e os desejos do consumidor e criar imagens relevantes e cativantes para seus glamorosos produtos.

Marcas de sucesso são vistas como genuínas, reais e autênticas naquilo que vendem e no que são, tornando-se parte indispensável da vida de seus clientes. Antes vista como um tanto apagada e formal, a J.Crew triplicou sua receita para US\$ 2,2 bilhões de 2002 a 2012 tornando-se uma força altamente criativa na moda. Constantemente lançando novos estilos — sem deixar de manter um visual coeso —, a marca conta com intensa fidelidade, inúmeros blogs de fãs e a adesão de celebridades como Michelle Obama e Anna Wintour.<sup>21</sup>

O branding pode ser aplicado praticamente em qualquer campo no qual o consumidor tenha opções. É possível colocar uma marca em um bem físico (automóveis Focus da Ford ou o medicamento para colesterol Lipitor), um serviço (Singapore Airlines ou seguro-saúde Blue-Cross/BlueShield), uma loja (a de departamentos Nordstrom ou a especializada Dick’s Sporting Goods), uma pessoa (a atriz Angelina Jolie ou o tenista Roger Federer), um local (a cidade de Sydney ou o país Irlanda), uma organização (U2 ou a American Automobile Association) ou uma ideia (legalização do aborto ou livre comércio).<sup>22</sup>

O branding tem assumido grande importância nos esportes, nas artes e no entretenimento. Uma das principais marcas desportivas do mundo vem de Madri, na Espanha.<sup>23</sup>

---

**REAL MADRID** Pela primeira vez desde que a revista Forbes iniciou seu ranking em 2004, o Real Madrid alcançou em 2013 a posição de equipe mais valiosa do mundo no futebol, com um valor estimado, na época, de US\$ 3,3 bilhões. Também conhecido pelos fãs como *Los Merengues*, o clube icônico, mas em dificuldades, começou a prosperar quando foi assumido

pelo magnata bilionário da construção Florentino Perez em 2000. A estratégia de Pérez foi atrair alguns dos melhores jogadores do esporte que eram marcas pessoais, como David Beckham, Zinedine Zidane e, mais tarde, Cristiano Ronaldo e Kaká. O sucesso em campo permitiu a Perez desenvolver três linhas distintas e lucrativas de negócios: direitos de transmissão (no valor de

US\$ 250 milhões por ano), receita de patrocínio e endosso (US\$ 240 milhões por ano) e receita de dia de jogo (US\$ 160 milhões por ano). Uma marca verdadeiramente global, o Real Madrid obtém 65% de sua receita no exterior, e seus contratos de patrocínio incluem negócios de alta visibilidade com Adidas, Emirates Airlines e o grupo financeiro espanhol BBVA.

---





Créditos: Epa/Alamyphotos/Caro Marín/ZUMA Press/Newscom.

Ao sempre abrigar alguns dos melhores jogadores de futebol do mundo, a exemplo da passagem de Cristiano Ronaldo pelo clube, o Real Madrid é uma marca esportiva icônica com várias linhas de receita.

## Definição de brand equity

O **brand equity** é o valor agregado atribuído a bens e serviços que pode refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade gerada pela marca.

Executivos e pesquisadores de marketing partem de diversas perspectivas para estudar o brand equity.<sup>24</sup> Abordagens baseadas no cliente o analisam sob a perspectiva do consumidor — seja uma pessoa ou uma organização —, e admitem que o poder de uma marca está naquilo que os clientes veem, leem, escutam, aprendem, pensam e sentem sobre ela ao longo do tempo.<sup>25</sup>

O **brand equity baseado no cliente** pode ser definido como o efeito diferencial que o conhecimento de uma marca exerce sobre a resposta do consumidor a seu marketing.<sup>26</sup> Uma marca possui brand equity *positivo* baseado no cliente se os consumidores reagem mais favoravelmente a um produto e à forma como é divulgado quando a marca é *identificada* do que quando não identificada. De modo análogo, podemos dizer que a marca possui brand equity *negativo* baseado no cliente se os consumidores reagem menos favoravelmente a sua atividade de marketing sob as mesmas circunstâncias. Existem três ingredientes fundamentais para essa definição.

1. O brand equity surge das diferenças na resposta do consumidor. Se não há diferenças, o nome de marca do produto pode ser classificado basicamente como uma commodity, e é provável que a concorrência seja baseada em preços.
2. As diferenças na resposta são resultado do **conhecimento que o consumidor tem da marca**, todos os pensamentos, sensações, imagens, experiências e crenças associados a ela. As marcas devem criar associações fortes, favoráveis e exclusivas com os clientes, como é o caso da Toyota (*confiabilidade*), da Hallmark (*carinho*) e da Amazon.com (*conveniência e variedade*).
3. O brand equity reflete percepções, preferências e comportamentos relacionados a todos os aspectos do marketing de uma marca. Marcas mais fortes obtêm a maior receita.<sup>27</sup> A Tabela 11.1 resume os principais benefícios do brand equity.

Tabela 11.1 Vantagens de marketing proporcionadas por uma marca forte

Melhor percepção de desempenho do produto	Maior cooperação e suporte comercial
Maior fidelidade	Mais eficácia das comunicações de marketing
Menor vulnerabilidade às ações de marketing da concorrência	Possíveis oportunidades de licenciamento
Menor vulnerabilidade às crises de marketing	Oportunidades adicionais de extensão de marca
Maiores margens	Melhor recrutamento e retenção de funcionários
Menos sensibilidade do consumidor aos aumentos de preço	Maiores retornos financeiros de mercado
Mais sensibilidade do consumidor às reduções de preço	

Assim, o desafio dos profissionais de marketing na construção de uma marca forte é garantir que os clientes tenham experiências adequadas com bens e serviços e seus planos de marketing, a fim de criar as estruturas desejadas de conhecimento da marca. Em um sentido abstrato, o brand equity pode ser entendido como algo que oferece às empresas uma ‘ponte’ estratégica vital entre seu passado e seu futuro.<sup>28</sup>

Os gastos anuais em marketing com bens e serviços também devem ser considerados investimentos no conhecimento da marca por parte do consumidor. A *qualidade* do investimento é o fator crítico, mas não necessariamente a *quantidade* (respeitando-se certo valor mínimo). Na verdade, é possível ‘gastar excessivamente’ na construção de uma marca, se o dinheiro não for aplicado com sabedoria.

O conhecimento da marca dita seu direcionamento futuro mais adequado. Os consumidores vão decidir com base no que pensam e sentem sobre a marca, por onde (e como) acreditam que a marca deve seguir e dar aval (ou não) a qualquer ação ou programa de marketing. Produtos novos no mercado norte-americano, como a aspirina BENGAY, o cereal Cracker Jack, a limonada Frito-Lay, o sabão em pó Fruit of the Loom e o ketchup premium da Smucker’s fracassaram porque foram considerados pelos consumidores inadequados enquanto extensões da marca.

Uma **promessa de marca** representa a visão da empresa sobre o que a marca deve significar e realizar para os consumidores. A promessa de marca da Virgin consiste em ingressar nas categorias nas quais as necessidades dos clientes não sejam bem atendidas, fazendo coisas diferentes de forma diferente, tudo para atender melhor a essas necessidades. Com a Virgin America, a empresa parece ter criado outra marca vencedora.<sup>29</sup>

**VIRGIN AMERICA** Bastou alguns anos em atividade para a Virgin America tornar-se uma companhia aérea premiada e *amada* pelos passageiros sem deixar de ser lucrativa. Não raro a empresa recebe e-mails de clientes dizendo que desejavam que seus voos durassem mais! A Virgin America decidiu reinventar toda a experiência de viagem, começando com um site e um processo de check-in fáceis de usar e amigáveis. Durante o voo, os passageiros têm à disposição Wi-Fi, amplos assentos de

couro, iluminação ambiente e pedido de alimentos e bebidas sem sair do assento por meio de painéis sensíveis ao toque. Alguns passageiros comentam que é como “voar em um iPod ou em uma boate”. A marca busca posicionar-se como “um player estabelecido que oferece preços baixos e uma experiência moderna e elegante aos viajantes”. Sem uma campanha nacional de TV, a Virgin America contou com relações públicas, comunicação boca a boca, mídias sociais e um serviço ao

cliente exemplar para criar essa experiência e desenvolver a marca. Para envolver mais os clientes com a marca, a Virgin America lançou uma campanha de marketing digital que oferecia a oportunidade de enviar uma foto para o Instagram durante os voos. Pela conta da empresa no Twitter, os passageiros também poderiam fazer upload de sua foto no outdoor da Virgin America localizado na Times Square ou compartilhá-la por meio de suas próprias contas de mídia social.

Violar uma promessa de marca pode ter consequências graves. Fundado em 1984, o TED talks (a sigla corresponde a *Tecnology, Entertainment and Design*) foi muito admirado por seu conteúdo instigante e inovador. Ao permitir que qualquer pessoa se inscrevesse para gerenciar e organizar eventos locais chamados TEDx, com mínima supervisão, os organizadores do TED viram milhares de eventos de qualidade variável pipocarem em todo o mundo, levando alguns críticos a questionar se a organização estava perdendo o controle de sua marca.<sup>30</sup>



Crédito: PR Newswire.

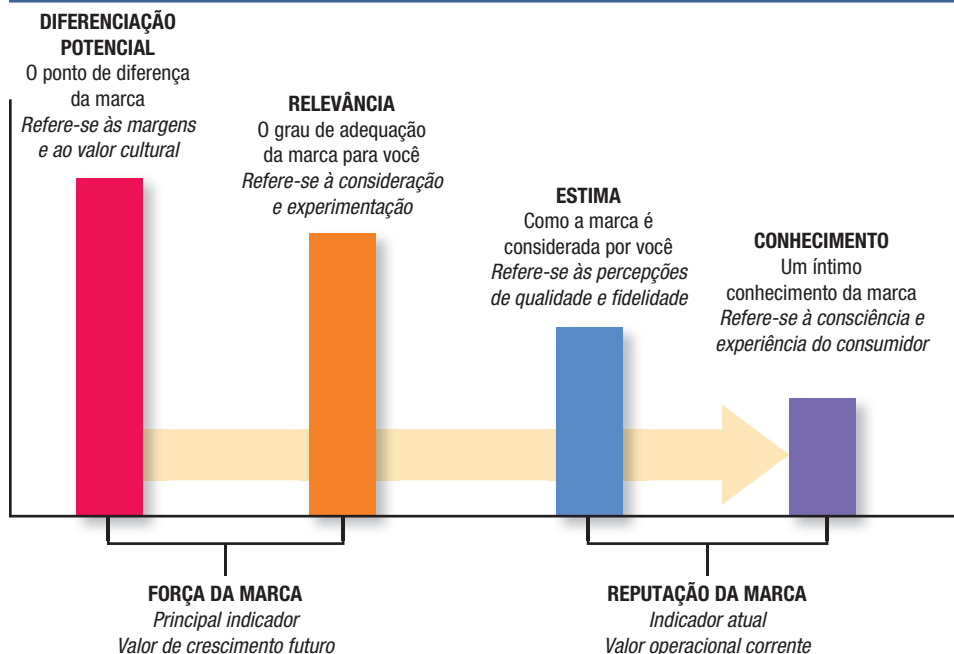
A companhia aérea Virgin America exemplifica a missão corporativa do grupo Virgin de satisfazer melhor os clientes fazendo coisas diferentes de forma diferente.

## MODELOS DE BRAND EQUITY

Embora haja um consenso entre os profissionais de marketing sobre os princípios básicos de branding, diversos modelos de brand equity oferecem perspectivas distintas. A seguir, resumimos três dos mais aceitos.

**BRANDASSET® VALUATOR** A agência de propaganda Young and Rubicam (Y&R) desenvolveu um modelo de brand equity denominado BrandAsset® Valuator (BAV — avaliador de ativo de marca). Com base em uma pesquisa com quase 800 mil consumidores em 51 países, o BAV oferece medidas comparativas de brand equity de milhares de marcas, em centenas de categorias. De acordo com o BAV, o brand equity tem quatro pilares ou componentes-chave (Figura 11.1):

**Figura 11.1** Modelo de BrandAsset® Valuator



Fonte: cortesia da BrandAsset® Consulting, uma divisão da Young & Rubicam.

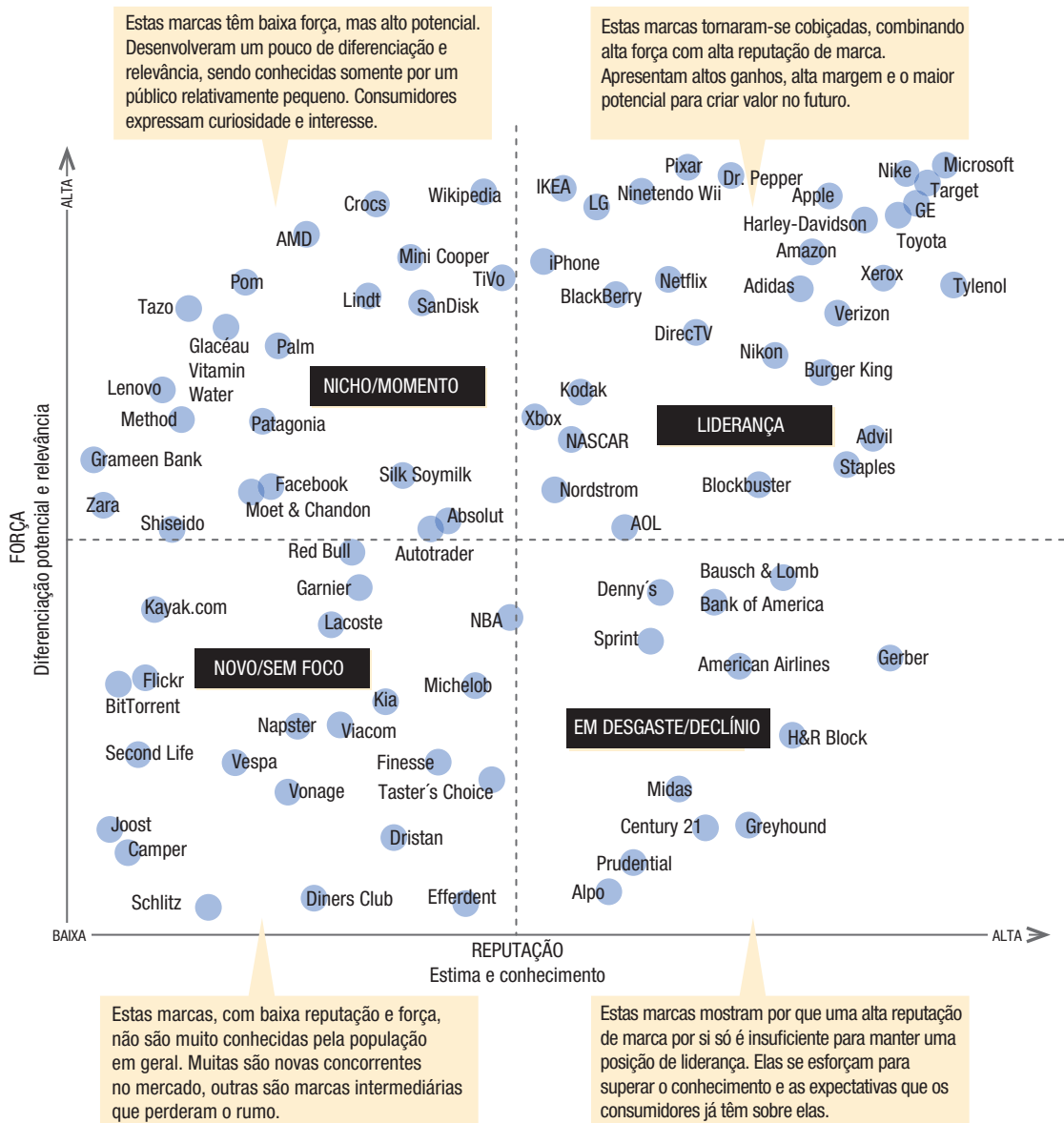
- **Diferenciação potencial:** mede o grau em que uma marca é vista como diferente das outras e a percepção de sua tendência de valorização e liderança.
- **Relevância:** mede a adequação e a amplitude do apelo da marca.
- **Estima:** mede as percepções de qualidade e fidelidade ou quanto a marca é conceituada e respeitada.
- **Conhecimento:** mede o quanto os consumidores conhecem e sentem-se familiarizados com a marca.

Juntas, a diferenciação potencial e a relevância determinam a *força da marca* — o principal indicador que prevê seu crescimento futuro e seu valor. Já estima e conhecimento formam a *reputação da marca*, uma espécie de ‘boletim’ do desempenho anterior e um indicador do valor presente.

A análise das relações entre essas dimensões — o ‘padrão de pilar’ da marca — revela muito sobre a sua situação atual e futura. A força potencial e a reputação da marca podem ser combinadas para formar uma *tabela de poder* que descreve os estágios no ciclo de desenvolvimento da marca em quadrantes sucessivos (Figura 11.2). Novas marcas fortes

**Figura 11.2** O universo do desempenho de marca

Traçando em um gráfico um grupo representativo de pontuação das marcas para força e reputação, essa matriz derivada do BrandAsset® Valuator mostra uma imagem precisa de *status* e desempenho global de uma marca.





costumam exibir níveis mais altos de diferenciação potencial do que de relevância, ao passo que estima e conhecimento ainda permanecem mais baixos. Marcas de liderança exibem níveis altos em todos os pilares, sendo a força maior do que a reputação. À medida que a força define, elas se tornam marcas de mercado de massa. Por fim, as marcas em declínio demonstram alto conhecimento — indício de desempenho passado —, baixo nível de estima e níveis ainda mais baixos de relevância potencial e diferenciação.

De acordo com a análise do BAV, os consumidores concentram sua devoção e poder de compra em um portfólio cada vez menor de marcas especiais — marcas com diferenciação potencial que não param de evoluir. Essas marcas conectam-se melhor com os consumidores, promovendo maior fidelidade de uso e poder de determinação de preço e criando maior valor para o acionista. Algumas das mais recentes descobertas com base em dados BAV estão resumidas na seção *Insight de marketing: O problema da bolha da marca*.

## INSIGHT DE Marketing

### O PROBLEMA DA BOLHA DA MARCA

Em *The brand bubble*, os consultores de marca Ed Lebar e John Gerzema usam o histórico banco de dados do BAV da Y&R para realizar um exame abrangente do estado de marcas. A partir dos dados de meados de 2004, descobriram tendências curiosas. Para milhares de marcas de bens de consumo e serviços, os principais indicadores de valor, tais como reconhecimento *top of mind* (lembrança espontânea) do consumidor, confiança, respeito e admiração, sofreram quedas significativas.

Ao mesmo tempo, porém, por vários anos os preços das ações foram impulsionados pelo valor intangível atribuído às marcas pelos mercados. Ao aprofundar o estudo, Lebar e Gerzema constataram que, na realidade, o aumento era resultante de poucas marcas extremamente fortes como Google, Apple e Nike. O valor criado pela vasta maioria das marcas estava estagnado ou em declínio.

Os autores concluíram que esse descompasso entre o valor que os consumidores veem nas marcas e o valor que o mercado lhes atribui era uma receita para o desastre em dois níveis. No macroeconômico, implicava que os preços das ações da maioria das empresas de consumo eram superestimados. No microeconômico, isto é, no âmbito de cada empresa, apontava para um problema grave e contínuo em gestão de marca.

Por que as atitudes dos consumidores em relação às marcas declinaram? A pesquisa identificou três causas fundamentais. Primeiro, a proliferação de marcas. A introdução de novos produtos vem acelerando, mas muitos não conseguem ser assimilados pelos consumidores. Em segundo lugar, os consumidores esperam ‘grandes ideias’ criativas e acham que as marcas não proporcionam isso. Por fim, em razão de escândalos corporativos, crises relacionadas a produtos e mau comportamento dos executivos, a confiança nas marcas despencou.

No entanto, marcas vitais continuam a ser criadas com sucesso. Embora os quatro pilares do modelo BAV exerçam sua função, as marcas mais fortes repercutem junto aos consumidores de um modo especial. Amazon.com, Axe, Facebook, Innocent, IKEA, Land Rover, LG, LEGO, Twitter, Whole Foods e Zappos exibiram uma notável diferenciação potencial ao comunicar dinamismo e criatividade de maneiras que a maioria das outras marcas não fazem.

Formalmente, a análise BAV identificou três fatores que ajudam a definir energia e a dinâmica da tendência de mercado que essa energia cria:

1. **Visão** — uma direção e um ponto de vista claros sobre o mundo e como ele pode ou deve ser mudado.
2. **Invenção** — a intenção de um produto de mudar o que as pessoas pensam e sentem e como se comportam.
3. **Dinamismo** — entusiasmo e afinidade na maneira como a marca é apresentada.

A pesquisa de acompanhamento de John Gerzema com Michael D'Antonio, publicada em *Spend Shift*, examinou desdobramentos no final da década e o modo como os consumidores estavam mudando — ou não — como resultado da traumática recessão econômica. Os autores descrevem o ‘Spend Shift’ como “um movimento liderado pelo consumidor para expressar seus valores por meio do poder de seus gastos. Estamos migrando do consumo irracional para o consumo consciente. As pessoas estão retomando virtudes à moda antiga, como autoconfiança, moderação, fé, criatividade, trabalho árduo e comunidade — potencializando-as com comportamentos sociais e tecnologia”.

Os autores fazem várias observações reveladoras: a confiança está caindo em todos os setores e características de atributos de marca, como ‘gentil’, ‘empático’, ‘socialmente responsável’ e ‘líder’, têm ganhado importância junto aos consumidores. Os autores oferecem dez ‘aprendizagens pós-consumidor’:

1. Estamos passando de uma sociedade de crédito para outra de débito.
2. Não há mais consumidores, apenas clientes.
3. Os setores da economia revelam-se como coleções de indivíduos.
4. As divisões geracionais estão desaparecendo.
5. A regulamentação humana está reconstruindo o mercado.
6. A generosidade é agora um modelo de negócio.
7. A sociedade está passando do consumo para a produção.
8. Devemos pensar pequeno para resolver grandes problemas.
9. Preferimos o ‘melhor’ ao ‘mais’.
10. Os Estados Unidos são um mercado emergente para a inovação baseada em valor.

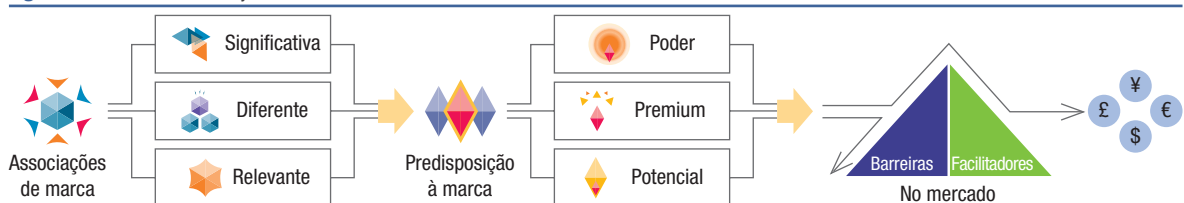
*Fontes:* GERZEMA, John; LEBAR, Ed. *The Brand Bubble: The Looming Crisis in Brand Value and How to Avoid It*. San Francisco, Califórnia: Jossey-Bass, 2008; GERZEMA, John; LEBAR, Ed. *The Trouble with Brands*, *Strategy+Business* 55, 2009; GERZEMA, John; D'ANTONIO, Michael. *Spend Shift: How the Post-Crisis Values Revolution Is Changing the Way We Buy, Sell and Live*. San Francisco, Califórnia: Jossey-Bass, 2011.

A Innocent é uma marca classificada pelos consumidores como altamente dinâmica e criativa.



**BRANDZ** As consultorias de pesquisa de marketing Millward Brown e WPP criaram o modelo BRANDZ de força de marca, parte central do que chamaram de pirâmide BrandDynamics™, um sistema de mensuração de brand equity, baseado no *Meaningfully Different Framework* (Modelo de Diferenciação Significativa) da Millward Brown, que revela o patrimônio corrente da marca e suas oportunidades de crescimento (Figura 11.3).<sup>\*</sup> A BrandDynamics emprega um conjunto de pontuações simples que resume o patrimônio de uma marca e relaciona-se diretamente com os resultados financeiros e de negócios do mundo real.

Figura 11.3 Modelo BrandDynamics™



Fonte: Modelo BrandDynamics™, reproduzida com permissão da Millward Brown.

A BrandDynamics afirma que três tipos de associação de marcas são cruciais para criar a predisposição dos clientes em adquirir uma marca — associações de marcas significativas, diferentes e relevantes. O sucesso de uma marca ao longo dessas três dimensões, por sua vez, reflete-se em três importantes medidas de resultado:

- **Poder:** previsão da participação de volume da marca.
- **Premium:** capacidade da marca cobrar um preço premium em relação à média da categoria.
- **Potencial:** probabilidade da marca crescer em valor.

De acordo com o modelo, o sucesso com que uma marca é ativada no mercado e a competição existente determina a intensidade com que a predisposição da marca se traduz em vendas.

<sup>\*</sup> HOLLIS, Nigel. Making Marketing Meaningful Again. Palestra proferida na conferência MSI, *Brands in the Balance: Managing Continuity and Change*. Charleston, Carolina do Sul, 11 e 12 fev. 2014.

**RESSONÂNCIA DE MARCA** O modelo de ressonância de marca também vê a construção da marca como uma série sequencial e ascendente de etapas, de baixo para cima: (1) assegurar que os clientes identifiquem a marca e a associem a uma classe de produtos ou a uma necessidade específica; (2) estabelecer com solidez o significado da marca na mente dos clientes, vinculando estrategicamente a ela uma série de associações tangíveis e intangíveis; (3) obter as respostas adequadas do cliente no tocante a avaliações e sensações relacionadas à marca; e (4) converter a resposta de marca dos clientes em uma fidelidade ativa e intensa.

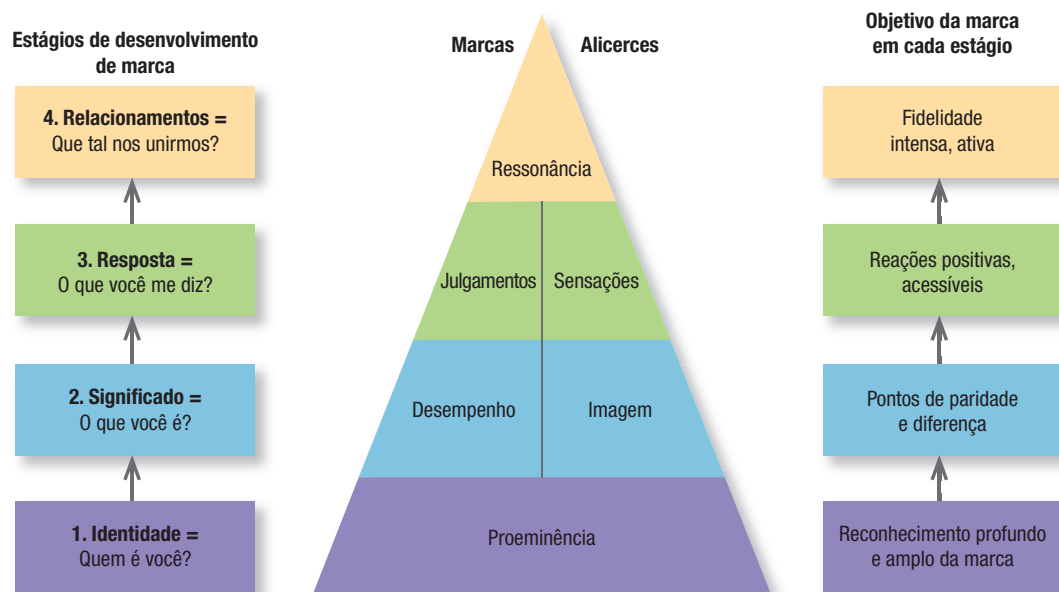
Segundo esse modelo, para executar essas quatro etapas é preciso erguer uma pirâmide de seis ‘alicerces de marca’, como ilustra a Figura 11.4. O modelo enfatiza a dualidade das marcas — a rota racional para a construção da marca está no lado esquerdo da pirâmide, enquanto a rota emocional fica no lado direito.<sup>31</sup> Uma marca que obteve muito sucesso ao subir em ambos os lados da pirâmide é a MasterCard.<sup>32</sup>

**MASTERCARD** Em meados da década de 1990, a Visa e a American Express travavam uma batalha feroz pela liderança do mercado. Para voltar à cena, a MasterCard lançou, com a agência de publicidade McCann Erickson, a agora icônica campanha publicitária *Priceless* (Não tem preço) em 1997 para fortalecer sua imagem de marca. Cada anúncio enfocava uma atividade de consumo (como um pai e um filho indo a um jogo de beisebol) e identificava três bens tangíveis ou

serviços adquiridos como parte dessa atividade e seus preços (uma bola de beisebol autografada por US\$ 50), antes de terminar com o retorno real, porém, intangível (“Uma boa conversa com o filho de 11 anos de idade não tem preço”). Os anúncios sempre terminavam com o slogan da campanha: “Existem coisas que o dinheiro não compra. Para todas as outras existe Mastercard”. A campanha enfatizava a dualidade da marca MasterCard, comunicando suas vantagens

racionais — aceitação em estabelecimentos do mundo todo — e os benefícios emocionais que essas vantagens traziam. A campanha foi um sucesso global por mais de 20 anos, veiculando anúncios estruturados de forma semelhante em 102 mercados e 50 idiomas. Ultimamente, *viabiliza* momentos ‘que não têm preço’ com a iniciativa *Priceless Cities*, lançada em 2011 para criar eventos especiais aos portadores do cartão MasterCard nas principais cidades do mundo.

Figura 11.4 Pirâmide de ressonância da marca



Para criar um brand equity significativo, é preciso atingir o topo da pirâmide de marca, o que ocorrerá apenas se os alicerces adequados forem estabelecidos.

- A **proeminência da marca** está relacionada à frequência e à facilidade com que é evocada em diversas situações de compra ou consumo.
- O **desempenho da marca** diz respeito ao modo como o produto atende às necessidades funcionais do cliente.
- A **imagem da marca** descreve as propriedades extrínsecas do produto, incluindo as formas pelas quais a marca tenta atender às necessidades psicológicas ou sociais do cliente.

- Os **juízos da marca** concentram-se nas opiniões e avaliações pessoais do cliente.
- As **sensações da marca** são respostas e reações emocionais dos clientes à marca.
- A **ressonância da marca** refere-se à natureza do relacionamento que os clientes mantêm com a marca e mede até que ponto se sentem ‘em sincronia’ com ela.

A ressonância caracteriza-se pela intensidade do vínculo psicológico dos clientes com a marca, bem como pelo nível de atividade gerado por essa fidelidade.<sup>33</sup> Alguns exemplos de marcas com alta ressonância são Harley-Davidson, Apple e eBay. A Fox News constatou que os níveis mais elevados de ressonância e engajamento gerados por seus programas costumam levar a um maior *recall* da propaganda que veicula.<sup>34</sup>

## A construção do brand equity

Os profissionais de marketing constroem o brand equity de suas empresas criando as estruturas certas de conhecimento da marca com os consumidores certos. Esse processo depende de *todos* os contatos relacionados à marca — iniciados ou não pela empresa.<sup>35</sup> Sob a perspectiva da administração de marketing, porém, existem três conjuntos principais de **impulsionadores do brand equity**:

1. **As escolhas iniciais dos elementos ou identidades da marca (nomes da marca, URLs, logomarcas, símbolos, personagens, representantes, slogans, jingles, embalagens e sinais).** A Microsoft escolheu o nome Bing para seu mecanismo de busca por considerar que ele expressava de forma inequívoca a busca e o momento ‘ahá!’ de encontrar o que uma pessoa está procurando. Também é curto, simpático, de fácil memorização, ativo e compreensível em qualquer cultura.<sup>36</sup>
2. **O produto e todas as atividades de marketing e programas de suporte de marketing associados a ele.** A General Mills e seu então diretor de marketing de longa data, Mark Addicks, empregaram uma série de novas atividades para vender cereais, misturas para bolo e iogurtes. Desde então, a empresa tem explorado a melhor forma de usar smartphones com os consumidores por meio de QR codes, aplicativos e realidade aumentada, desenvolvendo novas estratégias de embalagem nesse processo.<sup>37</sup>
3. **Outras associações indiretamente transferidas para a marca, vinculando-a a alguma outra entidade (uma pessoa, local ou coisa).** O nome de marca da vodka neozelandesa 42BELOW refere-se a uma latitude que passa pela Nova Zelândia e a seu teor alcoólico. A embalagem e outros sinais visuais foram criados para alavancar a percepção de pureza do campo e, assim, comunicar o posicionamento da marca.<sup>38</sup>

**A ESCOLHA DOS ELEMENTOS DA MARCA** Elementos da marca são recursos que podem ser registrados e servem para identificar e diferenciar a marca. A maioria das marcas fortes emprega diversos desses elementos. A Nike possui um símbolo inconfundível, o slogan estimulante *Just Do It* e o nome mitológico *Nike* baseado na deusa alada da vitória.

Os profissionais de marketing devem escolher elementos de marca que gerem o máximo de brand equity possível. Isso pode ser testado verificando o que os consumidores pensariam ou sentiriam sobre o produto se conhecessem somente o elemento da marca. Com base apenas no nome isolado do produto, um consumidor pode esperar que os alimentos SnackWell’s (coma bem) sejam saudáveis e que o notebook Panasonic Toughbook (nome que ressalta sua resistência) seja durável e confiável.

**CRITÉRIOS DE ESCOLHA DO ELEMENTO DA MARCA** Existem seis critérios na escolha dos elementos da marca. Os três primeiros — fácil memorização, significativo e cativante — podem ser caracterizados como construtores de marca. Os três últimos — transferível, adaptável e protegido — têm caráter defensivo e ajudam a alavancar e preservar o brand equity contra ameaças.

1. **Fácil memorização.** Com que facilidade o elemento da marca é lembrado e reconhecido? Quando isso ocorre? Tanto no momento da compra como no de consumo? Nomes curtos como Tide, Crest e Puffs são elementos da marca fáceis de memorizar.



2. **Significativo.** Até que ponto o elemento de marca é digno de crédito? É sugestivo para a categoria correspondente, um ingrediente do produto ou o tipo de pessoa que poderia usar a marca? Pense no significado inerente a nomes como a bateria automotiva DieHard (duro de matar), cera para pisos Mop & Glo (esfrega e brilha) e os alimentos congelados de baixa caloria Lean Cuisine (cozinha magra).
3. **Cativante.** Esteticamente, o elemento de marca é cativante? Uma tendência recente é usar nomes bem-humorados que também possam ser prontamente convertidas em uma URL, como no caso de marcas on-line como Flickr, Instagram, Pinterest, Tumblr e Dropbox, entre outras.
4. **Transferível.** O elemento de marca pode ser usado para apresentar novos produtos na mesma categoria ou em outras? Ele agrega ao brand equity em outros países e segmentos de mercado? Embora fosse inicialmente uma livraria virtual, a Amazon.com foi inteligente o suficiente para não se chamar *Books R' Us*. O Amazonas é famoso por ser o maior rio do mundo, e o nome sugere a grande variedade de mercadorias que poderiam ser enviadas aos consumidores, um descritor importante da diversificada gama de produtos que a empresa vende.
5. **Adaptável.** O elemento de marca é adaptável e atualizável? Logotipos podem ser atualizados facilmente. Nos últimos 100 anos, o logo da Shell foi atualizado 10 vezes.
6. **Protegido.** O elemento de marca pode ser protegido juridicamente? E em termos concorrenciais? Nomes que se tornam sinônimo de sua categoria de produto — como Gillette, Xerox e Maizena — devem deter seus direitos sobre a marca para não se tornarem genéricos.

**DESENVOLVIMENTO DOS ELEMENTOS DE MARCA** Os elementos de marca podem exercer diversos papéis na sua construção.<sup>39</sup> Se os consumidores não analisam muitas informações ao tomar decisões sobre produtos, os elementos de marca devem ser facilmente reconhecidos, além de inerentemente descritivos e persuasivos. Mas escolher um nome com significado inerente pode dificultar o processo, caso seja necessário mais tarde adicionar um significado diferente ou atualizar o posicionamento.<sup>40</sup>

A simpatia dos elementos da marca pode aumentar a conscientização e as associações.<sup>41</sup> A seção *Memorando de marketing: A mágica do marketing de personagens* descreve algumas das vantagens de marketing no uso de personagens de marca.

## MEMORANDO DE Marketing

### A MÁGICA DO MARKETING DE PERSONAGENS

Personagens de marca têm uma longa e importante história em marketing. Os duendes da Keebler reforçam a ideia de comida caseira de qualidade associada a um senso de magia e diversão para sua linha de biscoitos. No setor de seguros, o pato da AFLAC compete pela atenção do consumidor com o lagarto da GEICO, e a falante Flo da Progressive compete com os personagens adoráveis dos Peanuts para a Met Life. O amigoso mascote Bibendum da Michelin, que lembra a forma de um pneu, ajuda a transmitir segurança para a família e acredita-se que tenha ajudado a marca a atingir 80% de conscientização em todo o mundo. Todos os anos, a Michelin distribui um 'passaporte' que limita o uso do mascote em propaganda pelos profissionais de marketing. O Bibendum nunca é agressivo, por exemplo, e jamais faz um discurso de vendas.

Os personagens de marca representam um tipo especial de símbolo de marca — aquele com características humanas que, por sua vez, aumenta a simpatia e identifica a marca como interessante e divertida. Os consumidores podem formar relacionamentos mais facilmente com uma marca quando ela tem a presença de um ser humano ou de outro personagem. Os personagens de marca costumam ser apresentados por meio de propaganda e podem desempenhar um papel central em campanhas de propaganda e projetos de embalagem. Os 'confeitos falantes' da M&M são parte integrante de toda a propaganda, promoção e comunicações digitais da marca. Alguns personagens de marca são animados, como o Pillsbury Doughboy, o Peter Pan (pasta de

amendoim) e inúmeros personagens de cereais como o Tigre Tony e Snap, Crackle e Pop (da Kellogg's). Outros são figuras de ação como Juan Valdez (café colombiano) e Ronald McDonald.

Como costumam ser coloridos e ricos em imagens, os personagens podem ajudar as marcas a se destacarem em um mercado abarrotado e comunicarem o benefício de um produto essencial em uma forma de venda não agressiva. O Lonely Repairman da Maytag reforçou a principal associação de produto de 'confiabilidade' da empresa durante anos. Personagens também evitam muitos dos problemas que atormentam os formadores de opinião humanos — não exigem aumentos salariais, nem traem seus cônjuges ou envelhecem. A Betty Crocker pode ter mais de 90 anos, mas depois de sete renovações, não parece ter mais de 39 anos!

Tendo a oportunidade de moldar a personalidade da marca e facilitar as interações do consumidor, os personagens de marca desempenham um papel cada vez mais importante em um mundo digital. O sucesso do Mr. Peanut em vídeos virais levou ao lançamento de uma nova linha de pasta de amendoim. Para o personagem homônimo do rum Captain Morgan, a Diageo tem uma equipe de oito pessoas que trabalham com sua agência de propaganda de Nova York, a Anomaly, para criar conteúdo on-line diariamente. Até os veteranos estão entrando na internet. Primeiramente introduzido em 1957, a Mr. Clean (produtos de limpeza doméstica) já conquistou mais de um milhão de fãs no Facebook.

A popularidade on-line e a eficácia dos personagens de marca foram demonstradas por um estudo segundo o qual a Pillsbury Doughboy acumula 10 vezes mais *buzz* em mídias sociais para a marca Pillsbury do que o astro do basquete LeBron James pelo patrocínio da Nike!

Fontes: HOROVITZ, Bruce. Mascots Top Celebrities in Social Media Buzz. *USA Today*, 10 jun. 2013; PAREKH, Rupal. Meet the Woman Behind the Michelin Man. *Advertising Age*, 11 jun. 2012; VRANICA, Suzanne. Knights, Pirates and Trees Flock to Facebook.

*Wall Street Journal*, 26 mar. 2012; WELCH, David. Mr. Peanut Gets Smashed. *Bloomberg Businessweek*, 12 mar. 2012; Betty Crocker Celebrates 90th Birthday. *BusinessWire.com*, 18 nov. 2011. Acesso em: 18 jul. 2018; POMERANTZ, Dorothy; ROSE, Lacey. America's Most Loved Spokescreatures. *Forbes*, 18 mar. 2010; GARRETSON, Judith A.; BURTON, Scot. The Role of Spokescharacters as Advertisement and Package Cues in Integrated Marketing Communications. *Journal of Marketing* 69, out. 2005, p. 118-32; GARRETSON, Judith A.; NETEMEYER, Richard G.; BURTON, Scot. Spokescharacters: How the Personality Traits of Sincerity, Excitement, and Competence Help to Build Equity. *Journal of Advertising* 41, primavera 2012, p. 17-32.

Muitas vezes, quanto menos tangíveis forem os benefícios da marca, mais importante será capturar as características intangíveis de seus elementos. É comum as empresas de seguros usarem em suas marcas símbolos de força (como a Rocha de Gibraltar da Prudential e o alce da Hartford) ou de segurança (as mãos unidas em formato de concha da Allstate, o guarda-chuva da Traveler's e o capacete da Fireman's Fund).

Assim como os nomes de marca, os slogans são um meio extremamente eficiente de construir brand equity.<sup>42</sup> Eles podem funcionar como 'ganchos' para ajudar os consumidores a compreender o que é a marca e o que a torna especial: *Like a Good Neighbor, State Farm Is There* (Assim como um bom vizinho, a State Farm está lá), *Nothing Runs Like a Deere* (Nada corre como um Deere) e *Every Kiss Begins with Kay* (Todo beijo começa com Kay — o nome da joalheria é equivalente à pronúncia em inglês da letra 'k', de *kiss*).

As empresas devem ter cuidado ao substituir um bom slogan. O Citi deixou de usar seu famoso slogan *Citi Never Sleeps* (o Citi nunca dorme), substituindo-o por *Let's Get It Done* (Vamos fazer), mas acabou por retomá-lo quando o novo slogan não vingou.<sup>43</sup> Após 50 anos, a Avis Car Rental desistiu de *We Try Harder* (Nós nos esforçamos mais) por *It's Your Space* (É o seu espaço). Não está claro se esse novo slogan teve o poder de permanência daquele que foi substituído.<sup>44</sup>

## DESENVOLVENDO ATIVIDADES DE MARKETING HOLÍSTICO

Uma marca não é construída exclusivamente por propaganda. Os consumidores passam a conhecê-la por meio de uma gama de contatos e pontos de ligação: observação e uso pessoal, comunicação boca a boca, interações com funcionários da empresa, contatos on-line ou por telefone e pagamentos. Um **contato de marca** pode ser definido como qualquer experiência geradora de informações, positivas ou negativas, que um cliente real ou potencial tem com a marca, sua categoria de produto ou seu mercado.<sup>45</sup> A empresa deve se empenhar em gerenciá-las tanto como em fazer sua propaganda. Todo contato de marca pode afetar o conhecimento dos consumidores e a maneira como eles pensam, sentem ou agem em relação à marca.

Como descrevemos ao longo deste livro, a estratégia e as táticas de marketing mudaram drasticamente.<sup>46</sup> Os profissionais de marketing criam contatos de marca e desenvolvem valor de marca por meio de novos caminhos, como clubes on-line e comunidades de consumidores, feiras, marketing de eventos, patrocínios, visitas a fábricas, relações públicas e comunicados de imprensa e marketing de causa. Vejamos como a BMW construiu a marca MINI Cooper nos Estados Unidos.<sup>47</sup>

**MINI COOPER** Quando, em 2002, a BMW lançou o MINI Cooper modernizado nos Estados Unidos, foi empregado um amplo mix de mídias e ferramentas de comunicação: outdoors, cartazes, internet, material impresso, relações públicas, *product placement* e atividades de marketing local. Muitas delas foram vinculadas a um site inteligentemente concebido com informações sobre o produto e a rede de concessionárias. O carro ficou à frente dos SUVs Ford Excursion em 21 salões

do automóvel nos Estados Unidos, foi usado como assento em um estádio de esportes e apareceu como encarte na revista *Playboy*. A campanha criativa e integrada resultou em uma lista de espera de seis meses para o MINI Cooper. Apesar de seu relativamente limitado orçamento de comunicações, a marca continuou a desenvolver campanhas inovadoras e premiadas, usando especialmente a mídia exterior de um jeito criativo: duas palmeiras envergadas ao lado de um MINI

em alta velocidade em um outdoor davam a ilusão de velocidade e potência; um outdoor digital cumprimentava os motoristas de MINI que passavam por ele usando um sinal de chip de rádiofrequência embutido nos comandos de chave; e um MINI real ao lado de um prédio movia-se para cima e para baixo como um iô-iô. Uma nova campanha mundial, *Not Normal* (Não é normal) destaca o caráter forte e independente do MINI por meio de mídias tradicionais e digitais. Atualmente

vendido em 100 países ao redor do mundo, o MINI expandiu sua linha em seis modelos, incluindo um conversível, um *coupé*, o

Clubman de quatro portas e o Countryman Wagon. Esses lançamentos de produto reforçam que o MINI é ágil, versátil e divertido

de dirigir, e a campanha de marketing como um todo constrói fortes conexões emocionais com os motoristas.

ANY MORE AIRBAGS  
AND IT'LL FLOAT AWAY.  
Eight airbags standard.

THE NEW MINI. THE NEW ORIGINAL. MINIUSA.COM

Desde seu lançamento no mercado norte-americano, o MINI Cooper teve o respaldo de um programa de marketing criativo e totalmente integrado.

O **marketing integrado** consiste em combinar atividades de marketing para maximizar seus efeitos individuais e coletivos.<sup>48</sup> As empresas precisam de uma variedade de atividades de marketing que reforcem consistentemente sua promessa de marca. Confira o que a Deckers faz para garantir que a UGG não vire notícia de ontem.<sup>49</sup>

**UGG** As botas de pele de ovelha UGG foram originalmente feitas para os homens; surfistas na Austrália as usavam na praia para aquecer os pés depois de surfar. Adquirida pela Deckers em 1995, as UGGs decolaram entre as mulheres em 2000, depois que foram exibidas por Oprah Winfrey em seu famoso programa *Favorite Things*. Em 2011, as vendas haviam atingido US\$ 1 bilhão. No ano seguinte, as preferências

femininas por botas mudaram para as de couro, e as vendas das UGGs despencaram. Para reforçar a marca, a Deckers tem usado a credibilidade e a influência de blogueiros que compõem o *UGG Creative Council* para expandir a pegada da marca na mídia social e gerar conscientização sobre a gama completa de sua linha de produtos. Para chamar a atenção dos homens, o robusto *quarterback* do time de

futebol americano New England Patriots, Tom Brady, foi contratado para endossar uma campanha que exibia o conforto, a virtuosidade e a qualidade da marca. Para ampliar o apelo da marca para além da icônica bota de inverno, foram lançadas linhas de primavera e verão, incluindo sandálias e capas de praia, para posicionar a UGG como uma marca de estilo de vida ativo e ao ar livre.

As atividades de marketing integrado podem ser julgadas no tocante à eficiência e à eficácia com que influenciam a conscientização de marca e com que criam, mantêm ou fortalecem a imagem de marca. Embora a Volvo invista em P&D e engaje-se em propagandas, promoções e outras ferramentas de comunicação para reforçar a associação de sua marca com a 'segurança', também pode patrocinar eventos para assegurar que seja considerada contemporânea e atualizada. Entre os patrocínios mais notáveis da Volvo estão os torneios de golfe e o tour de golfe profissional da Europa; a Volvo Ocean Race; a famosa prova de hipismo de Gotemburgo; e eventos culturais.

Os programas de marketing devem ser agregados de modo que o todo seja maior do que a soma das partes. Em outras palavras, as atividades de marketing devem operar isoladamente e em conjunto.

## COMO ALAVANCAR ASSOCIAÇÕES SECUNDÁRIAS

A terceira e última maneira de construir brand equity é, literalmente, 'tomá-lo emprestado'. Isso significa criar valor para a marca associando-a a outras informações presentes na memória dos consumidores que lhes transmitem significado (Figura 11.5).



Respalhada por uma campanha com o astro do futebol americano Tom Brady, a UGG tem se voltado ao público masculino como um de seus novos caminhos para o crescimento.

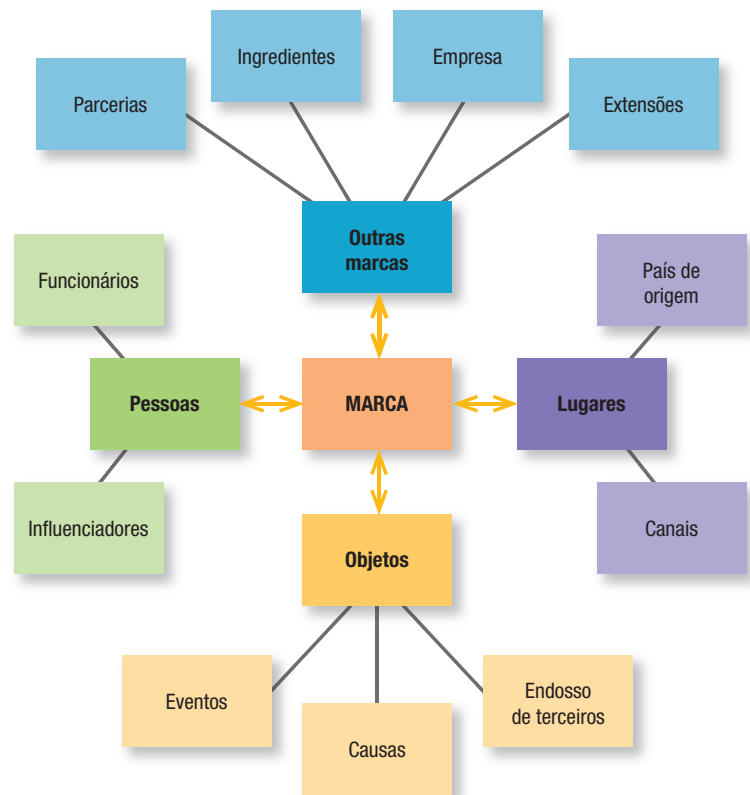


A Volvo Ocean Race é uma forma de ajudar a marca Volvo a ser vista como moderna, ativa e dinâmica.



Créditor: Associated Press.

**Figura 11.5** Fontes secundárias de conhecimento de marca



Essas associações ‘secundárias’ podem vincular a marca a determinadas fontes, tais como a própria empresa (por meio de estratégias de branding), países ou outras regiões geográficas (identificação da origem do produto) e canais de distribuição (estratégias de canal); além de outras marcas (branding de ingrediente ou co-branding), personagens (licenciamento), formadores de opinião (endosso), eventos culturais ou esportivos (patrocínio) e outras fontes de terceiros (prêmios ou críticas).

Pensemos, por exemplo, que a Burton — fabricante de pranchas para snowboard e botas, acessórios, vestuário e casacos para esqui — decidiu lançar uma prancha de surfe chamada



Dominator. A Burton abocanhou mais de um terço do mercado de snowboard criando parcerias com os melhores profissionais do esporte e uma bem estruturada comunidade de praticantes amadores por todo o país.<sup>50</sup> Ao criar um plano de marketing de sustentação à nova prancha, a Burton poderia alavancar o conhecimento secundário da marca de diversas formas:

- Recorrendo ao ‘sub-branding’ do produto e batizando-o de *Dominator by Burton*. As avaliações dos consumidores sobre o novo produto seriam influenciadas pelo que sentem em relação à Burton e se consideram que esse conhecimento antecipa a qualidade de uma prancha de surfe da empresa.
- A Burton poderia apegar-se a suas origens rurais na Nova Inglaterra, mas essa localização geográfica não teria muita relevância em se tratando de surfe.
- Poderia também tentar comercializar o produto em lojas populares de surfe, na expectativa de que sua credibilidade ‘contagiasse’ a marca Dominator.
- Também seria possível lançar mão da estratégia de co-branding, identificando uma marca forte para seus materiais de espuma ou fibra de vidro (como fez a Wilson ao incorporar a borracha dos pneus Goodyear às solas de seus tênis Pro Staff Classic).
- A Burton poderia contatar um ou mais dos melhores surfistas profissionais para divulgar a prancha; poderia ainda optar por patrocinar um campeonato de surfe ou mesmo toda a turnê mundial da Associação dos Surfistas Profissionais.
- Poderia tentar garantir e divulgar avaliações favoráveis por parte de terceiros em revistas especializadas.

Dessa forma, independentemente das associações criadas pela prancha de surfe em si, por seu nome de marca ou por quaisquer outros aspectos do programa de marketing, a Burton poderia construir brand equity por associação aos outros elementos descritos.

A alavancagem de associações secundárias pode ser uma forma eficiente e eficaz de fortalecer uma marca, mas associá-la a uma pessoa ou a outro objeto pode ser arriscado porque qualquer coisa ruim que aconteça com essa outra entidade também pode contaminar a marca. Quando os famosos formadores de opinião Tiger Woods e Lance Armstrong tiveram problemas, muitas das empresas que os utilizavam para promover suas marcas optaram por cortar os laços com eles.

Se a Burton fosse lançar uma prancha de surfe, poderia alavancar de várias maneiras o conhecimento e as associações secundárias de sua marca.



## BRANDING INTERNO

Os profissionais de marketing precisam ‘se virar’ para cumprir a promessa de marca. Devem adotar uma perspectiva *interna* para ter certeza de que funcionários e parceiros de marketing prezam e compreendem as noções básicas de branding e como elas podem ajudar — ou prejudicar — o brand equity.<sup>51</sup> O **branding interno** consiste em atividades e processos que ajudam a informar e inspirar funcionários em relação às marcas.<sup>52</sup> Os profissionais de marketing holístico vão além, treinando e incentivando distribuidores e revendedores a atender bem os clientes. Revendedores mal treinados podem arruinar os melhores esforços empreendidos para construir uma forte imagem de marca.

O *vínculo com a marca* se dá quando os clientes consideram que a empresa está cumprindo sua promessa. Todos os contatos deles com os funcionários e os meios de comunicação da empresa devem ser positivos.<sup>53</sup> A *promessa da marca somente será cumprida se todos os integrantes da empresa vivenciarem a marca*. A Disney é tão bem-sucedida em branding interno que realiza seminários sobre o ‘Estilo Disney’ até para funcionários de outras empresas. A Chevrolet decidiu enviar quase três mil de seus revendedores para o Disney Institute no Walt Disney World para que aprendessem a aplicar os princípios da Disney e melhorar a experiência de compra de carros para seus clientes.<sup>54</sup>

Quando os funcionários se preocupam com a marca e acreditam nela, eles se tornam motivados a trabalhar mais e serem fiéis à empresa. Alguns princípios importantes do branding internos são:<sup>55</sup>

1. **Escolha o momento certo.** Momentos decisivos são oportunidades ideais para capturar a atenção e a imaginação dos funcionários. Após veicular uma campanha de branding interno associada a seu reposicionamento externo, *Beyond Petroleum*, a BP constatou que a maioria dos funcionários reagia positivamente à nova marca e achava que a empresa seguia na direção certa.
2. **Vincule o marketing interno ao externo.** Mensagens internas e externas devem ser compatíveis. A nova ofensiva de branding da Ford, *Go Further* (Vá além), mira tanto os

compradores de carros como os funcionários da empresa. A Ford acredita que tornar suas iniciativas de branding interno consistentes com seu branding externo pode “criar sinergias profundas que beneficiarão a empresa de forma significativa”. Internamente, o diretor de marketing Jim Farley enfatiza três áreas para ajudar os funcionários da Ford a ‘ir além’: ‘pessoas que atendem pessoas’, ‘engenhosidade’ e ‘atingível’.<sup>56</sup>

3. **Mantenha a marca viva para os funcionários.** A comunicação interna deve ser informativa e energizante. A Starbucks criou uma grande instalação para que gerentes e funcionários ficassem fisicamente imersos na experiência da marca. Para ajudar sua equipe a entender melhor como o posicionamento e a promessa da marca afetavam a rotina de trabalho, uma grande empresa de serviços investiu mais de 100 mil horas em treinamentos intensivos de gerentes e funcionários, com cenários de simulação (*role-playing*), exercícios e ferramentas interativas.<sup>57</sup>
4. **Mantenha a simplicidade.** Os funcionários não devem ser sobrecarregados com muitos detalhes. Concentre-se nos principais pilares da marca, idealmente na forma de um ‘mantra de marca’. O Walmart usa três pilares muito simples: “Produtos de qualidade; Preços imbatíveis; Compras fáceis”.<sup>58</sup>

Os esforços de marketing externos da Ford são acompanhados por um robusto programa de branding interno.



\*EPA-estimated rating of 31 city/43 hwy/56 combined mpg. SE with available IOL EcoBoost®. Actual mileage will vary.

Ford  
Go Further

## A mensuração de brand equity

Como o brand equity pode ser mensurado? Uma *abordagem indireta* avalia fontes potenciais de brand equity identificando e rastreando as estruturas de conhecimento da marca detidas pelo consumidor.<sup>59</sup> Já a *abordagem direta* avalia o impacto real do conhecimento da marca na resposta do consumidor aos diferentes aspectos do marketing. A seção *Insight de marketing: A cadeia de valor da marca* mostra como associar ambas as metodologias.

### INSIGHT DE Marketing

#### A CADEIA DE VALOR DA MARCA

A cadeia de valor da marca é um modo estruturado de avaliar as fontes e os resultados do brand equity, bem como a forma pela qual as atividades de marketing criam o valor da marca (Figura 11.6). Tal cadeia baseia-se em diversas premissas básicas.

Em primeiro lugar, o processo de criação do valor da marca tem início quando a empresa investe em um programa de marketing cujos alvos sejam clientes reais ou potenciais e que tenha por objetivo desenvolver a marca, incluindo comunicações de marketing, comercialização ou suporte ao intermediário e pesquisa, desenvolvimento e projeto do produto. Essa atividade de marketing vai influenciar o ‘modo de pensar’ dos consumidores — o que os clientes pensam e sentem e tudo que venha a se relacionar com marca. A seguir, esse modo de pensar dos clientes vai afetar seu comportamento de compra e sua reação a toda atividade de marketing subsequente — determinação de preços, canais, comunicações e o produto em si —, bem como a participação de mercado e a rentabilidade da marca. Por fim, a comunidade de investidores leva em consideração o desempenho de mercado da marca para avaliar o valor para o acionista, em termos gerais, e do valor da marca em particular. O modelo também pressupõe que três conjuntos de multiplicadores aumentam ou reduzem o valor que pode fluir de um estágio a outro.

- O *multiplicador do programa* determina a capacidade do programa de marketing de influenciar o modo de pensar do cliente e depende da qualidade do investimento no programa.
- O *multiplicador do cliente* determina até que ponto o valor criado na mente do cliente afeta o desempenho no mercado. Esse resultado depende de superioridade competitiva (eficácia da quantidade e da qualidade do investimento em marketing em relação às marcas concorrentes), canal e outro suporte intermediário (quanto de reforço de marca e esforço de vendas estão sendo despendidos pelos vários parceiros de marketing) e número de clientes e seu perfil (quantos e que tipo de clientes, lucrativos ou não, são atraídos pela marca).
- O *multiplicador do mercado* determina até que ponto o valor demonstrado pelo desempenho de uma marca no mercado

manifesta-se no valor para o acionista — o que depende, em parte, das ações de analistas financeiros e investidores.

Pesquisadores da Millward Brown adotam uma perspectiva muito semelhante. Segundo eles, o sucesso financeiro de uma marca depende de sua capacidade de ser significativa, diferente e relevante. Essas três qualidades de marca predis põem um consumidor a um comportamento positivo de compra (escolher uma marca em detrimento de outras, pagar mais por ela, aderir a ela ou experimentá-la no futuro), o que, por sua vez, gera benefícios financeiros à empresa (maior participação no volume, preço premium mais alto e maior probabilidade de elevar o valor das ações no futuro).

A Millward Brown afirma que essa predisposição à marca é medida por três indicadores de brand equity: poder, preço premium e potencial.

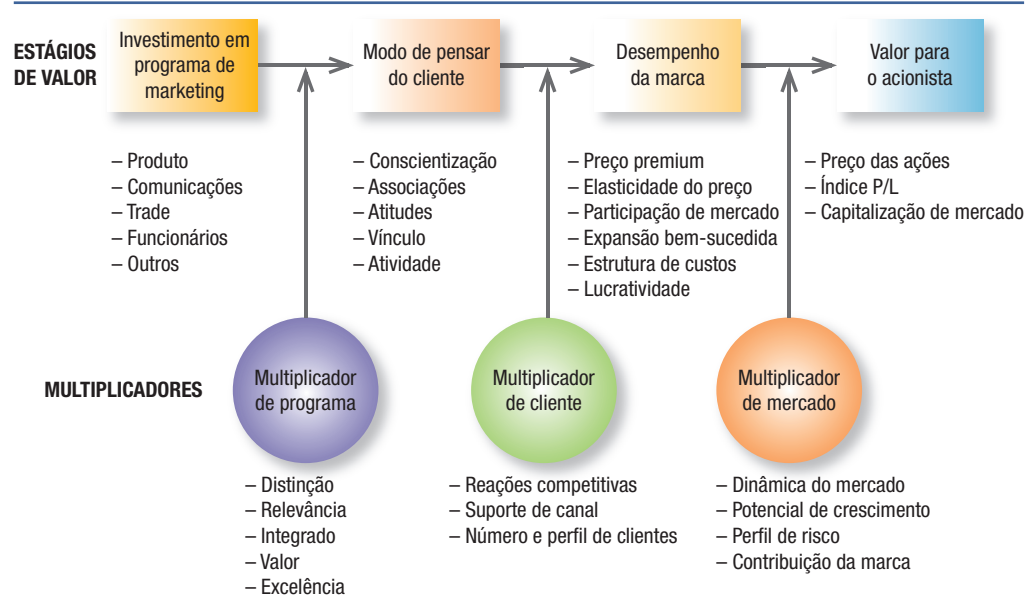
- As pessoas estão dispostas a escolher determinada marca em detrimento de outras. Isso impulsionará o volume da marca, de modo que o *poder* prevê a participação no volume inteiramente com base em percepções, sem que haja fatores de ativação.
- As pessoas estão dispostas a pagar mais pela marca. Isso permitirá à marca cobrar mais, de modo que o *preço premium* prevê o índice de preços que uma marca pode cobrar.
- O *potencial* indica a probabilidade de crescimento do valor das ações da marca nos próximos 12 meses, com base na disposição das pessoas em aderir a ela ou experimentá-la no futuro.

Fontes: KELLER, Kevin Lane; LEHMANN, Don. How Do Brands Create Value. *Marketing Management*, maio-jun. 2003, p. 27–31. Veja também EPSTEIN, Marc J.; WESTBROOK, Robert A. Linking Actions to Profits in Strategic Decision Making. *MIT Sloan Management Review*, primavera 2001, p. 39–49; SRIVASTAVA, Rajendra K.; SHERVANI, Tasadduq A.; FAHEY, Liam. Market-Based Assets and Shareholder Value. *Journal of Marketing* 62, jan. 1998, p. 2–18; SRINIVASAN, Shuba; VANHEULE, Marc; PAUWELS, Koen. Mindset Metrics in Market Response Models: An Integrative Approach. *Journal of Marketing Research* 47, ago. 2010, p. 672–84; SAMUEL, Josh. The Power of Being Meaningful, Different and Salient. *Point of View*. Disponível em: <www.millwardbrown.com>. Acesso em: 18 jul. 2018; ALAGON, Jorge; SAMUEL, Josh. The Meaningfully Different Framework. Relatório “branco” (*white paper*). Disponível em: <www.millwardbrown.com>. Acesso em: 18 jul. 2018.

Essas duas abordagens gerais são complementares, e os profissionais de marketing podem usá-las em conjunto. Em outras palavras, para que o brand equity desempenhe uma função estratégica útil e oriente as decisões de marketing, é importante que os executivos de marketing compreendam totalmente (1) as fontes de brand equity e como elas afetam os resultados relevantes e (2) como essas fontes e resultados mudam, se for o caso, ao longo do tempo. As auditorias de marca são importantes para o primeiro ponto; já o rastreamento da marca é importante para o segundo.



Figura 11.6 A cadeia de valor da marca



Fonte: KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management*. 4. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2013. Impresso e reproduzido em formato eletrônico com permissão de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

- Uma **auditoria de marca** envolve uma série de procedimentos focados no consumidor pelos quais se avalia a saúde da marca, desvenda-se suas fontes de brand equity e são sugeridas maneiras de melhorar e alavancar seu valor. Os profissionais de marketing devem realizar uma auditoria de marca ao elaborar planos de marketing e avaliar mudanças no direcionamento estratégico. Realizar auditorias de marca periodicamente, por exemplo, a cada ano, permite aos responsáveis pelo marketing monitorar a pulsação de suas marcas, podendo assim gerenciá-las de forma mais proativa e responsiva. Uma auditoria de marca eficaz fornece insights sobre os consumidores, as marcas e a relação entre os dois.
- Os **estudos de rastreamento da marca** usam a auditoria de marca para coletar informações quantitativas dos consumidores ao longo do tempo, provendo informações consistentes e fundamentais acerca do desempenho de suas marcas e programas de marketing. Os estudos de rastreamento são meios de compreender onde, em que medida e de que forma o valor da marca está sendo criado, para facilitar a tomada de decisões rotineiras.

Uma empresa que recentemente realizou uma importante e influente auditoria de marca é a Kellogg's.<sup>60</sup>

**KELLOGG'S** A categoria de cereais prontos para consumo tem estado sob cerco nos últimos anos à medida que consumidores ocupados optam por comer às pressas enquanto os consumidores preocupados com a nutrição preocupam-se com ingredientes geneticamente modificados. Com uma história que se estende por mais de um século, a Kellogg's decidiu que precisava atualizar a marca e encerrar seus problemas. Uma extensa auditoria de marca, denominada de *Project Signature* (Projeto Assinatura), foi lançada para fornecer

direção estratégica e inspiração criativa. Após um ano de trabalho com a Interbrand, parceira de consultoria de marca, os resultados foram: um novo slogan, *Let's Make Today Great* (Vamos fazer do dia de hoje um grande dia); um logotipo e um design atualizados e mais contemporâneos; uma identificação clara do propósito central da marca com destaque para o 'poder do café da manhã'; a incorporação explícita da marca principal da Kellogg's em todas as campanhas de marketing; e a unificação dos 42 sites da empresa espalhados

pelo mundo. A auditoria da marca influenciou vários programas e atividades de marketing, desde a campanha de marketing de causa *Share Your Breakfast* (Compartilhe seu café da manhã), para ajudar uma em cada cinco crianças dos Estados Unidos que podem não ter acesso a uma refeição matinal, até o programa de mídia social 'Love Your Cereal' (Ame seu cereal) desmascarando mitos sobre o cereal. Patrocinadora olímpica, a Kellogg's também dedica 20% de seu orçamento de comunicação ao engajamento on-line.

Não se deve confundir avaliação do brand equity com **avaliação da marca**, que é o trabalho de estimar o valor financeiro total da marca. A Tabela 11.2 traz as marcas mais valiosas do



**Tabela 11.2** As dez marcas mais valiosas do mundo

Classificação	Marca	Valor da marca em 2014 (em bilhões de dólares)
1	Apple	118,9
2	Google	107,4
3	Coca-Cola	81,6
4	IBM	72,2
5	Microsoft	61,2
6	GE	45,5
7	Samsung	45,5
8	Toyota	42,4
9	McDonald's	42,3
10	Mercedes-Benz	34,3

Fonte: Interbrand.

mundo em 2014, de acordo com a Interbrand, conforme descrito na seção *Insight de marketing: Quanto vale uma marca?*.<sup>61</sup> No caso de empresas conhecidas, o valor da marca costuma ser superior à metade da capitalização total da empresa no mercado. John Stuart, cofundador da Quaker Oats, afirmou: “Se esta empresa fosse dividida, eu lhe daria o terreno e as instalações e ficaria com as marcas. E me sairia bem melhor do que você”. As empresas norte-americanas não incluem o brand equity em seus balanços por conta da arbitrariedade da estimativa, mas empresas no Reino Unido, em Hong Kong e na Austrália atribuem um valor a esse ativo.

## INSIGHT DE Marketing

### QUANTO VALE UMA MARCA?

A conceituada empresa de avaliação de marcas Interbrand desenvolveu um modelo de estimativa formal do valor financeiro de uma marca, definido como o valor presente líquido dos ganhos futuros atribuíveis somente à marca. Segundo a empresa, análises de marketing e financeiras têm igual importância na determinação do valor de uma marca. Seu processo segue cinco etapas, apresentadas em um esquema resumido na Figura 11.7.

- 1. Segmentação de mercado** — o primeiro passo é dividir um ou mais mercados em que a marca é vendida em segmentos mutuamente exclusivos que ajudem a determinar as variações em grupos distintos de clientes da marca.
- 2. Análise financeira** — a Interbrand avalia preço, volume e frequência de compra para calcular com precisão as previsões de vendas e receitas futuras da marca. Uma vez estabelecidas as receitas da marca, deduzem-se todos os custos operacionais associados a elas a fim de obter lucro antes de encargos financeiros e impostos (EBIT). Também são deduzidos os impostos incidentes e uma remuneração sobre o capital empregado para operar o negócio subjacente, restando os ganhos econômicos, isto é, a lucratividade atribuída ao negócio da marca.
- 3. Papel do branding** — a Interbrand atribui uma parcela dos ganhos econômicos à marca em cada segmento de mercado, primeiramente identificando os vários impulsionadores de demanda e depois determinando o grau em que a marca influencia diretamente cada um deles. A avaliação do papel do branding baseia-se em pesquisa de mercado, bem como em workshops e entrevistas com clientes, e representa o percentual de ganhos econômicos que a marca gera.

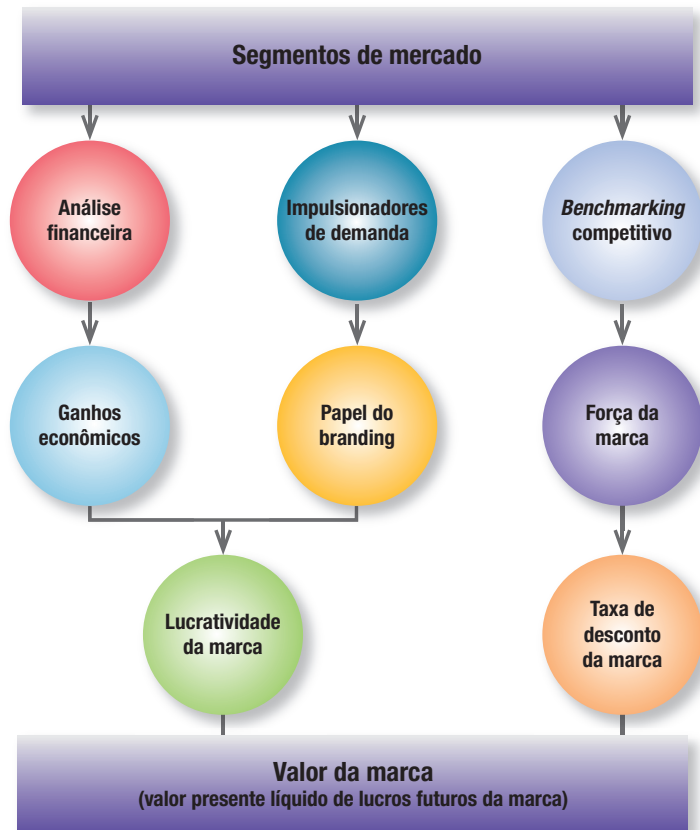
Multiplicando o papel do branding pelos ganhos econômicos, temos a lucratividade da marca.

- 4. Força da marca** — a Interbrand avalia o perfil da força da marca para determinar a probabilidade de gerar o lucro previsto. Essa etapa baseia-se em *benchmarking* competitivo e em uma avaliação estruturada de clareza, comprometimento, proteção, capacidade de resposta, autenticidade, relevância, diferenciação, coerência, presença e compreensão da marca. Para cada segmento, a Interbrand aplica indicadores setoriais e de brand equity para determinar um prêmio de risco para a marca. Analistas da empresa derivam a taxa de desconto global da marca, adicionando um prêmio de risco da marca à taxa livre de risco, representada pelo rendimento de títulos do governo. A taxa de desconto da marca, aplicada ao seu lucro previsto, produz o valor presente líquido (VPL) da lucratividade da marca. Quanto mais forte a marca, menor a taxa de desconto, e vice-versa.
- 5. Cálculo do valor da marca** — o valor da marca é o VPL dos lucros previstos da marca, descontado pela taxa de desconto da marca. O cálculo do VPL compreende tanto o período da previsão como o período além dela, refletindo a capacidade das marcas de continuar a gerar lucros futuros.

Cada vez mais, a Interbrand usa as avaliações do valor da marca como uma ferramenta estratégica dinâmica para identificar e maximizar o retorno sobre o investimento da marca por uma série de áreas.

Fontes: Interbrand, The Interbrand Brand Glossary e Interbrand's Nik Stucky e Rita Clifton, jan. 2009. Para conhecer outro método de avaliação de marca, veja a metodologia de avaliação de marca BrandZ da Millward Brown em: <[www.millwardbrown.com/BrandZ/Top\\_100\\_Global\\_Brands/Methodology.aspx](http://www.millwardbrown.com/BrandZ/Top_100_Global_Brands/Methodology.aspx)>. Acesso em: 18 jul. 2018.

Figura 11.7 Método de avaliação da marca da Interbrand



## Gerenciamento de brand equity

Visto que as respostas dos consumidores à atividade de marketing dependem do que sabem e lembram sobre uma marca — como sugere a cadeia de valor da marca —, as ações de marketing de curto prazo, que modificam o conhecimento sobre ela, necessariamente aumentam ou diminuem o sucesso de futuras ações de marketing.

### REFORÇO DA MARCA

Como um ativo fundamental e duradouro da empresa, uma marca precisa ser cuidadosamente gerenciada para que seu valor não sofra depreciação.<sup>62</sup> Muitas marcas líderes de 70 anos atrás permanecem líderes até hoje — Wrigley's, Coca-Cola, Heinz e Campbell —, mas isso só foi possível graças à batalha ininterrupta em busca do aperfeiçoamento de bens, serviços e marketing.

O brand equity pode ser reforçado por ações de marketing que transmitam com coerência o significado da marca para os clientes no tocante a (1) quais produtos ela representa, quais vantagens principais oferece e quais necessidades satisfaz; e (2) como a marca torna esses produtos superiores e quais associações fortes, favoráveis e exclusivas devem existir na mente dos consumidores.<sup>63</sup> A Nivea, uma das marcas mais fortes da Europa, expandiu seu escopo deixando de ser uma marca de cremes para pele para se tornar uma marca de tratamento de pele e cuidados pessoais. Isso graças a extensões de marca criteriosamente desenvolvidas e implementadas, que reforçavam a promessa da marca de 'suavidade', 'delicadeza' e 'cuidado'.

Para reforçar o brand equity, é preciso que a marca esteja sempre avançando na direção correta e com novas e persuasivas ofertas e canais de venda. Em praticamente toda categoria de produto, marcas outrora proeminentes e admiradas nos Estados Unidos — como Circuit City, Fila, Polaroid e Slim-Fast — perderam liderança em tempos de crise ou até mesmo saíram do mercado.<sup>64</sup> Vejamos a situação difícil pela qual passou uma marca antes superior, a Nokia.<sup>65</sup>

**NOKIA** Por 14 anos, a Nokia dominou as vendas de celulares como a líder mundial do setor antes de ser superada pela Samsung em 2012, marcando o fim de uma era. No passado, tida como o orgulho da Finlândia, a empresa viu-se ultrapassada pela concorrente inclusive em sua terra natal. Como uma marca tão bem-sucedida pôde cair por terra? Em poucas palavras, ela não conseguiu inovar e

permanecer relevante. A Nokia não reagiu ao grande sucesso do iPhone – e às subsequentes mudanças na demanda dos consumidores – por considerá-lo muito caro de produzir e não estar à altura de seus próprios padrões de produto. O iPhone teria falhado no ‘teste de queda’ da Nokia, no qual um aparelho é largado de uma altura de 1,5 metro em diferentes ângulos. A empresa finlandesa havia gasto

US\$ 40 bilhões em P&D na década anterior e era pioneira do smartphone, mas optou por não investir em aparelhos que antecipassem o que o iPhone acabou representando. Sem os novos produtos certos, a Nokia começou a ser associada pelos consumidores a uma era diferente da tecnologia, um golpe fatal no mercado acelerado e tecnologicamente intensivo de smartphones.



Créditos: © Kumar Srisikandan/Alamy.

Ao deixar de inovar o suficiente e permanecer relevante, a Nokia perdeu rapidamente a liderança de mercado.

Uma parte importante do reforço de marca consiste em prover um suporte de marketing coerente. Coerência não significa uniformidade e imutabilidade: embora haja pouca necessidade de se desviar de um posicionamento bem-sucedido, muitas modificações táticas podem ser necessárias para manter o impulso e o direcionamento estratégicos da marca. Quando uma modificação é *realmente* necessária, as fontes de brand equity devem ser preservadas e protegidas a todo custo.

É importante reconhecer as trocas compensatórias entre as atividades de marketing que fortalecem a marca e reforçam seu significado, tal como uma melhoria de produto bem recebida ou uma campanha publicitária criativa, e aquelas que alavancam ou se valem de um brand equity preexistente para obter alguma vantagem financeira.<sup>66</sup> Em algum momento, o fracasso em reforçar a marca diminuirá seu reconhecimento e enfraquecerá sua imagem. Confira o que aconteceu com a Sears.<sup>67</sup>

**SEARS** Uma empresa norte-americana clássica, a Sears foi uma das mais fortes marcas de loja de departamento por mais de 100 anos, associada a mercadorias de alta qualidade e atendimento ao cliente receptivo. Ao enfrentar dificuldades financeiras no início dos anos 2000, a empresa começou a agressivamente vender ativos e cortar custos para manter suas metas de receita. Como resultado de gastos

de apenas US\$ 2 a US\$ 3 por pé quadrado em manutenção anual e reparo de suas lojas, muito inferior aos US\$ 6 a US\$ 8 despendido pelos concorrentes Target e Walmart, a Sears começou a ouvir reclamações de clientes sobre vendedores desatentos, prateleiras desorganizadas e lojas em condições precárias. Como observou um analista, “eles não estavam cumprindo sua promessa. Os consumidores

são muito sofisticados e entravam nas lojas para encontrar o mesmo velho lugar... sem o frescor, o entusiasmo ou a interatividade da experiência”. De acordo com o índice de satisfação do cliente da ACS, em 2012, a Sears foi classificada em 10º lugar entre 11 lojas de departamento e de desconto, e as vendas nas lojas já existentes apresentavam um declínio prolongado de seis anos.

## REVITALIZAÇÃO DA MARCA

Qualquer fato novo no ambiente de marketing pode afetar o sucesso de uma marca. Entretanto, várias marcas conseguiram se recuperar de forma impressionante nos últimos anos.<sup>68</sup> Após passar por um período de dificuldades no mercado automobilístico, Cadillac, Fiat e Volkswagen obtiveram êxito na retomada de seu sucesso em diferentes graus.

O resgate pela General Motors de seu Cadillac em declínio foi turbinado por uma revisão completa de sua linha de produtos com novos modelos que redefiniram seu visual e estilo, como é o caso do crossover SRX, dos sedãs XTS e CTS, do SUV Escalade e do novo sedã esportivo ATS. Uma boa dose de marketing inovador, como o primeiro uso de uma música do Led Zeppelin em propaganda, também ajudou.<sup>69</sup>

De modo geral, a primeira coisa a ser feita para revitalizar uma marca é compreender quais eram as fontes de brand equity. As associações positivas estão perdendo sua força ou singularidade? As pessoas passaram a associar coisas negativas à marca? Em seguida, é necessário tomar decisões sobre a manutenção de um posicionamento existente ou a criação de um novo, e, se for o caso, qual posicionamento adotar.<sup>70</sup>

Às vezes, a fonte do problema é o programa de marketing não cumprir a promessa da marca. Nesse caso, uma estratégia de ‘retorno às origens’ pode ser adequada. Como vimos anteriormente, a Harley-Davidson reconquistou sua liderança de mercado atendendo melhor às expectativas dos clientes quanto ao desempenho de seus produtos. A Pabst Brewing Company fez isso voltando às raízes e alavancando sua embalagem e imagem icônicas e uma percepção de autenticidade.

Porém, em outros casos, o antigo posicionamento deixa de ser viável e uma estratégia de ‘reinvenção’ torna-se necessária. A Mountain Dew teve a imagem de sua marca completamente renovada e virou uma potência em refrigerantes. Como sua história revela, muitas vezes é mais fácil reavivar uma marca ainda em circulação, mesmo que esteja um tanto quanto esquecida. A Old Spice é outro exemplo de uma marca que transcende suas raízes como um kit clássico de pós-barba e colônia, que os *baby boomers* davam de presente no Dia dos Pais, para se identificarem positivamente com os produtos contemporâneos de cuidados masculinos para o público mais jovem da geração Y. Para revitalizar a Old Spice, a P&G recorreu à inovação de produto e a comunicações cômicas que enfatizavam a ‘experiência’ da marca.<sup>71</sup>

Obviamente, as estratégias de revitalização formam um *continuum*, que vai desde o puro ‘retorno às origens’ até a pura ‘reinvenção’ e várias combinações intermediárias. O desafio é, muitas vezes, mudar o suficiente para atrair novos clientes, mas não a ponto de afastar os antigos. Seja qual for a estratégia adotada, quase toda revitalização de marca começa com o produto.<sup>72</sup> Vejamos como a Burberry deu a volta por cima.<sup>73</sup>

**BURBERRY** A Burberry tem uma incrível história de mais de 160 anos. Os clássicos *trenchcoats* ingleses da empresa foram usados por soldados britânicos na Primeira Guerra Mundial; Sir Ernest Shackleton usou um Burberry durante sua expedição à Antártida; e a marca foi designada como fornecedora oficial da família real. Em 2006, no entanto, o padrão xadrez característico da marca não era mais considerado descolado; havia sido usado em muitos produtos e copiado por muitos falsificadores. A nova CEO, Angela Ahrendts, que cresceu no

meio-oeste dos Estados Unidos, ficou chocada ao descobrir que, apesar do *status* icônico do *trenchcoat*, o casaco representava apenas 20% dos negócios globais da Burberry. Apesar de uma desconfiança geral, decidiu “reforçar nosso legado, nosso espírito britânico, enfatizando e ampliando nossos principais produtos de luxo, inovando-os e mantendo-os no coração de tudo o que fizemos”. Visando ao cliente de luxo do futuro, Angela retirou de 90% dos produtos o padrão xadrez excessivamente usado. Um novo czar do design global, Christopher

Bailey, deu à marca uma sensibilidade mais unificada e contemporânea, resultando na criação de mais de 300 tipos de casacos, desde capas e jaquetas até *trenchcoats* clássicos em uma variedade de cores e estilos. Novas lojas foram abertas em locais desejáveis, e o treinamento para representantes de vendas foi intensificado. O site foi redesenhado para ser mais atrativo à geração Y, exibindo conteúdo emotivo inspirado na marca — como músicas, filmes, legados e histórias — e incluindo transmissões simultâneas de desfiles da Burberry.

A Burberry revitalizou sua marca concentrando-se nos produtos principais e retomando o foco em seu legado e estilo.





## Planejamento de uma estratégia de branding

A **estratégia de branding** de uma empresa — comumente chamada **arquitetura de branding** — reflete o número e a natureza tanto dos elementos de marca comuns aos diferentes produtos comercializados pela empresa como dos que são característicos de produtos específicos. A decisão sobre como atribuir uma marca a novos produtos é especificamente crucial. Uma empresa tem três opções principais:

1. Desenvolver novos elementos de marca para o novo produto.
2. Aplicar alguns de seus elementos de marca preexistentes.
3. Utilizar uma combinação de elementos de marca novos e preexistentes.

Denomina-se **extensão de marca** o processo em que uma empresa utiliza uma marca estabelecida para lançar um novo produto. Quando uma nova marca é combinada com uma marca já existente, a extensão de marca também pode ser denominada **submarca**, como é o caso dos bombons Kisses da Hershey, do software Acrobat da Adobe, dos automóveis Toyota Camry e dos cartões American Express Blue. A marca preexistente que origina uma extensão de marca é conhecida como **marca-mãe**. Se ela já estiver associada a diversos produtos por meio de extensões de marca, pode ser chamada **marca máster** ou **família de marcas**.

As extensões de marca podem ser classificadas em duas categorias gerais. Em uma **extensão de linha**, a marca-mãe abrange um novo produto dentro de uma categoria de produto já atendida por ela, como novos sabores, formatos, cores, ingredientes e tamanhos de embalagem, por exemplo. Ao longo dos anos, a Danone vem lançando diversos tipos de extensão de sua linha de iogurtes — com pedaços de fruta e sabores naturais ou de frutas, além do Danoninho. Na **extensão de categoria**, a marca-mãe é usada para introduzir uma categoria de produto diferente daquela que atende, como os relógios Swiss Army. A Honda empresta seu nome a diversos produtos, como carros, motos, removedores de neve, aparadores de grama, motores para barcos e *snowmobiles*. É por isso que anuncia que é possível “colocar seis Hondas em uma garagem para dois carros”.

Uma **linha de marca** consiste em todos os produtos originais bem como todas as extensões de linha e de categoria vendidas com determinada marca. Um **mix de marcas** (ou sortimento de marcas) é o conjunto de todas as linhas de marca de determinado fornecedor. Muitas empresas têm lançado **variantes de marca**, que são linhas específicas de marca fornecidas a um varejista ou a um canal de distribuição específico, resultantes da pressão exercida pelos varejistas sobre os fabricantes para que forneçam produtos exclusivos. Um fabricante de câmeras pode fornecer a grandes comerciantes produtos com nível inferior de desempenho e limitar seus itens mais caros a lojas especializadas. A Valentino pode desenhar e fornecer linhas diferentes de ternos e jaquetas para diferentes lojas de departamento.<sup>74</sup>

Um **produto licenciado** é aquele cujo nome de marca foi licenciado para outros fabricantes que efetivamente fazem o produto. As corporações se interessaram pela concessão de licenças como forma de inserir o nome e a imagem da empresa em uma ampla gama de produtos — de roupa de cama a sapatos — e a transformaram em um negócio bilionário. Talvez não surpreenda que em uma categoria de alto envolvimento, como a de automóveis, o licenciamento seja um grande negócio.<sup>75</sup>

**LICENCIAMENTO DE AUTOMÓVEIS** Várias marcas automotivas criaram negócios lucrativos de licenciamento. O programa de licenciamento da Jeep, que atualmente conta com 600 produtos e 150 licenciados, inclui de tudo, desde carinhos de bebê (adaptados aos braços mais longos dos papais) a vestuário (jeans com teflon) contanto que se enquadrem no posicionamento da marca de *Life without limits* (Vida sem limites). Com mais de 600 pontos

de venda dentro de lojas e 80 lojas independentes ao redor do mundo, a receita de licenciamento da Jeep passa atualmente de US\$ 550 milhões em vendas no varejo. Outras áreas de ênfase incluem acessórios para uso ao ar livre e em viagens, produtos juvenis e artigos esportivos. Em 2014, a Ford gerava US\$ 2 bilhões em receita de licenciamento de 18 mil itens diferentes vendidos por meio de 400 licenciados. A gama de produtos vai desde a

marca de vestuário com o logotipo azul oval da Ford e a conhecida placa de identificação da Mustang instalada em carros controlados por rádio, vendidos em grandes varejistas, como o Walmart. Uma área de crescimento é a de produtos projetados para equipar fãs do sexo masculino e suas *man caves* (quartos ou garagens da casa dedicados ao entretenimento masculino, como salão de jogos, ou salas de TV, por exemplo).

A Jeep gera mais de US\$ 550 milhões em receitas licenciando sua marca a outras empresas e seus produtos.



Créditos: © MAFKVA/Alamy.

## DECISÕES DE BRANDING

**OPÇÕES DE ESTRATÉGIA DE BRANDING** Atualmente, o branding tem um poder tão grande que dificilmente algo fica sem marca. Supondo que uma empresa decida colocar uma marca em seus bens e serviços, deve então escolher quais nomes de marca utilizar. Existem três estratégias gerais aplicadas com frequência:

- **Nomes de família distintos ou de marcas individuais.** É comum as empresas de bens de consumo manterem uma longa tradição de atribuir um nome de marca diferente para produtos diferentes. A General Mills usa muitos nomes de marcas individuais, tais como Bisquick, farinha Gold Medal, barras de granola Nature Valley, comida mexicana Old El Paso, sopa Progresso, cereal Wheaties e iogurte Yoplait. Se uma empresa produz vários produtos diferentes, em muitos casos um nome abrangente não é desejável. A Swift and Company desenvolveu famílias distintas de nomes para seus presuntos (Premium) e fertilizantes (Vigoro). As empresas costumam usar nomes de marca diferentes para linhas de qualidade diferentes dentro da mesma classe de produtos. A principal vantagem dessa estratégia é que, se o produto for um fracasso ou der a impressão de ser de qualidade inferior, a empresa não terá sua reputação vinculada a ele.<sup>76</sup>
- **Guarda-chuva corporativo ou nome de marca da empresa.** Muitas empresas, como a Heinz e a GE, usam sua marca corporativa como marca guarda-chuva para toda sua gama de produtos.<sup>77</sup> Os custos de desenvolvimento são menores no caso de nomes guarda-chuva porque não há necessidade de fazer pesquisa de ‘nome’ ou gastar muito em propaganda para criar reconhecimento. A Campbell Soup lança novas sopas sob sua marca com extrema simplicidade e alcança reconhecimento imediato. As vendas de um novo produto tendem a ser elevadas quando o nome do fabricante é bem-conceituado. Tem-se verificado que as associações de imagem corporativa relacionadas a inovação, especialização e confiabilidade influenciam diretamente nas avaliações do consumidor.<sup>78</sup> Por fim, uma estratégia de branding corporativo pode acarretar maior valor intangível para a empresa.<sup>79</sup>
- **Nome de submarca.** As submarcas combinam dois ou mais nomes da marca corporativa, da família de marcas ou das marcas individuais de um produto. A Kellogg’s emprega uma submarca ou estratégia híbrida de branding combinando a marca corporativa com marcas de produtos individuais como Kellogg’s Rice Krispies, Kellogg’s Raisin Bran e Kellogg’s Corn Flakes. Muitos fabricantes de bens duráveis, tais como Honda, Sony e Hewlett-Packard, utilizam submarcas para seus produtos. O nome corporativo ou da empresa confere legitimidade ao novo produto, enquanto o nome individual o particulariza.

**MARCAS INDIVIDUAIS VERSUS MARCA GUARDA-CHUVA** O uso de nomes de família distintos ou de marcas individuais tem sido considerado uma estratégia de ‘marcas individuais’

(*house of brands*), ao passo que o uso de um guarda-chuva corporativo ou nome de marca da empresa, uma estratégia ‘guarda-chuva’ (*branded house*). Essas duas estratégias de branding representam os dois extremos de um relacionamento contínuo com a marca. Uma estratégia de submarca recai em algum ponto intermediário, dependendo de qual componente da submarca recebe mais ênfase. Um bom exemplo de estratégia de marcas individuais é a United Technologies.<sup>80</sup>

**UNITED TECHNOLOGIES** A United Technologies Corporation (UTC) oferece uma ampla gama de bens e serviços de alta tecnologia para os setores aeroespacial e de construção comercial, gerando quase US\$ 63 bilhões em receitas. Seus negócios aeroespaciais incluem helicópteros Sikorsky, motores a jato Pratt & Whitney e a UTC Aerospace Systems (que abarca os sistemas aeroespaciais Goodrich Corporation e Hamilton Sundstrand). A UTC Building & Industrial

Systems, maior fornecedora mundial de tecnologias de construção, inclui elevadores e escadas rolantes Otis; sistemas de aquecimento, ar-condicionado e refrigeração Carrier; e sistemas contra incêndio e de segurança de marcas como Kidde e Chubb. A maioria de suas marcas leva o nome dos indivíduos que inventaram o produto ou criaram a empresa há décadas — eles têm mais força e são mais conhecidos no mercado organizacional do que o nome da

marca-mãe, e o quadro de funcionários é fiel a cada empresa. O nome UTC é divulgado somente para um público restrito, porém, influente — a comunidade financeira e formadores de opinião em Nova York e Washington, DC. “Minha filosofia sempre foi a de usar o poder das marcas comerciais das subsidiárias para melhorar o reconhecimento e a aceitação, a consciência e o respeito de marca pela empresa-mãe em si”, disse o então CEO da UTC, George David.



Créditos: © Stocktrek Images, Inc./Alamy.

A United Technologies adotou uma estratégia de ‘marcas individuais’ com um diversificado portfólio de marcas, que inclui os motores a jato Pratt & Whitney.

Ao adotar uma estratégia ‘guarda-chuva’, muitas vezes é útil ter uma marca carro-chefe bem definida. Um **produto carro-chefe** é aquele que melhor representa ou incorpora a marca como um todo aos consumidores. Muitas vezes é o primeiro produto pelo qual a marca ganhou fama, um *best-seller* amplamente aceito ou um produto altamente admirado ou premiado.<sup>81</sup>

Produtos carro-chefe desempenham um papel fundamental no portfólio de marcas na medida em que podem gerar benefícios de curto prazo (aumento das vendas), bem como benefícios de longo prazo (melhor brand equity para uma gama de produtos). Determinados modelos desempenham papéis de destaque para muitos fabricantes de automóveis. Além de gerar mais vendas, os sedãs Toyota Camry e Honda Accord representam valores de marca compartilhados por todos os automóveis desses fabricantes.<sup>82</sup> Para justificar os altos investimentos feitos no lançamento de seu novo modelo Mercedes S-class, em 2014, o presidente da Daimler, Dieter Zetsche, explicou: “Este carro está para a Mercedes-Benz como o porto está para a cidade de Hamburgo, a Mona Lisa para Leonardo da Vinci e a música *Satisfaction* para os Rolling Stones: o símbolo mais importante da reputação do todo”.<sup>83</sup>

Dois componentes fundamentais de praticamente qualquer estratégia de branding são os portfólios de marca e as extensões de marca. No Capítulo 13, são abordados o co-branding e o branding de ingredientes, bem como a extensão de linha por meio da verticalização.

## PORTFÓLIOS DE MARCA

Uma marca só pode ser ampliada até determinado ponto, e nem todos os segmentos de mercado que uma empresa gostaria de alcançar vão enxergá-la de modo igualmente favorável. Com frequência, são necessárias múltiplas marcas para atingir múltiplos segmentos. Outros motivos para o lançamento de marcas múltiplas na categoria incluem:<sup>84</sup>

1. Aumentar a presença da empresa nas prateleiras e a dependência do varejista na loja.
2. Atrair consumidores que buscam variedade e que, de outra forma, poderiam optar por outra marca.
3. Elevar a concorrência interna na empresa.
4. Obter economias de escala em propaganda, vendas, merchandising e distribuição.

O **portfólio de marca** é o conjunto de todas as marcas e linhas da marca que uma empresa oferece em dada categoria ou segmento de mercado. Montar um portfólio de marcas adequado requer um pensamento cuidadoso e uma execução criativa. Na indústria hoteleira, os portfólios de marca são cruciais. Consideremos a rede Starwood.<sup>85</sup>

**STARWOOD HOTELS & RESORTS** Uma das principais empresas no setor de hotelaria e lazer do mundo, a Starwood Hotels & Resorts Worldwide tinha, em 2014, 1.200 propriedades em mais de 100 países e 181.400 funcionários em negócios próprios e terceirizados antes de ser adquirida pela Marriott International no ano seguinte.

Na tentativa de *rebranding* para ir 'além de camas', a Starwood havia diferenciado seus hotéis seguindo uma linha emocional e experiencial. Sua equipe nos hotéis e seus operadores de *call center* transmitiam experiências diferentes para cada rede da empresa, assim como fez a propaganda. A Starwood possuía 11 marcas de estilo de vida em seu portfólio que foram unidas às 19 da Marriot International

após a finalização da compra em 2016. Confira a seguir o posicionamento de algumas delas:

- **Sheraton.** A maior das marcas denota calor humano, bem-estar e ambiente informal. Seu valor central está focado em 'conexões' — o Sheraton permite ao hóspede conectar-se com o local onde ele está e com aqueles que estão em seu local de origem.
- **Four Points by Sheraton.** Para o viajante autossuficiente, o Four Points empenha-se para ser honesto e descomplicado. A marca trata de proporcionar 'o conforto do lar' e poucas regalias como cervejas artesanais locais, acesso gratuito à internet de alta velocidade e garrafas de água.
- **W.** Com uma personalidade de marca definida como charmosa, intimista e de refúgio,

o W oferece a seus hóspedes experiências exclusivas inspiradas no estilo local, com uma atitude do tipo *What's New/What's Next* (O que há de novo?/O que está por vir?). O serviço *Whatever/Whenever* (Seja o que for/A qualquer momento) do W complementa os designs elegantes dos pontos de encontro em seu lobby e dos bares e restaurantes exclusivos.

- **Westin.** A ênfase do Westin em algo 'pessoal, instintivo e renovado' levou a um novo ritual sensorial de boas-vindas com aromatização de chá branco, música, iluminação ambiente e toalhas refrescantes. Todos os quartos oferecem a linha Heavenly, uma marca exclusiva de cama e banho do Westin.

O que caracteriza um portfólio de marca ideal é sua capacidade de maximizar o brand equity em combinação com todas as outras marcas que o compõem. Geralmente, os profissionais de marketing precisam fazer uma escolha entre a abrangência de mercado e os fatores de custo e lucratividade. Se os lucros podem ser elevados com a redução do número de marcas, o portfólio é grande demais; se os lucros podem ser elevados com o acréscimo de marcas, o portfólio não é grande o suficiente.

O princípio básico da criação de um portfólio de marcas é maximizar a abrangência de mercado para que nenhum cliente potencial seja ignorado, mas minimizar a sobreposição de marcas a fim de que não concorram entre si pela aprovação do cliente. Cada marca deve ser claramente diferenciada e atrativa a um segmento de mercado grande o suficiente para justificar seus custos de marketing e produção. Vejamos dois exemplos de B2B e B2C.

- A Dow Corning adotou uma abordagem de marca dupla para vender seu silício, usado como ingrediente por muitas empresas. O silício sob o nome Dow Corning usa uma abordagem *high touch* em que os clientes recebem muita atenção e suporte; já o silício vendido sob o nome Xiameter usa uma abordagem 'sem regalias', enfatizando os preços baixos.<sup>86</sup>
- A Unilever, em parceria com a PepsiCo, vende quatro marcas de chá gelado pronto para beber. O Brisk é uma marca 'rampa de acesso' por ser um ponto de entrada e uma marca de valor 'rica em sabores'; o Lipton é uma marca tradicional com uma combinação atrativa de



sabores e chás; o Lipton Pure Leaf é premium e ‘rica em chás’ para os puristas da bebida; e o Tazo é uma marca de nicho super premium.<sup>87</sup>

Os profissionais de marketing monitoram cuidadosamente os portfólios de marca ao longo do tempo, com o intuito de identificar as fracas e dispensar as não lucrativas.<sup>88</sup> É provável que linhas com marcas mal diferenciadas se caracterizem por canibalização e precisem ser podadas. Nos Estados Unidos, existem inúmeros cereais, bebidas e salgadinhos, além de milhares de fundos mútuos, e os estudantes podem escolher entre centenas de faculdades de administração. Para o vendedor, isso pode significar concorrência em excesso. Para o comprador, opções em excesso.

As marcas podem desempenhar uma série de papéis como integrantes de um portfólio.

**MARCA DE COMBATE** As marcas de combate, ou *flankers*, são posicionadas em relação às marcas concorrentes de maneira que as mais importantes (e mais lucrativas) *marcas carro-chefe* mantenham o posicionamento desejado. A Busch Bavarian tem seu preço determinado e é comercializada de modo a proteger a marca premium Budweiser da Anheuser-Busch.<sup>89</sup> Os profissionais de marketing devem estar atentos a uma tênue linha divisória ao criar marcas de combate que não devem ser atraentes a ponto de tirar vendas das marcas comparativas mais caras nem ser desenvolvidas tão modestamente que reflitam sua inferioridade em relação a elas.

**VACAS LEITEIRAS** Algumas marcas podem ser mantidas no mercado apesar de registrarem vendas mais tímidas porque ainda conseguem manter sua lucratividade sem praticamente nenhum suporte de marketing. Essas ‘vacas leiteiras’ podem ser ‘ordenhadas’ com eficácia se a empresa capitalizar a reserva de brand equity que elas já possuem. Por exemplo, a Gillette continua a vender as marcas mais antigas Atra, Sensor e Mach III porque a retirada delas do mercado não necessariamente levará seus clientes a mudar para outra marca da Gillette.

**ENTRADA EM NÍVEL BÁSICO** Muitas vezes, a função de uma marca com preço relativamente baixo no portfólio é atrair clientes para a franquia da marca. Os varejistas gostam de apresentar esses ‘chamarizes’ porque eles conseguem ‘transferir’ clientes para a marca mais cara. O Toyota Scion, com seu design peculiar e preços baixos, tem um público-alvo muito específico: pessoas na faixa dos 30 anos ou menos. Sua missão específica de marketing é conquistar clientes que nunca compraram da Toyota para atraí-los à franquia da marca. Com a menor média de idade do setor por oito anos consecutivos, os motoristas do Scion representam, na verdade, três quartos dos compradores de primeira viagem da Toyota.<sup>90</sup>



O Toyota Scion desempenha um papel importante como uma oferta de nível de entrada para toda a linha de produtos da Toyota.

**ALTO PRESTÍGIO, ALTO NÍVEL** O papel de uma marca relativamente cara é quase sempre adicionar prestígio e credibilidade ao portfólio como um todo. Segundo um analista, para a Chevrolet, o valor real de seu carro esportivo de alto desempenho, o Corvette, estava em “sua capacidade de atrair clientes curiosos para os showrooms e, ao mesmo tempo, ajudar a melhorar a imagem de outros carros da montadora. Não é muito significativo para a GM em termos de lucratividade, mas, sem dúvida alguma, é um belo chamariz”.<sup>91</sup> A imagem e o prestígio tecnológicos do Corvette servem para glorificar toda a linha Chevrolet.

## EXTENSÕES DE MARCA

Muitas empresas decidiram alavancar seu ativo mais valioso lançando uma grande quantidade de produtos com algumas de suas marcas mais fortes. A maior parte dos novos produtos é, na verdade, composta de extensões de linha — normalmente de 80 a 90% ao ano. Além disso, conforme constatado por diversas fontes, muitos dos novos produtos mais bem-sucedidos são extensões. Entre as mais bem-sucedidas nos supermercados em 2012 estavam o café Dunkin’ Donuts, as sopas Progresso Light e as refeições para micro-ondas Hormel Compleats. Porém, muitos produtos novos são lançados todos os anos com marcas novas. Em 2012, o mercado norte-americano teve o lançamento do medicamento antialérgico Zyrtec e das lixas para pés Ped Egg.

**VANTAGENS DAS EXTENSÕES DE MARCA** As duas principais vantagens das extensões de marca consistem em facilitar a aceitação de um novo produto e proporcionar um feedback positivo à marca-mãe e à empresa.

***Maior chance de sucesso do novo produto*** Os consumidores criam expectativas sobre um novo produto com base no que conhecem sobre a marca-mãe e na medida em que pensam ser um conhecimento relevante. Quando a Sony lançou um novo computador pessoal destinado a aplicativos multimídia, o Vaio, os consumidores podem ter se sentido mais tranquilos em relação ao desempenho esperado em razão de sua prévia experiência e conhecimento de outros produtos da empresa.

Criando expectativas positivas, as extensões reduzem os riscos. Pode ser mais fácil também convencer os lojistas a estocar e promover uma extensão de marca em virtude de um aumento previsível na demanda dos clientes. Uma campanha que introduza uma extensão não precisa criar conscientizações de marca e do novo produto, podendo se concentrar no produto propriamente dito.<sup>92</sup>

Portanto, as extensões podem resultar em redução de custos da campanha de lançamento, o que é fundamental, visto que, no mercado norte-americano, estabelecer um novo nome de marca para um produto de consumo de massa pode custar até US\$ 100 milhões! As extensões também evitam a dificuldade — e a despesa — de criar um novo nome e possibilitam mais eficiência na embalagem e na rotulagem. Embalagens e rótulos semelhantes ou praticamente idênticos das extensões implicam custos de produção mais baixos e, se coordenados de maneira apropriada, mais notoriedade nas lojas, pois criam um efeito de ‘cartaz’.<sup>93</sup> A Stouffers, por exemplo, oferece diversos tipos de comida congelada com embalagens na cor laranja, idêntica para todos os sabores, o que aumenta sua visibilidade quando dispostas lado a lado no freezer. Se uma empresa oferecer ao público um portfólio de variações da marca dentro de uma categoria de produto, os consumidores que querem mudanças poderão experimentar um produto diferente sem ter de abandonar a família de marcas.

***Efeitos do feedback positivo*** Além de facilitar a aceitação de novos produtos, as extensões de marca oferecem benefícios relacionados ao feedback.<sup>94</sup> Podem ajudar a esclarecer o significado de uma marca e seus principais valores ou melhorar o nível de fidelidade do consumidor à empresa que está por trás da extensão.<sup>95</sup> Por meio das extensões de marca, Crayola significa ‘artes e ofícios coloridos para crianças’, Aunt Jemima significa ‘alimentos para o café da manhã’ e Vigilantes do Peso significa ‘perda e manutenção de peso’.

As extensões de linha são capazes de renovar o interesse e a preferência por uma marca, além de beneficiar a marca-mãe ao expandir sua cobertura de mercado. A AB InBev lançou a extensão de linha Budweiser Black Crown — uma cerveja com maior teor alcoólico e um sabor mais intenso de lúpulo em comparação com a Budweiser regular — com várias finalidades.

A empresa esperava tanto atrair um público jovem, então cortejado pela explosão de cervejas artesanais, como revigorar a marca principal com sua base estabelecida.<sup>96</sup>

O sucesso de uma extensão de categoria pode não só reforçar a marca-mãe e abrir um novo mercado, mas também facilitar ainda mais o surgimento de novas extensões de categoria.<sup>97</sup> Os produtos iPod e iTunes da Apple foram bem-sucedidos no sentido de (1) abrir um novo mercado, (2) ajudar as vendas de produtos principais do Mac e (3) preparar o caminho para o lançamento dos produtos iPhone e iPad.

**DESVANTAGENS DAS EXTENSÕES DE MARCA** A má notícia é que as extensões de linha podem fazer com que o nome de marca não seja fortemente identificado com um produto. Al Ries e Jack Trout chamam isso de ‘armadilha da extensão de linha’.<sup>98</sup> Ao vincular sua marca a produtos alimentícios mais comuns, como purê de batata, leite em pó, sopa e bebida, a Cadbury correu o risco de perder o significado mais específico de sua marca, ligado a chocolates e balas.<sup>99</sup>

A **diluição de marca** ocorre quando os consumidores deixam de associá-la a um produto específico ou a produtos altamente semelhantes e passam a lhe dar menos importância. A Porsche obteve sucesso de vendas com o seu utilitário esportivo Cayenne e o sedã de quatro portas Panamera, que representaram três quartos de suas vendas de veículos em 2012, mas alguns críticos achavam que a empresa estava diluindo sua imagem de carro esportivo nesse processo. Talvez em resposta a isso, a Porsche incrementou suas pistas de testes *off-road*, cursos de condução e eventos itinerantes nos últimos anos para ajudar os clientes a sentir a adrenalina de dirigir um lendário Porsche 911 ou um roadster Boxster.<sup>100</sup>

Se uma empresa lança extensões que os consumidores consideram inadequadas, eles podem começar a questionar a integridade da marca, ficar confusos ou até frustrados: Qual versão do produto é a ‘certa’ para eles? Conhecem a marca tão bem quanto supunham conhecer? As lojas recusam muitos novos produtos e marcas porque suas prateleiras ou displays não têm espaço para eles. E a própria empresa pode ficar abarrotada.

O pior cenário possível para uma extensão é aquele em que não somente fracassa, mas, no processo, arrasta junto a imagem da marca-mãe. Felizmente, isso é raro. Os ‘fracassos de marketing’, em que o número de consumidores atraídos pela marca é insuficiente, costumam ser bem menos prejudiciais do que os ‘fracassos de produto’, em que a marca não consegue cumprir sua promessa. Ainda assim, os fracassos de produto só diluem o brand equity quando a extensão é tida como muito similar à marca-mãe. O carro Audi 5000 sofreu uma avalanche de publicidade e comunicação boca a boca negativas em meados da década de 1980, quando alegou-se que ele apresentava um problema de ‘aceleração brusca’. A publicidade desfavorável estendeu-se para o modelo 4000, mas o Quattro ficou relativamente protegido das repercussões negativas, pois se distanciara do 5000 com uma estratégia mais diferenciada de branding e propaganda.<sup>101</sup>

Mesmo que as vendas de uma extensão de marca sejam altas e atinjam seu alvo, é possível que a receita provenha de consumidores que optaram pela extensão em detrimento dos produtos já existentes da marca-mãe — na verdade, canibalizando a marca-mãe. Mudanças nas vendas dentro da marca talvez não sejam necessariamente indesejáveis porque podem ser compreendidas como uma forma de *canibalização antecipada*. Em outras palavras, os consumidores poderiam ter mudado para uma marca da concorrência e não para a extensão de linha, caso ela não tivesse sido introduzida na categoria. O sabão em pó Tide mantém a mesma participação de mercado de 50 anos atrás em virtude das contribuições de vendas de diversas extensões de linha — sabão em pó perfumado, sem perfume, em barra, líquido etc.

Uma desvantagem das extensões de marca facilmente ignorada é que, lançando um produto como uma extensão de marca, a empresa abre mão da oportunidade de criar uma nova marca, com imagem e brand equity próprios e exclusivos. Consideremos os benefícios obtidos pela Disney ao lançar filmes direcionados ao público adulto com a Touchstone, pela Levi’s ao criar as calças rústicas Dockers e pela Black&Decker ao lançar as sofisticadas ferramentas elétricas DeWALT.

**CARACTERÍSTICAS DO SUCESSO** Os profissionais de marketing devem avaliar cada extensão de marca em potencial por sua eficácia em transmitir o brand equity da marca-mãe para o novo produto, além de considerar a eficácia com que a extensão, por sua vez, contribui para o brand equity da marca-mãe. O Crest Whitestrips alavancou a forte reputação da Crest em higiene

bucal para proporcionar reafirmação no campo dos branqueadores dentários e, ao mesmo tempo, reforçar a imagem consagrada da empresa em higiene bucal.

Uma série de perguntas deve ser feita ao analisar o potencial de sucesso de uma extensão.<sup>102</sup>

- A marca-mãe tem um brand equity forte?
- Existe uma forte base de ligação?
- A extensão tem os pontos de paridade e de diferença ideais?
- Como os programas de marketing podem melhorar o brand equity da extensão?
- Que implicações a extensão terá sobre o brand equity e a lucratividade da marca-mãe?
- Como os efeitos do feedback podem ser mais bem gerenciados?

Para ajudar a responder essas perguntas, a Tabela 11.3 apresenta um modelo de classificação com pesos e dimensões específicos que os usuários podem ajustar a cada aplicação.

**Tabela 11.3** Classificação da extensibilidade da marca

Atribua pontos para classificar o conceito do novo produto nas dimensões específicas das seguintes áreas:

<b>Perspectivas de consumo: nível de desejo</b>
10 pts. ____ Apelo da categoria do produto (tamanho, potencial de crescimento)
10 pts. ____ Transferência de brand equity (ligação percebida da marca)
5 pts. ____ Ligação percebida do consumidor-alvo
<b>Perspectivas da empresa: entrega</b>
10 pts. ____ Alavancagem de ativos (tecnologia de produto, capacidade de organização, eficácia do marketing via canais e comunicações)
10 pts. ____ Potencial de lucro
5 pts. ____ Viabilidade de lançamento
<b>Perspectivas competitivas: diferenciação</b>
10 pts. ____ Apelo comparativo (muitas vantagens, poucas desvantagens)
10 pts. ____ Resposta competitiva (probabilidade, imunidade ou invulnerabilidade a)
5 pts. ____ Barreiras jurídicas/reguladoras/institucionais
<b>Perspectivas da marca: feedback de brand equity</b>
10 pts. ____ Fortalece o valor da marca-mãe
10 pts. ____ Facilita oportunidades adicionais de extensão de marca
5 pts. ____ Melhora a base de ativos
<b>TOTAL</b> ____ pts.

A Tabela 11.4 enumera uma série de resultados de pesquisas acadêmicas sobre extensões de marca.<sup>103</sup> Um dos principais erros na avaliação de oportunidades de extensão é não levar em conta *todas* as estruturas de conhecimento de marca detidas pelos consumidores e, em vez disso, focar em uma ou mais associações de marca como uma base potencial de ligação.<sup>104</sup> A Bic é um exemplo clássico desse tipo de erro.<sup>105</sup>

**BIC** Especializada em produtos baratos e descartáveis, a francesa Société Bic conseguiu criar um mercado para canetas esferográficas não recarregáveis no fim dos anos 1950, para isqueiros descartáveis no início dos anos 1970 e para lâminas descartáveis no início dos anos 1980. Contudo, não obteve êxito quando tentou usar a mesma estratégia de marketing para perfumes Bic nos Estados Unidos e na Europa em 1989.

Os perfumes – dois femininos (*Nuit e Jour*) e dois masculinos (*Bic for Men e Bic Sport for Men*) – vinham em spray, em embalagens de vidro de 7,5 ml que pareciam isqueiros rechonchudos, e eram vendidos a US\$ 5 cada. Os produtos ficavam expostos em suportes nos balcões dos caixas em todos os amplos canais de distribui  o da Bic. Na época, a representante da Bic descreveu os novos produtos como extensões do legado da empresa

– “excelente qualidade a preços acessíveis, fácil de comprar e usar”. A campanha de promo  o e propaganda da extensão de marca, avaliada em US\$ 20 milhões, trazia imagens de pessoas estilizadas divertindo-se com o perfume e divulgava o bord  o *Paris in Your Pocket* (Paris em seu bolso). Mas a Bic não conseguiu superar a falta de magnetismo e as associa  es negativas com sua imagem e a extensão acabou sendo um fracasso.



**Tabela 11.4** Resultados de pesquisa sobre extensões de marca

■ Extensões de marca bem-sucedidas ocorrem quando associações favoráveis são atribuídas à marca-mãe e há uma percepção de ligação entre a marca-mãe e o produto da extensão.
■ Há muitas bases de ligação: atributos e benefícios relacionados a produtos, atributos e benefícios não relacionados a produtos e benefícios relacionados a situações de uso comum ou tipos de usuário.
■ Dependendo do conhecimento que o consumidor detém das categorias, as percepções de ligações podem se basear em semelhanças técnicas ou de fabricação ou considerações mais superficiais, como uma complementaridade necessária ou situacional.
■ Marcas de alta qualidade prestam-se mais à extensão do que as de qualidade média, embora ambos os tipos de marca tenham limites.
■ Uma marca tida como modelo de uma categoria de produto pode ser difícil de ser estendida para fora da categoria.
■ Associações de atributos concretos tendem a ser mais difíceis de estender do que associações de benefícios abstratos.
■ Os consumidores podem transferir associações positivas na classe de produto original, mas que se tornam negativas no contexto da extensão.
■ Os consumidores podem inferir associações negativas sobre uma extensão, talvez até mesmo com base em outras associações positivas inferidas.
■ Pode ser difícil a extensão para uma classe de produto considerada fácil de ser fabricada.
■ Uma extensão de sucesso não somente pode contribuir com a imagem da marca-mãe, mas também permitir extensão ainda mais ampla da marca.
■ Uma extensão mal-sucedida prejudica a marca-mãe somente quando há uma forte ligação entre elas.
■ Uma extensão mal-sucedida não impede que uma empresa ‘retroceda’ e introduza uma extensão mais similar.
■ Extensões verticais podem ser difíceis e, muitas vezes, exigem estratégias de submarca.
■ A estratégia de propaganda mais eficaz para uma extensão enfatiza informações sobre essa extensão, em vez de lembrar a marca-mãe.

Fonte: KELLER, Kevin Lane. *Strategic Brand Management*. 4. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2013. Impresso e reproduzido em formato eletrônico com permissão de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

## Customer equity

Alcançar o brand equity deve ser prioridade máxima para toda organização. A seção *Memo-rando de marketing: Branding no século XXI* apresenta recomendações para uma liderança de marca duradoura.

Por fim, podemos relacionar o brand equity a um importante conceito de marketing, o **customer equity**. O objetivo da gestão de relacionamento com clientes (CRM, do inglês *customer relationship management*) é gerar um alto nível de customer equity.<sup>106</sup> Embora possamos calculá-lo de diversas maneiras, uma definição é “a soma dos valores vitalícios de todos os clientes”.<sup>107</sup> Como vimos no Capítulo 5, o valor vitalício do cliente é afetado pela receita e pelos custos de aquisição e retenção de clientes, além de *cross-selling* (vendas cruzadas).<sup>108</sup>

- A **aquisição** depende do número de clientes potenciais, da probabilidade de aquisição de um cliente potencial e dos gastos de aquisição por cliente potencial.
- A **retenção** é influenciada pela taxa de retenção e pelo nível de gastos de retenção.
- Os **gastos adicionais** são uma função da eficiência de vendas adicionais, do número de ofertas de venda adicional dadas aos clientes existentes e da taxa de resposta a novas ofertas.

As perspectivas de brand equity e customer equity certamente têm muitos temas em comum.<sup>109</sup> Ambos enfatizam a importância da fidelidade do cliente e a noção de que criamos valor tendo o maior número possível de clientes que pagam o preço mais alto possível.

MEMORANDO DE **Marketing****BRANDING NO SÉCULO XXI**

Pioneiro no estudo de branding e ainda atuando como estrategista de marca, David Aaker tem muita experiência com o que faz o sucesso das marcas. Vejamos a seguir as dez principais 'tarefas' que ele recomenda aos profissionais de marketing para se destacar no desenvolvimento da marca.

1. Trate as marcas como ativos. A estratégia de marca precisa ser desenvolvida em conjunto com a estratégia de negócios.
2. Mostre o resultado estratégico da construção da marca. Demonstre como o sucesso de uma estratégia de negócios depende dos ativos da marca.
3. Reconheça a riqueza das marcas. Vá além de frases sucintas. Embora de duas a quatro associações sejam as mais importantes, entenda a gama completa de associações criadas pela marca.
4. Vá além dos benefícios funcionais. Benefícios emocionais e de auto-expressão, bem como a personalidade da marca, podem servir de base para uma diferenciação sustentável e um relacionamento profundo com o cliente.
5. Considere associações organizacionais. Pessoas, programas, valores, estratégias e legado — que sejam exclusivas da empresa e significativas para os clientes.

6. Recorra a modelos. Quais outras empresas obtiveram sucesso com esforços similares de marca? Existem pessoas ou programas dentro da empresa que incorporem as características desejadas para a marca?
7. Compreenda o espectro de relacionamento da marca e o grau adequado de separação para novas ofertas.
8. Procure por diferenciadores de marca. Até mesmo os benefícios funcionais, se copiados, poderão permanecer distintivos se receberem de início uma identidade de marca forte.
9. Use energizadores de marca. Uma pessoa ou um programa de marca que se possa associar à marca.
10. Vença a batalha da relevância da marca. Faça seus concorrentes parecerem irrelevantes.

Fonte: David Aaker's Top 10 Brand Precepts. Disponível em: <www.prophet.com>. Acesso em: 18 jul. 2018. Para obter mais insights sobre as melhores práticas de branding, veja: ADAMSON, Allen. *The Edge: 50 Tips from Brands that Lead*. Nova York: Palgrave Macmillan, 2013.

Na prática, porém, as duas perspectivas enfatizam coisas diferentes. O customer equity está centrado no valor do resultado financeiro, cujos benefícios são seus indicadores quantificáveis de desempenho financeiro, mas oferece uma orientação limitada para estratégias de colocação de produtos no mercado. Em grande parte, ignora algumas das importantes vantagens de criar uma marca forte, como a capacidade de atrair funcionários mais eficientes, obter maior apoio dos parceiros de canal e da cadeia de suprimento e criar oportunidades de crescimento por meio de extensões de linha e de categoria, além de licenciamentos. A abordagem de customer equity pode ignorar o 'valor da opção' de marcas e seu potencial de afetar receitas e custos futuros. Nem sempre leva plenamente em conta ações e reações competitivas ou os efeitos das redes sociais, da comunicação boca a boca e das recomendações de um cliente para o outro.

Por outro lado, o brand equity tende a enfatizar questões estratégicas em gestão de marcas, além de criar e alavancar o reconhecimento da marca e sua imagem junto aos clientes. Oferece uma orientação muito mais prática para as atividades de marketing. Focados em marcas, contudo, nem sempre os gerentes desenvolvem análises detalhadas sobre os clientes em relação ao brand equity que obtêm ou à lucratividade resultante desenvolvida a longo prazo.<sup>110</sup> As abordagens de brand equity poderiam beneficiar-se de sistemas mais acurados de segmentação proporcionados por análises no nível do cliente e mais estudos sobre como desenvolver programas de marketing personalizados para cada cliente — seja um indivíduo, seja uma organização, como uma loja de varejo. De modo geral, há menos considerações financeiras colocadas em jogo em brand equity do que em customer equity.

No entanto, tanto o brand equity como o customer equity são importantes. Não há marcas sem clientes, nem clientes sem marcas. As marcas servem de 'isca' usada por varejistas e outros intermediários do canal para atrair clientes, de quem extraem valor. Os clientes são o motor de lucros tangíveis para as marcas rentabilizarem seu valor.

**Resumo**

1. Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou ainda uma combinação de todos esses elementos, destinada a identificar bens e serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los da concorrência. Os diversos componentes de uma marca — nomes de marca, logos, símbolos, embalagens, e assim por diante — são os elementos de marca.
2. Marcas são ativos intangíveis valiosos que oferecem uma série de benefícios a clientes e empresas e precisam ser administradas

cuidadosamente. O segredo do branding é fazer os consumidores notarem as diferenças entre as marcas em uma categoria de produto.

3. Para definir o brand equity, é preciso considerar os efeitos de marketing atribuíveis exclusivamente a uma marca. Isto é, o marketing de bens e serviços gera resultados em função de sua marca que são diferentes dos resultados obtidos caso o mesmo produto não fosse identificado por ela.
4. A construção do brand equity depende de três fatores principais: (1) as escolhas iniciais dos elementos de marca ou identidades que constituem a marca; (2) a forma como a marca é integrada ao programa de suporte de marketing; e (3) as associações transferidas indiretamente à marca quando a vinculamos a alguma outra entidade (empresa, país de origem, canal de distribuição ou outra marca).
5. As auditorias de marca mensuram 'por onde a marca passou' enquanto os estudos de rastreamento mensuram 'onde a marca está agora' e se os programas estão surtindo os efeitos desejados.

6. A estratégia de branding da empresa identifica quais elementos de marca ela escolhe aplicar aos diversos produtos que comercializa. Em uma extensão de marca, a empresa utiliza um nome de marca estabelecido para lançar um novo produto. Possíveis extensões devem ser julgadas segundo sua eficiência para transmitir o brand equity já existente ao novo produto, além da eficiência com que a extensão, por sua vez, contribuirá para o brand equity preexistente da marca-mãe.
7. Marcas podem expandir a abrangência, proporcionar proteção, disseminar uma imagem ou cumprir várias outras funções para a empresa. Cada produto com nome de marca deve ter um posicionamento bem definido para maximizar a abrangência, minimizar a sobreposição e, assim, otimizar o portfólio.
8. Customer equity é um conceito complementar ao brand equity que reflete a soma dos valores vitalícios de todos os clientes de uma marca.

## Aplicações

### Debate de marketing

#### AS EXTENSÕES DE MARCA SÃO BOAS OU RUINS?

Alguns críticos condenam veementemente a prática das extensões de marca, pois notam que, não raro, as empresas perdem o foco, e os consumidores ficam confusos. Outros especialistas sustentam a ideia de que as extensões de marca são uma estratégia fundamental de crescimento e uma fonte de receita para a empresa.

**ASSUMA UMA POSIÇÃO:** As extensões de marca podem prejudicar as marcas ou são uma estratégia importante de crescimento?

### Discussão de marketing

#### MODELOS DE BRAND EQUITY

Como podemos relacionar os diferentes modelos de brand equity apresentados neste capítulo? De que forma eles se assemelham? De que forma se distinguem? É possível construir um modelo de brand equity que incorpore os melhores aspectos de cada modelo?

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### McDonald's

O McDonald's é líder mundial entre as redes de *fast-food* especializadas em hambúrguer, com mais de 37 mil restaurantes em 120 países. Mais de 80% dos negócios McDonald's são de propriedade e operação de franqueados, o que diminui o risco associado à expansão e assegura arrendatários de longo prazo para a empresa. O McDonald's atende 70 milhões de pessoas por dia e promete uma experiência de refeição simples, fácil e agradável a seus clientes.

A história da McDonald's Corporation remonta a 1955, quando Ray Kroc, um vendedor de multimixers (máquinas de bater milk-shakes), adquiriu a franquia de um restaurante dos irmãos McDonald, batizou-o de McDonald's e passou a oferecer alimentos simples como o famoso hambúrguer de '15 cents'. Kroc ajudou a projetar o edifício, que tinha laterais vermelhas e brancas e um único arco dourado para atrair atenção local. Dez anos depois, havia 700 restaurantes McDonald's pelo país e a marca estava prestes a se tornar um nome familiar.

Durante as décadas de 1960 e 1970, Kroc levou o McDonald's ao crescimento nacional e internacional enquanto reforçava a importância da qualidade, do atendimento, da limpeza e do valor. O menu foi ampliado e passou a incluir o Big Mac, o Quarteirão, o McLanche Feliz, o McFish e itens de café da manhã como o Egg McMuffin. Kroc também logo entendeu que seu público-alvo era formado por crianças e famílias. Por isso, concentrou seus esforços de propaganda nesses grupos e lançou o Ronald McDonald em 1965 durante um comercial de 60 segundos. Logo, outros personagens, como o Grimace, o Hamburglar

e o Mayor McCheese, fizeram sua estreia em campanhas publicitárias do McDonald's e ajudaram a atrair para seus restaurantes crianças que desejavam alimentos simples e saborosos, além de diversão.

Em 1974, o McDonald's criou a Ronald McDonald House, para ajudar crianças com leucemia. Desde então, a ação de caridade expandiu-se globalmente por meio da Ronald McDonald House Charities, que consiste em três grandes programas: Ronald McDonald House, Ronald McDonald Family Room e Ronald McDonald Care Mobile.

O McDonald's expandiu-se agressivamente para o mercado internacional ao longo da década de 1980, estabelecendo-se em localidades na Europa, Ásia, Filipinas e Malásia. Essa rápida expansão, no entanto, levou a muitas batalhas durante a década de 1990 e o início da década de 2000. A empresa perdeu seu foco e direcionamento com uma expansão de cerca de dois mil novos restaurantes por ano. Os novos funcionários não eram treinados rapidamente ou o suficiente, o que levou a um mau atendimento ao cliente e restaurantes mais sujos. Além disso, novos concorrentes de opções mais saudáveis surgiram, como a Subway e a Panera Bread.

As preferências dos consumidores e as tendências de alimentação também começaram a mudar no início dos anos 2000, e as novas opções do McDonald's deixaram a desejar em muitas frentes. Novos produtos como a pizza, o Arch Deluxe e os sanduíches frios não se tornaram populares entre os consumidores, o que também aconteceu com os pequenos ajustes no menu, incluindo várias modificações no molho

especial do Big Mac. Jim Skinner, CEO do McDonald's, explicou: "Nós nos descuidamos do mais importante: comida quente e de alta qualidade a um ótimo preço na velocidade e conveniência do McDonald's".

Em 2003, o McDonald's implementou um esforço estratégico chamado *Plan to Win* (Plano para vencer). A estrutura, que persiste até os dias de hoje, ajudou os restaurantes McDonald's a voltarem a se concentrar na oferta de uma experiência de consumo melhor e de maior qualidade, em vez de uma opção rápida e barata de *fast-food*. A 'cartilha' do plano apresentava uma visão estratégica sobre como melhorar os cinco Ps da empresa — pessoas, produtos, promoções, preços e pontos de venda —, mas permitia que cada estabelecimento se adaptasse aos variados ambientes e culturas locais. Por exemplo, o McDonald's introduziu um pequeno enrolado de bacon para café da manhã no Reino Unido, um hambúrguer M premium na França, e ovo, tomate e pimenta no McPuff da China. Os preços também variavam ligeiramente nos Estados Unidos para melhor refletir diferentes gostos em diferentes regiões.

Algumas mudanças nos alimentos que contribuíram para a volta por cima da empresa incluíram o oferecimento de mais opções de frango à medida que o consumo de carne começou a diminuir, a venda de leite em garrafa em vez de caixa e a remoção das opções 'Super Size' depois que o documentário *Super size me* tivera como alvo o McDonald's e sua ligação com a obesidade. Para responder às tendências de uma vida saudável, o McDonald's começou a oferecer saladas especiais, bem como fatias de maçã, em vez de batatas fritas, no McLanche Feliz, além de McNuggets somente com carne branca.

Enquanto muitas das opções mais saudáveis eram direcionadas às mães e cobravam um preço premium, foi introduzido um menu de um dólar que visava à faixa de baixa renda e de adolescentes. Outras repostas incluíram a melhoria do serviço *drive-thru*, a introdução de mais opções de *snacks* e a reforma dos restaurantes com assentos de couro, paredes pintadas com cores mais quentes, Wi-Fi e TVs de tela plana. Em muitos locais, foram criadas três 'zonas' diferentes que se ajustam às necessidades de cada público-alvo: uma zona de descanso com sofás confortáveis, onde os adolescentes poderiam ficar e socializar; uma

zona dedicada às famílias, com mesas e cadeiras que poderiam ser facilmente reconfiguradas; e uma zona eficiente para os consumidores que precisavam comer rápido e sair.

Os resultados iniciais foram surpreendentes: de 2003 a 2006, o preço das ações subiu 170%. Em 2008, o McDonald's era uma de apenas duas empresas listadas no Dow Jones Industrial Average cujo preço das ações subiu durante a recessão mundial. As vendas continuaram a aumentar e, em 2012, atingiram receitas recordes de US\$ 27 bilhões.

Hoje em dia, o McDonald's amplia sua base de consumidores por meio de crescimento global e expansão de produto. Por exemplo, a introdução bem-sucedida do McCafé visava diretamente aos consumidores em um mercado em expansão e roubou participação de empresas como Starbucks, Dunkin' Donuts e Caribou Coffee. É um bom exemplo de como o McDonald's atua para atrair novos consumidores e objetiva permanecer relevante ao longo dos anos. Sua campanha atual *I'm Lovin' It* (Amo muito tudo isso) parece conectar-se com a ampla base de consumidores do McDonald's e faz com que voltem repetidas vezes.

## Questões

1. Quais são os valores centrais da marca McDonald's? Eles mudaram ao longo dos anos?
2. Como o McDonald's aumentou seu brand equity ao longo dos anos? O McDonald's mudou em diferentes tempos econômicos ou em diferentes partes do mundo? Explique sua resposta.
3. Quais riscos você prevê que o McDonald's enfrentará daqui para frente?

Fontes: MARTIN, Andrew. At McDonald's, the Happiest Meal Is Hot Profits. *The New York Times*, 10 jan. 2009; ADAMY, Janet. McDonald's Seeks Way to Keep Sizzling. *Wall Street Journal*, 10 mar. 2009; VELLA, Matt. McDonald's Thinks about the Box. *Businessweek*, 8 dez. 2008; WOHL, Jessica. McDonald's CEO: Tough Economy, but Some 'Thawing'. *Reuters*, 17 abr. 2009; INTERBRAND's Best Global Brands 2012; CRAIN, Rance. Has Time Run Out for McDonald's Brand Chronicle after 10 years? *Ad Age*, 2 dez. 2013; McDonald's 2012 Annual Report.

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### Procter & Gamble

A Procter & Gamble (P&G) iniciou suas atividades em 1837 quando os cunhados William Procter e James Gamble, cujas esposas eram irmãs, abriram uma pequena fábrica de vela e sabão. A partir daí, a P&G inovou e lançou uma série de produtos revolucionários de qualidade e valor superiores, incluindo o sabonete Ivory em 1882, o lava-roupas Tide em 1946, o creme dental com flúor Crest em 1955 e as fraldas descartáveis Pampers em 1961. A empresa também abriu as portas para novas categorias de produtos por meio da aquisição de várias empresas, incluindo a Richardson-Vicks (fabricante de produtos de cuidados pessoais, como Pantene, Olay e Vicks), a Norwich Eaton Pharmaceuticals (fabricante do medicamento para distúrbios estomacais Pepto-Bismol), a Gillette, a Noxell (fabricante da espuma de barbear Noxzema), a Shulton's Old Spice, a Max Factor e a Iams Company (fabricante de ração para animais de estimação).

Atualmente, a P&G é uma das mais competentes indústrias de bens de consumo do mundo e possui um dos portfólios mais poderosos de marcas confiáveis. Emprega 121 mil funcionários em mais de 80 países, detém US\$ 25 bilhões em marcas globais, investe anualmente mais de US\$ 2 bilhões em P&D, e seu total de vendas mundiais supera US\$ 84 bilhões ao ano. Sua liderança sustentável no mercado reside em uma série de competências e filosofias:

**Conhecimento do cliente.** A P&G estuda seus clientes — tanto os consumidores finais como os parceiros comerciais — por meio de contínua pesquisa de mercado e coleta de informações. A empresa gasta mais de US\$ 100 milhões em mais de dez mil projetos de pesquisa formal de consumo por ano e gera mais de três milhões de contatos com consumidores por e-mail e central telefônica. Também incentiva que seus profissionais de marketing e pesquisadores saiam a campo para interagir com consumidores e varejistas em seu ambiente natural.

**Perspectiva de longo prazo.** A P&G dedica tempo à análise criteriosa de cada oportunidade antes de agir. Uma vez comprometida, a empresa desenvolve o melhor produto possível e o executa com a determinação de torná-lo um sucesso. Por exemplo, ela travou uma batalha com as batatas Pringles por quase uma década antes de alcançar sucesso de mercado. Recentemente, a P&G passou a se concentrar em aumentar sua presença nos mercados em desenvolvimento, focando em acessibilidade, reconhecimento de marca e distribuição por meio de comércio eletrônico e lojas de alta frequência.

**Inovação de produto.** A P&G inova produtos ativamente. Ela emprega 1.000 doutores em ciência, mais do que Harvard, Berkeley e MIT juntos, e solicita cerca de 3.800 patentes por ano. Parte de seu



processo de inovação consiste em desenvolver marcas que ofereçam novos benefícios aos consumidores. Entre as inovações recentes que criaram categorias inteiramente novas estão o Febreze, um spray que elimina odor de tecidos; o Dryel, um produto que permite a lavagem a seco de roupas em casa na secadora; e o Swiffer, um sistema de limpeza que remove com maior eficácia poeira, sujeira e fios de cabelo de pisos. Larry Huston, ex-diretor de inovação, afirmou: “A P&G é um grande medida uma empresa de ciências com marca.”

**Estratégia de qualidade.** A P&G cria produtos de qualidade acima da média e os aprimora ou reformula continuamente. Quando a empresa diz ‘novo e melhorado’, pode apostar que é. Exemplos recentes incluem a versão concentrada do sabão em pó Tide; a Pampers Rash Guard, uma fralda que trata e previne assaduras; e melhores produtos 2 em 1 de xampu e condicionador Pantene, Vidal Sassoon e Pert Plus.

**Estratégia de extensão de marca.** A P&G produz suas marcas em vários tamanhos e formas. Essa estratégia ganha mais espaço de prateleira e impede o ingresso de concorrentes para satisfazer necessidades não atendidas do mercado. A empresa também utiliza seus nomes de marca fortes para lançar novos produtos com reconhecimento instantâneo e muito menos despesas de propaganda. A marca Mr. Clean foi ampliada de produtos de limpeza para casa para produtos de limpeza de banheiros, e até mesmo para um sistema de lavagem de carros. A Old Spice ampliou sua marca de perfumes masculinos para desodorantes. Com frequência, a P&G alavanca tecnologias já existentes para criar uma extensão de marca. Por exemplo, quando a Crest lançou com êxito a extensão de sua marca para um sistema de branqueamento de dentes chamado Crest Whitestrips, a empresa usou métodos de branqueamento da divisão de produtos para lavagem de roupas da P&G, tecnologia de filme plástico da divisão de embalagem de alimentos e técnicas de colagem da divisão de papel.

**Estratégia multimarca.** A P&G comercializa várias marcas na mesma categoria de produto, tais como fraldas Luvs e Pampers e escovas de dente Oral-B e Crest. Cada marca atende um desejo diferente do consumidor e compete contra marcas concorrentes específicas. Ao mesmo tempo, a P&G toma o cuidado de não vender marcas demais, além de ter reduzido sua vasta gama de produtos, tamanhos, sabores e variedades nos últimos anos para potencializar seu portfólio de marcas.

**Força de vendas agressiva.** A força de vendas da P&G foi classificada entre as 25 melhores pela revista *Sales & Marketing Management*. O segredo de seu sucesso são os laços estreitos que a equipe de vendas forma com varejistas, notadamente o Walmart. A equipe de

150 vendedores que atende o gigante varejista trabalha em estreita colaboração com ele para melhorar tanto os produtos que vão para as lojas como o processo pelo qual chegam até elas.

**Eficiência industrial e redução de custos.** A reputação da P&G de grande empresa de marketing equipara-se a sua excelência como uma empresa de manufatura. A P&G faz investimentos consideráveis em desenvolvimento e melhoria das operações de produção para manter seus custos entre os mais baixos do setor, permitindo-lhe reduzir os preços premium de alguns de seus produtos.

**Sistema de gestão de marca.** A P&G deu origem ao sistema de gestão de marca pelo qual há um executivo responsável por cada marca. Esse sistema tem sido copiado por muitos concorrentes, mas nem sempre com o sucesso da P&G. Recentemente, modificou sua estrutura de gestão geral de modo que cada categoria de marca passou a ser administrada por um gerente de categoria com responsabilidade por volume e lucro. Embora essa nova organização não substitua o sistema de gestão de marca, ajuda a aguçar o foco estratégico nas necessidades dos consumidores-alvo e a concorrência na categoria.

As realizações da P&G ao longo dos últimos 180 anos resultaram de uma orquestração bem-sucedida da miríade de fatores que contribuem para a liderança do mercado. Hoje em dia, a ampla gama de produtos da empresa é usada por 4,8 bilhões de pessoas em 180 países diferentes.

## Questões

1. O impressionante portfólio da P&G inclui alguns dos nomes de marca mais fortes do mundo. Cite alguns dos desafios e riscos associados à liderança de mercado em tantas categorias.
2. Com a mídia social assumindo cada vez mais importância e menos pessoas assistindo aos tradicionais comerciais de TV, o que a P&G precisa fazer para manter a força da imagem de suas marcas?
3. Quais riscos você prevê que a P&G enfrentará daqui para frente?

*Fontes:* BERNER, Robert. Detergent Can Be So Much More. *Business Week*, 1 maio 2006, p. 66-68; A Post-Modern Proctoid. *The Economist*, 15 abr. 2006, p. 68; P&G Fact Sheet, dez. 2006; GALVIN, John. The World on a String. *Point*, fev. 2005, p. 13-24; NEFF, Jack. P&G Kisses Up to the Boss: Consumers. *Advertising Age*, 2 maio 2005, p. 18; The Nielsen Company Issues Top Ten U.S. Lists for 2008. *The Nielsen Company*, 12 dez. 2008; COLEMAN-LOCHNER, Lauren; HYMOWITZ, Carol. At Procter and Gamble, the Innovation Well Runs Dry. *Business week*, 6 set. 2012; Procter and Gamble 2013 Annual Report. Disponível em: <www.pg.com>. Acesso em: 18 jul. 2018.



# CAPÍTULO 12

## Dinâmica competitiva e expansão de mercado

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Por que é importante que as empresas desenvolvam seu *core business*?
2. Como os líderes expandem o mercado total e defendem sua participação de mercado?
3. Como as desafiantes devem atacar os líderes de mercado?
4. Como os seguidores de mercado ou ocupantes de nicho podem competir de maneira efetiva?
5. Quais estratégias de marketing são adequadas em cada estágio do ciclo de vida do produto?
6. Como os profissionais de marketing devem ajustar suas estratégias e táticas em uma desaceleração da economia?

O crescimento é essencial para o sucesso de todas as empresas. Isso posto, ser líder de mercado em longo prazo é a meta de todo profissional de marketing. No entanto, as atuais circunstâncias desafiadoras de mercado com frequência exigem que as empresas reformulem várias vezes suas estratégias de marketing e ofertas de produto. As condições econômicas mudam, os concorrentes lançam novas investidas e os interesses e as exigências dos consumidores evoluem. Diferentes posições de mercado podem sugerir diferentes estratégias de mercado. Por anos, uma interessante batalha competitiva foi travada entre a FedEx e a UPS, em que cada empresa foi desafiante no território da outra.<sup>1</sup>

Depois de ver a UPS invadir com êxito seu sistema de entregas aéreas, a FedEx investiu pesado nos serviços de entregas terrestres por meio de uma série de aquisições para desafiar a concorrente no território dela. As duas empresas travam agora uma batalha acalorada para conquistar vantagem no mercado. Ambas se voltam ao multibilionário mercado em rápido crescimento de entrega doméstica na China, onde a FedEx tem uma posição de vantagem e uma operação de maior porte. Os mercados no exterior são atrativos para os dois concorrentes, dado que pouco mais da metade da receita da FedEx e quase dois terços da receita da UPS vêm do mercado norte-americano. Combinadas, as duas empresas respondem por impressionantes 10% do produto interno bruto (PIB) dos Estados Unidos. Para expandir seu alcance e a variedade de serviços que podem fornecer, ambas têm recorrido a aquisições estratégicas de empresas de entregas em todo o mundo, nenhuma delas maior do que a tentativa de aquisição da TNT pela UPS, bloqueada ao menos inicialmente pelos órgãos reguladores europeus. No mercado doméstico, ambas as empresas têm tentado reter clientes com entregas porta a porta. Impulsionadas pelo rápido crescimento do comércio eletrônico, as entregas residenciais aumentam em ritmo acelerado, e a FedEx detém a vantagem de fazer entregas aos sábados. Com a propaganda *UPS Loves Logistics* (UPS ama logística), a UPS posicionou-se como o 'especialista em logística' capaz de oferecer uma ampla gama de serviços da cadeia de suprimentos que vai além da entrega.

**Este capítulo analisa o crescimento, o papel exercido pela concorrência e a melhor forma de os profissionais de marketing gerenciarem suas marcas, levando-se em consideração o posicionamento de mercado e o estágio do ciclo de produto. A concorrência intensifica-se ano a ano, abrangendo concorrentes globais ávidos por aumentar vendas em novos mercados, concorrentes on-line em busca de meios econômicos para expandir sua distribuição, marcas próprias e de lojas que oferecem opções de baixo preço e extensões de megamarcas que ingressam em novas categorias. Por essas e outras razões, o destino de produtos e marcas mudam com o tempo, e os profissionais de marketing devem acompanhar essas mudanças.**



A FedEx passou a oferecer transporte terrestre e a UPS a oferecer transporte aéreo para que cada empresa possa competir melhor com a outra.



Créditos: Andrew Kelly / Insider Images / Polaris / Newscom.

## Crescimento

Uma função importante do marketing é impulsionar o crescimento nas vendas e as receitas de uma empresa. Isso se aplica especialmente a um novo produto com muitas vantagens competitivas e bastante potencial. Um marketing eficaz pode ajudar a induzir a experimentação e promover a comunicação boca a boca e a divulgação. Mercados mais maduros, porém, são mais desafiadores. Em alguns casos, a briga pela participação de mercado é menos produtiva do que a expansão do tamanho do mercado como um todo.

### ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

O Capítulo 2 abordou como as empresas podem crescer por meio da expansão com novos produtos e novos mercados, um tópico detalhado nos capítulos 8 e 15. Nessa linha, Phil e Milton Kotler enfatizam as seguintes estratégias:<sup>2</sup>

- Crescer conquistando participação de mercado.
- Crescer desenvolvendo clientes e stakeholders comprometidos.
- Crescer construindo uma marca poderosa.
- Crescer inovando com novos produtos, serviços e experiências.
- Crescer por meio de expansão internacional.
- Crescer por meio de aquisições, fusões e alianças.
- Crescer formando uma excelente reputação de responsabilidade social.
- Crescer em parceria com o governo e as ONGs.

Vejamos como a Under Armour cresceu nos últimos anos.<sup>3</sup>



Crédito: PR Newswire.

O negócio de mais rápido crescimento da Under Armour é voltado ao público feminino.

**UNDER ARMOUR** Quando jogava futebol pela Universidade de Maryland, Kevin Plank sentia-se incomodado com as camisetas de algodão que retinham água e ficavam pesadas durante a atividade. A Under Armour nasceu quando, munido de US\$ 500 e alguns metros de forro de casaco, Plank trabalhou com um alfaiate local para criar sete protótipos de camiseta justa que absorviam a transpiração e mantinham os atletas secos. Com foco em desempenho e autenticidade e o respaldo de uma intensa propaganda direta, a marca logo se tornou uma das favoritas em escolas, faculdades e universidades; mais tarde, foi lançada uma ampla variedade de roupas esportivas, bem como chuteiras de futebol e tênis de basquete e de corrida. Em 2009, era concorrente direta de adversários de grande porte como Nike e Adidas. Uma marca tradicionalmente masculina, a Under Armour logo reconheceu o valor de um novo alvo demográfico — as mulheres. Sem querer cair

em uma abordagem superficial do tipo “diminuir o tamanho e pintar de cor de rosa”, a empresa uniu seus departamentos de marketing, design de produto e insights de consumidor para desenvolver soluções focadas no público feminino. A campanha de mídia totalmente integrada *What’s Beautiful* (O que é belo) — com um slogan que incentivava as mulheres a *No Matter What, Sweat Every Day* (Haja o que houver, transpire todo dia) — e o sucesso de suas linhas de calçados ajudaram a divisão feminina a ser o negócio de mais rápido crescimento da Under Armour. A empresa também pretende expandir-se internacionalmente, concentrando-se inicialmente na Europa e na América Latina. Enquanto a Nike e a Adidas geram cerca de 60% de sua receita fora de suas regiões de origem, a Under Armour gera apenas 6% fora da América do Norte, sendo uma pequena parte disso em mercados emergentes de rápido crescimento, como Índia, China e Brasil.

### DESENVOLVIMENTO DO CORE BUSINESS

Embora haja diversas estratégias de crescimento disponíveis para as empresas, algumas de suas melhores oportunidades estão em desenvolver o *core business* — ou seja, concentrar-se nos produtos e mercados existentes de maior sucesso. As empresas devem evitar a armadilha de achar que ‘a grama do vizinho é mais verde’ e superestimar o lado positivo de novos empreendimentos que as arrastam a territórios inexplorados.

Muitas vezes, as competências exclusivas de uma empresa não se transferem automaticamente para um novo setor. A aquisição da Learning Company pela Mattel em 1999 foi desastrosa porque, em parte, a expertise da empresa de brinquedos provou-se não tão valiosa no



mercado de aprendizagem interativa. Além disso, um setor da economia que esteja ‘quente’ hoje pode estar ‘frio’ amanhã.<sup>4</sup>

Desenvolver o *core business* pode ser uma alternativa menos arriscada do que uma expansão para novas categorias de produto, uma vez que fortalece as credenciais de uma marca como fonte de autoridade e credibilidade e pode gerar economias de escala. Por meio da melhoria da receita e da redução dos custos, o crescimento do *core business* também pode levar ao aumento dos lucros. O guru de marketing do Reino Unido, David Taylor, defende três estratégias principais, citando os exemplos a seguir:<sup>5</sup>

1. **Dê o máximo de destaque possível à essência da marca.** O chocolate Galaxy competiu com sucesso com a Cadbury, posicionando-se como ‘seu parceiro na rendição ao chocolate’ e apresentando um produto de formas mais suaves, gosto mais refinado e aparência mais lustrosa.
2. **Faça a distribuição por canais existentes e novos.** A Costa Coffee, cafeteria número um do Reino Unido, encontrou novas rotas de distribuição usando cabines *drive-through*, máquinas de venda automática em postos de gasolina e cantinas escolares.
3. **Ofereça o produto principal em novos formatos ou versões.** A WD40 oferece a versão Smart Straw de seu conhecido lubrificante multiuso com um canudo embutido que se projeta para ser usado.

Muitas empresas têm buscado sucesso concentrando-se em seu *core business*. O Aegis Group, com sede em Londres, vendeu seu negócio de pesquisa de mercado, o Synovate, para se concentrar na especialização em mídia e comunicação digital.<sup>6</sup> A Levi Strauss eliminou gradualmente a marca Denizen na Ásia para focar na sua marca principal, a Levi’s.<sup>7</sup>

As estratégias de crescimento não são necessariamente proposições do tipo ‘ou uma ou outra’. Focar no *core business* não significa renunciar a novas oportunidades de mercado. A Fortuna Silver Mines, de Vancouver, no Canadá, concentrou-se em suas duas minas de prata — próprias e integradas — no Peru e no México para estimular o crescimento orgânico, enquanto procurava uma terceira mina para impulsionar seu crescimento.<sup>8</sup> Há casos, porém, em que o *core business* simplesmente não é expansível. Com as vendas de computadores pessoais em constante declínio, a fabricante líder de PCs, Lenovo, começou a avaliar o nicho de smartphones como uma nova fonte de negócios para sua marca.<sup>9</sup>

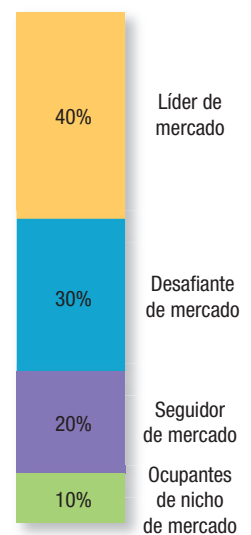
## Estratégias competitivas para líderes de mercado

Suponhamos que um mercado seja ocupado pelas empresas ilustradas na Figura 12.1. Quarenta por cento estão nas mãos de um *líder de mercado*; outros 30% pertencem a uma *desafiante de mercado* e 20% são reivindicados por um *seguidor de mercado* disposto a manter sua participação e não causar perturbação. Os *ocupantes de nicho de mercado*, que atendem pequenos segmentos que as empresas de maior porte não atingem, detêm os 10% restantes. Às vezes, o crescimento depende da adoção das estratégias competitivas certas.

O líder de mercado detém a maior participação de mercado e geralmente lidera em variações de preços, lançamentos de produtos, cobertura de distribuição e intensidade promocional. Alguns líderes de mercado históricos são Microsoft (software), Gatorade (bebidas isotônicas), Best Buy (varejo de produtos eletrônicos), McDonald’s (*fast-food*), Blue Cross Blue Shield (seguro-saúde) e Visa (cartões de crédito).

Embora os profissionais de marketing pressuponham que as marcas bem conhecidas sejam diferenciadas na mente dos consumidores, a menos que uma empresa dominante detenha o monopólio legal, ela deve manter vigilância constante. Uma poderosa inovação de produto pode surgir; um concorrente pode descobrir um novo ângulo de marketing ou planejar um grande investimento de marketing; ou a estrutura de custo do líder pode sofrer uma espiral ascendente. Uma marca renomada e líder de mercado que tem se esforçado para se manter no topo é a Xerox.<sup>10</sup>

Figura 12.1 Estrutura hipotética de mercado



**XEROX** A Xerox teve que se tornar mais do que simplesmente uma fabricante de copadoras. Agora, o ícone de primeira linha cujo nome se tornou um verbo (xerocar) ostenta o mais amplo leque de produtos de reprodução de imagem do mundo e domina o mercado de sistemas sofisticados de impressão, além de oferecer uma nova gama de serviços relacionados não só a esse mercado, mas também ao de negócios em geral. A empresa fez uma transição de linha de produto ao migrar da antiga tecnologia de lentes de luz para os sistemas digitais e tem buscado meios de tornar o sistema de cópias coloridas menos dispendioso e até imprimir em 3D. A Xerox fornece serviços mais amplos de gerenciamento de documentos e de impressão visando a ajudar as empresas a reduzir custos eliminando impressoras de mesa, reduzindo o uso de papel e instalando dispositivos multiusuários e multifuncionais mais eficientes,

que quebram menos e usam suprimentos mais baratos. Sob o comando da ex-CEO Ursula Burns, a Xerox tornou-se muito mais uma empresa de serviços, fornecendo processamento de contas e de negócios, bem como terceirização de TI. Uma aquisição avaliada em US\$ 6,4 bilhões da Affiliated Computer Services (ACS) permitiu à Xerox incorporar sua tecnologia às operações de *back-office*. Um telefonema para o atendimento ao cliente da Virgin America, uma apresentação em papel ou on-line de uma solicitação de seguro-saúde e uma consulta para solucionar um problema em um smartphone, tudo pode ser tratado por um funcionário da Xerox. Um novo dispositivo — um computador compacto com recursos de digitalização, impressão e internet — permite que os agentes de seguros da ACS em campo digitalizem solicitações *in loco* para que sejam classificadas, roteadas e inseridas imediatamente em um

sistema de fluxo de trabalho. A Xerox também tem aplicado tecnologia no marketing. A campanha *Information Overload* (Excesso de informações) usou um vídeo personalizado, ações de e-mail e uma peça de mala direta. Cada cliente recebeu um URL personalizado (PURL) com base em seu comportamento e interesses, o que resultou em taxas de clique de 35 a 40% em comparação com taxas típicas do setor de 1 a 2%. Uma nova campanha impressa e televisiva, *Simplicity by the Numbers* (Simplicidade dos números), reconhece o legado da marca ao mesmo tempo que destaca seus novos recursos. Um anúncio de TV abria com uma mulher na frente de uma copadora dizendo: “Quando digo Xerox, sei em que você está pensando”. Depois de imprimir a imagem de um mapa de trânsito, ela completa: “Em tarifas de transporte público, como nas 37 bilhões que ajudamos a coletar por ano”.

Para se manter no topo, uma empresa deve encontrar primeiramente meios de expandir a demanda do mercado total. Em segundo lugar, deve proteger sua participação corrente com ações defensivas e ofensivas eficazes. Terceiro, deve aumentar sua participação de mercado, ainda que o tamanho do mercado se mantenha constante. A seguir, analisaremos cada uma dessas estratégias.

## EXPANSÃO DA DEMANDA DO MERCADO TOTAL

Normalmente, a empresa dominante lucra mais quando há expansão do mercado total. Se conseguir convencer mais pessoas a consumir ketchup, a utilizá-lo em mais refeições ou a usá-lo mais em cada ocasião, a Heinz se beneficiará consideravelmente, uma vez que já vende quase dois terços do ketchup consumido nos Estados Unidos. De modo geral, o líder de mercado deve buscar novos usuários ou a maior utilização de seus produtos entre aqueles que já os consomem.

**NOVOS USUÁRIOS** Como o Capítulo 2 indicou, uma empresa pode buscar novos usuários entre três grupos: aqueles que estão abertos a usar o produto, mas não o fazem (*estratégia de penetração de mercado*), aqueles que nunca usaram o produto (*estratégia de novo segmento de mercado*) ou aqueles que moram em outros locais (*estratégia de expansão geográfica*). Confira como a Starbucks descreve sua abordagem multifacetada de crescimento em seu site corporativo:<sup>11</sup>

A Starbucks compra e torra grãos de café de alta qualidade e os vende na forma de expressos tirados na hora no melhor estilo italiano, além de oferecer salgados e doces, assim como acessórios e equipamentos relacionados ao café — principalmente nas lojas de varejo administradas pela empresa. Além disso, os grãos de café da Starbucks são comercializados por uma equipe de vendas especializada e por supermercados. Como se isso não bastasse, produz e vende, por meio de joint-ventures, as bebidas engarrafadas Frappuccino® e uma linha de sorvetes de primeira linha; por fim, oferece uma linha de chás especiais fabricados por sua subsidiária, a Tazo Tea Company. O objetivo é estabelecer a Starbucks como a marca mais reconhecida e respeitada do mundo.

Ao visar novos clientes, uma empresa não deve perder de vista os já existentes. A Daimler, fabricante da Mercedes-Benz, desenvolveu uma abordagem equilibrada para capitalizar tanto a demanda estabelecida de mercados maduros na União Europeia, nos Estados Unidos e no

Japão como o imenso potencial oferecido pelos mercados emergentes em rápido crescimento. Como o presidente da empresa, Dieter Zetsche, proclamou: “Não se trata de fazer uma coisa ou outra. Você tem que manter sua força nos mercados tradicionais e até expandi-la”.<sup>12</sup>

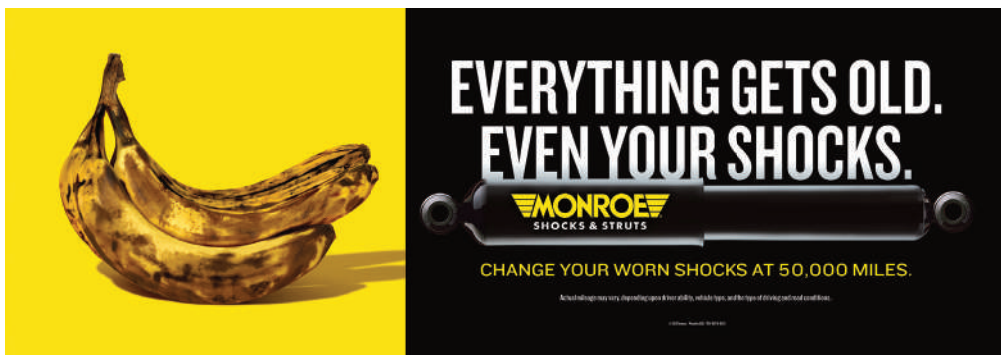
**MAIOR UTILIZAÇÃO** Os profissionais de marketing podem tentar ampliar a quantidade, o nível ou a frequência de consumo. A *quantidade* de consumo pode às vezes ser elevada por meio da embalagem ou do design do produto. Sabe-se que embalagens maiores aumentam a quantidade de produto consumida a cada utilização.<sup>13</sup> A compra de produtos de consumo por ‘impulso’, tais como refrigerantes e salgadinhos, aumenta quando se tornam disponíveis em maiores quantidades.

Curiosamente, algumas companhias alimentícias, como a Hershey’s, desenvolveram embalagens menores que aumentaram o volume de vendas por meio do consumo mais frequente.<sup>14</sup> De modo geral, para elevar a *frequência* de uso, é preciso (1) identificar novas oportunidades de uso da marca da maneira tradicional ou (2) identificar maneiras totalmente novas e diferentes de empregá-la.

**Novas oportunidades de uso da marca** Um programa de marketing pode comunicar a conveniência e as vantagens de utilizar uma marca. O antiácido Pepto-Bismol está em 40% dos lares norte-americanos, mas apenas 7% das pessoas afirmam tê-lo usado nos últimos 12 meses. Para expandir seu uso e tornar a marca *top of mind* (a primeira que vem à lembrança dos consumidores), uma campanha de fim de ano a associou a festividades e comemorações com o slogan *Eat, Drink, and Be Covered* (Coma, beba e fique tranquilo). De um jeito parecido, na parte interna da aba frontal de sua embalagem, a goma de mascar Orbit coloca a mensagem: *Eat. Drink. Chew. A Good Clean Feeling* (Coma, beba, masque e tenha uma sensação de frescor), com o propósito de reforçar que a marca pode ser um substituto para a escovação dos dentes.<sup>15</sup>

Outra oportunidade para aumentar a frequência de uso se dá quando a percepção dos consumidores sobre o uso que fazem de algum produto difere da realidade. No caso de produtos com vida útil curta, os consumidores tendem a superestimá-la e, por isso, podem deixar de substituir o produto no momento certo.<sup>16</sup> Uma estratégia para efetivar a substituição é vinculá-la a algum feriado, evento ou época do ano. Empresas de produtos domésticos, como pilhas para despertadores e filtros para aspiradores de pó, coifas e condicionadores de ar usam o início e o fim do horário de verão, ou seja, duas vezes ao ano, como forma de lembrar os consumidores da necessidade de troca.

Outra estratégia possível é informar melhor os consumidores sobre: (1) quando o produto foi usado pela primeira vez ou precisaria ser substituído ou (2) o nível de desempenho do produto. Os cartuchos de lâminas Gillette possuem listas coloridas que desbotam gradualmente a cada barbear, sinalizando ao consumidor quando é hora de trocar o cartucho. A equipe de marketing dos amortecedores Monroe lançou a campanha inteligente e totalmente integrada *Everything Gets Old. Even Your Shocks* (Tudo fica velho, até suas molas), que acabou gerando comparações entre amortecedores desgastados e itens de consumo comuns que se desgastam e precisam de reposição, como sapatos, meias, pneus e até mesmo bananas!<sup>17</sup>



O anúncio da Monroe lembra aos consumidores de verificar se seus amortecedores precisam de troca.

**Novas maneiras de usar a marca** A segunda estratégia para aumentar a frequência de consumo é identificar aplicações totalmente novas e diferentes. Por exemplo, há muito tempo as indústrias alimentícias divulgam novas receitas que utilizam os produtos de sua marca de diversas

formas. Ao descobrir que consumidores norte-americanos usavam o bicarbonato de sódio Arm & Hammer para neutralizar o odor da geladeira, a empresa lançou uma agressiva campanha focando esse uso e conseguiu que metade dos lares no país o adotasse. A seguir, a marca foi expandida para várias novas categorias de produto, como creme dental, desodorante antitranspirante e sabão em pó.

## DEFESA DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

Ao tentar expandir as dimensões de seu mercado total, a empresa líder deve defender ativamente seus negócios já existentes, como a Boeing contra a Airbus, a Staples contra a Office Depot e a Google contra a Yahoo! e a Microsoft.<sup>18</sup> O que o líder de mercado pode fazer para defender seu território? A resposta mais construtiva é *inovação contínua*. O líder deve levar o setor a desenvolver novos produtos ao consumidor, a ser eficaz na distribuição e a reduzir custos. Soluções abrangentes aumentam sua força competitiva e seu valor para os clientes de modo que eles se sintam gratos ou até mesmo privilegiados em vez de se sentirem emboscados ou explorados.<sup>19</sup>

**MARKETING PROATIVO** Quando o assunto é satisfazer as necessidades dos clientes, podemos fazer uma distinção entre o marketing reativo, o marketing proativo e o marketing criativo. Um profissional de marketing *reativo* descobre uma necessidade declarada e a supre; o *proativo* tenta prever quais necessidades os clientes terão futuramente; e o *criativo* descobre e produz soluções não solicitadas pelos clientes, mas às quais respondem com entusiasmo. Os profissionais de marketing criativos representam empresas proativas que *impulsionam o mercado* e não somente aquelas orientadas pelo mercado.<sup>20</sup>

Muitas empresas pressupõem que basta se adaptar às necessidades do cliente e, em sua maioria, tornam-se reativas porque são excessivamente fiéis ao paradigma de orientação ao cliente, tornando-se vítimas da ‘tirania do mercado atendido’. Ao contrário disso, as empresas de sucesso tomam a iniciativa de moldar o mercado de acordo com seus próprios interesses. Em vez de tentar ser o melhor jogador, elas mudam as regras do jogo.<sup>21</sup>

Uma empresa necessita de duas habilidades proativas: (1) *antecipação responsiva* para ver o sinal de alerta, como quando a IBM mudou de produtora de hardware para uma empresa de serviços e (2) *antecipação criativa* para desenvolver soluções inovadoras. Note-se que a *antecipação responsiva* é realizada antes de determinada mudança, enquanto a *resposta reativa* acontece após a mudança acontecer. A Accenture sustentou que tendências de consumo que abrangem áreas como e-commerce, mídia social e um desejo de expressar individualidade trariam oportunidades de mercado que valeriam mais de US\$ 2 trilhões entre 2013 e 2016.<sup>22</sup> As empresas proativas colheram o maior benefício dessas mudanças.

As empresas proativas criam novas ofertas de produto para atender a necessidades de consumo negligenciadas — e até mesmo desconhecidas. No fim dos anos 1970, Akio Morita, fundador da Sony, trabalhava em um projeto especial que revolucionaria o modo como as pessoas escutavam música: um toca-fitas portátil apelidado por ele de walkman. Os engenheiros da empresa insistiam em afirmar que haveria pouca demanda para um produto como esse, mas Morita se recusava a concordar com essa visão. Quando o walkman completou 20 anos de existência no mercado, a Sony já havia vendido mais de 250 milhões de unidades de aproximadamente 100 modelos diferentes.<sup>23</sup>

Empresas proativas podem redesenhar as relações dentro de um setor, como a Toyota e sua relação com fornecedores, ou podem educar os clientes, como a lululemon faz em relação à ioga e aos exercícios físicos.<sup>24</sup>

**LULULEMON** Enquanto fazia aulas de ioga, o empresário canadense Chip Wilson achava que a roupa de tecido misto de poliéster e algodão que a maioria dos colegas usava era muito desconfortável. Além de criar uma vestimenta preta bem ajustada ao corpo e

resistente ao suor para colocar à venda, decidiu abrir um estúdio de ioga, e assim nasceu a lululemon. A empresa adotou uma abordagem local ao crescimento, que cria uma forte conexão emocional com seus clientes. Antes que uma loja seja aberta em uma nova cidade,

identificam-se instrutores de ioga e outros professores de ginástica que sejam influentes. Em troca da concessão de roupas por um ano, esses iogues servem como ‘embaixadores’ da marca, acolhendo alunos em aulas e eventos patrocinados pela lululemon, além de



oferecem consultoria em design de produto para a empresa. A devoção dos clientes da lululemon é evidente em sua disposição de pagar US\$ 92 por um par de calças de ginástica que podem ser encontrados por US\$ 60 a US\$ 70 na Nike ou na Under

Armour. A lululemon pode chegar a vender US\$ 1,8 mil em produtos por metro quadrado em suas aproximadamente 100 lojas, três vezes o que varejistas estabelecidos como Abercrombie & Fitch e J.Crew vendem. Embora a empresa tenha tido dificuldades na gestão de

estoque, problemas de produção e publicidade negativa em tomo de declarações de seu fundador, ela continua tentando expandir para além de roupas e acessórios esportivos inspirados em ioga para produtos similares em outros esportes, como corrida, natação e ciclismo.

As empresas precisam praticar o 'gerenciamento de incertezas'. Organizações proativas:

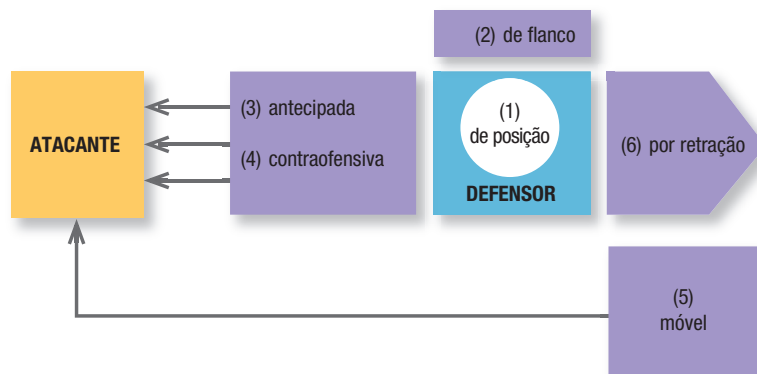
- estão prontas para assumir riscos e cometer erros;
- têm uma visão do futuro e de como investir nele;
- têm a capacidade de inovar;
- são flexíveis e nada burocráticas;
- têm muitos gerentes que pensam de forma proativa.

Empresas que forem avessas *demais* ao risco não sairão vencedoras.

**MARKETING DEFENSIVO** Mesmo que não parta para ofensivas, o líder de mercado não deve deixar nenhum flanco exposto. O objetivo da estratégia defensiva é diminuir a probabilidade de ataques, desviá-los para áreas menos ameaçadas e reduzir sua intensidade. Um líder deve estar disposto a fazer qualquer coisa, desde que legal e ética, para minar a capacidade dos concorrentes de lançar um novo produto, distribuir com segurança e obter conscientização, experimentação e repetição do consumidor.<sup>25</sup> Seja qual for a estratégia, a rapidez na reação do defensor pode fazer enorme diferença nos resultados dos lucros.

Um líder pode utilizar seis estratégias de defesa, resumidas na Figura 12.2.<sup>26</sup> Decisões sobre qual estratégia adotar dependerão em parte dos recursos e das metas da empresa e de suas expectativas sobre como os concorrentes reagirão.<sup>27</sup>

Figura 12.2 Seis estratégias de defesa



- **Defesa de posição.** Defender uma posição significa ocupar o espaço mais desejável na mente dos consumidores, fazendo com que a marca se torne praticamente invencível, como a Procter & Gamble fez com o sabão em pó Tide para limpeza, o creme dental Crest para prevenção de cáries e as fraldas Pampers para alta absorção.
- **Defesa de flanco.** O líder de mercado deve também erguer postos para proteger uma frente vulnerável ou para se defender de um contra-ataque. Marcas da Procter & Gamble, como lava-roupas Gain ou Cheer e fraldas Luv, desempenharam papéis estratégicos ofensivos e defensivos.
- **Defesa antecipada.** Uma manobra mais agressiva é atacar antes, talvez lançando uma ação de guerrilha no mercado — atingindo um concorrente aqui, outro ali — e causando desequilíbrio geral. Outra consiste em conquistar um grande envolvimento de mercado que emita sinais para dissuadir os concorrentes de atacar.<sup>28</sup> Os 16.200 caixas eletrônicos e as 5.858 agências do Bank of America em todo o território norte-americano

oferecem acirrada concorrência a bancos locais e regionais.<sup>29</sup> Outra tática de defesa antecipada é lançar uma série de novos produtos e anunciá-los com antecedência, sinalizando aos concorrentes que terão de lutar para conquistar participação de mercado. Se a Microsoft anuncia planos de desenvolver um novo produto, as empresas menores podem optar por operações de desenvolvimento voltadas a outras aplicações, a fim de evitar a competição direta. Algumas empresas de alta tecnologia foram acusadas de vender ‘vaporware’ — anunciando produtos sem datas definidas de chegada ao mercado ou que nunca são lançados.<sup>30</sup>

- **Defesa contraofensiva.** Em uma contraofensiva, o líder de mercado pode se defrontar com o atacante e atacar seu flanco ou atacá-lo por todos os lados, obrigando-o a recuar para se defender. Outra forma comum de contraofensiva é o golpe econômico ou político. O líder pode tentar esmagar o concorrente subsidiando preços menores para o produto vulnerável com a receita de produtos mais lucrativos ou pode anunciar prematuramente que uma versão atualizada de certo produto estará disponível, fazendo com que os consumidores não comprem o produto do concorrente. Ele pode ainda fazer lobby entre parlamentares para que tomem medidas políticas capazes de inibir a concorrência ou dar início às devidas ações. Líderes de tecnologia como Apple, Intel e Microsoft defendem agressivamente suas marcas no tribunal.
- **Defesa móvel.** Na defesa móvel, o líder amplia seu domínio para novos territórios por meio da ampliação e da diversificação do mercado. A *ampliação do mercado* faz com que a empresa mude o enfoque do produto que fabrica para as necessidades genéricas subjacentes. As ‘petrolíferas’, como a BP, procuraram se redefinir como empresas do setor de ‘energia’. Essa mudança exigia que aprofundassem suas pesquisas nos setores de petróleo, carvão, energia nuclear, hidrelétrica e química. A *diversificação do mercado*, por sua vez, transfere o foco da empresa para setores não relacionados. Quando empresas norte-americanas de tabaco, como a Reynolds e a Philip Morris, constataram uma queda crescente no consumo de cigarros, elas não procuraram defender sua posição de mercado nem encontrar um substituto para o cigarro. Em vez disso, voltaram-se rapidamente para novos setores, como o de bebidas alcoólicas, refrigerantes e comidas congeladas.
- **Defesa por retração.** Há casos em que grandes empresas reconhecem que não podem mais defender todo o seu território. Na *retração planejada* (também chamada *retirada estratégica*), a empresa desiste de territórios vulneráveis e realoca recursos para territórios mais fortes. Desde 2006, a Sara Lee vem desmembrando produtos que respondiam por uma grande porcentagem de suas receitas — incluindo sua forte marca de meia calça Hanes, seu negócio global de cuidados com o corpo, e seu negócio de detergentes europeus. Em 2012, os produtos restantes foram divididos em dois negócios. A Hillshire Brands tornou-se o novo nome da empresa, com foco principal no negócio de carne embalada, a Hillshire Farms, na América do Norte, e a D.E. Master Blenders 1753 foi uma empresa derivada de seu bem-sucedido negócio europeu de café e chá.<sup>31</sup>

A P&G vendeu a Pringles para a Kellogg por quase US\$ 2,7 bilhões em uma transação à vista quando decidiu deixar o negócio de alimentos para se concentrar em seus principais produtos domésticos e de consumo.<sup>32</sup> Outra empresa que reestruturou seu negócio para melhorar a competitividade foi a Kraft.<sup>33</sup>

**KRAFT** Após anos de aquisições, a então CEO Irene Rosenfeld anunciou em 2011 que a Kraft se dividiria em dois negócios até o final de 2012: um de salgados e doces, em rápido crescimento global, que incluiria os biscoitos Oreo e os doces Cadbury; e um supermercadista, de crescimento mais lento, na América do Norte, com seus robustos itens de longa data: café Maxwell House, amendoim Planters, queijo Kraft

e gelatina Jell-O. A ideia era melhorar o desempenho e dar aos investidores opções distintas. O negócio de salgados e doces recebeu o nome de Mondelez International e foi posicionado como uma empresa de alto crescimento com muitas oportunidades em mercados emergentes como a China e a Índia. Criado por dois funcionários, Mondelez é uma junção das palavras ‘mundo’ e ‘delicioso’ em latim e em várias outras línguas

românicas. O negócio supermercadista manteve o nome Kraft Foods e, visto que consistia em muitas marcas de carne e queijo dominantes na categoria, era vista mais como uma vaca leiteira para investidores interessados em dividendos consistentes. A Mondelez expandiu-se rapidamente, enquanto a Kraft Foods concentrou-se no corte de custos e no investimento seletivo por trás de suas marcas poderosas.



Créditos: Bloomberg via Getty Images.

A Kraft dividiu seu negócio em dois para focar melhor em categorias e mercados de crescimento rápido, bem como para dar apoio adequado a seu sólido núcleo de marcas.

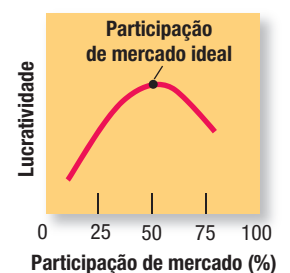
## EXPANSÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

Não é surpresa que a competição tenha se acirrado em diversos mercados: um ponto percentual de participação pode equivaler a dezenas de milhares de dólares. Contudo, conquistar um aumento de participação de mercado não melhora a lucratividade automaticamente — sobretudo no caso de empresas de serviços que necessitam de muita mão de obra e podem não obter grandes economias de escala. O sucesso depende muito da estratégia da empresa.<sup>34</sup>

Uma vez que o custo de adquirir uma participação maior de mercado pode exceder de longe o valor de sua receita, a empresa deve considerar quatro fatores antes de tentar um aumento de participação:

- **A possibilidade de provocar uma ação antitruste.** É provável que concorrentes frustrados gritem “monopólio!” e busquem uma ação legal assim que um líder fizer incursões mais drásticas. Microsoft e Intel têm se defendido em ações judiciais e desafios legais ao redor do mundo como resultado do que alguns consideram práticas de negócios inapropriadas ou ilegais e abuso de poder de mercado.
- **Custo econômico.** A Figura 12.3 mostra que a lucratividade pode cair com ganhos adicionais de participação de mercado após determinado nível. Na figura, a *participação de mercado ideal* da empresa é de 50%. O custo de aumentá-la ainda mais poderá ser maior que o valor obtido se a fatia extra de clientes ‘resistentes’ não gostar da empresa, for fiel aos fornecedores concorrentes, tiver necessidades específicas ou preferir lidar com fornecedores de menor porte. Ademais, os custos com advogados, relações públicas e lobby aumentam igualmente. Forçar uma participação de mercado maior se justifica ainda menos quando existem segmentos de mercado não atraentes, quando os compradores desejam várias fontes de fornecimento, quando as barreiras à saída são altas e quando há pouca economia de escala ou experiência econômica insuficiente. Alguns líderes de mercado chegaram a aumentar a lucratividade *ao diminuir* seletivamente sua participação de mercado em áreas mais frágeis.<sup>35</sup>
- **O risco de seguir uma estratégia equivocada de ações de marketing.** As empresas que conseguem mais participação geralmente se sobressaem em três áreas: atividade de novos produtos, qualidade relativa de produto e despesas de marketing.<sup>36</sup> As empresas que cortam preços mais incisivamente do que as concorrentes não costumam alcançar ganhos significativos, pois alguns rivais se equiparam a esse corte de custos enquanto outras oferecem benefícios diferentes para que os compradores não mudem de fornecedor.

**Figura 12.3** Conceito de participação de mercado ideal



- **O efeito da maior participação de mercado sobre a qualidade real e a qualidade percebida.** O excesso de clientes pode sobrecarregar os recursos de uma empresa, prejudicando o valor do produto e a prestação do serviço. A FairPoint Communications, sediada em Charlotte, no estado norte-americano da Carolina do Norte, teve dificuldade em integrar os 1,3 milhão de clientes que conquistou ao adquirir a franquia de New England da Verizon Communications. Uma lenta conversão e problemas significativos de atendimento levaram à insatisfação do cliente, à ira do órgão regulador e, por fim, à falência.<sup>37</sup>

## Outras estratégias competitivas

As empresas que ocupam o segundo e o terceiro escalões, ou níveis ainda mais baixos em um setor, são conhecidas como desafiantes ou seguidoras. Algumas, como a PepsiCo, a Ford e a Avis, são bem grandes e podem adotar duas posturas: atacar o líder e outros concorrentes com ofertas agressivas por mais participação de mercado, assumindo a posição de *desafiantes de mercado*, ou optar por não causar ‘perturbação’, transformando-se em *seguidoras de mercado*.

### ESTRATÉGIAS DE DESAFIANTE DE MERCADO

Há muitos casos de desafiantes de mercado que ganharam terreno e até mesmo ultrapassaram o líder. Atualmente, a Toyota fabrica mais carros do que a General Motors, a Lowe’s tem pressionado a Home Depot e a AMD tem abocanhado participação de mercado da Intel. Desafiantes estabelecem aspirações elevadas, enquanto os líderes caem na armadilha de tocar seu negócio como de costume. As desafiantes também podem explorar as percepções do público de que são as menos favorecidas.<sup>38</sup> Examinaremos agora as estratégias competitivas de ataque disponíveis às desafiantes de mercado.<sup>39</sup>

**DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E DOS Oponentes** Uma desafiante de mercado deve, em primeiro lugar, definir seu objetivo estratégico, geralmente o de aumentar sua participação de mercado. A desafiante deve decidir quem atacar:

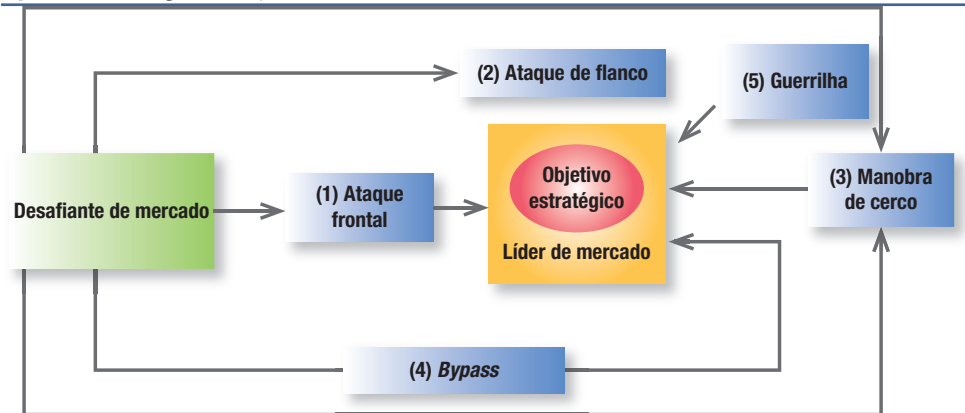
- **Atacar o líder de mercado.** Trata-se de uma estratégia de alto risco, mas que traz recompensas potencialmente elevadas e faz bastante sentido quando o líder não atende bem o mercado. A Xerox conquistou o mercado de copiadoras da 3M ao desenvolver um processo mais eficaz de cópia. Mais tarde, a Canon abocanhou uma grande fatia do mercado da Xerox ao lançar as copiadoras de mesa. Com frequência, essa estratégia tem a vantagem adicional de distanciar a empresa de outras desafiantes.
- **Atacar empresas de porte semelhante ao seu que não estejam trabalhando bem ou que tenham poucos recursos.** Essas empresas têm produtos ultrapassados, cobram preços excessivos ou não satisfazem os clientes de nenhuma outra forma.
- **Atacar pequenas empresas locais e regionais.** Muitos dos principais bancos chegaram ao porte atual devorando bancos regionais menores ou ‘peixes pequenos’.
- **Atacar o status quo.** Uma desafiante pode não atacar uma empresa específica, mas sim um setor como um todo ou um modo de pensar disseminado que não atenda adequadamente às necessidades do cliente. Empresas como Jet Blue, Ally Bank e Netflix conseguiram diferenciar seus serviços em relação aos dos concorrentes.<sup>40</sup>

**SELEÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE ATAQUE** Diante de opositores e objetivos bem definidos, quais são as opções de ataque? Como mostra a Figura 12.4, podemos distinguir cinco delas: ataque frontal, ataque pelo flanco, manobra de cerco, *bypass* e guerrilha.

- **Ataque frontal.** Em um *ataque frontal* estrito, o atacante se equipara a seu oponente no que se refere a produto, propaganda, preço e distribuição. O princípio da força diz que o lado com mais recursos vencerá. Um ataque frontal modificado, como o corte de preço em relação ao do oponente, pode funcionar se o líder não reagir e se o concorrente convencer o mercado de que seu produto é igual ao do líder. A Helene Curtis é especialista em convencer o mercado de que suas marcas — como Suave e Finesse — são iguais em qualidade, porém, possuem mais valor do que as marcas mais caras.



Figura 12.4 Estratégias de ataque



- **Ataque pelo flanco.** Um *ataque pelo flanco* é outro nome para a identificação de mudanças nos segmentos de mercado que criam lacunas a serem rapidamente preenchidas. Ataques pelo flanco são particularmente atraentes para uma desafiante com menos recursos do que seu oponente, e são bem mais propensos ao sucesso do que os ataques frontais. Grandes empresas de comunicação como a Verizon, a AT&T e a T-Mobile viram-se perdendo vendas no mercado especializado, mas em franco crescimento, do celular pré-pago quando operadoras de menor porte, como Boost Mobile, Virgin Mobile e MetroPCS passaram a oferecer preços mais baixos e uma gama de opções mais ampla.<sup>41</sup> Outra estratégia de flanco é atender a necessidades inexploradas de mercado. As botas de vaqueiro da Ariat desafiaram os líderes de longa data de mercado, Justin Boots e Tony Lama, sendo igualmente rústicas, porém, ergonomicamente criadas para serem tão confortáveis quanto um tênis de corrida — um benefício totalmente novo na categoria.<sup>42</sup> Em um ataque geográfico, a desafiante identifica áreas em que o oponente apresenta um mau desempenho.
- **Manobra de cerco.** A *manobra de cerco* é um esforço para conquistar uma porção generosa do território inimigo pelo lançamento de uma forte ofensiva em diversas frentes. O cerco faz sentido quando a desafiante detém recursos superiores. Ao enfrentar sua arqui-inimiga Microsoft, a Sun Microsystems licenciou o software Java para centenas de empresas e milhões de desenvolvedores de softwares para todos os tipos de equipamento de consumo. À medida que os produtos eletrônicos de consumo começaram a se tornar digitais, o Java passou a aparecer em uma grande gama de aparelhos.
- **Bypass.** A estratégia de *bypass*, pela qual uma empresa se desvia do inimigo e ataca mercados mais fáceis, oferece três linhas de abordagem: diversificar para uma linha de produtos não relacionados, diversificar em direção a novos mercados geográficos e dar um salto para novas tecnologias. A Pepsi usou uma estratégia de *bypass* contra a Coca-Cola: (1) lançando a água engarrafada Aquafina em nível nacional em 1997, antes que a Coca lançasse sua marca Dasani; (2) adquirindo a gigante de sucos de laranja Tropicana, em 1998, quando ela detinha quase o dobro de participação de mercado do que o suco Minute Maid, da Coca-Cola; e (3) comprando a Quaker Oats Company, dona da líder de mercado em bebidas isotônicas Gatorade, por US\$ 14 bilhões em 2000.<sup>43</sup> A Coca-Cola contra-atacou com suas próprias aquisições. No *salto tecnológico*, a desafiante pacientemente pesquisa e desenvolve novas tecnologias, levando o campo de batalha para seu território, onde possui vantagem. A Google usou o salto tecnológico para superar a Yahoo! e se tornar líder de mercado em ferramentas de busca.
- **Guerrilha.** A guerrilha consiste em travar pequenos e intermitentes ataques, convencionais ou não, inclusive corte seletivo de preços, intensas *blitzes* promocionais e ações judiciais ocasionais, para incomodar o oponente e eventualmente assegurar pontos de apoio permanentes. Uma campanha de guerrilha pode sair cara, embora custe menos do que o ataque frontal, de cerco ou pelo flanco, mas normalmente deve ser apoiada por um ataque mais poderoso para vencer o oponente.

**SELEÇÃO DE ESTRATÉGIA DE ATAQUE ESPECÍFICA** Qualquer aspecto de um plano de marketing pode servir como base para o ataque, tais como produtos de menor preço ou com desconto, bens e serviços novos ou melhorados, uma variedade mais ampla de ofertas e estratégias inovadoras de distribuição. O sucesso de uma desafiante depende da combinação de várias estratégias mais específicas para melhorar sua posição ao longo do tempo. Uma vez bem-sucedida, uma marca desafiante deve manter uma mentalidade desafiadora, ainda que se torne líder de mercado, destacando a diferença no modo como faz as coisas.

## ESTRATÉGIAS DE SEGUIDORA DE MERCADO

Theodore Levitt afirmava que uma estratégia de *imitação de produto* pode ser tão lucrativa quanto uma estratégia de *inovação de produto*.<sup>44</sup> Na ‘imitação inovadora’, como ele a denomina, cabe ao inovador a tarefa de desenvolver o novo produto, passando pela distribuição, informação e educação do mercado. A recompensa por todo esse trabalho e risco costuma ser a liderança de mercado. Todavia, outra empresa pode surgir e copiar ou melhorar o novo produto. Embora provavelmente não ultrapasse a líder, a seguidora pode obter lucros altos, uma vez que não teve de arcar com todos os custos de inovação.

Muitas empresas preferem seguir a líder de mercado a desafiá-la. São comuns os padrões de ‘paralelismo consciente’ nos setores em que o produto é homogêneo e exige grande investimento de capital, como o siderúrgico, o de fertilizantes e o químico. As oportunidades para diferenciação de produto e de imagem são baixas, a qualidade do serviço costuma ser comparável e a sensibilidade ao preço é consideravelmente alta. O ambiente nesses setores não recomenda investidas rápidas por participação de mercado, visto que essa estratégia leva apenas à retaliação. Em vez disso, a maioria das empresas apresenta ofertas similares aos compradores, quase sempre copiando a líder. Assim, as participações de mercado caracterizam-se por um nível acentuado de estabilidade.

Isso não quer dizer que falem estratégias às seguidoras de mercado. Uma empresa desse tipo deve saber como segurar seus clientes e conquistar novos. Todas as seguidoras esforçam-se para oferecer vantagens a seu mercado-alvo — localização, serviços, formas de pagamento — enquanto mantêm defensivamente seus custos de fabricação baixos e a qualidade de seus bens e serviços alta. Devem também ingressar em novos mercados à medida que se abrem. A seção *Insight de marketing: Custos e benefícios do fast fashion* descreve como um conjunto de empresas vem mudando a indústria da moda, tanto para melhor como para pior.

A seguidora também deve definir um caminho de crescimento que não atraia retaliação competitiva. Nesse sentido, podemos distinguir três estratégias amplas:

1. **Clonagem:** o ‘clonador’ imita o produto, o nome e a embalagem do líder com variações sutis. É comum as empresas de tecnologia serem acusadas de clonagem: imitações baratas copiam sons dos produtos do criador do aplicativo de mensagens móveis WhatsApp, e a Rocket Internet, com sede em Berlim, copiou os modelos de negócios dos concorrentes e tentou superá-los.<sup>45</sup> A Ralston Foods, atualmente de propriedade da ConAgra, vende imitações de cereais de marcas conhecidas em embalagens semelhantes como parte de sua plataforma Value + Brands (valor + marcas). Seus produtos Appel Cinnamon Tasteeos (*versus* Cheerios), Cocoa Crunchies (*versus* Cocoa Puffs) e Corn Biscuits (*versus* Corn Chex) têm na mira as marcas de sucesso da General Mills, mas com preços bem mais baixos.<sup>46</sup>
2. **Imitação:** o imitador copia algumas características do líder, mas mantém a diferenciação em termos de embalagem, propaganda, preço e localização. O líder não se importa com o imitador, desde que ele não o ataque agressivamente. Fernandez Pujals cresceu em Fort Lauderdale, na Flórida, e levou a ideia de entrega em domicílio da Domino’s para a Espanha, onde tomou emprestada a quantia de US\$ 80 mil para abrir sua primeira loja em Madri. Sua rede TelePizza detém cerca 70% do mercado de entrega de pizza na Espanha e opera mais de 1.200 lojas na Europa e na América Latina.<sup>47</sup>
3. **Adaptação:** o adaptador melhora ou adapta os produtos da líder. Ele pode optar por vender para mercados diferentes, mas, com frequência, transforma-se em futuro desafiante, como muitas empresas japonesas fizeram após terem aperfeiçoado produtos desenvolvidos em outras localidades.

Nota-se que essas três estratégias de seguidores contrastam com outra considerada ilegal e antiética. Falsificadores duplicam os produtos e as embalagens do líder e os vendem no mercado negro ou por meio de revendedores de má reputação. Empresas de alta tecnologia como a Apple e marcas de luxo como a Rolex têm sido perseguidas pelo problema da falsificação há anos, em especial na Ásia. A falsificação de medicamentos tornou-se um enorme e potencialmente letal negócio de US\$ 75 bilhões. Não regulamentadas, descobriu-se que as falsificações de medicamentos contêm vestígios de giz, pó de tijolo, tinta e até mesmo pesticida.<sup>48</sup>

## INSIGHT DE Marketing

### CUSTOS E BENEFÍCIOS DO FAST FASHION

Na indústria da moda, estilos e preferências podem mudar rapidamente, e empresas e varejistas experientes estão desenvolvendo modelos de negócios que lhes permitam capitalizar na mesma rapidez. Entre eles, destacam-se a Hennes & Mauritz da Suécia, mais conhecida como H&M, e a Inditex da Espanha com sua marca Zara. Essas empresas podem levar uma peça nova de roupa ou de acessório do estágio de design até o ponto de venda em apenas duas semanas. Seu sucesso tem forçado marcas de luxo estabelecidas como Burberry, Chanel e Saint Tropez a acelerar e aumentar a frequência dos lançamentos de novos produtos para além das tradicionais coleções de primavera e outono focadas nas semanas de moda.

Ao suprir mais da metade de seus produtos da Espanha, de Portugal e do Marrocos, a Inditex paga mais em produção, mas, graças à forte integração de sua cadeia de suprimentos, a empresa pode rapidamente estocar e colocar no mercado aquilo que está vendendo e evitar dar desconto no que não está. Visto que há quase sempre algo novo e em uma faixa de preço atraente nas lojas Zara, os consumidores têm sempre um motivo para passar em uma delas e conferir o que acaba de chegar. A H&M adotou um modelo semelhante de *fast fashion* (moda rápida) que permite acompanhar de perto e reagir ao que tem venda certa no mercado. Ambas as empresas geram a maior parte de suas vendas na Europa — quatro quintos no caso da H&M e dois terços na Zara —, por isso se voltam agressivamente à China, à Rússia e a outras localidades, abrindo centenas de novas lojas. Porém, o crescimento rápido e a reposição contínua geram custos ambientais e sociais que as empresas de *fast fashion* devem tratar.

O custo social veio à tona quando, em 2012, o trágico incêndio de uma fábrica subcontratada de roupas em Bangladesh matou 111

trabalhadores. A concorrência na indústria da moda, avaliada em US\$ 18 bilhões, é feroz, e o foco em custos de produção enxutos relegam a segundo plano as preocupações com segurança. Pressionadas por ativistas dos direitos trabalhistas, as empresas ocidentais finalmente assinaram um acordo de segurança de edificações e contra incêndios com vistas à maior regulamentação para melhoria da segurança do trabalhador.

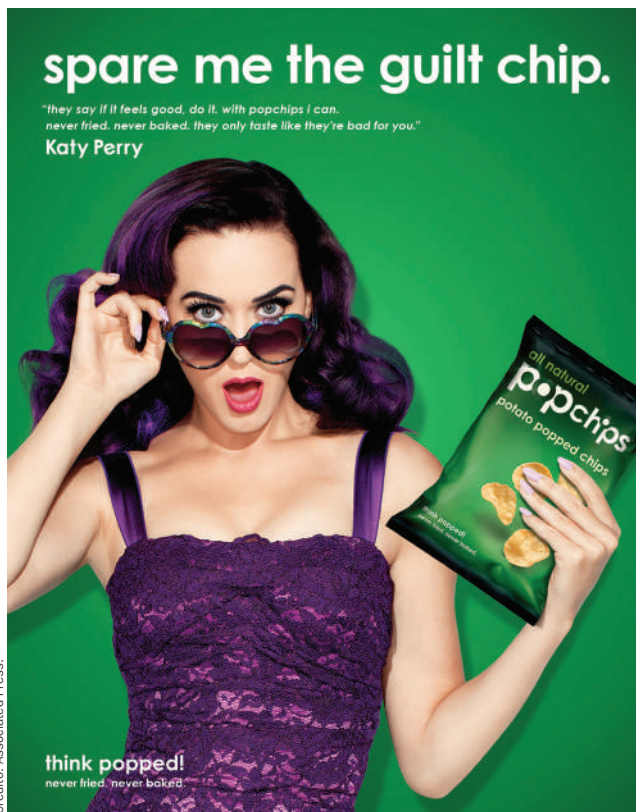
Outro subproduto negativo do modelo de negócios do *fast fashion* é o custo ambiental de fabricar e descartar roupas com vida útil limitada. Para rebater parte das críticas, a H&M adotou uma série de programas e atividades de reciclagem, revenda ou reutilização. Os produtos passaram a ser feitos com materiais em menor quantidade e reciclados, e os clientes podiam trocar roupas usadas por bônus na compra de novas. A empresa também exigiu que todos os fornecedores subcontratados assinassem um código de conduta que garantisse boas condições de trabalho.

*Fontes:* MAULDIN, William; KAPNER, Suzanne. Wal-Mart and Other U.S. Retailers Commit to Factory Safety in Bangladesh. *Wall Street Journal*, 10 jul. 2013; GUSTAFSSON, Katarina. H&M's New Love for Old Clothes. *Bloomberg Businessweek*, 1 jul. 2013; STOCK, Kyle. H&M Has Been Slower than Its Fast-Fashion Rival in Escaping Europe. *Bloomberg Businessweek*, 13 jun. 2013; MACLEOD, Calum. H&M, Zara to Sign Bangladesh Factory Safety Accord. *USA Today*, 13 maio 2013; BACH, Oliver. H&M: Can Fast Fashion and Sustainability Ever Really Mix? *The Guardian*, 3 maio 2013; DUDLEY, Renee; DEVANTH, Arun; TOWNSEND, Matt. The Hidden Cost of Fast Fashion: Worker Safety. *Bloomberg Businessweek*, 7 fev. 2013; SIEGLE, Lucy. Is H&M the New Home of Ethical Fashion? *The Guardian*, 7 abr. 2012; Fashion Forward. *The Economist*, 24 mar. 2012; CACHON, Gerard; SWINNEY, Robert. The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior. *Management Science* 57, abril 2011; ROBERTS, Andrew. H&M, Zara Fast Fashion Pressures Luxury to Speed Up. *Bloomberg.com*, 30 set. 2010.



Empresas que adotaram as práticas de *fast fashion* dão ênfase ao baixo custo de fabricação com reabastecimento rápido, mas devem garantir que as condições de trabalho e de segurança não sejam sacrificadas no processo.





Crédito: Associated Press.

A Popchips adotou um programa de marketing de lançamento semelhante ao da vitaminwater usando celebridades como Katy Perry e extensiva distribuição de amostras aos consumidores.

a Popchips usou uma estratégia agressiva de distribuição de amostras para despertar o interesse dos consumidores e garantir distribuição aos principais varejistas, como Safeway e Whole Foods. Para gerar *buzz* e ampliar o apelo, a Popchips fez de celebridades como Ashton Kutcher e Katy Perry seus investidores minoritários e interlocutores de marketing.<sup>50</sup>

## ESTRATÉGIAS DE OCUPANTE DE NICHOS DE MERCADO

Uma alternativa para a seguidora em um grande mercado é ser líder em um mercado menor, ou em um nicho, como apresentamos no Capítulo 8. Empresas menores costumam evitar a competição com as maiores selecionando como alvo mercados restritos, de pouco ou nenhum interesse para as gigantes. Com o tempo, esses mercados podem vir a ser expressivos por si só, como descobriu a Huy Fong Foods.<sup>51</sup>



Créditos: © John Crowe/Alamy.

O molho de pimenta Sriracha elevou suas vendas de forma orgânica com pouco suporte de marketing.

**MOLHO DE PIMENTA SRIRACHA** Em 1980, David Tran fundou a Huy Fong Foods no bairro de Chinatown em Los Angeles, dando à empresa o nome do cargueiro taiwanês que o trouxera aos Estados Unidos como refugido do Vietnã. Inspirado em um condimento feito em Si Racha, na Tailândia, o molho de pimenta Sriracha é conhecido pelo característico galo (signo de Tran no horóscopo chinês) estampado em seu frasco de tampa verde. Uma combinação diferenciada de pimentas jalapeño, vinagre, açúcar, sal e alho criou um sabor que seus fornecedores de embalagem consideraram muito picante. Tran recusou-se a mudar a receita, dizendo: "Um molho de pimenta tem que ser picante. Quem não gosta de muito picante, usa menos. Não fazemos

maionese aqui". Felizmente, muitos consumidores concordavam com ele. O molho Sriracha da Huy Fong pode ser comprado no Walmart e apreciado em pratos dos restaurantes Applebee's ou em quiosques de comidas de rua nas grandes cidades. O produto é tão gostoso que a NASA o forneceu a astronautas no espaço para ajudar a combater a dormência das papilas gustativas. Ele nunca havia sido anunciado, não tinha um site atualizado nem página no Facebook ou conta no Twitter até 2014. Em razão da popularidade do Sriracha, no entanto, a Huy Fong tornou-se uma das indústrias alimentícias norte-americanas de mais rápido crescimento. Seu sucesso atraiu imitadores, mas as receitas da empresa continuam crescendo pelo menos 20% ao ano.

Empresas com pequenas participações no mercado total podem ser extremamente lucrativas graças a uma estratégia de nicho inteligente. Essas empresas conhecem tão bem seu



público-alvo que conseguem atender a suas necessidades melhor do que qualquer outra oferecendo alta qualidade. Também podem cobrar preços premium, reduzir custos de produção e moldar uma cultura e uma visão corporativas muito fortes.<sup>52</sup> A ocupante de nicho alcança *margem alta* enquanto as empresas que praticam marketing de massa obtêm *alto volume*.

Paul Reed Smith fundou a PRS Guitars para competir com os grandes rivais Fender e Gibson e oferecer ‘a Stradivarius das guitarras’. Os instrumentos da PRS são montados cuidadosamente com mogno selecionado e bordo esculpido, secos em estufa e lixados cinco vezes antes de serem finalizados com oito camadas muito finas de revestimento. Custam entre US\$ 3 mil e US\$ 60 mil, mas o endosso de músicos de renome como Carlos Santana e a distribuição por meio de varejistas respeitados como a Rudy’s Music Shop, localizada em Manhattan, ajudaram a marca a se firmar.<sup>53</sup>



Créditos: cortesia de Paul Reed Smith Guitars e Mark Quigley.

A PRS Guitars encontrou um nicho de atuação com guitarras artesanais de altíssima qualidade, cobijadas por grandes músicos.

As empresas ocupantes de nicho têm três atribuições: criar nichos, expandi-los e protegê-los. Contudo, há o risco de o nicho se esgotar ou ser atacado, deixando a empresa com recursos altamente especializados, sem uso alternativo de alto valor. A Zippo conseguiu resolver o problema de um nicho de mercado em acelerada contração.<sup>54</sup>

**ZIPPO** Diante do declínio contínuo no hábito de fumar, a Zippo Manufacturing, sediada no estado norte-americano da Pensilvânia, viu o mercado de seu icônico isqueiro cromado ‘à prova de vento’ encolher de 18 milhões de unidades vendidas em 1998 para 12 milhões em 2011. Atenta aos sinais, a empresa decidiu ampliar seu foco de modo a abranger produtos relacionados com ‘chama’, calor e muito mais, assim reduzindo sua dependência dos produtos relacionados ao tabaco para 50% da receita até 2010. Apesar de uma tentativa de diversificação para os segmentos de fitas métricas, chaveiros e fivelas de cintos décadas de 1960 e 1970 tivesse declinado nos anos 1990, acabando por ser

descontinuada em 2007, a Zippo chegou perto de cumprir sua nova meta. Ela lançou um isqueiro multiuso longo e fino para acender velas, grelhas e lareiras; lançou também uma linha de produtos para atividades ao ar livre, que incluía aquecedores e acendedores portáteis, vendidos em lojas como Dick’s Sporting Goods, REI e True Value; e adquiriu a W.R. Case & Sons Cutlery, fabricante de facas. A Zippo lançou até uma linha de roupas e fragrâncias masculinas e femininas em uma tentativa de se tornar uma marca de estilo de vida. A empresa ainda vende seu quinhão de isqueiros promovendo novos designs, bem como os eternos favoritos com a imagem de Elvis Presley e o logotipo da Playboy.



Crédito: Zippo Manufacturing Company.

A Zippo expandiu suas linhas de produto para além de isqueiros visando a abranger produtos relacionados com ‘chama’ e muito mais.

Visto que os nichos podem enfraquecer, é preciso continuamente criar novos. A seção *Memorando de marketing: Papéis especializados dos nichos* apresenta algumas opções. A empresa

deve fixar-se em sua ‘atuação de nicho’, mas não necessariamente em um nicho específico. Por isso, é preferível a atuação em *múltiplos nichos* à atuação em um *único nicho*. Ao se fortalecer em dois ou mais nichos, a empresa aumenta suas chances de sobrevivência.

Inicialmente, as empresas que entram no mercado devem ter por objetivo um nicho, e não o mercado total. O setor de telefonia celular registrou um crescimento fenomenal, mas agora enfrenta uma acirrada concorrência à medida que o número de usuários potenciais decresce.

## MEMORANDO DE Marketing

### PAPÉIS ESPECIALIZADOS DOS NICHOS

A ideia crucial em uma atividade de nicho bem-sucedida é a especialização. Veja a seguir alguns possíveis papéis de nicho:

- **Especialista em usuário final:** a empresa especializa-se em atender a determinado tipo de consumidor final. Por exemplo, um revendedor que agrega valor a um produto existente e o vende como um novo pacote (conhecido pela sigla VAR, do inglês *value added reseller*) pode personalizar hardware e software de computação para segmentos específicos de consumidores e cobrar um preço elevado por isso.
- **Especialista de nível vertical:** a empresa especializa-se em algum nível da cadeia de valor produção-distribuição. Uma empresa de cobre pode se concentrar em produzir cobre em estado bruto, componentes de cobre ou produtos acabados de cobre.
- **Especialista em porte de cliente:** a empresa concentra-se em vender para clientes de pequeno, médio ou grande porte. Muitas ocupantes de nicho especializam-se em atender aos clientes pequenos, negligenciados pelas grandes empresas.
- **Especialista em clientes específicos:** a empresa restringe suas vendas a um ou a alguns clientes. Muitas empresas comercializam toda a produção para uma única empresa, como Walmart ou General Motors.
- **Especialista geográfico:** a empresa vende somente em certa localidade, região ou área do mundo.
- **Especialista em um produto ou em uma linha de produtos:** a empresa comercializa ou produz somente um produto ou uma linha de produtos. Um fabricante pode se especializar em lentes para microscópios e um varejista pode comercializar apenas gravatas.
- **Especialista em atributos de produto:** a empresa especializa-se em produzir certo tipo de produto ou atributo de produto.
- **Especialista em customização:** a empresa customiza seus produtos para cada cliente.
- **Especialista em preço-qualidade:** a empresa opera nos extremos de qualidade alta ou baixa do mercado. O McIntosh Laboratory fabrica somente sistemas de áudio de luxo e alto desempenho – seus produtos feitos à mão atraem audiófilos de toda parte.
- **Especialista em serviço:** a empresa oferece um ou mais serviços que não são oferecidos por outras empresas. Exemplo disso é um banco que aceita pedidos de empréstimo por telefone e entrega o dinheiro na casa do cliente.
- **Especialista em canal:** a empresa é especialista em atender somente um canal de distribuição. Por exemplo, um fabricante de refrigerantes decide produzir um refrigerante tamanho família, disponível apenas em postos de gasolina.

## Estratégias de marketing para o ciclo de vida do produto

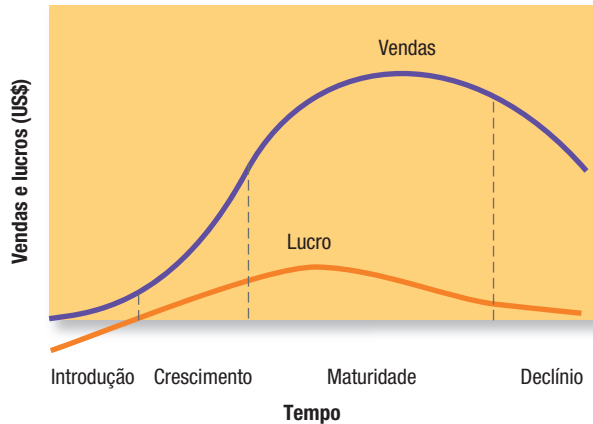
A estratégia de posicionamento e diferenciação da empresa deve mudar, uma vez que o produto, o mercado e os concorrentes mudam ao longo do *ciclo de vida do produto* (CVP). Ao afirmar que o produto possui um ciclo de vida, aceitamos quatro fatos:

1. Os produtos têm vida limitada.
2. As vendas dos produtos atravessam estágios diferentes, cada qual com desafios, oportunidades e problemas distintos para o vendedor.
3. Os lucros sobem e descem nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto.
4. Os produtos exigem estratégias de marketing, finanças, produção, compras e recursos humanos específicas para cada estágio de seu ciclo de vida.

### OS CICLOS DE VIDA DO PRODUTO

A maioria das curvas do ciclo de vida do produto assume a forma de sino. Essa curva normalmente é dividida em quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio.<sup>55</sup> (Figura 12.5)

Figura 12.5 Ciclos de vida de vendas e lucro

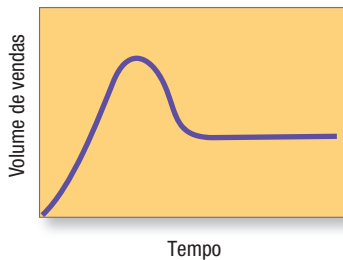


- 1. Introdução:** período de baixo crescimento nas vendas, uma vez que o produto está sendo introduzido no mercado. Não há lucros nesse estágio em virtude de pesadas despesas com o lançamento do produto.
- 2. Crescimento:** período de rápida aceitação do mercado e melhoria substancial dos lucros.
- 3. Maturidade:** período de baixa no crescimento das vendas, porque o produto já alcançou a aceitação da maioria dos compradores potenciais. Os lucros se estabilizam ou declinam em face do aumento da concorrência.
- 4. Declínio:** período em que as vendas mostram uma queda vertiginosa e os lucros desaparecem.

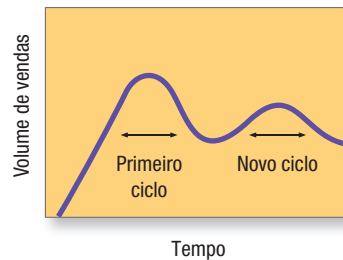
O conceito de CVP pode ser usado para analisar uma categoria de produto (bebidas), a forma de um produto (uma bebida transparente), um produto (vodca) ou uma marca (Smirnoff). Nem todos os produtos exibem um CVP em forma de sino.<sup>56</sup> Existem outros três padrões comuns, mostrados na Figura 12.6.

Figura 12.6 Padrões comuns de ciclo de vida do produto

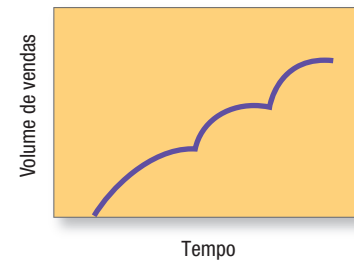
(a) Padrão de crescimento-queda-maturidade



(b) Padrão de ciclo-novo ciclo



(c) Padrão escalonado



A Figura 12.6a mostra um *padrão de crescimento-queda-maturidade* característico de pequenos eletrodomésticos para cozinha, como máquinas de fazer pão e torradeiras. As vendas crescem rapidamente logo que o produto é lançado e, em seguida, caem para um nível 'estabilizado', sustentado por consumidores que só decidem comprar o produto pela primeira vez mais tarde ou por aqueles que o compraram no início e precisam substituí-lo.

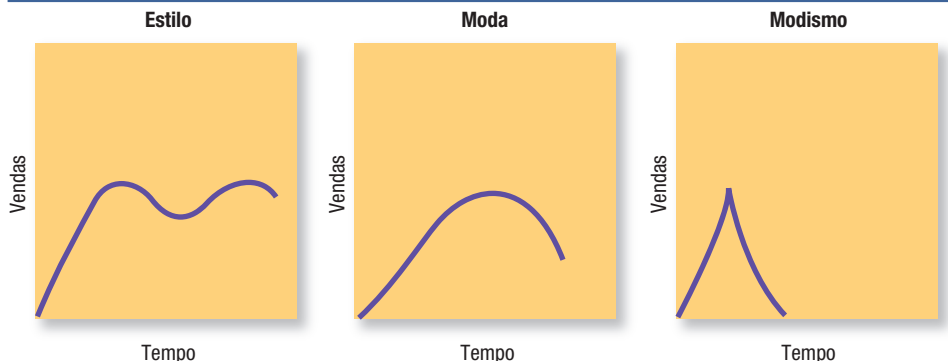
O *padrão de ciclo-novo ciclo*, mostrado na Figura 12.6b, muitas vezes descreve as vendas de novos medicamentos. A empresa farmacêutica promove agressivamente seu novo produto, o que origina o primeiro ciclo. Mais tarde, as vendas começam a declinar e ela faz uma nova campanha, o que gera um segundo ciclo (em geral, de magnitude e duração menores).<sup>57</sup>

Outro padrão comum é o *escalonado*, apresentado na Figura 12.6c. Nesse caso, as vendas passam por uma sucessão de ciclos de vida baseados na descoberta de novas características do produto, de novos usuários e de novas aplicações. As vendas de náilon, por exemplo, mostram um padrão escalonado em razão das inúmeras aplicações — paraquedas, meias-calças, camisas, tapetes, velas de barcos, pneus de automóveis — descobertas ao longo do tempo.<sup>58</sup>

## CICLOS DE VIDA DE ESTILO, MODA E MODISMO

É necessário destacar três categorias especiais de ciclo de vida do produto — estilo, moda e modismo (Figura 12.7). O *estilo* é um modo de expressão básico e diferenciado que surge em uma área da atividade humana. Ele aparece em casas (colonial, rústica, de praia), em roupas (formais, informais, esportivas) e na arte (realista, surrealista, abstrata). Um estilo pode durar gerações, entrando e saindo da moda. A *moda* é um estilo popular ou correntemente aceito em determinada área e passa por quatro estágios: distinção, emulação, massificação e declínio.<sup>59</sup>

Figura 12.7 Ciclo de vida de estilo, moda e modismo



É difícil prever a duração de um ciclo de moda. Para alguns, a moda termina porque representa um consenso e logo os consumidores passam a procurar os atributos ausentes.<sup>60</sup> Por exemplo, à medida que os automóveis se tornam menores, ficam menos confortáveis, e um número crescente de consumidores passa a desejar carros maiores. Outra explicação é que muitos consumidores adotam a moda, recusando outras opções. Outro ponto importante é que a duração de um ciclo de moda depende do quanto atende a uma necessidade legítima, é coerente com outras tendências da sociedade, satisfaz normas e valores sociais e não excede os limites tecnológicos à medida que se desenvolve.<sup>61</sup>

O *modismo* representa a moda que aparece de súbito, é adotada com enorme entusiasmo, chega logo ao pico e declina rapidamente. Seu ciclo de aceitação é curto e tende a atrair um número limitado de adeptos em busca de emoção ou de se destacar das outras pessoas. Os tênis de rodinhas da Heelys levaram as crianças à loucura — por algum tempo. O declínio nas vendas levou à aquisição do negócio por uma empresa de *private equity* por uma fração de seu valor na Bolsa.<sup>62</sup>

O modismo não sobrevive porque em geral não satisfaz uma necessidade premente. Os vencedores em marketing reconhecem o modismo logo no início e o alavancam em produtos com poder de resistência, assim como a Crocs tentou fazer.<sup>63</sup>

**CROCS** Os calçados de plástico típicos da Crocs — coloridos, confortáveis e perfeitos para o verão — fizeram sucesso desde seu lançamento em Boulder, no estado norte-americano de Colorado, em 2002. O IPO da empresa em 2006 foi o maior de todos os tempos no setor calçadista dos Estados Unidos, com US\$ 208 milhões. Suas ações atingiram o pico um ano depois, quando as vendas da Crocs atingiram US\$ 847 milhões, mas a recessão e a fadiga da marca foram um golpe duplo que levou a

uma queda acentuada nas vendas e baixou o preço das ações a mero US\$ 1, no que o diretor financeiro agora chama de uma 'experiência de quase morte'. Em 2011, no entanto, a Crocs havia se recuperado com mais de US\$ 1 bilhão em receitas e metas de crescimento de 15 a 20%. O que aconteceu? A empresa diversificara em mais de 300 estilos de botas, mocassins, tênis e outros calçados elegantes e confortáveis que ajudaram a reduzir sua dependência dos calçados de plástico

para menos de 50% das vendas. Também foi adotada uma abordagem de distribuição multicanal para vender por atacado por meio de varejistas como Kohl's e Dick's Sporting Goods (60% dos negócios), bem como diretamente on-line (10%) e mais de 500 lojas próprias (30%). As vendas internacionais representam atualmente mais da metade de suas vendas, incluindo mercados de marketing emergentes e mercados crescentes de classe média na Ásia e na América Latina.





Créditos: © Per Andersen/Alamy.

Com as vendas caindo vertiginosamente, a Crocs deu uma reviravolta expandindo sua linha de produtos, adotando uma abordagem de distribuição multicanal e explorando mercados globais.

## ESTRATÉGIAS DE MARKETING: O ESTÁGIO DE INTRODUÇÃO E A VANTAGEM DE SER PIONEIRA

Considerando que leva tempo para preparar um novo produto, solucionar os problemas técnicos, abastecer os revendedores e conquistar a aceitação do consumidor, o crescimento das vendas costuma ser lento no estágio de introdução. Os lucros são negativos ou baixos, e as despesas promocionais superam as vendas em razão da necessidade de (1) informar os consumidores potenciais, (2) induzi-los a experimentar o produto e (3) assegurar a distribuição nas lojas.<sup>64</sup> Os preços tendem a ser mais altos porque os custos também são, e as empresas concentram-se nos consumidores mais propensos a comprar. Consideremos os desafios que a Zipcar enfrentou ao tentar se estabelecer no mercado de locação de automóveis por hora.<sup>65</sup>

**ZIPCAR** O compartilhamento de carros começou na Europa como um meio de atender àqueles que usam habitualmente o transporte público, mas precisam de um automóvel algumas vezes por mês. Nos Estados Unidos, o apelo da Zipcar, líder de mercado e pioneira no ramo de compartilhamento de carros, tem sido tanto ambiental como econômico. Com uma taxa de adesão de US\$ 50 e tarifas que totalizam menos de US\$ 100 por dia — incluindo combustível, seguro e estacionamento —, uma família padrão poderia economizar de US\$ 3 mil a US\$ 4 mil

por ano deixando de ter um veículo próprio e passando a usar a Zipcar. A empresa estimava que cada carro que se juntava à frota mantinha até 20 carros particulares fora de circulação. Mirando as grandes cidades e os campi universitários, oferecendo uma ampla variedade de veículos e enfrentando pouca concorrência, a Zipcar cresceu cerca de 30% ao ano por vários anos. Líder do segmento de locação de automóveis, a Hertz decidiu entrar no negócio de aluguel por hora em 2012, equipando sua frota de 375 mil veículos nos Estados Unidos com dispositivos

que permitem aos clientes reservar e desbloquear um carro por computador ou smartphone. Ao contrário da Zipcar, a Hertz oferece aluguel unidirecional e não cobra taxa de adesão nem anuidade. Com a Enterprise também ingressando no mercado doméstico, a Zipcar voltou-se para o exterior, concentrando-se inicialmente no Reino Unido e na Espanha. Necessitando de recursos para capitalizar as oportunidades globais, em janeiro de 2013 concordou em ser adquirida pela Avis Budget, a número dois em locação de automóveis.

A Zipcar foi pioneira no mercado de locação de carros por hora nos Estados Unidos, mas encontrou concorrência rigorosa de empresas estabelecidas de locação de veículos.



Créditos: © ZUMA Press, Inc./Alamy.

As empresas que planejam lançar um produto devem decidir o momento de ingressar no mercado. Ser o primeiro pode ser recompensador, mas igualmente arriscado e oneroso. Ser um retardatário faz sentido se a empresa consegue oferecer tecnologia superior, qualidade ou uma marca forte para criar vantagem competitiva. Confira a seguir algumas das vantagens e desvantagens de ser pioneiro em um novo mercado.

**VANTAGENS DE SER PIONEIRA** Estudos indicam que a pioneira no mercado obtém a maior vantagem.<sup>66</sup> Empresas como Campbell, Coca-Cola, Hallmark e Amazon.com desenvolveram um domínio duradouro de mercado. Dezenove das 25 empresas que eram líderes de mercado em 1923 ainda preservavam essa posição 60 anos depois.<sup>67</sup> Em uma amostra de empresas de bens industriais, 66% das pioneiras sobreviveram por pelo menos 10 anos, contra 48% das que vieram em seguida.<sup>68</sup>

O que origina a vantagem das pioneiras? A seção *Insight de marketing: O conceito da dupla penalização* descreve um meio pelo qual os líderes de mercado podem se beneficiar da fidelidade por conta de seu tamanho. Os usuários iniciais lembrarão o nome da marca pioneira desde que estejam satisfeitos com o produto. A marca pioneira também estabelece os atributos que a classe de produtos deve possuir.<sup>69</sup> Quase sempre a pioneira tem como alvo o setor intermediário do mercado, razão pela qual capta mais usuários. O comodismo do cliente exerce sua influência e há vantagens de fabricante: economias de escala, liderança tecnológica, patentes, propriedade de ativos escassos e outras barreiras à entrada. As pioneiras podem ter um gasto de marketing mais eficaz e aproveitar índices mais altos de recompra. Uma pioneira atenta consegue manter sua liderança indefinidamente seguindo diversas estratégias.

## INSIGHT DE Marketing

### O CONCEITO DA DUPLA PENALIZAÇÃO

A dupla penalização (*double jeopardy*) é uma generalização empírica que tem raízes em diversas áreas, mas foi popularizada no marketing pelo acadêmico britânico Andrew Ehrenberg. Tudo se resume ao fato de que uma marca pequena é penalizada duas vezes — tem menos compradores do que uma marca com grande participação e eles compram com menos frequência. Por conseguinte, a maior parte da participação de mercado de uma marca é explicada por sua penetração no mercado e pelo tamanho de sua base de clientes, e não pelo índice de recompra.

Implícita no princípio da dupla penalização está a premissa de que as marcas são substituíveis e têm segmentos-alvo em comum. Ela é, na verdade, mais frequentemente observável no caso de marcas pouco diferenciadas que visam ao mesmo grupo de pessoas. Exceções são as marcas de nichos altamente diferenciados que prosperam em pequenas participações e em marcas de alta fidelidade e sazonais que oferecem valor único e registram compras agregadas por curtos períodos. Uma implicação levantada pelos defensores da dupla penalização é que os profissionais de marketing em busca de crescimento devem concentrar-se em aumentar o tamanho da base de clientes, em vez de

aprofundar a fidelidade dos clientes existentes. Eles consideram as ações de RP, os planos de distribuição e qualquer meio de ampliação da exposição da marca, da familiaridade e da disponibilidade como mais importantes do que a propaganda persuasiva para segmentar os clientes volúveis ou do que os esforços de CRM para recompensar os clientes fiéis. Os críticos da dupla penalização questionam sua inevitabilidade e veem outras implicações para os profissionais de marketing. Por exemplo, consideram as marcas novas ou as estabelecidas com um novo

posicionamento ou uma nova mensagem como suficientemente diferenciadas para evitar os resultados previsíveis da dupla penalização.

Fontes: SCRIVEN, John; GOOHARDT, Gerald. The Ehrenberg Legacy. *Journal of Advertising Research*, jun. 2012, p. 198-202; SHARP, Byron. *How Brands Grow: What Marketers Don't Know*. Melbourne, Australia: Oxford University Press, 2010; HOLLIS, Nigel. The Jeopardy in Double Jeopardy. *Millwardbrown.com*, 2 set. 2009. Acesso em: 23 jul. 2018; EHRENBURG, Andrew; GOODHARDT, Gerald. Double Jeopardy Revisited, Again. *Marketing Research*, 2002. Veja também *Andrew Ehrenberg: A Tribute (1926-2010)*, Special Section, *Journal of Advertising Research* 52, jun. 2012.

**DESVANTAGENS DE SER PIONEIRA** Entretanto, a vantagem de ser pioneira não é uma regra absoluta.<sup>70</sup> A Bowmar (calculadoras de bolso), o Newton da Apple (assistente pessoal digital), o Netscape (navegador web), a Reynolds (canetas esferográficas) e a Osborne (computadores portáteis) foram pioneiras em seu mercado e ultrapassadas por novos concorrentes. As pioneiras devem ficar atentas à ‘vantagem do imitador’.

Steven Schnaars estudou 28 setores em que os imitadores superaram os inovadores.<sup>71</sup> Ele identificou diversas deficiências entre as pioneiras que fracassaram, incluindo produtos novos incipientes, posicionados inadequadamente ou que surgiram no mercado antes de haver uma demanda significativa; custos de desenvolvimento do produto que superaram os recursos disponíveis; carência de recursos para competir contra concorrentes de grande porte a ingressar no mercado; e incompetência gerencial ou complacência mórbida. As imitadoras bem-sucedidas prosperaram ao oferecer preços baixos, aperfeiçoar o produto com mais frequência ou utilizar um poder de mercado agressivo para vencer a pioneira.

Peter Golder e Gerald Tellis levantam outras questões acerca da vantagem de ser pioneira.<sup>72</sup> Eles fazem distinção entre uma *inventora*, a primeira a desenvolver patentes em uma nova categoria de produtos, uma *pioneira em produto*, a primeira a desenvolver um modelo funcional, e uma *pioneira de mercado*, a primeira a efetuar vendas em uma nova categoria de mercado. Eles incluíram em sua amostra as pioneiras não sobreviventes e concluíram que, embora as pioneiras ainda possam ter alguma vantagem, um número de pioneiras de mercado maior do que o divulgado fracassou, e um número maior das primeiras líderes de mercado (mas não pioneiras) obteve êxito. Como exemplos de empresas que entraram no mercado posteriormente, deixando as pioneiras de mercado para trás, podemos citar a Matsushita, que venceu a Sony no setor de videocassetes, a GE, que superou a EMI em equipamentos de ultrassom, e a Google em relação à Yahoo! em mecanismo de busca.

Uma pesquisa de acompanhamento conduzida por Golder e seus colegas com 625 marcas líderes em 125 categorias, no período de 1921 a 2010, fornece mais insights:<sup>73</sup>

- As marcas líderes são mais propensas a persistir em períodos de desaceleração econômica e inflação alta e menos propensas a persistir em períodos de expansão econômica e inflação baixa.
- Metade das marcas líderes na amostra perdeu a posição de liderança após períodos que variaram de 12 anos a 39 anos.
- A taxa de manutenção da liderança da marca tem sido substancialmente menor em tempos recentes do que em épocas anteriores (por exemplo, há mais de 30 anos).
- Uma vez perdida, a liderança da marca raramente é recuperada.
- As categorias com manutenção de liderança de marca acima da média são de alimentos e suprimentos domésticos; as categorias com taxas abaixo da média são de bens duráveis e vestuário.

**OBTENDO VANTAGEM DE SER PIONEIRA** Tellis e Golder identificaram os cinco fatores que são os alicerces da liderança de mercado no longo prazo: visão do mercado de massa, persistência, inovação incansável, responsabilidade financeira e alavancagem de ativos.<sup>74</sup> Outra pesquisa salientou a importância do caráter da inovação do produto.<sup>75</sup> Quando um pioneiro inicia um mercado com um produto realmente novo, como o Segway Human Transporter (meio de transporte

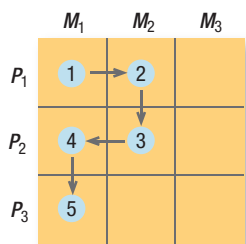


de duas rodas), sobreviver pode ser muito desafiador. No caso da inovação incremental, como os tocadores de MP3 com recursos de vídeo, as taxas de sobrevivência são bem maiores.

Acelerar o período de inovação é essencial em uma era de ciclos de vida do produto cada vez mais curtos, portanto, antecipar-se compensa. Um estudo descobriu que os produtos lançados com atraso de seis meses — embora dentro do orçamento — renderam uma média de 33% menos lucros nos primeiros cinco anos; os produtos lançados dentro do prazo, mas que extrapolaram seus orçamentos em 50%, tiveram seus lucros reduzidos em apenas 4%.<sup>76</sup>

As empresas não devem tentar se mover muito rápido; devem projetar e executar cuidadosamente seu marketing de lançamento de produto. A General Motors apressou-se em lançar seu recém-projetado Malibu para obter vantagem sobre seus concorrentes de médio porte Honda, Nissan e Ford. Quando nem todas as versões do automóvel estavam prontas para produção no momento do lançamento, a dinâmica da marca foi comprometida.<sup>77</sup> Um estudo descobriu que as empresas na internet que se beneficiaram de mudanças rápidas (1) eram pioneiras em grandes mercados, (2) ergueram barreiras de entrada à concorrência e (3) controlaram diretamente os elementos cruciais necessários para iniciar uma empresa.<sup>78</sup>

**Figura 12.8** Estratégia de expansão de mercado de produto em longo prazo ( $P_i$  = produto  $i$ ;  $M_j$  = mercado  $j$ )



A pioneira deve visualizar os diversos mercados em que poderia ingressar, ciente de que é impossível ingressar em todos ao mesmo tempo. Suponhamos que uma análise de segmentação de mercado revele os segmentos de mercado mostrados na Figura 12.8. A pioneira deve analisar o lucro potencial de cada mercado, isoladamente e em conjunto, para só então decidir qual caminho de expansão tomar. Dessa maneira, a pioneira da Figura 12.8 primeiramente planeja ingressar no mercado  $P_1M_1$ ; depois, transferir o produto para um segundo mercado ( $P_1M_2$ ); em seguida, surpreender a concorrência desenvolvendo um segundo produto para um segundo mercado ( $P_2M_2$ ); então, voltar ao primeiro mercado com o segundo produto ( $P_2M_1$ ); e, por fim, lançar um terceiro produto para o primeiro mercado ( $P_3M_1$ ). Se essa tática de jogo funcionar, a empresa pioneira será detentora de boa parte dos primeiros dois segmentos e os suprirá com dois ou três produtos.

## ESTRATÉGIAS DE MARKETING: O ESTÁGIO DE CRESCIMENTO

O estágio de crescimento é marcado pela rápida elevação nas vendas. Os primeiros usuários gostam do produto e novos consumidores começam a comprá-lo. Novos concorrentes ingressam no mercado, atraídos pelas oportunidades. Eles lançam novas características de produto e expandem a distribuição. Os preços se mantêm estáveis ou caem levemente, dependendo da rapidez com que a demanda aumenta.

As empresas mantêm suas despesas promocionais iguais ou a um nível ligeiramente maior para acompanhar a concorrência e continuar a informar o mercado. As vendas aumentam com muito mais rapidez do que as despesas promocionais, acarretando uma bem-vinda redução na proporção promoção-vendas. Os lucros aumentam à medida que os custos de promoção se diluem sobre um volume maior e, graças à curva de aprendizagem, os custos unitários de manufatura diminuem com mais rapidez do que o preço. As empresas devem estar atentas a uma desaceleração da taxa de crescimento a fim de preparar novas estratégias.

Para dar suporte ao rápido crescimento do mercado, a empresa:

- melhora a qualidade do produto e acrescenta novas características ou um novo estilo;
- adiciona novos modelos e produtos de flanco (de diferentes tamanhos, sabores etc.) para proteger o produto principal;
- ingressa em novos segmentos de mercado;
- aumenta sua cobertura de distribuição e adota novos canais;
- passa da propaganda de conscientização e experimentação para uma propaganda que visa a criar preferência e fidelidade em relação ao produto;
- reduz preços para atrair a camada seguinte de compradores, interessados em pagar menos.



Investindo dinheiro em melhorias no produto, nas promoções e na distribuição, uma empresa pode garantir uma posição dominante, abrindo mão de obter o máximo lucro imediato em troca de alta participação de mercado com a expectativa de obter lucros ainda maiores no próximo estágio.

Manter uma vantagem competitiva diante de muitas mudanças possíveis no mercado pode ser desafiador, mas não impossível, como demonstrado por alguns líderes de mercado de longa data mencionados anteriormente. Encontrar novas maneiras de melhorar consistentemente a satisfação do cliente pode levar tempo. A Brambles, uma das principais fornecedoras de logística na Austrália, projetou caixotes de plástico para seus clientes supermercadistas que poderiam ser enchidos nas fazendas e levados diretamente às prateleiras das lojas, economizando, assim, custos significativos de mão de obra.<sup>79</sup>

## ESTRATÉGIAS DE MARKETING: O ESTÁGIO DE MATURIDADE

Em determinado momento, o crescimento das vendas desacelera e o produto ingressa em um estágio de relativa maturidade. A maioria dos produtos está nesse estágio do ciclo de vida, que de modo geral dura mais tempo do que os anteriores.

O estágio de maturidade divide-se em três fases: maturidade de crescimento, maturidade estabilizada e maturidade decadente. Na primeira fase, a taxa de crescimento das vendas começa a diminuir. Não há nenhum canal de distribuição novo para atender e novas forças competitivas aparecem. Na segunda fase, as vendas *per capita* se achatam em virtude da saturação do mercado. A maior parte dos consumidores potenciais experimentou o produto e as vendas futuras são regidas pelo crescimento da população e pela demanda de substituição. Na terceira fase, a de maturidade decadente, o nível absoluto de vendas cai e os clientes passam a preferir outros produtos.

Essa terceira fase impõe os maiores desafios. A desaceleração das vendas provoca excesso de capacidade no setor, o que acirra a concorrência. Os concorrentes mais fracos retiram-se do mercado. Algumas empresas gigantes dominam — talvez uma líder em qualidade, uma líder em serviços e uma líder em custos — e obtêm lucros principalmente por meio de grandes volumes e custos mais baixos. Em torno dessas empresas dominantes, há uma multidão que ocupa os nichos, incluindo uma especialista em mercado, uma especialista em produto e uma especialista em personalização.

A questão que assola a empresa inserida em um mercado maduro é batalhar para se tornar uma das ‘três grandes’ e obter lucros por meio de grandes volumes e custos baixos, ou perseguir uma estratégia de nichos e alcançar lucros com pequenos volumes e margens altas. Às vezes, o mercado divide-se em segmentos econômicos e sofisticados, e as participações de mercado das empresas na faixa intermediária são corroídas em bases contínuas. Veja como a fabricante sueca de eletrodomésticos, Electrolux, tem lidado com essa situação.<sup>80</sup>

---

**ELECTROLUX AB** Em 2002, a Electrolux enfrentava um mercado de eletrodomésticos em acelerada polarização. Empresas asiáticas de baixo custo, como Haier, LG e Samsung, exerciam pressão para baixar preços, enquanto concorrentes premium, como Bosch, Sub-Zero e Viking, cresciam à custa das marcas intermediárias. O CEO da Electrolux à época, Hans Stråberg, decidiu escapar do meio repensando os desejos e as necessidades de seus clientes. Ele segmentou o mercado de acordo com o estilo de vida e os padrões de compra de cerca de 20 perfis de consumidor para segmentar e posicionar o amplo portfólio de marcas da empresa, que inclui os refrigeradores

Electrolux e Frigidaire, os fornos AEG e as máquinas de café Zanussi. A Electrolux passou a comercializar com sucesso, por exemplo, seus fornos a vapor para consumidores preocupados com a saúde e suas lavadoras de louça compactas, originalmente destinadas a cozinhas menores, para um segmento mais amplo de consumidores que lava pratos com mais frequência. Para empresas presas na faixa intermediária de um mercado maduro, Stråberg oferece o seguinte conselho: “Comece com os consumidores e entenda quais são suas necessidades latentes e quais os problemas que vivenciam... Em seguida, monte o quebra-cabeça para descobrir por si mesmo o que as

pessoas realmente querem ter. Supõe-se que Henry Ford tenha dito: ‘Se eu tivesse perguntado às pessoas o que elas realmente queriam, eu teria feito cavalos mais rápidos’, ou algo assim. Você precisa descobrir o que as pessoas realmente querem, ainda que elas não consigam expressar isso.” Com o CEO seguinte, Keith McLoughlin, a Electrolux focou na camada superior do mercado de eletrodomésticos, vendendo fogões de nível profissional para o segmento de consumo de luxo. Com distribuição e presença no mercado local de mais de 150 países, a empresa está bem posicionada em relação ao crescimento global, especialmente em mercados emergentes.

---

Algumas empresas abandonam produtos mais fracos e se concentram naqueles mais lucrativos e em novos produtos, mas podem ignorar o alto potencial de muitos mercados maduros e de produtos antigos. Diversos setores eram considerados maduros — automóveis, motocicletas, TVs, relógios e câmeras —, mas os japoneses, que descobriram maneiras de oferecer novo valor aos consumidores, provaram o contrário. Três maneiras de mudar o curso de uma marca são as modificações de mercado, de produto e de plano de marketing.

**MODIFICAÇÃO DO MERCADO** Uma empresa pode tentar expandir o mercado de sua marca madura trabalhando com os dois fatores que formam o volume de vendas: o número de usuários da marca e a taxa de uso por usuário, conforme apresentado na Tabela 12.1, mas essa estratégia também pode ser adotada pelos concorrentes.

**Tabela 12.1** Formas alternativas de aumentar o volume de vendas

Expandir o número de usuários	Aumentar a taxa de uso entre os usuários
■ <i>Converter não usuários.</i> O segredo do crescimento do serviço de frete aéreo foi a busca constante por novos usuários a quem as transportadoras aéreas pudessem demonstrar os benefícios do uso de frete aéreo em vez do rodoviário.	■ <i>Fazer com que os consumidores usem o produto em mais ocasiões.</i> Sirva a sopa Campbell como um lanche. Use vinagre Heinz para limpar janelas.
■ <i>Ingressar em novos segmentos de mercado.</i> Quando a Goodyear decidiu vender pneus pelas lojas Walmart, Sears e Discount Tire, sua participação de mercado cresceu instantaneamente.	■ <i>Fazer com que os consumidores usem mais do produto em cada ocasião.</i> Tome um copo maior de suco de laranja.
■ <i>Atrair clientes dos concorrentes.</i> Os profissionais de marketing do lenço de papel Puffs sempre procuram agradar os clientes da Kleenex.	■ <i>Fazer com que os consumidores usem o produto de novas maneiras.</i> Use o antiácido Tums como suplemento de cálcio.

**MODIFICAÇÃO DO PRODUTO** Os gerentes também tentam estimular vendas melhorando qualidade, atributos ou estilo. A *melhoria na qualidade* aumenta o desempenho operacional ao lançar um produto ‘novo e ainda melhor’. A *melhoria nos atributos* acrescenta novas características como tamanho, peso, materiais, complementos e acessórios que aumentam o desempenho, a versatilidade, a segurança ou a conveniência do produto. A *melhoria no estilo* visa a aumentar o apelo estético do produto.

Qualquer uma dessas melhorias pode atrair a atenção dos consumidores. Na área altamente competitiva da fotografia digital, a Shutterfly atingiu US\$ 600 milhões em vendas anuais convertendo as imagens digitais dos clientes em itens tangíveis: álbuns de fotos, calendários, cartões comemorativos, convites de casamento, adesivos de parede e muito mais.<sup>81</sup>

A indústria de papel também tem enfrentado os desafios da era digital. Enquanto existirem consumidores que preferam ler, armazenar ou compartilhar documentos impressos, o setor reconhece que deve fornecer uma solução que seja a mais correta possível em termos ambientais. Os fornecedores do setor têm atuado para desenvolver uma cadeia de suprimento mais ecológica a partir de mudas e reflorestamento, adotar a produção mais verde de celulose e papel e reciclar e reduzir sua pegada de carbono.<sup>82</sup> Tais esforços são cruciais para o sucesso e até para a sobrevivência. Em razão do aumento do uso de e-mails, pagamentos de contas on-line e outros desenvolvimentos digitais, a fabricante líder de envelopes National Envelope declarou falência duas vezes de 2011 a 2013 como resultado da queda nas vendas, enquanto a principal fornecedora de máquinas de franqueamento postal Pitney Bowes expandiu suas operações.<sup>83</sup>

**MODIFICAÇÃO DO PLANO DE MARKETING** Por fim, os gerentes de marca podem tentar impulsionar as vendas ao modificar elementos não relacionados com o produto — em especial, preço, distribuição e comunicação — como veremos nos capítulos mais adiante. Eles devem avaliar a probabilidade de sucesso de quaisquer modificações no que se refere aos efeitos sobre clientes novos e atuais.

## ESTRATÉGIAS DE MARKETING: O ESTÁGIO DE DECLÍNIO

As vendas caem em razão de inúmeros fatores, como avanços tecnológicos, mudanças no gosto do consumidor e acirramento da concorrência nacional e internacional. Todos podem provocar excesso de capacidade, redução de preços e erosão nos lucros. O declínio pode ser lento, como é o caso das máquinas de costura e dos jornais, ou rápido, como foi o caso dos

disquetes flexíveis de 5,25 polegadas e os cartuchos de oito trilhas. As vendas podem despencar para zero ou congelar em um nível mais baixo. Essas mudanças estruturais são diferentes de um declínio em curto prazo que resulta de alguma espécie de crise de mercado. A seção *Memo-rando de marketing: Gerenciando uma marca em crise* descreve estratégias para uma marca que passa por um apuro temporário.

## MEMORANDO DE Marketing

### GERENCIANDO UMA MARCA EM CRISE

Gerentes de marketing devem pressupor que suas marcas passarão por uma crise algum dia. Chick-fil-A, BP, Domino's e Toyota passaram por crises de marca potencialmente debilitantes, enquanto Bank of America, JPMorgan, AIG e outras instituições financeiras foram abaladas por escândalos financeiros que corroeram a confiança do investidor. Repercussões generalizadas implicam (1) vendas perdidas, (2) menor eficácia das atividades de marketing do produto, (3) maior sensibilidade às atividades de marketing dos rivais e (4) impacto reduzido das atividades de marketing da empresa sobre marcas concorrentes.

De modo geral, quanto mais fortes forem o brand equity e a imagem corporativa — especialmente de credibilidade e confiabilidade —, maior será a capacidade de resistência da empresa a uma tempestade. Contudo, uma preparação cuidadosa e um programa de gerenciamento de crises bem elaborado também são cruciais. Como revelou o tratamento quase impecável da Johnson & Johnson ao incidente de adulteração de seu produto Tylenol, é fundamental que os consumidores considerem a resposta da empresa tão *ágil* quanto *sincera*. Eles devem ter uma sensação imediata de que a empresa realmente se importa. Não basta ouvir.

Quanto mais a empresa demora em reagir, mais os consumidores ficam propensos a formar impressões negativas com base em uma cobertura da mídia ou uma comunicação boca a boca desfavorável. Pior ainda, podem concluir que não gostam mesmo da marca e trocá-la para sempre. Antecipar-se a um problema com ações de relações públicas, e talvez até de propaganda, pode ajudar a evitar esses incidentes.

Um exemplo clássico é o da Perrier — que já foi líder da categoria de água mineral engarrafada. Em 1994, a Perrier foi forçada a suspender a produção em todo o mundo e fazer o *recall* de todos os produtos existentes quando traços de benzeno, um conhecido cancerígeno, foram encontrados em quantidade excessiva em suas garrafas de água. Nas semanas que se seguiram ao fato, a empresa apresentou várias explicações, criou confusão e gerou ceticismo. Pior ainda foi o produto ficar fora das prateleiras por mais de três meses. Apesar de um oneroso relançamento com anúncios e promoções, a marca teve dificuldade em recuperar a participação de mercado perdida, e um ano depois do incidente as vendas representavam menos da metade do que haviam sido. Com a associação-chave à sua 'pureza' manchada, a Perrier não tinha nenhum outro ponto de diferença convincente. Consumidores e varejistas encontraram substitutos satisfatórios e a marca jamais se recuperou. Por fim, foi assumida pela Nestlé S/A.

Em segundo lugar, quanto mais sincera for a reação da empresa — reconhecendo publicamente o impacto sobre os consumidores e se mostrando disposta a adotar as medidas necessárias —, menos provável será que os consumidores formem impressões negativas. Quando clientes relataram ter encontrado cacos de vidro em potes de seu alimento para bebês, a Gerber tentou tranquilizar o público de que não havia problemas em suas fábricas, mas se recusou categoricamente

a retirar os produtos das lojas. Após a participação de mercado ter caído de 66% para 52% em dois meses, um funcionário da empresa admitiu: “Não retirar nossa comida para bebês das prateleiras deu a impressão de que não somos uma empresa preocupada com o bem-estar de nossos clientes”.

Na ocorrência de um problema, os consumidores precisam saber sem sombra de dúvida que a empresa encontrou a solução adequada. Uma das chaves da recuperação da Tylenol foi a introdução pela J&J de embalagens triplas à prova de adulteração, eliminando com sucesso a preocupação do consumidor de que o produto poderia ser adulterado novamente.



Créditos: © SQUIB/Alamy

Ao lidar mal com uma crise de marca, a Perrier perdeu participação de mercado e nunca a recuperou.

*Fontes:* KLEIN, Norman; GREYSER, Stephen A. The Perrier Recall: A Source of Trouble and The Perrier Relaunch. Harvard Business School Case #9-590-104 e #9-590-130; HEERDE, Harald Van; HELSEN, Kristiaan; DEKIMPE, Marnik G. The Impact of a Product-Harm Crisis on Marketing Effectiveness. *Marketing Science* 26, mar./abr. 2007, p. 230-45; ROEHM, Michelle L.; TYBOUT, Alice M. When Will a Brand Scandal Spill Over and How Should Competitors Respond? *Journal of Marketing Research* 43, ago. 2006, p. 366-73; ROEHM, Michelle L.; BRADY, Michael K. Consumer Responses to Performance Failures by High Equity Brands. *Journal of Consumer Research* 34, dez. 2007, p. 537-45; TYBOUT, Alice M.; ROEHM, Michelle. Let the Response Fit the Scandal. *Harvard Business Review*, dez. 2009, p. 82-88; PIERCE, Andrew. Managing Reputation to Rebuild Battered Brands. *Marketing News*, 15 mar. 2009, p. 19; O'DONNELL, Kevin. In a Crisis Actions Matter. *Marketing News*, 15 abr. 2009, p. 22; KELLY, Anne Marie. Has Toyota's Image Recovered from the Brand's Recall Crisis? *Forbes*, 5 mar. 2012; GUARINO, Mark. Chick-fil-A: Will the Controversy Hurt Chain's Expansion Plans? *Christian Science Monitor*, 3 ago. 2012; MCNEILLY, Mark. 5 Steps to Handling Your Next Brand Crisis. *Fast Company*, 15 ago. 2012; CLEEREN, Kathleen; HEERDE, Harald J. van; DEKIMPE, Marnik G. Rising from the Ashes: How Brands and Categories Can Overcome Product-Harm Crises. *Journal of Marketing* 77, mar. 2013, p. 58-77.

À medida que vendas e lucros declinam, algumas empresas saem do mercado. As restantes podem reduzir o número de produtos oferecidos, retirar-se dos segmentos de mercado menores e dos canais mais fracos, cortar o orçamento de marketing e reduzir ainda mais os preços. Exceto nos casos em que há fortes motivos para manter um produto fraco, essa decisão custa muito caro para a empresa. A Encyclopædia Britannica suspendeu a produção de suas icônicas enciclopédias quando os consumidores perceberam que podiam obter conteúdo adequado em outro lugar por muito menos ou gratuitamente. A empresa recuperou-se focando no mercado educacional on-line. Valorizando a missão histórica da empresa de levar conhecimento especializado ao público em geral, mais da metade dos estudantes e professores norte-americanos têm acesso a algum conteúdo da Britannica.<sup>84</sup>

**ELIMINAÇÃO DE PRODUTOS FRACOS** Além de gerar prejuízo, produtos fracos geralmente consomem uma quantidade desproporcional de tempo da administração; exigem frequentes ajustes de preços e estoques; envolvem instalação onerosa para ciclos de produção curtos; demandam atenção dos profissionais de comunicação e de vendas, que poderia ser mais bem aplicada na tentativa de tornar os produtos saudáveis mais lucrativos; e podem lançar uma sombra negativa sobre a imagem da empresa. Além disso, não eliminar produtos fracos atrasa a realização de uma pesquisa agressiva por novidades que os substituam, criando um mix assimétrico de produtos extenso e restrito em novas apostas.

Reconhecendo essas desvantagens, a General Motors decidiu abandonar as linhas, então em crise, do Oldsmobile e do Pontiac.<sup>85</sup> Lamentavelmente, a maioria das empresas não desenvolveu uma política para lidar com produtos envelhecidos. A primeira tarefa é estabelecer um sistema que os identifique. Muitas empresas nomeiam um comitê de revisão de produto, formado por representantes de marketing, P&D, produção e finanças. Com base em todas as informações disponíveis, esse comitê faz uma recomendação para cada produto — deixar como está, modificar a estratégia de marketing ou eliminar.<sup>86</sup>

Algumas empresas abandonam mercados em declínio mais cedo do que outras. Isso depende muito da altura das barreiras à saída no setor. Quanto menores forem essas barreiras, mais fácil será para a empresa abandonar o setor, e mais tentador será para as remanescentes permanecer e atrair os clientes das desistentes. A Procter & Gamble, por exemplo, permaneceu no decadente mercado de sabonetes líquidos e elevou seus lucros quando outras empresas desistiram.

A estratégia mais indicada também depende da atratividade relativa do setor e da força competitiva da empresa nesse setor. Uma empresa atuante em um setor não atrativo, mas que detém poder competitivo, deve considerar a redução seletiva. Uma empresa imersa em um setor atrativo e que possui poder competitivo deve pensar em investir mais. As empresas que se saem bem ao reposicionar ou rejuvenescer um produto maduro costumam fazer isso agregando valor a ele.

Apesar de sua história com modelos populares como o GTO, a General Motors optou por cessar a produção da linha de produto em crise do Pontiac.





**COLHEITA E DESINVESTIMENTO** As estratégias de colher e de abandonar diferem bastante. *Colher* implica reduzir gradualmente os custos de um produto ou negócio e, ao mesmo tempo, tentar manter as vendas. O primeiro passo é cortar os custos de P&D e os investimentos em produção e equipamentos. A empresa pode ainda reduzir a qualidade do produto, o tamanho da força de vendas, os serviços secundários e as despesas em propaganda, de preferência sem deixar que clientes, concorrentes e funcionários saibam o que está acontecendo. É uma tarefa difícil, mas muitos produtos maduros possibilitam essa estratégia, que pode aumentar substancialmente o fluxo de caixa da empresa.<sup>87</sup>

Quando uma empresa decide *abandonar* um produto com forte distribuição e uma clientela remanescente, é provável que possa vendê-lo a outra. Há empresas especializadas em adquirir e revitalizar marcas ‘órfãs’ ou ‘fantasmas’ que as grandes desejam alienar ou que tenham ido à falência, como a Linens n’ Things, o café Folgers, o analgésico Nuprin e o xampu Salon Selective.<sup>88</sup> Essas empresas tentam capitalizar o reconhecimento residual no mercado para desenvolver uma estratégia de revitalização da marca. A Reserve Brands comprou a Eagle Snacks em parte porque uma pesquisa mostrou que seis de dez adultos se lembram da marca, levando o CEO da Reserve a observar que: “Custaria de US\$ 300 milhões a US\$ 500 milhões para recriar esse reconhecimento da marca hoje”.<sup>89</sup>

Se a empresa não conseguir encontrar compradores, deve decidir entre liquidar a marca de modo rápido ou lento e o quanto de estoque e serviços deve manter para os clientes antigos.

## EVIDÊNCIAS PARA O CONCEITO DE CICLO DE VIDA DO PRODUTO

A Tabela 12.2 resume as características, os objetivos e as estratégias de marketing referentes aos quatro estágios do ciclo de vida do produto. O conceito de CVP ajuda os profissionais de marketing a interpretar a dinâmica do produto e do mercado, conduzir planejamento e controle e fazer previsões. Outro estudo de Golder e Tellis com 30 categorias de produtos revelou uma série de conclusões interessantes sobre o CVP:<sup>90</sup>

- Bens de consumo duráveis novos apresentam uma clara decolagem, após a qual as vendas aumentam cerca de 45% ao ano, mas também apresentam uma clara desaceleração, quando as vendas diminuem cerca de 15% ao ano.
- A desaceleração ocorre, em média, na marca dos 34% de penetração, bem antes de a maioria dos domicílios possuir um novo produto.
- O estágio de crescimento dura pouco mais de oito anos e não parece encurtar com o tempo.
- Cascatas informativas existem, indicando que as pessoas se mostram mais propensas a adotar um produto ao longo do tempo caso outras pessoas já o tenham feito, em vez de fazer avaliações minuciosas sobre ele. Uma implicação disso é que as categorias com grandes aumentos de vendas na decolagem tendem a ter maior queda em vendas na desaceleração.

**Tabela 12.2** Resumo das características, dos objetivos e das estratégias de marketing referentes ao ciclo de vida do produto

	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
<b>Características</b>				
Vendas	Baixas	Rápido crescimento	Pico	Declínio
Custos	Alto custo por cliente	Médio	Baixo	Baixo
Lucros	Negativos	Crescentes	Elevados	Em declínio
Clientes	Inovadores	Adotantes imediatos	Maioria mediana	Retardatários
Concorrentes	Poucos	Número crescente	Número estável, começando a declinar	Em declínio

Continua

Continuação

Objetivos de marketing				
	Criar consciência de produto e experimentação	Maximizar a participação de mercado	Maximizar os lucros, defendendo participação de mercado	Reduzir gastos e tirar o máximo da marca
<b>Estratégias</b>				
Produto	Oferecer um produto básico	Oferecer ampliações de produto, atendimento, garantia	Diversificar marcas e modelos	Eliminar modelos vulneráveis
Preço	Preço elevado	Preço de penetração	Preço equivalente ao da concorrência ou melhor	Preço reduzido
Distribuição	Seletiva	Intensiva	Mais intensiva	Seletiva: eliminação de pontos de venda não lucrativos
Comunicações	Construir consciência de produto e experimentação entre adotantes e distribuidores imediatos	Construir a consciência e o interesse no mercado de massa	Enfatizar as diferenças e os benefícios da marca e incentivar a troca de marca	Reduzir ao nível necessário para reter clientes fiéis convictos

Fontes: WASSON, Chester R. *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles* Austin, TX: Austin Press, 1978; WEBER, John A. *Planning Corporate Growth with Inverted Product Life Cycles. Long Range Planning*, out. 1976, p. 12-29; DOYLE, Peter. *The Realities of the Product Life Cycle. Quarterly Review of Marketing*, verão 1976.

## O CONCEITO DE CVP: CRÍTICAS

A teoria do CVP não está livre dos críticos, os quais alegam que os padrões de ciclo de vida são variáveis demais em relação à forma e à duração para serem generalizados, e que os profissionais de marketing raramente conseguem afirmar em que estágio um produto se encontra. Ele pode parecer maduro quando, na verdade, atingiu apenas um estágio anterior a outra reviravolta. Os críticos também argumentam que o padrão de CVP resulta de estratégias de marketing, não de um caminho inevitável, e que um marketing eficaz pode realmente levar a um crescimento contínuo.<sup>91</sup>

## EVOLUÇÃO DO MERCADO

Visto que o foco do CVP recai sobre o que acontece com um produto ou uma marca específica, e não no mercado como um todo, seu resultado é um panorama orientado para o produto e não para o mercado. As empresas precisam visualizar também o caminho evolucionário do *mercado* à medida que ele sofre influências de novas necessidades, concorrentes, tecnologias, canais e outros desdobramentos, e mudar o posicionamento do produto e da marca para acompanhar essa evolução.<sup>92</sup> Assim como os produtos, os mercados desenvolvem-se em quatro estágios: emergente, crescimento, maturidade e declínio. Vejamos a evolução do mercado de toalhas de papel.

**TOALHAS DE PAPEL** Antigamente, as donas de casa usavam panos e toalhas de algodão e linho na cozinha. Então, uma fabricante de papel, em busca de novos mercados, desenvolveu as toalhas de papel. Esse desenvolvimento cristalizou um mercado latente, e outros fabricantes ingressaram no mercado fazendo com que o número de marcas crescesse e gerasse sua fragmentação. O excesso de capacidade

do setor levou os fabricantes a pesquisar novos atributos. Um deles, ao saber que os consumidores reclamavam que as toalhas de papel não absorviam direito, lançou toalhas 'absorventes' e expandiu sua participação de mercado, mas os concorrentes lançaram suas próprias toalhas de papel absorvente e o mercado voltou a se fragmentar. Então, outro fabricante lançou a toalha 'super-resistente', e logo foi copiado. Ainda

outro lançou a toalha de papel que não solta fiapos, o que também foi copiado. A inovação mais recente são toalhas que contêm um agente desinfetante, em geral para limpeza de superfícies (de madeira, metal ou pedra). Dessa forma, estimuladas pelas forças de inovação e competição, as toalhas de papel evoluíram de um produto único para um produto com vários graus de absorção e resistência e várias utilidades.

## Marketing em tempos de recessão econômica

Em virtude dos ciclos econômicos, sempre haverá períodos de crise, como o de 2008–2010, em muitas partes do mundo. Apesar da redução nos investimentos de marketing e uma pressão intensa para justificar a relação custo-benefício, algumas empresas sobreviveram — ou até prosperaram — em tempos de recessão. Vejamos a seguir cinco diretrizes para aumentar as chances de sucesso diante de uma crise econômica.<sup>93</sup>

### EXPLORE A VANTAGEM DE AUMENTAR O INVESTIMENTO

Quarenta anos de evidências indicam que as empresas que se dispuseram a investir durante uma recessão conseguiram, em média, melhores resultados se comparadas com outras que optaram pela retração.<sup>94</sup> Os profissionais de marketing devem considerar a vantagem de um investimento maior para tirar proveito das oportunidades de mercado, como um novo produto atrativo, um rival debilitado ou o desenvolvimento de um mercado-alvo negligenciado. As duas empresas apresentadas a seguir tomaram tal decisão.

- No ano fiscal de 2009, a General Mills aumentou os gastos de marketing em 16%, a receita em 8% — atingindo a marca dos US\$ 14,7 bilhões — e seu lucro operacional em 4%. Como o CEO da empresa, Ken Powell, explicou: “Em um cenário no qual os consumidores vão ao supermercado com mais frequência e pensam mais em refeições feitas em casa, acreditamos que existe uma grande oportunidade de construção da marca, de lembrar os consumidores da existência de nossos produtos”.<sup>95</sup>
- A gigante do ramo de supermercados no Reino Unido, Sainsbury’s, lançou uma propaganda e uma campanha nos pontos de venda com o tema *Feed Your Family for a Fiver* (Alimente sua família com uma nota de cinco libras), que substituiu seu slogan corporativo *Try Something New Today* (Experimente algo novo hoje), para induzir os consumidores a experimentar novas receitas que alimentassem toda a família por apenas £ 5.

### APROXIME-SE DOS CLIENTES

Em tempos difíceis, os consumidores provavelmente mudarão aquilo que desejam e onde e como compram. Uma crise deve ser encarada pelos profissionais de marketing como uma oportunidade de aprender ainda mais sobre o que os consumidores pensam, sentem e fazem, especialmente a base de clientes fiéis que gera grande parte da rentabilidade de uma marca.<sup>96</sup>

As empresas devem caracterizar quaisquer mudanças como ajustes temporários em vez de alterações permanentes.<sup>97</sup> Ao explicar por que é importante olhar para a frente durante uma recessão, o ex-CEO da Eaton, Alex Cutler, observou: “É um momento em que as empresas não devem pressupor que o futuro será como o passado. E eu me refiro a praticamente todas as dimensões, seja ela crescimento econômico, propostas de valor ou nível de regulamentação e envolvimento governamental”.<sup>98</sup>

Uma pesquisa da Booz & Company feita em 1.000 domicílios nos Estados Unidos constatou que 43% estavam comendo mais em casa e 25% estavam cortando gastos com hobbies e atividades esportivas. Em ambos os casos, os entrevistados disseram que provavelmente continuariam a fazer isso depois que a economia melhorasse.<sup>99</sup> O comportamento de gasto mudou de muitas maneiras e o potencial de valor e a rentabilidade de alguns consumidores-alvo pode mudar. Como um analista de varejo comentou: “As mães que costumavam comprar uma marca de xampu para cada membro da família passaram a comprar uma embalagem grande de uma marca barata”.<sup>100</sup>

## REVISE A ALOCAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Um crescimento desacelerado pode dar aos profissionais de marketing uma oportunidade de rever seus gastos, abrindo novas opções promissoras e eliminando abordagens de ‘vaca sagrada’ que já não oferecem benefícios suficientes de receita. Pode ser a hora certa de fazer experimentações. Em Londres, a T-Mobile criou ‘acontecimentos’ espontâneos para transmitir seu posicionamento de marca *Life’s for Sharing* (A vida é para ser compartilhada) e gerar publicidade maciça. Seu vídeo *Dance*, com 400 bailarinos fazendo passageiros de metrô dançar, foi acessado milhões de vezes no YouTube.<sup>101</sup>

Empresas tão diversas quanto a imobiliária Century 21 e a hamburgueria gourmet Red Robin intensificaram suas atividades de marketing na internet durante a recessão.<sup>102</sup> Dentistas têm recorrido ao marketing comunicando-se com pacientes via informativos por e-mail, telefonemas para agendar consultas e até mesmo mensagens no Twitter para compartilhar novos produtos.<sup>103</sup>

Em um cenário de crescimento lento da economia, muitos dentistas adotaram o marketing para se conectar melhor com seus pacientes.



Créditos: © CanabyBox Images/Shutterstock.

## APRESENTE A PROPOSTA DE VALOR MAIS CONVINCENTE

Focar excessivamente as reduções e os descontos de preços pode prejudicar o brand equity e a integridade de preço em longo prazo. Os profissionais de marketing devem aumentar — e comunicar claramente — o valor que suas marcas oferecem, divulgando todos os benefícios financeiros, logísticos e psicológicos.<sup>104</sup> Na recente recessão, a GE mudou a propaganda da lavadora e secadora Profile de US\$ 3,5 mil, passando a enfatizar sua praticidade — essa máquina otimiza o uso de sabão e água por lavagem e age suavemente sobre as roupas, ampliando, assim, sua vida útil.<sup>105</sup>

Os profissionais de marketing também devem analisar seus preços para garantir que não aumentaram ao longo do tempo e já não refletem um valor adequado.<sup>106</sup> A Procter & Gamble adotou uma abordagem ‘cirúrgica’ durante a recessão, reduzindo preços em categorias específicas ao mesmo tempo que divulgava comunicações sobre inovação e valor para assegurar que os consumidores continuariam a pagar preços premium em outras. A propaganda da Bounty alegava que ela era mais absorvente do que uma ‘marca de pechincha’ de toalhas de papel; chamadas em anúncios impressos da Olay Professional Pro-X Intensive Wrinkle Protocol proclamavam que era tão eficaz na redução de rugas quanto o que o médico prescrevia, mas ‘pela metade do preço’.<sup>107</sup>

Oferecer desconto em marcas de sucesso não é uma boa opção porque diz ao mercado duas coisas: os preços estavam muito altos antes e seus produtos não valerão o que custam assim que os descontos forem suspensos. Atrair clientes econômicos com uma nova marca a preços mais baixos evita alienar aqueles que ainda estão dispostos a pagar por marcas mais caras.



## AJUSTE A MARCA E AS OFERTAS DE PRODUTOS

Os profissionais de marketing podem rever os portfólios de produtos e a arquitetura da marca para confirmar que as marcas e as submarcas são claramente diferenciadas, segmentadas e sustentadas com base em suas perspectivas. Marcas de luxo podem se beneficiar de marcas ou submarcas de preços mais baixos em seus portfólios. Confira o exemplo da Armani.<sup>108</sup>

**ARMANI** A Armani diferencia sua linha de produtos em três níveis que se distinguem quanto a estilo, luxo, personalização e preço. O mais caro, Nível I, comercializa as linhas Giorgio Armani e Giorgio Armani Privé, com produtos costurados sob medida e que custam milhares de dólares. No Nível II, estão o Emporio Armani – de estilo jovem, moderno

e mais acessível – e os jeans Armani. No Nível III, de menor preço, estão versões mais jovens e da moda usada nas ruas do estilo Armani, a A|X Armani Exchange, vendidas exclusivamente em 268 pontos de venda. Cada extensão faz jus à promessa central da marca Armani sem diluir a imagem-mãe, mas existe uma diferenciação clara, minimizando as

possibilidades de confusão entre os consumidores e de canibalizar a marca. Em tempos econômicos difíceis, a faixa de produtos mais baratos compensa a redução nas vendas e ajuda a manter a rentabilidade. Em 2011, a linha Giorgio Armani respondeu por 32% das vendas totais; a Emporio Armani, 27%; e a Armani Exchange, 14%.



Os três níveis de preço da Armani em suas linhas de produto ajudam a empresa a sobreviver e prosperar em bons e maus momentos.

As marcas ou submarcas dirigidas à faixa de preço baixo do espectro socioeconômico podem ser particularmente importantes em períodos de crise econômica. Empresas orientadas para o valor, como McDonald's, Walmart, Costco, Aldi, Dell, E\*TRADE, Southwest Airlines e IKEA provavelmente se beneficiam mais. O Spam, presunto temperado prensado em uma lata de formato retangular, viu suas vendas crescerem durante a recessão.<sup>109</sup>

Momentos críticos também são uma oportunidade para podar marcas ou produtos com perspectivas em declínio. Na recessão que se seguiu à tragédia dos ataques terroristas de 11 de setembro, a Procter & Gamble alienou diversas marcas estagnadas, como o produto de limpeza Comet, o café Folgers, a pasta de amendoim Jif e a gordura hidrogenada Crisco, para se concentrar em oportunidades de alto crescimento com muito sucesso.

## Resumo

1. Desenvolver o produto central ou buscar um crescimento orgânico – concentrando-se nas oportunidades em produtos e mercados existentes – é, na maioria das vezes, uma forma prudente de aumentar as vendas e os lucros.
2. A empresa líder de mercado é aquela que detém a maior participação no mercado de dado produto. Para manter a liderança, procura maneiras de expandir a demanda total do mercado e proteger sua participação ou, em alguns casos, aumentá-la.
3. A desafiante de mercado ataca a líder e outros concorrentes em uma concorrência agressiva por mais participação de mercado. Há cinco tipos de ataque e estratégias específicas para atacar.
4. Uma seguidora de mercado é uma empresa disposta a manter sua participação de mercado sem causar perturbação. A seguidora pode assumir a estratégia de clonagem, imitação ou adaptação.
5. As empresas ocupantes de nicho de mercado servem aos segmentos de mercado pequenos, que não são atendidos pelas empresas

maiores. O segredo nesse caso é a especialização, que pode, assim, fazer com que se cobre um preço premium.

6. As empresas devem atingir um equilíbrio satisfatório entre o foco no cliente e o foco na concorrência, sem enfatizar demais os concorrentes.
7. Tecnologias, formatos de produtos e marcas apresentam ciclos de vida com estágios distintos: de modo geral, introdução, crescimento, maturidade e declínio. Atualmente, a maioria dos produtos está no estágio de maturidade.
8. O estágio da introdução é marcado por crescimento lento e lucros mínimos. Se tiver sucesso, o produto entra em um estágio de crescimento caracterizado por um crescimento rápido das vendas e

aumento de lucros. Segue-se um estágio de maturidade no qual o crescimento das vendas passa por uma desaceleração e os lucros se estabilizam. Por fim, o produto entra em uma fase de declínio. Cabe à empresa identificar os produtos realmente vulneráveis e descontinuá-los de modo a minimizar o impacto sobre os lucros da empresa, os funcionários e os clientes.

9. Assim como os produtos, os mercados passam por quatro fases de evolução: emergente, crescimento, maturidade e declínio.
10. Em uma recessão, os profissionais de marketing devem explorar a vantagem de possivelmente aumentar os investimentos, aproximar-se dos clientes, rever a alocação orçamentária, apresentar a proposta de valor mais atrativa e ajustar a marca às ofertas de produtos.

## Aplicações

### Debate de marketing

#### AS MARCAS TÊM VIDAS FINITAS?

Com frequência, quando uma marca começa a sofrer declínio no mercado ou desaparece completamente, alguns analistas comentam: "Todas as marcas têm seu dia", querendo dizer que as marcas têm vida finita e não se pode esperar que sejam líderes para sempre. Outros especialistas afirmam que as marcas *podem* durar para sempre, e que seu sucesso em longo prazo depende da habilidade e da visão dos profissionais de marketing.

**ASSUMA UMA POSIÇÃO:** As marcas não foram feitas para durar para sempre *versus* não há por que uma marca tenha que se tornar obsoleta um dia.

### Discussão de marketing

#### PAPÉIS SETORIAIS

Escolha um setor. Classifique as empresas de acordo com os quatro papéis que possam exercer: líder, desafiante, seguidora e ocupante de nicho. Como você caracterizaria a natureza da concorrência nesse setor? Essas empresas seguem os princípios descritos neste capítulo?

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### Samsung

A Samsung, gigante coreana de bens de consumo eletrônicos, passou por uma transformação notável desde sua fundação em 1938. Originalmente uma exportadora de peixe coreano seco, legumes e frutas, a empresa transformou-se, nas décadas de 1970 e 1980, em uma provedora de produtos commodity com preços orientados ao valor, vendidas por fabricantes de equipamentos originais sob marcas próprias. Com o falecimento de seu fundador em 1987, o filho Kun-Hee Lee assumiu os negócios e reestruturou a empresa com o objetivo de que se tornasse uma das maiores do setor no mundo.

Inicialmente, a Samsung era focada em volume e domínio de mercado em vez de rentabilidade. No entanto, durante a crise financeira asiática do final da década de 1990, quando outras *chaebols* (grandes conglomerados) coreanas afundaram sob uma montanha de dívidas, a Samsung adotou uma conduta diferente. Cortou custos e voltou a enfatizar a qualidade do produto e a flexibilidade de manufatura, graças à qual seus eletrônicos de consumo passaram da fase de projeto para as prateleiras das lojas em apenas seis meses. A Samsung investiu pesado em inovação e concentrou-se intensamente em seu negócio de chips de memória, que se estabeleceu como uma importante vaca leiteira e rapidamente a tornou a maior fabricante de chips do mundo.

A empresa continuou a investir em P&D durante a década de 2000, alocando um orçamento de US\$ 40 bilhões somente para o período de 2005 a 2010. Fez da inovação uma das suas prioridades e enfatizou sua importância por meio de treinamento extensivo e recrutamento. Isso lhe permitiu introduzir uma vasta gama de produtos eletrônicos sob seu forte guarda-chuva de marcas. A Samsung também firmou parceria com a antiga líder de mercado Sony para criar uma avançada fábrica de LCD avaliada em US\$ 2 bilhões na Coreia do Sul e assinou um acordo

histórico para compartilhar 24 mil patentes básicas para componentes e processos de produção.

Atualmente, a Samsung é uma fabricante global de eletrônicos com preço premium sob marca própria, como celulares, TVs de tela plana, câmeras digitais, aparelhos digitais e semicondutores. A linha mais sofisticada de celulares tem sido o motor de crescimento da empresa, com um fluxo constante de inovações como o primeiro celular com tocador de MP3, o primeiro aparelho de discos Blu-ray e o primeiro Smartwatch (relógio inteligente com funções similares à de um smartphone).

O sucesso da Samsung foi impulsionado não somente pela bem-sucedida inovação de produtos, mas também por uma agressiva construção de marca. Ao longo da última década, a empresa gastou bilhões de dólares em marketing, incluindo o patrocínio dos Jogos Olímpicos desde 1998, e veiculou várias campanhas globais intituladas *Imagine*, *Quietly Brilliant* e *YOU*, todas transmitindo mensagens da marca como 'tecnologia', 'design' e 'sensação'. Em 2005, a Samsung ultrapassou a Sony pela primeira vez no ranking de marcas da Interbrand, e ainda permanece à frente dela.

A Samsung enfrenta concorrentes nos mais diversos setores, incluindo a Google e a Apple. No entanto, a empresa é única porque, ao contrário das rivais, assumiu a liderança global fabricando tanto os componentes para produtos eletrônicos como os aparelhos vendidos diretamente aos consumidores. Ela controla praticamente tudo na cadeia de suprimento dos celulares, desde os chips até a tela, ao passo que a Apple precisa terceirizar esses itens. Como resultado disso, a Samsung pode manter os custos baixos, criar muitos produtos para muitas necessidades, fazer mudanças rápidas no design e lançar novos

produtos em um ritmo excepcionalmente acelerado. Recentemente, ultrapassou a Apple como a número um em celulares.

Com recorde de vendas de US\$ 327 bilhões em 2013 e mais de 275.000 funcionários em todo o mundo, a Samsung continua a trabalhar pela meta de atingir receita de US\$ 400 bilhões até 2020.

## Questões

1. Quais são as maiores forças competitivas da Samsung?
2. A meta da Samsung de US\$ 400 bilhões em vendas em 2020 poderia elevá-la ao nível do Walmart. Isso é viável? Por quê?

Fontes: IHLWAN, Moon. Samsung Is Having a Sony Moment. *BusinessWeek*, 30 jul. 2007, p. 38; FACKLER, Martin. Raising the Bar at Samsung. *New York Times*,

25 abr. 2006; Brand New. *Economist*, 15 jan. 2005, p. 10-11; O'CONNELL, Patricia. Samsung's Goal: Be Like BMW. *BusinessWeek*, 1 ago. 2005; BROWN, Heidi; DOEBLE, Justin. Samsung's Next Act. *Forbes*, 26 jul. 2004; QUELCH, John; HARRINGTON, Anna. Samsung Electronics Company: Global Marketing Operations. *Harvard Business School*, 16 jan. 2008; RAMSTAD, Evan. Samsung's Swelling Size Brings New Challenges. *Wall Street Journal*, 11 nov. 2009; Looking Good? LG v. Samsung. *Economist*, 24 jan. 2009; SHAUGHNESSY, Haydn. What Makes Samsung Such an Innovative Company. *Forbes*, 7 mar. 2013; EPSTEIN, Zach. Samsung Smashes Apple as Smartphone Explosion Continues in Q2. *BGR.com*, 26 jul. 2013. Acesso em: 23 jul. 2018; ETHERINGTON, Darrell. Samsung Goes First, Google Experiments and Apple Refines. Disponível em: *Techcrunch.com*, 9 out. 2013. Acesso em: 23 jul. 2018 JONES, Chuck. Apple vs. Samsung: Who Could Win the Smartphone War? *Forbes*, 20 ago. 2013; EASSA, Ashraf. Apple Has a Problem. *The Motley Fool*, 27 set. 2013; WORSTALL, Tim. Why Samsung Beats Apple or Perhaps Vice Versa. *Forbes*, 9 set. 2013; Samsung.com>. Acesso em: 23 jul. 2018..

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### IBM

A International Business Machines Corporation (IBM) fabrica e vende hardware e software de computação, oferece serviços de infraestrutura e presta consultoria global. Sua origem remonta à década de 1880, mas ficou conhecida como IBM somente em 1924, sob a liderança do então presidente Thomas J. Watson Sr.

Entre as décadas de 1930 e 1940, o crescimento da IBM explodiu, graças principalmente às tecnologias de guerra desenvolvidas para uso militar durante a Primeira e a Segunda Guerra Mundial e também de máquinas de tabulação que serviram como base do sistema de Seguridade Social nos anos 1930. Watson liderou a empresa por quatro décadas e ajudou a estabelecer algumas de suas mais bem-sucedidas e duradouras táticas de negócios, como um excepcional serviço ao cliente, uma força de vendas profissional e experiente e um foco em soluções de larga escala e customizadas para as empresas. Watson também criou o primeiro slogan da empresa, *Think* (Pense), que rapidamente se tornou um mantra corporativo.

Thomas J. Watson Jr. assumiu como CEO em 1952, e foi sob sua gestão que a empresa abriu caminho para inovações em computação. A IBM trabalhou com o governo durante a Guerra Fria e criou o sistema de computação para defesa aérea SAGE ao preço de US\$ 30 milhões. Em 1964, foi lançada uma revolucionária família de computadores chamada System/360, que usava software intercambiável e equipamento periférico. Para obter êxito, porém, a IBM teve de canibalizar suas próprias linhas de computadores e migrar seus sistemas vigentes para a nova tecnologia. Felizmente, o risco valeu a pena e a arquitetura IBM tornou-se o padrão do setor. Na década de 1960, a IBM fabricava aproximadamente 70% de todos os computadores, superando pioneiros como General Electric, RCA e Honeywell.

A década de 1980 foi fundamental na história da IBM. Em 1981, a empresa lançou o primeiro computador pessoal (PC), com 18KB de memória, drives de disco flexível e um monitor colorido opcional. Também abriu novos canais de distribuição por meio de empresas como Sears e ComputerLand. No entanto, sua decisão de terceirizar componentes de PC para empresas como Microsoft e Intel marcou o fim do monopólio da IBM na computação. Durante a década de 1980, sua participação de mercado e seus lucros declinaram à medida que a revolução do PC mudava a forma como os consumidores viam e compravam tecnologia. As vendas da IBM caíram de US\$ 5 bilhões no início da década de 1980 para US\$ 3 bilhões em 1989. A queda continuou no início dos anos 1990, quando, sob pressão da Compaq e da Dell,

a IBM tentou dividir a empresa em pequenas unidades de negócios para ser competitiva. Os resultados foram desastrosos e a IBM declarou perdas líquidas de US\$ 16 bilhões entre 1991 e 1993.

A reviravolta ocorreu quando um novo CEO, Louis Gerstner, reorientou a empresa para uma nova direção estratégica. Gerstner reuniu as unidades de negócios, descartou produtos commodity e concentrou-se em negócios de alta margem como consultoria e software de mediação. Em seguida, a IBM lançou o icônico ThinkPad, que ajudou a recuperar a participação de mercado perdida. Para reconstruir sua imagem de marca, a empresa consolidou seus esforços de marketing espalhados por 70 agências de propaganda para uma única, criando assim uma mensagem consistente e universal. Em 1997, o sistema de computação para jogos de xadrez da IBM, o Deep Blue, também ajudou a reerguer a imagem da marca ao derrotar o então campeão mundial de xadrez em um evento histórico que chamou a atenção de milhões de pessoas.

Na virada do século XXI, a IBM atingiu novos patamares de sucesso na esteira do estouro da bolha pontocom. A empresa afastou-se ainda mais do hardware vendendo a divisão ThinkPad para a Lenovo e abandonando o segmento de unidades de disco. Além disso, abraçou a consultoria global e a análise de dados com a aquisição de cerca de 100 empresas, incluindo a PricewaterhouseCoopers.

O foco estratégico da IBM em tecnologias inteligentes reflete-se em sua campanha mais recente, intitulada *Smarter Planet* (Planeta mais inteligente), que destaca algumas das realizações da empresa até o presente e explora suas ideias para o futuro. A IBM está focada em resolver as questões mais desafiadoras de alta tecnologia do mundo, como um gerenciamento mais eficiente da água e dos congestionamentos de tráfego, além de soluções colaborativas de cuidados com a saúde. A empresa muda continuamente seu mix de negócios com o intuito de adotar tecnologias rentáveis e oportunidades de mercado. Por exemplo, 27% de sua receita em 2000 veio da área de software; em 2012, isso passou para 45%. A IBM acredita que, até 2015, 50% de sua renda venha dessa área.

Hoje em dia, a IBM é a maior e mais lucrativa empresa mundial de tecnologia da informação, com quase US\$ 80 bilhões em vendas e 380 mil funcionários no mundo. Emprega cientistas, engenheiros, consultores e profissionais de vendas em mais de 170 países e possui mais patentes do que qualquer outra empresa de base tecnológica dos Estados Unidos. De 2000 a 2012, foram investidos mais de US\$ 50 bilhões em P&D, e aproximadamente 30% do orçamento anual de P&D vai para pesquisas

de longo prazo com o objetivo de preparar a empresa para as grandes mudanças previstas em tecnologias, economias globais e negócios.

## Questões

1. Poucas empresas têm uma história tão longa de altos e baixos como a IBM. Quais os segredos de seu sucesso recente? Seus planos de resolver alguns dos problemas mais desafiadores do mundo podem ter sucesso? Por quê?

2. Quem são os maiores concorrentes da IBM no cenário atual e quais riscos eles enfrentam com sua estratégia corrente?

*Fontes:* LORH, Steve. IBM Showing That Giants Can Be Nimble. *New York Times*, 18 jul. 2007; O'BRIEN, Jeffrey M. IBM's Grand Plan to Save the Planet. *Fortune*, 21 abr. 2009; IBM Archives. Disponível em: <www.ibm.com>. Acesso em: 23 jul. 2018; GERSTNER JR., Louis V. *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*. Nova York: Harper Business, 2002; IBM 2012 Annual Report. Disponível em: <www.ibm.com>. Acesso em: 23 jul. 2018.

---



# CAPÍTULO 13

## Definição da estratégia de produto

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. O que são características de produto e como os produtos podem ser classificados?
2. Como as empresas podem diferenciar seus produtos?
3. Por que o design do produto é importante e quais fatores afetam um design eficaz?
4. Como uma empresa pode gerenciar marcas de luxo com eficácia?
5. Quais questões ambientais as empresas devem considerar em suas estratégias de produto?
6. Como uma empresa constrói e gerencia seu mix e suas linhas de produto?
7. Como as empresas podem combinar produtos para criar co-brands ou marcas ingrediente consistentes?
8. De que maneira a embalagem, a rotulagem e a garantia podem ser usadas como ferramentas de marketing?

No coração de uma grande marca está um grande produto. Para obter liderança de mercado, as empresas devem oferecer bens e serviços de qualidade superior que ofereçam valor insuperável ao cliente. A Lexus conquistou o mercado de carros de luxo nos Estados Unidos e em outros lugares, parcialmente em razão de um foco incansável em qualidade de bens e serviços.<sup>1</sup>

Desde sua criação em 1989, a Lexus enfatizou a alta qualidade de produto e de atendimento ao cliente, refletida por seu slogan de longa data, *The Relentless Pursuit of Perfection* (A busca implacável da perfeição). Em dado momento, atendendo a reclamações de clientes por pequenos problemas com seu modelo LS 400, a empresa enviou técnicos à casa de cada proprietário para reparar gratuitamente os veículos. Como parte de seu Lexus Covenant (pacto da Lexus), prometeu “ter a melhor rede de concessionárias do setor e tratar cada cliente como se fosse um convidado em nossa casa”. Para isso, montou do zero sua estrutura de revenda, escolhendo a dedo aqueles comprometidos com sua promessa de proporcionar uma experiência excepcional aos clientes — um sistema que os concorrentes reconhecem ser o ideal para o setor. A empresa oferece uma linha de produtos completa ancorada em seu carro-chefe, o sedã de luxo LS, além do cupê esportivo GS, do utilitário RX e do sedã médio ES. É consistentemente bem avaliada

**O planejamento do mix de marketing começa na formulação de uma oferta para satisfazer as necessidades e os desejos do cliente-alvo. O cliente julgará a oferta de acordo com três fatores: características e qualidade do produto, mix e qualidade de serviços e o preço adequado (Figura 13.1). Neste capítulo, examinaremos o produto; no Capítulo 14, os serviços; e no Capítulo 15, os preços. Esses três elementos devem ser combinados em uma oferta competitivamente atrativa.**



Com seu foco incansável em qualidade e em uma rede sólida de concessionárias, a Lexus tornou-se uma das maiores marcas automotivas de luxo no mundo.

Créditos: Robert Duyos/MCT/Newscom.

nas pesquisas anuais *Luxury Consumer Experience*, do *Luxury Institute* — respaldada por uma sólida experiência com a rede de concessionárias. Além disso, a J. D. Power and Associates classificou a Lexus como a marca automotiva ‘mais confiável’ por 16 vezes desde 1995, e a empresa está consistentemente acima da média setorial em retenção de clientes. Com seu comprador médio na faixa etária dos 50 anos, a Lexus optou por atrair compradores mais jovens, enfatizando o estilo mais agressivo, a dinâmica da condução e o engajamento do motorista. Uma nova campanha de marketing usa propaganda na TV para associar a marca e o sedã LS a um estilo de vida exuberante e ‘legal’. Mídias sociais e outras promoções e eventos também criam novas experiências para o cliente que giram em torno de alimentos, moda, entretenimento e viagens.

Figura 13.1 Elementos da oferta ao mercado



## Características e classificação dos produtos

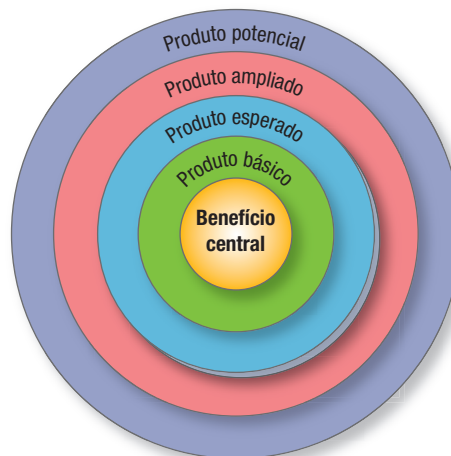
Muitas pessoas acham que um **produto** é uma oferta tangível, mas ele é qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, incluindo bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.

### NÍVEIS DE PRODUTO: A HIERARQUIA DE VALOR PARA O CLIENTE

Ao planejar sua oferta ao mercado, o profissional de marketing precisa pensar em cinco níveis de produto (Figura 13.2).<sup>2</sup> Cada nível agrega mais valor para o cliente e, juntos, os cinco constituem a **hierarquia de valor para o cliente**.

- O nível fundamental é o **benefício central**: o serviço ou o benefício que o cliente realmente compra. O hóspede de um hotel adquire ‘descanso e pernoite’. O comprador de uma furadeira adquire ‘furos’. Os profissionais de marketing devem considerar-se fornecedores de benefícios.
- No segundo nível, o profissional de marketing deve transformar o benefício central em um **produto básico**. Assim, um quarto de hotel inclui cama, banheiro, toalhas, escrivaninha, cômoda e armário.
- No terceiro nível, o profissional de marketing prepara um **produto esperado**: uma série de atributos e condições que os compradores normalmente esperam ao adquirir tal produto.

Figura 13.2 Os cinco níveis do produto



Os hóspedes de hotel esperam no mínimo uma cama arrumada, toalhas limpas, luminárias de cabeceira e um relativo grau de tranquilidade.

- No quarto nível, o profissional de marketing prepara um **produto ampliado** que excede as expectativas do cliente. Nos países desenvolvidos, o posicionamento de marca e a competição dão-se nesse nível. No entanto, em mercados emergentes, como Índia e Brasil, a competição ocorre principalmente no nível do produto esperado.
- No quinto nível está o **produto potencial**, que abrange todos os possíveis incrementos e transformações a que o produto ou a oferta devem ser submetidos no futuro. É nessa esfera que as empresas buscam novas formas de satisfazer os clientes e diferenciar seu produto.

A diferenciação e a concorrência, cada vez mais, ocorrem com base na ampliação do produto. Entretanto, toda ampliação agrega custo, e os benefícios ampliados logo se tornam benefícios esperados e pontos de paridade indispensáveis à categoria. Se os hóspedes de hoje em dia esperam TV a cabo, acesso de banda larga à internet e uma academia bem equipada, isso significa que a concorrência deve buscar outras vantagens e benefícios para se diferenciar.

Se, por um lado, algumas empresas elevam o preço de seu produto ampliado, outras concorrentes podem oferecer uma versão mais simples a um preço inferior. Assim, ao mesmo tempo em que cresce o número de hotéis sofisticados como o Four Seasons e o Ritz Carlton, aparecem outros de custo mais baixo (como Motel 6 e Comfort Inn) que atendem clientes interessados apenas no produto básico. Os profissionais de marketing devem se empenhar, no entanto, para que os consumidores não considerem desonestas as versões de qualidade inferior ou de capacidade limitada.<sup>3</sup>

Grandes empresas produzem grandes bens ou prestam grandes serviços, como revela a experiência da LEGO.<sup>4</sup>

**LEGO** A LEGO pode ter sido uma das primeiras marcas customizadas em massa. Toda criança que já teve um conjunto básico de blocos da empresa dinamarquesa construiu suas próprias criações exclusivas, tijolo por tijolo de plástico. Embora a LEGO defina-se como pertencente ao 'negócio de jogos', os pais acalentam a ideia de comprar produtos da empresa como meio de aprimorar as habilidades motoras, a criatividade e outras capacidades cognitivas dos filhos. Alguns blocos e

sistemas são exatamente os mesmos há 50 anos, mas novas ofertas de produto sempre estão em desenvolvimento. Conjuntos de jogos populares conjugados às franquias dos filmes *Piratas do Caribe* e *Guerra nas Estrelas* também incluem videogames. O Design byME da LEGO permite aos clientes projetar, compartilhar e construir seus próprios produtos personalizados baixando o software gratuito Digital Designer 3.0. As criações resultantes podem existir — e ser compartilhadas com

outros entusiastas — apenas on-line, ou, se os clientes quiserem montá-los, o software tabula as peças necessárias e envia um pedido ao depósito da LEGO em Enfield, no estado norte-americano de Connecticut. Os clientes podem solicitar um manual de instruções passo a passo e até mesmo criar sua própria caixa para guardar as peças. O sucesso do filme *The LEGO Movie* em 2014 ressaltou ainda mais a popularidade da marca.



Créditos: © Richard McDowell/Alamy.

A fabricante atemporal de brinquedos LEGO inova constantemente para que sua marca continue relevante para crianças de todas as idades.

## CLASSIFICAÇÃO DE PRODUTOS

Os produtos são classificados de acordo com suas características de durabilidade, tangibilidade e uso (de consumo ou industriais). Cada tipo de produto exige uma estratégia apropriada de mix de marketing.<sup>5</sup>

**DURABILIDADE E TANGIBILIDADE** Os produtos recaem em três grupos, de acordo com a durabilidade e a tangibilidade:

1. **Bens não duráveis** são tangíveis e normalmente consumidos ou usados uma ou poucas vezes, como cerveja e xampu. Como são consumidos rapidamente e comprados com frequência, a estratégia apropriada é torná-los disponíveis em muitos locais, ter uma pequena margem de lucro no varejo e anunciá-los maciçamente para induzir à experimentação e conquistar a preferência do consumidor.
2. **Bens duráveis** são tangíveis e normalmente usados por determinado período, como geladeiras, ferramentas e roupas. De modo geral, os bens duráveis exigem venda pessoal e serviços, trabalham com uma margem mais alta e requerem mais garantias do fabricante.
3. **Serviços** são produtos intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis que normalmente exigem mais controle de qualidade, credibilidade e adaptabilidade. Alguns exemplos desses serviços são cortes de cabelo, assessoria jurídica e conserto de aparelhos.

**CLASSIFICAÇÃO DOS BENS DE CONSUMO** Ao classificarmos a grande variedade de bens de consumo em termos de hábitos de compra, podemos distinguir entre bens de conveniência, de compra comparada, de especialidade e não procurados.

Os **bens de conveniência** são comprados pelo consumidor com frequência, imediatismo e um mínimo de esforço. Podemos citar como exemplos cigarros, sabonetes e jornais. Os *básicos* são comprados com regularidade — um consumidor pode comprar habitualmente ketchup Heinz, creme dental Crest e biscoitos Ritz. Os *bens de impulso* são comprados sem nenhum planejamento ou esforço de busca, como doces e revistas. Os *bens de emergência* são comprados quando surge uma necessidade urgente — como guarda-chuvas durante uma tempestade. Os fabricantes de bens de impulso e de emergência devem colocá-los em locais onde os consumidores sejam estimulados a comprá-los ou possam encontrá-los quando precisarem.

**Bens de compra comparada** são aqueles que o cliente costuma comparar com relação a adequação, qualidade, preço e modelo, como móveis, roupas e eletrodomésticos. Os *bens de compra comparada homogêneos* assemelham-se em qualidade, mas se diferenciam de modo significativo em preço, o que justifica as comparações de compra. Já os *bens de compra comparada heterogêneos* diferem em certos atributos e serviços do produto que podem ser mais importantes que o preço. A empresa que fabrica um bem de compra comparada heterogêneo deve oferecer maior sortimento para satisfazer preferências individuais e contar com uma equipe de vendas bem treinada para informar e orientar os clientes.

**Bens de especialidade** apresentam características ou identificação de marca singulares pelas quais um número suficiente de consumidores está disposto a fazer um esforço extra de compra, como carros, equipamentos de som e ternos masculinos. Um Mercedes é um bem de especialidade porque os compradores estão dispostos a se esforçar para comprá-lo. Os bens de especialidade não envolvem comparações — os compradores investem tempo e energia para chegar aos revendedores que dispõem dos produtos desejados. Não é necessário que os revendedores estejam em endereços convenientemente localizados, mas devem fazer com que os compradores potenciais saibam onde encontrá-los.

**Bens não procurados** são aqueles que o consumidor não conhece ou normalmente não pensa em comprar, como no caso dos detectores de fumaça. Outros exemplos clássicos são seguros de vida, jazigos e lápides. Esse tipo de bem necessita do suporte de propaganda e venda pessoal.

**CLASSIFICAÇÃO DE BENS INDUSTRIAIS** Os bens industriais podem ser classificados de acordo com seu custo relativo e o modo como entram no processo de produção: materiais e peças, bens de capital e suprimentos e serviços empresariais. **Materiais e peças** são bens que entram no processo de fabricação dos produtos manufaturados e dividem-se em duas classes: matérias-primas e materiais e peças manufaturados. A *matéria-prima* subdivide-se em outras duas



classes principais: *produtos agropecuários* (trigo, algodão, gado, frutas e legumes) e *produtos naturais* (peixes, madeira, óleo cru e minério de ferro).

Os produtos agropecuários são fornecidos por muitos produtores, que os repassam a intermediários que, por sua vez, fornecem serviços de estocagem, classificação, armazenagem, transporte e venda. Sua natureza perecível e sazonal requer práticas de marketing especiais, enquanto seu caráter de commodity resulta em relativamente pouca atividade promocional. De vez em quando, grupos de produtores de commodities lançam campanhas a fim de promover seus produtos — batatas, queijo ou carne, por exemplo. Alguns produtores atribuem marcas a seus produtos, como as saladas Dole, as maçãs Mott's e as bananas Chiquita.

Os produtos naturais têm fornecimento limitado. Geralmente são vendidos a granel, têm baixo valor unitário e devem ser transportados do produtor ao usuário. É comum que um pequeno número de grandes produtores os comercialize diretamente a usuários industriais. Visto que os usuários dependem desses materiais, os contratos de fornecimento em longo prazo são frequentes. A homogeneidade dos materiais naturais limita a atividade de criação de demanda. Na seleção de fornecedores, a confiabilidade de preço e de entrega é o fator que mais pesa.

Os *materiais e peças manufaturados* recaem em duas categorias: materiais componentes (ferro, fibras têxteis, cimento e fios condutores) e peças componentes (pequenos motores, pneus, peças moldadas). Os *materiais componentes* costumam ser submetidos a processos fabris adicionais — o ferro-gusa é transformado em aço e as fibras têxteis, em tecidos. Em virtude da natureza padronizada dos materiais componentes, o preço e a confiabilidade do fornecedor costumam ser fatores fundamentais de compra. As *peças componentes* entram no produto acabado com pouca modificação na forma, como pequenos motores para aspiradores de pó e pneus para automóveis. A maioria dos materiais e peças manufaturados é vendida diretamente aos usuários empresariais. Preço e serviço são as considerações principais de marketing, enquanto a gestão da marca e a propaganda tendem a ser menos importantes.

Os **bens de capital** são de longa duração e facilitam o desenvolvimento ou o gerenciamento do produto acabado. Estão divididos em dois grupos: instalações e equipamentos. As *instalações* são aquisições de grande importância e consistem em construções (como fábricas e escritórios) e equipamento pesado (como geradores, prensas perfuradoras, computadores de grande porte e elevadores). De modo geral são compradas diretamente do fornecedor, sua força de vendas inclui pessoal técnico e a transação costuma ser precedida por um longo período de negociação. Os produtores devem estar dispostos a adequar projetos a especificações e a fornecer suporte pós-venda. A propaganda é menos importante que a venda pessoal.

Os *equipamentos* correspondem a máquinas e ferramentas portáteis de fábrica (como ferramentas de mão e empilhadeiras) e equipamentos de escritório (como microcomputadores e mesas de trabalho). Esse tipo de equipamento não se torna parte de um produto acabado. Eles têm uma vida mais curta do que as instalações, porém mais longa do que a dos suprimentos operacionais. Embora alguns fabricantes de equipamentos façam vendas diretas, o mais comum é o uso de intermediários, tendo em vista o mercado geograficamente disperso, os compradores numerosos e os pedidos pequenos. Qualidade, atributos, preço e serviços são os principais elementos a se considerar. A força de vendas tende a ser mais importante do que a propaganda, ainda que usada com eficácia.

**Suprimentos e serviços empresariais** são bens e serviços de curta duração que facilitam o desenvolvimento ou o gerenciamento do produto acabado. Existem dois tipos de suprimento: *itens de manutenção e reparo* (como tinta, pregos e vassouras) e *suprimentos operacionais* (como lubrificantes, carvão, papel para escrever e canetas). Os suprimentos equivalem aos bens de conveniência: costumam ser comprados com o mínimo de esforço em uma base direta de recompra. Normalmente são comercializados por intermediários em virtude do baixo valor unitário e do grande número de clientes dispersos geograficamente. O preço e os serviços são considerações importantes porque esses suprimentos são padronizados e a preferência por marca não é alta.

Os serviços empresariais incluem os *serviços de manutenção e reparo* (como limpeza de janelas e conserto de máquinas) e os *serviços de consultoria empresarial* (como jurídica, administrativa e de propaganda). Os serviços de manutenção e reparo geralmente são fornecidos

por pequenas empresas especializadas ou pelos fabricantes do equipamento original. Já os serviços de consultoria empresarial costumam ser procurados com base na reputação e na equipe dos fornecedores.

## Diferenciação

Para ter uma identidade de marca, os produtos devem ser diferenciados. Em um extremo, encontramos produtos que permitem pouca variação, como frango, aspirina e aço. Entretanto, até mesmo nesses casos é possível certa diferenciação: os frangos da Perdue, a aspirina da Bayer e a Tata Steel da Índia construíram identidades distintas em suas categorias. A Procter & Gamble fabrica várias marcas de sabão em pó, todas com sua própria identidade. No outro extremo, estão produtos que permitem grande diferenciação, como automóveis, edifícios comerciais e móveis. Nesse caso, a empresa lida com uma extensa variedade de possibilidades de diferenciação.

Como descrito no Capítulo 10, produtos bem diferenciados podem criar vantagens competitivas significativas. A Intuitive Surgical comercializa sistemas robóticos de milhões de dólares para salas de cirurgia. Assistindo a um vídeo de alta definição transmitido por uma câmera colocada dentro do paciente, os cirurgiões usam um *joystick*, pedais e um braço robótico com pequenos bisturis e agulhas para executar procedimentos cardíacos e urológicos minimamente invasivos. Em 2010, um analista comentou sobre a Intuitive Surgical: “Acreditamos que eles tenham uma década de liderança tecnológica”.<sup>6</sup>

Os meios de diferenciação incluem forma, características, qualidade de desempenho, qualidade de conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo e estilo.<sup>7</sup> Cada vez mais o design torna-se um importante meio de diferenciação, o que será discutido em uma seção específica mais adiante.

## DIFERENCIAÇÃO DE BENS

**FORMA** Muitos produtos podem ser diferenciados quanto à **forma** — tamanho, formato ou estrutura física. Considere as muitas formas possíveis da aspirina. Embora seja essencialmente uma commodity, pode ser diferenciada por posologia, formato, cor, invólucro ou tempo de ação.

**CARACTERÍSTICAS** Muitos produtos podem ser oferecidos com **características** variáveis que complementam sua função básica. Uma empresa pode identificar e selecionar novas características apropriadas fazendo pesquisas com compradores recentes e, em seguida, calculando o *valor para o cliente* em relação ao *custo para a empresa* de cada característica potencial. Ainda é necessário considerar quantas pessoas desejam essas características, quanto tempo seria requerido para introduzir cada uma delas e se os concorrentes poderiam copiá-las com facilidade.<sup>8</sup>

Para evitar o ‘desgaste’, as empresas devem priorizar algumas características e dizer aos consumidores como usá-las e tirar o melhor proveito delas.<sup>9</sup> As empresas também devem pensar em termos de pacotes de características. A indústria automobilística fabrica carros com vários ‘níveis de acabamento’, o que reduz custos de estoque e fabricação. Cada empresa precisa decidir entre oferecer características customizadas a um custo mais elevado ou pacotes padrão a um custo mais baixo.

**QUALIDADE DE DESEMPENHO** A maioria dos produtos enquadra-se em um dos seguintes níveis de desempenho: baixo, médio, alto ou superior. **Qualidade de desempenho** é o nível no qual as características básicas do produto operam. A qualidade é cada vez mais importante para a diferenciação à medida que as empresas adotam um modelo de valor e oferecem maior qualidade ao menor preço. O fabricante deve projetar um nível que seja apropriado para o mercado-alvo e a concorrência, porém, não necessariamente o maior nível possível. Além disso, toda empresa deve gerenciar a qualidade de desempenho ao longo do tempo. A melhoria contínua de um produto costuma trazer maiores retornos e maior participação de mercado — negligenciar esse fato pode trazer sérias consequências.

**MERCEDES-BENZ** De 2003 a 2006, a Mercedes-Benz passou por um dos períodos mais dolorosos de sua história centenária. Sua reputação de qualidade estelar levou uma surra em pesquisas feitas pela J. D. Power e outros, e ela foi ultrapassada pela BMW em vendas globais. Para se recuperar, uma nova equipe gerencial reorganizou a empresa em torno de elementos funcionais — motores, chassis e sistemas

eletrônicos, em vez de linhas de modelos. Engenheiros passaram a testar os sistemas eletrônicos um ano mais cedo e a submeter cada novo modelo a 10 mil testes que rodaram 24 horas por dia durante três semanas. A Mercedes também triplicou o número de protótipos de novos designs, permitindo que os engenheiros os dirigissem por três milhões de milhas antes da produção. Com essas e outras mudanças,

o número de falhas nos carros caiu 72% em relação ao pico atingido em 2002, e os custos com garantia diminuíram 25%. Como efeito colateral, os revendedores da Mercedes-Benz tiveram de lidar com uma queda considerável em seu negócio de reparo e serviços! O desafio agora é equiparar os níveis impressionantes de qualidade e confiabilidade estabelecidos pelos inimigos de luxo japoneses.<sup>10</sup>



Créditos: Trippiaar Kristoffer/SIPA/Newscom.

Depois de passar por declínios em qualidade de produto, a Mercedes-Benz mudou sua forma de produzir e testar carros, obtendo com isso resultados positivos.

**QUALIDADE DE CONFORMIDADE** Os consumidores esperam que os produtos tenham alta **qualidade de conformidade**, isto é, que todas as unidades produzidas sejam idênticas e atendam às especificações prometidas. Suponhamos que um Porsche 911 seja projetado para passar de 0 a 100 quilômetros por hora em 10 segundos. Se todos os Porsche 911 que saem da linha de montagem fizerem isso, pode-se dizer que o modelo tem alta qualidade de conformidade. Um produto com baixa qualidade de conformidade certamente desapontará alguns compradores, levando as empresas a testarem exaustivamente seus produtos acabados para garanti-la. Embora os homens respondam por quase três quartos das vendas mundiais de cerveja, a SABMiller descobriu que as mulheres eram mais sensíveis aos níveis de sabor da bebida e, portanto, conseguiam testá-la melhor.<sup>11</sup>

**DURABILIDADE** A **durabilidade**, um indicador da vida operacional esperada do produto sob condições naturais ou excepcionais, é um atributo valioso para veículos, eletrodomésticos e outros bens duráveis. Entretanto, a durabilidade não deve demandar um adicional excessivo no preço. Além disso, o produto não deve estar sujeito à rápida obsolescência tecnológica, como no caso de computadores pessoais, TVs e celulares.

**CONFIABILIDADE** Normalmente, os consumidores pagam um preço mais alto por produtos mais confiáveis. A **confiabilidade** é um indicador da probabilidade de um produto não quebrar ou apresentar defeitos durante determinado período. A fabricante de eletrodomésticos Maytag tem fama de fabricar produtos confiáveis, e sua propaganda de longa data *Lonely Repairman* (Reparador solitário) foi criada para reforçar esse atributo.

**FACILIDADE DE REPARO** A facilidade **de reparo** é o indicador da facilidade de consertar um produto que funcione mal ou deixe de funcionar. O ideal seria que os próprios usuários pudessem consertar os produtos com rapidez e a um custo baixo. Alguns produtos possuem um recurso de diagnóstico que permite aos técnicos resolver um problema por telefone ou orientar

o usuário sobre como resolvê-lo. Muitas empresas de hardware e software oferecem suporte técnico aos clientes por telefone, e-mail ou chat on-line em tempo real.

**ESTILO** O **estilo** descreve o visual do produto e a sensação que ele passa ao comprador, criando uma diferenciação difícil de imitar. As pessoas pagam mais por carros da marca Jaguar porque eles têm um visual incrível. A estética desempenha um grande papel em marcas como os computadores Apple, os chocolates Godiva e as motos Harley-Davidson.<sup>12</sup> Todavia, um estilo marcante não indica necessariamente desempenho superior. Um carro pode ter um visual fora de série, mas passar muito tempo na oficina.

**CUSTOMIZAÇÃO** Como descrito no Capítulo 9, produtos e programas de marketing personalizados permitem que as empresas sejam altamente relevantes e diferenciadas ao descobrir exatamente o que uma pessoa deseja — ou não — e atender a essa demanda. Varejistas on-line como Zazzle e CafePress permitem aos usuários baixar imagens e criar suas próprias roupas e cartazes ou comprar mercadorias criadas por outros usuários. A NikeiD, que permite aos clientes personalizar e projetar seus próprios sapatos e roupas, seja on-line ou nas lojas físicas NikeiD Studios, tem gerado centenas de milhões de dólares em receita.<sup>13</sup>

A demanda por personalização certamente existe. Um estudo da Forrester constatou que mais de um terço dos consumidores on-line dos Estados Unidos tinham interesse em personalizar características de produtos ou adquirir produtos sob medida conforme suas especificações. E as empresas responderam: a M&M permite imprimir mensagens especializadas em seus doces; a Pottery Barn Kids permite personalizar um livro infantil; e, por aproximadamente US\$ 2 mil, a Burberry permite selecionar tecido, cor, estilo e cinco outras características para uma cliente ter um casaco personalizado.<sup>14</sup>

## DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS

Quando um produto físico não pode ser facilmente diferenciado, a chave para seu sucesso competitivo pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria da qualidade com que são prestados. A Rolls-Royce PLC garante alta demanda por seus motores de aeronave monitorando o funcionamento de 1,3 mil deles ao redor do mundo, de modo contínuo e ao vivo, por meio de satélites. Pelos programas TotalCare e CorporateCare, as companhias aéreas pagam à Rolls uma taxa por hora voada de um motor, e a Rolls assume os riscos e custos pelo tempo de inatividade e reparos.<sup>15</sup>

Os principais diferenciadores de serviços são facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento ao cliente, orientação ao cliente, manutenção e reparo.

**FACILIDADE DE PEDIDO** A **facilidade de pedido** diz respeito à facilidade com que o cliente pode fazer um pedido à empresa. A Baxter Healthcare facilitou seu processo de pedidos fornecendo aos hospitais terminais de computador pelos quais os pedidos são enviados diretamente a ela. Muitos bancos fornecem sites seguros, o que auxilia os clientes a obter informações e realizar transações com mais eficiência.

**ENTREGA** A **entrega** refere-se à forma como um bem ou serviço é entregue ao cliente. Isso inclui agilidade, precisão e cuidado em todo o processo. Os consumidores de hoje esperam rapidez na entrega: pizza entregue em meia hora, óculos feitos em uma hora, carros lubrificados em 15 minutos. Muitas empresas adotaram *sistemas computadorizados de resposta rápida* que interligam os sistemas de informações dos fornecedores, das fábricas, dos centros de distribuição e das lojas de varejo para melhorar o processo de entrega.

A Cemex, gigante do setor de cimento com sede no México, transformou o negócio de cimento ao prometer uma entrega de concreto mais rápida do que de uma pizza. A empresa equipa suas betoneiras com um sistema GPS para saber sua localização em tempo real. Seu programa de serviço ininterrupto, o LOAD, garante entregas em uma janela de 20 minutos, fornecendo flexibilidade em um setor em que atrasos são dispendiosos, porém, comuns.<sup>16</sup>

**INSTALAÇÃO** A **instalação** está relacionada ao trabalho feito para colocar um produto em funcionamento no local planejado. A facilidade de instalação é um ponto decisivo na venda para principiantes em tecnologia e de produtos complexos, como equipamentos pesados.



**TREINAMENTO AO CLIENTE** Oferecer **treinamento ao cliente** significa capacitar os funcionários do cliente para utilizar os equipamentos da maneira mais apropriada e eficiente. A General Electric não apenas vende e instala equipamentos caros de raio X em hospitais, mas também oferece treinamento abrangente para os usuários do produto. Nos Estados Unidos, o McDonald's exige que seus novos franqueados frequentem a Universidade do Hambúrguer, em Oakbrook, Illinois, por duas semanas, para aprender a gerenciar sua franquia corretamente.

**ORIENTAÇÃO AO CLIENTE** A **orientação ao cliente** abrange todos os dados, sistemas de informações e serviços de consultoria que a empresa oferece aos compradores. Empresas de tecnologia como IBM, Oracle e outras aprenderam que essa consultoria é uma parte cada vez mais essencial — e lucrativa — de seus negócios.

**MANUTENÇÃO E REPARO** Planos de **manutenção e reparo** auxiliam os clientes a manter os produtos comprados em boas condições de funcionamento. Esses serviços são essenciais nas transações B2B. O programa TVTrack da Goodyear ajuda seus clientes de frotas a monitorar e gerenciar pneus com mais eficiência.<sup>17</sup> Muitas empresas oferecem assistência técnica on-line ou 'suporte eletrônico' aos clientes, que podem acessar um banco de dados virtual em busca de informações sobre consertos ou contar com o auxílio de um técnico pela internet. Fabricantes de eletrodomésticos, como LG, Kenmore e Miele, lançaram produtos capazes de transmitir dados de autodiagnóstico por telefone para um número de atendimento ao cliente que descreve eletronicamente a natureza de qualquer problema técnico.<sup>18</sup>

Os fabricantes de produtos de luxo reconhecem especialmente a importância de um processo de reparo livre de problemas. Embora os relógios Movado sejam de alta qualidade, seu processo de reparo estava longe disso, exigindo um trabalho manual moroso e gerando inconveniência ao cliente. Reconhecendo a necessidade de oferecer mais serviços digitais em geral, a Movado criou um site onde se pode comprar produtos diretamente da empresa, bem como executar muitas etapas iniciais do processo de reparo on-line, como registrar problemas e identificar possíveis opções de reparo antes que se entre em contato diretamente com o serviço ao cliente. O banco de dados criado pelos usuários do site também permitiu à empresa recrutar possíveis participantes do grupo de foco e identificar tendências de reparo que possam sugerir problemas recorrentes de produção.<sup>19</sup>

**DEVOLUÇÕES** Um incômodo tanto para clientes como para fabricantes, varejistas e distribuidores, as **devoluções** de produtos também são uma realidade incontornável dos negócios, especialmente no caso das compras feitas pela internet. Com o frete grátis cada vez mais popular, é mais fácil para os clientes experimentarem um item, mas também aumenta a probabilidade de devoluções.

As devoluções podem ser cumulativas. De acordo com uma estimativa, de 10 a 15% das vendas globais de Natal retornam como devoluções ou trocas, e o custo total anual pode chegar a US\$ 100 bilhões.<sup>20</sup> Para o consumidor, as devoluções podem ser inconvenientes, embaraçosas ou difíceis de realizar, mas também têm um lado negativo para os comerciantes, como quando a mercadoria devolvida não está em condições de revenda, não possui comprovante de compra ou é devolvida à loja errada. Pior ainda: pode até ter sido usada ou roubada. No entanto, uma relutância em aceitar devoluções pode irritar os clientes.<sup>21</sup>

Obviamente, as devoluções de produto têm um lado positivo. Devolver fisicamente um produto pode levar o consumidor à loja, talvez pela primeira vez. Uma pesquisa constatou que uma política leniente de devoluções deixava os clientes mais dispostos a realizar outras compras e recomendar a empresa a outras pessoas.<sup>22</sup>

Podemos pensar em devoluções de produtos de duas formas:<sup>23</sup>

- *Devoluções controláveis* resultam de problemas ou erros incorridos pelo vendedor ou pelo cliente, e podem ser eliminados em grande parte com melhorias na manipulação ou na armazenagem, na embalagem e em transporte e logística por parte do vendedor ou de seus parceiros na cadeia de suprimentos.
- *Devoluções incontroláveis* resultam da necessidade dos clientes de realmente ver, testar ou experimentar pessoalmente os produtos para determinar sua adequação e não podem ser eliminadas pela empresa em curto prazo.

Uma estratégia básica é eliminar as causas dos retornos controláveis enquanto se desenvolvem processos para tratar os retornos incontrolláveis. O objetivo é ter menos produtos devolvidos e colocar uma porcentagem mais elevada de volta ao canal de distribuição para ser revendida. A norte-americana Road Runner Sports, com sede em San Diego, que comercializa tênis, roupas e equipamentos por meio de várias lojas, catálogos e site, treina seus vendedores para que saibam recomendar os produtos certos. Como resultado, sua taxa de devolução em tênis de corrida tem sido de 12%, notadamente abaixo da média setorial de 15 a 20%.<sup>24</sup>

## Design

À medida que a concorrência se intensifica, o design oferece uma maneira consistente de diferenciar e posicionar os bens e serviços de uma empresa. O **design** é o conjunto de características que dizem respeito à aparência, à sensação e ao funcionamento do produto sob a perspectiva do consumidor. Oferece benefícios funcionais e estéticos, apelando tanto para o lado racional como para o emocional.<sup>25</sup>

## LÍDERES DE DESIGN

À medida que o marketing holístico reconhece o poder emocional do design e a importância que a aparência e o funcionamento dos produtos têm para os consumidores, o design exerce uma influência maior em categorias nas quais costumava desempenhar um papel secundário. Os móveis de escritório da Herman Miller, os fogões e utensílios de cozinha da Viking e os acessórios e as torneiras de cozinha e banheiro da Kohler estão entre as marcas que se destacam em suas categorias graças a uma aparência atrativa aliada a um desempenho eficiente e eficaz.<sup>26</sup>

A Herman Miller deu forma e função aos móveis de escritório com seus produtos estilosos e bem projetados.



Crédito: cortesia de Herman Miller.

Alguns países desenvolveram forte reputação por suas habilidades e realizações de design, como a Itália em vestuário e mobiliário e a Escandinávia em produtos projetados para funcionalidade, estética e consciência ambiental. A finlandesa Nokia foi a primeira a introduzir capas para celulares substituíveis pelo usuário, a primeira a ter formas elípticas, suaves e amigáveis e a primeira com telas grandes — tudo isso contribuiu para sua notável ascensão. Quando mais tarde deixou de inovar no design de seus celulares, sua fortuna decaiu vertiginosamente. A Braun, uma divisão alemã da Gillette, elevou o design ao *status* de arte em sua linha de barbeadores, cafeteiras, secadores de cabelo e processadores de alimentos.

O Prêmio Internacional de Design e Excelência (IDEA) é concedido todo ano com base nos quesitos de benefício para o usuário, benefício para o cliente/negócio, benefício para a sociedade, responsabilidade ecológica, estética e apelo apropriados e teste de usabilidade. A IDEO tem sido uma das mais bem-sucedidas empresas de design ao longo dos anos, seguida, em 2013, pela Samsung Electronics, que conquistou 10 prêmios; pela 3M, com quatro; e por Coway, Lenovo, LG Electronics, Nokia e PearsonLloyd, com três cada.<sup>27</sup> As realizações em design da Samsung são resultado de um esforço concentrado.<sup>28</sup>

**SAMSUNG** Grande parte do notável sucesso de marketing da Samsung advém de novos produtos inovadores que capturaram a imaginação dos consumidores em todo o mundo. A empresa investiu pesadamente em P&D e em competências de design, com grandes retornos. A Samsung tem uma filosofia de design clara chamada Design 3.0 e um slogan de design interno, *Make it Meaningful* (Dê significado), que reflete seu foco incansável em fabricar produtos bonitos e

intuitivos a serem integrados ao estilo de vida dos clientes. A Samsung aplica três critérios de projeto: (1) simples e intuitivo, (2) eficiente e duradouro e (3) adaptativo e envolvente. Assim como seu principal rival, a Apple, a empresa organiza seus esforços de design por meio de um Corporate Design Center que permeia divisões e reporta diretamente ao CEO. Esse centro alinha os esforços de design de várias divisões e analisa tendências culturais para ajudar a prever o

futuro do design. Também coordena o trabalho feito nos cinco Global Design Centers da Samsung, localizados em Londres, São Francisco, Xangai, Tóquio e Nova Deli. Entre os muitos prêmios que a empresa recebeu pelo design estão dois IF Gold Awards em 2013 — de um dos três principais concursos de design do mundo — por sua impressora colorida *split concept* e sua máquina de lavar TwinTub especialmente projetada para usuários do Sudeste Asiático.

## O PODER DO DESIGN

Com uma cultura cada vez mais voltada ao visual, traduzir o significado da marca e posicioná-la por meio do design é fundamental. “Em um mercado apinhado”, escreve Virginia Postrel em *The Substance of Style* (A substância do estilo), “a estética geralmente é a única maneira de fazer um produto sobressair”.<sup>29</sup>

O design é especialmente importante no caso de bens duráveis como os automóveis. Como o ex-VP de design da GM, Ed Welburn, observa: “... todo carro tem seu próprio humor, seja uma van para a Índia ou um Cadillac para a China, e precisa conectar-se com os clientes em um nível emocional”. A equipe de design da GM para o carro movido a energia elétrica Chevy Volt 2011 queria assegurar que ele tivesse uma aparência melhor do que os outros modelos elétricos existentes. Segundo o diretor de design do Volt: “a maioria dos carros elétricos é como uma couve-de-bruxelas automotiva. Elas fazem bem à saúde, mas você não sente vontade de comê-las”.<sup>30</sup>

O design pode mudar a percepção do consumidor e tornar sua experiência com a marca mais recompensadora. Pense nos esforços da Boeing para fazer seu 777 parecer mais espaçoso e confortável. Compartimentos centrais elevados, compartimentos de bagagem laterais, painéis divisórios, teto ligeiramente arqueado e assentos elevados faziam o interior da aeronave parecer maior. Como um engenheiro de projeto observou, “na realidade, se fizermos bem nosso trabalho, as pessoas não perceberão o que fizemos. Elas simplesmente se sentirão mais confortáveis”.

## ABORDAGENS PARA O DESIGN

“Design é mais do que apenas criatividade ou uma fase na criação de um bem, serviço ou aplicativo. É uma maneira de pensar que pode transformar uma empresa inteira”.<sup>31</sup> O design deve permear cada aspecto do plano de marketing para que todos os elementos funcionem em conjunto. Para a empresa, um produto bem projetado é fácil de fabricar e distribuir. Para o cliente,

é agradável de ver e fácil de abrir, instalar, usar, reparar e descartar. O designer deve levar todos esses objetivos em conta.<sup>32</sup>

Dada a natureza criativa do design, não surpreende que não exista uma abordagem amplamente adotada. Algumas empresas usam processos formalmente estruturados. O conceito de *design thinking* é uma abordagem orientada para dados que tem três fases: observação, idealização e implementação. O *design thinking* requer intensivos estudos etnográficos dos consumidores, sessões criativas de brainstorming e trabalho em equipe para decidir como levar a ideia do projeto à realidade. A Whirlpool usou essa ferramenta para desenvolver os aparelhos de cozinha da linha Architect Series II com uma aparência mais harmônica do que aquela que existia na categoria.<sup>33</sup> Nem todos, porém, usam o *design thinking*.<sup>34</sup>

**BANG & OLUFSEN** A empresa dinamarquesa Bang & Olufsen (B&O) — bastante aclamada pelo design de seus aparelhos de som, TV e telefones — confia nos instintos de um punhado de designers que raramente consultam os consumidores. A B&O não lança muitos novos produtos por ano,

e, portanto, todo novo produto é comercializado por anos. Seus alto-falantes BeoLab 8000 eram vendidos por US\$ 3 mil o par quando lançados em 1992 e por US\$ 5 mil quase 20 anos depois. Quando a empresa foi objeto de uma exposição especial no Museu de Arte Moderna (MoMA, do inglês

*Museum of Modern Art*) na cidade de Nova York, o museu observou: “A Bang & Olufsen projeta equipamentos de som como objetos belos, que não chamam atenção desmedida para si mesmos”. Atualmente, 15 produtos da B&O fazem parte da coleção de design permanente do MoMA.

## Produtos de luxo

O design costuma ser um aspecto importante dos produtos de luxo, embora esse tipo de produto também enfrente problemas específicos. Talvez sejam um dos exemplos mais puros do papel do branding porque a marca e sua imagem costumam ser vantagens competitivas importantes que criam enorme valor e riqueza. Profissionais de marketing para marcas de luxo, como Prada, Gucci, Cartier e Louis Vuitton, gerenciam franquias lucrativas que perduram há décadas em um setor que alguns acreditam valer US\$ 270 bilhões.<sup>35</sup>

## CARACTERÍSTICAS DAS MARCAS DE LUXO

Significativamente mais caros dos que os itens mais comuns de uma categoria, durante anos as marcas de luxo diziam respeito a *status* social e a quem um cliente era — ou talvez quisesse ser.

Os tempos mudaram e, especialmente diante de uma recessão debilitante, para muitos o luxo passou a expressar, sobretudo, prazer pessoal e autoexpressão.<sup>36</sup>

Um comprador de luxo deve sentir que está obtendo algo verdadeiramente especial. Assim, os denominadores comuns de marcas de luxo são qualidade e exclusividade. Uma fórmula vencedora para muitos é a habilidade, herança, autenticidade e história, muitas vezes crítica para justificar um preço por vezes extravagante. A Hermès, fabricante francesa de artigos de couro de luxo, vende seus designs clássicos por centenas ou até mesmo milhares de dólares “não porque eles estão na moda”, como alguém escreveu, “mas (porque) nunca saem de moda”.<sup>37</sup> Vejamos a seguir como várias marcas de luxo tornaram-se sucessos duradouros de mercado:

- **Refrigeradores Sub-Zero.** Os refrigeradores da marca Sub-Zero são vendidos a preços que variam de US\$ 1,6 mil para os modelos compactos de embutir a US\$ 12 mil para o modelo especial Pro 48 com interior em aço inoxidável. Seu público-alvo são consumidores com elevados padrões de desempenho e design que prezam seu lar e o que comprem para mobiliá-lo. A Sub-Zero conduz pesquisas extensivas sobre esse grupo, bem como sobre designers, arquitetos e varejistas especializados em cozinha, que recomendam e comercializam seus produtos.<sup>38</sup>
- **Tequila Patrón.** Cofundada pelo criador da marca Paul Mitchell para cuidados com os cabelos, John Paul DeJoria, a Patrón surgiu após uma viagem em 1989 a uma destilaria no pequeno estado mexicano de Jalisco. Batizada de

Com sua fórmula e garrafa exclusivas, a Patrón foi pioneira no mercado de tequila de alta qualidade.





Patrón, que significa ‘chefe, um sujeito legal’, a suave tequila de agave vem em uma elegante garrafa feita de maneira artesanal e numerada individualmente para venda por US\$ 45 ou mais. Essencialmente criando o mercado de luxo para tequilas, com mais de US\$ 1,1 bilhão em vendas no varejo, a Patrón superou a José Cuervo para se tornar a maior marca da bebida no mundo.<sup>39</sup>

- **Bens de luxo Montblanc.** O objetivo da Montblanc, cujos produtos variam de canetas e relógios a artigos de couro e perfumes, consiste em ser uma marca forte de luxo para o máximo de classes de clientes de luxo possível, sem deixar de manter uma imagem pública de destaque. A promessa da marca é que “o produto que você compra é do mais alto valor, com base em sua atemporalidade, design elegante e elevada qualidade, que derivam da excelência de nossos artesãos”. A empresa expandiu-se de suas origens em instrumentos de escrita para categorias como artigos de couro e relógios, onde poderia “contar com a confiança de nossos clientes, que acreditavam na Montblanc como uma marca que oferece excelência em sua principal categoria de instrumentos de escrita com base em sua filosofia de competência de fabricação, alta qualidade, valor sustentável e criatividade”.<sup>40</sup>

## MARCAS DE LUXO EM CRESCIMENTO

Na recente recessão econômica, foi um desafio para muitas marcas de luxo tentar justificar sua proposta de valor e evitar oferecer desconto em seus produtos.<sup>41</sup> Aquelas que conseguiram ampliar suas marcas verticalmente por uma série de preços são geralmente as mais imunes a crises econômicas.

A marca Armani expandiu as linhas de alto luxo Giorgio Armani e Giorgio Armani Privé para a de luxo intermediário Emporio Armani e para as de luxo acessível Armani Jeans e Armani Exchange. Existe uma diferenciação clara entre essas marcas, o que minimiza o potencial de confusão do consumidor e a canibalização da marca. Cada uma também faz jus à promessa central da marca-mãe, o que reduz as chances de prejudicar a imagem principal.

Ampliações horizontais para novas categorias também podem ser complicadas para as marcas de luxo. Até mesmo o consumidor mais fiel poderia questionar um relógio Ferragamo de US\$ 7,3 mil ou uma garrafa de vodka Roberto Cavalli a US\$ 85. A fabricante de joias Bulgari migrou para hotéis, perfumes, chocolate e cuidados com a pele, levando alguns especialistas de branding a considerar a marca excessivamente extensa.<sup>42</sup> No passado, os ícones do design de moda Pierre Cardin e Halston licenciaram seus nomes para tantos produtos comuns que as marcas acabaram seriamente contaminadas.

A Ralph Lauren, no entanto, tem comercializado com sucesso uma marca de luxo aspiracional com uma imagem saudável de estilo de vida americano em uma ampla gama de produtos. Além de roupas e perfumes, as boutiques da Lauren vendem roupas de cama, velas, camas, sofás, louças, álbuns de fotos e joias. A Calvin Klein adotou uma estratégia expansiva de igual sucesso, mas com diferentes imagens de estilo de vida.

Grande parte do crescimento das marcas de luxo nos últimos anos tem sido geográfica. A China ultrapassou os Estados Unidos como o maior mercado de luxo do mundo: estima-se que um terço de todos os produtos de alta qualidade será vendido por lá nos próximos anos. Embora inicialmente muito ‘orientados para o logotipo’ e interessados em marcas notórias, os consumidores de luxo chineses também se tornaram mais conscientes em relação à qualidade e design, assim como os consumidores de luxo de outras partes do mundo.<sup>43</sup>

## MARKETING DE MARCAS DE LUXO

Os profissionais de marketing aprenderam que o luxo não é visto da mesma maneira em todo o mundo. Por algum tempo, na Rússia pós-comunista, assim como na China, quanto maior e mais espalhafatoso o logotipo, melhor. Mas, no final das contas, quem lida com marcas de luxo deve lembrar que muitas vezes está vendendo um sonho ancorado em qualidade, *status* e prestígio de produto.

Assim como os profissionais de marketing em categorias menos dispendiosas, aqueles que administram o destino das marcas de luxo atuam em um ambiente de marketing em constante

evolução. Globalização, novas tecnologias, crises financeiras, mudanças na cultura de consumo e outras forças exigem habilidade e competência na administração da marca para ter sucesso. A Tabela 13.1 resume as principais diretrizes do marketing de marcas de luxo.

**Tabela 13.1** Diretrizes do marketing de marcas de luxo

<b>1.</b> Manter uma imagem premium para marcas de luxo é crucial; controlar essa imagem é, portanto, uma prioridade.
<b>2.</b> O branding de luxo geralmente inclui a criação de muitas associações de marcas intangíveis e uma imagem ambiciosa.
<b>3.</b> Todos os aspectos do programa de marketing para marcas de luxo devem ser alinhados para garantir produtos de alta qualidade e experiências prazerosas de compra e consumo.
<b>4.</b> Além do nome, outros elementos da marca – logotipos, símbolos, embalagens, sinalização – podem ser importantes impulsionadores de brand equity para produtos de luxo.
<b>5.</b> Associações secundárias de personalidades, eventos, países e outras entidades afins podem impulsionar também o brand equity das marcas de luxo.
<b>6.</b> As marcas de luxo devem controlar cuidadosamente a distribuição por meio de uma estratégia de canal seletivo.
<b>7.</b> As marcas de luxo devem empregar uma estratégia de preços premium, com fortes indícios de qualidade e poucos descontos e remarcações.
<b>8.</b> A arquitetura da marca para produtos de luxo deve ser gerenciada com cuidado.
<b>9.</b> A concorrência das marcas de luxo deve ser definida de forma ampla, porque muitas vezes vem de outras categorias.
<b>10.</b> As marcas de luxo devem proteger legalmente todas as marcas registradas e combater agressivamente as falsificações.

Fonte: Baseado em KELLEN, Kevin Lane. Managing the Growth Tradeoff: Challenges and Opportunities in Luxury Branding. *Journal of Brand Management* 16, março-maio 2009, p. 290-301.

Uma tendência das marcas de luxo é envolver os produtos com experiências pessoais. Os varejistas de moda desse nicho de mercado têm oferecido tais experiências associadas a seus artigos, na expectativa de que os clientes que visitaram uma oficina ou conheceram o designer sintam-se mais próximos da marca. A Gucci convida seus maiores clientes para desfiles de moda, eventos equestres e o Festival de Cinema de Cannes.<sup>44</sup>

As escolas de direção e os centros de experiência da Porsche na Alemanha, nos Estados Unidos e em outras partes do mundo permitem aos motoristas do carro esportivo “treinar suas habilidades de direção e aproveitar o prazer de dirigir, seja em estradas pavimentadas ou não, seja na neve ou no gelo”. A instalação de última geração recém-inaugurada no sul da Califórnia tem ladeiras de 45 graus em um cenário fora de estrada e uma simulação de colina de gelo.<sup>45</sup>

A Porsche criou pistas e escolas de direção para que seus proprietários possam experimentar e aprender mais sobre seus veículos.



Em um mundo cada vez mais conectado, profissionais do marketing de luxo têm se concentrado em encontrar para suas marcas as estratégias certas de venda e comunicação pela internet.<sup>46</sup> Algumas marcas de moda começaram a ir além de anúncios chamativos em revistas para ouvir e comunicar-se com os consumidores por meio do Facebook, do Twitter e de outros canais de mídia digital e social. Coach e Tiffany são duas grifes elogiadas por seus sites e operações digitais. O comércio eletrônico também começou a se apropriar das marcas de luxo. Sites como Gilt Groupe e Ideel oferecem novas formas para as marcas de moda movimentarem produtos de alta qualidade.<sup>47</sup>

Em última análise, os profissionais do marketing de luxo têm aprendido que, assim como se dá com qualquer outro nicho de mercado, o sucesso depende de obter o equilíbrio certo entre imagens clássicas e contemporâneas e entre continuidade e mudança nos programas e atividades de marketing.

## Problemas ambientais

As questões ambientais também vêm desempenhando um papel cada vez mais importante no design e na fabricação de produtos. Muitas empresas têm pensado em maneiras de reduzir as consequências ambientais negativas da condução dos negócios e algumas estão mudando o processo de fabricação de seus produtos ou os ingredientes de sua composição. A seção *Memorando de marketing: Bebericar ou tomar – Preocupações ambientais na indústria da água* examina algumas das questões ambientais levantadas pela venda de água engarrafada.

Em uma reviravolta fascinante, a Lévi-Strauss encontrou uma forma altamente criativa de abordar o problema da proliferação das garrafas de plástico.<sup>48</sup>

**CAMPANHA ANTIDESPÉRDIO DA LEVI'S** Se alguém dissesse que sua calça jeans era 'feita de lixo', você poderia se ofender, mas não se ela fosse confeccionada pela Lévi-Strauss. Os jeans e jaquetas da linha Waste<Less (Menos desperdício) da Levi's trazem uma etiqueta que diz exatamente isso — que as peças são feitas de materiais reciclados. Vinte por cento do material que compõe o brim vêm de garrafas plásticas e bandejas pretas de alumínio usadas em refeitórios, coletadas em postos municipais de reciclagem — são necessárias

em média oito garrafas de 350 ml a 590 ml por par de calças. A linha Waste<Less envolveu muita pesquisa e desenvolvimento para que o plástico fosse limpo, triturado, desfiado em flocos e transformado em uma fibra de poliéster. Após esse processo, as fibras são entrelaçadas com o algodão tradicional e resultam em um tecido com a aparência do brim tradicional, exceto pela cor da face interna, que varia de acordo com a tonalidade do plástico. O preço final do jeans fica entre US\$ 69 e US\$ 128. A Levi's não é uma novata

no mercado de produtos ecologicamente corretos; a sustentabilidade é uma prioridade para toda a empresa. Os jeans da linha Water <Less (Menos água) ajudaram a reduzir o uso de água nos processos dos agricultores no cultivo do algodão, na confecção da Levi's e na lavagem e no descarte de roupas dos consumidores. Ambas as linhas fizeram uma diferença tangível: a Water<Less economizou mais de 360 milhões litros de água no primeiro ano, enquanto a Waste<Less reciclou 3,5 milhões de garrafas e bandejas no mesmo período.

### MEMORANDO DE

## Marketing

### BEBERICAR OU TOMAR – PREOCUPAÇÕES AMBIENTAIS NA INDÚSTRIA DA ÁGUA

A enorme popularidade da água engarrafada tem sido um benefício para muitas empresas, mas a um alto custo para o meio ambiente. Segundo uma estimativa, o montante de plástico usado em garrafas descartáveis chega a 2,7 milhões de toneladas por ano, o que requer cerca de 177 milhões de litros de petróleo no processo de fabricação. Infelizmente, acredita-se que menos de 20% dessas garrafas sejam recicladas nos Estados Unidos, e os altos custos ambientais disso trazem várias implicações para as empresas.

Faculdades em todo o país — da Universidade de Western Washington à de Brown, de Vermont e da Califórnia em Berkeley — proibiram a venda de água engarrafada, na maioria dos casos como parte de um movimento liderado pelos estudantes em prol de um maior nível de

sustentabilidade no campus. O College of Saint Benedict em Minnesota equipou 31 bebedouros com uma torneira extra para torná-los 'estações de hidratação', uma prática adotada por muitas outras escolas que baniram a garrafa de água. Mas as instituições de ensino não estão sozinhas nisso. Diversas instituições públicas, de zoológicos a parques nacionais, têm instalado estações de abastecimento de água e banido a venda da versão engarrafada.

À medida que mais consumidores procuram reduzir sua pegada ambiental pessoal, as vendas de recipientes de água reutilizáveis explodiram. A suíça Sigg comercializa garrafas de água de alumínio leve com design inteligente por US\$ 25 a US\$ 30, escolhendo 100 novos produtos dentre três mil designs diferentes a cada ano. Características populares em outras marcas incluem tampas com sistemas embutidos de microfiltração.

As garrafas de vidro promovem suas vantagens ambientais sobre o plástico e tranquilizam os consumidores que temem que os produtos químicos do plástico possam contaminar alimentos e bebidas. Elas agora representam uma porcentagem cada vez maior da venda de recipientes para água. Também se tem desenvolvido vidro com maior segurança em caso de quebra; por exemplo, as garrafas de vidro PURE utilizam um revestimento especial de proteção.

Os fabricantes de refrigerantes enfrentam pressões semelhantes de consumidores ambientalmente conscientes. A Soda Stream vende equipamentos que permitem às pessoas carbonatar e saborizar água de torneira usando garrafas de vidro reutilizáveis. A empresa promove três principais benefícios: usar água da torneira é mais barato, pode ser um pouco mais saudável e evita o desperdício. A Coca-Cola relata recuperar mais de um terço de suas garrafas e latas na América do Norte, evitando que 113 milhões de quilos em resíduos vão para os aterros sanitários por ano. Quando lançou a embalagem Eco-Fina para sua água da marca Aquafina, que usa 50% a menos de plástico, a PepsiCo estimou que economizaria mais de 34 milhões de quilos desse material por ano.

Talvez a lição mais importante neste caso seja a de que as questões ambientais preocupam os consumidores, e eles esperam que as empresas promovam mudanças levando em conta suas preocupações. Em segundo lugar, haverá concorrência sob todas as formas à medida que as empresas tentarem encontrar maneiras de atender melhor às necessidades não atendidas dos consumidores, mesmo que seja por um simples gole de água.



Crédito: SIGG Switzerland AG. Criadores da The Original Bottle, feita na Suíça.

Enfatizando o design e a variedade de produtos, a suíça Sigg ganhou popularidade quando as vendas de garrafas de água reutilizáveis explodiram.

Fontes: MELBY, Caleb. SodaStream's Moneymaking Battle Cry: Get Rid of Plastic Bottles. *Forbes*, 19 jul. 2012; STROM, Stephanie. Wary of Plastic, and Waste, Some Consumers Turn to Glass. *New York Times*, 20 jun. 2012; MAROHN, Kirsti. Colleges Moving Away from Plastic Water Bottles. *USA Today*, 15 set. 2011; ARMSTRONG, Lindsay. The Best Reusable Water Bottles. *Huffington Post*, 25 maio 2011; COSTER, Helen. The \$25 Water Bottle. *Fortune*, 19 mar. 2009; PepsiCo's Aquafina Launches the Eco-Fina Bottle, the Lightest Weight Bottle in the Market, 25 mar. 2009. Disponível em: <[www.pepsico.com](http://www.pepsico.com)>. Acesso em: 26 jul. 2018.

## Relações entre produtos e marcas

Cada produto pode ser relacionado a outro para assegurar que uma empresa ofereça e coloque no mercado o conjunto ideal de produtos.

### HIERARQUIA DE PRODUTO

A hierarquia de produto inclui desde necessidades básicas até itens específicos que suprem essas necessidades. Podemos identificar seis níveis da hierarquia de produto, exemplificados com seguros de vida:

1. **Família de necessidade:** a necessidade central que sustenta a existência de uma família de produtos. Exemplo: segurança.
2. **Família de produtos:** todas as classes de produtos que podem satisfazer uma necessidade central com razoável eficácia. Exemplos: poupança e renda.
3. **Classe de produtos:** um grupo de produtos dentro da família de produtos que têm, reconhecidamente, certa coerência funcional; também conhecido como categoria de produto. Exemplo: instrumentos financeiros.
4. **Linha de produtos:** um grupo de produtos dentro de uma classe de produtos que estão intimamente relacionados porque desempenham função similar, são vendidos para os mesmos grupos de clientes e comercializados pelos mesmos canais ou recaem em determinadas faixas de preço. Uma linha de produtos pode consistir em marcas diferentes, ou em uma única marca de família, ou em uma marca individual que passou por extensão de linha. Exemplo: seguros de vida.
5. **Tipo de produto:** um grupo de itens dentro de uma linha de produtos que compartilham uma das diversas formas possíveis do produto. Exemplo: seguro de vida anual.



6. **Item** (também chamado *stock-keeping unit* — SKU — ou *variante de produto*): uma unidade distinta dentro de uma marca ou linha de produtos que se distingue por tamanho, preço, aparência ou outro atributo. Exemplo: seguro de vida anual renovável da Prudential.

## SISTEMAS E MIX DE PRODUTOS

Um **sistema de produto** é um grupo de itens diferentes, porém relacionados, que funcionam de maneira compatível.<sup>49</sup> Por exemplo, o extenso sistema de produtos do iPod inclui fones de ouvido, cabos e suportes, braçadeiras, capas protetoras, carregadores de bateria e veiculares e alto-falantes. Um **mix de produtos** (também conhecido como **sortimento de produtos**) é o conjunto de todos os produtos e itens que uma empresa põe à venda.

Um mix de produtos é composto de várias linhas de produtos. O mix de produtos da japonesa NEC consiste em produtos de comunicação e de computação. A Michelin possui três linhas de produto: pneus, mapas e guias de restaurantes. Na Universidade de Northwestern, as faculdades de Medicina, Direito, Administração de empresas, Engenharia, Música, Jornalismo e Artes têm reitores diferentes.

O mix de produtos de uma empresa possui abrangência, extensão, profundidade e consistência específicas. Esses conceitos são discutidos na Tabela 13.2 para os produtos de consumo da Procter & Gamble.

**Tabela 13.2** Abrangência do mix de produtos e extensão das linhas de produtos da Procter & Gamble (incluindo o ano de lançamento)

Abrangência do mix de produtos					
	Sabão em pó	Creme dental	Sabão em barra	Fraldas descartáveis	Lenços de papel
Extensão das linhas de produtos	Ivory Snow (1930)	Gleem (1952)	Ivory (1879)	Pampers (1961)	Charmin (1928)
	Dreft (1933)	Crest (1955)	Camay (1926)	Luvs (1976)	Puffs (1960)
	Tide (1946)		Zest (1952)		Bounty (1965)
	Cheer (1950)		Safeguard (1963)		
	Dash (1954)		Oil of Olay (1993)		
	Bold (1965)				
	Gain (1966)				
	Era (1972)				

A *abrangência* de um mix de produtos refere-se à quantidade de linhas de produtos que a empresa oferece. A Tabela 13.2 mostra uma abrangência de mix de produtos de cinco linhas (na verdade, a P&G produz muitas outras linhas).

- A *extensão* de um mix de produtos refere-se ao número total de itens no mix. Na Tabela 13.2 são 20. Também podemos falar sobre a extensão média de uma linha, obtida dividindo-se a extensão total (nesse caso, 20) pelo número de linhas (5), o que totalizaria uma extensão média de produto igual a 4.
- A *profundidade* de um mix de produtos refere-se a quantas opções são oferecidas de cada produto na linha. Se o sabão Tide vem em dois aromas (Clean Breeze e Normal), duas formulações (líquido e em pó) e duas opções de aditivo (com ou sem alvejante), sua profundidade é igual a oito, porque existem oito variantes distintas.<sup>50</sup> A profundidade média do mix de produtos da P&G pode ser calculada pela média do número de opções dentro dos grupos de marcas.
- A *consistência* do mix de produtos refere-se ao quão estreita é a relação entre as várias linhas de produtos no tocante a uso final, requisitos de produção, canais de distribuição ou algum outro critério. As linhas de produtos da P&G são consistentes na medida em que são bens de consumo que passam pelos mesmos canais de distribuição. As linhas são menos consistentes na medida em que desempenham diferentes funções para os compradores.

O sabão líquido Tide vem em muitas formas e variedades para atender às diferentes necessidades do consumidor.



Créditos: Kris Tripliaar/Sipa USA/Newscom.

Essas quatro dimensões do mix de produtos permitem à empresa expandir seus negócios de quatro maneiras. Ela pode adicionar novas linhas de produtos, ampliando assim a abrangência do mix; pode aumentar a extensão de cada linha de produtos; pode adicionar mais opções para cada produto e aprofundar seu mix; e, por fim, pode buscar maior consistência na linha de produtos. Para tomar decisões sobre tais produtos e marcas, é útil conduzir uma análise da linha de produtos.

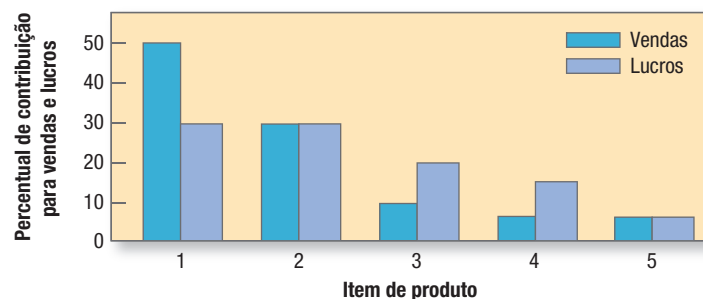
## ANÁLISE DA LINHA DE PRODUTOS

Ao oferecer uma linha de produtos, normalmente as empresas desenvolvem uma plataforma e módulos básicos que podem ser acrescidos para atender a diferentes exigências dos consumidores. Os fabricantes de automóveis montam seus carros de acordo com uma plataforma básica. Os construtores de casas criam uma casa-modelo na qual podem ser incluídas especificações adicionais. Os gerentes de linha de produtos precisam conhecer as vendas e os lucros de cada item em sua linha para determinar quais devem ser desenvolvidos, mantidos, colhidos ou abandonados.<sup>51</sup> Eles também precisam entender o perfil de mercado e a imagem de cada linha de produtos.<sup>52</sup>

**VENDAS E LUCROS** A Figura 13.3 mostra um relatório de vendas e lucros de uma linha de produtos com cinco itens. O primeiro item é responsável por 50% do total das vendas e 30% do total do lucro. Os primeiros dois itens correspondem a 80% do total das vendas e a 60% do total do lucro. Se esses dois itens forem repentinamente afetados por um concorrente, as vendas e a lucratividade da linha poderão entrar em colapso. Esses itens devem ser cuidadosamente monitorados e protegidos. Por outro lado, o último item contribui com apenas 5% das vendas e dos lucros da linha de produtos. A menos que tenha forte potencial de crescimento, o gerente da linha de produtos pode considerar abandoná-lo.

Toda empresa possui em sua linha de produtos itens com diferentes margens de lucro. Os supermercados praticamente não têm margem no pão e no leite; conseguem margens razoáveis em alimentos enlatados e congelados e margens ainda maiores em flores, alimentos étnicos e itens frescos de confeitaria. As empresas devem reconhecer que cada item difere quanto à margem e quanto à reação às mudanças no nível de propaganda.<sup>53</sup>

**Figura 13.3** Contribuições do item de produto no total das vendas e nos lucros da linha de produtos



**PERFIL DO MERCADO E IMAGEM** O gerente de linha de produtos deve rever a posição de sua linha em relação à concorrência. Consideremos a empresa de papel X, que tem uma linha de produtos de papelão.<sup>54</sup> Duas especificações das folhas de papelão são a gramatura e a qualidade do acabamento. Em geral, a gramatura do papel é oferecida em níveis padrão de 90, 120, 150 e 180. Já o acabamento pode ser de qualidade baixa, média e alta.

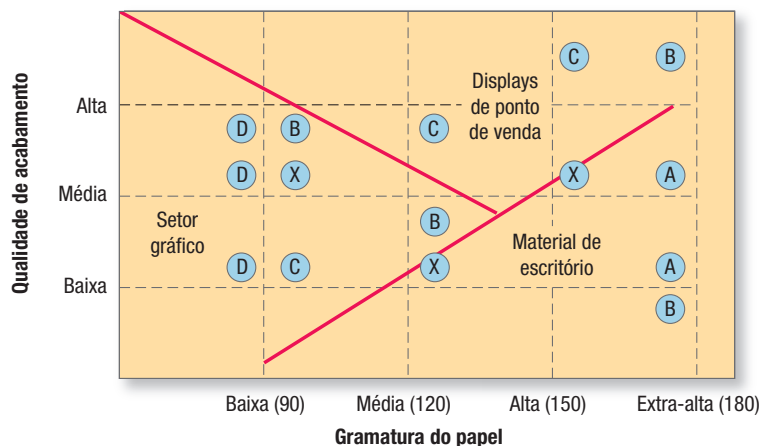
O **mapeamento de produto** na Figura 13.4 mostra como se situam os vários itens na linha de produtos da empresa X e de quatro concorrentes, A, B, C e D. O concorrente A vende dois itens de produto na classe de gramatura extra-alta, com a qualidade de acabamento variando de média a baixa. O concorrente B vende quatro itens que variam em gramatura e qualidade de acabamento. O concorrente C vende três itens; quanto maior a gramatura, maior a qualidade de acabamento. O concorrente D vende três itens, todos de baixa gramatura, mas que variam na qualidade de acabamento. A empresa X oferece três itens que variam em gramatura e qualidade de acabamento.

O mapeamento de produto mostra quais itens do concorrente competem com os itens da empresa X. Por exemplo, seu papel de baixa gramatura e qualidade média compete com o papel dos concorrentes D e B, mas seu papel de alta gramatura e qualidade média não tem concorrência direta. O mapa também revela as possíveis localizações para novos itens. Nenhum fabricante oferece papel de alta gramatura e baixa qualidade. Se a empresa estimar uma forte demanda não atendida e puder produzir esse papel a um custo e a um preço mais baixos, talvez pense em adicioná-lo a sua linha.

Outro benefício do mapeamento de produtos é que identifica os segmentos do mercado. A Figura 13.4 mostra o tipo de papel, por gramatura e qualidade, preferido pelo setor gráfico em geral, pelo setor de displays de ponto de venda e pelo setor de materiais de escritório. O mapa mostra que a empresa X está bem posicionada para atender às necessidades do setor gráfico em geral, mas é pouco eficaz no atendimento aos outros setores.

A análise da linha de produtos fornece informações para duas áreas-chave de decisão: extensão da linha de produtos e determinação de preço do mix de produtos.

**Figura 13.4** Mapa de produtos para uma linha de papéis



Fonte: SHAPIRO, Benson P. *Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute Report N. 77-110. Copyright © 2003. Reproduzido com permissão de Marketing Science Institute e Benson P. Shapiro.

## EXTENSÃO DA LINHA DE PRODUTOS

Os objetivos da empresa influenciam a extensão da linha de produtos. Um dos objetivos pode ser criar uma linha que induza o *up-selling* (venda de produtos superiores). O Mercedes-Benz Classe C desempenha uma função crítica como um ponto de entrada para a marca. Como um analista do setor observa: “O Classe C é fundamental para a corrida do luxo, pois cria maior volume para a Mercedes. Também abre a marca Mercedes para possíveis futuros compradores, conquistando-os quando jovens, na expectativa de que façam upgrade quando forem mais ricos e mais velhos”.<sup>55</sup>

Um objetivo diferente é criar uma linha de produtos que facilite o *cross-selling* (venda cruzada): a Hewlett-Packard vende impressoras e computadores. Outro objetivo é criar uma linha de produtos que proteja a empresa contra os altos e baixos da economia: a Electrolux oferece eletrodomésticos de linha branca como geladeiras, lavadoras de louça e aspiradores de pó sob diferentes nomes de marca nos segmentos de mercado econômico, médio e superior, em parte para se prevenir no caso de aquecimento ou desaceleração da economia. As empresas que buscam grande participação de mercado e rápido crescimento do mercado preferirão linhas mais extensas. Aquelas que enfatizam a alta lucratividade adotarão linhas mais reduzidas que consistirão em itens cuidadosamente escolhidos.

As linhas de produtos tendem a se expandir com o tempo. O excesso de capacidade produtiva pressiona o gerente de linha a desenvolver novos itens. A força de vendas e os canais de distribuição também pressionam a empresa a adotar uma linha de produtos mais completa a fim de satisfazer seus clientes, mas a adição de itens aumenta diversos custos: design e engenharia, armazenagem, mudança no processo de fabricação, processamento de pedidos, transporte e promoção. Assim, mais cedo ou mais tarde, a alta gerência pode interromper o desenvolvimento em virtude da insuficiência de recursos ou de capacidade de manufatura. Um padrão de crescimento de linha de produtos seguido por uma forte retração pode se repetir muitas vezes. Cada vez mais, os consumidores se cansam de linhas de produto densas, marcas excessivamente expandidas e produtos carregados de atributos (veja na seção *Insight de marketing: Quando menos é mais*).<sup>56</sup>

## INSIGHT DE Marketing

### QUANDO MENOS É MAIS

Com milhares de novos produtos lançados a cada ano, os consumidores acham cada vez mais difícil percorrer os corredores das lojas. Um estudo descobriu que o consumidor médio passa 40 segundos ou mais no corredor de refrigerantes do supermercado, em comparação com os 25 segundos de seis ou sete anos atrás.

Embora os consumidores possam pensar que a maior variedade de produtos aumenta suas chances de encontrar o produto certo, com frequência a realidade é outra. Um estudo mostrou que, embora os consumidores expressassem um interesse maior em fazer compras com um sortimento amplo de 24 sabores de geleia do que com um sortimento restrito de seis, era dez vezes mais provável que efetivamente fizessem sua escolha no cenário de menor sortimento. Diante de muitas opções, as pessoas ‘escolhem não escolher’, ainda que isso contrarie seus próprios interesses.

Da mesma forma, se a qualidade do produto em um sortimento é alta, os consumidores realmente preferem um conjunto de opções menor do que maior. Embora os consumidores com preferências bem definidas possam se beneficiar de produtos diferenciados que oferecem benefícios específicos para melhor atender às suas necessidades, para outros, o excesso de opções de produtos pode ser uma fonte de frustração, confusão e arrependimento. A proliferação de produtos tem outra desvantagem. Expor o cliente a modificações e lançamentos

constantes de produtos pode incentivá-los a reavaliar suas escolhas e, talvez, mudar para o produto de um concorrente.

Algumas empresas já captaram a mensagem. Quando a Procter & Gamble passou de 20 tipos de xampu Head & Shoulders para 15, as vendas da marca aumentaram 10%. Profissionais de marketing inteligentes sabem que não são apenas as linhas de produtos que confundem o consumidor – vários produtos em si são complicados demais. Os profissionais de marketing de tecnologia precisam ser especialmente sensíveis aos problemas de excesso de informação. O lançamento do celular HTC One em parte teve sucesso em parte porque a empresa adotou uma abordagem ‘menos é mais’ em vez de simplesmente adicionar recursos.

*Fontes:* DAVIDSON, John. One Classic Example of When Less Is More. *Financial Review*, 9 abr. 2013; CUTRONE, Carolyn. Cutting Down on Choice Is the Best Way to Make Better Decisions. *Business Insider*, 10 jan. 2013; KUJSOV, Dimitri; VILLA-BO-AS, J. Miguel. When More Alternatives Lead to Less Choice. *Marketing Science*, 29, maio/jun. 2010, p. 507–24; DIEHL, Kristin; POYNOR, Cait. Great Expectations?! Assortment Size, Expectations, and Satisfaction. *Journal of Marketing Research* 46, abril 2009, p. 312–22; REDDEN, Joseph P; HOCH, Stephen J. The Presence of Variety Reduces Perceived Quantity. *Journal of Consumer Research* 36, out. 2009, p. 406–17; CHERNEV, Alexander; HAMILTON Ryan. Assortment Size and Option Attractiveness in Consumer Choice Among Retailers. *Journal of Marketing Research* 46, jun. 2009, p. 410–20; BRIESCH, Richard A.; CHINTAGUNTA, Pradeep K.; FOX, Edward J. How Does Assortment Affect Grocery Store Choice. *Journal of Marketing Research* 46, abr. 2009, p. 176–89; BRONIARCZYK, Susan M. Product Assortment; In: HAUGTVEDT, Curt P; HERR, Paul M.; KARDES, Frank R. (eds.). *Handbook of Consumer Psychology*. Nova York: Taylor & Francis, 2008, p. 755–79.

A empresa estende sua linha de produtos de duas maneiras: por ampliação ou por complementação.

**AMPLIAÇÃO DE LINHA** Cada linha de produtos de uma empresa abrange certa parte da extensão total possível. Por exemplo, os automóveis da Mercedes estão situados na faixa superior de preços do mercado de automóveis. A **ampliação de linha** ocorre quando uma empresa estende sua linha de produtos para além da faixa atual, seja mercado abaixo (*down-market*), mercado acima (*up-market*) ou em ambos os sentidos.



**Ampliação down-market** Há três razões possíveis para que uma empresa posicionada no mercado médio queira lançar uma linha a preços mais baixos:

1. A empresa pode observar grandes oportunidades de crescimento em mercados populares, tendo em vista que varejistas de massa, como Walmart, Target e outros, atraem um número crescente de compradores que procuram bens com boas relações valor-preço.
2. A empresa pode querer bloquear os concorrentes que atendem ao mercado de preços mais baixos para que não tentem se expandir para o mercado de nível mais alto. Quando a empresa é atacada por um concorrente do segmento inferior, muitas vezes ela contra-ataca entrando no próprio segmento inferior.
3. A empresa pode achar que o mercado médio está se estagnando ou entrando em declínio.

Ao se expandir para o *down-market* (mercado popular), uma empresa precisa decidir que nome usará. Para isso, tem várias opções:

1. Usar o nome da marca-mãe em todas as ofertas. A Sony usou seu nome em produtos de várias faixas de preço.
2. Lançar ofertas ao mercado de preço mais baixo usando uma submarca, como a Charmin Basics e a Bounty Basics da P&G.
3. Lançar uma oferta de preço mais acessível com um nome diferente, como a marca Old Navy da Gap. A implementação dessa estratégia é onerosa e implica que o brand equity terá de ser criado da estaca zero, mas o valor do nome da marca-mãe será preservado.

Mover-se mercado abaixo tem seus riscos. Um exemplo clássico é o da Kodak, que lançou o filme Kodak Funtime para enfrentar marcas de baixo preço, mas seu preço não foi suficientemente baixo para competir com as marcas de preço inferior. A empresa também verificou que alguns de seus clientes regulares passaram a comprar o Funtime, isto é, a nova marca estava canibalizando a marca central. A Kodak retirou o produto do mercado e pode ter perdido também parte de sua imagem de qualidade nesse processo. A P&G também lançou o sabão Tide Basic em mercados de teste — com preço inferior, mas sem algumas das mais recentes tecnologias de detergente de sua famosa marca-mãe — e desistiu do lançamento.<sup>57</sup>

Por outro lado, a Mercedes lançou com sucesso os carros classe C a US\$ 30 mil, sem prejudicar sua capacidade de vender outros de seus modelos por US\$ 100 mil. A John Deere lançou uma linha de tratores para gramados a preços mais baixos, chamada Sabre from John Deere, sem deixar de vender seus tratores mais caros apenas com a marca John Deere. Nesses casos, os consumidores podem ter conseguido compartimentalizar as diferentes ofertas da marca e compreender as diferenças funcionais entre as ofertas em faixas de preços superiores e inferiores.<sup>58</sup>

**Ampliação up-market** As empresas podem desejar entrar na faixa superior do mercado para alcançar maior crescimento, obter maiores margens ou simplesmente se posicionar como fabricantes de linha completa. Muitos mercados criaram segmentos de nível superior surpreendentes, como a Starbucks em café, a Häagen-Dazs em sorvetes e a Evian em água mineral. Todas as empresas automobilísticas japonesas líderes lançaram um automóvel de alto nível: o Lexus da Toyota, o Infiniti da Nissan e o Acura da Honda. Note que elas inventaram nomes inteiramente novos, porque os consumidores podem não ter dado à marca ‘permissão’ para se expandir para cima quando as linhas foram inicialmente introduzidas.

Outras, ao se moverem mercado acima, carregaram consigo o próprio nome. A Gallo lançou o Gallo Family Vineyards (com preço variando de US\$ 10 a US\$ 30 por garrafa) com uma imagem moderna e jovial para competir no segmento de vinhos premium. A General Electric lançou a marca GE Profile para suas ofertas de eletrodomésticos de grande porte no mercado de poder aquisitivo mais alto. Algumas marcas acrescentam um adendo a seu nome para sinalizar uma melhoria de qualidade, tal como a fralda Pampers Ultra Seca, o Tylenol Extra ou o aspirador de pó PowerPro Dustbuster Plus.

**Ampliação dupla** As empresas que atendem o mercado médio podem decidir ampliar sua linha nos dois sentidos. A Robert Mondavi Winery, agora de propriedade da Constellation Brands, vende garrafas de vinho por US\$ 35 como o primeiro ‘vinho premium do Novo Mundo’, mas também vende garrafas de US\$ 125 da Mondavi Reserve em adegas, restaurantes e vinhas de

nível superior e por mala direta, assim como garrafas de US\$ 11 de Woodbridge produzidas durante o período de excesso de oferta de uvas em meados da década de 1990. A Purina Dog Food realizou ampliação dupla com o propósito de criar uma linha de produtos diferenciados por benefícios para os cães, amplitude de variedades, ingredientes e preço:

- Pro Plan (US\$ 38,99/saco de 8,2 kg) — ajuda cães a terem uma vida longa e saudável, com ingredientes de alta qualidade (carne real bovina, peixes e aves).
- Purina ONE (US\$ 22,99/saco de 7,5 kg) — atende às necessidades nutricionais específicas dos cães que variam com o tempo, proporcionando uma nutrição superpremium para uma boa saúde.
- Purina Dog Chow (US\$ 12,24/saco de 8,0 kg) — oferece aos cães uma nutrição completa para desenvolvimento, reforço e reparo em cada fase da vida.
- Alpo by Purina (US\$ 8,69/saco de 8,0 kg) — oferece combinações de sabor de carne bovina, fígado e queijo, além de três variedades de carne.

**COMPLEMENTAÇÃO DA LINHA** Uma linha de produtos pode ser estendida pela adição de itens na mesma faixa em que a empresa já atua. Existem diversos motivos para a *complementação de linha*: aumentar a lucratividade para satisfazer revendedores que reclamam de vendas perdidas pela falta de itens na linha; tentar utilizar o excesso de capacidade; tentar ser a empresa líder do setor oferecendo a linha completa; e tentar preencher lacunas que possam constituir oportunidades para os concorrentes. Confira o caso da BMW.<sup>59</sup>

**BMW AG** Em quatro anos, a BMW passou de uma fabricante de automóveis com uma marca e cinco modelos para uma potência com três marcas, 14 'séries' e aproximadamente 30 modelos. A empresa expandiu seu leque de produtos não somente para o mercado popular (*down-market*) com os MINI Coopers e seus

modelos compactos da série 1, como também para o mercado mais sofisticado (*up-market*), com os Rolls-Royce, além de preencher a lacuna entre esses segmentos e os esportivos X1, X3, X5 e X6, o *roadster* Z4 e um cupê da série 6. Usou a complementação de linha com sucesso para atrair os ricos, os super-ricos e

os ricos potenciais sem se afastar de seu posicionamento superior. A BMW também criou uma estratégia clara de migração de marca dentro de sua linha de produtos. Ela pretendia mover os clientes de um veículo da série 1 ou da série 3 para outro da série 5 e, mais cedo ou mais tarde, até mesmo para um da série 7.

A BMW encheu sua linha de produtos para oferecer mais opções de veículos a seus clientes.



Créditos: © philippus/Alamy.

A complementação de linha é exagerada se resultar em autocanibalização e em confusão para os clientes. A empresa precisa diferenciar cada item na mente do consumidor com uma *diferença minimamente perceptível*. De acordo com a lei de Weber, os clientes estão mais atentos à diferença relativa do que à diferença absoluta.<sup>60</sup> Eles perceberão a diferença entre placas de 60 e 90 centímetros de comprimento e entre placas de 6 e 9 metros de comprimento, mas não entre placas de 10 e 10,5 metros de comprimento. A empresa deve assegurar

que o item proposto atenda a uma necessidade do mercado e não esteja sendo adicionado somente para satisfazer uma necessidade interna. O infame automóvel Edsel, com o qual a Ford perdeu US\$ 350 milhões no fim dos anos 1950, atendia às necessidades internas de posicionamento da montadora por um carro entre suas linhas Ford e Lincoln, mas não às necessidades do mercado.

**MODERNIZAÇÃO, PROMOÇÃO E REDUÇÃO DE LINHA** As linhas de produtos precisam ser modernizadas. A questão é se a linha deve ser renovada gradualmente ou de uma só vez. A abordagem gradualista permite à empresa identificar como clientes e revendedores reagem ao novo estilo; também é mais econômica, mas possibilita que os concorrentes vejam as mudanças e comecem a redesenhar suas próprias linhas.

Nos mercados em rápida mudança, a modernização é realizada continuamente. As empresas planejam melhorias para incentivar os clientes a migrar para itens de maior valor e preço mais alto. Empresas de microprocessadores como Intel e AMD, assim como as de software como Microsoft e Oracle, lançam seguidamente versões mais avançadas de seus produtos. É importante programar a introdução das melhorias para que não sejam precoces (prejudicando as vendas da linha existente) nem muito tardias (após a concorrência ter estabelecido uma sólida reputação).<sup>61</sup>

O gerente de linha de produtos costuma selecionar um ou um pequeno número de itens da linha para promover. A Best Buy anunciou uma TV de tela grande a um preço especial para atrair consumidores. Em outras ocasiões, os gerentes destacam um item de segmento superior do mercado para dar prestígio à linha de produtos. Algumas vezes, uma empresa acha que uma parte de sua linha vende bem, e outras partes, não.

Uma empresa pode tentar impulsionar a demanda dos itens que vendem menos, sobretudo se forem produzidos em uma fábrica que esteja parcialmente ociosa por falta de demanda. No entanto, pode-se argumentar que a empresa deveria promover os itens que vendem bem, em vez de tentar reforçar itens fracos. O tênis de basquete Air Force 1 da Nike, lançado na década de 1980, é uma marca bilionária que continua sendo a favorita de consumidores e varejistas e uma fonte de rendimentos para a empresa em razão dos modelos colecionáveis a uma oferta restrita. Desde seu lançamento, os tênis Air Force 1 foram desenhados ou inspirados por muitas celebridades e atletas.<sup>62</sup>

Por meio da análise de vendas e de custos, os gerentes de linhas de produtos devem revê-las periodicamente para detectar mercadorias ‘peso morto’ que estejam prejudicando as vendas totais.<sup>63</sup> Um estudo demonstrou que, no caso de um grande varejista holandês, uma grande redução de sortimento levou a uma queda de curto prazo em vendas da categoria, causada principalmente por menos compras por parte de consumidores antigos, mas ao mesmo tempo atraiu novos compradores para a categoria. Esses novos compradores compensaram parcialmente as perdas de vendas entre os consumidores antigos dos itens descontinuados.<sup>64</sup>

Empresas multimarcas de todo o mundo tentam otimizar seus portfólios de marcas. Com frequência, isso significa focar o crescimento da marca central e concentrar recursos nas marcas de maior porte e mais estabelecidas. A Hasbro designou um conjunto de marcas centrais de brinquedos, incluindo Falcon, Transformers e My Little Pony, para enfatizar em seu marketing. A estratégia de ‘volta ao básico’ da Procter & Gamble concentrou-se em marcas com mais de US\$ 1 bilhão em receita, como Tide, Crest, Pampers e Pringles. Cada produto em uma linha de produtos deve desempenhar um papel, assim como toda marca no portfólio de marcas.<sup>65</sup>

---

**VOLKSWAGEN** A Volkswagen tem quatro marcas centrais de particular importância em seu portfólio europeu. Inicialmente, Audi e Seat tinham uma imagem esportiva, enquanto VW e Skoda tinham uma imagem familiar. Audi e VW ocupavam uma faixa de preço-qualidade mais elevada do que Skoda e Seat, que tinham

interiores espartanos e desempenho de motor funcional. Para reduzir custos, racionalizar o design de peças e sistemas e eliminar redundâncias, a Volkswagen elevou o nível de qualidade das marcas Seat e Skoda, conquistando participação de mercado com interiores vistosos, uma gama completa de sistemas de segurança

e tração confiável. O risco, obviamente, era o de que, ao se apropriar de seus produtos de alto escalão, Audi e VW, a Volkswagen poderia diluir seu diferencial. Consumidores europeus econômicos podem se convencer de que um Seat ou um Skoda é quase idêntico a sua irmã VW, mas custando vários milhares de euros menos.

---

## DETERMINAÇÃO DE PREÇO DO MIX DE PRODUTOS

A lógica da determinação de preços deve ser modificada quando o produto faz parte de um mix de produtos. Na **determinação de preço do mix de produtos**, a empresa busca um conjunto de preços que maximize os lucros do mix como um todo. Esse processo é desafiador porque vários produtos possuem custo e demanda inter-relacionados, e estão sujeitos a diferentes graus de concorrência. Podemos distinguir seis situações que envolvem a determinação de preços de um mix de produtos: preço para a linha de produtos, preço para características opcionais, preço para produtos complementares (ou cativos), preço composto, preço para subprodutos e preço para o pacote de produtos.

**PREÇO PARA A LINHA DE PRODUTOS** As empresas costumam desenvolver linhas de produtos em vez de produtos individuais e introduzir gradações de preço. Uma loja de roupas masculinas, por exemplo, pode oferecer ternos em três faixas de preço: US\$ 300, US\$ 600 e US\$ 900, que os clientes associarão a baixa, média e alta qualidade. A tarefa da empresa é estabelecer diferenças na qualidade percebida que justifiquem as alterações de preço.<sup>66</sup>

**PREÇO PARA CARACTERÍSTICAS OPCIONAIS** Muitas empresas oferecem produtos, características e serviços adicionais juntamente com o produto principal. O Subaru Outback 2.5i ano 2013 estava disponível em cinco níveis de acabamento. Os recursos opcionais Premium incluíam assento do motorista com regulagem de oito posições, limpador de para-brisa com ação descongelante, volante revestido em couro e rodas de alumínio de 17 polegadas; o acabamento mais luxuoso da versão Limited incluía ainda mais recursos, como couro perfurado, controle automático de temperatura de duas zonas, assentos dianteiros aquecidos, espelhos laterais aquecidos e um sistema de áudio Harman/Kardon com rádio via satélite.<sup>67</sup>

É difícil determinar o preço desses opcionais, porque a empresa precisa decidir quais itens estarão incluídos no preço padrão e quais serão oferecidos como opcionais. Muitos restaurantes cobram muito pelas bebidas e pouco pelos pratos. A receita das refeições cobre os custos, enquanto a das bebidas — sobretudo as alcoólicas — gera lucro. Isso explica por que muitas vezes os garçons pressionam os clientes a pedir bebidas. Outros restaurantes cobram menos pelas bebidas alcoólicas e mais pelos pratos para atrair as pessoas que gostam de beber.

**PREÇO PARA PRODUTOS COMPLEMENTARES (OU CATIVOS)** Alguns produtos requerem a utilização de produtos complementares ou **cativos**. Muitas vezes, os fabricantes de barbeadores estabelecem preços baixos para os aparelhos, mas cobram mais pelas lâminas de barbear. É comum os cinemas e as salas de concerto faturarem mais com eventos privados e venda de mercadorias do que propriamente com a bilheteria.<sup>68</sup> A AT&T pode oferecer um celular grátis se o cliente fizer uma assinatura de dois anos do serviço.

Por outro lado, determinar um preço excessivamente alto para o produto complementar no mercado de reposição pode fazer com que falsificações e substituições corroam as vendas. Hoje em dia, os consumidores podem comprar cartuchos de impressora de fornecedores que oferecem desconto e economizar cerca de 20 a 30% em relação ao preço do fabricante. A Hewlett-Packard tentou encontrar o equilíbrio certo na determinação de preço de sua impressora, embora mudanças no ambiente de marketing estejam subvertendo sua bem azeitada máquina de lucro.<sup>69</sup>

---

**HEWLETT-PACKARD** Em 1996, a Hewlett-Packard (HP) iniciou um corte brutal no preço de suas impressoras, que em alguns casos chegou a 60%. Ela pôde se dar ao luxo de fazer isso porque os clientes normalmente gastam o dobro com cartuchos de tinta, toners e papéis especiais do que com a impressora em si durante a vida útil do produto, e os suprimentos

para impressoras jato de tinta rendem uma margem de lucro de 45 a 60%. À medida que o preço das impressoras caiu, suas vendas cresceram, assim como o mercado de reposição. Na década seguinte, com uma participação de mercado acima de 40%, a divisão de impressoras era uma vaca leiteira altamente rentável para a empresa. Entretanto, com mais

consumidores usando tablets e smartphones e compartilhando imagens e informações por meio da computação em nuvem, o maior desafio da HP atualmente é combater o contínuo declínio nas vendas de PCs. A queda na venda de PCs implicou uma baixa na venda de impressoras e uma redução constante na margem de lucro e na receita nos últimos anos.

---





Créditos: Handout/MCT/Newscom.

A HP estipula o preço de suas impressoras reconhecendo que seus lucros reais vêm dos suprimentos que vende posteriormente para os clientes.

**PREÇO COMPOSTO** Empresas de serviços muitas vezes cobram **preços compostos**, que consistem em uma taxa fixa e uma taxa de utilização variável. Os usuários de celular pagam uma taxa mínima mensal mais a cobrança das ligações que excedam ao pacote de minutos contratado. Alguns parques de diversões cobram um ingresso que dá direito a um mínimo de atrações e entradas adicionais para os demais brinquedos. Os prestadores de serviços enfrentam um problema semelhante à determinação de preços para produtos complementares — especificamente, quanto cobrar pelo serviço básico e quanto cobrar pela utilização variável. A taxa fixa deve ser baixa o suficiente para induzir à compra do serviço; o lucro poderá, então, ser gerado pelas taxas de utilização.

**PREÇO PARA SUBPRODUTOS** Com frequência, a produção de determinados produtos — carnes, derivados de petróleo e outros produtos químicos — resulta em subprodutos que devem ter seus preços determinados com base em seu valor. Qualquer receita advinda dos subprodutos torna mais fácil para a empresa cobrar um preço mais baixo pelo produto principal, caso a concorrência a force a fazê-lo. Fundada em 1855, a empresa australiana CSR inicialmente se chamava Colonial Sugar Refinery e era conhecida por refinar açúcar. Com o tempo, começou a vender subprodutos da cana: o bagaço era usado para fabricar placas divisórias. Atualmente, graças ao desenvolvimento de produtos e a aquisições, a CSR tornou-se uma das dez maiores empresas australianas de materiais de construção.

**PREÇO PARA O PACOTE DE PRODUTOS** As empresas costumam agrupar produtos e características.<sup>70</sup> O **pacote puro** ocorre quando os produtos são oferecidos somente na forma de pacote. Os fornecedores de produtos pós-venda para automóveis têm cada vez mais agrupado suas ofertas em programas personalizáveis três-em-um ou quatro-em-um, especialmente para produtos de segunda linha como proteção para pneu e roda e reparos na funilaria sem pintura.<sup>71</sup> Uma agência de talentos pode determinar que uma de suas estrelas só assine contrato se o estúdio de cinema aceitar também outros talentos representados por ela, como diretores e roteiristas. Trata-se de um tipo de *venda casada*.

No **pacote misto**, os produtos estão disponíveis tanto individualmente como agrupados, em geral cobrando menos pelo pacote do que pelos itens isoladamente. Um fabricante de automóveis pode oferecer um pacote de opcionais por um custo menor do que o de comprar cada item separadamente. Uma companhia de teatro determina o preço de uma assinatura da temporada abaixo do custo dos ingressos individuais para todos os espetáculos. Como os clientes talvez não tenham planos de ir a todos os espetáculos, as economias representadas pelo preço cobrado pelo ‘pacote’ terão de ser suficientemente substanciais para induzi-los a comprá-lo.<sup>72</sup>

Alguns clientes, porém, desejam menos do que o pacote completo por um preço mais baixo.<sup>73</sup> Eles solicitam ao vendedor que ‘desagrupe’ ou ‘reagrupe’ sua oferta. Se um fornecedor economiza US\$ 100 por não ter de entregar um produto indesejado e reduz o preço ao cliente em US\$ 80, ele satisfaz o cliente e aumenta seu lucro em US\$ 20. A seção *Memorando de marketing: Questões acerca da determinação de preço de pacotes de produtos* oferece algumas dicas sobre o tema.

## MEMORANDO DE Marketing

### QUESTÕES ACERCA DA DETERMINAÇÃO DE PREÇO DE PACOTES DE PRODUTOS

À medida que a atividade promocional aumenta em itens individuais do pacote, os consumidores percebem menos economia no pacote e ficam menos propensos a pagar por isso. Uma pesquisa indica as seguintes diretrizes para implementação de uma estratégia de pacote de produtos:

- Não promova os produtos individuais de um pacote com tanta frequência e a um preço tão baixo quanto o do pacote. O preço do pacote deve ser muito menor do que a soma dos produtos individuais ou o consumidor não vai perceber sua atratividade.
- Limite as promoções a um único item do mix, caso queira de qualquer maneira promover produtos individuais. Outra opção: promoções alternadas, uma após a outra, para evitar a realização de promoções conflitantes.
- Se você oferecer descontos grandes em produtos individuais, faça isso de modo discreto e como uma absoluta exceção. Caso contrário, o consumidor usará o preço dos produtos individuais como uma referência externa para o pacote, que, então, perderá valor.
- Leve em consideração a experiência e o nível de informação de seus clientes. Pode ser menos provável que clientes mais informados necessitem ou desejem pacotes de produtos e prefiram a liberdade de escolher os componentes individualmente.

- Garanta que o preço de seu pacote seja fácil de entender. Pacotes podem agilizar escolhas e facilitar a apreciação dos consumidores por diferentes conjuntos de benefícios.
- Lembre-se de que os custos desempenham um papel importante. Se os custos marginais dos produtos forem baixos — como no caso de componentes para um software proprietário que pode ser facilmente copiado e distribuído —, uma estratégia de pacote pode ser preferível a uma estratégia pura de componente, na qual cada componente é comprado separadamente.
- Empresas com pacotes de um único produto que visam a competir com uma empresa multiprodutos podem não se sair bem caso se instaure uma guerra de preços.

*Fontes:* GERDEMAN, Dina. Product Bundling Is a Smart Strategy — But There’s a Catch. *Forbes*, 18 jan. 2013; DERDINGER, Timothy P.; KUMAR, Vineet. The Dynamic Effects of Bundling as a Product Strategy. *Marketing Science* 32, nov-dez. 2013, p. 827–59; BROUGH, Aaron; CHERNEV, Alexander. When Opposites Detract: Categorical Reasoning and Subtractive Valuations of Product Combinations. *Journal of Consumer Research* 39, ago. 2012, p. 399–414; BASU, Amiya; VITHARANA, Padmal. Impact of Customer Knowledge Heterogeneity on Bundling Strategy. *Marketing Science* 28, jul.-ago. 2009, p. 792–801; GHOSH, Bikram; BALACHNADAR, Subramanian. Competitive Bundling and Counterbundling with Generalist and Specialist Firms. *Management Science* 53, jan. 2007, p. 159–68.

## CO-BRANDING E BRANDING DE INGREDIENTE

**CO-BRANDING** Produtos de diferentes empresas podem ser combinados de várias maneiras. Na ação de **co-branding** — também chamada *marca combinada* ou marcas duplas —, duas ou mais marcas conhecidas são combinadas em uma única oferta ou comercializadas em conjunto de alguma forma.

Uma forma é a *combinação de marcas da mesma empresa*, como quando a General Mills anunciou o cereal Trix e o iogurte Yoplait. Outra forma é o *co-branding em uma joint-venture*, como nos casos das lâmpadas da General Electric e Hitachi no Japão e do cartão de crédito Citibank AAdvantage. Existe também o *co-branding de múltiplos patrocinadores*, como é o caso da Taligent, uma aliança tecnológica entre a Apple, a IBM e a Motorola. Por fim, há o *co-branding no varejo*, em que dois estabelecimentos varejistas usam o mesmo local como forma de otimizar tanto o espaço físico quanto os lucros, como os restaurantes de propriedade conjunta da Pizza Hut, KFC e Taco Bell.

A principal vantagem do co-branding é a possibilidade de posicionar um produto de maneira convincente em virtude das múltiplas marcas envolvidas, gerando mais vendas ao mercado-alvo existente e criando oportunidades adicionais com novos consumidores e canais, além da possibilidade de reduzir o custo de lançamento do produto ao combinar duas imagens bem conhecidas, o que acelera sua adoção. Ainda pode ser um meio valioso de conhecer melhor os consumidores e o modo como outras empresas os abordam. As empresas do setor automotivo colheram todos esses benefícios.

As possíveis desvantagens do co-branding são os riscos e a perda de controle resultantes da associação com outra marca na mente dos consumidores. As expectativas do consumidor sobre o nível

de envolvimento e o comprometimento de co-branding tendem a ser altas; portanto, um desempenho insatisfatório pode ter repercussões negativas para todos os envolvidos. Se uma marca entra em vários arranjos de co-branding, corre o risco de que seu excesso de exposição dilua a transferência de qualquer associação. Essa prática pode resultar igualmente em falta de foco nas marcas existentes. Os consumidores podem sentir-se inseguros sobre o quanto conhecem a marca.<sup>74</sup>

Uma condição necessária para o sucesso do co-branding é que cada uma das marcas envolvidas tenha um brand equity independente — uma conscientização de marca adequada e uma imagem suficientemente positiva. O requisito mais importante é que exista uma correlação lógica entre as duas marcas, de forma que a combinação e a atividade de marketing maximizem as vantagens das marcas individuais e minimizem suas desvantagens. Os consumidores estarão mais propensos a perceber co-branding favoravelmente se as marcas forem complementares e oferecerem qualidades únicas, e não necessariamente semelhantes e redundantes.

Gerentes devem avaliar cuidadosamente qualquer iniciativa de co-branding, buscando a adequação correta de valores, competências e metas, bem como um equilíbrio apropriado de brand equity. Deve haver um planejamento detalhado para legalizar contratos, arranjos financeiros e planos de marketing coordenados. Como comparou um executivo da Nabisco, “ceder uma marca é como doar um filho — você quer ter certeza de que tudo sairá perfeitamente bem”. Os arranjos financeiros entre marcas podem variar, embora seja comum o pagamento de taxa de licenciamento e de *royalties* para a marca mais envolvida no processo de produção.

Alianças entre marcas envolvem diversas decisões.<sup>75</sup> Que habilidades você *não* tem? Que limitações de recursos você enfrenta (pessoal, tempo, dinheiro)? Quais são suas metas de crescimento ou necessidades de receita? Verifique se a oportunidade é um negócio lucrativo. Como ele ajuda a manter ou reforçar o brand equity? Existe algum risco de diluir o brand equity? O acordo oferece alguma vantagem extrínseca, como oportunidades de aprendizagem?

**BRANDING DE INGREDIENTE** O **branding de ingrediente** é uma forma especial de co-branding.<sup>76</sup> Envolve a criação de um brand equity para materiais, componentes ou peças que necessariamente entram em produtos finais de outras marcas. No caso de produtos hospedeiros cujas marcas não sejam tão fortes, as marcas ingredientes podem prover diferenciação e sinais importantes de qualidade.<sup>77</sup>

Entre algumas ações de marca ingrediente bem-sucedidas estão a tecnologia de redução de ruídos Dolby, as fibras resistentes à água GORE-TEX e os tecidos impermeáveis Scotchgard. A Vibram é líder mundial em solas de borracha de alto desempenho para sapatos de uso externo, de trabalho, militares, recreativos, de moda e ortopédicos. Se você olhar debaixo dos seus, poderá encontrar solas Vibram — elas são usadas por uma vasta gama de fabricantes de calçado, como The North Face, Saucony, Timberland, Lacoste, L.L. Bean, Wolverine, Rockport, Columbia, Nike e Frye.<sup>78</sup>

Uma forma interessante de branding de ingrediente é o *self-branding*, em que as empresas anunciam e até mesmo registram suas próprias marcas ingredientes.<sup>79</sup> A rede de hotéis Westin, por exemplo, anuncia sua própria *Heavenly Bed* (Cama paradisíaca) e o *Heavenly Shower* (Chuveiro paradisíaco) — um ingrediente crucialmente importante para uma boa noite de sono do hóspede. A marca foi tão bem aceita que a Westin passou a vender camas, travesseiros, lençóis e cobertores por um catálogo on-line, além de outros presentes, artigos de banho e até mesmo itens para animais de estimação com a marca Heavenly. O sucesso da cama também criou um halo para a marca Westin como um todo. Entusiastas da Heavenly Bed estão mais propensos a avaliar positivamente outros aspectos de seu quarto ou de sua estadia.<sup>80</sup> Se bem feito, faz sentido criar marcas ingredientes próprias, porque assim as empresas têm mais controle sobre elas e podem desenvolver ingredientes específicos para os fins desejados.

A Westin construiu com sucesso uma marca ingrediente em torno de sua inovadora Heavenly Bed.



As marcas ingredientes procuram criar conscientização e preferência para seu produto de tal forma que os consumidores não comprem um produto final que não contenha o ingrediente. A DuPont lançou uma série de produtos inovadores, como o material de superfície sólida Corian®, para uso em setores que vão do vestuário ao aeroespacial. Muitos de seus produtos, como o revestimento residencial Tyvek®, o revestimento antiaderente Teflon® e a fibra de Kevlar® ficaram conhecidos como marcas ingredientes em bens de consumo fabricados por outras empresas. Desde 2004, a DuPont apresentou mais de 5 mil novos produtos e recebeu mais de 2,4 mil novas patentes.<sup>81</sup>

Muitos fabricantes produzem componentes ou materiais que entram nos produtos de marca finais, mas cuja identidade individual acaba se perdendo. Entre os poucos que conseguiram evitar esse destino está a Intel. Sua campanha de marca dirigida ao consumidor final convenceu muitos compradores de computador a preferir marcas com Intel Inside. Como resultado, os principais fabricantes — Dell, HP, Lenovo — compram chips da Intel a um preço superior ao que pagariam se fossem comprar chips equivalentes de um fornecedor desconhecido.

Qual é a receita para uma marca ingrediente de sucesso?<sup>82</sup>

1. Os consumidores devem perceber que o ingrediente é importante para o desempenho e o sucesso do produto final. O ideal é que esse valor intrínseco seja facilmente visível ou experimentável.
2. Os consumidores devem ser convencidos de que nem todas as marcas ingredientes são iguais e de que o ingrediente é superior.
3. Um símbolo ou logotipo distintivo deve sinalizar claramente aos consumidores que o produto final contém o ingrediente. O ideal é que o símbolo ou logotipo funcione como um 'selo', seja simples e versátil e comunique qualidade e confiança com credibilidade.
4. Um programa coordenado de *pull* (puxar) e *push* (empurrar) deve ajudar os consumidores a entender a importância e as vantagens das marcas ingredientes. Os membros do canal devem oferecer suporte total como propaganda e promoções aos consumidores e — algumas vezes, com a colaboração dos fabricantes — *merchandising* e campanhas promocionais no varejo.

## Embalagem, rotulagem e garantias

Muitas embalagens — como a garrafa de Coca-Cola e a lata de Red Bull — são mundialmente conhecidas. Vários profissionais de marketing chamam a embalagem de o quinto P (do inglês, *packaging*), juntamente com produto, preço, praça e promoção. A maioria das empresas, contudo, trata a embalagem e a rotulagem como um elemento da estratégia de produto. A garantia também é uma parte importante dessa estratégia e frequentemente aparece na embalagem.

### EMBALAGEM

Definimos **embalagem** como o conjunto de atividades de design e produção do recipiente que envolve um produto. A embalagem pode incluir até três níveis de materiais. A colônia Cool Water de Davidoff vem em um frasco de vidro (*embalagem primária*), dentro de uma caixa de papel-cartão (*embalagem secundária*), que, por sua vez, vem em uma caixa de papelão ondulado (*embalagem de remessa*) contendo seis dúzias de unidades.

A embalagem é importante por ser o primeiro contato do comprador com o produto. Se eficiente, atrai o consumidor e estimula a escolha pelo produto. Com efeito, podem atuar como 'comerciais de cinco segundos'. Também afetam a experiência dos consumidores mais tarde, quando abrem o pacote e usam o produto em casa. Alguns pacotes podem até ser atrativamente expostos em casa. Uma embalagem diferenciada, como a do lustrador de sapatos Kiwi, as balas Altoids e a vodka Absolut, é parte importante de um brand equity.

Vários fatores contribuem para que, cada vez mais, as embalagens sejam usadas como ferramenta de marketing:



- **Autosserviço.** Em um supermercado médio, que estoca cerca de 15 mil itens, o comprador comum passa por aproximadamente 300 itens por minuto. Uma vez que cerca de 50 a 70% de todas as compras são decididas na loja, a embalagem eficaz deve desempenhar muitas das tarefas de vendas: atrair a atenção, descrever os aspectos do produto, criar confiança no consumidor e transmitir uma imagem geral favorável.
- **Poder aquisitivo do consumidor.** O aumento no poder aquisitivo do consumidor significa que ele está disposto a pagar um pouco mais pela conveniência, aparência, confiabilidade e prestígio de embalagens melhores.
- **Imagem da marca e da empresa.** As embalagens contribuem para o reconhecimento instantâneo da empresa ou da marca. Na loja, podem produzir um efeito de outdoor, como a marca Garnier Fructis com sua vibrante embalagem verde no corredor de artigos para cabelo.
- **Oportunidade de inovação.** Uma embalagem diferenciada ou inovadora pode trazer grandes benefícios aos consumidores e lucros aos fabricantes. As empresas estão sempre em busca de uma forma de tornar seus produtos mais convenientes e fáceis de usar — muitas vezes cobrando a mais por isso. O SC Johnson Smart Twist Cleaning System possui um pulverizador portátil e um carrossel que gira entre versões concentradas de três produtos de limpeza; as toalhas de mão Kleenex usam um dispensador que se encaixa de cabeça para baixo em um toalheiro no banheiro; e o polidor de sapatos Kiwi Express Shine tem um dispensador e um aplicador para lustrar sapatos sem a necessidade de espalhar um jornal, usar uma luva ou um pincel.<sup>83</sup>

Uma embalagem deve atingir alguns objetivos:

1. Identificar a marca.
2. Transmitir informações descritivas e persuasivas.
3. Facilitar o transporte e a proteção do produto.
4. Fornecer orientações sobre a armazenagem em casa.
5. Fornecer orientações sobre o consumo do produto.

Para atingir os objetivos de marketing da marca e satisfazer os desejos dos consumidores, os componentes estéticos e funcionais da embalagem devem ser escolhidos corretamente. Do ponto de vista funcional, o design estrutural é de crucial importância. Os elementos da embalagem devem harmonizar entre si e entre as decisões sobre determinação de preço, propaganda e outros fatores de marketing. Quanto à estética, é preciso analisar tamanho, forma, materiais, cores, texto e ilustrações.



A marca da Tiffany é definida, em parte, por sua icônica embalagem azul.

A cor é um aspecto particularmente importante da embalagem, e incorpora significados diversos de acordo com a cultura e o segmento de mercado. Segundo um especialista, “a cor é onipresente. É neutra em termos de linguagem, mas carregada de significado. É completamente evidente, mas cada pessoa a vê com olhos diferentes, literal e figurativamente”.<sup>84</sup>

Ela pode definir uma marca, desde a caixa azul da Tiffany até a embalagem roxa da Cadbury e os caminhões marrons da UPS. A operadora de telefonia móvel Orange usa a cor (laranja) como nome e na aparência. A Tabela 13.3 resume as crenças de alguns especialistas em marketing visuais sobre o papel das cores na cultura ocidental.

**Tabela 13.3** Efeitos das cores no branding e nas embalagens

<b>Vermelho</b> simboliza entusiasmo, energia, paixão, coragem e até mesmo ousadia.
<b>Laranja</b> tem a conotação de aventura e diversão. Combina a energia do vermelho com o calor do amarelo.
<b>Amarelo</b> , como a cor do sol, é associado a calor, alegria e felicidade.
<b>Verde</b> , como a cor da natureza, denota saúde, crescimento, frescor e renovação.
<b>Azul</b> , como a cor do céu e do mar, é associada com segurança, confiança, competência e integridade.
<b>Roxo</b> tem simbolizado nobreza, riqueza e sabedoria. Combina a estabilidade do azul com a energia do vermelho.
<b>Rosa</b> denota qualidades suaves, pacíficas e reconfortantes.
<b>Marrom</b> , como a cor da terra, denota honestidade e confiabilidade.
<b>Preto</b> é tido como clássico, forte e equilibrado.
<b>Branco</b> tem a conotação de pureza, inocência e limpeza.

Fontes: SULLIVAN, Elisabeth. Color Me Profitable. *Marketing News*, 15 out. 2008, p. 8; Color Meaning. Disponível em: <[www.color-wheel-pro.com](http://www.color-wheel-pro.com)>. Acesso em: 26 jul. 2018; STANGER, Melissa. How Brands Use the Psychology of Color to Manipulate You. *Business Insider*, 29 dez. 2012; THE LOGO COMPANY. Color Emotion Guide. Disponível em: <[www.thelogo.com/blog/infographics/psychology-color-logo-design](http://www.thelogo.com/blog/infographics/psychology-color-logo-design)>. Acesso em: 17 out. 2018; LABRECQUE, Lauren; MILNE, George R. Exciting Red and Competent Blue: the Importance of Color in Marketing. *Journal of Academy of Marketing Science* 40, set. 2012, p. 711-27.

Atualizações ou redesenhos de embalagem podem ocorrer com frequência para tornar a marca mais contemporânea, relevante ou prática. Embora possam exercer impacto imediato sobre as vendas, também podem ter uma desvantagem, como a PepsiCo aprendeu com sua marca Tropicana.<sup>85</sup>

**TROPICANA** A PepsiCo teve um grande sucesso com a marca Tropicana, adquirida em 1998. Então, em 2009, a empresa lançou uma embalagem reformulada para ‘atualizar e modernizar’ a marca. O objetivo era criar ‘apego emocional enaltecendo o suco e alardeando as boas qualidades da fruta

natural’. O Arnell Group foi responsável pela remodelação radical que levou a um visual inteiramente novo, minimizando o nome da marca, realçando a importância da frase ‘100% laranja pura e natural’ e substituindo a imagem do canudo espetado em uma laranja na frente da embalagem pelo close

de um copo de suco de laranja. A reação do consumidor foi rápida e negativa. A embalagem parecia ‘feia’ ou ‘simplória’, e alguns até mesmo a confundiam com uma marca de loja. As vendas caíram 20%. Depois de apenas dois meses, a PepsiCo anunciou o retorno da antiga embalagem.

Depois de projetada, a embalagem deve ser testada. *Testes de engenharia* são conduzidos para assegurar que a embalagem resistirá a condições normais; *testes visuais*, para assegurar que o texto ficará legível e as cores, harmoniosas; *testes de distribuidores*, para assegurar que os distribuidores considerarão as embalagens atraentes e fáceis de manusear; e *testes de consumidor*, para assegurar a resposta favorável dos compradores.

Embora o desenvolvimento de embalagens eficazes possa levar meses para ser concluído e consumir um investimento muito elevado, as empresas devem levar em consideração as crescentes preocupações ambientais e de segurança com vistas à redução de embalagens. Felizmente, muitas empresas já abraçaram a causa ambiental e encontraram novas maneiras criativas de desenvolver embalagens.

A Dell introduziu as embalagens de bambu como uma alternativa ao papelão ondulado, espuma, polpa de papel moldado e plástico e tomou outras medidas para reduzir o volume total de embalagens usadas.<sup>86</sup> Uma embalagem desenvolvimentista ecologicamente correta que também satisfaça as necessidades dos clientes pode ser um desafio, como a Frito-Lay descobriu.<sup>87</sup>

**SUN CHIPS** Os salgadinhos multigrãos Sun Chips da Frito-Lay, que contêm 30% menos gordura que as batatas chips, tiveram sucesso como uma opção saudável, ‘boa para você’. Parte do esforço da empresa para também apoiar um ‘planeta mais saudável’ destinava-se a abastecer sua fábrica em Modesto com energia solar e utilizar um saco totalmente compostável, feito de materiais à base de plantas. Foi necessária

muita pesquisa para desenvolver essa embalagem, lançada com alarde em 2010. Infelizmente, era composta de polímeros que a faziam ‘estalar’ à temperatura ambiente, e os consumidores começaram a reclamar do ruído que geravam. Um piloto da Força Aérea disse que esse ruído era mais alto que o do cockpit de seu jato. Para provar seu ponto de vista, ele apertou o novo saco de Sun Chips e registrou um nível de 95 decibéis

com um medidor de som, consideravelmente superior aos 77 decibéis registrados quando ele apertou um saco convencional de Tostitos. Quando milhares de pessoas aderiram a uma página no Facebook chamada “Desculpe, mas eu não posso ouvir você com o barulho desse saco de Sun Chips” — e com as vendas em queda — a Frito-Lay decidiu abandonar a embalagem após 18 meses no mercado.

## ROTULAGEM

O rótulo pode ser uma simples etiqueta presa ao produto ou um projeto gráfico elaborado que faça parte da embalagem. Pode trazer apenas o nome da marca ou conter muitas informações. Mesmo que o fabricante prefira um rótulo simples, a lei pode exigir informações adicionais.

O rótulo desempenha diversas funções. Primeiro, deve *identificar* o produto ou a marca — por exemplo, o nome Sunkist carimbado em laranjas. Também deve *classificar* o produto; pêssegos enlatados são rotulados em classes A, B e C. Além disso, deve *descrever* o produto: quem o fez, onde e quando, o que contém, como usá-lo e quais são as medidas de segurança. Por fim, pode *promover* o produto com ilustrações atraentes. Novas tecnologias permitem que rótulos aderentes envolvam toda a embalagem, com imagens vívidas e mais informações sobre o produto, substituindo os rótulos de papel colados.

Com o tempo, os rótulos podem precisar de renovação. O do sabonete Ivory já foi refeito 18 vezes desde a década de 1890, com mudanças graduais no tamanho e no formato das letras. Contudo, como a Tropicana constatou, empresas com rótulos que se tornaram ícones precisam tomar muito cuidado antes de iniciar uma reformulação e preservar os principais elementos de *branding* nesse processo.

Há uma longa história de questões legais envolvendo rótulos e embalagens. Em 1914, a Federal Trade Commission Act (Lei da Comissão Federal de Comércio dos Estados Unidos) estabeleceu que embalagens e rótulos falsos ou enganosos constituem concorrência desleal. A Fair Packaging and Labeling Act (Lei de Embalagem e Rotulagem), aprovada pelo Congresso norte-americano em 1967, determinou exigências compulsórias de rotulagem, incentivou a autorregulamentação do setor e permitiu que órgãos federais estabelecessem a regulamentação de embalagem em setores específicos.

O Food and Drug Administration (FDA) exigiu que os produtores de alimentos processados incluíssem rotulagem nutricional que destacasse claramente a quantidade de proteínas, gorduras, carboidratos e calorias contidos nos produtos, assim como o teor de vitaminas e minerais como uma porcentagem da cota diária recomendada.<sup>88</sup> Esse mesmo órgão também tomou medidas contra a má utilização de descrições como ‘light’, ‘mais fibras’ e ‘menos gordura’.

Nem todos os países aplicam definições tão estritas. No Reino Unido, ‘light’ e ‘lite’ não têm um significado oficial por lei, mas ‘baixo teor de gordura’ sim — o produto alimentar deve ter menos de 3% de gordura para se qualificar. Como resultado, constatou-se que alguns alimentos de marca tidos como ‘light’ continham até sete vezes mais gordura do que aqueles descritos como de ‘baixo teor de gordura’.<sup>89</sup>

## GARANTIAS

Todas as empresas que vendem algo são legalmente responsáveis pela satisfação das expectativas normais ou razoáveis dos compradores. **Garantias de funcionamento** são declarações formais feitas pelo fabricante relacionadas ao desempenho esperado do produto. Produtos que estejam na garantia podem ser devolvidos ao fabricante ou encaminhados a uma assistência técnica para que sejam consertados, trocados ou para que o comprador seja reembolsado.

Garantia estendida e contratos de serviço podem ser extremamente lucrativos para fabricantes e varejistas. Analistas estimam que as vendas de garantias estendidas foram responsáveis por um grande percentual dos lucros operacionais da Best Buy, por exemplo.<sup>90</sup> Apesar das evidências de que a garantia estendida não compensa, alguns consumidores valorizam a paz de espírito.<sup>91</sup> Essas garantias ainda geram somas multibilionárias à receita de produtos eletrônicos nos Estados Unidos, embora o total tenha declinado à medida que os consumidores se sentiram mais confiantes em buscar soluções para problemas técnicos na internet ou com amigos.<sup>92</sup>

Muitas empresas oferecem garantias gerais ou específicas. Empresas como a Procter & Gamble prometem satisfação geral ou completa, sem entrar em mais detalhes: “Se você não estiver satisfeito por qualquer motivo, devolva o produto para que possamos trocá-lo ou devolver seu dinheiro”. Já a A. T. Cross oferece garantia vitalícia para suas canetas e lapiseiras. Se necessário, o cliente envia a caneta por correio para a A. T. Cross (envelopes pré-pagos são fornecidos nas lojas), onde é consertada ou trocada gratuitamente.

As garantias reduzem o risco percebido pelo comprador, sugerindo que o produto é de alta qualidade, e a empresa e seus serviços, confiáveis. São especialmente eficazes quando a empresa ou o produto não é conhecido ou quando a qualidade do produto é superior à da concorrência. Os planos de garantia de 10 anos ou 100 mil milhas do sistema de tração dos automóveis Hyundai e Kia foram um sucesso, e surgiram, em parte, da necessidade de garantir aos potenciais compradores a qualidade dos produtos e a estabilidade das empresas.

## Resumo

1. O produto é o primeiro e mais importante elemento do mix de marketing. A estratégia do produto demanda decisões coordenadas sobre mix de produtos, linhas de produtos, marcas, embalagem e rotulagem.
2. Ao planejar sua oferta ao mercado, a empresa precisa pensar em cada um dos cinco níveis do produto: o benefício central, o produto básico, o produto esperado, o produto ampliado e o produto potencial, que abrange todas as ampliações e transformações a que, em última instância, o produto pode ser submetido.
3. Os produtos podem ser classificados como bens duráveis, bens não duráveis ou serviços. Na categoria de bens de consumo, os produtos são de conveniência (básicos, mercadorias de impulso e mercadorias de emergência), bens de compra comparados (homogêneos e heterogêneos), bens de especialidade ou bens não procurados. Na categoria de bens industriais, os produtos podem entrar em três categorias: materiais e peças (matéria-prima, materiais e peças manufaturadas), bens de capital (instalações e equipamentos) ou suprimentos e serviços empresariais (suprimentos operacionais, peças e serviços de manutenção e serviços de consultoria empresarial).
4. As marcas podem ser diferenciadas com base em formato, características, qualidade de desempenho, qualidade de conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo, estilo e design do produto. Nas dimensões de serviço entram facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação ao cliente e manutenção e reparo.
5. O design é a totalidade de recursos que afetam a aparência, a sensação e as funções pertinentes a um produto. Um produto bem projetado oferece benefícios funcionais e estéticos aos consumidores e pode ser uma importante fonte de diferenciação.
6. As marcas de luxo cobram preços premium e muitas vezes têm um forte componente de estilo de vida. Podem exigir considerações especiais na forma como são vendidas.
7. Os produtos e suas embalagens devem ser projetados para reduzir um impacto ambiental adverso tanto quanto possível.
8. Muitas empresas vendem mais de um produto. Um mix de produtos pode ser classificado de acordo com sua abrangência, extensão, profundidade e consistência. Essas quatro dimensões são as ferramentas necessárias para desenvolver a estratégia de marketing da empresa e decidir que linhas de produtos desenvolver, manter, colher ou abandonar. Para analisar uma linha de produtos e decidir a quantidade de recursos que devem ser investidos nela, os gerentes de linha de produtos precisam examinar as vendas, os lucros e o perfil do mercado.
9. Uma empresa pode mudar o elemento ‘produto’ de seu mix de marketing estendendo sua linha de produtos por meio de ampliação (mercado abaixo, mercado acima ou ambos) ou complementação, modernizando seus produtos, promovendo alguns ou eliminando os menos lucrativos.
10. Muitas vezes, as marcas são vendidas ou comercializadas em conjunto. Marca ingrediente e co-brands podem agregar valor supondo que tenham brand equity e sejam percebidas como adequadamente correlacionadas.
11. Os produtos físicos precisam ser embalados e rotulados. Embalagens bem projetadas podem criar valor de conveniência aos clientes e valor promocional aos produtores. Garantias podem oferecer segurança adicional aos consumidores.



## Aplicações

### Debate de marketing

#### QUANDO SE TRATA DE PRODUTOS, O QUE VALE MAIS: A FORMA OU A FUNÇÃO?

O debate 'forma versus função' aplica-se a muitas áreas, incluindo o marketing. Alguns profissionais de marketing acreditam que o desempenho do produto é o mais importante. Outros sustentam que o visual e outros elementos de design dos produtos são o que realmente fazem a diferença.

**ASSUMA UMA POSIÇÃO:** Desempenho do produto ou estética — qual dos dois é a chave para o sucesso da marca?

### Discussão de marketing

#### DIFERENCIAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

Considere os diferentes meios de diferenciação de bens e serviços. Quais têm maior impacto em suas escolhas? Por quê? Você consegue pensar em marcas que se sobressaem nesses meios de diferenciação?

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### Caterpillar

A Caterpillar foi fundada em 1925, quando duas empresas de tratores da Califórnia se fundiram. O nome Caterpillar, no entanto, remonta ao início da década de 1900, quando Benjamin Holt, um dos fundadores da empresa, projetou um trator com esteiras largas e espessas no lugar de rodas. Essas esteiras impediam a máquina de afundar nos solos da Califórnia, que ficavam intransitáveis quando encharcados. O novo trator agrícola rastejava pela terra de tal forma que um observador disse que "se arrastava como uma lagarta" (em inglês, *caterpillar*).

Holt colocou o trator no mercado sob a marca Caterpillar e, após a fusão à nova empresa, tornou-se a Caterpillar Tractor Company. Desde então, a Caterpillar Inc., ou CAT, transformou-se no maior fabricante de máquinas de terraplanagem e motores do mundo, comercializando centenas de tipos de máquina destinadas a oito setores: residencial, não residencial, industrial, de infraestrutura, mineração e extrativismo, energia, tratamento de resíduos e florestal. Suas características máquinas amarelas são encontradas em todo o mundo e ajudaram a tornar a marca um ícone dos Estados Unidos.

Então, como uma pequena empresa de tratores cresceu para ser uma das maiores do mundo? No início cresceu em um ritmo constante, atingindo alguns marcos importantes, como o uso dos rolamentos agrícolas da marca registrada Caterpillar em tanques do exército na Primeira e na Segunda Guerra Mundial. No período pós-guerra, a alta demanda por construção e a forte demanda externa mantiveram as vendas sólidas até meados do século XX, assim como inovações como o trator a diesel e os tratores de pneu de borracha.

O cenário mudou, no entanto, quando a recessão do início da década de 1980 atingiu duramente a Caterpillar, e concorrentes internacionais ganharam participação de mercado, incluindo a japonesa Komatsu. Preços altos e uma burocracia inflexível quase levaram a Caterpillar à falência. Somente em 1982, a empresa perdeu US\$ 6,5 bilhões, demitiu milhares de funcionários, fechou várias fábricas e sofreu uma prolongada greve do sindicato, o United Auto Workers.

Na década de 1990, a Caterpillar reconheceu que precisava desesperadamente mudar e, sob nova liderança, protagonizou com sucesso uma das maiores reviravoltas da história corporativa. Vários fatores desempenharam seu papel.

- A Caterpillar combateu corajosamente o sindicato da categoria e sobreviveu a duas greves e sete anos de desentendimentos.
- Descentralizou-se e reestruturou-se em várias unidades de negócios, cada uma responsável por sua própria gestão de lucros e perdas.
- Investiu uma soma considerável (em última análise, US\$ 1,8 bilhão) em um programa de modernização fabril que automatizou e racionalizou seu processo industrial com uma combinação de estoque *just-in-time* e manufatura flexível. Automatizando seu sistema de

produção, a empresa tornou-se mais eficiente e competitiva, embora também tenha sido forçada a demitir mais trabalhadores.

- A área de pesquisa e desenvolvimento tornou-se uma das prioridades da empresa, que investiu centenas de milhões de dólares em novas tecnologias, produtos e máquinas. Como resultado, seus caminhões destinados ao setor de construção ficaram mais avançados em tecnologia, competitivos e ecologicamente corretos.

Hoje em dia, a Caterpillar classifica-se em primeiro ou em segundo lugar em todos os setores nos quais atua. Seus produtos são incomparáveis em qualidade e confiabilidade, e a empresa tem mantido seu forte foco em inovação. Com um orçamento anual de US\$ 2 bilhões para pesquisa e desenvolvimento, novos produtos são lançados a cada ano. Recentes inovações incluem tratores híbridos a diesel e elétricos — o primeiro de sua espécie — e motores de baixa emissão com tecnologia ACERT, uma tecnologia diesel limpa que também melhora a eficiência do combustível.

A gama de produtos da Caterpillar é imensa. De miniempilhadeiras (*skid steer*) com potência de 47 cavalos até um trator de potência de 850 cavalos e um enorme caminhão de mineração de 3.370 cavalos de potência, a empresa desenvolve produtos que atendem as necessidades específicas de cada mercado e região. Na China, por exemplo, um mercado crucial para o futuro da Caterpillar, a empresa dividiu sua estratégia de produto em três segmentos: classe mundial, intermediário e baixo. A Caterpillar está focada em máquinas inovadoras de alta tecnologia para o segmento crescente de classe mundial, deixando o segmento baixo para os concorrentes locais, que acabarão se consolidando.

Outra razão para o domínio de mercado da Caterpillar é seu modelo de negócio. A empresa vende de tudo: máquinas, serviços e suporte para uma ampla gama de setores. A Caterpillar realiza essa façanha por meio de sua extensa Global Dealer Network — uma rede de revendedores independentes CAT especialmente treinados, que podem fornecer serviços em bases locais, dando um toque pessoal à empresa global, apesar de seu porte.

Sentir-se local é importante, considerando-se que 56% dos negócios da Caterpillar provêm do exterior, o que a torna um dos maiores exportadores dos Estados Unidos. A empresa tem liderado a construção de estradas, pontes, rodovias e aeroportos em todo o mundo. Em cidades em desenvolvimento, como Antamin, no Peru, que é abundante em cobre, grandes empresas de mineração investem centenas de milhões em máquinas e serviços CAT por ano. Até 50 tipos de escavadora para terraplanagem, carregador frontal, escavadeira e caminhão especial para mineração CAT ajudam a abrir estradas, limpar vazamentos e explorar cobre. Esses caminhões enormes são todos fabricados em

Decatur, no estado norte-americano de Illinois, despachados em partes e montados no local de trabalho.

A Caterpillar mantém mais de 500 instalações fabris e pontos de venda em 180 países e viu as vendas atingirem US\$ 55,7 bilhões em 2013. A Deere & Co. e a Komatsu são seus concorrentes mais próximos, cada um com cerca de metade de suas vendas. À medida que avança, a empresa permanece focada em fornecer aos clientes os melhores produtos, o melhor serviço e a melhor proposta de valor.

## Questões

1. Quais foram os principais passos que levaram a Caterpillar a se tornar líder no setor de máquinas de terraplanagem? Explique como os produtos da Caterpillar diferem dos da concorrência.

2. Discuta o futuro da Caterpillar. O que ela deveria fazer a seguir com sua linha de produtos? Onde está o crescimento futuro da empresa?

*Fontes:* Green Rankings, The 2009 List. *Newsweek*. MCKEOUGH, Tim. The Caterpillar Self-Driving Dump Truck. *Fast Company*, 1 dez. 2008; TAYLOR III, Alex. Caterpillar: Big Trucks, Big Sales, Big Attitude. *Fortune*, 13 ago. 2007; HAMP-TON, Tudor Van. A New Heavyweight among Hybrids. *New York Times*, 21 jan. 2010; PEARLSTEIN, Steven. After Caterpillar's Turnaround, a Chance to Reinvent Globalization. *Washington Post*, 19 abr. 2006; BUSS, Dale. CAT Is Back: An Icon That Once Seemed Headed for the Dustbin, Caterpillar Has Made an Impressive Turnaround. Here's How. *Chief Executive*, jul. 2005; SCANLON, Jessie. Caterpillar Rolls Out Its Hybrid D7E Tractor. *BusinessWeek*, 20 jul. 2009; Caterpillar, Inc. Supporting materials at CLSA Asia USA Forum. Caterpillar 2012 Annual Report. Disponível em: <www.cat.com>. Acesso em: 26 jul. 2018.

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### Toyota

Maior montadora do mundo, a Toyota percorreu um longo caminho em seus mais de 80 anos de história. Lançou seu primeiro carro de passageiros, o Modelo AA, em 1936, copiando o design do Airflow da Chrysler e o motor de um Chevrolet 1933. Então, enfrentou diversos desafios, incluindo uma crise financeira em 1950. No entanto, quando os consumidores passaram a desejar automóveis menores e mais econômicos durante a crise do petróleo de 1973, a empresa correspondeu às expectativas. O Toyota Corona e o Toyota Corolla ofereciam recursos básicos e serviram como os novos carros de nível de entrada da montadora. Também foi lançado o Cressida, com a economia de combustível desejada pelos consumidores, porém, espaçoso e com comodidades como ar-condicionado e rádio AM-FM.

Nas décadas de 1980 e 1990, a Toyota adicionou gradativamente mais modelos que variavam em preço, tamanho e recursos. Em 1982, lançou o Camry — um carro de porte médio e quatro portas, que oferecia mais espaço do que o Corona e tornou-se o veículo de passageiros mais vendido na América do Norte. Pioneiro dos SUVs da empresa, o 4Runner surgiu em 1984 com ares e desempenho de uma caminhonete. Mais tarde, ele se aproximou mais de um veículo de passageiros e abriu caminho para o Rav4, o Highlander e o LandCruiser. A Toyota também lançou uma picape de tamanho padrão — a Tundra de hoje em dia — e vários modelos esportivos e econômicos que visavam ao público jovem adulto.

Em 1989, a montadora lançou a Lexus, sua divisão de luxo, com o compromisso de uma experiência inigualável a começar por um tratamento diferenciado nas concessionárias. Percebeu-se, no entanto, que cada país tem sua própria definição de luxo. Nos Estados Unidos, significa conforto, tamanho e confiabilidade; na Europa, atenção aos detalhes e tradição da marca. Em vista disso, a empresa adaptou sua propaganda de acordo com o país e a cultura.

Em 1997, a Toyota lançou o Prius, a primeira produção em massa de um carro híbrido, por US\$ 19.995 — uma faixa de preço intermediária entre o Corolla e o Camry. O foco da empresa no desenvolvimento de um automóvel de energia limpa não poderia ter sido mais oportuno. Antes que a segunda geração do Prius chegasse aos showrooms em 2002, as concessionárias já haviam recebido 10 mil pedidos. Ao longo das próximas décadas, Ford, Nissan, GM e Honda seguiram o Prius com modelos próprios.

A Toyota também passou a criar veículos para públicos-alvo específicos, como o Scion para jovens adultos. Ciente de que esse mercado

queria mais personalização, ela montava o carro *mono-spec* na fábrica, isto é, com apenas um nível bem equipado de acabamento, permitindo aos clientes escolher entre dezenas de elementos de personalização nas concessionárias. O Scion foi promovido em eventos musicais e tem showrooms que “os jovens se sentem à vontade de frequentar, e não um lugar aonde vão somente para olhar um carro”, disse o vice-presidente do Scion na época, Jim Letz.

Outra grande razão por trás do sucesso da Toyota é sua excelência em manufatura enxuta e melhoria contínua. Suas fábricas podem produzir até oito modelos diferentes ao mesmo tempo, acarretando enorme aumento de produtividade e capacidade de resposta ao mercado. E a empresa inova continuamente. Sua linha de montagem característica passa por milhares de mudanças operacionais no curso de um ano. Seus funcionários têm três propósitos em mente: fazer carros, fazer carros melhores e ensinar a todos como fazer carros melhores. A montadora incentiva a resolução de problemas, sempre buscando aprimorar o processo pelo qual melhora todos os demais processos.

A Toyota vem integrando suas montadoras em todo o mundo em uma gigantesca rede única, capaz de personalizar carros para os mercados locais e modificar a produção rapidamente para atender a qualquer pico de demanda nos mercados mundiais. Isso significa que ela é capaz de preencher nichos de mercado à medida que surgem, sem a necessidade de desenvolver novas operações de montagem. “Se houver um mercado ou segmento de mercado em que não estejam presentes, eles irão até lá”, disse Tatsuo Yoshida, analista do setor automotivo na Deutsche Securities Ltd.

Ao longo dos anos, os automóveis da Toyota mantiveram a consistência em alta qualidade e confiabilidade. No entanto, tudo isso mudou em 2009 e 2010, quando a empresa fez um recall em massa de mais de oito milhões de veículos por possíveis problemas identificados que iam de pedais do acelerador que travam até uma aceleração súbita e falhas no sistema de frenagem. As marcas Lexus, Prius, Camry, Corolla e Tundra foram afetadas. A seguir, a montadora perdeu bilhões de dólares quando um terremoto e um tsunami no Japão destruíram fábricas próprias e de fornecedores de peças em 2011. O Presidente da TMC, Akio Toyoda, disse: “Enfrentamos muitos desafios desde 2009, mas aprendemos lições valiosas como a necessidade da Toyota de manter um crescimento sustentável.”

Apesar desses desafios, a Toyota recuperou suas perdas. Seu forte foco em veículos híbridos tem se revelado lucrativo e ajudou na

recuperação da empresa, que atingiu a marca de quatro milhões de unidades vendidas em 2012 e pretende continuar a inovar nessa linha, acreditando que “há muitos mais ganhos que podemos alcançar com os híbridos”. Atualmente, a Toyota oferece uma linha completa de carros para o mercado global, desde sedãs familiares e veículos utilitários esportivos até caminhões e minivans. Em 2013, a empresa faturou mais de 22 trilhões de ienes (ou US\$ 217 bilhões) e comercializou 8,87 milhões de automóveis, ultrapassando a General Motors para tornar-se a maior montadora do mundo.

## Questões

1. A Toyota construiu uma enorme empresa de manufatura capaz de fabricar milhões de carros por ano para uma ampla variedade de consumidores. Por que ela conseguiu crescer muito mais do que qualquer outra montadora de automóveis?

2. A Toyota fez a coisa certa ao fabricar uma marca de carros para todos? Por quê?

*Fontes:* ZIMMERMAN, Martin. Toyota's First Quarter Global Sales Beat GM's Preliminary Numbers. *Los Angeles Times*, 24 abr. 2007; FISHMAN, Charles. No Satisfaction at Toyota. *Fast Company*, dez. 2006–jan. 2007, p. 82–90; BROWN, Stuart F. Toyota's Global Body Shop. *Fortune*, 9 fev. 2004, p. 120; TREECE, James B. Ford Down; Toyota Aims for N. 1. *Automotive News*, 2 fev. 2004, p. 1; BEMNER, Brian; DAWSON, Chester. Can Anything Stop Toyota? *BusinessWeek*, 17 nov. 2003, p. 114–22; HOSAKA, Tomoko A. Toyota Counts Rising Costs of Recall Woes. *Associated Press*, 16 mar. 2010; World Motor Vehicle Production by Manufacturer. *OICA*, jul. 2009; ISIDORE, Chris. Toyota Recall Costs: \$2 Billion. Disponível em: <<http://money.cnn.com>>, 4 fev. 2010. Acesso em: 18 out. 2018; ASSOCIATED PRESS. Toyota Sells Most Cars despite China Slump. 26 jul. 2013; TREFIS TEAM. Japan Quake, Tsunami Take Heavy Toll On Toyota. *Forbes*, 8 abr. 2011; RAMSEY, Mike. Toyota Calls Hybrids 'Sturdy Bridge' to Automotive Future. *Wall Street Journal*, 30 set. 2013; Toyota Motor Corporation 2013 Annual Report. Disponível em: <[www.toyota.com](http://www.toyota.com)>. Acesso em: 26 jul. 2018.

## ESTUDO DE Caso

### Ambev: líder com ‘moderação’

A Ambev é a líder incontestável do atrativo mercado brasileiro de cerveja. Sua consistente estratégia de marketing, baseada em amplo mix de produtos, marcas extremamente fortes e intensa cobertura de distribuição, já proporcionou alta rentabilidade para seus investidores.

No entanto, essa consagrada estratégia de marketing da Ambev dá sinais de alerta diante das novas condições de mercado. Sua reformulação, em especial da estratégia de produtos, tornou-se prioridade diante da redução do consumo *per capita* causada pela crise econômica, pela ascensão das cervejas premium, pelo fortalecimento da Heineken, pelo avanço das cervejarias artesanais e pela redução dos incentivos governamentais. Diante desse cenário, será que a Ambev conseguirá manter sua ampla liderança de mercado?

O Brasil é o terceiro produtor mundial de cervejas, ficando atrás apenas da China e dos Estados Unidos. O setor representa cerca de 1,6% do PIB do país. O mercado de cervejas movimentou R\$ 136,7 bilhões em vendas no varejo e *foodservice* no Brasil em 2017 e está sendo impactado pela tendência global de “beber menos, mas beber melhor”, ou seja, os consumidores preferem reduzir a frequência ou quantidade de consumo, mas pagar um pouco mais por cervejas de maior valor agregado. Entre 2012 e 2017, o mercado de cerveja brasileiro encolheu 8,6% em termos de volume, porém aumentou 57% em valor no mesmo período.

Outra importante característica do mercado é a crescente ‘comoditização’, ou seja, os clientes pouco percebem a diferença entre algumas marcas de cerveja da mesma categoria e acabam comprando o produto mais barato. O desafio dessa comoditização é comum na gestão de produtos, mas acentuou-se com a crise econômica brasileira, que fez aumentar o desemprego, reduzindo assim a renda média das pessoas. Portanto, em vez de as cervejarias criarem novas formas de diferenciação, empresas e varejistas têm recorrido a reduções frequentes de preço nas categorias populares de cerveja. Cabe à Ambev, como líder de mercado, assegurar sua ‘saúde’ no longo prazo.

Entre as empresas competidoras no mercado brasileiro, a Ambev é a líder. Somente no Brasil, possui 34 cervejarias e maltarias, 32 mil colaboradores, 100 centros de distribuição direta e seis de excelência. Alcança 1,2 milhão de pontos de vendas no país, sendo a cobertura de distribuição um dos pontos-chave de sua vantagem competitiva. Além

disso, a Ambev possui um portfólio bastante completo, com 26 marcas de cerveja que englobam todas as categorias (premium, de preço médio e populares). Suas marcas Skol, Brahma e Antarctica representaram cerca de 56% do mercado de cervejas brasileiro, considerando as vendas no varejo e *foodservice*, em 2017. Em 2018, Skol, Brahma e Antarctica eram respectivamente a segunda, a sétima e a décima sexta marcas mais valiosas da América Latina.

Já a cervejaria Heineken, ao adquirir em fevereiro de 2017 a Brasil Kirin (que possuía o controle da cervejaria Schin), chegou à segunda posição no mercado brasileiro. Com a obtenção de marcas como Schin, Baden Baden, Glacial, Cintra, Devassa e Eisenbahn, a empresa totaliza 15 marcas, entre elas, Amstel, Kaiser, Sol e a própria Heineken. Os produtos de categoria popular (como a Nova Schin) estão lhe ofertando vantagem competitiva sobre as cervejas populares da Ambev, as quais costumam ter preços superiores nos pontos de venda. Além disso, a Heineken vem estruturando uma rede de distribuição própria e estima-se que o número de seus pontos de venda possa passar de 600 mil para um milhão no Brasil até 2021.

Para deter as ameaças e capturar oportunidades do mercado de cerveja brasileiro, a Ambev buscou se diferenciar ao concentrar suas ações em três principais plataformas de crescimento: fortalecer as marcas principais, acelerar as marcas premium e potencializar as embalagens retornáveis.

O fortalecimento das marcas principais (Skol, Brahma e Antarctica) visa a conter os avanços da marca Itaipava, do Grupo Petrópolis, e a possível retomada da marca Nova Schin pela Heineken. É extremamente importante para a Ambev defender seu carro-chefe, uma vez que a categoria *lager* preço médio é a principal do mercado de cervejas, representando 72% do valor do mercado brasileiro desse produto em 2017, se consideradas as vendas no varejo e *foodservice*.

Para cada marca, a Ambev atuou de maneira diferente. Para a Skol, houve reposicionamento em prol da diversidade, trazendo um visual mais jovem, moderno e irreverente e investindo pesadamente em eventos como o Carnaval e a Festa de São João em 2017. Além disso, novas embalagens foram lançadas. Um exemplo são as novas garrafas de vidro *long neck* com capacidade de 275 ml, tampa com anel (abre-se como uma latinha) e vidro transparente. Um novo sabor da marca foi lançado em 2018: a Skol Hop, puro malte com lúpulos aromáticos.

Já para a Brahma, a Ambev criou uma nova identidade visual para destacar os atributos de sabor e *expertise* cervejeira da marca. Adicionalmente, às vésperas da Copa do Mundo de Futebol da Rússia, a empresa reforçou em suas comunicações o patrocínio à seleção brasileira. Em termos de gestão de linha de produtos Brahma, a Ambev criou a Brahma extra, com três sabores (*lager*, *red lager* e *weiss*), como estratégia de ampliação de linha.

Por fim, para a marca Antartica, a empresa patrocinou eventos populares em 2017, como o Carnaval de rua em mais de 40 cidades (mais de 35 milhões de pessoas), além dos tradicionais festivais de São João no Nordeste e em outras regiões do Brasil.

A categoria de cervejas premium promete ser bastante promissora no país. Espera-se que, por exemplo, o volume de vendas no varejo e *foodservice* da categoria de cervejas premium *lager* cresça em média 4% ao ano entre 2017 e 2022 no Brasil. Portanto, a Ambev busca crescer junto com o mercado e acelerar as vendas de suas marcas globais. É um movimento estratégico para reduzir a dependência dos resultados oriundos das marcas principais.

Para a marca Budweiser, a empresa se reforçou por meio do patrocínio oficial da Copa do Mundo de Futebol na Rússia em 2018. Já para a marca Stella Artois, a principal ação foi desenvolver o valor da marca por meio da ação *Buy a Lady a Drink* (Compre uma bebida a uma dama), em que o consumidor que comprasse a edição limitada do cálice da marca ajudaria pessoas com dificuldade de acesso à água potável.

A potencialização das embalagens retornáveis é uma das grandes apostas da Ambev. Basicamente, o consumidor troca embalagens vazias de 300 ml das marcas Skol, Brahma, Antartica e Bohemia por produtos novos nos varejistas participantes (por exemplo, supermercados, pequenas lojas, *pit stops* etc.) no Brasil. A iniciativa também conta com uma inovação: a máquina 'miniretornáveis', na qual os consumidores depositam as garrafas vazias recebendo em troca um cupom de desconto para ser apresentado ao caixa. As embalagens retornáveis geram uma receita recorrente tanto para a cervejaria como para os supermercados participantes, que conseguem vender mais por um preço cerca de 20% a 25% menor.

Os primeiros resultados das três principais plataformas de crescimento são animadores. As marcas mais importantes de cerveja da Ambev não se abalaram com as mudanças no ambiente de mercado. A soma da participação de mercado por volume de Skol, Brahma e Antartica cresceu 0,3% entre 2016 e 2017, totalizando 56,3% do total de mercado (considerando o volume de vendas no varejo e *foodservice*). O portfólio de cervejas premium, por sua vez, cresceu dois dígitos em 2017 perante o ano anterior, representando mais de 10% do volume de cervejas da Ambev no Brasil. Nessa categoria, a Budweiser segue liderando a categoria premium desde 2014, tendo crescido mais de 30% entre 2016 e 2017. Por fim, a potencialização das embalagens retornáveis vem se mostrando bem-sucedida diante da crise. Em 2017, 29% do volume de cerveja comercializado pela Ambev no varejo era de garrafas retornáveis.

Mesmo com as condições adversas do mercado, a Ambev não perdeu desempenho. Sua participação de mercado em volume segue quase a mesma da verificada em 2017. O volume de cervejas comercializado pela empresa aumentou 0,7% de 2016 para 2017, enquanto o resultado da indústria foi ligeiramente negativo. Já a receita líquida incrementou 6,3%, acompanhando a média de mercado. Assim, a Ambev obteve um lucro bruto de R\$ 14,6 bilhões em 2017, 23% maior do que em 2016. É mais uma evidência da incrível capacidade de gestão de marketing da maior cervejaria do mundo diante de um mercado desafiador e volátil.

Porém, como serão os resultados da Ambev quando a Heineken enfim consolidar sua distribuição e portfólio de produtos? Aguardemos as cenas dos próximos capítulos.

## Questões

1. Pensando como um gerente de marketing da Ambev, como a empresa poderia diferenciar seus produtos atuais?
2. Colocando-se na perspectiva de um consumidor de cerveja, quais novos serviços poderiam ser criados pela Ambev para diferenciar suas cervejas no Brasil?
3. Quais são as vantagens e desvantagens do tamanho do mix de produtos atual da Ambev?

## Autora

**Marta Olivia Rovедder de Oliveira:** professora adjunta do Programa de pós-graduação em administração do Departamento de Ciências Administrativas, na Universidade Federal de Santa Maria (PPGA-DCA-UFSM). Possui graduação em administração pela Universidade Federal de Santa Maria, graduação em administração (habilitação comércio exterior) pela Faculdade Metodista de Santa Maria, mestrado em administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e doutorado em administração (com ênfase em marketing) pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA-EA-UFRGS).

## Fontes

Fontes: AMBEV. *Institutional Presentation*, maio 2018. Disponível em: <[http://ir.ambev.com.br/conteudo\\_en.asp?idioma=1&conta=44&tipo=43205](http://ir.ambev.com.br/conteudo_en.asp?idioma=1&conta=44&tipo=43205)>. Acesso em: 16 out. 2018; AMBEV LANÇA Skol Hops puro malte. G1, 8 jun. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/ambev-lanca-skol-puro-malte.ghtml>>. Acesso em: 16 out. 2018; AMBEV. *Nossa história*. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/sobre/nossa-historia/>>. Acesso em: 16 out. 2018; AMBEV. *Produção*. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/sobre/producao/>>. Acesso em: 16 out. 2018; AMBEV. *Resultado do primeiro trimestre de 2017*, 4 maio 2017. Disponível em: <[http://ri.ambev.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&tipo=43194&conta=28&id=243859](http://ri.ambev.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=43194&conta=28&id=243859)>. Acesso em: 16 out. 2018; AMBEV. *Resultado do quarto trimestre e do ano de 2017*, 1. mar. 2018. Disponível em: <[http://ri.ambev.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&tipo=43194&conta=28&id=251912](http://ri.ambev.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=43194&conta=28&id=251912)>. Acesso em: 16 out. 2018; AMBEV. *Resultado do segundo trimestre de 2017*, 27 jul. 2017. Disponível em: <[http://ri.ambev.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&tipo=43194&conta=28&id=248173](http://ri.ambev.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=43194&conta=28&id=248173)>. Acesso em: 16 out. 2018; AMORIN, Lucas. A Heineken apertou a Ambev. E vai apertar ainda mais. *Revista Exame*, 26 jun. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/a-heineken-apertou-a-ambev-e-vai-apertar-ainda-mais/>>. Acesso em: 16 out. 2018; ASSOCIAÇÃO Brasileira da Indústria da Cerveja (CERVBrasil). *Mercado cervejeiro: dados do setor*. Disponível em: <[http://www.cervbrasil.org.br/novo\\_site/dados-do-setor/](http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/dados-do-setor/)>. Acesso em: 16 out. 2018; DIAS, Luiz Guilherme. Ambev? Uma gigante ameaçada? *Sabe*, 14 mar. 2017. Disponível em: <<http://www.sabe.com.br/blog/detalhe/ambev-uma-gigante-ameacada/>>. Acesso em: 16 out. 2018; EUROMONITOR International. *Passport - Beer in Brazil*, junho de 2018; FILGUEIRAS, Maria Luíza; RAGAZZI, Ana Paula. Como a Heineken deve complicar a vida da Ambev no Brasil. *Revista Exame*, 22 fev. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/esta-mais-dificil-ser-a-numero-1/>>. Acesso em: 16 out. 2018; HEINEKEN persegue Ambev por um espaço na mesa do bar. *Gazeta do Povo*, 19 jul. 2018. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/heineken-persegue-ambev-por-um-espaco-na-mesa-do-bar-1a9j1f9pj6iug9ajyzwhfjsev/>>. Acesso em: 16 out. 2018; BRANDZ. Top 50 Most Valuable Latin American Brands 2018. *Kantar /WPP*, 2018. Disponível em: <[http://brandz.com/admin/uploads/files/BrandZ\\_LatAm\\_2018\\_DL.pdf](http://brandz.com/admin/uploads/files/BrandZ_LatAm_2018_DL.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2018; KROEHN, Marcio. Por que a Ambev é a empresa do ano. *Istoé Dinheiro*, 14 set. 2017. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/por-que-ambev-e-empresa-do-ano/>>. Acesso em: 16 out. 2018; MARCUSSO, Eduardo Fernandes; MULLER, Carlos Vitor Muller. A cerveja no Brasil: O ministério da Agricultura informando e esclarecendo. *Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*, 28 ago. 2017. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/pasta-publicacoes-DIPOV/a-cerveja-no-brasil-28-08.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2018; QUATRO fatores essenciais que movem o mercado de bebidas. *Nielsen*, 12 jul. 2016. Disponível em: <<https://www.nielsen.com/br/pt/press-room/2016/4-fatores-essenciais-que-movem-o-mercado-de-bebidas.html>>. Acesso em: 16 out. 2018; SKOL lança pack especial que gela latas sem tirá-las da embalagem. *Adnews*, 8 jan. 2018. Disponível em: <<http://adnews.com.br/negocios/skol-lanca-pack-especial-que-gela-latas-sem-tira-las-da-embalagem.html>>. Acesso em: 16 out. 2018.



# CAPÍTULO 14

## Desenvolvimento e gerenciamento de serviços

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Como os serviços são definidos e classificados, e como diferem dos bens físicos?
2. Quais são as novas realidades dos serviços?
3. Como atingir a excelência em marketing de serviços?
4. Como a qualidade do serviço pode ser melhorada?
5. Como os fabricantes de bens tangíveis podem melhorar seus serviços de atendimento ao cliente?

À medida que as empresas encontram cada vez mais dificuldades em diferenciar seus bens, elas recorrem à diferenciação em serviços, seja por meio de entregas pontuais e respostas mais adequadas e rápidas às consultas, seja por meio de resoluções mais ágeis às reclamações. As prestadoras de serviço que alcançaram o topo conhecem bem essas vantagens e sabem como criar experiências memoráveis para os clientes.<sup>1</sup> Uma empresa de serviços que entende bem como satisfazer melhor as necessidades dos clientes é a USAA.<sup>2</sup>

A USAA Insurance é especializada na venda de seguros de automóveis e outros produtos de seguros para aqueles que prestam ou já prestaram serviço militar e seus familiares. Aumentou sua participação nos negócios de cada cliente lançando um banco do consumidor, emitindo cartões de crédito, abrindo uma corretora de desconto e oferecendo uma seleção de fundos mútuos sem encargos. Sua lendária qualidade de serviço levou ao mais alto índice de satisfação do cliente no setor. Seus segurados costumam contar histórias sobre como a empresa está sempre atenta a suas necessidades, chegando até a aconselhá-los a não contratar mais serviços do que realmente necessitam. Com esse nível de confiança, a USAA conta com alta fidelidade de clientes e oportunidades consideráveis de venda cruzada. Ela treina seus atendentes de call center a esclarecer dúvidas de investimento, além das chamadas relacionadas a seguros, aumentando assim a produtividade e reduzindo a necessidade de repassar clientes a outros atendentes. Visto que os militares necessitam de acesso remoto a produtos financeiros

**Visto que é fundamental entender a natureza especial dos serviços e o que significam para as empresas, neste capítulo analisaremos sistematicamente os serviços e a forma mais eficaz de oferecê-los.**



A lendária qualidade de serviço da USAA, aliada à inovação contínua, criou forte lealdade do consumidor.

Créditos: © Blend Images/Alamy.

mais cedo e mais frequentemente do que os civis, a USAA tornou-se líder tecnológica no setor de serviços financeiros. Foi o primeiro banco a permitir depósitos por iPhone de seus clientes militares e a conduzir *chats* de vídeo com soldados no campo de batalha. Não importa se o cliente usa tablet, celular, computador ou vá a um de seus centros financeiros — localizados principalmente perto de bases militares —, a USAA está comprometida em fornecer um serviço exemplar.

## A natureza dos serviços

De acordo com o U. S. Bureau of Labor Statistics, o setor de serviços continuará a ser o principal gerador de empregos na economia norte-americana e deverá abrir cerca de 18 milhões de postos de trabalho entre 2010 e 2018, ou cerca de 88% do aumento esperado no total de empregos. Até 2020, estima-se que o setor de manufatura responda por 11,9% do total de empregos, abaixo dos 12,4% em 2010 e dos 16,8% em 2000. O setor de manufatura perdeu espantosos 5,7 milhões de empregos no período de 2000 a 2010.<sup>3</sup> Esses e outros números levaram a um crescente interesse nas particularidades do marketing de serviços.<sup>4</sup>

## ABRANGÊNCIA DO SETOR DE SERVIÇOS

O *setor governamental*, composto por tribunais, agências de empregos, hospitais, órgãos de financiamento, serviços militares, departamentos de polícia, corpos de bombeiro, correios, agências reguladoras e escolas, faz parte do setor de serviços. O *setor de organizações sem fins lucrativos*, composto por museus, instituições de caridade, igrejas, universidades, fundações e hospitais, também faz parte do setor de serviços. Boa parte do *setor empresarial*, no qual se incluem companhias aéreas, bancos, hotéis, seguradoras, escritórios de advocacia, consultorias em gestão, consultórios médicos, produtoras de cinema, empresas de manutenção e imobiliárias, é outro componente do setor de serviços. Muitos trabalhadores do *setor de manufatura*, como operadores de computador, contadores e assessores jurídicos, são literalmente prestadores de serviços. Na verdade, formam uma ‘fábrica de serviços’ que presta serviços à ‘fábrica de bens físicos’. E aqueles que trabalham no *setor de varejo*, como caixas, balconistas, vendedores e funcionários de atendimento ao cliente, também fornecem um serviço.

Definimos **serviço** como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um bem concreto. Cada vez mais, fabricantes, distribuidores e varejistas oferecem serviços de valor agregado ou simplesmente um excelente atendimento ao cliente em busca da diferenciação. Muitas prestadoras de serviços propriamente ditas usam a internet para chegar aos clientes; algumas são inteiramente virtuais.

## CATEGORIAS DO MIX DE SERVIÇOS

O componente de serviço pode ser uma parte secundária ou a parte principal da oferta total. Existem cinco categorias de oferta ao mercado:

1. **Bens puramente tangíveis** — bens tangíveis, como sabonete, creme dental ou sal, sem nenhum tipo de serviço associado a eles.
2. **Bens tangíveis associados a serviços** — bens tangíveis, como carro, computador ou celular, associados a uma garantia ou a um contrato específico de serviço ao cliente. De modo geral, quanto mais tecnologicamente sofisticados forem esses bens, mais suas vendas dependerão de uma alta qualidade de serviços de suporte.
3. **Híbridos** — ofertas, como uma refeição em um restaurante, igualmente compostas por bens e serviços. As pessoas frequentam restaurantes tanto pela comida servida como pelo serviço prestado.
4. **Serviço principal associado a bens ou serviços secundários** — um serviço principal, como viagens aéreas, com serviços adicionais ou bens de apoio, como salgadinhos e bebidas. Esse serviço requer um bem de alto investimento de capital — como uma aeronave —, mas o item principal é o serviço.
5. **Serviço puro** — essencialmente um serviço intangível, como o de babá ou uma consulta de psicoterapia e uma sessão de massagem.

Os restaurantes são bons exemplos de ofertas híbridas que combinam bens e serviços. Uma das marcas mais bem-sucedidas do setor é a Panera Bread.<sup>5</sup>

**PANERA BREAD** Fundada por Ron Shach como uma padaria de Boston chamada Cookie Jar em 1980, a Panera Bread despoitou ao longo do tempo como líder, junto com a rede Chipotle, na categoria de restaurante *fast casual*\*. A Panera combina a agilidade e a conveniência de um *fast-food* com a qualidade e o menu variado de um restaurante com serviço de mesa. Essa rede visa a “pessoas que gostam de comer bem e que entendem e interagem com os alimentos ou aquelas que estão perto disso” vendendo comida fresca ‘real’ a preços cheios que os consumidores estão

mais do que dispostos a pagar. Uma atmosfera despreziosa — sem serviço de mesa, mas também sem limite de tempo — incentiva os clientes a prolongar sua permanência no recinto. A marca é vista como voltada para a família, sem deixar de ser sofisticada, oferecendo pão artesanal saído do forno, além de um cardápio completo de sanduíches, saladas, sopas e café da manhã, tudo saudável e saboroso. A Panera inovou de várias maneiras, infundindo uma forte consciência social em muito do que faz. Com o slogan *Live Consciously. Eat Deliciously* (Viva conscientemente

e coma deliciosamente), o então diretor de marketing da empresa, Michael Simon, capitaneou uma série de iniciativas sociais e comunitárias, como a Panera Bread Foundation, colaborações com a Feeding America e doações a instituições locais de combate à fome e de caridade. A empresa abriu cinco lojas Panera Cares em que o consumidor paga o quanto pode. Em outras áreas de marketing, impulsionou seus gastos digitais e ostenta um programa de fidelidade com 14 milhões de associados, o que representa quase a metade de suas transações.

\* O modelo *fast casual* pode ser classificado como uma opção de alimentação fora de casa, um degrau acima do chamado *fast food*. (N. da R.T.)



Líder na categoria de restaurante *fast casual*, a Panera Bread também abriu lojas em que o consumidor paga o quanto pode.

Créditos: © ZUMA Press, Inc./Alamy.

Em razão dessa ampla gama, fica difícil generalizar os serviços sem uma distinção mais aprofundada.

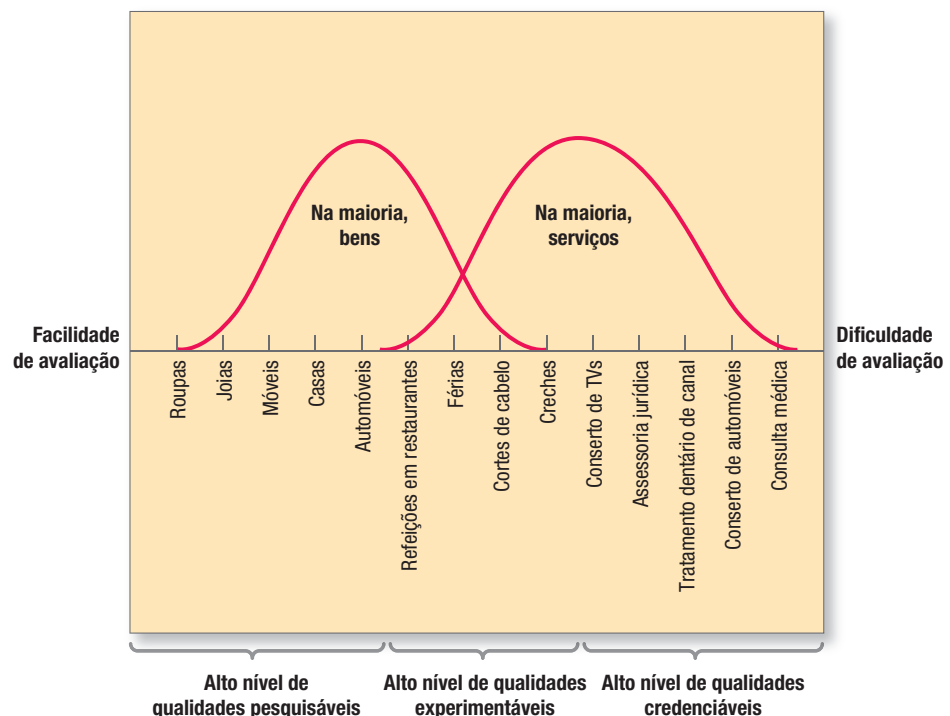
- Os serviços podem ser *baseados em equipamentos* (lava-rápidos de automóveis, máquinas de vendas automáticas) ou *baseados em pessoas* (lavagem de janelas, serviços de contabilidade). Os serviços baseados em pessoas podem ser divididos entre os que não requerem nenhuma qualificação, os que requerem alguma qualificação e os que exigem especialização.
- As empresas prestadoras de serviços podem optar por diferentes *processos* para fornecer o serviço. Os restaurantes, por exemplo, apresentam-se em diferentes formatos: cafeteria, lanchonete, bufê e ambiente à luz de velas.
- Alguns serviços exigem a *presença do cliente*. Uma cirurgia cerebral exige a presença do cliente, mas o conserto de um carro, não. Se a presença do cliente é indispensável, o prestador de serviços tem de levar em conta suas necessidades. Os proprietários de salões de beleza investem na decoração e na música ambiente e procuram manter conversas agradáveis com a clientela.

- Os serviços podem atender a uma *necessidade pessoal* (serviços pessoais) ou uma *necessidade empresarial* (serviços empresariais). De modo geral, os prestadores de serviços desenvolvem planos de marketing específicos para cada um desses mercados.
- Prestadores de serviços diferem em *objetivo* (com ou sem fins lucrativos) e em *tipo de propriedade* (privado ou público). Essas duas características, quando combinadas, produzem quatro tipos de organização bem diferentes. Os planos de marketing de um hospital particular diferem de um hospital beneficente.

No caso de alguns serviços, os clientes não conseguem avaliar sua qualidade técnica mesmo depois de o terem recebido. A Figura 14.1 relaciona diversos bens e serviços de acordo com a dificuldade de avaliação.<sup>6</sup> No lado esquerdo, aparecem os produtos com alto nível de *qualidades pesquisáveis* — isto é, características que podem ser avaliadas pelo comprador antes da compra. No centro, estão relacionados os produtos que apresentam alto nível de *qualidades experimentáveis* — características que podem ser avaliadas após a compra. E, por fim, à direita aparecem os produtos com alto nível de *qualidades credenciáveis* — isto é, características que o comprador normalmente acha difícil de avaliar mesmo depois do consumo.<sup>7</sup>

Visto que os serviços geralmente apresentam alto nível de qualidades experimentáveis e credenciáveis, sua aquisição apresenta um maior índice de risco, com diversas consequências. Em primeiro lugar, os consumidores de serviços costumam confiar mais na comunicação boca a boca do que em propaganda. Em segundo lugar, ao julgar a qualidade, dão grande importância ao preço, ao atendente e aos fatores visíveis. Em terceiro lugar, são altamente fiéis aos prestadores de serviços que os satisfazem. Quarto, devido aos custos variáveis envolvidos, há muito comodismo do consumidor e pode ser difícil tirar um cliente do concorrente.

**Figura 14.1** Avaliação para diferentes tipos de produto



Fonte: ZEITHAML, Valerie A. How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services. In: DONNELLY, James H; GEORGE, William R. (eds.). *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, 1981. Reproduzido com autorização da American Marketing Association.

Embora a fidelidade do cliente possa ser um componente forte dos serviços, no atual ambiente de comunicações, uma única falha de serviço pode se tornar um pesadelo de relações públicas e minar essa fidelidade, como a Carnival Cruises veio a descobrir.<sup>8</sup>





Um desastre a bordo em um dos navios de cruzeiro da Carnival gerou problemas em longo prazo para a empresa.

**CARNIVAL** O Carnival Triumph estava no terceiro dia de um cruzeiro de quatro dias que havia partido de Galveston, no estado norte-americano do Texas, com destino ao México, quando um incêndio na sala de máquinas deixou a embarcação à deriva e 3.100 passageiros com acesso restrito a comida, água e banheiros. O esgoto transbordou para os corredores e os decks inferiores ficaram

insuportavelmente quentes. Quando a embarcação retornou à costa após cinco longos dias, o CEO recebeu os passageiros no desembarque e entregou a cada um deles US\$ 500, transporte de volta para casa, reembolso total pela viagem e um crédito para outro cruzeiro. No entanto, dada a publicidade em torno do que a mídia chamou de ‘cruzeiro fêtido’, os danos eram irreparáveis. A opinião

pública sobre o setor de cruzeiros como um todo decaiu. A Carnival viu suas reservas diminuir 20%, obrigando a empresa a repassar grandes descontos para encher as embarcações. Para evitar futuros problemas, a linha de cruzeiros investiu US\$ 600 milhões para atualizar sua frota e contratou um novo VP de operações técnicas para supervisionar as ações de segurança.

## CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DOS SERVIÇOS

Os serviços apresentam quatro características principais que afetam enormemente a elaboração de programas de marketing: *intangibilidade*, *inseparabilidade*, *variabilidade* e *percebibilidade*.<sup>9</sup>

**INTANGIBILIDADE** Ao contrário de bens tangíveis, os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de adquiridos. Uma pessoa que se submete a uma cirurgia plástica não pode ver os resultados exatos antes que o procedimento seja feito, assim como um paciente de psiquiatria não consegue saber o efeito exato do tratamento. A fim de reduzir essa incerteza, os consumidores procuram por sinais ou evidências da qualidade do serviço deduzindo a qualidade com base nas instalações, nas pessoas, nos equipamentos, no material de comunicação, nos indícios e nos preços. Por isso, cabe ao prestador de serviços ‘administrar as evidências’ para ‘tangibilizar o intangível’.<sup>10</sup>

As empresas prestadoras de serviços podem tentar demonstrar a qualidade de seus serviços por meio de *prova física e apresentação*.<sup>11</sup> Suponhamos que um supermercado queira se posicionar como ‘rápido’. Ele pode tornar tangível esse posicionamento estratégico usando várias ferramentas de marketing:

1. **Instalações** — a disposição dos caixas e o fluxo de pessoas devem ser planejados cuidadosamente. As filas não devem ser longas.
2. **Pessoas** — os funcionários dos caixas devem estar ocupados, mas é preciso que haja um número suficiente deles para administrar o volume de trabalho.
3. **Equipamentos** — equipamentos de scanner, máquinas de cartão de crédito e caixas automáticos devem ser ‘de última geração’.
4. **Material de comunicação** — o material de comunicação, como sinalização e folhetos, com textos e imagens, deve passar a ideia de eficiência e rapidez.

5. **Símbolos** — o nome e o símbolo do supermercado devem sugerir serviço rápido.
6. **Preço** — o supermercado pode oferecer um desconto de \$ 10 a qualquer cliente que ficar na fila por mais de cinco minutos.

A Disney domina a arte de ‘transformar o intangível em tangível’ e de criar fantasias mágicas em seus parques temáticos.<sup>12</sup> A Tabela 14.1 avalia experiências de marcas em geral no tocante às dimensões sensorial, afetiva, comportamental e intelectual. As aplicações aos serviços são claras.

**Tabela 14.1** Dimensões de uma experiência de marca

<p><b>Sensorial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Essa marca causa uma forte impressão sobre minha visão ou outros sentidos.</li> <li>■ Eu considero essa marca interessante de uma forma sensorial.</li> <li>■ Essa marca não atrai meus sentidos.</li> </ul>
<p><b>Afetiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Essa marca induz sentimentos e sensações.</li> <li>■ Essa marca não evoca emoções fortes em mim.</li> <li>■ Essa é uma marca emocional.</li> </ul>
<p><b>Comportamental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Essa marca me impele a ações e comportamentos físicos quando a uso.</li> <li>■ Essa marca resulta em experiências corporais.</li> <li>■ Essa marca não é orientada para a ação.</li> </ul>
<p><b>Intelectual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Essa marca me impele a uma série de pensamentos quando me deparo com ela.</li> <li>■ Essa marca não me faz pensar.</li> <li>■ Essa marca estimula minha curiosidade e resolução de problemas.</li> </ul>

Fonte: BRAKUS, Joško; SCHMITT, Bernd H.; ZARANTONELLO, Lia. Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing* 73, maio 2009, p. 52–68.

Na ausência de um bem tangível, as instalações do prestador de serviços — sinalizações primária e secundária, projeto ambiental e área de recepção, vestimenta dos funcionários, material suplementar, e assim por diante — são especialmente importantes. Todos os aspectos do processo de prestação de serviços podem incorporar a marca, e é por isso que a Allied Van Lines se preocupa com a aparência de seus motoristas e trabalhadores; a UPS desenvolveu um brand equity tão forte com seus caminhões marrons; e os Hotéis Doubletree da rede Hilton oferecem biscoitos de chocolate fresquinhos para simbolizar cuidado e cordialidade.

É comum os prestadores de serviços escolherem elementos de marca — logotipos, símbolos, personagens e slogans — para tangibilizar o serviço e seus principais benefícios, por exemplo, os ‘céus amigáveis’ da United, as ‘boas mãos’ da Allstate e a natureza ‘em alta’ da Merrill Lynch.

**INSEPARABILIDADE** Enquanto os bens materiais são fabricados, estocados, distribuídos e mais tarde consumidos, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.<sup>13</sup> Um corte de cabelo não pode ser armazenado nem produzido sem o cabeleireiro. A pessoa encarregada de prestar o serviço é parte dele. Uma vez que o cliente também costuma estar presente enquanto o serviço é executado, a interação prestador de serviços-cliente é uma característica especial do marketing de serviços. No caso de entretenimento e de serviços profissionais, os compradores estão muito interessados em um prestador de serviços específico. O show não será o mesmo se Taylor Swift estiver indisposta e for substituída por Beyoncé, ou se uma defesa judicial for desempenhada por um estagiário porque o especialista em ações antitruste David Boies não está disponível. Quando os clientes demonstram forte preferência por determinado prestador de serviços, seu preço aumenta para racionalizar seu tempo limitado.

Há diversas estratégias para superar as limitações da inseparabilidade. O prestador de serviços pode trabalhar com grupos maiores. Alguns psicoterapeutas transformaram suas sessões de terapia individuais em sessões com pequenos grupos e, mais tarde, em sessões com grupos com mais de 300 pessoas reunidas em um grande salão de hotel. O prestador de serviços pode

trabalhar mais rapidamente — os psicoterapeutas, por exemplo, podem diminuir a duração de suas sessões de 50 minutos para 30 minutos e assim atender mais pacientes. A organização de serviços pode treinar um número maior de atendentes e, desse modo, inspirar mais confiança nos clientes, como fez a H&R Block com sua rede de consultores financeiros bem preparados.

**VARIABILIDADE** Visto que dependem de ‘por quem’, ‘onde’ e ‘quando’ são fornecidos, os serviços são altamente variáveis. Alguns médicos são muito afáveis, outros nem tanto. As empresas de serviço sabem que a variabilidade em seu desempenho as coloca em risco. A rede de hotéis Hilton iniciou um grande programa para dar mais uniformidade às experiências dos hóspedes.<sup>14</sup>

**HOTÉIS HILTON** Entre 1964 (quando a Hilton Hotels vendeu seu licenciado estrangeiro Hilton International Co.) e 2006 (quando o comprou de volta) as duas empresas operaram de forma independente; em decorrência disso, a marca Hilton não mais proporcionava aos clientes uma experiência uniforme de alta qualidade. O analista de pesquisas da Nomura, Harry Curtis, disse: “Os padrões de marca na Europa sempre foram muito diferentes

daqueles nos Estados Unidos. Acho que eram, sinceramente, um pouco mais frouxos na Europa”. Chris Nassetta, nomeado CEO em 2008, iniciou o H360, um projeto destinado a rever tudo, desde o café da manhã até as amenidades de banho, a decoração dos lobbies, o serviço de Wi-Fi, a arquitetura do hotel e o tratamento dado às reclamações de clientes em todos os hotéis da empresa. Segundo Nassetta: “Havia uma enorme quantidade de

inconsistências nos mínimos detalhes com que os hóspedes se importam”. Como resultado do H360, proprietários independentes de hotéis da rede Hilton nos Estados Unidos e no exterior foram obrigados a se atualizar conforme os padrões da marca, quando necessário, ou seriam retirados da rede. Proteger a marca parece ter servido bem aos negócios — em 2010, a empresa tinha o maior brand equity dentre quase 40 redes hoteleiras.

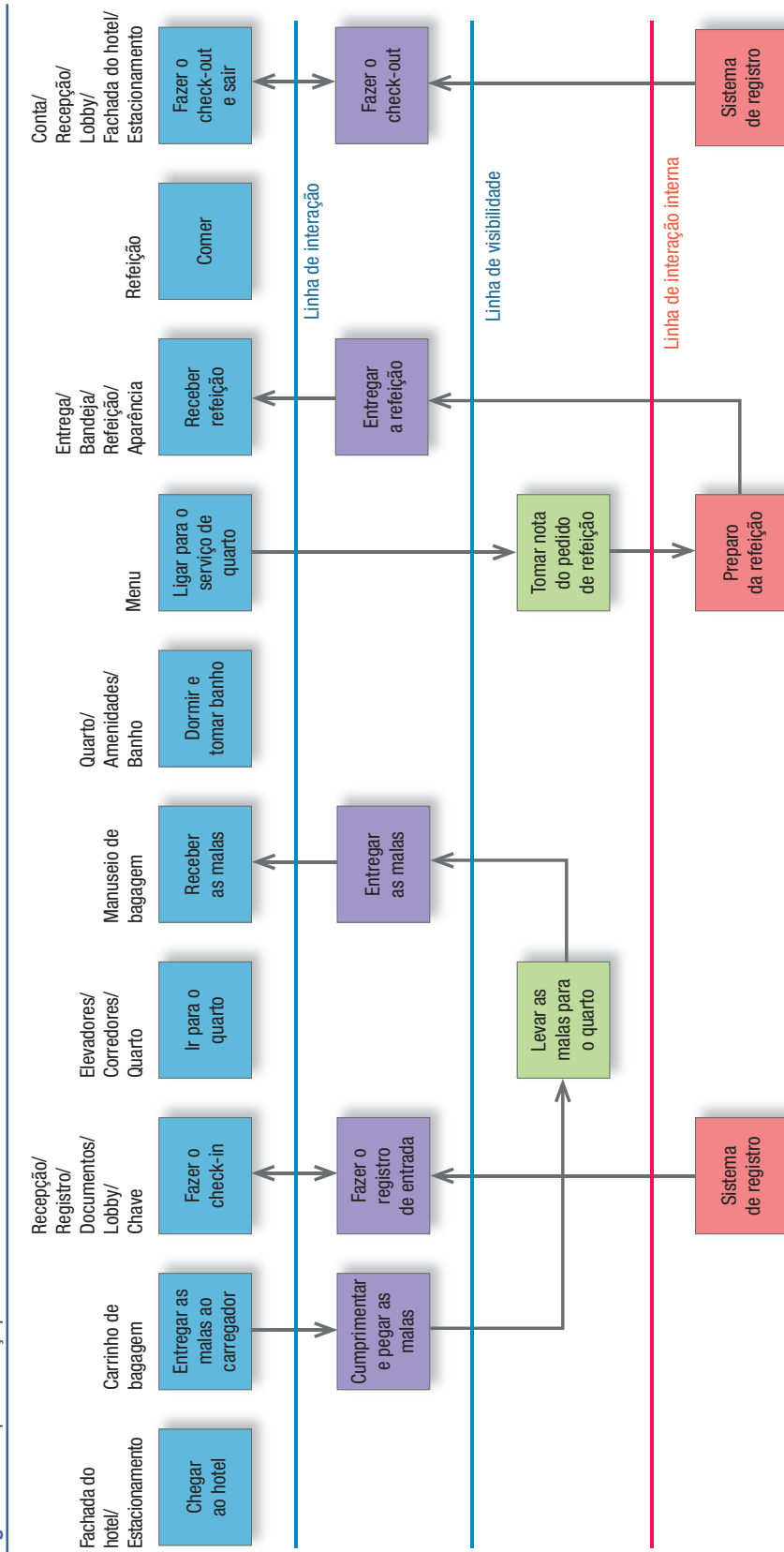
Os consumidores de serviços conhecem essa variabilidade e costumam se informar com outros consumidores antes de escolherem determinado prestador. Para tranquilizar os clientes, algumas empresas do setor oferecem *garantias de serviço* que podem reduzir as percepções de risco do cliente.<sup>15</sup> Veja a seguir três providências que as empresas de serviços podem tomar para garantir a qualidade.

O programa H360 do Hilton criou padrões mais elevados e mais uniformes de serviço para todas as suas propriedades pelo mundo.

- 1. Investir em bons processos de recrutamento e treinamento.** Recrutar os funcionários certos e oferecer a eles um excelente treinamento são providências essenciais, seja qual for o nível de qualificação exigido. Os funcionários mais bem capacitados exibem seis características que melhoram a qualidade de serviço: competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta e comunicação.
- 2. Padronizar o processo de execução do serviço em toda a organização.** Um *mapa de serviços* pode delinear o processo de serviço, os pontos de contato com o cliente e a evidência de serviço do ponto de vista do cliente.<sup>16</sup> A Figura 14.2 mostra um mapa de serviços desenvolvido para um hóspede de hotel.<sup>17</sup> Nos bastidores, o hotel deve ajudar habilmente os hóspedes a passar de uma etapa para a seguinte. Os mapas de serviços podem ser úteis para identificar ‘pontos críticos’ para os clientes, desenvolver novos serviços, apoiar uma cultura de zero defeitos e elaborar estratégias de recuperação de serviços.
- 3. Acompanhar a satisfação do cliente.** Utilize sistemas de sugestão e de reclamação, pesquisas com clientes e comparação com concorrentes. As necessidades dos clientes podem variar de acordo com a área, possibilitando às empresas o desenvolvimento de programas regionais de satisfação do cliente.<sup>18</sup> As empresas também podem desenvolver bancos de dados e sistemas de informações do cliente para oferecer um serviço mais personalizado, em especial pela internet.<sup>19</sup>



Figura 14.2 Mapa de serviço para uma noite em um hotel



Fonte: ZEITHAML, Valerie; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. 4. ed. Nova York: McGraw-Hill, 2006.



As empresas de serviços também podem criar planos de comunicação e informações de marketing para que os consumidores saibam mais sobre a marca do que sua experiência subjetiva lhes diz.

**PERECIBILIDADE** Serviços não podem ser estocados; por isso, sua perecibilidade pode ser um problema quando a demanda oscila. Por exemplo, por causa da demanda na hora do *rush*, as empresas de transporte público precisam ter um número bem maior de equipamentos do que se não houvesse oscilações na demanda durante o dia. Alguns médicos cobram dos pacientes uma taxa de não comparecimento a consultas, porque o valor do serviço (a disponibilidade do médico) existe somente no momento da consulta.

O gerenciamento de demanda ou de produção é crucial — os serviços certos devem estar disponíveis aos clientes certos, nos lugares certos, na hora certa e ao preço certo para maximizar a lucratividade. Existem várias estratégias para estabelecer mais equilíbrio entre demanda e oferta de serviços.<sup>20</sup> Em relação à demanda:

- **Preços diferenciados** transferem parte da demanda dos períodos de pico para os de baixa. Podemos citar como exemplos os descontos oferecidos nos ingressos de cinema para alguns dias da semana ou os descontos no aluguel de carros no fim de semana.<sup>21</sup>
- **Períodos de baixa demanda** podem ser aproveitados. O McDonald's oferece serviço de café da manhã e hotéis promovem pacotes para o fim de semana.
- **Serviços complementares** podem oferecer alternativas aos clientes que estejam aguardando em uma fila, como bares em restaurantes e caixas eletrônicos em bancos.
- **Sistemas de reserva** são uma maneira de administrar o nível de demanda. Companhias aéreas, hotéis e consultórios médicos os utilizam muito.

Em relação à oferta:

- **Funcionários que trabalham meio período** podem ser contratados para atender ao pico da demanda. Universidades contratam professores para trabalhar meio período quando o número de matrículas cresce e lojas contratam vendedores extras no final do ano.
- **Rotinas de eficiência para o horário de pico** podem ser introduzidas para que os funcionários desempenhem apenas tarefas essenciais durante os períodos de pico, como os paramédicos que auxiliam os médicos nos momentos de alta demanda.
- **Maior participação do cliente** libera o tempo dos prestadores de serviços. Os clientes preenchem suas fichas no consultório médico ou embalam suas compras no supermercado.
- **Serviços compartilhados** podem melhorar as ofertas. Vários hospitais podem compartilhar as compras de equipamentos médicos.
- **Instalações visando à expansão futura** podem ser um bom investimento. Um parque de diversões compra a área ao seu redor para expansão posterior.

Para as redes de *fast-food*, as cabines *drive-through* são um meio de expandir as oportunidades de venda para além das refeições à mesa. Esse serviço gera impressionantes 70% da receita do setor. De acordo com a revista QSR, a Taco Bell opera algumas das cabines *drive-through* mais rápidas e precisas. A empresa tem como objetivo gastar três minutos e 30 segundos por pedido e busca constantemente formas de baixar segundos e cortar custos.<sup>22</sup>



Uma importante fonte de receita para as redes de *fast-food*, a Taco Bell destacou-se na agilidade e precisão de seu serviço *drive-through*.

## As novas realidades no setor de serviços

No passado, as empresas prestadoras de serviços ficavam atrás do setor industrial com relação ao conhecimento e à utilização do marketing, seja porque eram pequenas, seja porque enfrentavam alta demanda ou um nível de concorrência baixo. Entretanto, esse quadro mudou. Alguns dos profissionais de marketing mais talentosos agora trabalham para empresas de serviços. Uma que merece aplausos pelo sucesso de seu marketing é a Singapore Airlines.<sup>23</sup>

**SINGAPORE AIRLINES** A Singapore Airlines (SIA) é amplamente reconhecida como a ‘melhor’ companhia aérea do mundo, em grande parte devido a seus extraordinários esforços de marketing. A companhia recebe tantos prêmios que tem de atualizar seu site mensalmente. Famosa por mimar seus passageiros, a SIA busca continuamente surpreender seus clientes e superar suas expectativas. Foi a primeira a oferecer sistemas de entretenimento sob demanda em todas as classes de voo, sistemas de som Dolby e um serviço exclusivo a passageiros de

classe executiva e primeira classe para reserva de refeições antes do embarque. Graças a seu exclusivo simulador de US\$ 1 milhão, desenvolvido para reproduzir as condições de pressão e umidade do ar no interior de um avião, a SIA descobriu que as papilas gustativas mudam durante o voo e que, entre outras coisas, era preciso reduzir o tempero das refeições servidas a bordo. Seus novos contratados recebem quatro meses de treinamento, o dobro da média do setor, e os que já pertencem ao quadro de funcionários recebem quase três

semanas de cursos de reciclagem por ano (ao custo de US\$ 70 milhões). Com sua reputação estelar, a companhia atrai alguns dos melhores graduados da região e aloca para cada voo mais comissários de bordo e outros membros da tripulação de cabine do que a concorrência. Ela adota a regra 40-30-30: 40% dos recursos vão para treinamento e motivação da equipe; 30% são gastos com a reavaliação de processos e procedimentos; e os 30% restantes vão para o desenvolvimento de novos produtos e ideias de serviços.

A qualidade de serviço exemplar da Singapore Airlines começa com seus famosos comissários de bordo.



Créditos: AFP/Getty Images.

### MUDANÇA DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

De modo geral, os consumidores norte-americanos têm grandes expectativas quanto à prestação de serviços — o que explica por que, com frequência, acham que suas necessidades não são adequadamente atendidas. Um estudo de 2013 da Forrester pediu aos consumidores que avaliassem 154 empresas quanto ao grau de atendimento a suas necessidades e ao grau de facilidade e satisfação de fazer negócios com elas. Quase dois terços das empresas foram classificadas apenas como ‘OK’, ‘ruim’ ou ‘muito ruim’. Varejistas e hotéis tiveram a melhor classificação em média, enquanto os provedores de serviços de internet, saúde e televisão foram os piores. As que ficaram no topo do ranking foram Marshalls, USAA (banco), Amazon.com, Kohl’s, Target, Courtyard by Marriott, Sam’s Club, Rite Aid, Costco, Lowe’s, TJ Maxx, JCPenney e Marriott Hotels & Resorts.<sup>24</sup>

As avaliações negativas no setor de serviços ocorrem por vários motivos. Os clientes reclamam de informações imprecisas; funcionários desatenciosos, grosseiros ou mal treinados; e

longo tempo de espera. Pior ainda, muitos acham que suas queixas nunca chegam realmente aos ouvidos de alguém por causa de sistemas lentos ou falhos, seja por telefone, seja pela internet. Dizem que as empresas tratam inadequadamente as queixas on-line ao responder de modo seletivo ou inconsistente (ou simplesmente não respondendo) e por dar evasivas, soando insinceras ou tentando apenas ‘subornar’ o consumidor.<sup>25</sup>

Não tem que ser assim. Cinquenta e cinco operadores atendem a 100 mil chamadas por ano geradas pelo serviço 0800 da Butterball Turkey — 12 mil somente no dia de Ação de Graças — sobre como preparar, cozinhar e servir perus. Treinados na Universidade de Butterball, todos os operadores prepararam dezenas de perus de diversas maneiras e são capazes de lidar com inúmeras dúvidas que chegam até eles, inclusive por que os clientes não devem guardar perus na neve ou como saber quando estão prontos.<sup>26</sup>

Profissionais de marketing de serviços perspicazes reconhecem as novas realidades do setor de serviços, tais como a importância do poder do cliente, da coprodução com o cliente e da necessidade de envolver os funcionários tanto quanto os clientes.

**PODER DO CLIENTE** A era digital claramente mudou o relacionamento com os clientes, que estão se tornando mais exigentes na aquisição de serviços de suporte a bens e têm pressionado por ‘serviços avulsos’ e pelo direito de selecionar os elementos que desejam. Cada vez mais preferem não ter de lidar com um prestador de serviço diferente para cada tipo de equipamento, e algumas assistências técnicas, cientes disso, passaram a atender uma gama maior de aparelhos. Uma empresa de encanamento também pode dar manutenção a condicionadores de ar, fornos e outros componentes de uma infraestrutura doméstica.

O mais importante é que a internet deu poder aos clientes ao permitir que enviem seus comentários para todo o mundo com um clique do mouse. Embora uma pessoa que tenha uma boa experiência como cliente esteja mais propensa a falar sobre isso, alguém que tenha uma experiência ruim vai falar com mais pessoas.<sup>27</sup> Noventa por cento dos clientes irritados relataram compartilhar sua história com um amigo; agora, podem compartilhar suas histórias com estranhos também. No PlanetFeedback.com, os clientes podem enviar uma reclamação, elogio, sugestão ou pergunta diretamente a uma empresa, com a opção de também comentar publicamente no site. Sites como Angie’s List, Yelp, Google Places e Urbanspoon são outros meios populares de espalhar notícias sobre aventuras de atendimento ao cliente.

Ainda mais desafiador para as empresas é o fato de que clientes insatisfeitos com o atendimento podem optar por gravar um vídeo prejudicial para compartilhar seus infortúnios. A seção *Memorando de marketing: Luzes! Câmera! Desastres no atendimento ao cliente!* descreve alguns desses notáveis desastres revelados por vídeos divulgados na internet.

## MEMORANDO DE Marketing

### LUZES! CÂMERAS! DESASTRES NO ATENDIMENTO AO CLIENTE!

A explosão de vídeos publicados na internet impõe muitos desafios às empresas. Não só clientes, mas também funcionários podem prejudicar a reputação de uma empresa, e a internet amplia em muito o impacto disso.

Muitas redes de *fast-food* tiveram que lidar com comportamentos pouco lisonjeiros ou impróprios capturados em vídeo por seus empregados, a título de brincadeira. Clipes on-line mostraram um funcionário da Wendy’s com a boca aberta debaixo de uma máquina Frosty, outro da Domino’s colocando queijo no nariz e muco em uma pizza para entrega e outro da Taco Bell lambendo uma pilha de tortilhas para taco.

Toda organização de serviços pode ter de pagar o preço de uma falha de serviço. Quando o cantor canadense Dave Carroll teve danos da ordem de US\$ 1,2 mil em sua guitarra Gibson de US\$ 3 mil após um voo da United, ele aproveitou sua energia criativa para lançar um vídeo humorístico no YouTube, intitulado *United Breaks Guitars* (a United quebra guitarras), com este refrão cativante:

United, você quebrou minha guitarra Taylor / United, que grande amiga você é / Você quebrou, você deveria consertar / Você é responsável, admita / Eu deveria ter voado com outra companhia ou ido de carro / porque a United quebra guitarras.

O vídeo de Carroll sobre seus frustrantes esforços para fazer com que a United pagasse pelos danos teve mais de cinco milhões de visualizações. A companhia aérea entendeu a mensagem e doou um cheque de US\$ 1,2 mil a uma instituição de caridade designada por Carroll. Ela passou a usar o incidente para treinar os encarregados de bagagens e os representantes de atendimento ao cliente.

Depois que uma câmera de segurança detectou um motorista da FedEx entregando um monitor de computador jogando-o por cima de uma cerca de quase dois metros em vez de tocar a campainha da casa, o vídeo de 21 segundos publicado no YouTube pelo cliente irado recebeu milhões de visualizações e muita publicidade negativa. A FedEx publicou um pedido de desculpas no próprio YouTube, intitulado *Absolutely, Positively Unacceptable* (Absolutamente, positivamente inaceitável)

— parodiando seu antigo slogan publicitário, embora com apenas uma fração das visualizações. A FedEx não só substituiu gratuitamente o monitor do cliente, como também compartilhou o vídeo internamente com os funcionários.

Críticos dão crédito às empresas que tentam lidar com seus problemas de modo rápido e contundente, embora com frequência também as critiquem por suas práticas de recrutamento e treinamento e por não criarem um clima mais forte de apoio à marca com os funcionários.

*Fontes:* HOROVITZ, Bruce. Wendy's Is Latest to See Gross Photo Go Viral. *USA Today*, 13 jun. 2013; HOROVITZ, Bruce. Photo of Taco Bell Worker Licking Shells Sends Shudders. *USA Today*, 3 jun. 2013; BROOKS, Chad. Caught on Video: Employees Behaving Badly. *Business News*, 28 mar. 2012; MUI, Chunka. The 5 Most Brand-Damaging Viral Videos of 2011. *Forbes*, 28 dez. 2011; BELSIE, Laurent. FedEx Delivery Video: Package Thrown. FedEx Apologizes on YouTube. *Christian Science Monitor*, 23 dez. 2011; REED, Dan. United Makeover Aims to Refresh and Renew. *USA Today*, 17 set. 2009, p. 1B-2B; SULLIVAN, Elisabeth. Happy Endings Lead to Happy Returns. *Marketing News*, 30 out. 2009, p. 20.

Ao receber uma reclamação de cliente, a maioria das empresas consegue responder rapidamente. A Comcast permite contato 24 horas por dia, sete dias por semana, por telefone ou *chat* on-line, mas também contata clientes e monitora blogs, sites e mídias sociais. Se relatos de problemas por parte de clientes são detectados por um funcionário em um blog, ele entra em contato e oferece ajuda. Respostas claras e úteis a consultas de clientes podem ser eficazes também.<sup>28</sup> A Delta Airlines apresentou o Delta Assist para monitorar publicações de clientes no Twitter e no Facebook em tempo integral, com uma equipe de dez pessoas, e dar respostas em tempo real a qualquer dúvida ou problema.<sup>29</sup>

Mais importante do que simplesmente responder a um cliente descontente, no entanto, é impedir que a insatisfação ocorra no futuro. Isso pode significar simplesmente dedicar tempo para cuidar do relacionamento com os clientes e dar a eles a atenção de uma pessoa real. Resolver o problema de um cliente de maneira rápida e simples ajuda muito a conquistar sua fidelidade em longo prazo.<sup>30</sup>

**COPRODUÇÃO COM O CLIENTE** A realidade é que os clientes não se limitam a comprar e utilizar um serviço; eles desempenham um papel ativo em sua entrega. Suas palavras e ações afetam a qualidade de suas próprias experiências com os serviços e as experiências de outros, bem como a produtividade dos funcionários da linha de frente.<sup>31</sup>

De modo geral, os clientes sentirão que obtêm mais valor, e inclusive um vínculo mais forte com o fornecedor, se estiverem ativamente envolvidos no processo de prestação do serviço. Essa coprodução pode, contudo, pressionar os funcionários da empresa e reduzir sua satisfação, especialmente se diferirem culturalmente ou de outras maneiras dos clientes.<sup>32</sup> Além disso, um estudo estimou que um terço dos problemas de serviço são causados pelo próprio cliente.<sup>33</sup> A crescente mudança para tecnologias de autoatendimento provavelmente aumentará esse percentual.

Evitar falhas de serviço é crucial, já que se recuperar delas é sempre um desafio. Um dos maiores problemas é a imputação — com frequência, os clientes acham que a empresa falhou ou, mesmo que não seja esse o caso, que ainda assim é responsável por corrigir quaisquer erros. Infelizmente, apesar de muitas empresas terem procedimentos bem elaborados e executados para lidar com suas próprias falhas, elas constatarem que administrar falhas de *clientes* — quando um problema de serviço surge em razão da falta de entendimento ou inépcia de um cliente — é muito mais difícil. As soluções assumem diversas formas, como mostram os exemplos a seguir:<sup>34</sup>

1. **Redesenhar os processos e redefinir os papéis dos clientes para simplificar contatos de serviço.** A Staples transformou seu negócio com o programa *Easy* (fácil), que visava a evitar o incômodo de encomendar material de escritório.
2. **Incorporar a tecnologia certa para auxiliar funcionários e clientes.** A Comcast, maior operadora a cabo por assinatura dos Estados Unidos, introduziu um software para identificar falhas de rede antes que afetassem o serviço e para informar de modo mais eficaz os operadores de call center sobre os problemas dos clientes. A repetição de chamadas de serviço caiu 30% como resultado disso.
3. **Criar clientes de alto desempenho, explicando com clareza seu papel, sua motivação e sua capacidade.** A USAA lembra a seus segurados alistados nas Forças Armadas que suspendam o seguro de seus automóveis quando estiverem servindo no exterior.
4. **Incentivar a 'cidadania dos clientes' para que se ajudem entre si.** Em campos de golfe, além de os jogadores seguirem regras de jogo e comportamento adequados, também podem encorajar os outros a fazerem o mesmo.



**SATISFAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS TANTO QUANTO DE CLIENTES** Empresas de serviços gerenciadas com excelência sabem que as atitudes positivas por parte dos funcionários promovem mais fidelidade de clientes.<sup>35</sup> Inculcar uma forte orientação ao cliente nos funcionários também pode aumentar sua satisfação e comprometimento no trabalho, sobretudo se tiverem contato constante com o cliente. Os funcionários prosperam em cargos de contato com clientes quando têm um impulso natural para (1) mimar os clientes, (2) decifrar com precisão suas necessidades, (3) desenvolver com eles um relacionamento pessoal e (4) proporcionar qualidade de serviço para resolver seus problemas.<sup>36</sup>

Em consonância com esse raciocínio, a Sears identificou uma alta correlação entre satisfação do cliente, satisfação dos funcionários e rentabilidade em loja. A desvantagem de não tratar bem os empregados é considerável. Um levantamento com dez mil funcionários das mil maiores empresas constatou que 40% citaram ‘falta de reconhecimento’ como a principal razão para deixar um emprego.<sup>37</sup>

Dada a importância das atitudes positivas dos funcionários para a satisfação do cliente, as empresas de serviços devem atrair os melhores recursos humanos que puderem encontrar. Devem oferecer uma carreira em vez de um mero emprego. Devem criar um sólido programa de treinamento e oferecer apoio e recompensas por bom desempenho. Podem usar a intranet, boletins informativos internos, lembretes diários e mesas-redondas com as equipes para reforçar atitudes centradas no cliente. Por fim, devem auditar regularmente a satisfação dos funcionários no emprego.

A rede de restaurantes Panda Express tem uma rotatividade de gerentes que é a metade da média setorial, em parte, devido a uma combinação de bônus generosos e benefícios de saúde com uma forte ênfase no autoaperfeiçoamento dos funcionários por meio de meditação, educação e hobbies. Seminários especiais sobre bem-estar e eventos de autoconhecimento fora do horário de trabalho ajudam a criar uma atmosfera afetiva e estimulante.<sup>38</sup>

A Zappos desenvolveu uma organização focada no cliente e admirada por muitos.<sup>39</sup>



Crédito: Zappos.com Inc.

As práticas de atendimento ao cliente de Tony Hsieh, fundador do varejista on-line Zappos, são amplamente admiradas e estudadas.

**ZAPPOS** O varejo on-line Zappos foi cofundado por Tony Hsieh em 1999, trazendo no cerne de sua cultura um serviço superior de atendimento ao cliente. Com frete grátis e direito a devoluções, atendimento ao cliente 24 horas por dia e giro rápido dos inúmeros produtos de milhares de marcas oferecidos no site, a empresa trabalha duro para fidelizar clientes. Ao contrário de tantas outras empresas, não terceirizou seus call centers Zappos.com, e metade do processo de entrevista é dedicado a descobrir se os candidatos a um emprego são suficientemente

extrovertidos, de mentalidade aberta e criativos para haver um ajuste cultural apropriado. A Zappos dá a seus representantes de atendimento ao cliente autonomia para resolver problemas. Quando um cliente ligou para reclamar que suas botas pareciam furadas após um ano de uso, o representante enviou-lhe um novo par, embora a política da empresa seja a de aceitar devoluções apenas de calçados não usados. Todo funcionário tem uma chance por ano para contribuir com o *Cultural Book* (livro cultural) da empresa, sobre como é a vida na Zappos e

como cada um de seus departamentos implementa um serviço ao cliente superior desde a venda até a armazenagem, a entrega, os preços e o faturamento. Adquirida pela Amazon.com em 2009 por declarados US\$ 850 milhões, mas ainda operando separadamente, a empresa passou a vender também roupas, bolsas e acessórios. Graças a seu sucesso, apresenta até seminários de dois dias para executivos de negócios ansiosos por conhecer os segredos por trás da cultura corporativa e da abordagem diferenciada da Zappos em atendimento ao cliente.

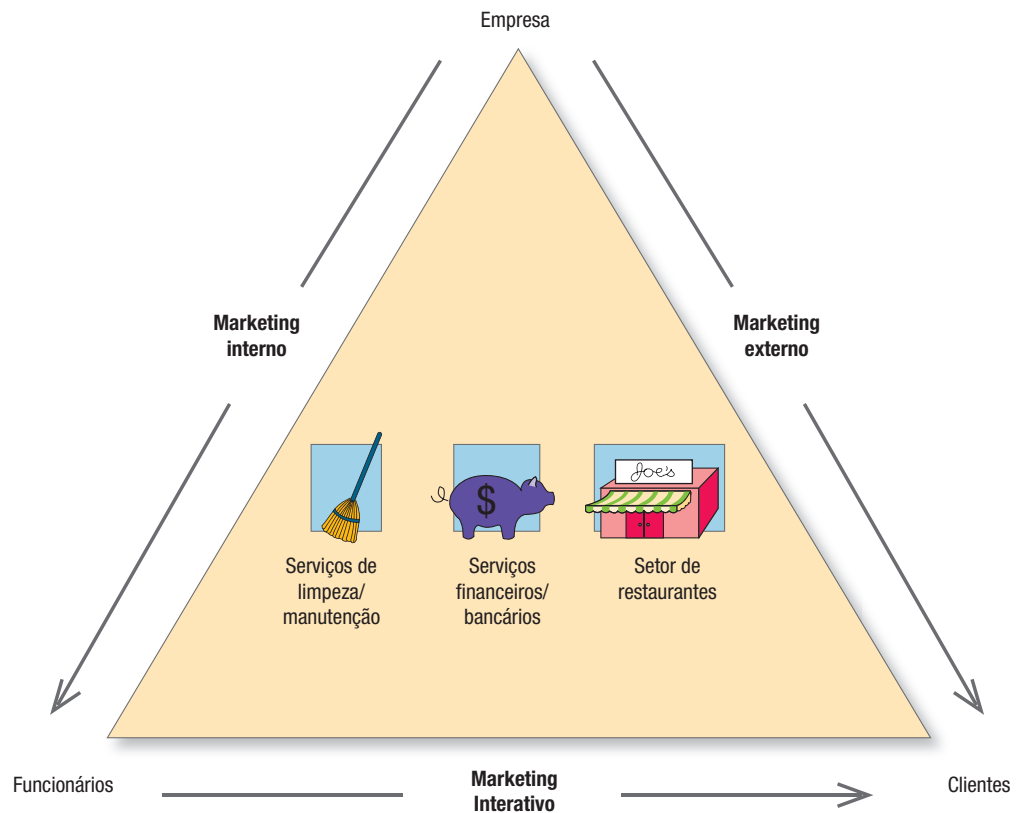
## Excelência em marketing de serviços

A crescente importância do setor de serviços intensificou o foco no que é preciso para alcançar excelência em marketing de serviços.<sup>40</sup> Seguem algumas diretrizes.

### EXCELÊNCIA EM MARKETING

A excelência em marketing de serviços exige a excelência em três áreas abrangentes: marketing externo, interno e interativo (Figura 14.3).<sup>41</sup>

**Figura 14.3** Três tipos de marketing no setor de serviços



- **Marketing externo** descreve o processo normal de preparo, determinação de preço, distribuição e promoção de um serviço ao cliente.
- **Marketing interno** descreve o processo de treinamento e motivação de funcionários para que atendam bem os clientes. A maior contribuição que pode ser dada pelo departamento de marketing é ser “excepcionalmente hábil em induzir todos os outros setores da organização a fazer marketing”.<sup>42</sup>
- **Marketing interativo** descreve a habilidade dos funcionários em servir ao cliente. Os clientes avaliam o serviço não apenas por sua *qualidade técnica* (A cirurgia foi bem-sucedida?), mas também por sua *qualidade funcional* (O cirurgião demonstrou preocupação e inspirou confiança?).<sup>43</sup> No marketing interativo, o trabalho em equipe é muitas vezes fundamental. Delegar autoridade aos funcionários da linha de frente pode permitir maior flexibilidade e adaptabilidade do serviço, pois promove uma melhor resolução de problemas, uma cooperação mais estreita entre os funcionários e uma transferência mais eficiente de conhecimentos.<sup>44</sup>

Um bom exemplo de uma empresa de serviços que alcançou excelência em marketing é a Charles Schwab.<sup>45</sup>

**CHARLES SCHWAB** Uma das maiores corretoras de valores que atuam no segmento de descontos dos Estados Unidos, a Charles Schwab usa telefone, internet e dispositivos sem fio para criar uma combinação inovadora de serviços de alta tecnologia e alto envolvimento pessoal. Uma das primeiras corretoras a oferecer negócios on-line, atende atualmente oito milhões de investidores individuais e institucionais. Fornece informações contábeis e pesquisa de títulos, cotações em tempo real,

programa de negociações fora do horário comercial, o centro de aprendizagem Schwab, eventos ao vivo, *chats* on-line com representantes de atendimento ao cliente, serviço global de investimentos e notícias sobre o mercado enviadas por e-mail. Também vem adicionando uma série de recursos de mobilidade para atender seus clientes em movimento. A Schwab cresceu durante a crise financeira ao oferecer novos produtos para investidores sofisticados, tais como fundos ETFs e de renda fixa. Além de

corretagem, a empresa oferece fundos mútuos, anuidades, negociação de títulos e recentemente passou a fazer hipoteca pelo Charles Schwab Bank. O sucesso da Schwab tem sido impulsionado por seus esforços em liderar em três áreas: serviço superior (on-line, por telefone e no escritório), produtos inovadores e preços baixos. Sua campanha de marketing de longa data *Talk to Chuck* (Fale com o Chuck) reforça como a empresa está sempre a postos para ajudar os clientes.

## TECNOLOGIA E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

A tecnologia vem mudando as regras do jogo no setor de serviços de modo fundamental. O setor bancário, por exemplo, está sendo transformado pela capacidade de fazer transações bancárias on-line e por meio de aplicativos móveis — alguns clientes raramente pisam no lobby de um banco ou interagem com um funcionário.<sup>46</sup> A tecnologia também exerce grande poder no aumento da produtividade dos trabalhadores no setor de serviços. Quando a US Airways implantou scanners portáteis para aprimorar a varredura de bagagens, os extravios diminuíram quase 50% em relação ao ano anterior. A nova tecnologia pagou-se no primeiro ano e contribuiu para uma queda de 35% no índice de reclamações.<sup>47</sup>

Às vezes, uma nova tecnologia traz benefícios não previstos. Quando a BMW disponibilizou acesso à internet sem fio em suas concessionárias para ajudar os clientes a passar o tempo de forma mais produtiva enquanto esperavam por seus carros na oficina, mais clientes optaram por ficar em vez de usar os carros emprestados, um item caro de ser mantido por revendedores.<sup>48</sup>

As empresas devem, porém, evitar pressionar tanto por produtividade a ponto de reduzir a qualidade percebida.<sup>49</sup> Alguns métodos levam a uma padronização excessiva, mas os prestadores de serviços devem entregar ‘alto envolvimento pessoal’, além de ‘alta tecnologia’.<sup>50</sup> A Amazon detém algumas das inovações tecnológicas mais surpreendentes no varejo eletrônico, mas nem por isso deixa de manter os clientes extremamente satisfeitos quando surge um problema, mesmo que não cheguem a se manifestar com um funcionário da empresa.<sup>51</sup> Mais empresas estão introduzindo recursos de ‘*chat* ao vivo’ para combinar tecnologia e voz humana.<sup>52</sup>

Como foi abordado no Capítulo 5, a internet permite às empresas melhorar suas ofertas de serviços e fortalecer suas relações com os clientes ao prover interatividade, personalizações específicas de cliente e situações e ajustes em tempo real de suas ofertas ao mercado. Porém, à medida que as empresas coletam, armazenam e utilizam mais informações sobre os clientes, também suscitam preocupações sobre segurança e privacidade. As empresas devem incorporar as devidas medidas de segurança e tranquilizar os clientes sobre suas iniciativas.

## MELHORES PRÁTICAS DAS MELHORES EMPRESAS DE SERVIÇOS

Para alcançar excelência em marketing com seus clientes, empresas de serviços bem administradas compartilham concepção estratégica, histórico de comprometimento da alta gerência com qualidade, padrões rigorosos, faixas de lucratividade e sistemas de monitoramento do desempenho de serviços e das reclamações de clientes.

**CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA** As maiores empresas de serviços são ‘obcecadas por seus clientes’: sabem muito bem quem são e quais suas necessidades. Por isso, desenvolvem uma estratégia distintiva para satisfazê-las. Na luxuosa rede de hotéis Four Seasons, os candidatos a um emprego devem passar por quatro entrevistas antes de serem contratados. Cada hotel também emprega um ‘historiador’ para rastrear as preferências de cada hóspede. Com mais de dez mil

filiais nos Estados Unidos, mais do que qualquer outra corretora, a Edward Jones mantém-se próxima dos clientes designando um único consultor financeiro e um administrador para cada escritório. Embora dispendiosa, a manutenção dessas pequenas equipes promove relacionamentos pessoais.<sup>53</sup>

A Edward Jones investiu em uma extensa rede de agências para promover relacionamentos mais próximos com os clientes.



Créditos: © ZUMA Press, Inc./Alamy.

**COMPROMETIMENTO DA ALTA GERÊNCIA** Empresas como Marriott, Disney e Ace Hardware têm um compromisso sério com a qualidade de serviços. Seus gerentes analisam não somente o desempenho financeiro mensal da empresa, mas também o desempenho de seus serviços. Ray Kroc, do McDonald's, insistia em avaliar constantemente o QSLV (qualidade, serviço, limpeza e valor) de cada loja da rede. Algumas empresas colocam um lembrete no contracheque dos funcionários: "Proporcionado a você pelo cliente". Sam Walton, do Walmart, exigia de seus funcionários a seguinte promessa: "Eu juro e declaro solenemente que vou sorrir para cada cliente que estiver a até três metros de mim, olhá-lo nos olhos e perguntar-lhe educadamente se precisa de alguma ajuda". Allstate, Dunkin' Brands, Oracle e USAA possuem executivos de alto escalão com cargos como diretor de clientes ou diretor de experiências, que têm o poder e a autoridade de aprimorar o atendimento aos clientes em todas as interações.<sup>54</sup>

**PADRÕES RIGOROSOS** Os melhores prestadores de serviços estabelecem padrões rigorosos para a qualidade de seus serviços. No setor altamente regulamentado dos bancos, o Citibank mantém seu objetivo de atender às ligações telefônicas em até 10 segundos e responder às cartas dos clientes em até dois dias, além de ser líder do setor no uso de mídias sociais para serviço ao cliente.<sup>55</sup> Os padrões estabelecidos devem ser *apropriadamente* altos. Um padrão de eficiência de 98% pode parecer bom, mas é sinônimo de 64 mil encomendas perdidas pela Federal Express por dia, seis palavras erradas por página de um livro, 400 mil receitas médicas preenchidas incorretamente por dia, três milhões de correspondências perdidas pelo serviço postal dos Estados Unidos por dia, interrupção dos serviços de telefone/internet/eletricidade por oito dias ao ano ou 29 minutos ao dia, mil produtos com rótulos (ou preços) errados em um supermercado e seis milhões de pessoas não computadas no censo norte-americano.

**FAIXAS DE LUCRATIVIDADE** As empresas decidiram mimar os grandes gastadores para manter sua preferência o maior tempo possível. Os clientes nas faixas altas de lucro obtêm descontos especiais, ofertas promocionais e muitos serviços diferenciados; os clientes nas faixas baixas de lucro podem ser mais taxados, ter menos serviços disponíveis e efetuar suas consultas por mensagens de voz.

Quando a recessão recente se instaurou, a Zappos decidiu parar de oferecer remessa expressa como cortesia a consumidores que compravam pela primeira vez e oferecê-la somente a compradores que repetiam a compra. O valor economizado foi investido em um novo serviço VIP para os clientes mais fiéis da empresa.<sup>56</sup> Contudo, as empresas que fornecem níveis diferenciados de serviço devem ser cuidadosas ao alardear um serviço superior; os clientes que recebem um tratamento menos diferenciado falarão mal da empresa e prejudicarão sua



reputação. Prestar serviços que maximizem tanto a satisfação do cliente como a lucratividade da empresa pode ser um desafio.

**SISTEMAS DE MONITORAMENTO** As empresas mais eficientes na prestação de serviços avaliam regularmente tanto o desempenho das concorrentes como o delas próprias. Para isso, utilizam indicadores como o *voice of the customer* (VOC) a fim de identificar o que satisfaz ou desagrade o cliente. Lançam mão de comparações com a concorrência, compradores misteriosos, pesquisas com os clientes, formulários de sugestões e reclamações, equipes de avaliação de serviço e cartas ao presidente.

Os serviços podem ser avaliados pela *importância para o cliente* e pelo *desempenho da empresa*. A *análise ponderada de importância-desempenho* é utilizada para avaliar os diversos elementos do pacote de serviços e identificar as mudanças necessárias. A Tabela 14.2 mostra como clientes avaliaram 14 elementos ou atributos de serviço do departamento de serviços de uma concessionária de automóveis levando em consideração a importância e o desempenho. Por exemplo, o ‘serviço bem feito na primeira vez’ (atributo 1) foi considerado de grande importância, obtendo classificação de 3,83, ao passo que, em relação ao desempenho, obteve classificação de 2,63, indicando que os clientes achavam esse atributo muito importante, mas não estava sendo prestado a contento. As classificações dos 14 elementos aparecem na Figura 14.4, dividida em quatro quadrantes.

- O quadrante A mostra elementos de serviço importantes que não têm sido desempenhados de acordo com os níveis desejados; nele estão incluídos os elementos 1, 2 e 9. A concessionária deve concentrar-se em melhorar o desempenho desses elementos do departamento de serviços.
- O quadrante B mostra elementos importantes com bom desempenho; a empresa precisa manter o alto desempenho.
- O quadrante C mostra elementos menos importantes executados de maneira regular, mas que não requerem nenhuma atenção especial.
- O quadrante D, ‘Envio de informações sobre manutenção’, mostra um elemento de menor importância que apresenta excelente desempenho.

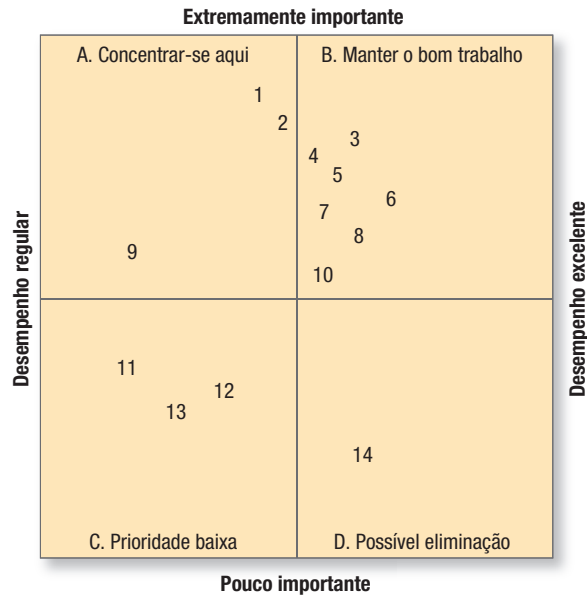
**Tabela 14.2** Classificações de importância para o cliente e de desempenho para uma concessionária de automóveis

Número do atributo	Descrição do atributo	Classificação média de importância <sup>a</sup>	Classificação média de desempenho <sup>b</sup>
1	Serviço bem feito da primeira vez	3,83	2,63
2	Ação rápida no atendimento às reclamações	3,63	2,73
3	Atendimento rápido do serviço de garantia	3,60	3,15
4	Capacidade de executar qualquer serviço necessário	3,56	3,00
5	Serviço disponível quando necessário	3,41	3,05
6	Serviço cortês e simpático	3,41	3,29
7	Carro pronto no prazo prometido	3,38	3,03
8	Execução somente do serviço necessário	3,37	3,11
9	Preços baixos de serviços	3,29	2,00
10	Limpeza após execução de serviço	3,27	3,02
11	Próximo de casa	2,52	2,25
12	Próximo do trabalho	2,43	2,49
13	Ônibus e carros de cortesia	2,37	2,35
14	Envio de avisos de manutenção	2,05	3,33

<sup>a</sup> Classificações obtidas segundo uma escala de quatro pontos: ‘extremamente importante’ (4), ‘importante’ (3), ‘pouco importante’ (2) e ‘não importante’ (1).

<sup>b</sup> Classificações obtidas segundo uma escala de quatro pontos: ‘excelente’ (4), ‘bom’ (3), ‘razoável’ (2) e ‘ruim’ (1). Uma categoria ‘sem base suficiente para avaliação’ também foi disponibilizada.

Figura 14.4 Análise ponderada de importância-desempenho



Talvez a empresa deva gastar menos com o envio de informações sobre manutenção e redirecionar os recursos economizados para melhorar seu desempenho em atributos importantes. A análise pode ser enriquecida com o estudo dos níveis de desempenho das concorrentes em cada atributo.<sup>57</sup>

**ATENDIMENTO ÀS RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES** Em média, 40% dos clientes que passam por uma experiência de má prestação de serviço param de fazer negócios com a empresa.<sup>58</sup> Mas, se esses clientes estiverem dispostos a reclamar antes de procurar por outro prestador, eles realmente oferecerão à empresa uma dádiva — caso a reclamação seja tratada de modo apropriado.

Empresas que incentivam os clientes insatisfeitos a reclamar — e que delegam a seus funcionários poder para remediar a situação instantaneamente — alcançam ganhos e lucros mais altos do que aquelas que não possuem uma abordagem sistemática à resolução de falhas.<sup>59</sup> Induzir os funcionários da linha de frente a adotar *comportamentos que extrapolam sua função* e a defender os interesses e a imagem da empresa junto aos consumidores, bem como tomar a iniciativa e engajar-se em uma conduta consciente no trato com os clientes, pode ser um trunfo fundamental no atendimento a reclamações.<sup>60</sup> Os clientes avaliam os incidentes queixosos no tocante aos resultados que obtêm, aos procedimentos utilizados para chegar a esses resultados e à natureza do tratamento interpessoal durante o processo.<sup>61</sup>

As empresas também têm aumentado a qualidade de seus call centers e de seus *representantes de atendimento ao cliente*. A seção *Insight de marketing: Como tornar os call centers de empresas mais eficientes* ilustra o que empresas de ponta têm feito a esse respeito.

## INSIGHT DE Marketing

### COMO TORNAR OS CALL CENTERS DE EMPRESAS MAIS EFICIENTES

Muitas empresas aprenderam da maneira mais difícil que clientes exigentes, com poder de decisão, não toleram ser mal atendidos. Após a fusão, Sprint e Nextel puseram-se a administrar seus call centers como centros de custo, em vez de um meio para aumentar a fidelidade do cliente. Os funcionários eram recompensados por manter breves as chamadas dos clientes, e, quando a administração começou a monitorar até as idas ao banheiro, o moral desabou. Com a rotatividade de clientes fora de controle, a Sprint Nextel iniciou um plano para a

melhoria do serviço, enfatizando o atendimento em detrimento da eficiência. Foi nomeado o primeiro diretor de serviços da empresa e os operadores de call center passaram a ser recompensados por resolver problemas na primeira chamada de um cliente, não mais pela brevidade das ligações. Um ano depois, o cliente médio fazia contato com o atendimento ao cliente apenas quatro vezes, e não mais oito.

Empresas como AT&T, JPMorgan Chase e Expedia têm call centers estabelecidos nas Filipinas, em vez de na Índia, porque os filipinos falam inglês com menos sotaque e assimilam mais a cultura norte-americana

do que os indianos, que falam inglês em estilo britânico e podem usar expressões idiomáticas desconhecidas. Outras empresas selecionam com mais discernimento o tipo de chamadas que direcionam para call centers terceirizados no exterior, optando pelo *homeshoring*\* ao direcionar as ligações mais complexas para representantes locais de atendimento ao cliente, altamente treinados. Essa modalidade de trabalho costuma oferecer melhor qualidade de serviço a um custo menor e com menos rotatividade. As empresas têm que definir o número necessário de representantes de atendimento ao cliente. Um estudo mostrou que o corte de apenas quatro atendentes em um call center composto por 36 profissionais fazia com que o número de clientes em espera por quatro minutos ou mais passasse de 0 a 80. As empresas também podem tentar obter razoavelmente mais de cada representante. A rede de hotéis Marriott e outras empresas como KeyBank e Ace Hardware consolidaram as operações de call center em menos localidades, o que lhes permitiu manter o quadro de representantes no processo.

Recrutamento e treinamento de pessoal também são influentes. Um extenso estudo da Xerox demonstrou que um trabalhador eficaz de call center com alta probabilidade de permanecer no emprego pelos seis meses necessários para que se recupere o investimento de US\$ 5 mil da empresa muito provavelmente teria uma personalidade criativa e não inquisitiva. Em vez de enfatizar a experiência anterior para preencher seus quase 50 mil posto de trabalho em call centers, a Xerox leva em conta respostas como: “Faço mais perguntas do que a maioria das pessoas” e “As pessoas tendem a confiar no que digo”.

\* O *homeshoring* ocorre quando um representante de serviço ao cliente trabalha em casa com uma linha de banda larga e um computador. (N. da T.)

Algumas empresas têm explorado os recursos de Big Data para associar um cliente ao atendente de call center mais adequado para atender a suas necessidades. Usando algo parecido com a metodologia de sites de namoro, uma tecnologia de análise avançada extrai dados de transação e informações demográficas tanto dos clientes (bens ou serviços que tenham comprado, termos contratuais e data de validade, registro de reclamações ou tempo de espera médio por chamada) como dos representantes de call center (tempo médio de atendimento e eficiência de vendas) para identificar as combinações ideais em tempo real.

Por fim, manter representantes de call center felizes e motivados também é, obviamente, essencial para que consigam prestar um excelente serviço ao cliente. A American Express permite que os operadores de call center escolham seus próprios horários de trabalho e troquem turnos sem a aprovação prévia de um supervisor.

Fontes: JASMAND, Claudia; BLAZEVIC, Vera; RUYTER, Ko de. Generating Sales while Providing Service: A Study of Customer Service Representatives' Ambidextrous Behavior. *Journal of Marketing* 76, jan. 2012, p. 20-37; CHAN, Kimmy Wa; WAN, Echo Wen. How Can Stressed Employees Deliver Better Customer Service? The Underlying Self-Regulation Depletion Mechanism. *Journal of Marketing* 76, jan. 2012, p. 119-37; WALKER, Joseph. Meet the New Boss: Big Data. *Wall Street Journal*, 20 set. 2012; BAJAJ, Vikas. A New Capital of Call Centers. *New York Times*, 25 nov. 2011; SHROECK, Michael. Why the Customer Call Center Isn't Dead. *Forbes*, 15 mar. 2011; SANSERINO, Michael; TUNA, Cari. Companies Strive Harder to Please Customers. *Wall Street Journal*, 27 jul. 2009, p. B4; ANTE, Spencer E. Sprint's Wake-Up Call. *BusinessWeek*, 3 mar. 2008, p. 54-57; MCGREGOR, Jena. Customer Service Champs. *BusinessWeek*, 5 mar. 2007.

## DIFERENCIAÇÃO DE SERVIÇOS

Por fim, quando os clientes consideram um serviço como razoavelmente homogêneo, passam a se preocupar menos com o fornecedor e mais com o preço. A excelência em marketing de serviço exige dos profissionais da área que diferenciem continuamente suas marcas para que não sejam vistas como commodities. Vejamos como a JetBlue e a Southwest Airlines obtiveram sucesso por meio da diferenciação.<sup>62</sup>

**JETBLUE E SOUTHWEST AIRLINES** Em um setor marcado por falências e clientes insatisfeitos, duas exceções são a JetBlue e a Southwest Airlines, empresas que seguiram caminhos bem diversos em sua trajetória para o sucesso financeiro e de mercado. A Southwest, mais antiga das duas, desenvolveu um modelo de negócio incomum para uma companhia aérea: somente voos de curta distância, sem intermediação de agências de viagens, sem refeições, sem portões nos principais aeroportos e sem taxas. Embora tenha alterado algumas dessas práticas, a empresa continua determinada a

não cobrar taxa de bagagem, de troca de bilhetes e outras adotadas pelas concorrentes, acreditando que perderia US\$ 1 bilhão de receita com o cancelamento de reservas. Uma verdadeira companhia aérea de desconto, a Southwest tem conseguido oferecer tarifas baixas em virtude de uma estrutura de custos disciplinada que mantém os aviões no ar e os assentos ocupados, tudo isso com um estilo informal e amigável. A empresa contrata funcionários com personalidades extrovertidas que gostam de trabalhar com pessoas e lhes dá autonomia para fazê-lo. A JetBlue também

começou com um modelo de negócios muito diferente, principalmente visando aos viajantes a lazer em seu hub no aeroporto JFK em Nova York. Também uma operadora de descontos com estrutura de baixo custo, a empresa teve a vantagem de oferecer assentos confortáveis, TV ao vivo e escolha de lanches. Está construindo um alojamento de US\$ 25 milhões na Universidade JetBlue em Orlando para promover a cultura e a camaradagem entre os funcionários e explorar opções para viajantes de negócios, incluindo assentos mais extravagantes e mais caros em suas rotas transcontinentais.

**SERVIÇOS PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS** A oferta de serviços pode ser diferenciada de várias maneiras por meio de pessoas e processos que agregam valor. As expectativas do cliente são chamadas *pacote primário de serviços*. A Vanguard, segunda maior gestora de fundos mútuos sem encargos, possui uma estrutura exclusiva de manutenção da carteira de clientes que diminui os custos e proporciona maior retorno. Altamente diferenciada de muitas de suas



Créditos: foto cortesia de Stephen Tornblom/JetBlue



Créditos: © Jim West/Alamy

Embora operem modelos de negócios muito diferentes, as companhias aéreas de desconto JetBlue e Southwest Airlines têm experimentado grande sucesso no mercado.

concorrentes, a marca cresceu graças à comunicação boca a boca, às ações de relações públicas e ao marketing viral.<sup>63</sup>

A esse pacote primário podem ser adicionados *recursos de serviços secundários*. No setor de hotelaria, várias redes introduziram tais recursos, como artigos para venda, café da manhã em caráter de cortesia e programas de fidelidade. A Seaside Luxe transformou lojas de lembranças entediadas em geradoras de receitas lucrativas em vários resorts, convertendo-as em uma experiência de compra mais envolvente, que reflete a especificidade de seus clientes e localidades.<sup>64</sup>

Muitas empresas usam a internet para oferecer recursos de serviços primários ou secundários antes inviáveis. A Salesforce.com utiliza a computação em nuvem — serviços de computação centralizada entregues pela internet — para rodar bancos de dados de gestão de clientes para empresas. A Häagen-Dazs estimou que teria de gastar US\$ 65 mil por um banco de dados personalizado para manter-se em contato com suas franquias em todo o país. Em vez disso, gastou apenas US\$ 20 mil para criar uma conta no Salesforce.com e paga US\$ 125 por mês para 20 usuários monitorarem à distância as franquias pela internet.<sup>65</sup>

A empresa de serviços que inova com regularidade pode intrigar os clientes e manter-se um passo à frente de qualquer concorrente.<sup>66</sup> Às vezes, uma categoria de serviço pode ser reinventada, como no caso do Cirque du Soleil.<sup>67</sup>

**CIRQUE DU SOLEIL** Em seus mais de 30 anos de história, o Cirque du Soleil (que significa ‘circo do sol’ em francês) fugiu continuamente do conceito convencional de circo. Nele, personagens tradicionais como trapezistas, palhaços, fisiculturistas e contorcionistas atuam em um cenário inusitado com trajes suntuosos ao som de música New Age e cenografia espetacular. Além disso, eliminou outros elementos comumente vistos em um circo: não há animais. Cada produção está vagamente associada a um tema, como ‘um tributo à alma nômade’ (Varekai)

ou ‘uma visão fantasmagórica da vida urbana’ (Saltimbanco). O grupo que começou fazendo apresentações artísticas nas ruas de Quebec tornou-se um negócio global de meio bilhão de dólares, que emprega três mil funcionários em quatro continentes para entreter milhões de espectadores anualmente. Parte de seu sucesso vem de uma cultura corporativa que incentiva a criatividade artística e a inovação, e protege cuidadosamente sua marca. Uma nova produção é criada a cada ano — sempre internamente —, e é única. Não há dois grupos apresentando o

mesmo espetáculo. Além de um mix de mídia e promoção local, um extenso programa de envio de e-mails aos milhares de membros do Cirque Club cria uma comunidade de fãs — cerca de 20 a 30% do total de venda de ingressos provêm dos associados ao clube. Gerando US\$ 800 milhões em receita anual, a marca Cirque du Soleil expandiu-se para abranger um selo de música, uma operação de varejo e produções permanentes em Las Vegas (cinco ao todo), Orlando, Tóquio e outras cidades.

**INOVAÇÃO COM SERVIÇOS** A inovação é tão vital no setor de serviços quanto em qualquer outro.<sup>68</sup> Após anos a fio perdendo clientes para seus concorrentes em hotelaria Hilton e Marriott, a Starwood decidiu investir US\$ 1,7 bilhão em sua rede mundial composta por 400 hotéis Sheraton para dar-lhes um ar renovado e cores mais vibrantes, além de lobbies, restaurantes e cafés mais atrativos. Ao explicar a necessidade da reforma, um especialista em hospitalidade observou: “Houve um tempo em que o Sheraton era uma das marcas líderes, mas a rede demorou em introduzir um novo design e conceitos de serviço e, assim, desenvolveu certo nível de inconsistência”.<sup>69</sup>

Por outro lado, vejamos como essas categorias de serviços relativamente novas surgiram e como, em alguns casos, foram criadas soluções criativas em categorias preexistentes.



■ **Viagens on-line.** Agentes de viagem como Expedia e Travelocity oferecem aos clientes a comodidade de reservar viagens a preços baixos pela internet. Entretanto, para que ganhem dinheiro, é preciso que os consumidores visitem seus sites e reservem viagens. A Kayak é uma nova agência de viagens on-line que aplica o modelo de negócio do Google de faturar com base em cliques. A ênfase de marketing da Kayak está em desenvolver um mecanismo de busca mais eficaz, oferecendo mais alternativas, flexibilidade e companhias aéreas. A Hipmunk é uma agência de viagens on-line mais nova que tenta simplificar ainda mais as coisas para o viajante experiente, enquadrando todos os resultados da pesquisa em uma página fácil de navegar — com menos anúncios —, classificando os voos de acordo com um ‘algoritmo da agonia’ que leva em conta os fatores de preço, duração e quantidade de escalas e oferecendo informações sobre hotéis próximos e os descontos praticados por eles.<sup>70</sup>

■ **Clínicas de saúde dentro de lojas.** Uma das áreas em que é mais difícil inovar é a de cuidados com a saúde. Porém, enquanto o sistema de saúde atual está projetado para tratar um pequeno número de casos complexos, as clínicas de saúde instaladas dentro de lojas tratam um grande número de casos simples. Clínicas desse tipo, como Quick Care, RediClinic e MinuteClinic, costumam ser encontradas em drogarias e outras redes de lojas de varejo, como Target e Walmart. Normalmente, contam com enfermeiros para tratar doenças e lesões leves, como gripes, resfriados e infecções de ouvido, oferecem vários serviços de saúde e bem-estar, tais como exames médicos para prática de esportes nas escolas, e aplicam vacinas. Elas procuram oferecer um serviço acessível e previsível, além de transparência de preços, sem hora marcada, sete dias por semana (inclusive à noite). A maioria das consultas não leva mais de 15 minutos, e os custos variam de US\$ 25 a US\$ 100.<sup>71</sup>

■ **Aviação privada.** Inicialmente, a aviação privada restringia-se à posse ou ao fretamento de um avião particular. A propriedade fracionada, lançada pela NetJets, permite a seus clientes pagar uma porcentagem do custo de um avião privado mais manutenção e custo direto por hora, tornando-a mais acessível para uma base mais ampla de clientes. A Marquis Jets teve a ideia simples de combinar o tempo pré-pago na maior e mais bem conservada frota do mundo com a consistência e os benefícios da propriedade fracionada, sem o compromisso de longo prazo. As duas empresas fundiram-se em 2010. Assim como a concorrente Flight Options, as empresas de aviação privada estão capitalizando o aumento da insatisfação dos executivos com o serviço de linhas aéreas comerciais e a necessidade de opções eficientes de viagem.<sup>72</sup>

Novas categorias de serviços surgem constantemente para satisfazer necessidades e desejos não atendidos, como é o caso do Drybar, um novo conceito de salão de beleza criado em torno de uma promessa simples, *No Cuts. No Color. Just Blowouts for Only \$40* (Sem cortes, sem coloração, somente escova por apenas US\$ 40); do site Reddit, um gigantesco fórum digital on-line com dezenas de milhares de fóruns ativos, onde usuários cadastrados podem publicar conteúdo ou links; e da startup on-line Carelinx, um serviço que oferece cuidadores e assistência não médica a idosos em atendimento domiciliar.<sup>73</sup>

Inovar em serviços existentes também pode gerar grandes retornos. Quando a Ticketmaster lançou mapas interativos que permitiam aos clientes escolher seus assentos em vez de receberem um na base do ‘melhor assento disponível’, a taxa de conversão de compradores em potencial para compradores efetivos passou de 25% para 30%. Persuadir um comprador de ingressos a adicionar uma publicação do tipo “estou indo...” no Facebook rende, na média, \$ 5 extras em venda de ingressos ao passo que adicionar comentários de um programa no site dobra a taxa de conversão.<sup>74</sup>



Créditos: © Nathan King/Alamy.

O Cirque du Soleil desafiou convenções para criar uma experiência circense única e fora do convencional.

Novas categorias de serviços estão sempre surgindo, como o Drybar, uma rede de salões que faz somente escovas e foi fundada por Alli Webb.



Créditos: Getty/The Washington Post.

## Gestão da qualidade de serviço

A qualidade do serviço de uma empresa é testada sempre que o serviço é prestado. Se os vendedores mostram-se entediados, não conseguem responder a perguntas simples ou conversam uns com os outros e deixam os clientes esperando, estes pensarão duas vezes antes de fazer negócios novamente com a empresa. O Wells Fargo teve êxito no setor bancário ao se concentrar nos clientes e na prestação de um serviço superior.<sup>75</sup>

**WELLS FARGO** Por meio de aquisições e crescimento constante, o Wells Fargo tornou-se o maior banco dos Estados Unidos. O marketing também desempenhou um papel fundamental nesse processo. O símbolo de diligência da empresa reforça seu legado e experiência, mas é o modo de operação do Wells Fargo que garante sucesso contínuo, a começar por uma cultura corporativa focada no cliente que visa a 'tratar bem o cliente'. O banco também vê benefício financeiro em seu foco no cliente. Como seu manual de valores observa:

O núcleo de nossa visão e nossa estratégia é a 'venda cruzada'... Quanto mais oferecemos aos nossos clientes o que eles precisam, mais sabemos sobre eles. Quanto mais sabemos sobre suas outras necessidades financeiras, mais fácil é para eles nos trazerem mais de seus negócios. Quanto mais negócios fazem conosco, recebem melhor valor e são mais fiéis.

Dada a natureza diversa de sua base de clientes na Califórnia, o Wells Fargo busca e treina

ativamente uma força de trabalho diversificada. Seu cliente médio usa 5,2 produtos bancários, aproximadamente o dobro da média do setor, graças em parte ao trabalho em equipe do quadro de funcionários altamente motivados da empresa. A participação de mercado da Wells Fargo caiu no período de 2003 a 2006, mas, também por ter evitado emitir hipotecas de risco, suas ações renderam retorno de 25% nos últimos dez anos, comparável ao do Goldman Sachs e melhor do que de muitos outros grandes bancos.

O resultado do serviço e a fidelidade do cliente são influenciados por uma série de variáveis. Um estudo identificou mais de 800 comportamentos cruciais que levam os clientes a trocar de prestador de serviço. Esses comportamentos recaem em oito categorias, como indica a Tabela 14.3.<sup>76</sup> Um estudo mais recente se concentrou nas dimensões de serviços que os clientes mais gostariam que as empresas mensurassem. Profissionais experientes na linha de frente e a capacidade de resolver um problema em uma única ligação ocupam o topo do ranking.<sup>77</sup>

Uma entrega impecável é o ideal para qualquer organização que presta serviços. A seção *Memorando de marketing: Recomendações para melhorar a qualidade de serviço* oferece um conjunto abrangente de diretrizes a serem seguidas pelas organizações de marketing de serviço que primam pela excelência. Duas questões importantes com relação à entrega de serviços são administrar as expectativas dos clientes e adotar tecnologias de autoatendimento.

**Tabela 14.3** Fatores que levam o cliente a mudar de prestadora de serviços

Preço	Resposta à falha no serviço
■ Preço alto	■ Resposta negativa
■ Aumento de preços	■ Sem resposta
■ Preço injusto	■ Resposta imprecisa
■ Preço enganoso	
Inconveniência	Concorrência
■ Localização/horário	■ O cliente encontrou um serviço melhor
■ Espera por uma consulta	Problemas éticos
■ Espera pelo serviço	■ Trapaça
Falha no serviço central	■ Venda agressiva
■ Erros no serviço	■ Insegurança
■ Erros de cobrança	■ Conflito de interesses
■ Serviço desastroso	Mudança involuntária
Falha na entrega do serviço	■ O cliente mudou de endereço
■ Desatenção	■ O prestador encerrou as atividades
■ Grosseria	
■ Indiferença	
■ Falta de preparo	

Fonte: KEAVENEY, Susan M. Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study. *Journal of Marketing*, p. 71-82, abr. 1995. Reproduzido com permissão de *Journal of Marketing*, publicado pela American Marketing Association.

## MEMORANDO DE Marketing

### RECOMENDAÇÕES PARA MELHORAR A QUALIDADE DE SERVIÇO

Pioneiros em pesquisas acadêmicas sobre serviços, Parasuraman, Berry e Zeithaml oferecem dez recomendações que consideram essenciais para melhorar a qualidade dos serviços das empresas desse setor.

- 1. Ouvir** — empresas prestadoras de serviço devem entender o que as pessoas realmente querem, aprendendo continuamente sobre as expectativas de clientes e não clientes (por exemplo, por meio de um sistema de informações sobre qualidade de serviço).
- 2. Confiabilidade** — é a dimensão mais importante da qualidade de serviços e deve ser uma prioridade.
- 3. Serviço básico** — as prestadoras de serviços devem fornecer o serviço básico e fazer o que é sua obrigação: cumprir promessas, usar de bom senso, ouvir clientes, mantê-los informados e estar determinada a entregar valor.
- 4. Design do serviço** — as prestadoras de serviços devem desenvolver uma visão holística do serviço ao mesmo tempo em que gerenciam seus vários detalhes.
- 5. Reparação** — para atender clientes que identificam um problema no serviço, as empresas de serviços devem estimulá-los a reclamar (e tornar isso fácil para eles), responder a reclamações rápida e pessoalmente e desenvolver um sistema de solução de problemas.
- 6. Surpreender os clientes** — embora a confiabilidade seja a dimensão mais importante para atender às expectativas de serviço ao cliente, as dimensões relacionadas ao processo em si, como

segurança, capacidade de resposta e empatia, são as mais importantes para *superar* as expectativas, como surpreender o cliente com excepcional rapidez, boa vontade, cortesia, competência, compromisso e compreensão.

- 7. Justiça** — as empresas de serviços devem esforçar-se ao máximo para *serem justas e demonstrar* isso a clientes e funcionários.
- 8. Trabalho em equipe** — o trabalho em equipe é o que permite a grandes organizações oferecer um serviço cuidadoso e atencioso por meio da melhoria da motivação de funcionários e de suas habilidades.
- 9. Pesquisa com funcionários** — os profissionais de marketing devem conduzir pesquisas com funcionários para identificar por que ocorrem problemas de serviço e o que a empresa deve fazer para resolvê-los.
- 10. Liderança** — um serviço com qualidade resulta de uma liderança inspiradora que permeia toda a organização; de um excelente design de sistema de serviços; do uso eficaz da informação e da tecnologia; e de uma força lenta, invisível, todo-poderosa e interna chamada cultura corporativa.

Fontes: BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A. Ten Lessons for Improving Service Quality. *MSI Reports Working Paper Series*, N. 03-001. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2003, p. 61-82. Veja também BERRY, Leonard L.; SHANKAR, Venkatesh; PARISH, Janet; CADWALLER, Susan; DOTZEL, Thomas. Creating New Markets through Service Innovation. *Sloan Management Review*, inverno 2006, p. 56-63; BERRY, Leonard L.; SEIDERS, Kathleen; GREWAL, Dhruv. Understanding Service Convenience. *Journal of Marketing*, jul. 2002, p. 1-17.

## COMO ADMINISTRAR EXPECTATIVAS DE CLIENTES

Os clientes formam expectativas a partir de várias fontes, como experiências anteriores, comunicação boca a boca e propaganda. De modo geral, comparam o *serviço percebido* com o *serviço esperado*. Se o serviço percebido não atender às expectativas do serviço esperado, os clientes ficarão decepcionados. Empresas bem-sucedidas adicionam a suas ofertas benefícios que não somente *satisfazem* os clientes como também os surpreendem e encantam.<sup>78</sup> Uma empresa que construiu seu negócio com foco em exceder as expectativas do cliente é a American Express.<sup>79</sup>

**AMERICAN EXPRESS** Sob o comando do vice-presidente executivo Jim Bush, a American Express adotou uma abordagem de construção de relacionamentos segundo a qual parte da avaliação dos representantes de atendimento baseia-se no quanto os clientes indicam que recomendariam ou não a marca a amigos ou familiares (NPS ou *Net Promoter Score*; veja o Capítulo 5). Os representantes — chamados profissionais de atendimento ao cliente — podem ver todo tipo de

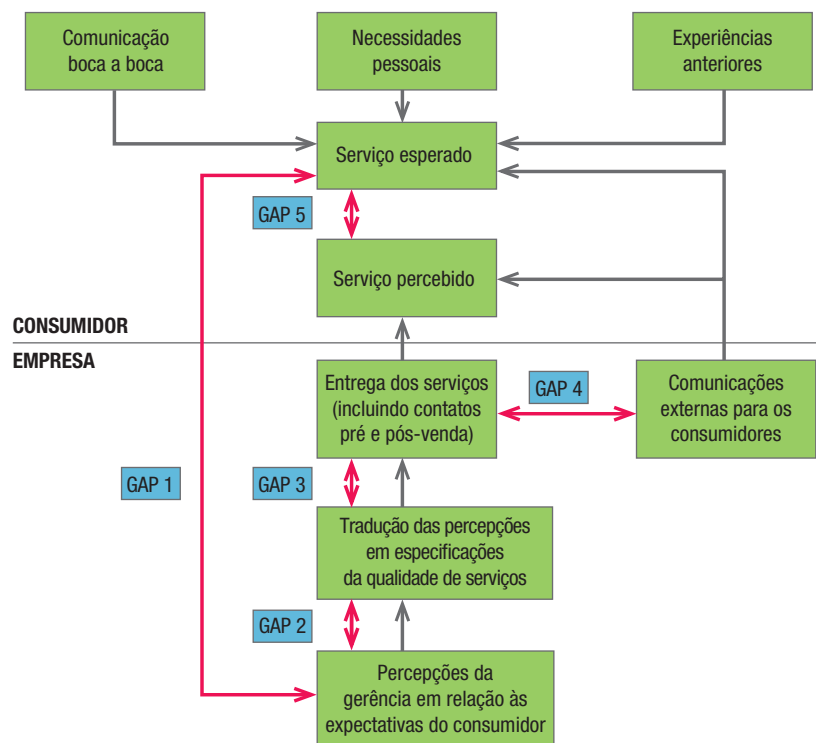
dados relevantes em sua tela quando um cliente liga, incluindo nome, idade, endereço e hábitos de compra e pagamento. Seja no caso do titular de um cartão que perde a carteira ou a mala durante uma viagem, seja no caso de um pedido de ajuda para encontrar uma criança desaparecida em um país estrangeiro, a American Express capacitou seus profissionais de atendimento ao cliente a fazer o que for preciso para prestar assistência. Esse nível exemplar de serviço

ao cliente também traz benefícios financeiros. Associados classificados como promotores da marca com base em seus índices NPS aumentam seus gastos com cartão AmEx de 10 a 15% e são de quatro a cinco vezes mais propensos a permanecer como clientes, elevando o valor do acionista. Não menos importante, em virtude de sua forte cultura de serviço e apoio, a American Express apresenta algumas das mais altas taxas de retenção de funcionários do setor.

O modelo de qualidade de serviços apresentado na Figura 14.5 destaca as exigências mais importantes para a prestação de serviços de alta qualidade.<sup>80</sup> São identificados cinco *gaps* que levam ao fracasso na prestação de serviços:

1. **Gap entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência** — nem sempre a gerência entende corretamente o que o cliente quer. Administradores de hospitais podem achar que os pacientes querem uma comida melhor, quando na verdade estão mais preocupados com a qualidade do serviço de enfermagem.

**Figura 14.5** Modelo de qualidade dos serviços



Fontes: PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, outono 1985, p. 44. O modelo é discutido mais profundamente em ZEITHAML, Valarie; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. 6. ed. Nova York: McGraw-Hill/Irwin, 2013.



2. **Gap entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade de serviços** — a gerência pode entender corretamente os desejos do cliente, mas não ser capaz de estabelecer um padrão específico de desempenho. Administradores de hospitais podem dizer aos enfermeiros para prestar um serviço ‘rápido’, sem especificá-lo quantitativamente.
3. **Gap entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega** — os funcionários podem ser mal treinados, incapazes ou desinteressados em relação ao padrão, podendo ainda receber orientações conflitantes, como dedicar o tempo que for necessário para ouvir clientes e atendê-los rapidamente.
4. **Gap entre a entrega dos serviços e as comunicações externas** — as expectativas do cliente são afetadas por declarações feitas por representantes da empresa e por mensagens de propaganda. Se o prospecto de um hospital mostra acomodações bonitas, mas, ao chegar ao hospital, o paciente depara-se com um quarto modesto e de mau gosto, as comunicações externas distorceram as expectativas do cliente.
5. **Gap entre o serviço percebido e o serviço esperado** — esse *gap* ocorre quando o consumidor não percebe a qualidade do serviço. O médico pode visitar o paciente com frequência para mostrar que se interessa por ele, mas o paciente pode interpretar essas visitas como um sinal de que sua doença é grave.

Com base nesse modelo, os pesquisadores identificaram cinco fatores determinantes da qualidade dos serviços descritos a seguir por ordem de importância.<sup>81</sup>

1. **Confiabilidade** — habilidade de prestar o serviço de modo confiável e exatamente como prometido.
2. **Capacidade de resposta** — disposição de ajudar clientes e fornecer pronto serviço.
3. **Segurança** — conhecimento e cortesia de funcionários e habilidade de transmitir confiança e segurança.
4. **Empatia** — atenção individualizada dada aos clientes.
5. **Itens tangíveis** — aparência de instalações físicas, equipamentos, funcionários e material de comunicação.

Com base nesses cinco fatores, os pesquisadores desenvolveram a escala SERVQUAL, composta de 22 itens (Tabela 14.4).<sup>82</sup> Também observaram que existe uma *zona de tolerância* ou uma faixa em que as percepções do consumidor sobre as dimensões de um serviço seriam consideradas satisfatórias, ancoradas pelo nível mínimo que os consumidores estariam dispostos a aceitar e o nível que acreditam que poderia ser entregue.

**Tabela 14.4** Atributos SERVQUAL

Confiabilidade	Empatia
■ Entregar o serviço como prometido	■ Dar aos clientes atenção individual
■ Mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço do cliente	■ Dispor de funcionários que tratam os clientes com atenção
■ Entregar o serviço certo na primeira vez	■ Ter em mente os melhores interesses do cliente
■ Entregar os serviços no prazo prometido	■ Dispor de funcionários que entendem as necessidades do cliente
■ Manter registros sem erros	■ Oferecer horário de funcionamento conveniente
■ Dispor de funcionários que têm o conhecimento necessário para responder às perguntas do cliente	
Capacidade de resposta	Itens tangíveis
■ Manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado	■ Equipamentos modernos
■ Efetuar um atendimento rápido de clientes	■ Instalações com visual atraente
■ Mostrar disposição para ajudar os clientes	■ Funcionários com aparência asseada e profissional
■ Estar preparado para atender às solicitações do cliente	■ Materiais visualmente atraentes associados ao serviço
Segurança	
■ Dispor de funcionários que inspiram confiança nos clientes	
■ Fazer os clientes sentirem-se seguros em suas transações	
■ Dispor de funcionários consistentemente cordiais	

Fonte: PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 49, outono 1985, p. 41-50. Reproduzido com permissão da American Marketing Association.

Pesquisas subsequentes ampliaram o modelo de qualidade dos serviços. Um *modelo de processo dinâmico* de qualidade de serviço foi baseado na premissa de que percepções e expectativas de clientes em relação à qualidade de serviço mudam ao longo do tempo, mas em determinado instante são uma função das expectativas anteriores sobre o que *vai acontecer* e sobre o que *deveria acontecer* durante a realização do serviço, assim como do que foi *realmente* entregue durante o último contato.<sup>83</sup> Segundo o modelo empiricamente testado dos pesquisadores, os dois tipos de expectativa têm efeitos opostos sobre as percepções da qualidade do serviço.

1. Expectativas *crescentes* do cliente sobre o que empresa *vai entregar* podem levar a uma percepção de melhor qualidade geral do serviço.
2. Expectativas *decrecentes* do cliente sobre o que a empresa *deveria entregar* podem também levar a uma percepção de melhor qualidade geral do serviço.

Diversos trabalhos validaram o papel das expectativas na interpretação e na avaliação de consumidores sobre o serviço prestado e o relacionamento que adotam com a empresa ao longo do tempo.<sup>84</sup> De modo geral, ao decidir se mantêm um relacionamento de serviço ou saem dele, os consumidores voltam o olhar para o futuro. Assim, qualquer atividade de marketing que afete a utilização atual ou a expectativa futura pode ajudar a solidificar um relacionamento de serviço.

No que diz respeito a serviços de fornecimento contínuo, como serviços públicos, assistência médica, serviços financeiros e de informática, seguros e outros, de associação ou assinatura, observou-se que os clientes calculam mentalmente seu *payment equity* — os benefícios econômicos percebidos em relação aos custos econômicos. Em outras palavras, é como se os clientes se perguntassem: “Estou aproveitando esse serviço o suficiente, levando em conta o que pago por ele?” Uma resposta negativa acarretará uma mudança de comportamento e o possível encerramento de uma conta.

Os relacionamentos duradouros de serviços podem enfrentar algumas desvantagens. Por exemplo, o cliente de uma agência de publicidade pode achar que, com o tempo, a agência perdeu sua objetividade e tornou-se ineficiente ou começou a tirar proveito do relacionamento.<sup>85</sup>

## ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS DE AUTOATENDIMENTO

Os consumidores valorizam a conveniência nos serviços,<sup>86</sup> e muitos serviços que exigem interação pessoal têm sido substituídos por tecnologias de autoatendimento. Além das tradicionais máquinas automáticas de salgadinhos e refrigerantes, o autoatendimento inclui caixas eletrônicas (ATMs), postos de gasolina com autoabastecimento, hotéis com check-out automático e uma variedade de atividades realizadas pela internet, como compra de ingressos, transações financeiras e personalização de produtos.

O Chili’s instalou telas de computador nas mesas de seus restaurantes para que os clientes possam fazer os pedidos e pagar com cartão de crédito. O restaurante constatou que os usuários desse serviço gastam mais, em parte, porque compram mais sobremesas e café quando estão diante de uma tela.<sup>87</sup> Você pode baixar um aplicativo como o WaitAway em seu celular e ser contactado por mensagem de texto quando sua mesa estiver pronta em um restaurante — enquanto monitora a extensão da fila.<sup>88</sup> O OpenTable permite fazer uma reserva com facilidade e antecedência.<sup>89</sup>

**OPENTABLE** Maior sistema de reservas on-line do mundo, a OpenTable permite que os usuários façam uma reserva em seu site ou com seu aplicativo para celulares em milhares de restaurantes do mundo. Um contrato com o Facebook permite que os usuários façam reservas em um restaurante pela página da mídia social. Por uma taxa de instalação e uma mensalidade bastante modestas — US\$ 249 ao mês por

software para gerenciar reservas mais US\$ 1 por pessoa atendida pelo site —, um restaurante pode ter acesso à ampla base de clientes da OpenTable. Com metade dos restaurantes da América do Norte inscritos e mais de 15 milhões de pessoas atendidas mensalmente por meio do site, o serviço vem adicionando funcionalidades. Por exemplo, a aquisição da Foodspotting por US\$ 10 milhões permitiu que

os usuários pesquisem um cardápio pelas imagens dos pratos. Atualmente, mais de 40% de suas reservas são feitas por celular ou tablet. A OpenTable tem reforçado sua estratégia móvel e adicionado serviços de pagamento com um novo aplicativo. Sua prioridade agora é aproveitar a enorme quantidade de dados coletados sobre as preferências dos clientes para oferecer recomendações personalizadas de refeições.

Nem todas as tecnologias de autoatendimento melhoram a qualidade do serviço, mas têm o potencial de tornar as transações de atendimento mais precisas, convenientes e rápidas.

Obviamente, também reduzem custos. A Comverse, uma empresa de tecnologia, estima o custo de realizar uma consulta por meio de um call center em US\$ 7, mas em apenas 10 centavos pela internet. Um de seus clientes conseguiu direcionar 200 mil chamadas semanais para o suporte de autoatendimento on-line, economizando US\$ 52 milhões por ano.<sup>90</sup>

Toda empresa precisa pensar em melhorar seu serviço usando tecnologias de autoatendimento. A Comcast presta menos atendimento aos clientes porque 40% de suas instalações são feitas por eles próprios e 31% dos clientes administram suas contas somente pela internet.<sup>91</sup>

Uma integração bem-sucedida da tecnologia à força de trabalho requer uma reengenharia completa da linha de frente para identificar o que as pessoas fazem melhor, o que as máquinas fazem melhor e como implantá-las separadamente e em conjunto.<sup>92</sup> Algumas empresas constataram que o principal obstáculo não está na tecnologia em si, mas em convencer os clientes a utilizá-la, sobretudo pela primeira vez.

Os clientes devem ter uma noção clara de seus papéis no processo de autoatendimento, devem enxergar um benefício claro e devem sentir que realmente podem usá-la.<sup>93</sup> A tecnologia de autoatendimento não serve para todos, indiscriminadamente. Embora algumas vezes automatizadas cheguem a se popularizar entre os clientes — a voz sempre educada e vivaz do serviço de atendimento dos trens Amtrak costuma arrancar elogios —, muitas podem incitar frustração e até mesmo raiva.<sup>94</sup>

## Gerenciamento dos serviços de suporte e assistência ao produto físico

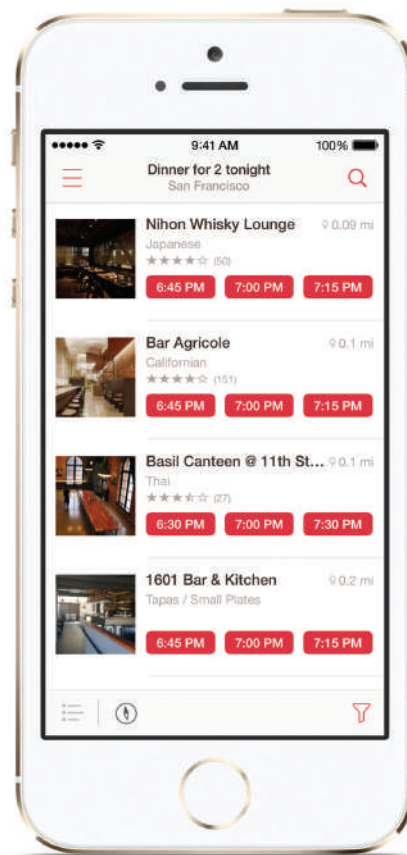
Não menos importantes do que os setores de prestação de serviços são aqueles baseados em bens que precisam oferecer um pacote de serviços paralelos.<sup>95</sup> Fabricantes de equipamentos — sejam pequenos utensílios, equipamentos para escritório, tratores, computadores de grande porte ou aeronaves — precisam fornecer *serviços de suporte e assistência ao produto físico*, um novo campo de batalha para conquistar vantagem competitiva. Muitas empresas de bens têm uma presença mais forte na web do que tinham anteriormente e devem garantir que oferecem também um serviço on-line adequado — se não superior.

O Capítulo 13 descreveu como bens poderiam ser valorizados por meio de serviços diferenciados — facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação ao cliente e manutenção e reparo. Algumas fabricantes de equipamentos, como a Caterpillar e a John Deere, extraem uma considerável porcentagem de seu lucro desses serviços.<sup>96</sup> No mercado global, as empresas que fabricam um bom produto tangível, mas fornecem serviços de suporte técnico precários, estão em séria desvantagem.

## IDENTIFICAÇÃO E SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DO CLIENTE

Tradicionalmente, os clientes apresentam três preocupações específicas sobre serviços relacionados a produtos físicos:<sup>97</sup>

- Preocupam-se com a confiabilidade e com a *frequência dos defeitos*. Um agricultor pode tolerar um equipamento que quebre uma vez por ano, mas não um que quebre duas ou três vezes por ano.
- Preocupam-se com a *demora*. Quanto mais longo for o tempo ocioso, maior será o custo. O cliente quer contar com a *segurança do serviço* — a capacidade do fornecedor de consertar um equipamento rapidamente ou de, pelo menos, emprestar um substituto.



Crédito: OpenTable.

OpenTable, líder de mercado em reservas on-line em restaurantes, investe pesadamente em ofertas por mídias móveis.

- Preocupam-se com *despesas correntes*. Quanto o cliente vai precisar desembolsar regularmente com manutenção e reparo?

Um comprador leva em consideração todos esses fatores e tenta estimar o **custo ao longo do tempo** — o custo da compra do bem somado ao custo de manutenção e reparo menos o valor obtido com o descarte. Um escritório com apenas um computador precisará de uma confiabilidade maior no produto e de um serviço de reparo mais rápido do que um escritório que tenha outros computadores disponíveis no caso de um deles quebrar. Uma companhia aérea necessita de 100% de confiabilidade durante o voo. Quando a confiabilidade é importante, os fabricantes ou prestadores de serviços podem oferecer garantias para promover vendas.

Para fornecer o melhor suporte, o fabricante deve identificar os serviços mais valorizados pelos clientes e sua importância relativa. No caso de equipamentos caros, os fabricantes podem oferecer *serviços facilitadores*, como instalação, treinamento de pessoal, serviços de manutenção e reparo e financiamento. Também podem adicionar *serviços amplificadores de valor*, que vão além do funcionamento e do desempenho do bem em si. A Johnson Controls foi além de seu negócio de equipamentos e componentes de controle climático para gerenciar unidades integradas, oferecendo bens e serviços que racionalizam o consumo de energia e aumentam o conforto e a segurança.

Existem diversas maneiras de oferecer e cobrar serviços de suporte e assistência ao produto. Uma empresa especializada em materiais químicos orgânicos, por exemplo, pode fornecer uma oferta padrão somada a um nível básico de serviços. Se o cliente quiser serviços adicionais, terá de pagar uma taxa extra ou aumentar suas compras anuais. Muitas empresas oferecem *contratos de serviço* (também conhecidos como *garantias estendidas*), nos quais as empresas vendedoras concordam em fornecer manutenção e serviços de reparo gratuitos por determinado período mediante um preço contratual.

As empresas de bens devem entender sua intenção estratégica e vantagem competitiva ao desenvolver serviços. As unidades de serviço destinam-se a apoiar e proteger negócios existentes ou a crescer como uma plataforma independente? As fontes de vantagem competitiva baseiam-se em economias de escala (tamanho) ou em economias de habilidade (capacidade)?<sup>98</sup>

## ESTRATÉGIA DO SERVIÇO PÓS-VENDA

A qualidade dos departamentos de atendimento ao cliente varia significativamente. Em um extremo, estão os departamentos que apenas transferem as ligações dos clientes para a pessoa ou a área encarregada, com pouco acompanhamento. No outro extremo, estão os departamentos com a função de receber as solicitações, as sugestões e até mesmo as reclamações dos clientes e resolvê-las com rapidez. Algumas empresas chegam a tomar a iniciativa do contato com os clientes para oferecer um serviço, uma vez finalizada a venda.<sup>99</sup>

**A EVOLUÇÃO DO SERVIÇO AO CLIENTE** Os fabricantes geralmente começam pela criação de seus próprios departamentos de peças e serviços. Eles querem estar perto dos equipamentos que fabricam e saber como resolver seus problemas. Além disso, acham que treinar outras pessoas é caro e demorado. Descobrem, inclusive, que podem ganhar um bom dinheiro operando tanto o negócio de peças como o de serviços: enquanto forem os únicos fornecedores de determinada peça, podem cobrar um preço mais alto por ela. Na verdade, muitos fabricantes de equipamentos cobram pouco por seus produtos e compensam isso fixando altos preços por peças e serviços.

Com o passar do tempo, os fabricantes repassam mais serviços de manutenção e reparo para distribuidores e revendedores autorizados. Esses intermediários estão mais perto dos clientes, operam em mais localidades e podem oferecer um serviço mais rápido. Em seguida, surgem as prestadoras de serviços independentes, que oferecem preço baixo ou atendimento ágil. Uma grande porcentagem dos serviços realizados em automóveis é feita fora das redes autorizadas, por oficinas e redes independentes como a Midas Muffler e a Sears. Empresas de serviço independentes trabalham com computadores de grande porte, equipamentos de telecomunicações e uma variedade de outras linhas de equipamento.



**O IMPERATIVO DO SERVIÇO AO CLIENTE** As opções de serviços aos clientes crescem rapidamente e cada vez mais os fabricantes de equipamentos têm de descobrir como ganhar dinheiro com seu produto, independentemente dos contratos de serviços. Algumas garantias de carros novos nos Estados Unidos passaram a cobrir 100 mil milhas antes da primeira revisão. O aumento de equipamentos descartáveis ou que nunca falham deixa os clientes menos inclinados a pagar uma taxa anual de 2 a 10% do preço da compra por um serviço de manutenção. Uma empresa com várias centenas de computadores pessoais, impressoras e equipamentos relacionados pode achar mais barato ter seu próprio pessoal de manutenção.

## Resumo

1. Um serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode ou não estar ligada a um bem físico.
2. Os serviços são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Cada uma dessas características representa desafios e requer certas estratégias. Os profissionais de marketing devem encontrar maneiras de tornar tangível o intangível; aumentar a produtividade dos prestadores de serviços; melhorar e padronizar a qualidade do serviço fornecido; e adequar o fornecimento de serviços durante períodos de pico e de baixa demanda do mercado.
3. O marketing de serviços enfrenta novas realidades no século XXI em decorrência do poder do cliente, da coprodução do cliente e da necessidade de satisfazer tanto os funcionários como os clientes.
4. Atingir excelência em marketing de serviços não pede apenas o marketing externo, mas também o marketing interno para motivar os funcionários e o marketing interativo para enfatizar a importância tanto da 'alta tecnologia' como do 'alto envolvimento pessoal'.
5. As melhores empresas de serviços destacam-se nas seguintes práticas: concepção estratégica, histórico de compromisso da alta gerência com a qualidade, padrões rigorosos, tecnologias de autoatendimento, sistemas de monitoramento do desempenho do serviço e de atendimento às reclamações do cliente. Também diferenciam suas marcas por meio de pacotes primários e secundários de serviço, além de inovação contínua.
6. A prestação de serviço superior ao cliente requer a administração das expectativas de clientes e a adoção de tecnologias de autoatendimento. As expectativas de clientes desempenham um papel crítico em suas experiências e avaliações de um serviço. Para gerenciar a sua qualidade, as empresas devem entender os efeitos resultantes cada vez que prestam o serviço.
7. Mesmo empresas que tenham bens como base devem fornecer serviços pós-venda ao cliente. Para fornecer o melhor suporte, o fabricante deve identificar os serviços mais valorizados pelos clientes e sua importância relativa. O mix de serviços inclui tanto os de pré-venda (que facilitam e aumentam o valor dos serviços) como os de pós-venda (departamentos de atendimento ao cliente, serviços de reparo e manutenção).

## Aplicações

### Debate de marketing

#### O MARKETING DE SERVIÇOS É DIFERENTE DO MARKETING DE BENS?

Algumas empresas prestadoras de serviços afirmam com veemência que fazer marketing de serviços é muito diferente de fazer marketing de bens e que são necessárias habilidades específicas. Outras prestadoras de serviços tradicionais discordam, alegando que 'um bom marketing é sempre um bom marketing'.

**ASSUMA UMA POSIÇÃO:** O marketing de bens tangíveis e o de serviços diferem em essência ou são altamente relacionados?

### Discussão de marketing

#### INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Faculdades, universidades e outras instituições de ensino podem ser classificadas como organizações de serviços. Como você aplicaria os princípios de marketing descritos neste capítulo à instituição que frequenta? Que recomendações faria para que ela se tornasse uma prestadora de serviços mais competente?

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### The Ritz-Carlton

Poucas marcas atingem um padrão tão elevado de serviço ao cliente quanto o Ritz-Carlton. Essa rede de hotéis de luxo teve início com o Ritz-Carlton Boston original, que revolucionou a forma como os viajantes norte-americanos viam e experimentavam o atendimento ao cliente em

um hotel. O Ritz-Carlton Boston foi o primeiro de sua classe a oferecer aos hóspedes um banheiro privativo em cada quarto, flores frescas espalhadas pelo hotel e toda a equipe vestida formalmente com gravata branca, gravata preta ou fraque.

Em 1983, o hoteleiro Horst Schulze e uma equipe de desenvolvimento composta de quatro pessoas adquiriram os direitos do nome Ritz-Carlton e criaram o conceito pelo qual ficou conhecido: uma atenção que permeia toda a empresa e abrange tanto o lado pessoal como o funcional do serviço. O hotel de cinco estrelas dispõe de instalações impecáveis, mas não deixa de levar a sério o atendimento ao cliente. Seu credo é: *We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen* (Somos damas e cavalheiros servindo damas e cavalheiros). De acordo com o site da empresa, The Ritz-Carlton “compromete-se a oferecer o melhor serviço pessoal e instalações para nossos clientes que sempre desfrutarão um ambiente aconchegante e tranquilo, embora refinado”.

The Ritz-Carlton cumpre essa promessa fornecendo um treinamento impecável a seus funcionários e a adoção das ‘Três Etapas de Serviço’ e dos ‘12 Valores de Serviço’. Segundo as Três Etapas de Serviço, os funcionários devem cumprimentar os hóspedes de modo caloroso e sincero, antecipar e satisfazer as necessidades de cada hóspede e despedir-se deles novamente de modo caloroso, chamando-os sempre pelo nome. Todo gerente carrega um cartão com os 12 Valores de Serviço, que incluem tópicos como o de número 3: “Estou habilitado a criar experiências únicas, memoráveis e pessoais para nossos hóspedes” ou o de número 10: “Tenho orgulho de minha aparência, linguagem e comportamento profissional”. Simon Cooper, ex-presidente e diretor operacional da empresa, explicou: “Tem tudo a ver com as pessoas. Ninguém tem uma experiência emocional com uma coisa. Apelamos às emoções”. Os 35 mil funcionários do Ritz-Carlton, distribuídos por 29 países, não medem esforços para criar experiências únicas e memoráveis para seus hóspedes.

Embora The Ritz-Carlton seja reconhecido por treinar seus funcionários em um excepcional serviço ao cliente, o hotel não deixa de reforçar sua missão e seus valores para seus empregados diariamente. Todos os dias, os gerentes reúnem seus funcionários para um ‘alinhamento’ de 15 minutos. Durante essa pausa, os gerentes estabelecem contato com sua equipe, resolvem quaisquer problemas iminentes e gastam o tempo restante lendo e discutindo o que o The Ritz-Carlton chama de ‘histórias uau’. A mesma ‘história uau’ do dia é lida para todos os funcionários em todo o mundo. Essas histórias reais prestam reconhecimento a um funcionário por seu excelente atendimento ao cliente e também destacam um dos 12 Valores de Serviço.

Por exemplo, uma família que se hospedou no Ritz-Carlton de Bali precisava de um tipo especial de ovo e leite para seu filho que sofria de alergias alimentares. Os funcionários do hotel não conseguiram encontrar os itens apropriados na cidade, mas o chef executivo lembrou-se de uma loja em Cingapura que os vendia. Ele fez contato com a sogra, que comprou os itens e os despachou pessoalmente por avião para Bali.

Esse exemplo ilustrava o Valor de Serviço número 6: “Os problemas dos hóspedes são meus problemas, e eu os resolvo imediatamente”.

Em outro exemplo, um garçom ouviu um homem dizendo para a esposa, que usava cadeira de rodas, que lamentava não poder levá-la até a praia. O garçom falou com a equipe de manutenção, e, no dia seguinte, estavam prontas uma passarela de madeira até a praia e uma tenda sob a qual o jantar foi servido ao casal.

‘Histórias uau’ podem ser tão simples quanto um funcionário lembrar-se de como um hóspede prefere seu café e prepará-lo sem ser solicitado pelo resto da estadia. De acordo com Cooper, a ‘história uau’ diária é “a melhor maneira de comunicar o que esperamos de nossas damas e cavalheiros ao redor do mundo. Cada história reforça as ações que buscamos e demonstra como cada um em nossa organização contribui para nossos valores de serviço”. Como parte da política da empresa de construir relações positivas duradouras com todo cliente, cada funcionário tem o direito de gastar até US\$ 2 mil por hóspede para ajudar a atender uma necessidade ou um desejo identificado.

O hotel avalia o sucesso de sua prestação de serviços aos clientes por meio de entrevistas Gallup por telefone, que faz perguntas funcionais e emocionais. As questões funcionais focam a qualidade das refeições ou a limpeza dos quartos, enquanto as questões emocionais revelam uma percepção do bem-estar do cliente. The Ritz-Carlton usa essas descobertas, bem como as experiências cotidianas, para melhorar continuamente a experiência de seus hóspedes.

Em menos de três décadas, The Ritz-Carlton passou de um estabelecimento nos Estados Unidos para mais de 87 em 29 países e planeja expandir-se pela Europa, África, Ásia, Oriente Médio e Américas. Foi duas vezes premiada pelo prestigiado Malcolm Baldrige Quality Awards – a única empresa a conquistar esse feito.

## Questões

1. De que forma o The Ritz-Carlton se compara aos hotéis concorrentes? Quais são as principais diferenças?
2. Discuta a importância das ‘histórias uau’ para manter a alta qualidade de serviço ao cliente em um hotel de luxo como o The Ritz-Carlton.

*Fontes:* REISS, Robert. How Ritz-Carlton Stays at Top. *Forbes*, 30 out. 2009; GALLO, Carmine. Employee Motivation the Ritz-Carlton Way. *BusinessWeek*, 29 fev. 2008; GALLO, Carmine. How Ritz-Carlton Maintains Its Mystique. *BusinessWeek*, 13 fev. 2007; ROBISON, Jennifer. How The Ritz-Carlton Manages the Mystique. *Gallup Management Journal*, 11 dez. 2008; KEARSLEY, Kelly. Taking a Cue from Ritz-Carlton’s Customer Service. *Wall Street Journal*, 1 mar. 2013; SOLOMON, Micah. How Four Seasons and Ritz-Carlton Empower Employees and Uphold Customer Service Standards. *Forbes*, 28 out. 2013; SOLOMON, Micah. A Great Customer Experience (Ritz-Carlton Caliber) Requires More than Just Empowered Employees. *Forbes*, 18 set. 2013; <www.ritzcarlton.com>. Acesso em: 30 jul. 2018.

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### Clínica Mayo

A Clínica Mayo é o primeiro e mais integrado grupo de prática médica sem fins lucrativos do mundo. William e Charles Mayo fundaram a clínica há mais de 100 anos como um pequeno ambulatório e foram pioneiros no conceito de grupo de prática médica – um modelo amplamente utilizado nos dias de hoje.

A Clínica Mayo oferece atendimento médico excepcional e lidera em tratamentos em muitas especialidades, tais como câncer, doenças cardíacas, distúrbios respiratórios e urologia. Frequentemente, ocupa o

topo do ranking dos melhores hospitais da revista *U.S. News & World Report*, e possui 85% de reconhecimento de marca entre os adultos norte-americanos. Ela atingiu esse nível de sucesso ao adotar uma abordagem diferente da maior parte das clínicas e hospitais dos Estados Unidos e focar incansavelmente a experiência do paciente. Os dois valores centrais inter-relacionados da clínica remontam a seus fundadores e estão no cerne de tudo o que a organização faz: colocar os interesses do paciente acima de qualquer outro e praticar o trabalho em equipe.

Cada aspecto da experiência do paciente é levado em consideração nas três unidades da Clínica Mayo em Rochester (Minnesota), Scottsdale (Arizona) e Jacksonville (Flórida). Assim que um paciente adentra qualquer uma das instalações, sente a diferença.

Novos pacientes são recebidos por recepcionistas que os acompanham nos processos administrativos. Os pacientes que retornam são cumprimentados pelo nome e com um sorriso caloroso. As instalações foram projetadas para que, nas palavras do arquiteto de um dos prédios, “os pacientes sintam-se um pouco melhor antes de ver o médico”. Por exemplo, no lobby do hospital da Clínica Mayo em Scottsdale há uma cascata interna, além de uma janela de parede a parede com vista para as montanhas.

O Gonda Building, um edifício de 21 andares em Rochester, é a sede da Clínica Mayo que atende a pessoas do mundo todo em busca de tratamento médico. Contando com espaços abertos espetaculares e janelas amplas, abriga um Centro de Inovação cuja missão é “transformar a entrega e a experiência de cuidados de saúde”. Para ajudar a concretizar esse objetivo, os funcionários observam os pacientes e entrevistam suas famílias, além de realizar pesquisas e testes para modelar as possíveis soluções.

Por exemplo, quando a Mayo Clinic decidiu fazer uma grande renovação nas salas de exames, o Centro de Inovação construiu protótipos em um espaço flexível para que funcionários e pacientes pudessem testar novos layouts e identificar o ambiente mais eficiente e favorável ao paciente. O projeto resultou nas *Jack and Jill rooms*, uma área de exames no centro, ladeada por uma sala de consulta de cada lado com instalações para os familiares. Os médicos também preferiram não ter móveis na sala de exames.

A outra diferença significativa no atendimento a pacientes da Clínica Mayo é o conceito de trabalho em equipe. Quando chega um paciente é montada uma equipe multifuncional que pode incluir clínico geral, cirurgiões, oncologistas, radiologistas, enfermeiros, residentes e outros especialistas com a devida habilidade, experiência e conhecimento. Equipes de profissionais médicos trabalham em conjunto para diagnosticar os problemas médicos dos pacientes, incluindo horas de discussão sobre os resultados de exames para determinar o diagnóstico mais preciso e os melhores tratamentos. Quando se chega a um consenso, o líder reúne-se com o paciente e discute suas opções. Caso seja necessária uma cirurgia, o procedimento costuma ser programado para ocorrer no prazo de 24 horas, uma diferença drástica em relação à longa espera pela qual os pacientes passam em muitos hospitais. Os médicos da Clínica Mayo entendem que aqueles que buscam cuidados querem a ação mais rápida possível.

Os médicos da Mayo recebem um salário em vez de serem remunerados pelo número de pacientes atendidos ou exames solicitados. Como resultado, os pacientes recebem uma atenção mais individualizada, e

os médicos trabalham em conjunto em vez de competirem uns com os outros. Como um pediatra da clínica explicou, “ficamos à vontade de convocar colegas para o que eu chamo de ‘consultoria na calçada’. Eu não tenho que decidir sobre dividir uma remuneração ou ficar devendo favor a alguém. Nunca é uma questão de *quid pro quo*”.

A Clínica Mayo é uma organização sem fins lucrativos, de modo que toda sua receita operacional é reinvestida em pesquisas e programas de educação. Pesquisas de ponta são implementadas rapidamente para prover um tratamento de qualidade aos pacientes. A clínica oferece programas educacionais por meio de suas cinco escolas, e muitos de seus médicos vêm desses programas com as filosofias da Mayo enraizadas em sua mente, inclusive o lema: “O melhor para o paciente é o único interesse a ser considerado”.

A Clínica Mayo tem sido reconhecida ao longo de décadas por seu pensamento independente, desempenho e serviço extraordinários e foco central no atendimento ao paciente e em sua satisfação. O CEO, Dr. John Noseworthy, declarou: “Às vezes temos de tomar decisões que não fazem muito sentido do ponto de vista dos negócios, mas são a coisa certa para o paciente”. Talvez seja por isso que mais de 1,1 milhão de pacientes procurem a Clínica Mayo todos os anos, incluindo vários presidentes norte-americanos e chefes de Estado estrangeiros.

## Questões

1. Explique por que a Clínica Mayo se destaca no serviço ao cliente. Quais são os principais pontos de diferenciação em comparação com outros hospitais ou instalações médicas?
2. Existe algum conflito de interesses entre querer satisfazer seu paciente e proporcionar o melhor tratamento médico possível? Por quê?

*Fontes:* COMAROW, Avery. America's Best Hospitals. *U.S. News & World Report*, 15 jul. 2009; YEE, Chen May. Mayo Clinic Reports 2007 Revenue Grew 10%. *Star Tribune*, 17 mar. 2008; BERRY, Leonard L.; SELTMAN, Kent D. *Management Lessons from Mayo Clinic*. Nova York: McGraw-Hill, 2008; BERRY, Leonard L. Leadership Lessons from Mayo Clinic. *Organizational Dynamics* 33, ago. 2004, p. 228-42; BERRY, Leonard L.; BENDAPUDI, Neeli. Clueing in Customers. *Harvard Business Review*, fev. 2003, p. 100-6; FORGIA, John La; SELTMAN, Kent; SWANSON, Scott. Mayo Clinic: Sustaining a Legacy Brand and Leveraging Its Equity in the 21st-Century Market. *Palestra Conference on Brand Orchestration da Marketing Science Institute*, Orlando, FL, 4-5 dez. 2003; ROBERTS, Paul. The Agenda—Total Teamwork. *Fast Company*, 31 mar. 1999; NISSEN, Max. Mayo Clinic CEO: Here's Why We've Been the Leading Brand in Medicine for 100 Years. *Business Insider*, 23 fev. 2013; NICAS, Jack. Mayo Clinic's Upmarket Move. *Wall Street Journal*, 22 abr. 2013; <mayoclinic.com>. Acesso em: 30 jul. 2018.

## ESTUDO DE Caso

### Os desafios dos pedais como modalidade de transporte urbano em São Paulo

A mobilidade urbana é um desafio comum para diversas capitais ao redor do mundo. Na cidade de São Paulo, além do aumento populacional, que eleva a demanda por transporte público (atualmente, em torno de 10 milhões de pessoas utilizam o transporte público por dia útil na cidade), a frota de automóveis leves não para de aumentar. Entre 2014 e 2015 foram 509 carros novos a mais por dia nas ruas da capital. De acordo com a Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (Fenabrave), foi previsto que 2,5 milhões de veículos seriam comercializados em 2018, uma média de 6.850 carros por dia em todo o país.

Segundo levantamentos da Moovit, a distância média percorrida em uma única viagem em São Paulo é de 8,1 km. Cinquenta e quatro por cento das pessoas percorrem mais de 12 km em seus deslocamentos

entre residência e trabalho. Desse percurso, em média, 0,67 km é percorrido a pé e 18% da população caminha mais de 1 km até chegar a seu destino. Ao todo, um terço das viagens, em São Paulo, acontece a pé. Esse é um dos motivos que levou a prefeitura de São Paulo a investir na criação de ciclovias e bicicletários. A tentativa de satisfazer uma demanda crescente da população e atender a uma tendência mundial de incentivo ao uso de bicicletas não tem interesse apenas social e logístico, mas também econômico e com impactos sobre a saúde pública (FLORINDO et al., 2018). O custo de construir ciclovias é muito inferior comparado a outras modalidades de transporte como ônibus, metrô etc.

Estudos mostram que a existência de uma ciclovía próxima à residência das pessoas (a até 500 metros de distância) é um incentivo ao uso

dessa modalidade de transporte, aumentando em até 154% o número de pessoas que optam pelos pedais. Em países como Holanda e Dinamarca, mais de 25% das viagens são realizadas de bicicleta. No Brasil, apesar dos esforços, o uso ainda é muito baixo. Apenas 5,1% da população tem o hábito de pedalar em deslocamentos diários, mas estudos já indicam que a quantidade de ciclistas vem aumentando. Por esse motivo, em agosto de 2018, a prefeitura de São Paulo apresentou um projeto para melhorar a conectividade das ciclovias (atualmente, ela é inferior a 60%) e ampliar a malha cicloviária da cidade dos atuais 498 km para 1.420 km até 2028.

Esse cenário, associado à crescente preocupação das pessoas com a própria saúde, além da tendência internacional em buscar alternativas intermodais de transporte (combinação de transporte público com o uso de bicicletas e patinetes, por exemplo), fez certas empresas perceberem nesse nicho uma oportunidade de promoção de suas marcas e lançamento de novos produtos. É o caso da Bikxi, que inaugurou seus serviços em setembro de 2017, em São Paulo. A empresa oferece serviço de táxi *bike*, semelhante aos serviços oferecidos por empresas como Uber e 99: o usuário chama uma bicicleta por meio de um aplicativo e um ciclista irá buscá-lo; o passageiro faz, então, o trajeto como carona na bicicleta dirigida pelo *bike-taxista*. A startup disponibilizou 11 bicicletas elétricas e a ideia é que o preço do serviço seja inferior ao da passagem de ônibus. O objetivo é que o serviço seja utilizado em trajetos curtos, para facilitar a chegada do passageiro a outros modais.

Também merece destaque a parceria entre o banco Itaú e a prefeitura de São Paulo, que lançou o BikeSampa em 2012. É um projeto custeado integralmente pelo Itaú e que permite retirar e usar uma bicicleta de modo gratuito por até uma hora. A partir desse tempo, é cobrado o valor de R\$ 5,00 por hora. O projeto conta com 260 estações e 2.600 bicicletas. Em dezembro de 2015, para concorrer com o Itaú e aumentar ainda mais o número de usuários de bicicletas na cidade de São Paulo, o Bradesco Seguros começou a patrocinar o serviço de aluguel de bicicletas Ciclo Sampa. Hoje, são 17 estações e 170 bicicletas. O uso delas é gratuito por 30 minutos e custa R\$ 5,00 a cada 30 minutos extras. Assim como no caso do BikeSampa, as bicicletas podem ser devolvidas em qualquer estação que tenha vagas disponíveis.

A desvantagem do sistema é o fato de que o usuário precisa se deslocar até uma das estações de uma das empresas e, para devolver o equipamento, deve encontrar uma vaga disponível mais próxima de seu destino. O restante do percurso acaba sendo percorrido a pé. Para resolver essa questão, os fundadores da Yellow desenvolveram o sistema *dockless*, ou seja, não há estações para se retirar nem devolver as bicicletas. O modelo já existe na Europa e nos Estados Unidos, sendo popular na China. Os usuários podem deixar a bicicleta em qualquer lugar para que outra pessoa a pegue também em pontos aleatórios.

Foram disponibilizadas 500 bicicletas em regiões com maior densidade de demanda para um teste inicial – áreas nobres da Zona Oeste, como os bairros de Itaim Bibi, Vila Olímpia e Pinheiros. O usuário aciona o sistema por meio de um aplicativo de celular e paga o equivalente a R\$ 1,00 a cada 15 minutos. Até o final de 2018, o total de bicicletas deve atingir 20 mil unidades e, até 2019, a intenção é que haja 100 mil Yellows pela cidade.

Lançada em julho de 2018, a ideia é que as bicicletas sejam usadas em trechos curtos, de 1 a 2 km, para complementar o transporte público, como integração entre a casa do usuário e a parada de ônibus ou a estação de metrô. A princípio, a proposta da empresa era a de que o usuário poderia pegar a *bike*, sair pedalando e estacioná-la onde quisesse. Essa questão teve de ser repensada. Em função de não haver estações, as bicicletas criam poluição urbana e atrapalham a organização geral de calçadas quando são malparadas, o que representa uma

infração, passível de multa, de acordo com o Estatuto do Pedestre de São Paulo. Bicicletas mal estacionadas prejudicam não apenas a locomoção de pessoas (especialmente de cadeirantes), mas podem criar obstruções em saídas de garagem, estacionamentos de comércios e pontos de ônibus, por exemplo. Além disso, como o foco inaugural da empresa foram regiões mais nobres da cidade, muitos usuários começaram a deslocar bicicletas dentro de trens e metrô para bairros da periferia sem desativar sua trava e sem gerar cobranças. Também houve casos de pessoas que estacionavam a bicicleta dentro de sua residência ou trabalho, para garantir a utilização dela de forma cativa em seu retorno.

Em função do mau uso do sistema, a empresa anunciou mudanças, criando restrições e até multa para quem não respeitar os novos limites. A partir de 1º de outubro de 2018, a empresa passou a cobrar uma multa de R\$ 30,00 de quem estacionar a bicicleta fora de sua área de atuação. Embora a Yellow já tenha duas mil bicicletas em uso (a startup já aumentou em 1.500 unidades a quantidade disponibilizada), esse número é insuficiente para atender a toda a cidade. Por esse motivo, a empresa resolveu adotar a cobrança de resgate. Não se trata de uma multa, segundo o presidente, mas de uma forma de manter as bicicletas dentro da região em que a Yellow pretende estar presente.

Outra questão importante é o risco de furto e vandalismo. Pensando nisso, a empresa desenvolveu bicicletas mais baratas e componentes que dificultam o reaproveitamento (sem dispositivos que facilitem as pedaladas – não há marcha e os pneus são maciços, por exemplo), com um sistema de rastreamento por GPS e alarme. Tais características dificultam seu uso por mais de 4 km ou então em subidas, exigindo certo preparo físico dos usuários. Por esse motivo, para se chegar a regiões mais acidentadas, como a avenida Paulista, por exemplo, o uso da Yellow ainda é pouco frequente.

Também há funcionários, os ‘Guardiões Yellow’, que pedalam pelos pontos com maior concentração de usuários para detectar irregularidades. Mesmo assim, o roubo e o vandalismo das bicicletas têm sido constantes; diversas imagens circulam pelas redes sociais de bicicletas da Yellow depredadas e com peças retiradas em diversos pontos da cidade de São Paulo. As ocorrências de vandalismo, no entanto, não foram surpresa para a startup. Em um comunicado oficial, a empresa afirma que esse número foi menor do que o esperado e que tem mantido diálogo com a Polícia Civil, a Polícia Militar e a Guarda Civil Metropolitana para solucionar casos e garantir o funcionamento do serviço. As ocorrências realmente não parecem ter surpreendido a empresa nem prejudicado o modelo de negócios. Em setembro de 2018, a Yellow recebeu um aporte de US\$ 63 milhões para expandir os serviços a outras capitais do Brasil e da América Latina (com destaque para México, Argentina, Chile e Colômbia), e para a construção de uma fábrica de patinetes elétricos. Anteriormente, a startup já tinha levantado US\$ 75 milhões em investimentos.

## Questões

1. Uma das principais dificuldades na gestão de serviços é sua distribuição. Analise o modelo adotado pela Yellow e discuta suas vantagens e desvantagens, tanto para o consumidor como para a empresa. De que forma o uso da tecnologia contribui para a distribuição de serviços?
2. De acordo com a literatura, um serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar vinculado a um bem físico, o desempenho é transitório, não raro de natureza intangível, e não resulta normalmente em propriedade de quaisquer fatores de produção. Quais são as consequências diretas do trecho em destaque para a gestão de marketing de uma empresa? Como esse aspecto afeta o modelo de negócios da Yellow?



3. A Yellow pode maximizar suas receitas por meio de economias de escopo. Sugira alternativas para a empresa se beneficiar de ações nesse sentido.

## Autores

**Carlos Augusto da Silva Loures:** doutor e mestre em administração (área de marketing) pela FEA-USP, bacharel em administração pela FEA-USP e coordenador do curso de administração do Centro Universitário Álvares Penteado (Fecap). É também professor-assistente da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

**Roberto Flores Falcão:** mestre e doutorando em administração (área de marketing) pela FEA-USP. Bacharel em Administração pela FEA-USP e professor de marketing de serviços, planejamento de marketing e marketing internacional no Centro Universitário Álvares Penteado (Fecap).

*Fontes:* BALAGO, Rafael. Prefeitura e Itaú buscam empresas para expandir empréstimo de bicicletas. *Folha de S.Paulo*, 2 abr. 2017. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/2017/04/1871565-prefeitura-e-itaubuscam-empresas-para-expandir-emprestimo-de-bicicletas.shtml>>. Acesso em: 18 out. 2018; BIGARELLI, Barbara. Yellow: bicicletas roubadas e danificadas não prejudicam operação. *Época Negócios*, 22 ago. 2018. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/08/yellow-bicicletas-roubadas-e-danificadas-nao-prejudicam-operacao.html>>. Acesso em: 18 out. 2018; BIKESampa. *Site institucional*. Disponível em: <<https://bikeitau.com.br/bikesampa/>>. Acesso em: 18 out. 2018; BOMFIM, Mariana. SP tem bike que pode ser deixada em qualquer lugar por R\$ 1 a cada 15 min. *UOL* 2 ago. 2018. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2018/08/02/sao-paulo-compartilhamento-bikes.htm>>. Acesso em: 18 out. 2018; BRUNO, Ribeiro. "A sociedade ainda acredita no carro", alerta pesquisador do MIT. *O Estado de S. Paulo*. Disponível em: <<https://sustentabilidade.estadao.com.br/noticias/geral,a-sociedade-ainda-acredita-no-carro-alerta-pesquisador-do-mit,70002098250>>. Acesso em: 18 out. 2018; CAPELAS, Bruno; LIMA, Mariana. Startup brasileira de bicicletas Yellow levanta US\$ 63 mi em aportes. *O Estado de São Paulo*, 13 set. 2018. Disponível em: <<https://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,um-mes-apos-iniciar-as-operacoes-yellow-levanta-us-63-milhoes-em-investimentos,70002500889>>. Acesso em: 18 out. 2018; CICSampa. *Site institucional*. Disponível em:

<<http://www.ciclosampa.com.br/>>. Acesso em: 18 out. 2018; FLORINDO, A. A. et al. Cycling for transportation in Sao Paulo City: associations with bike paths, train and subway stations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 15, n. 4, p. 562, 2018; MIOZZO, Júlia. Bicicletas Yellow sofrem depredações e roubos, mas empresa não está preocupada. *InfoMoney*, 27 ago. 2018. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/negocios/grandes-empresas/noticia/7585272/bicicletas-yellow-sofrem-depredacoes-e-roubos-mas-empresa-nao-esta-preocupada>>. Acesso em: 18 out. 2018; MOOVIT Insights. Disponível em: <[https://moovitapp.com/insights/pt-br/Moovit\\_Insights\\_%C3%8Dndice\\_sobre\\_o\\_Transporte\\_P%C3%ABlico-242](https://moovitapp.com/insights/pt-br/Moovit_Insights_%C3%8Dndice_sobre_o_Transporte_P%C3%ABlico-242)>. Acesso em: 18 out. 2018; NAKAGAWA, Marcelo. De novo as bikes: agora para valer. *Estadão PME*, 29 ago. 2018. Disponível em: <<https://pme.estadao.com.br/noticias/pme,de-novo-as-bikes-agora-para-valer,70002476860,0.htm>>. Acesso em: 18 out. 2018; ROCHA, André Ítalo. Venda de veículos novos cresce 23,14% em janeiro, aponta Fenabrave. *O Estado de São Paulo*, 1º fev. 2018. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,venda-de-veiculos-novos-cresce-23-14-em-janeiro-aponta-fenabrave,70002174361>>. Acesso em: 18 out. 2018; STOCHERO, Tahiane. Prefeitura de SP apresenta projeto para criar mais 1.420 km de ciclovias até 2028. *G1*, 3 ago. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2018/08/03/prefeitura-de-sp-apresenta-projeto-para-criar-mais-1420-km-de-ciclovias-ate-2028.ghtml>>. Acesso em: 18 out. 2018; TOLEDO, Luiz Fernando. Ciclovias da USP tem apenas 10% do tamanho previsto. *O Estado de São Paulo*, 31 ago. 2016. Disponível em: <<https://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,ciclovias-da-usp-tem- apenas-10-do-tamanho-previsto,10000073049>>. Acesso em: 18 out. 2018; VEIGA, Edison. Um táxi bike para fugir do trânsito. *O Estado de São Paulo*, 23 set. 2017. Disponível em: <<https://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,um-taxi-bike-para-fugir-do-transito,70002012867>>. Acesso em: 18 out. 2018; VIEIRA, Bianka. Yellow Bike muda plano em SP, concentra bicicletas em área nobre e cria multa. *Folha S.Paulo*, 27 set. 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2018/09/yellow-bike-muda-plano-em-sp-concentra-bicicletas-em-area-nobre-e-cria-multa.shtml>>. Acesso em: 18 out. 2018; ZIEGLER, Maria Fernanda. Construção de ciclovias em São Paulo incentiva uso de bicicletas. *Agência Fapesp*, 8 jun. 2018. Disponível em: <<http://agencia.fapesp.br/construcao-de-ciclovias-em-sao-paulo-incentiva-uso-de-bicicletas/27977/>>. Acesso em: 18 out. 2018; ZYLBERKAN, Mariana. Bicicleta amarela para deixar onde quiser estreia em área nobre e com falhas em SP. *Folha de S.Paulo*, 11 ago. 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2018/08/bike-para-deixar-onde-quiser-estrea-so-em-area-nobre-e-com-falhas-em-sp.shtml>>. Acesso em: 18 out. 2018.



# CAPÍTULO 15

## Introdução de novos produtos no mercado

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Como os novos produtos podem ser categorizados?
2. Quais desafios uma empresa enfrenta ao desenvolver novos produtos?
3. Quais estruturas e processos organizacionais ajudam a gerenciar o desenvolvimento de novos produtos?
4. Quais são os principais estágios do desenvolvimento de novos produtos?
5. Qual é a melhor maneira de gerenciar o processo de desenvolvimento de novos produtos?
6. Como gerenciar melhor o processo de desenvolvimento de conceito e estratégia?
7. Qual é a melhor maneira de gerenciar o processo de comercialização de novos produtos?
8. Que fatores afetam a taxa de difusão e a adoção pelo consumidor de produtos recém-lançados?

O desenvolvimento de novos produtos molda o futuro de uma empresa. Bens e serviços aprimorados ou substitutos podem manter ou gerar vendas e novos produtos podem transformar setores da economia e empresas, além de mudar vidas. Empresas que desafiam normas setoriais e aplicam soluções criativas vão encantar e engajar os consumidores, como a General Motors fez com o OnStar.<sup>1</sup>

A tecnologia sempre desempenhou um papel importante na indústria automobilística — e inovações revolucionárias podem trazer enormes recompensas. A General Motors teve muito sucesso com seu OnStar, uma mistura criativa de tecnologia celular, bluetooth, GPS, alto-falantes e, o mais importante, operadores humanos. O sistema de comunicação integrado ao carro oferece benefícios tanto de segurança como de conveniência, incluindo chamadas com viva-voz, navegação passo a passo, assistência para localização de veículos roubados e o Crash Response System, que contata o motorista imediatamente quando os airbags são ativados e, se necessário, envia assistência médica de emergência. Dois mil consultores de atendimento estão disponíveis no call center 24 horas por dia e podem ajudar os motoristas em caso de pneu furado, falta de combustível, necessidade de localizar o banco ou a pizzaria mais próxima ou simplesmente para obter a previsão do tempo ou um número de telefone. Um consultor OnStar pode até desbloquear um automóvel via satélite. Mais de 4,5

**Os profissionais de marketing desempenham papel importante no processo de desenvolvimento de novos produtos, identificando e avaliando ideias, além de atuar em conjunto com o departamento de P&D e outras áreas em todas as etapas de desenvolvimento. Este capítulo apresenta uma análise detalhada do processo de desenvolvimento de novos produtos. Grande parte da discussão presta-se igualmente a novos bens, serviços ou modelos de negócio.**



As características únicas do sistema de comunicação Innovative OnStar integrado a automóveis da General Motors são altamente valorizadas pelos clientes da montadora.

Crédito: General Motors, LLC 2011.

milhões de proprietários de veículos GM estavam tão satisfeitos com o serviço — respaldado por intensa campanha de propaganda —, que concordaram em pagar por ele após o período de seis meses de avaliação gratuita. O OnStar FMV (Para meu veículo, do inglês *for my vehicle*) estende muitos desses benefícios para carros que não sejam da marca GM mediante uma taxa de inscrição e um custo mensal, substituindo-se o retrovisor existente por um espelho OnStar.

## Opções para novos produtos

Existem vários tipos de novos produtos e formas de criá-los.<sup>2</sup>

### FAZER OU COMPRAR

Uma empresa pode agregar novos produtos por meio de aquisição ou de desenvolvimento. No processo de aquisição, a empresa pode comprar outras empresas, comprar patentes de outras empresas ou comprar uma licença ou franquia de outra empresa. A gigante suíça de alimentos Nestlé aumentou sua presença na América do Norte ao adquirir marcas tão diversas quanto Carnation (ingredientes para sobremesa), Stouffer's (comida pronta congelada), Ralston Purina (ração animal), Dreyer's Ice Cream (sorvete), Jenny Craig (produtos para dieta), Gerber (alimentos infantis), Poland Springs (água mineral) e PowerBar (barra energética para praticantes de esportes).<sup>3</sup>

No entanto, há um limite para as aquisições que uma empresa pode fazer com sucesso. Em algum momento, elas precisarão *crescer de forma orgânica*, isto é, desenvolver novos produtos internamente. A Praxair, fornecedora mundial de gases industriais, somente conseguiu atingir a meta ambiciosa de crescimento em vendas novas com uma boa dose de crescimento orgânico e uma série de projetos menores, porém, significativos, avaliados em US\$ 5 milhões.<sup>4</sup>

No processo de desenvolvimento, a empresa pode criar novos produtos em seus próprios laboratórios ou contratar pesquisadores independentes ou empresas especializadas em desenvolvimento tanto de produtos específicos como de novas tecnologias.<sup>5</sup> Empresas como Samsung, GE, Diageo, Hershey's e USB têm feito uso de consultorias especializadas para proporcionar novas perspectivas e pontos de vista.

### TIPOS DE NOVOS PRODUTOS

Os novos produtos podem variar de inovações que criam um mercado até então inexistente a aperfeiçoamentos e revisões de produtos preexistentes. A maior parte da atividade de desenvolvimento de novos produtos é dedicada à melhoria do que já está no mercado. Alguns dos mais bem-sucedidos produtos de consumo lançados em tempos recentes nos Estados Unidos são extensões de marca: Tide To Go Stain Eraser, Gillette Fusion ProGlide Styler, Dawn Power Clean, Crest 3D White Glamorous White Toothpaste e Coconut Delight Oreo Fudge Cremes.<sup>6</sup> Na Sony, as modificações de produtos estabelecidos são responsáveis por mais de 80% da atividade ligada a novos produtos.

É cada vez mais difícil identificar produtos arrasadores que transformarão um mercado, mas a inovação contínua pode forçar os concorrentes a tentar acompanhar o passo e também ampliar o significado da marca.<sup>7</sup> A Armstrong World Industries vendia revestimentos para pisos e passou a oferecer forros de teto e, em seguida, decoração total de interiores. Antes um fabricante de tênis de corrida, agora a Nike concorre com fabricantes de todos os tipos de calçados, roupas e equipamentos esportivos. Sua inovadora FuelBand mede a produção de energia de uma pessoa durante o dia e permite que ela seja compartilhada com outros via internet; seus calçados com o ajuste parecido com o de uma meia, os Flyknit Racer, são ecologicamente corretos e criam uma inusitada experiência de corrida.<sup>8</sup>

Menos de 10% de todos os novos produtos são realmente inovadores e constituem uma novidade para o mundo.<sup>9</sup> Esses produtos envolvem os maiores custos e riscos. Embora inovações radicais possam prejudicar o resultado financeiro das empresas em curto prazo, se tiverem sucesso poderão criar uma vantagem competitiva sustentável maior do que os produtos comuns e, conseqüentemente, gerar expressivas recompensas financeiras.<sup>10</sup>

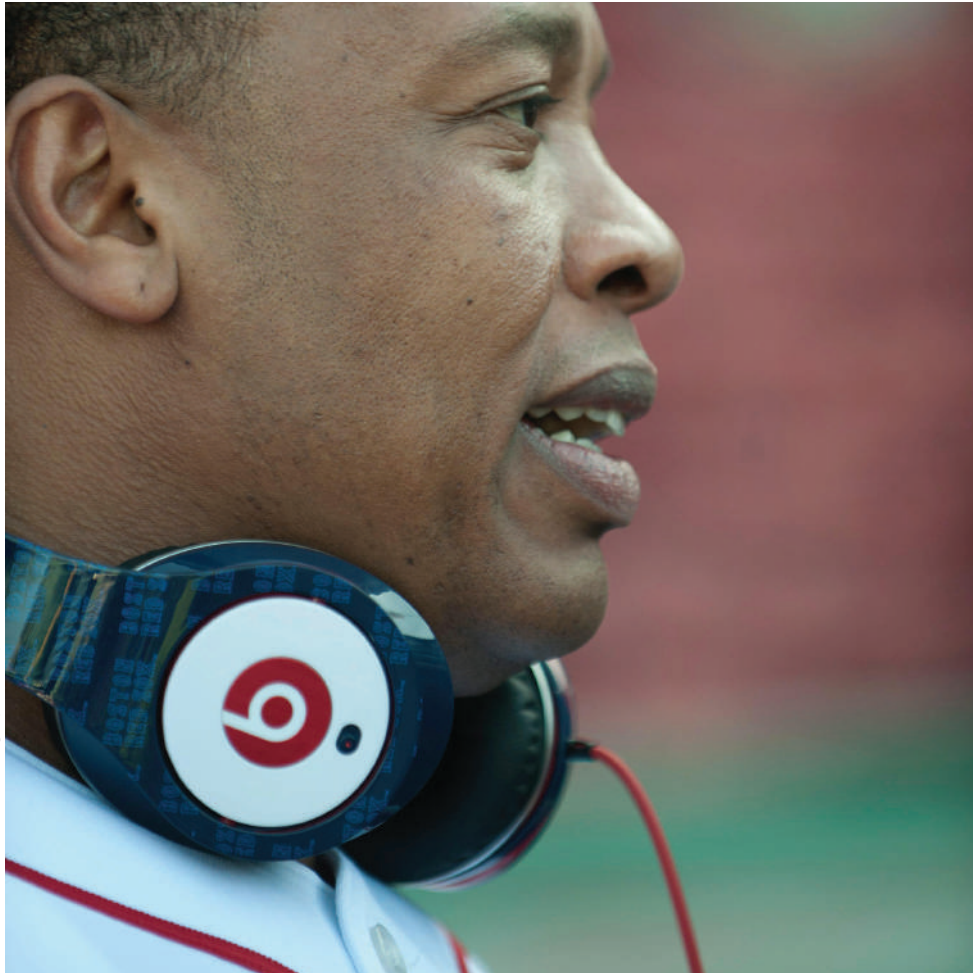
A Keurig foi pioneira no sistema de cafeteira elétrica para dose única de café ou chá vendidos em cápsulas, muito usado em casas e escritórios. Pela velocidade, conveniência e variedade oferecidas, os usuários estão dispostos a pagar 10 vezes o custo de uma xícara tradicional de café, ajudando as vendas da Keurig a se aproximarem de US\$ 4 bilhões e sua participação de mercado baseada em receita com vendas superiores a 40%.<sup>11</sup> Outro produto inovador de alto valor são os fones de ouvido Beats by Dr. Dre.<sup>12</sup>



**BEATS BY DRE** Nascido com o nome Andrew Young, membro fundador do N.W.A. (negros com atitude, do inglês *niggaz wit attitudes*) e produtor famoso de rap, Dr. Dre deixou uma marca indelével na cena musical antes de se tornar um empreendedor. Seus fones de ouvido Beats by Dre, lançados em 2006 com o magnata da música Jimmy Iovine, transformaram-se em objeto

de desejo para muitos amantes da música apesar do custo de US\$ 300, quase 10 vezes mais que os similares comuns. Seu atrativo está em um som com graves potentes e um visual elegante, embora as avaliações dos audiófilos sejam controversas. Com forte adesão entre músicos e atletas famosos — eram vistos em toda parte nos Jogos Olímpicos de 2012 em Londres —, esses fones

não eram apenas uma tendência da moda, mas práticos e essenciais ao estilo de vida moderno. A Beats by Dre fez parceria com empresas como Chrysler, HP e HTC para integrar sua tecnologia a carros, computadores e smartphones, além de lançar sua própria versão auricular e outros produtos. A empresa foi adquirida pela Apple por US\$ 3 bilhões em agosto de 2014.



Créditos: © epa european pressphoto agency b.v./Alamy.

As características e o design inovadores da Beats by Dre permitem à marca cobrar um preço premium no mercado.

Via de regra, as empresas precisam criar uma forte parceria de P&D e de marketing para obter uma inovação radical.<sup>13</sup> Uma cultura corporativa adequada é outro fator determinante; a empresa deve estar preparada para canibalizar produtos existentes, tolerar o risco e manter a atividade de marketing orientada para o futuro.<sup>14</sup> Um profundo conhecimento dos clientes também é indispensável.<sup>15</sup>

Existem poucas técnicas confiáveis para estimar a demanda por inovações radicais.<sup>16</sup> Focus groups podem fornecer alguma perspectiva sobre os interesses e as necessidades dos clientes, mas os profissionais de marketing precisarão de uma abordagem de tentativa e erro baseada na observação e no feedback provenientes das experiências dos primeiros usuários, bem como de outros meios, como chats on-line ou blogs específicos de produtos.

Em especial, empresas de alta tecnologia nos setores de telecomunicações, computação, produtos eletrônicos de consumo, biotecnologia e software buscam a inovação radical.<sup>17</sup> Elas enfrentam uma série de desafios pertinentes ao lançamento de produtos: alta incerteza tecnológica, alta

incerteza mercadológica, concorrência acirrada, custos elevados de investimento, ciclos de vida curtos e fontes de financiamento escassos para projetos de risco.<sup>18</sup> Porém, sucessos não faltam. O Google lançou uma série de produtos pioneiros e está à procura de outros.<sup>19</sup>

**GOOGLE** Desde seu início como o motor de busca por excelência, o Google lançou uma ampla variedade de produtos que valeram a reputação de uma das empresas mais inovadoras e renderam um valor de mercado superior a US\$ 300 bilhões. A empresa lançou uma série de produtos on-line relacionados — especialmente o Gmail, a rede social Google+ e o navegador aprimorado Google Chrome. Também fez uma forte entrada no mercado de telefonia móvel com seu

sistema operacional Android e a aquisição da Motorola Mobility por US\$ 12,5 bilhões. Mas nem todos os novos produtos tiveram sucesso; alguns dos que pareceram errar o alvo foram Google Answers, Dodgeball e Lively. Talvez um de seus produtos mais ambiciosos tenha sido o Google Glass, um computador usado como óculos cujo visor ótico permite ao usuário atender chamadas, gravar vídeos e tirar fotos com ativação por voz; conectar-se a um celular; publicar em mídias sociais;

realizar buscas no Google, entre outras coisas. A empresa testou o produto com milhares de Glass Explorers, que pagaram US\$ 1,5 mil cada um pela oportunidade de ser um dos primeiros a adotar a tecnologia e divulgar comentários. O Google X, grupo interno que desenvolveu o Google Glass, tem buscado outros produtos ‘fora de série’, como carros autônomos e balões capazes de transmitir internet de banda larga para regiões remotas de uma altura de 19 km.

O cofundador do Google, Sergey Brin, é um forte defensor de produtos inovadores, como o Google Glass.



Créditos: © epa european pressphoto agency b.v./Alamy.

## Desafios no desenvolvimento de novos produtos

A introdução de novos produtos vem acelerando, e nos setores de varejo, bens de consumo eletrônicos e automóveis, entre outros, o tempo para colocar um produto no mercado foi reduzido à metade.<sup>20</sup> Por exemplo, o fabricante de artigos de luxo em couro Louis Vuitton implementou um novo formato de fábrica nomeado Pégase, que permite enviar novas coleções para suas lojas a cada seis semanas — mais que o dobro da frequência do passado —, oferecendo aos clientes mais opções de escolha.<sup>21</sup>

### O IMPERATIVO DA INOVAÇÃO

Em uma economia em rápida transformação, a inovação contínua é uma questão de necessidade. Empresas que deixam de desenvolver novos produtos ficam vulneráveis à variação das necessidades e preferências dos clientes, aos ciclos de vida de produto mais curtos, a uma maior

concorrência nacional e estrangeira e especialmente às novas tecnologias. Google, Dropbox e Box atualizam seus softwares diariamente.<sup>22</sup>

Empresas altamente inovadoras são capazes de identificar e rapidamente agarrar novas oportunidades de mercado. Ao criar uma atitude positiva em relação à inovação e à exposição ao risco, transformam o processo de inovação em algo rotineiro, praticam o trabalho em equipe e permitem que seu pessoal experimente e até falhe. Uma delas é a W. L. Gore.<sup>23</sup>

**W. L. GORE** Mais conhecida por seu tecido de alto desempenho GORE-TEX, a W. L. Gore tem lançado produtos inovadores tão variados quanto cordas de guitarra, fio dental, dispositivos médicos e células de combustível, sem deixar de reinventar constantemente os usos do politetrafluoroetileno (teflon). Vários princípios orientam seu processo de desenvolvimento de novos produtos. Em primeiro lugar, ela trabalha com clientes potenciais. Seu enxerto torácico, concebido para combater doenças cardíacas, foi desenvolvido em estreita colaboração com médicos. Em segundo, permite que os funcionários escolham projetos e indiquem líderes e equipes

de produto. A Gore gosta de estimular ‘defensores apaixonados’, capazes de convencer os outros de que um projeto vale sua dedicação de tempo e comprometimento. Desse modo, os líderes têm posições de autoridade porque têm seguidores. O desenvolvimento da célula de combustível reuniu mais de 100 dos 9 mil pesquisadores associados da Gore. Terceiro, todos os pesquisadores associados gastam 10% de suas horas de trabalho desenvolvendo suas próprias ideias. As mais promissoras são levadas adiante e avaliadas de acordo com o exercício *real, win, worth* (real, vencer, valor): É uma oportunidade real? Podemos vencer? Podemos ganhar dinheiro? Em

quarto lugar, a Gore sabe quando desistir, embora becos sem saída em uma área possam desencadear inovação em outra: as cordas para guitarra acústica Elixir resultaram de uma iniciativa malsucedida em cabos de bicicleta. Até mesmo as iniciativas bem-sucedidas podem ter que ser passadas adiante. O fio dental sem fiapo Glide foi vendido para a Procter & Gamble porque a GORE-TEX sabia que os varejistas prefeririam lidar com uma empresa que vende toda a família de produtos de cuidados para saúde. A empresa privada de 10 mil funcionários tem operações em dezenas de países ao redor do mundo e receita superior a US\$ 3 bilhões.



**YOU STAY DRY,  
PROTECTED AND  
FOCUSED OUTSIDE**

**WITH GORE-TEX®  
PRO SHELL INSIDE.**

The question isn't if you're going to climb in unpredictable weather, it's how. Whether enduring gusty winds, rain, sleet or snow, GORE-TEX® products improve performance by providing durably waterproof, windproof and breathable protection and comfort—guaranteed. That's why the best outdoor brands choose GORE-TEX® product technology.






**The North Face**  
Point Five Jacket



Experience more

gore-tex.com

© 2011 W. L. Gore & Associates, Inc. GORE-TEX®, GORE®, GUARANTEED TO KEEP YOU DRY® and designs are trademarks of W. L. Gore & Associates

Com diferentes políticas e processos, a W.L. Gore criou uma cultura inovadora que gerou inúmeros novos produtos de sucesso.

Crédito: W.L. Gore & Associates.



Inovação significa ‘criar novas opções’ às quais a concorrência não tenha acesso, diz o CEO da IDEO, Tim Brown. Não se trata de pessoas brilhantes gerando novas ideias espontaneamente, ele argumenta, mas de identificar pressupostos ocultos e processos ignorados que podem mudar a maneira como uma empresa faz negócios.<sup>24</sup>

## O SUCESSO DE UM NOVO PRODUTO

A maioria das empresas estabelecidas concentra-se na *inovação incremental*, ingressando em novos mercados ao adaptar produtos para novos clientes, usando variações de um produto principal para ficar um passo à frente do mercado e criando soluções provisórias para problemas que afetam o setor como um todo. Com a adoção generalizada de celulares, os aplicativos móveis têm-se tornado um negócio lucrativo, como descobriram os criadores do videogame Angry Birds, que asseguraram sua liderança com inovação contínua.<sup>25</sup>

**ANGRY BIRDS** Um sucesso espetacular, o Angry Birds transcendeu suas origens como um aplicativo móvel para transformar-se em um fenômeno cultural e uma franquia de marca entrincheirada. Criado na Finlândia por Niklas Hed e comercializado pela Rovio Entertainment, o videogame usa um estilingue para arremessar pássaros coloridos em porcos verdes que tentam se abrigar. Com a marca de 50 milhões de downloads em seu primeiro ano, tornou-se um campeão de vendas na

Apple Store, gerando uma série de sequências, RIO Seasons e Space, e dois lançamentos subsequentes ligados ao filme Star Wars. A Rovio manteve seus usuários interessados nos títulos existentes adicionando continuamente novos níveis aos jogos — no início, o Angry Birds tinha 63 níveis, que passaram para mais de 360. Tomando a Disney como exemplo, a marca foi estendida com sucesso dentro e fora da área de entretenimento, com brinquedos, jogos, mochilas, petiscos de frutas, roupas

íntimas e muito mais que atingiram US\$ 650 milhões em vendas. A Rovio — que, em finlandês, significa ‘fogueira’ — tem valor estimado em US\$ 9 bilhões. Há um programa de televisão Angry Birds, uma série de histórias em quadrinhos e um filme 3D; seu site no YouTube teve mais de um bilhão de visualizações. A marca tem mais de 400 parceiros, desde a Coca-Cola até a Intel e a Kraft. A Rovio também abriu lojas de varejo na China e parques temáticos na Finlândia, China e Reino Unido.

O aplicativo móvel Angry Birds é tão popular que inspirou até parques temáticos em alguns países.



Crédito: Sarianniemi Adventure Park.

Empresas mais novas criam *tecnologias revolucionárias* que implicam menor custo e maior probabilidade de alterar o cenário competitivo. Empresas estabelecidas podem ser lentas ao reagir a essas tecnologias — ou mesmo investir nelas — porque ameaçam seu investimento. Então, subitamente, veem-se frente a frente com novos concorrentes arrasadores, muitas vezes fracassando.<sup>26</sup> Para escapar dessa armadilha, as empresas dominantes precisam acompanhar cuidadosamente as preferências tanto de clientes como de não clientes e descobrir necessidades em contínua evolução difíceis de articular.<sup>27</sup>

O que mais uma empresa pode fazer para desenvolver produtos novos e bem-sucedidos? Em um estudo sobre bens industriais, os especialistas em novos produtos Cooper e



Kleinschmidt verificaram que o fator de sucesso número um é o produto incomparável e superior, com sucesso em 98% das vezes, se comparados a produtos com vantagem moderada (58% de sucesso) ou vantagem mínima (18% de sucesso). Outro importante fator de sucesso é ter um conceito bem definido de produto. A empresa deve definir e avaliar cuidadosamente o mercado-alvo, os requisitos do produto e seus benefícios antes de prosseguir. Outros fatores de sucesso são a sinergia entre marketing e tecnologia, a qualidade da execução em todas as etapas e a atratividade do mercado. Produtos concebidos em colaboração com outros países que têm uma perspectiva global em mente também se saem melhor.<sup>28</sup>

## O FRACASSO DE UM NOVO PRODUTO

Os índices de novos produtos que fracassam são estimados em 50% a 95% nos Estados Unidos e em 90% na Europa.<sup>29</sup> Produtos novos fracassam por muitos motivos: ignoram ou interpretam mal as pesquisas de mercado; superestimam o tamanho do mercado; altos custos de desenvolvimento; projeto ou desempenho insatisfatório; posicionamento, propaganda ou preço incorreto; apoio insuficiente à distribuição; concorrentes que reagem com firmeza; e ROI inadequado. Outras desvantagens são:

- **Mercados fragmentados.** As empresas precisam dirigir seus esforços a segmentos menores de mercado, e isso pode significar vendas e lucros menores para cada produto.
- **Restrições sociais, econômicas e governamentais.** Produtos novos devem atender a requisitos de segurança do consumidor, a preocupações ambientais e a severas restrições de produção.
- **Custo de desenvolvimento.** Normalmente, uma empresa precisa gerar muitas ideias até encontrar aquela que valha a pena desenvolver; por isso, é comum que enfrentem altos custos de P&D, produção e marketing.
- **Escassez de capital.** Algumas empresas possuem boas ideias, mas não conseguem levantar os recursos necessários para pesquisá-las e lançá-las.
- **Necessidade de menor prazo para o desenvolvimento.** As empresas devem aprender a reduzir o tempo de desenvolvimento, utilizando novas técnicas, parceiros estratégicos, testes antecipados da concepção do produto e planejamento avançado de marketing.
- **Tempo de lançamento inapropriado.** Novos produtos são lançados após a categoria já ter deslançado ou quando ainda há pouco interesse.
- **Menores ciclos de vida de produtos.** Os concorrentes são ágeis em copiar o que faz sucesso. A Sony costumava ter uma vantagem de três anos com seus novos produtos. Atualmente, a Matsushita pode copiá-los em seis meses, mal dando à Sony tempo para recuperar seu investimento.
- **Falta de suporte organizacional.** É possível que o novo produto não se encaixe na cultura da empresa ou talvez não receba o apoio financeiro ou outro tipo de suporte necessário.

Entretanto, o fracasso faz parte do jogo e as empresas verdadeiramente inovadoras o aceitam como um mal necessário na busca pelo sucesso. O especialista em marketing do Vale do Silício, Seth Godin, afirma: “Falhar não é apenas aceitável, é imperativo”.<sup>30</sup> Muitas empresas da web resultam de empreendimentos anteriores que fracassaram e experimentam inúmeros insucessos à medida que seus serviços evoluem. A Dogster.com, um site de rede social para amantes de cães, surgiu após o retumbante fracasso da Pets.com.<sup>31</sup>

Um fracasso inicial nem sempre é o fim da linha para uma ideia. A Eli Lilly reconhece que 90% das drogas experimentais não dão certo, e considera o malogro uma parte inevitável do processo de descoberta. Seus cientistas são encorajados a encontrar novos usos para componentes malsucedidos em determinada fase de um teste clínico em seres humanos. O Evista, que fracassou como contraceptivo, foi transformado em um medicamento para o tratamento da osteoporose que rende US\$ 1 bilhão por ano. O Strattera não teve sucesso como antidepressivo, mas virou um campeão de vendas para o transtorno do déficit de atenção e hiperatividade.<sup>32</sup>

## Arranjos organizacionais

Muitas empresas usam a *engenharia orientada ao cliente* para criar novos produtos, incorporando as preferências dos clientes no projeto final. Algumas recorrem a mudanças internas para desenvolver novos produtos com mais chances de sucesso. Vejamos o caso da SAP.<sup>33</sup>

**SAP** Após uma série de aquisições de alto nível de empresas como SuccessFactors, Sybase e Ariba, a líder em software corporativo SAP passou a criar startups internas para buscar novas ideias de negócios em mercados correlatos ou naqueles onde grandes empresas não operavam normalmente. Contratando empresários de dentro e de fora de seu quadro, a empresa tratava

cada projeto nos moldes de uma startup típica, tomando decisões de financiamento como um investidor em cada estágio do processo de desenvolvimento de novos produtos. Ao formular suas ideias de negócios, as startups tinham de estar cientes do impacto global da SAP e da necessidade de satisfazer requisitos regulatórios em todo o mundo, mas também podiam

aproveitar suas fortes relações com os clientes. Um sucesso foi o desenvolvimento da HANA, uma tecnologia de análise de banco de dados em tempo real. Projetada para ser uma potente plataforma de computação, a SAP também recrutou a comunidade de desenvolvedores para descobrir aplicativos que poderiam fazer parte dessa plataforma.

O desenvolvimento de novos produtos exige que a alta gerência defina os domínios do negócio, as categorias de produtos e os critérios específicos. Certa empresa estabeleceu os seguintes critérios de aceitação:

- O produto deve estar pronto para ser lançado em até cinco anos.
- O produto deve ter um potencial de mercado de pelo menos US\$ 50 milhões e uma taxa mínima de crescimento de 15%.
- O produto deve fornecer retornos de pelo menos 30% sobre as vendas e de 40% sobre o investimento.
- O produto deve conseguir a liderança técnica ou de mercado.

## ORÇAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Os resultados de P&D são tão incertos que é difícil utilizar critérios normais de investimento para orçar o desenvolvimento de novos produtos. Algumas empresas simplesmente financiam tantos projetos quanto possível, esperando obter sucesso com alguns. Outras aplicam uma porcentagem convencional sobre as cifras de vendas ou gastam o mesmo montante que a concorrência. Outras ainda decidem a quantidade de novos produtos de sucesso de que precisam e somente depois estimam o investimento necessário.

A Tabela 15.1 mostra como uma empresa pode calcular o custo do desenvolvimento de novos produtos. O gerente de novos produtos de uma grande empresa de produtos de consumo analisou 64 novas ideias. Somente 16 passaram pela etapa de seleção, e a análise de cada uma custou US\$ 1 mil. Metade dessas ideias, ou oito, sobreviveu à etapa de teste de conceito a um custo de US\$ 20 mil cada. Metade delas, ou quatro, sobreviveu à etapa de desenvolvimento de produtos a um custo de US\$ 200 mil cada. Duas tiveram um bom desempenho no mercado-teste a um custo de US\$ 500 mil cada. Quando essas duas ideias foram lançadas a um custo de US\$ 5 milhões cada, uma foi bem-sucedida. Assim, essa ideia vencedora teve um custo de desenvolvimento de aproximadamente US\$ 5,7 milhões para a empresa, enquanto as outras 63 foram abandonadas por um custo de desenvolvimento total de US\$ 13,9 milhões. A menos que a empresa possa aperfeiçoar as taxas de aprovação e reduzir os custos em cada etapa, deve reservar um orçamento de quase US\$ 14 milhões para cada nova ideia vitoriosa que espera encontrar.

As taxas de acerto variam. O inventor Sir James Dyson afirma ter criado 5.127 protótipos de seu aspirador de pó transparente, sem saco, durante um período de 14 anos antes de acertar, resultando no aspirador de pó mais vendido nos Estados Unidos, com mais de 20 milhões de unidades vendidas e receita anual superior a US\$ 1,5 bilhão. No entanto, ele não lamenta seus

**Tabela 15.1** Custo estimado para obter um novo produto de sucesso (partindo de 64 novas ideias)

Etapa	Número de ideias	Taxa de aprovação	Custo por ideia de produto (US\$)	Custo total (US\$)
1. Seleção de ideias	64	1:4	1.000	64.000
2. Teste de conceito	16	1:2	20.000	320.000
3. Desenvolvimento do produto	8	1:2	200.000	1.600.000
4. Teste de mercado	4	1:2	500.000	2.000.000
5. Lançamento nacional	2	1:2	5.000.000	10.000.000
			5.721.000	13.984.000

fracassos: “Se você quer descobrir algo que ninguém descobriu, precisa cometer erros... observar por que a falha ocorreu pode levá-lo a um patamar completamente diferente”. Seus últimos sucessos foram o Airblade, um secador de mãos com eficiência energética para banheiros públicos, e o Air Multiplier, um ventilador de mesa sem lâminas.<sup>34</sup>



O inventor Sir James Dyson reconhece que amargou muitas ideias fracassadas de novos produtos na trajetória que resultou em alguns bem-sucedidos.

Créditos: © Adrian Sherratt/Alamy.

## ORGANIZAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

As empresas lidam com o aspecto organizacional do desenvolvimento de novos produtos de várias maneiras. Muitas atribuem essa responsabilidade aos *gerentes de produto*, mas eles costumam estar tão ocupados gerenciando as linhas existentes que dão pouca atenção a novos produtos e podem não ter as habilidades específicas nem o conhecimento necessário para desenvolvê-los e avaliá-los.

A Kraft e a Johnson & Johnson têm *gerentes de novos produtos* que se reportam a gerentes de categoria de produtos. A Westinghouse tem *líderes de crescimento* — uma função em tempo integral desempenhada por seus gerentes mais criativos e bem-sucedidos.<sup>35</sup> A Intuit conta com uma equipe de catalisadores de inovação — monitores que pensam sobre design — para ajudar gerentes de toda a organização a trabalhar em seus projetos.<sup>36</sup> Algumas empresas têm uma *comissão de gestão de alto nível* encarregada de analisar e aprovar propostas.

Com frequência, as grandes empresas estabelecem um *departamento de novos produtos*, chefiado por um gerente com substancial autoridade e acesso à alta gerência, cujas responsabilidades abrangem a geração e a seleção de novas ideias, o trabalho em conjunto com o departamento de P&D, a condução de testes de campo e a comercialização. A Eli Lilly colocou todos

os departamentos engajados no processo de transformar moléculas em medicina — da equipe de P&D à equipe que busca aprovação da FDA — sob o mesmo teto para melhorar a eficiência e reduzir o tempo de desenvolvimento.<sup>37</sup>

Algumas empresas abrem centros de inovação em novas localizações geográficas para projetar melhor novos produtos para essas regiões. A Diageo, fornecedora de destilados, cervejas e vinhos premium, abriu um centro em Cingapura para apoiar as iniciativas de crescimento da empresa na Ásia.<sup>38</sup>

**EQUIPES MULTIFUNCIONAIS** Empresas como 3M, Dow e General Mills atribuem o trabalho de desenvolvimento de novos produtos a *venture teams*, isto é, equipes multifuncionais que têm como objetivo desenvolver um produto ou negócio específico. Chamadas *intrapreneurs*, as equipes são desobrigadas de outras tarefas e recebem um orçamento, um prazo e um espaço de trabalho específicos.

Esses locais de trabalho são informais, muitas vezes instalados na garagem de uma casa, onde equipes de *intrapreneurs* tentam desenvolver novos produtos. À medida que se transformou de uma empresa de PC para uma empresa de soluções em negócios de segurança cibernética e criação e gestão de data centers, a Dell estabeleceu uma sede separada para suas novas unidades com ordens expressas de pensar com mentalidade empreendedora.<sup>39</sup>

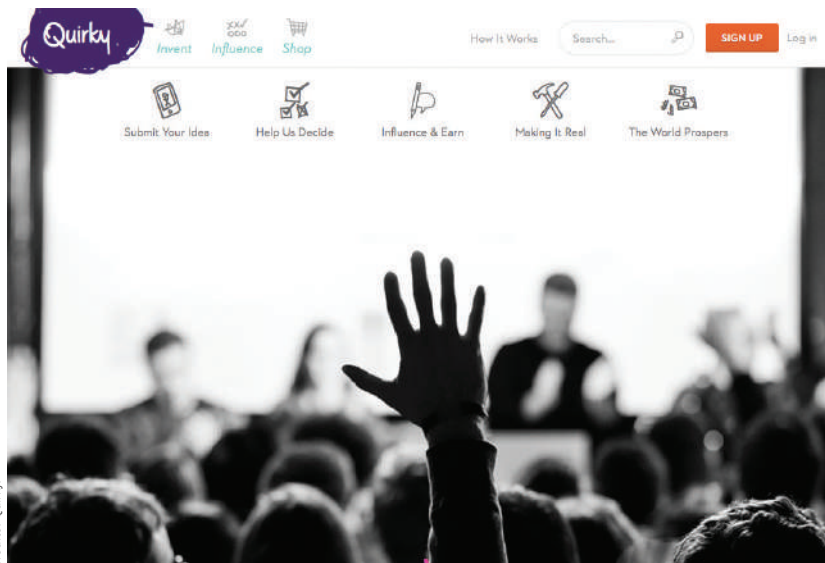
**Comunidades de prática** costumam ser alojadas em sites internos onde funcionários de diversos departamentos são incentivados a compartilhar conhecimentos e habilidades com os outros.<sup>40</sup> A indústria farmacêutica japonesa Eisai Co. formou mais de 400 comunidades de inovação, uma das quais ajudou a desenvolver um medicamento gelatinoso para pacientes com Alzheimer que é fácil de engolir. Dos 29 projetos da comunidade de inovação encomendados pelo supermercado SuperValu, 22 foram implementados durante um período de 10 anos.<sup>41</sup>

Equipes multifuncionais podem colaborar entre si e praticar o desenvolvimento simultâneo de novos produtos para levar produtos novos ao mercado.<sup>42</sup> O desenvolvimento simultâneo de produto assemelha-se a uma partida de rugby, com os membros de cada equipe passando o novo produto uns para os outros, até atingir o gol. Usando esse sistema, a Allen-Bradley Corporation (fabricante de controles industriais) foi capaz de desenvolver um novo controle elétrico em apenas dois anos, em vez dos seis que levava com o sistema antigo. As equipes interdepartamentais podem evitar que os engenheiros se limitem a criar uma ‘ratoeira melhor’, quando possíveis clientes não precisam disso e tampouco o desejam.

**CROWDSOURCING** A internet permite que as empresas contratem participantes externos no processo de desenvolvimento de novos produtos de uma forma enriquecedora e significativa. Por meio do *crowdsourcing*, essas pessoas de fora — remuneradas ou não — podem oferecer a especialização necessária ou uma perspectiva diferente sobre uma tarefa ou um projeto que, de outra forma, poderia ser negligenciado.

Empresas como a Edison Nation e a Big Idea Group surgiram para explorar as possibilidades de *crowdsourcing*.<sup>43</sup> A Quirky junta suas próprias equipes de design, branding, engenharia e vendas a mais de um milhão de participantes on-line, formando uma comunidade para a criação de novos produtos. A empresa analisa milhares de envios semanais para identificar de oito a dez ideias que mereçam maior escrutínio. As ideias escolhidas terão seu produto projetado, fabricado e comercializado por ela. Inventores e quaisquer membros da comunidade que contribuem para o design e o branding recebem um percentual das vendas geradas.<sup>44</sup>

A Quirky usa *crowdsourcing* com um grande painel de consumidores on-line e seus próprios especialistas para ajudar a desenvolver novos produtos.





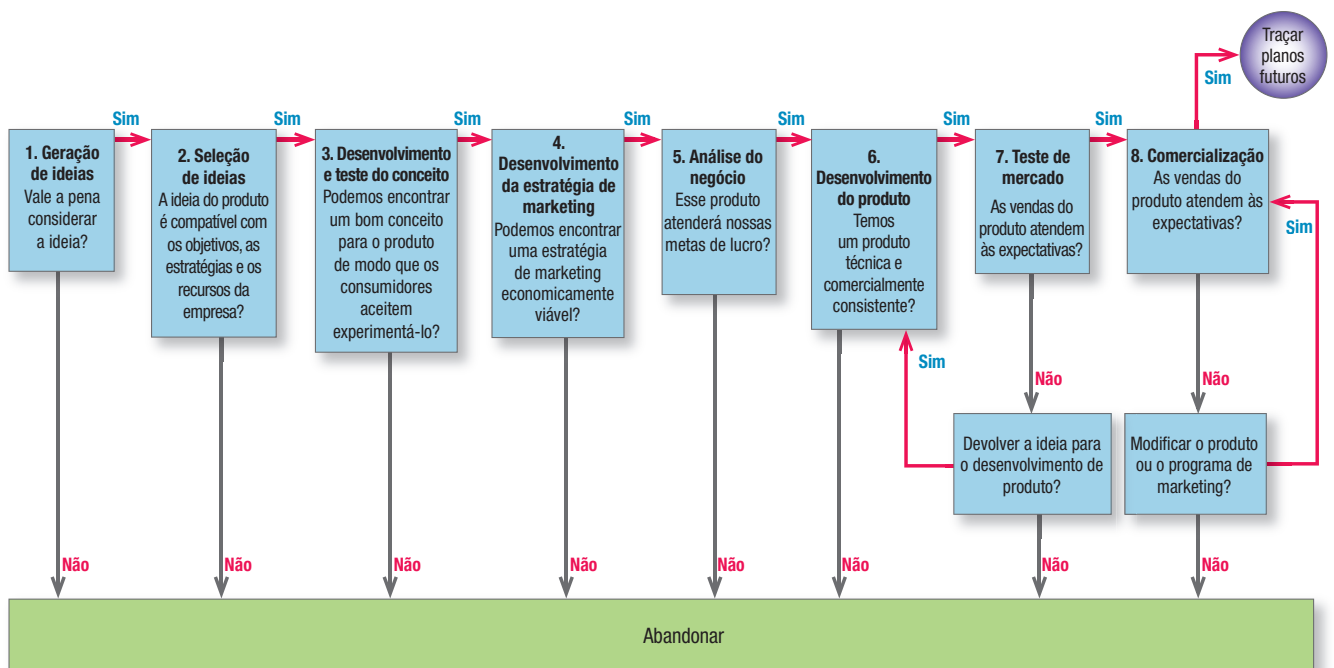
Como outro exemplo, a P&G queria criar um detergente de lavar louça ‘inteligente o suficiente’ para revelar a quantidade certa de sabão necessária para uma pia cheia de pratos sujos. Com sua formidável equipe interna de pesquisa e desenvolvimento desnorteadada, a empresa recorreu à InnoCentive, um *spin-off* da Eli Lilly, que repassou o problema à sua rede global de colaboradores voluntários — profissionais, cientistas aposentados e estudantes, dentre outros. Acontece que uma química italiana que trabalhava em um laboratório montado em casa havia descoberto um novo tipo de corante que deixava a água da louça azul quando determinada quantidade de sabão era adicionada. Por um prêmio de US\$ 30 mil, a P&G obteve a solução de que precisava.<sup>45</sup>

**SISTEMA DE ESTÁGIOS DA INOVAÇÃO** Muitas empresas de grande porte usam o *sistema de estágios da inovação* para dividir o processo de inovação em etapas, com processos de avaliação e controle ao final de cada uma delas.<sup>46</sup> O líder do projeto, em conjunto com uma equipe multifuncional, deve trazer um conjunto de critérios para cada projeto ser avaliado antes que passe para a etapa seguinte. Para transpor a etapa do plano de negócios e chegar à de desenvolvimento do produto, é necessário um estudo de pesquisa de mercado convincente em relação às necessidades e aos interesses dos consumidores, uma análise competitiva e uma avaliação técnica. A alta gerência analisa os critérios em cada estágio de controle para tomar uma de quatro decisões possíveis: *seguir adiante*, *abandonar*, *aguardar* ou *reciclar*.

Por exemplo, na Tata Steel, ideias iniciais geradas por ‘aferição de tendências’ tornam-se futuros desenvolvimentos em carteira que, por sua vez, passam à condição de desenvolvimentos prioritários de produtos e processos e, finalmente, de implementações de produtos e processos. Cerca de 50 a 100 ideias são geradas para cada uma que chega à etapa de implementação e, a qualquer momento, de 50 a 70 projetos de desenvolvimento prioritários de produtos ou processos estão em carteira antes da etapa final.<sup>47</sup>

As etapas do processo de desenvolvimento de um novo produto são mostradas na Figura 15.1. Muitas empresas mantêm conjuntos paralelos de projetos funcionando ao longo do processo, cada qual em um estágio diferente.<sup>48</sup> O processo todo pode ser representado como um *funil*: um grande número inicial de ideias e conceitos é filtrado até que sobrem poucos produtos de alto potencial que, por fim, serão lançados. Mas nem sempre o processo é linear. Muitas empresas usam um *processo de desenvolvimento em espiral*, no qual é possível retornar a uma fase anterior para fazer melhorias antes de seguir adiante.<sup>49</sup>

**Figura 15.1** Processo de decisão do desenvolvimento de novos produtos



Os sistemas de estágios da inovação tornam o processo de inovação visível a todos e esclarecem as responsabilidades do líder e da equipe do projeto em cada etapa.<sup>50</sup> Contudo, as etapas ou os controles não devem ser rígidos a ponto de inibir a aprendizagem e o desenvolvimento de novos produtos.<sup>51</sup> Esses sistemas evoluíram ao longo dos anos à medida que os usuários os tornaram mais flexíveis, adaptáveis e escaláveis; desenvolveram-se em um cenário de melhor governança; integraram a gestão de portfólios; incorporaram a prestação de contas e a melhoria contínua; e adaptaram o processo de modo a incluir *inovação aberta* e contribuições de fontes externas à empresa em diferentes etapas.<sup>52</sup>

## Gerenciamento do processo de desenvolvimento: ideias

### GERAÇÃO DE IDEIAS

O processo de desenvolvimento de novos produtos começa com a busca de ideias. Segundo alguns especialistas em marketing, as maiores oportunidades e o mais alto grau de alavancagem com novos produtos são encontrados quando se descobre o melhor conjunto de necessidades não satisfeitas do cliente ou de inovação tecnológica.<sup>53</sup> Ideias para produtos novos podem vir da interação entre vários grupos e da utilização de técnicas de estímulo à criatividade.<sup>54</sup> (Veja a seção *Memorando de marketing: Dez maneiras de ter grandes ideias para novos produtos.*)

#### MEMORANDO DE

## Marketing

#### DEZ MANEIRAS DE TER GRANDES IDEIAS PARA NOVOS PRODUTOS

1. Faça reuniões informais em que grupos de clientes se reúnam com engenheiros e projetistas da empresa para discutir problemas e necessidades e, por meio de *brainstorming*, tentem encontrar soluções potenciais.
2. Permita que a equipe de técnicos tenha tempo livre para desenvolver projetos próprios. O Google libera 20% do tempo; a 3M, 15% do tempo; e a Rohm & Haas, 10%.
3. Transforme uma sessão de *brainstorming* com clientes em uma rotina durante as visitas às fábricas.
4. Pesquise seus clientes: descubra o que lhes agrada ou não em seus produtos e nos dos concorrentes.
5. Faça pesquisas de observação com seus clientes ou convide-os para alguma atividade em que você possa obter dados, a exemplo da Fluke e da Hewlett-Packard.
6. Utilize sessões iterativas: um grupo de clientes, em uma sala, procura identificar problemas; um grupo de funcionários de sua

equipe técnica, na sala ao lado, ouve e gera soluções por meio de *brainstorming*. As soluções propostas são, então, testadas imediatamente no grupo de clientes.

7. Faça uma pesquisa que analise rotineiramente publicações setoriais de vários países, procurando anúncios de novos produtos.
8. Trate feiras comerciais como missões de inteligência em que você verá, reunido em um único local, tudo o que é novo em seu setor.
9. Faça sua equipe de técnicos e de marketing visitar os laboratórios de seus fornecedores e reservar um tempo para conversar com a equipe de técnicos deles — descubra as novidades.
10. Crie uma urna para depositar ideias. Deixe-a aberta e facilmente acessível. Permita que os funcionários analisem as ideias e façam críticas construtivas a elas.

Fonte: adaptado de COOPER, Robert. *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products*. Nova York: Perseus Books, 1998. (Adaptado com permissão do autor). Veja também COOPER, Robert G.; EDGETT, Scott J. *Ideation for Product Innovation: What Are The Best Methods?* *PDMA Visions*, mar. 2008, p. 12-17.

**INTERAÇÃO COM FUNCIONÁRIOS** Os funcionários podem ser uma fonte de ideias para melhorias na produção ou nos bens e serviços em si.<sup>55</sup> Confira o que essas três empresas fizeram:

- A Toyota afirma que seus funcionários apresentam dois milhões de ideias anualmente (cerca de 35 sugestões por funcionário) e que mais de 85% são implementadas.<sup>56</sup>
- A LinkedIn lançou uma incubadora interna que permite a qualquer funcionário organizar uma equipe e vender a ideia de um projeto a um grupo de executivos. A empresa também criou os *hackdays* — uma sexta-feira por mês em que os funcionários trabalham em projetos criativos.<sup>57</sup>
- A PricewaterhouseCoopers montou uma competição de inovação, no estilo do programa de TV *American Idol*, chamada de PowerPitch, na qual a equipe vencedora recebia US\$ 100 mil e a oportunidade de implementar sua proposta para uma nova linha de negócios que poderia chegar a valer US\$ 100 milhões em receita. Chats ao vivo e uma plataforma on-line para discussão e votação levavam a uma final com cinco equipes televisionada internamente a partir da sede da empresa em Nova York.<sup>58</sup>



Crédito: © Mark Peterson 2011.

O PricewaterhouseCoopers montou uma competição de inovação no estilo do programa de TV *American Idol*.

A alta gerência pode ser outra fonte importante de ideias. Alguns líderes empresariais, como o ex-CEO Andy Grove, da Intel, assumem responsabilidade pessoal pela inovação tecnológica da empresa. Ideias de novos produtos podem vir de diversas fontes externas, como discutido a seguir, mas suas chances de receber atenção séria muitas vezes dependem de alguém na organização que assuma o papel de defensor do produto.

**INTERAÇÃO COM OS OUTROS** Incentivadas pelo movimento de *inovação aberta* (*open innovation*), muitas empresas têm ido além de seus limites para explorar fontes externas de novas ideias, incluindo clientes, cientistas, engenheiros, advogados especializados em patentes, laboratórios de universidades e privados, consultores e publicações setoriais, membros do canal de distribuição, agências de marketing e de propaganda e até concorrentes.<sup>59</sup> A seção *Insight de marketing: A nova abordagem para inovação Connect + Develop da P&G* descreve como a P&G direcionou o desenvolvimento de novos produtos para um foco mais externo.

## INSIGHT DE Marketing

### A NOVA ABORDAGEM PARA INOVAÇÃO CONNECT + DEVELOP DA P&G

Na primeira década do século XXI, uma das grandes empresas que cresceram mais rapidamente em termos de receita e lucro foi a Procter & Gamble. A mola propulsora desse crescimento foi o sucesso de novos produtos como Olay Regenerist, Swiffer, Mr. Clean Magic Eraser, escovas de dentes Pulsonic e Actonel (um medicamento para tratamento da osteoporose). Muitos trouxeram inovação àquilo que o ex-CEO A. G. Lafley chamava *the core* (o núcleo) — mercados, categorias, marcas, tecnologias e competências centrais.

Para desenvolver mais efetivamente seu núcleo, a P&G adotou um modelo *Connect + Develop* (conectar e desenvolver), que enfatiza a busca da inovação fora da empresa, colaborando com organizações e indivíduos em todo o mundo em busca de tecnologias, pacotes e produtos testados que possam ser melhorados, ampliados e comercializados

por conta própria ou em parceria com outras empresas. Mantém fortes relações com designers externos, distribuindo o desenvolvimento de produtos ao redor do mundo para aumentar o que chama de *consumer sensing* (entender o consumidor).

A P&G identifica as 10 principais necessidades dos clientes, os produtos afins que possam alavancar e aproveitar o brand equity já existente e os *game boards* que mapeiam a adoção de tecnologia por várias categorias de produto. Ela pode consultar o governo e laboratórios privados, bem como instituições acadêmicas e outras de pesquisa, empresas de capital de risco e empreendedores autônomos, além de fornecedores, revendedores, concorrentes e parceiros de desenvolvimento e comerciais, por meio de redes on-line para atingir milhares de especialistas em todo o mundo.

Os três requisitos fundamentais da P&G para uma estratégia *Connect + Develop* bem-sucedida são:

1. *Nunca presume que ideias 'prontas para o mercado' encontradas externamente estejam realmente prontas.* Haverá sempre algum trabalho de desenvolvimento a ser feito, incluindo uma arriscada extrapolação (*scale-up*).
2. *Não subestime os recursos internos necessários.* Será preciso um executivo sênior em tempo integral para implementar qualquer iniciativa de conectar e desenvolver.
3. *Nunca inicie nada sem ordens expressas do CEO.* A estratégia de conectar e desenvolver não terá sucesso se for isolada na área de P&D. Deve ser uma estratégia de cima para baixo e por toda a empresa.

A P&G avalia anualmente quatro mil inscrições e solicita ativamente ideias inovadoras de uma rede maior de indivíduos e empresas

com um histórico de trabalho com a empresa. Com o *Connect + Develop* — e melhorias em custo de produto, design e marketing —, a P&G aumentou a produtividade de P&D em quase 60% em uma década. A taxa de sucesso de inovação mais do que dobrou e o custo caiu.

*Fontes:* DISHMAN, Lydia. How Outsiders Get Their Products to the Innovation Big League at Procter & Gamble. *Fast Company*, 13 jul. 2012; BROWN, Bruce; ANTHONY, Scott D. How P&G Tripled Its Innovation Success Rate. *Harvard Business Review*, jun. 2011, p. 64–72; LAFLEY, A. G.; CHARAN, Ram. *The Game Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth Through Innovation*. Nova York: Crown Business, 2009; HUSTON, Larry; SAKKAB, Nabil. Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation. *Harvard Business Review*, mar. 2006, p. 58–66; <www.pgconnectdevelop.com>. Acesso em: 2 ago. 2018.

As necessidades e os desejos dos clientes são o campo lógico para iniciar a busca.<sup>60</sup> Segundo Griffin e Hauser, realizar de 10 a 20 entrevistas experimentais em profundidade, por segmento de mercado, em geral, é o que basta para descobrir a grande maioria das necessidades dos clientes.<sup>61</sup> Entretanto, outras abordagens podem ser rentáveis (veja a seção *Memorando de marketing: Sete maneiras de extrair novas ideias de seus clientes*). Um café patrocinado por uma empresa em Tóquio testa produtos de todos os tipos com mulheres japonesas jovens de alto poder aquisitivo e bastante influentes.<sup>62</sup>

## MEMORANDO DE Marketing

### SETE MANEIRAS DE EXTRAIR NOVAS IDEIAS DE SEUS CLIENTES

1. **Observe como os clientes usam seu produto.** A Medtronic, fabricante de equipamentos médicos, tem vendedores e pesquisadores de mercado que observam regularmente os cirurgiões especializados em coluna vertebral que usam seus produtos e os da concorrência para aprender como os seus podem ser melhorados. Depois de conviver com famílias de classe média baixa na Cidade do México, os pesquisadores da Procter & Gamble conceberam o Downy Single Rinse, um amaciante de roupas que eliminou uma árdua etapa do processo de lavagem, que era, em parte, feita manualmente naquela região.
2. **Pergunte aos clientes quais problemas veem em seus produtos.** A Komatsu Heavy Equipment enviou um grupo de engenheiros e projetistas para os Estados Unidos por seis meses para acompanhar os condutores de seus equipamentos e aprender como melhorá-los. A Procter & Gamble, ciente de que os consumidores ficavam frustrados porque as batatinhas quebravam e era difícil mantê-las intactas depois de aberto o pacote, fez com que as Pringles tivessem um tamanho uniforme e fossem embaladas em um recipiente tubular que oferecia mais proteção.
3. **Pergunte aos clientes quais são os produtos de seus sonhos.** Pergunte a seus clientes o que gostariam que seu produto tivesse, mesmo que o ideal pareça impossível de atingir. Um usuário de 70 anos de idade disse à Minolta que gostaria que a câmera fizesse com que os fotografados tivessem uma aparência melhor e não mostrasse suas rugas e os efeitos do envelhecimento. Em resposta, a Minolta criou uma câmera com duas lentes, uma delas para capturar imagens mais suaves dos fotografados.
4. **Use um conselho consultivo de clientes para comentar sobre as ideias de sua empresa.** A Levi Strauss utiliza painéis de jovens

para discutir estilos de vida, hábitos, valores e compromissos da marca; a Cisco realiza fóruns de clientes para melhorar os produtos que oferece; e a Harley-Davidson solicita ideias de produtos de um milhão de membros de seu H.O.G. (Harley Owners Group).

5. **Use sites para obter novas ideias.** As empresas podem usar mecanismos de busca especializada, como a Technorati, para encontrar blogs e postagens relevantes a seus negócios. O site corporativo global da P&G tem seções de ouvidoria e compartilhamento de opiniões, além de sessões de feedback, para obter recomendações e avaliações de clientes.
6. **Forme uma comunidade de entusiastas da marca que discutam seu produto.** A Harley-Davidson e a Apple têm fortes entusiastas e defensores da marca; a Sony envolveu-se em diálogos colaborativos com os consumidores para o desenvolvimento conjunto de seu PlayStation. A LEGO conta com as crianças e também com adultos entusiastas influentes para obter feedback sobre conceitos de novos produtos em estágios iniciais de desenvolvimento.
7. **Encoraje ou desafie seus clientes a mudar ou melhorar seu produto.** O site Salesforce.com quer que seus usuários desenvolvam e compartilhem novas aplicações de software utilizando ferramentas simples de programação. A International Flavors & Fragrances oferece um kit de ferramentas a seus clientes para que modifiquem sabores específicos, os quais a IFF depois fabrica; a LSI Logic Corporation também fornece aos clientes kits do tipo 'faça você mesmo' para que possam criar seus próprios chips especializados; e a BMW publicou um kit em seu site para permitir que os clientes desenvolvam ideias utilizando comunicação a distância e serviços on-line dentro do carro.

*Fonte:* extraído de um artigo não publicado de KOTLER, P. Drawing New Ideas from Your Customers, 2013.



A tradicional abordagem à inovação de produtos centrada na empresa tem dado lugar a um mundo onde as empresas criam produtos em conjunto com os consumidores. No site BlankLabel.com, você pode criar uma camisa exclusiva especificando corte, tamanho, gola, botões, punhos e bolsos desejados.<sup>63</sup>

Como observado anteriormente, as empresas têm recorrido cada vez mais ao *crowdsourcing* para gerar novas ideias. Uma forma de *crowdsourcing* convida a comunidade da internet a ajudar a criar conteúdo ou software, muitas vezes com o incentivo de premiações em dinheiro ou um momento de glória.<sup>64</sup> Quando a Baskin-Robbins promoveu um concurso on-line para escolher seu próximo sabor de sorvete, 40 mil consumidores aderiram. A receita vencedora — de uma avó de 62 anos com quatro netos — combinava chocolate, nozes e caramelo e foi lançada como Toffee Pecan Crunch.<sup>65</sup> Uma empresa que aderiu recentemente ao *crowdsourcing* foi a Cisco.<sup>66</sup>

**CISCO** O Internet of Things (IoT) Grand Challenge (antes chamado I-Prize) da Cisco é um concurso global que visa a unir o setor e acelerar a adoção de tecnologias e produtos inovadores que contribuam para o crescimento e a evolução da Internet das Coisas. Prêmios de US\$ 250 mil em dinheiro serão divididos entre três vencedores e podem ser usados para iniciar empreendimentos. A empresa também oferece aos vencedores orientação, treinamento e acesso à expertise de negócios da Cisco e outras organizações de suporte. Desde o início do I-Prize, o raciocínio lógico desses desafios — que atraíram 2,5 mil empresários de 104 países em sua primeira edição — era simples: “Em muitas partes do mundo, existem pessoas incrivelmente inteligentes com ideias incrivelmente interessantes que não têm absolutamente nenhum acesso a capital para converter uma grande ideia em um negócio”.

No primeiro ano, startups de tecnologia com alto potencial visaram a atender cinco critérios principais com suas inscrições: (1) A ideia aborda um problema real? (2) Ela será atrativa a um mercado grande o suficiente? (3) É o momento certo? (4) Se adotarmos a ideia, seremos bons nisso? E (5) podemos explorar a oportunidade em longo prazo? O público avalia as inscrições on-line, e a Cisco considera os comentários detalhados ainda mais úteis do que a votação em si. O vencedor da primeira competição foi um plano para uma rede elétrica inteligente ativada por sensores. A segunda competição atraiu três mil participantes de mais de 156 países, e a proposta vencedora veio de uma equipe de cinco estudantes universitários do México e baseava-se na ideia de uma life account (conta da vida) que reunia informações sobre usuários por meio de dispositivos conectados no mundo físico e

dados on-line do mundo virtual. Os dois próximos IoT Grand Challenges foram direcionados à Rússia, onde a Cisco possui grandes planos de investimento. Uma das equipes russas vencedoras desenvolveu um sistema que usa um celular como mediador na transmissão de dados de sensores para sistemas de saúde e é compatível com todas as principais plataformas de telefonia móvel, assim como com 40 dispositivos médicos.

À medida que o Cisco I-Prize evoluiu para o formato do Cisco IoT Grand Challenge, as inscrições passaram a ser classificadas em uma de seis categorias: Aplicativos e habilitação de aplicativos, Análise, Gestão, Rede, Segurança ou Coisas. Cada inscrição deve mapear um de diversos setores: Educação, Energia, Saúde, Indústria, Petróleo e Gás, Varejo, Cidades Inteligentes, Esporte e Entretenimento ou Transporte.



Crédito: Cisco I-Prize (agora chamado IoT Challenge). Time de Moscou.

O concurso de inovação I-Prize da Cisco, agora chamado de IoT, atrai inscrições de todo o mundo, como essa equipe vencedora da Rússia, gerando inúmeras novas ideias de produtos.

Além de gerar ideias novas e melhores, a cocriação pode ajudar os clientes a se sentirem mais próximos da empresa e a favorecê-la, criando comunicação boca a boca positiva.<sup>67</sup> Todavia, fazer com que os clientes certos se engajem da maneira certa é crucial.<sup>68</sup>

Os *lead users*, como são conhecidos os usuários cujas necessidades potenciais atuais se tornarão gerais no mercado em alguns anos, podem ser um bom ponto de partida, mesmo quando inovam produtos sem o consentimento ou o conhecimento das empresas que os produzem. As *mountain bikes* surgiram como resultado de jovens subindo e descendo montanhas em suas bicicletas. Como elas quebravam, os jovens começaram a construir bicicletas mais duráveis e a adicionar freios de motocicleta, suspensão melhorada e acessórios. Foram esses jovens, e não as empresas, que desenvolveram essas inovações.

Algumas empresas, principalmente aquelas que buscam atrair consumidores jovens modernos, levam seus *lead users* ao processo de design de produto. Empresas técnicas podem aprender muito estudando os clientes que usam seus produtos de maneira avançada e que reconhecem a necessidade de melhorias antes dos outros.<sup>69</sup> Em um mercado B2B, a coleta de informações junto a distribuidores e varejistas que não estejam em contato próximo pode fornecer visões e dados mais diversificados.<sup>70</sup>

Nem todos acreditam que o foco no cliente ajuda a criar produtos novos melhores.<sup>71</sup> Conforme a famosa frase de Henry Ford: “Se eu tivesse perguntado às pessoas o que queriam, elas teriam pedido um cavalo mais rápido”. Ainda outros advertem que focar em excesso em consumidores que podem não saber exatamente o que querem, ou o que seria viável, pode resultar em um desenvolvimento ‘míope’ de produtos e na perda de potenciais avanços reais.<sup>72</sup> Apple e IKEA têm a reputação de incorporar contribuições dos usuários com certa cautela, e outros acreditam que o foco em *lead users* leva a uma inovação incremental e não a um avanço propriamente dito.<sup>73</sup>

**ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA** As empresas também encontram boas ideias ao analisar os produtos e serviços da concorrência, descobrindo do que os clientes gostam ou não nos produtos alheios e podendo comprar os produtos dos concorrentes, desmontá-los e fazer produtos melhores. Os representantes de vendas e os intermediários são uma fonte particularmente boa de ideias, pois são grupos que têm contato direto com os clientes e frequentemente são os primeiros a saber de movimentações na concorrência. A varejista de bens eletrônicos Best Buy chega a verificar com investidores financeiros de risco para descobrir no que as empresas startup estão trabalhando.

Para estabelecer o posicionamento ideal da marca para o novo produto e os pontos certos de paridade e de diferença, os profissionais de marketing precisam conhecer muito bem a concorrência. Vejamos como a batalha aguerrida entre consoles de videogames travada entre Microsoft, Sony e Nintendo estimulou a inovação à medida que cada empresa tentava diferenciar-se da concorrência.<sup>74</sup>

**CONSOLES DE VIDEOGAME** Fabricantes de consoles de videogame brigam com unhas e dentes pelas mentes e corações de um bilhão de jogadores em todo o mundo, dos quais 220 milhões vivem nos Estados Unidos. Na temporada de vendas de fim de ano de 2013, o novo Xbox One da Microsoft enfrentou um páreo duro com o novo PS4 da Sony. Embora ambos os consoles tivessem adicionado diversos novos recursos — das câmeras de detecção de movimentos para permitir que os usuários jogassem por meio de gestos à tecnologia que conecta o console a um celular ou a um tablet —, o Xbox One custava US\$ 100 a mais do que o preço de tabela de US\$ 399

do PS4. A Microsoft também perdeu a batalha inicial de relações públicas ao anunciar políticas que desagradaram os clientes, como restrições no processo de jogar e compartilhar jogos. E a empresa tinha uma tarefa dura pela frente. Seu modelo anterior, o Xbox 360, trouxera considerável potência e funcionalidade on-line para os jogadores, apresentando o recurso Conquistas (*Achievements*) e um placar para incentivar a competição. Com vendas superiores a 75 milhões de unidades, o Xbox 360 também atraía mais de 40 milhões de usuários para o serviço on-line de jogos, o Xbox Live. A terceira maior concorrente, a Nintendo, conquistou grande sucesso em 2006

com seu Wii. Contrariando as tendências do setor, optou por um chip mais barato, de baixa potência e com menos recursos gráficos, criando um estilo de jogo totalmente diferente com base em gestos físicos. Um design branco elegante e um controle sem fio sensível a movimentos também tomaram o Wii bem mais envolvente e interativo, e a decisão da Nintendo de adotar desenvolvedores externos de software significava que novos títulos seriam rapidamente disponibilizados. A natureza colaborativa fez do Wii um sucesso entre os novatos atraídos por seus recursos e entre os jogadores assumidos que buscavam dominar seus muitos jogos intrigantes.

**ADOÇÃO DE TÉCNICAS DE CRIATIVIDADE** Sessões internas de *brainstorming* também podem ser bastante eficazes — desde que conduzidas corretamente. A seção *Memorando de marketing: Como conduzir uma boa sessão de brainstorming* apresenta algumas diretrizes.

## MEMORANDO DE Marketing

### COMO CONDUZIR UMA BOA SESSÃO DE BRAINSTORMING

Se realizadas corretamente, as sessões de *brainstorming* em grupo podem criar insights, ideias e soluções que não se materializariam sem a participação de todos. Se realizadas incorretamente, são um lamentável desperdício de tempo que pode frustrar e antagonizar os participantes. Para garantir seu sucesso, os especialistas recomendam as seguintes diretrizes:

1. A sessão deve ser orientada por um facilitador treinado e realizada em um ambiente físico adequado.
2. Os participantes certos devem ser escolhidos. Em alguns casos, é útil mesclar os diferentes pontos de vista.
3. Os participantes devem se ver como colaboradores que atuam em função de um objetivo comum.
4. Regras precisam ser criadas e seguidas para que não se perca o rumo da conversa. Alguma estrutura é necessária, embora a flexibilidade também seja bem-vinda.
5. Os participantes devem receber preparação prévia e materiais adequados para que possam incorporar a tarefa rapidamente.
6. Sessões individuais antes e após o *brainstorming* podem ser úteis para reflexão sobre o assunto e aprendizado prévios e para ponderação posterior sobre o que aconteceu.

7. Durante a sessão, cada membro do grupo deve ser incentivado a participar e pensar de forma livre e construtiva. Pode ser útil dar-lhes tempo para refletir e organizar as ideias com base no que ouviram.
8. Para estimular o raciocínio, os participantes podem ser orientados a identificar e desafiar os pressupostos existentes, a dramatizar alguns aspectos da situação que estão analisando ou a levar em consideração ideias de outras empresas, mesmo que sejam de outros setores.
9. As sessões de *brainstorming* devem conduzir a um plano claro de ação e implementação para que as ideias que se materializam possam oferecer um valor tangível.
10. Sessões de *brainstorming* podem fazer mais do que apenas gerar ideias — podem ajudar a formar equipes e manter os participantes mais bem informados e energizados.

Fontes: FISHER, Anne. Why Most Brainstorming Sessions Fail. *Fortune*, 23 ago. 2013; 7 Ways to Enliven Your Next Brainstorming Session. *Forbes*, 18 mar. 2013; PEACE, Natalie. Why Most Brainstorming Sessions Are Useless. *Forbes*, 9 abr. 2012; TISCHLER, Linda. Be Creative: You Have 30 Seconds. *Fast Company*, maio 2007, p. 47-50; MYSER, Michael. When Brainstorming Goes Bad. *Business 2.0*, out. 2006, p. 76; SUTTON, Robert I. Eight Rules to Brilliant Brainstorming. *BusinessWeek Inside Innovation*, set. 2006, p. 17-21.

A criatividade consiste principalmente em fazer conexões de um jeito que não seja óbvio. Vejamos a seguir algumas técnicas para estimular a criatividade em indivíduos ou grupos.<sup>75</sup>

- **Lista de atributos.** Faça uma lista dos atributos de um objeto — uma chave de fenda, por exemplo. Em seguida, modifique cada um deles, como substituir a madeira do cabo por plástico, adicionar poder de torque, acrescentar pontas diferentes, e assim por diante.
- **Relacionamentos forçados.** Faça uma lista de várias ideias e considere cada uma em relação às outras. Ao projetar uma nova mobília de escritório, por exemplo, pense na mesa, na estante e nos arquivos como ideias separadas. Pode-se então imaginar uma mesa com estante embutida ou com gavetas para arquivo e uma estante com arquivo embutido.
- **Análise morfológica.** Comece com um problema como 'levar algo de um lugar para outro por meio de um veículo com energia própria'. Agora pense nas dimensões, como o tipo de plataforma (carreta, cadeira, correia, leito), o meio (ar, água, óleo, trilhos) e a fonte de energia (ar comprimido, motor elétrico, campos magnéticos). Ao listar todas as combinações possíveis, podem-se gerar muitas soluções novas.
- **Análise de suposição reversa.** Faça uma lista de todas as hipóteses normais sobre uma entidade e depois as inverta. Em vez de considerar que um restaurante tem cardápios, cobra por comida e serve comida, reverta cada hipótese. O novo restaurante pode resolver servir somente o que o chefe comprou naquela manhã e cozinhou; pode fornecer comida e cobrar somente pelo tempo que a pessoa fica sentada à mesa; e pode criar uma atmosfera exótica e alugar o espaço para pessoas que trazem sua própria comida e bebida.
- **Novos contextos.** Tome processos familiares, como serviços de assistência, e coloque-os em um novo contexto. Imagine ajudar cães e gatos em vez de pessoas, fornecendo-lhes serviços de creche, redução de estresse, psicoterapia, funerais e assim por diante. Outro exemplo: em vez de os hóspedes do hotel irem à recepção fazer o check-in, cumprimente-os na calçada e use um dispositivo sem fio para registrá-los.
- **Mapeamento da mente (mind mapping).** Comece com uma ideia, como um carro, anote-o em uma folha de papel, depois passe ao próximo pensamento que surgir (digamos, Mercedes), associe-o ao carro, depois pense na associação seguinte (Alemanha) e faça isso com todas as associações que despontarem a cada nova palavra. Talvez uma ideia totalmente nova se materialize.



**Figura 15.2** Forças que combatem novas ideias



"Tive uma grande ideia!"



"Isso não vai funcionar aqui."



"Já tentamos isso antes."



"Não é o momento."



"Não pode ser feito."



"Não é assim que fazemos as coisas."



"Temos nos saído bem sem isso."



"Custará muito caro."



"Discutiremos isso na próxima reunião."

Fonte: Publicado com permissão de Jerold Panas, Young & Partners, Inc.

Cada vez mais, ideias para novos produtos surgem do *marketing lateral*, uma técnica que combina dois conceitos ou ideias de produto para criar uma nova oferta.<sup>76</sup> Barras de cereais são uma boa combinação de cereais e lanches. O Kinder Ovo combinou um doce com um brinquedo.

## SELEÇÃO DE IDEIAS

Ao selecionar ideias, a empresa deve evitar dois tipos de erro. O *erro de abandono* acontece quando a empresa dispensa uma boa ideia.\* É muito fácil encontrar falhas nas ideias dos outros (Figura 15.2). Algumas empresas lamentam-se ao verem ideias que descartaram dando certo, ou suspiram de alívio quando percebem quão perto estiveram de abandonar o que acabou se tornando um enorme sucesso. Isso aconteceu com a série de televisão *Friends*.<sup>77</sup>

**FRIENDS** Durante 10 anos, de 1994 a 2004, o seriado *Friends* foi uma usina de audiência para a rede de TV norte-americana NBC. Entretanto, por pouco a série quase deixou de existir. Em uma pesquisa interna na NBC, o episódio-piloto foi descrito como 'não muito divertido, inteligente ou original' e recebeu uma classificação baixa, 41 em 100. Ironicamente, o piloto de outro seriado popular, *Seinfeld*, também havia sido classificado como 'fraco', enquanto o piloto do drama médico *ER* obteve

saudáveis 91 pontos. Monica, vivida por Courtney Cox, foi a personagem de *Friends* que alcançou maior sucesso com a audiência de teste, mas os personagens retratados por Lisa Kudrow e Mathew Perry foram considerados insignificantes enquanto os de Rachel, Ross e Joey tiveram classificação ainda mais baixa. Os adultos de 35 anos ou mais da amostra acharam os personagens, como um todo, "presunçosos, superficiais e focados em si mesmos".



Uma pesquisa quase matou uma das séries de TV mais bem-sucedidas de todos os tempos, *Friends*, reforçando o fato de que dados de pesquisa devem ser interpretados e usados com cautela.

O objetivo da seleção é descartar as ideias ruins o mais cedo possível em razão dos custos de desenvolvimento de produtos que crescem substancialmente a cada etapa. A maioria das empresas exige que as ideias de novos produtos sejam descritas em um formulário padrão, que

\*. O segundo tipo de erro ocorre quando a empresa acata uma ideia que, na verdade, é ruim. (N. da R.T.)



deve ser analisado pela comissão de novos produtos. A descrição deve conter a ideia do produto, o mercado-alvo e a concorrência, além de estimar aproximadamente o porte do mercado, o preço do produto, o prazo e os custos de desenvolvimento, assim como os custos de fabricação e a taxa de retorno.

Uma comissão executiva então analisa cada ideia de acordo com um conjunto de critérios. O produto atende a uma necessidade? Oferece um valor superior? Pode ser anunciado de maneira diferenciada? A empresa tem o know-how e o capital necessários? O novo produto fornecerá o volume de venda, o crescimento de vendas e o lucro esperados? Informações obtidas de consumidores podem ser necessárias também.<sup>78</sup>

As ideias sobreviventes podem ser classificadas segundo um método ponderado como o apresentado na Tabela 15.2. A primeira coluna relaciona os fatores necessários para o lançamento de produtos bem-sucedidos. A segunda atribui pesos conforme sua importância. A terceira classifica de 0 a 1,0 a ideia do produto, sendo 1,0 a maior pontuação. A etapa final é a multiplicação da importância de cada fator pela pontuação do produto para obter uma classificação geral. Nesse exemplo, a ideia do produto tem uma pontuação de 0,69, o que a coloca no nível de 'boa ideia'. O objetivo desse processo básico de classificação é promover a avaliação e a discussão sistemáticas de ideias de produtos. Não se espera que o processo 'tome decisões' pela gerência.

**Tabela 15.2** Esquema para classificação de ideias de produtos

Requisitos para o sucesso do produto	Peso relativo (a)	Avaliação do produto (b)	Ponderação do produto (c = a × b)
Produto único ou superior	0,40	0,8	0,32
Alta relação entre custo e desempenho	0,30	0,6	0,18
Alto suporte financeiro para marketing	0,20	0,7	0,14
Ausência de forte concorrência	0,10	0,5	0,05
Total	1,00		0,69

Escala de classificação: de 0,00 a 0,30, fraca; de 0,31 a 0,60, média; de 0,61 a 0,80, boa. O valor mínimo para aceitação é de 0,61.

Assim que a ideia de um novo produto passa pela etapa de desenvolvimento, a empresa deve revisar suas probabilidades gerais de sucesso de acordo com a seguinte fórmula:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Probabilidade} & & & & & & \\ \text{geral de} & = & \text{Probabilidade} & \times & \text{Probabilidade de} & \times & \text{Probabilidade} \\ \text{sucesso} & & \text{da conclusão} & & \text{comercialização,} & & \text{de sucesso} \\ & & \text{técnica} & & \text{dada a conclusão} & & \text{econômico, dada} \\ & & & & \text{técnica} & & \text{a comercialização} \end{array}$$

Se, por exemplo, a estimativa das três probabilidades for, respectivamente, 0,50, 0,65 e 0,74, a probabilidade geral de sucesso será de 0,24. A empresa, então, deve avaliar se essa probabilidade é alta o suficiente para garantir a continuidade do desenvolvimento.

## Gerenciamento do processo de desenvolvimento: do conceito à estratégia

Ideias interessantes devem ser refinadas até que se chegue a conceitos de produtos que possam ser testados. Uma *ideia de produto* é um possível produto que a empresa pode oferecer ao mercado. Um *conceito de produto* é uma versão elaborada da ideia, expressa em termos que façam sentido para o consumidor.

### DESENVOLVIMENTO E TESTE DO CONCEITO

O desenvolvimento do conceito é uma etapa necessária na criação de um novo produto, mas não garante seu sucesso. Os profissionais de marketing também devem distinguir os conceitos vencedores dos perdedores.

**DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO** Ilustraremos o desenvolvimento do conceito com a seguinte situação: uma grande empresa processadora de alimentos tem a ideia de produzir um pó para acrescentar ao leite a fim de melhorar o sabor e aumentar o valor nutritivo. Isso é uma *ideia* de produto, mas os clientes não compram ideias, compram *conceitos* de produtos.

Uma ideia de produto pode ser transformada em vários conceitos. A primeira pergunta é: “Quem usará o produto?” Pode ser direcionado para bebês, crianças, adolescentes, jovens, adultos ou idosos? A segunda é: “Qual é o benefício primordial que esse produto deve oferecer?” Sabor, valor nutritivo, saciar a sede, dar energia? A terceira pergunta é: “Quando as pessoas consumirão essa bebida?” No café da manhã, no almoço, no lanche da tarde, no jantar ou tarde da noite? Ao responder a essas perguntas, a empresa pode formar vários conceitos:

- **Conceito 1.** Uma bebida instantânea para o café da manhã de adultos que querem uma refeição rápida e nutritiva, sem precisar prepará-la.
- **Conceito 2.** Uma bebida saborosa que as crianças podem tomar no meio do dia.
- **Conceito 3.** Um suplemento alimentar saudável que os idosos podem tomar no fim da noite, antes de dormir.

Cada conceito representa um *conceito de categoria* que define a concorrência do produto. Uma bebida instantânea para o café da manhã competiria com bacon e ovos, cereais matinais, café com pão doce e outras alternativas. Uma bebida saborosa competiria com refrigerantes, sucos de frutas, isotônicos e outros saciadores da sede.

Suponhamos que o conceito da bebida instantânea para o café da manhã pareça o melhor. A tarefa seguinte é mostrar como esse produto em pó se situa em relação a outros produtos matinais via mapeamento de percepções. A Figura 15.3a utiliza as dimensões do custo e do tempo de preparação para criar um *mapa de posicionamento de produto* para a bebida matinal. Um produto para essa finalidade deve oferecer baixo custo e rapidez de preparo. Seu concorrente mais próximo é o cereal em flocos ou em barras para o café da manhã; o mais distante é o bacon com ovos. Tais contrastes podem ser utilizados para comunicar e promover o conceito junto ao mercado.

Em seguida, o conceito do produto deve ser transformado em um *conceito de marca*. A Figura 15.3b é um *mapa de posicionamento de marca*, um mapeamento de percepções que mostra a posição atual das três marcas existentes de bebidas instantâneas para o café da manhã (A-C) do ponto de vista dos consumidores. Também pode ser útil para sobrepor as preferências atuais ou desejadas dos consumidores no mapa. A Figura 15.3b mostra também quatro segmentos de consumidores (1-4) cujas preferências estão agrupadas em torno dos pontos no mapa.

O mapa de posicionamento de marca ajuda a empresa a decidir quanto cobrará e quantas calorias terá sua bebida. Três segmentos (1-3) são bem atendidos pelas marcas existentes. A empresa não vai querer posicioná-la perto de uma marca existente, a não ser que seja fraca ou inferior, ou a demanda de mercado seja alta o bastante para ser compartilhada. Na realidade, a nova marca se distinguiria no mercado de preço médio e quantidade média de calorias ou no mercado de produtos de preço elevado e altamente calóricos. Também há um segmento de consumidores (4) agrupados em razoável proximidade ao mercado de preço médio e quantidade média de calorias, sugerindo que a maior oportunidade pode estar aí.

**TESTE DE CONCEITO** O teste de conceito consiste em apresentar o conceito do produto aos consumidores-alvo, física ou simbolicamente, e obter suas reações. Quanto mais os conceitos testados se assemelharem ao produto ou à experiência final, mais confiável será o teste. O teste de conceito de protótipos pode ajudar a evitar erros onerosos, mas isso pode ser especialmente difícil no caso de produtos radicalmente diferentes e inovadores.<sup>79</sup> Técnicas de visualização podem ajudar os entrevistados a associar seu estado mental àquilo que poderia ocorrer quando estivessem realmente avaliando ou escolhendo o novo produto.<sup>80</sup>

No passado, criar protótipos físicos era dispendioso e tomava muito tempo, mas atualmente pode-se usar a *prototipagem rápida* para projetar produtos no computador e, em seguida, produzir modelos aproximados para mostrar aos consumidores em potencial e observar suas reações. As empresas que desenvolvem itens onerosos, como aparelhos ortopédicos para substituição de joelhos ou carros elétricos, recorrem à prototipagem no desenvolvimento de novos produtos para economizar tempo e dinheiro.<sup>81</sup> Em resposta a um excedente de curto prazo de vinho no

**Figura 15.3** Posicionamento de produto e de marca



mercado, os produtores da vinícola Kendall-Jackson desenvolveram duas novas marcas por meio de prototipagem rápida para prontamente dar vida a suas ideias, vendendo 100 mil caixas — dez vezes mais do que o esperado — de cada marca nesse processo.<sup>82</sup>

As empresas também têm usado a *realidade virtual* para testar conceitos de produtos. Os programas de realidade virtual utilizam computadores e dispositivos sensores (como luvas ou óculos) para simular a realidade. A Lockheed Martin usa a realidade virtual para desenvolver Satélites GPS para a Força Aérea dos Estados Unidos.<sup>83</sup> Os supercomputadores também possibilitam testes de produtos mais elaborados para avaliar mudanças no desempenho e complementar informações de consumidores. Os caminhões Kenworth costumavam testar novos projetos com modelos de argila e túneis de vento. Por meio de análise com supercomputador, a empresa agora pode fazer estimativas mais precisas das quantidades de resistência e do uso de combustível que podem ser eliminados com os novos formatos de para-lamas (resposta: US\$ 400 do gasto anual com combustível de um caminhão comum).<sup>84</sup>

O teste de conceito implica apresentar aos consumidores uma versão elaborada do conceito. Vejamos a seguir a elaboração do conceito 1 de nosso exemplo de bebida instantânea:

Nosso produto é uma mistura em pó a ser adicionada ao leite na preparação de uma refeição matinal instantânea, prática e saborosa, com todos os nutrientes necessários para iniciar o dia. O produto será oferecido em três sabores (chocolate, baunilha e morango) e embalado em porções individuais — seis por pacote —, ao preço de US\$ 2,49 por pacote.

Após receber essa informação, os pesquisadores medem as dimensões do produto, fazendo com que os clientes respondam às seguintes perguntas:

1. **Comunicabilidade e credibilidade.** “Os benefícios estão claros e você acredita neles?” Se os resultados forem ruins, o conceito deve ser aprimorado ou revisado.
2. **Nível de necessidade.** “Você acha que esse produto resolve um problema ou preenche uma necessidade?” Quanto maior a necessidade, maior o interesse do consumidor.
3. **Nível de lacuna.** “Há outros produtos que atendem e satisfazem essa necessidade atualmente?” Quanto maior a lacuna, maior o interesse esperado do consumidor. O nível de necessidade pode ser multiplicado pelo nível de lacuna para produzir o *grau da lacuna em relação à necessidade*. Uma grande lacuna em relação ao atendimento da necessidade significa que, para o consumidor, o produto preenche uma grande necessidade que não é satisfeita pelas alternativas disponíveis.
4. **Valor percebido.** “O preço é razoável em relação ao valor?” Quanto mais alto o valor percebido, maior o interesse do consumidor.
5. **Intenção de compra.** “Você compraria (com certeza; provavelmente sim; provavelmente não; ou de jeito nenhum) o produto?” Os consumidores que responderam positivamente às três primeiras perguntas anteriores devem responder “com certeza” aqui.
6. **Consumidores, ocasiões de compra e frequência de compra.** “Quem usaria esse produto, quando e com que frequência?”

As respostas dos entrevistados indicam se o conceito tem um apelo amplo e forte junto ao consumidor, com que produtos esse novo produto compete e quais consumidores são os melhores alvos. O nível de necessidades não atendidas e o de intenção de compra podem ser verificados em comparação com normas para a categoria de produtos, com a finalidade de analisar se o conceito tem potencial para ser um sucesso, uma tentativa com probabilidade de sucesso ou um fracasso. Certo fabricante de alimentos rejeita qualquer conceito que obtenha uma classificação ‘com certeza’ inferior a 40%.

**ANÁLISE CONJUNTA** As preferências dos consumidores por conceitos alternativos de produtos podem ser avaliadas pela **análise conjunta** (*conjoint analysis*), um método para obter os valores de utilidade que os consumidores associam a níveis variáveis dos atributos de um produto.<sup>85</sup> A análise conjunta tornou-se uma das ferramentas mais usadas no desenvolvimento e teste de conceitos. Por exemplo, a rede Marriott usou esse método para projetar o conceito de seus hotéis Courtyard.<sup>86</sup>

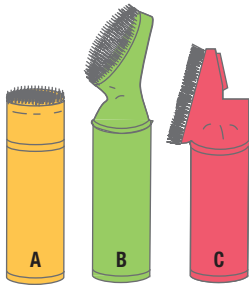
Créditos: © Jeff Greenberg / O people images / Alamy.



Uma análise conjunta detalhada ajudou a projetar a rede de hotéis Courtyard by Marriott.

- Três projetos de embalagens (A, B e C — Figura 15.4).
- Três nomes de marca (K2R, Glory e Bissell).
- Três preços (US\$ 1,19, US\$ 1,39 e US\$ 1,59).
- A possibilidade de um selo de qualidade (sim ou não).
- Uma possível garantia de devolução do dinheiro (sim ou não).

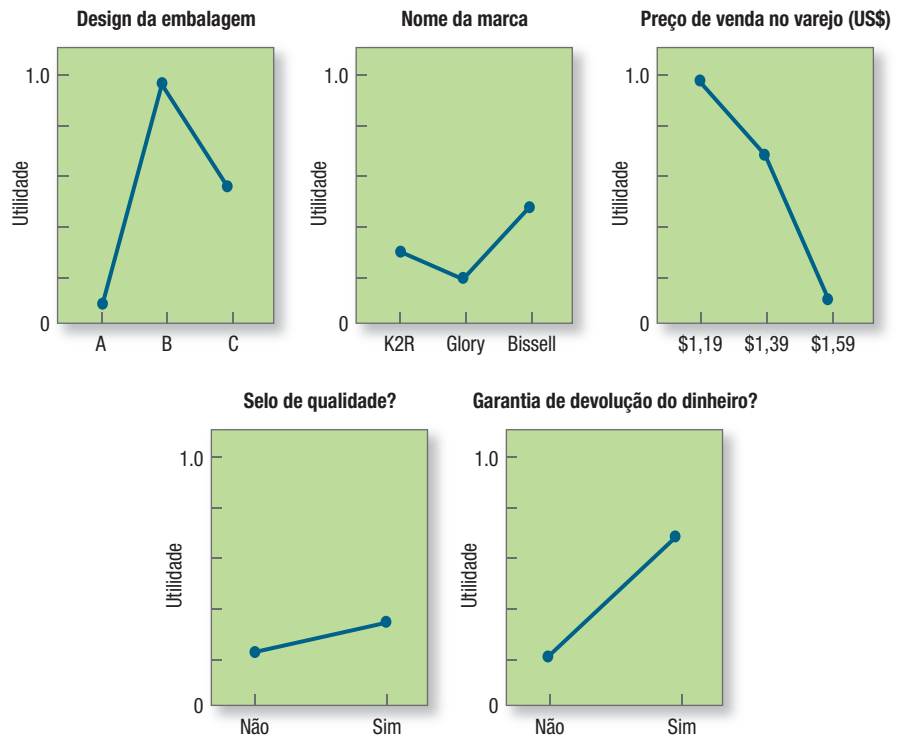
**Figura 15.4** Amostras para análise conjunta



Embora o pesquisador possa formar 108 possíveis conceitos de produtos ( $3 \times 3 \times 3 \times 2 \times 2$ ), seria um exagero pedir aos consumidores que os classicassem por ordem de preferência. Uma amostra de, digamos, 18 conceitos de produtos seria viável.

O profissional de marketing usa então um programa de estatística para obter as funções de utilidade referentes a cada um dos cinco atributos (Figura 15.5). A utilidade varia de zero a um; quanto maior, mais forte será a preferência do consumidor por aquele nível do atributo. Examinando as embalagens, vemos que a B é a preferida, seguida pela C e depois pela A (esta não tem praticamente utilidade alguma). Os nomes preferidos são Bissell, K2R e Glory, nessa ordem. A utilidade para o consumidor é inversamente proporcional ao preço. Um selo de qualidade é valorizado, mas não agrega tanta utilidade e pode não valer o esforço para obtê-lo. Já uma garantia de devolução do dinheiro tem grande preferência.

**Figura 15.5** Funções de utilidade baseadas na análise conjunta





A oferta mais desejada pelos consumidores é a embalagem B, com a marca Bissell, ao preço de US\$ 1,19, com selo de qualidade e garantia de devolução do dinheiro. Podemos também determinar a importância relativa de cada atributo para esse consumidor — a diferença entre os níveis de utilidade mais alto e mais baixo para aquele atributo. Quanto maior a diferença, mais importante ele é. Fica claro que o consumidor considera o preço e o design da embalagem os atributos mais importantes, seguidos pela garantia de devolução do dinheiro, nome da marca e selo de qualidade.

Quando os dados de preferência são coletados com uma amostra suficiente de consumidores-alvo, eles podem ser utilizados para estimar a participação de mercado que qualquer oferta provavelmente obterá, independentemente da reação da concorrência. No entanto, a empresa pode, por considerações de custo, não lançar a oferta que promete obter o maior índice de participação. A oferta mais atraente ao consumidor nem sempre é a mais lucrativa para a empresa.

Sob certas condições, os pesquisadores podem coletar os dados não com uma descrição completa de cada oferta, mas apresentando dois fatores de cada vez. Pode-se, por exemplo, apresentar aos entrevistados uma tabela com três níveis de preço e três tipos de embalagem e perguntar qual das nove combinações preferem, seguida pela próxima opção e assim por diante. Outra tabela seria então apresentada, consistindo de combinações entre duas outras variáveis. A abordagem da combinação é mais fácil de utilizar quando há muitas ofertas variáveis e possíveis. Contudo, é menos realista, uma vez que os entrevistados focam apenas duas variáveis de cada vez. A análise conjunta adaptativa (ACA) é uma técnica 'híbrida' de coleta de dados que combina avaliações autoexplicativas de importância com pares de tarefas combinadas.<sup>88</sup>

## DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING

Após um teste de conceito bem-sucedido, o gerente de novos produtos deve desenvolver um plano estratégico preliminar composto de três partes para lançar o novo produto no mercado. A primeira parte descreve o tamanho, a estrutura e o comportamento do mercado-alvo e o posicionamento do produto, além das metas de vendas, de participação de mercado e de lucro que deverão ser atingidas nos primeiros anos:

O mercado-alvo para a bebida matinal instantânea é composto por famílias com filhos receptivas a novas formas de café da manhã práticas, nutritivas e baratas. A marca da empresa será posicionada na categoria de bebida matinal instantânea de preço alto e qualidade alta. A empresa pretende vender inicialmente 500 mil caixas ou atingir 10% do mercado, com um prejuízo não superior a US\$ 1,3 milhão no primeiro ano. O segundo ano tem como objetivo 700 mil caixas ou 14% do mercado, com um lucro planejado de US\$ 2,2 milhões.

A segunda parte descreve o preço planejado, a estratégia de distribuição e o orçamento de marketing no primeiro ano:

O produto será oferecido nos sabores chocolate, baunilha e morango, em pacotes com seis unidades, e terá um preço no varejo de US\$ 2,49 por pacote. Haverá 48 pacotes em cada caixa, e seu preço para os distribuidores será de US\$ 24. Durante os dois primeiros meses, os revendedores ganharão uma caixa grátis na compra de cada quatro caixas e poderão se beneficiar de propaganda cooperativa. Amostras grátis serão distribuídas de porta em porta. Cupons com descontos de US\$ 0,50 serão publicados em jornais. O orçamento total para as promoções de vendas será de US\$ 2,9 milhões. Um orçamento de propaganda de US\$ 6 milhões será dividido em partes iguais entre anúncios nacionais e locais. Dois terços serão canalizados para a TV e um terço para a internet. O texto dos anúncios enfatizará os conceitos de nutrição e conveniência. O conceito de execução da propaganda girará em torno de um garotinho que toma a bebida matinal instantânea e cresce forte. Durante o primeiro ano, serão gastos US\$ 100 mil em pesquisa de marketing para obter dados de vendas no varejo e efetuar entrevistas em grupo com consumidores, a fim de monitorar a reação do mercado e as taxas de compra.

A terceira parte do plano estratégico de marketing descreve as metas de vendas e lucros de longo prazo e a estratégia de mix de marketing ao longo do tempo:

A empresa pretende conquistar uma participação de mercado de 25% e obter um retorno sobre o investimento, após impostos, de 12%. Para conseguir esse retorno, a qualidade do produto deverá ser alta desde o início e será aperfeiçoada com o tempo, por meio de pesquisas técnicas. O preço será estabelecido inicialmente em um nível alto e depois gradualmente reduzido para expandir o mercado e enfrentar a concorrência. O orçamento total de promoções será aumentado a cada ano em torno de 20%, com uma divisão inicial de 65/35% entre propaganda e promoção de vendas, eventualmente evoluindo para 50/50%. A pesquisa de marketing será reduzida para US\$ 60 mil anuais após o primeiro ano

## ANÁLISE DO NEGÓCIO

Após desenvolver o conceito do produto e a estratégia de marketing, a gerência deve avaliar a atratividade da proposta. A gerência precisa preparar as previsões de vendas, os custos e os lucros para determinar se satisfazem os objetivos da empresa. Em caso positivo, o conceito do produto pode avançar para a etapa de desenvolvimento de produto. À medida que forem obtidas novas informações, a análise do negócio deverá sofrer revisões e expansões.

**ESTIMATIVA DAS VENDAS TOTAIS** As vendas totais estimadas são a soma das vendas iniciais, das vendas de reposição e da repetição de vendas. Os métodos de estimativa de vendas dependem de o produto ser uma compra única (como um anel de noivado ou uma casa de campo), ser comprado esporadicamente ou ser comprado com frequência. Para produtos comprados uma única vez, as vendas crescem no início, atingem um pico e depois se aproximam de zero, à medida que se esgota o número de compradores potenciais (Figura 15.6a). Se novos compradores continuarem a entrar no mercado, a curva não atingirá o zero.

Produtos comprados esporadicamente — como automóveis, torradeiras e equipamentos industriais — exibem ciclos de reposição ditados pelo desgaste físico ou pela obsolescência associada à mudança de modelos, especificações e desempenho. A previsão de vendas para essa categoria de produtos exige a estimativa separada das primeiras vendas e das vendas de reposição (Figura 15.6b).

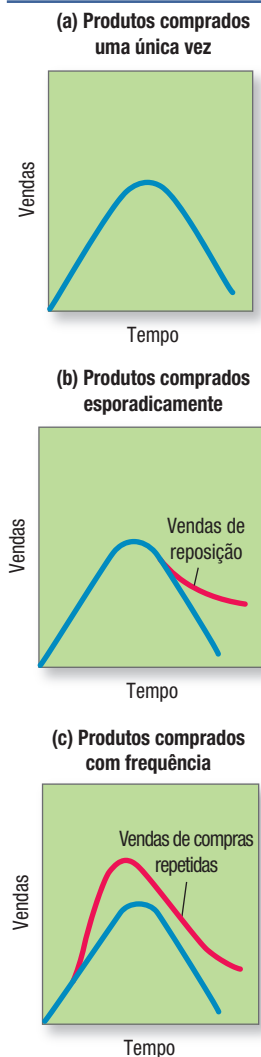
Produtos comprados com frequência, como bens de consumo e bens industriais não duráveis, têm vendas no ciclo de vida do produto semelhantes às da Figura 15.6c. O número de pessoas que compram pela primeira vez aumenta inicialmente e depois diminui, uma vez que sobram menos compradores (admitindo-se uma população fixa). A repetição de compras acontece logo em seguida, desde que o produto satisfaça a alguns compradores. Com o tempo, a curva de vendas cai para um patamar que representa um nível de volume constante de compras repetidas; nesse momento, o produto já deixou de ser um produto novo.

Na estimativa das vendas de um novo produto, a primeira tarefa do gerente é calcular as primeiras compras do produto em cada período. Para estimar as vendas de reposição, a gerência deve pesquisar a *distribuição da reposição necessária do produto ao longo do tempo* — isto é, o número de unidades que falham no primeiro ano, no segundo, no terceiro etc. A extremidade inferior da distribuição mostra quando acontecem as primeiras vendas de reposição. Visto que as vendas de reposição são difíceis de serem estimadas antes de o produto estar em uso, alguns fabricantes decidem lançar o novo produto apenas com base nas vendas iniciais.

Para um novo produto comprado com frequência, a empresa deve estimar a repetição das vendas, assim como as vendas iniciais. Uma alta taxa de repetição de compras significa que os clientes estão satisfeitos com o produto; as vendas provavelmente continuarão altas, mesmo depois de feitas todas as compras pela primeira vez. Alguns produtos e marcas são comprados algumas vezes e então abandonados. A escova de dentes descartável Wisp da Colgate teve bastante experimentação, mas as vendas repetidas diminuíram consideravelmente depois disso.<sup>89</sup>

**ESTIMATIVA DE CUSTOS E LUCROS** Os custos são estimados pelos departamentos de P&D, produção, marketing e financeiro. A Tabela 15.3 ilustra uma previsão de cinco anos para vendas, custos e lucros da bebida matinal instantânea.

**Figura 15.6** Vendas durante o ciclo de vida de um produto para três tipos de produto



**Tabela 15.3** Demonstrativo do fluxo de caixa projetado para o período de cinco anos (em milhares de dólares)

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1. Receita de vendas	US\$ 0	US\$ 11.889	US\$ 15.381	US\$ 19.654	US\$ 28.253	US\$ 32.491
2. Custo dos produtos vendidos	0	3.981	5.150	6.581	9.461	10.880
3. Margem bruta	0	7.908	10.231	13.073	18.792	21.611
4. Custos de desenvolvimento	-3.500	0	0	0	0	0
5. Custos de marketing	0	8.000	6.460	8.255	11.866	13.646
6. Custos indiretos	0	1.189	1.538	1.965	2.825	3.249
7. Margem de contribuição bruta	-3.500	-1.281	2.233	2.853	4.101	4.716
8. Margem de contribuição suplementar	0	0	0	0	0	0
9. Margem de contribuição líquida	-3.500	-1.281	2.233	2.853	4.101	4.716
10. Margem de contribuição descontada (15%)	-3.500	-1.113	1.691	1.877	2.343	2.346
11. Fluxo de caixa descontado acumulado	-3.500	-4.613	-2.922	-1.045	1.298	3.644

A *primeira linha* mostra a receita projetada de vendas no período de cinco anos. A empresa espera vender US\$ 11,889 milhões (aproximadamente 500 mil caixas a US\$ 24 cada) no primeiro ano. Por trás da previsão de vendas, há um conjunto de hipóteses a respeito da taxa de crescimento do mercado, da participação da empresa no mercado e do preço de fabricação. A *segunda linha* apresenta os custos dos produtos vendidos, que flutua em torno de 33% da receita de vendas. Esses custos são encontrados estimando-se o custo médio da mão de obra, dos ingredientes e da embalagem por caixa. A *terceira linha* mostra a margem bruta esperada, que é a diferença entre a receita de vendas e o custo dos produtos vendidos.

A *quarta linha* mostra os custos de desenvolvimento previstos em US\$ 3,5 milhões, entre eles o custo de desenvolvimento do produto, os custos de pesquisa de marketing e os custos de desenvolvimento da fabricação. A *quinta linha* mostra os custos estimados de marketing no período de cinco anos para cobrir a propaganda, a promoção de vendas e a pesquisa de marketing, além de uma quantia reservada para a cobertura da força de vendas e para a administração de marketing. A *sexta linha* apresenta os custos indiretos alocados a esse novo produto para cobrir sua parte no rateio do custo dos salários dos executivos, água, luz etc.

A *sétima linha* apresenta a margem de contribuição bruta, encontrada subtraindo-se os três custos precedentes da margem bruta. Na *oitava linha*, temos a margem de contribuição suplementar, que relaciona qualquer mudança nos resultados de outros produtos da empresa causada pelo lançamento do novo produto. A *receita incremental* é a receita adicional obtida e a *receita canibalizada* é a receita reduzida.<sup>90</sup> Na Tabela 15.3, pressupõe-se a inexistência de contribuições suplementares. A *nona linha* mostra a contribuição líquida, que, nesse caso, é igual à contribuição bruta. A *décima linha* mostra a contribuição descontada — isto é, o valor presente de cada contribuição futura descontada a 15% ao ano. Por exemplo, a empresa receberá US\$ 4,716 milhões somente no quinto ano. Essa quantia só vale US\$ 2,346 milhões atualmente, uma vez que a empresa pode ganhar 15% sobre seu capital em outros investimentos.<sup>91</sup>

Por último, a *décima primeira linha* apresenta o fluxo de caixa descontado acumulado, que é o valor acumulado das contribuições anuais da décima linha. Dois aspectos são muito importantes. O primeiro é a exposição máxima do investimento, isto é, o maior prejuízo que o projeto pode criar. Podemos ver que a empresa estará em uma posição de máximo prejuízo de US\$ 4,613 milhões no primeiro ano. O segundo é o período de retorno, isto é, o prazo em que recupera todo o seu investimento, incluindo o retorno de 15% ao ano. O tempo de retorno, nesse caso, é de aproximadamente três anos e meio. Dessa maneira, a gerência precisa decidir se o risco desse prejuízo máximo de US\$ 4,6 milhões e um possível tempo de retorno de três anos e meio valem a pena. Como parte da análise financeira, as empresas podem conduzir uma análise de ponto de equilíbrio ou uma análise de riscos.

## Gerenciamento do processo de desenvolvimento: do desenvolvimento à comercialização

Até aqui, o produto existiu somente como uma descrição, um desenho ou um protótipo. A próxima etapa envolve um grande salto em investimento, que faz com que os custos incorridos nas etapas anteriores pareçam ínfimos. A empresa determinará se a ideia do produto pode ser traduzida em um produto viável, sob o ponto de vista técnico e comercial. Em caso negativo, o custo acumulado do projeto será perdido, com exceção de alguma informação útil obtida no processo.

### DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

A tarefa de traduzir as exigências do cliente-alvo em um protótipo que funcione é apoiada por um conjunto de métodos conhecidos como *desdobramento da função de qualidade* (QFD, do inglês *quality function deployment*). A metodologia toma a lista dos desejados *atributos do cliente*, gerados pela pesquisa de mercado, e os transforma em uma lista de *atributos de engenharia*, que engenheiros podem utilizar. Se, por exemplo, os clientes de um caminhão proposto desejam certa aceleração (um atributo do cliente), os engenheiros podem transformar essa informação em termos da potência requerida e de outros equivalentes de engenharia (atributos de engenharia). Uma importante contribuição do QFD é a melhoria na comunicação entre os profissionais de marketing, os engenheiros e o pessoal da produção.<sup>92</sup>

**PROTÓTIPOS FÍSICOS** A meta do departamento de P&D consiste em desenvolver um protótipo que incorpore os principais atributos descritos na declaração de conceito de produto, apresente um desempenho seguro em condições normais de uso e seja produzido dentro dos custos de fabricação orçados. Atualmente, a sofisticada tecnologia de realidade virtual e a internet possibilitam uma prototipagem mais rápida e processos de desenvolvimento mais flexíveis.

A Vibram conta com testadores de produtos profissionais que submetem as solas dos sapatos fabricados a condições extremas para verificar como se saem.

O departamento de P&D também deve decidir como os consumidores reagirão a diferentes cores, tamanhos e pesos. Historicamente, no caso de um refrescante bucal, a cor amarela reforça a alegação de ser antisséptico (Listerine), a cor vermelha reforça a ideia de ‘refrescante’ (Lavoris) e as cores verde ou azul indicam ‘hálito puro’ (Scope). Os profissionais de marketing precisam fornecer aos pesquisadores informações sobre os atributos que os consumidores procuram e como avaliam se o produto contém os atributos desejados.

As empresas aplicam internamente testes rigorosos aos protótipos de produtos. A Vibram, que produz sua própria linha FiveFingers (uma espécie de ‘luva’ para os pés com um solado mais grosso) e solas para todos os tipos de calçado — como para skate, ciclismo, escalada e pesca —, emprega uma equipe de testadores de produtos. A empresa submete seus produtos às condições mais extremas, executando testes diretamente no campo e lançando mão de uma série de procedimentos:<sup>93</sup>

Se nosso químico criar um composto novo voltado para corridas de rua, primeiramente executamos uma bateria de testes de laboratório para entender as propriedades físicas desse composto. Em seguida, trazemos ambientes naturais ao laboratório e calculamos as informações. Então, finalmente, os calçados são distribuídos para nossa equipe de teste que documentará fatores como clima/temperatura, distância, localização e superfícies de corrida, dentre outros. Eles observarão as diferenças na aderência das solas para, em seguida, compilarmos os resultados e tomarmos uma decisão sobre a validação.





**TESTES COM CONSUMIDORES** Quando os protótipos estão prontos, devem passar por rigorosos testes funcionais e por testes com consumidores antes de entrar no mercado. O *teste alfa* é o nome dado ao teste realizado dentro da empresa, para verificar como o produto se comporta em diferentes aplicações. Após refinar o protótipo, a empresa passa para o *teste beta* com os clientes.

O teste com consumidores pode acontecer de várias formas: podem ser levados ao laboratório ou receber amostras do produto para utilizá-lo em suas casas. A Procter & Gamble tem laboratórios próprios, como um centro de testes de fralda, para onde dezenas de mães levam seus bebês para serem estudados. Com a finalidade de desenvolver um batom de longa duração chamado Cover Girl Outlast, a P&G pediu a 500 mulheres que fossem ao laboratório todas as manhãs para aplicar o batom, registrassem suas atividades e voltassem oito horas depois para que fosse medido quanto de batom restava, o que resultou em um produto com um tubo de umidificador brilhante que as mulheres podiam reaplicar sobre o batom, sem precisar de espelho. Os testes feitos nas casas dos consumidores são comuns com vários tipos de produto, desde novos sabores de sorvete até novos utensílios.

## TESTE DE MERCADO

Se a gerência estiver satisfeita com os desempenhos funcional e psicológico, o produto estará pronto para ganhar uma marca comercial, um logotipo e uma embalagem e ser testado pelo mercado, se assim desejado.

Nem todas as empresas realizam testes de mercado. Um executivo da Revlon declarou: “Em nossa área — basicamente constituída de cosméticos caros e não dirigidos para a distribuição de massa —, o teste de mercado é desnecessário. Quando desenvolvemos um novo produto, digamos uma nova maquiagem líquida, sabemos que vai vender porque estamos familiarizados com nossa área de negócios. E temos 1,5 mil demonstradoras em lojas de departamento para promovê-lo”.

Um problema é que muitos gerentes acham difícil matar um projeto que tenha gerado muito esforço e atenção, mesmo que *devam* fazer isso, o que resulta em uma escalada infeliz (e normalmente sem sucesso) de comprometimento.<sup>94</sup>

A maioria das empresas, no entanto, acredita que o teste de mercado pode fornecer valiosas informações sobre os compradores, os revendedores, a eficácia do programa de marketing e o potencial de mercado. As principais questões são: Quantos testes de mercado são necessários e que tipos de teste devem ser feitos?

Por um lado, a quantidade de testes de mercado é influenciada pelo custo do investimento e pelo risco. Por outro, é influenciada pelas pressões do tempo e pelo custo da pesquisa. Produtos de alto risco e alto investimento, em que a chance de fracasso é alta, devem ser testados; o custo dos testes de mercado representará uma porcentagem insignificante do custo total do projeto. Produtos de alto risco que criam novas categorias de produtos (a primeira bebida matinal instantânea) ou que apresentam novas características (o primeiro creme dental fortalecedor das gengivas) precisam de mais testes de mercado do que produtos modificados (outra marca de creme dental).

**TESTE DE MERCADO COM PRODUTOS DE CONSUMO** Ao testar produtos de consumo, a empresa procura estimar quatro variáveis: *experimentação*, *primeira repetição*, *adoção* e *frequência de compra*. Muitos consumidores podem experimentar o produto e não fazer uma segunda compra ou ele pode alcançar uma taxa alta de adoção, mas pouca frequência de compra (como no caso de alimentos congelados *gourmet*).

Descrevemos a seguir os principais métodos para testar produtos de consumo no mercado, dos mais acessíveis aos mais dispendiosos.

**Pesquisa de onda de vendas** O produto é oferecido gratuitamente a determinados consumidores e, mais tarde, o mesmo produto ou o de um concorrente é oferecido a eles a um preço um pouco mais baixo do que o normal. Essa oferta pode se repetir até três ou cinco vezes (ondas de vendas), e a empresa deve observar quantos clientes escolheram novamente o seu produto e seu nível de satisfação.

A pesquisa de onda de vendas pode ser implementada rapidamente, conduzida com segurança razoável e realizada sem a embalagem e a propaganda finais. Entretanto, visto que os consumidores são pré-selecionados para experimentar o produto, ela não indica as taxas de

experimentação que seriam obtidas mediante diferentes incentivos de promoção de vendas, nem mostra o poder da marca para ganhar distribuição e uma posição favorável na prateleira.

**Mercado-teste simulado** De 30 a 40 compradores qualificados são consultados sobre a familiaridade com a marca e suas preferências em determinada categoria de produtos e são convidados a assistir a uma rápida exibição de comerciais conhecidos e novos ou a ver anúncios impressos. Um dos anúncios faz propaganda do novo produto, mas não é destacado dos outros. Os consumidores recebem uma pequena quantia em dinheiro e são convidados a ir a uma loja onde podem comprar quaisquer produtos. A empresa observa quantos consumidores compram a nova marca e as marcas concorrentes, o que fornece uma avaliação da eficácia relativa do anúncio em relação aos anúncios concorrentes. Então, pede-se aos consumidores que expliquem por que compraram ou não os produtos. Aqueles que não compraram a nova marca recebem uma amostra grátis. Algumas semanas depois, eles são novamente entrevistados por telefone para que sejam determinadas suas opiniões em relação ao produto, uso, satisfação e intenção de recompra, e lhes é oferecida a oportunidade de recomprar quaisquer produtos.

Esse método oferece resultados razoavelmente precisos sobre a eficácia da propaganda e sobre as taxas de experimentação (e de repetição, se for estendido) em um prazo muito mais curto e a um custo muito menor se comparado aos mercados-teste reais, o que é especialmente interessante a empresas de bens de consumo de giro rápido.<sup>95</sup> Entretanto, à medida que os meios de comunicação e os canais de distribuição ficam mais fragmentados, é mais difícil simular as condições reais de mercado usando somente abordagens tradicionais.

**Mercado-teste controlado** A empresa que desenvolveu o novo produto especifica o número de lojas e de localizações geográficas que deseja testar. A empresa de pesquisa entrega o produto às lojas participantes e controla sua posição na prateleira, a determinação de preço e o número de exibições, displays e promoções nos pontos de venda. Os resultados das vendas podem ser medidos pelas leitoras de códigos de barras no caixa. O impacto da propaganda e das promoções locais também pode ser avaliado, bem como uma amostra de consumidores pode ser entrevistada mais tarde para externar suas impressões sobre o produto. A empresa não precisa manter uma força de vendas própria, oferecer bonificações comerciais e nem 'comprar' distribuição. No entanto, o mercado-teste controlado não informa como convencer os comerciantes a vender o novo produto. Além disso, ele expõe o produto e suas características aos concorrentes.

**Mercados-teste padrão** A maneira definitiva de testar um novo produto de consumo é colocá-lo em mercados-teste amplos. A empresa seleciona algumas cidades representativas, lança uma campanha completa de propaganda e promoções nesses mercados e a força de vendas tenta convencer o comércio local a estocar e vender o produto e a oferecer uma boa exposição nas prateleiras. Esse método também permite verificar o impacto de planos alternativos de marketing com a variação do programa de marketing em cidades diferentes. Um teste completo pode custar mais de US\$ 1 milhão, dependendo do número de cidades testadas, da duração do teste e da quantidade de dados que a empresa deseja coletar.

Ao desenvolver um mercado-teste, a gerência enfrenta várias decisões: (1) Em quantas cidades fazer o teste? (2) Em quais delas? (3) Qual deve ser a duração do teste? (4) Que informações obter? E, por fim, (5) Que atitudes tomar? Uma série de considerações entra em jogo na tomada de cada decisão. Columbus, no estado norte-americano de Ohio, é um local popular para testar novos produtos de *fast-food*: a cidade é razoavelmente representativa em termos demográficos do restante do país, com uma dose saudável de estudantes universitários, e consiste em um mercado de mídia contido com taxas de anúncios razoáveis.<sup>96</sup>

Muitos dos grandes fabricantes mundiais de bens de consumo, como L'Oréal, Philips e Nikon, preferem conduzir testes na Coreia do Sul porque seus consumidores exigentes, porém justos, e uma infraestrutura de marketing bem desenvolvida ajudam a garantir que os produtos estejam em boa forma para ingressar em outros mercados globais.<sup>97</sup> A Gucci gosta de testar seus produtos de luxo na China por acreditar que os consumidores do país indicam para onde o mercado de luxo está seguindo.<sup>98</sup>

Muitas empresas hoje em dia descartam o mercado-teste, apesar de seus benefícios, e recorrem a métodos mais rápidos e econômicos. A Starbucks lança regularmente produtos



Créditos: © JTB MEDIA CREATION, Inc./Alamy.

Algumas empresas preferem testar seus novos produtos na Coreia do Sul em razão da atitude receptiva dos consumidores que lá vivem e da infraestrutura de marketing existente no país.

antes de estarem em condições consideradas ‘perfeitas’, baseada na filosofia defendida por seu então diretor digital, Adam Brotman: “Não achamos que tudo bem se as coisas não estão perfeitas, mas estamos dispostos a inovar e ter velocidade para alardear ao mercado uma garantia de 100% de que estará perfeito”. O aplicativo de pagamentos móveis da empresa apresentou uma série de falhas e correções nos primeiros seis meses após o lançamento, mas atualmente gera três milhões de transações por semana.<sup>99</sup> A General Mills prefere lançar produtos em cerca de 25% dos Estados Unidos, uma área grande demais para que as rivais a atrapalhem. Os gerentes analisam os dados de cada leitora de código de barras no varejo, os quais informam em questão de dias o desempenho do produto e que ações corretivas devem ser tomadas.

**TESTE DE MERCADO DE PRODUTOS EMPRESARIAIS** Os bens empresariais também podem se beneficiar do teste de mercado. Produtos industriais dispendiosos e novas tecnologias normalmente passam pelo teste alfa (dentro da empresa) e pelo teste beta (com clientes externos).<sup>100</sup> Durante os testes beta, a equipe técnica do fornecedor observa como os clientes utilizam o produto, uma prática que costuma revelar problemas não previstos de segurança e suporte técnico e alertar o vendedor para as necessidades de treinamento do cliente e de serviço. O fornecedor pode igualmente observar quanto valor o equipamento agrega à operação do cliente, como base para a subsequente determinação do preço.

É necessário interpretar cuidadosamente os resultados do teste beta, porque ele é aplicado apenas a um pequeno número de clientes que não são escolhidos ao acaso, e os testes são um tanto personalizados para cada localidade. Outro risco é que clientes que não gostarem do produto poderão fazer comentários desfavoráveis a seu respeito. A Square não emprega testes beta, preferindo o teste em seus próprios locais controlados internamente, porque acredita que nunca deve lançar um produto inacabado.<sup>101</sup>

Em feiras comerciais, uma empresa pode observar quanto interesse os compradores demonstram pelo novo produto, como reagem às várias características e condições de compra e quantos expressam intenções de compra ou fazem pedidos. Em showrooms de distribuidores e revendedores, os produtos podem ficar próximos de outros produtos do fabricante e até mesmo de produtos dos concorrentes. Esse método gera informações sobre preferências e preços em um clima normal de venda. A desvantagem é que os clientes que visitam o local podem não representar o mercado-alvo ou podem querer fazer pedidos que ainda não podem ser atendidos.

Os fabricantes industriais chegam perto de realizar um teste de mercado completo quando fornecem uma quantidade limitada do produto à força de vendas para ser vendida em determinado número de áreas que recebem apoio de promoção e catálogos impressos.

## COMERCIALIZAÇÃO

A comercialização impõe às empresas os maiores custos incorridos até então.<sup>102</sup> Muitas vezes, estão tão focadas no desenvolvimento de um novo produto que deixam de dedicar o tempo adequado à elaboração de um programa de lançamento vencedor.<sup>103</sup> A empresa terá de fazer contratações para a fabricação do produto ou então construir ou alugar instalações para a fabricação em larga escala. A maioria das campanhas de novos produtos também depende de várias ferramentas de comunicação de mercado, combinadas em sequência, para gerar conscientização e, em última análise, preferência, escolha e fidelidade.<sup>104</sup>

Lançar um grande e novo produto de consumo no mercado norte-americano pode custar de US\$ 25 milhões a US\$ 100 milhões em propaganda, promoções e outras formas de comunicação durante o primeiro ano. No lançamento de produtos alimentícios, as despesas de marketing geralmente representam 57% das vendas no decorrer do primeiro ano.

Para angariar fundos, alguns inventores que não contam com o suporte de uma grande corporação têm recorrido ao *crowdfunding* e a empresas como a Kickstarter.<sup>105</sup> Com o *crowdfunding*, indivíduos ou startups financiam seus projetos usando mídias sociais e outros meios para gerar interesse e contribuições do público em geral.

**QUANDO (TIMING)** Imaginemos que uma empresa tenha praticamente concluído o trabalho de desenvolvimento de seu novo produto e descubra que um concorrente está na mesma etapa. Ela tem três alternativas:

1. **Entrar primeiro.** A primeira empresa a entrar em um mercado geralmente desfruta as ‘vantagens de ser pioneira’, fechando acordos com os principais distribuidores e clientes e conquistando a liderança. Porém, se a entrada no mercado ocorrer antes de concluídos os testes, ela pode surtir o efeito contrário ao desejado.
2. **Entrar junto com o concorrente.** A empresa pode fazer com que sua entrada coincida com a do concorrente. O mercado pode prestar mais atenção quando duas empresas fazem propaganda de um novo produto.<sup>106</sup>
3. **Entrar depois.** A empresa pode retardar seu lançamento até que o concorrente tenha arcaído com o custo de instruir o mercado. Além disso, o produto do concorrente pode revelar falhas que o ingressante tardio pode evitar. Com essa estratégia, a empresa também pode identificar o tamanho do mercado.

Se o novo produto substitui outro mais antigo, a empresa pode retardar seu lançamento até que o estoque do produto antigo seja reduzido. Se o produto for sazonal, seu lançamento poderá ser adiado até a época certa; muitas vezes, espera-se uma grande oportunidade para agir. Atualmente, muitas empresas têm encontrado ‘atalhos de projeto’ competitivos — as rivais fazem suas próprias versões com pequenas diferenças, apenas o suficiente para evitar a violação de patentes e a necessidade de pagar *royalties*.<sup>107</sup>

**ONDE (ESTRATÉGIA GEOGRÁFICA)** A maioria das empresas desenvolve um lançamento planejado de mercado ao longo de determinado período. Ao selecionar mercados de lançamento, os principais critérios de classificação são potencial de mercado, reputação local da empresa, custo de cobrir o mercado, custo com meios de comunicação, influência da área sobre as demais e penetração da concorrência. Pequenas empresas selecionam uma cidade atrativa e divulgam uma campanha de *blitz*, em seguida, entram em outras cidades, uma de cada vez. As grandes empresas introduzem seu produto em toda uma região e, então, passam para a próxima. Empresas com redes de distribuição nacional, como as montadoras de automóveis, lançam novos modelos em nível nacional.

Com a internet conectando partes distantes do globo, é mais provável que a concorrência cruze as fronteiras nacionais. Cada vez mais, as empresas oferecem produtos novos simultaneamente no mundo todo. Contudo, arquitetar um lançamento global impõe grandes desafios, conforme mostrado no Capítulo 8, e um lançamento sequencial por vários países ainda pode ser a melhor opção.<sup>108</sup>

**PARA QUEM (CLIENTES POTENCIAIS NOS MERCADOS-ALVO)** Nos mercados de lançamento, a empresa precisa dirigir sua distribuição e suas promoções iniciais aos grupos com maior



probabilidade de se tornarem clientes. Idealmente, eles devem ser os usuários pioneiros a adotar o produto, os mais frequentes e os líderes de opinião que possam ser alcançados com baixo custo. Poucos grupos reúnem todas essas características. A empresa deve então classificar vários grupos potenciais e visar àquele que for considerado o melhor. O objetivo é gerar vendas vigorosas o mais cedo possível para atrair novos clientes potenciais.

**COMO (ESTRATÉGIA DE LANÇAMENTO NO MERCADO)** Visto que o lançamento de novos produtos muitas vezes se prolonga por mais tempo e custa mais do que o esperado, diversas ofertas com potencial de sucesso sofrem de financiamento insuficiente. É importante alocar tempo e recursos suficientes — sem desperdício — enquanto o novo produto ganha força no mercado.<sup>109</sup>

Para coordenar as diversas atividades envolvidas no lançamento de um produto, a gerência pode utilizar técnicas de planejamento de redes como a **programação da trajetória crítica** (CPS, do inglês *critical path scheduling*), que desenvolve um gráfico mostrando as atividades simultâneas e sequenciais a serem realizadas. Estimando o tempo necessário para cada atividade, os planejadores calculam o prazo para o término do projeto. Qualquer atraso em atividades da trajetória crítica — a rota mais curta para a finalização — ocasiona atrasos no projeto. Se o lançamento tiver de ser concluído em um prazo menor, o planejador deverá procurar novas maneiras de reduzir o prazo ao longo da trajetória crítica.<sup>110</sup>

## O processo de adoção pelo consumidor

**Adoção** é a decisão de alguém de se tornar usuário regular de um produto, e é seguida pelo *processo de fidelidade do consumidor*. As empresas que lançam produtos costumam ter como alvo os adotantes imediatos e usam a teoria da difusão da inovação e da adoção pelo consumidor para identificá-los.

### ETAPAS DO PROCESSO DE ADOÇÃO

Uma **inovação** refere-se a qualquer bem, serviço ou ideia que seja *percebido* por alguém como novo, por mais longa que seja sua história. Everett Rogers define o **processo de difusão de inovações** como “a disseminação de uma nova ideia, a partir de sua fonte de invenção ou criação para seus usuários finais ou adotantes”.<sup>111</sup> O *processo de adoção por consumidores* é formado das etapas mentais pelas quais uma pessoa passa desde que ouve falar de uma inovação pela primeira vez até finalmente adotá-la.<sup>112</sup> Essas etapas são:

1. **Conscientização:** o consumidor toma conhecimento da inovação, mas não tem informações a esse respeito.
2. **Interesse:** o consumidor é estimulado a procurar informações sobre a inovação.
3. **Avaliação:** o consumidor considera a possibilidade de experimentar a inovação.
4. **Experimentação:** o consumidor experimenta a inovação para poder avaliar melhor seu valor.
5. **Adoção:** o consumidor decide fazer uso total e regular da inovação.

A empresa que lança produtos deve facilitar a passagem dos consumidores por essas etapas. O fabricante de um sistema de filtragem de água pode constatar que muitos consumidores estão estagnados na etapa do interesse e não compram em razão da incerteza e do grande custo de investimento.<sup>113</sup> Porém, esses mesmos consumidores estariam dispostos a experimentar um filtro de água em casa por uma pequena taxa mensal. Nesse caso, o fabricante deveria considerar a oferta de um plano de experimentação com a opção de compra.

### FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DE ADOÇÃO

Os profissionais de marketing reconhecem as seguintes características do processo de adoção: diferenças individuais na predisposição para experimentar novos produtos, o efeito da influência pessoal, diferentes taxas de adoção e diferenças na predisposição das organizações para

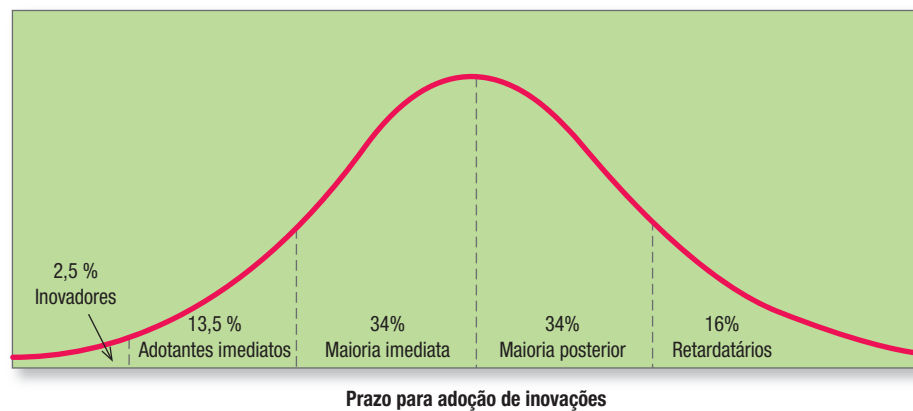
experimentar novos produtos. Há pesquisadores que focam processos de uso e difusão como um complemento aos modelos de processo de adoção para verificar como os consumidores realmente usam os novos produtos.<sup>114</sup>

**PREDISPOSIÇÃO PARA EXPERIMENTAR NOVOS PRODUTOS E INFLUÊNCIA PESSOAL** Everett Rogers define a predisposição de uma pessoa para experimentar inovações como “o grau de antecipação na adoção de novas ideias em relação aos outros membros de seu sistema social”. Algumas pessoas são as primeiras a adotar roupas da última moda ou novos utensílios; alguns médicos são os primeiros a prescrever novos medicamentos.<sup>115</sup> As pessoas podem ser classificadas nas categorias de adotantes mostradas na Figura 15.7. Após um início lento, um número crescente de pessoas adota a inovação, o número atinge um pico e então diminui, à medida que restam poucas pessoas que não a adotaram.

Os cinco grupos diferem em suas orientações de valor e seus motivos para adotar ou resistir a um produto novo.<sup>116</sup>

- Os **inovadores** são entusiastas da tecnologia; ousados, gostam de mexer com novos produtos e dominar sua complexidade. Em troca de preços baixos, ficam felizes em realizar testes alfa e beta e relatar as falhas iniciais.
- Os **adotantes imediatos** são líderes de opinião que buscam cuidadosamente novas tecnologias capazes de proporcionar expressiva vantagem competitiva. Eles são menos sensíveis a preços, mas se mostram dispostos a adotar novos produtos se forem oferecidas soluções personalizadas e serviço adequado de suporte.
- A **maioria imediata** é deliberadamente pragmática, e adota a nova tecnologia somente quando seus benefícios já foram comprovados e ocorreram muitas adoções. Eles constituem a corrente dominante do mercado.
- A **maioria posterior** é composta de conservadores céticos, avessos ao risco, tímidos em relação à tecnologia e sensíveis ao preço.
- Os **retardatários** são ligados à tradição e resistem à inovação até descobrirem que seu *status quo* não é mais defensável.

**Figura 15.7** Classificação de adotantes com base no prazo relativo de adoção de inovações



Fonte: TUNGSTEN. Disponível em: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Everett\\_Rogers](http://en.wikipedia.org/wiki/Everett_Rogers)>. Baseado em ROGER, E. *Diffusion of Innovations*. Londres: Free Press, 1962.

Se a empresa quiser que a sua inovação passe por todo o ciclo de vida do produto, deve abordar cada um dos cinco grupos com uma ação diferente de marketing. Além de segmentar líderes de opinião, ou em vez disso, alguns especialistas defendem a segmentação por *líderes de receita* com um novo produto — aqueles com maior valor vitalício do cliente (CLV, do inglês *customer lifetime value*) — para acelerar a trajetória para a rentabilidade.<sup>117</sup>

A **influência pessoal** — o efeito que uma pessoa tem sobre a atitude ou a probabilidade de compra de outra — tem maior importância em algumas situações ou para algumas pessoas do que para outras, e é mais importante na etapa de avaliação do processo de adoção do que em

outras etapas. Ela exerce maior poder sobre os adotantes posteriores do que sobre os adotantes imediatos e em situações de risco.

Ao lançar um produto, muitas vezes as empresas visam a inovadores e adotantes imediatos. Quando a Nike resolveu entrar no mercado de skates, percebeu que a postura *anti-establishment* do mercado-alvo e sua rejeição a grandes empresas poderiam representar um desafio considerável. Para ser aceita pelo público de skatistas adolescentes, começou a vender exclusivamente em lojas independentes, não anunciou em nenhum lugar além de revistas de skate e conseguiu o endosso de praticantes profissionais de skate muito admirados, incorporando-os ao projeto do produto.<sup>118</sup>

**CARACTERÍSTICAS DA INOVAÇÃO** Alguns produtos são aceitos imediatamente (patins, por exemplo), ao passo que outros levam um longo tempo para conseguir aceitação (automóveis a diesel). Um novo conceito de produto que teve rápida aceitação foi o serviço de revenda de ingressos on-line StubHub.<sup>119</sup>

**STUBHUB** Os cofundadores da StubHub, Jeff Fluhr e Eric Barker, tiveram a ideia para seu site quando eram alunos de MBA na Universidade de Stanford. Percebendo que havia muitos ingressos não utilizados para eventos esportivos, peças de teatro e shows, eles decidiram criar um ‘eBay para ingressos’, onde os vendedores poderiam determinar um preço maior ou menor do que o valor nominal dependendo da demanda. A StubHub cobraria uma taxa de 10% do comprador e de 15% do vendedor em cada compra. O serviço teve

de contornar leis estaduais restritivas à revenda de ingressos, mas em 2006 faturava US\$ 100 milhões, divididos entre esportes (75%), shows (20%) e teatro (5%) em um mercado estimado em US\$ 4 bilhões nos Estados Unidos. A StubHub foi vendida ao eBay por US\$ 310 milhões em 2007. A empresa de venda de ingressos originais Ticketmaster e sua empresa-mãe Live Nation lutaram contra a empresa desde o início, ameaçando com ações legais, introduzindo bilhetes sem papel que limitavam a revenda e lançando o serviço

TicketExchange para competir. A StubHub visa a ser mais do que um revendedor de ingressos e tornar-se um site de comércio eletrônico multiplataforma. Uma campanha multimídia de construção de marca lançada em 2012 foi criada para agregar componentes emocionais à mensagem funcional da empresa, incluindo a ideia de que ingressos ‘crescem em árvores’. Com 40% dos ingressos primários encalhados, a StubHub também enfatiza que ajuda os consumidores a descobrir eventos e participar mais deles.

Créditos: reproduções com a permissão de StubHub, Inc. © 2014 STUBHUB, INC. Todos os direitos reservados.



A StubHub, líder de revenda de ingressos pela internet, analisa outras opções de comércio eletrônico ao agregar um componente mais emocional ao seu *core business*.

Cinco características influenciam a taxa de adoção de uma inovação. Vamos considerá-las tomando como exemplo a adoção dos gravadores de vídeo digitais (DVRs, do inglês *digital video recorders*) para uso doméstico, conforme ilustrado pela TiVo.<sup>120</sup>

1. **Vantagem relativa:** o grau em que a inovação parece superior aos produtos existentes. Quanto maior a vantagem relativa percebida de utilizar um DVR, gravando programas favoritos, fazendo pausa na TV ao vivo ou pulando comerciais com facilidade, mais rapidamente ele será adotado.
2. **Compatibilidade:** o grau em que a inovação corresponde aos valores e às experiências das pessoas. Os DVRs, por exemplo, são altamente compatíveis com as preferências de quem adora ver TV.
3. **Complexidade:** o grau em que a inovação é relativamente difícil de ser compreendida ou utilizada. Os DVRs são um tanto complexos, portanto, levam um tempo maior para serem amplamente utilizados em casa.

4. **Divisibilidade:** o grau em que a inovação pode ser experimentada em uma base limitada. Isso oferece um desafio considerável para os DVRs, já que a experimentação pode ocorrer somente em lojas de varejo ou talvez na casa de um amigo.
5. **Comunicabilidade:** o grau em que os resultados benéficos da utilização são observáveis ou podem ser descritos. O fato de os DVRs terem algumas vantagens claras pode ajudar a criar interesse e curiosidade.

Outras características que influenciam a taxa de adoção são custo, risco e incerteza, credibilidade científica e aprovação social. O profissional de marketing de um novo produto deve pesquisar todos esses fatores, dando a máxima atenção aos mais importantes ao projetar o novo produto e elaborar o programa de marketing.

**PREDISPOSIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARA ADOTAR INOVAÇÕES** O criador de um novo método de ensino gostaria de identificar escolas inovadoras. O produtor de um novo equipamento médico gostaria de identificar hospitais inovadores. A adoção tem a ver com variáveis no ambiente da organização (como comunidade progressista e renda da comunidade), com a própria organização (como porte, lucro e pressão para a mudança) e com os administradores (como nível de instrução, idade e sofisticação). Outras forças entram em jogo quando se tenta conseguir que um produto seja adotado em organizações que recebem a maior parte de seus recursos do governo, como escolas públicas. Um produto controverso ou inovador pode ser aniquilado por uma opinião pública negativa.

## Resumo

1. Uma vez que a empresa tenha segmentado o mercado, escolhido seus grupos de clientes-alvo, identificado suas necessidades e determinado o posicionamento desejado de mercado, estará pronta para desenvolver e lançar produtos adequados. O departamento de marketing, assim como outros departamentos, deve participar ativamente de cada etapa do desenvolvimento de novos produtos.
2. O desenvolvimento bem-sucedido de novos produtos exige que a empresa estabeleça uma organização eficaz para gerenciar o processo de desenvolvimento. As empresas podem utilizar gerentes de produto, gerentes de novos produtos, comissões de novos produtos, departamentos de novos produtos ou equipes empreendedoras. Cada vez mais, as empresas têm adotado equipes interdepartamentais, conectando-se a indivíduos e organizações e desenvolvendo vários conceitos de produto.
3. Há oito etapas envolvidas no processo de desenvolvimento de novos produtos: geração de ideias, seleção de ideias, desenvolvimento e teste de conceito, desenvolvimento da estratégia de marketing, análise do negócio, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização. O objetivo de cada etapa é determinar se a ideia deve ser abandonada ou se deve prosseguir para a etapa seguinte.
4. No processo de adoção, o consumidor ouve falar dos novos produtos, experimenta-os e os adota ou rejeita. Atualmente, muitos profissionais de marketing visam aos usuários frequentes e aos adotantes imediatos, porque esses dois grupos podem ser alcançados por meios específicos de comunicação e tendem a ser líderes de opinião. O processo de adoção pelos consumidores é influenciado por inúmeros fatores que se situam fora do controle do profissional de marketing, incluindo a predisposição dos consumidores e das organizações para experimentar novos produtos, a influência pessoal e as características do novo produto ou da inovação.

## Aplicações

### Debate de marketing

#### A QUEM SEUS NOVOS PRODUTOS DEVEM VISAR?

Alguns especialistas em novos produtos sustentam que se aproximar dos clientes por meio de intensa pesquisa é a única forma de desenvolver novos produtos de sucesso. Outros especialistas discordam e sustentam que não é possível que clientes forneçam feedback útil sobre o que não conhecem e, portanto, não podem fornecer insights que levem a produtos inovadores.

**ASSUMA UMA POSIÇÃO:** A pesquisa do consumidor é fundamental para o desenvolvimento de novos produtos ou pode não ser tão útil assim?

### Discussão de marketing

#### GRAU DE INOVAÇÃO DE PRODUTOS

Pense no último produto novo que você comprou. Como você acha que seu sucesso será afetado pelas cinco características de uma inovação: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, divisibilidade e comunicabilidade?



## Apple

A Apple transformou o modo como as pessoas ouvem música, jogam videogame, falam ao telefone e até mesmo leem livros. Entre suas evolucionárias inovações de produto estão o iPod, o iMac, o iPhone e o iPad, que explicam por que a empresa ocupou o topo da lista das empresas mais admiradas do mundo da revista *Fortune* por vários anos.

O iPod atraiu muitos consumidores para a Apple e iniciou uma série de monumentais inovações de produto, demonstrando as habilidades inovadoras de design da Apple — não existia nada parecido em questão de design, experiência e modo de funcionamento. Para deleite da Apple (e desgosto da concorrente Sony), o iPod tornou-se ‘o Walkman do século XXI’, e o lançamento da iTunes Music Store levou as vendas do iPod às alturas.

Além de impulsionar vendas, o iPod foi fundamental para mudar a maneira como as pessoas ouvem e usam música. De acordo com o músico John Mayer, “as pessoas sentem que estão caminhando pela musicologia” quando usam seus iPods, levando-as a ouvir mais músicas e com mais paixão. O iPod já passou por uma série de gerações, e ao longo do caminho a Apple adicionou recursos como fotografia e recursos de vídeo e rádio.

A Apple alcançou seu impressionante domínio de mercado combinando inovação de produto perspicaz com marketing inteligente. O esforço de marketing foi projetado para atrair tanto os fãs da marca como pessoas que nunca tinham usado seus produtos. Esse acesso mais amplo exigiu uma mudança na estratégia de distribuição. A Apple acrescentou varejistas de massa especializados em produtos eletrônicos, como a Best Buy e a Circuit City aos canais que já mantinha, quadruplicando o número de pontos de venda.

Além desse esforço intensificado de ‘empurrar’ (*push*), a Apple também desenvolveu uma propaganda memorável e criativa de ‘puxar’ (*pull*) que ajudou a impulsionar a popularidade do iPod. A campanha *Silhouettes*, que exibia a silhueta de pessoas ouvindo iPods e dançando, foi veiculada em todo o mundo com uma mensagem simples o bastante para ser assimilada por diferentes culturas, retratando o iPod como algo arrojado, mas não fora do alcance de qualquer pessoa que goste de música.

À medida que a popularidade do iPod crescia, um efeito halo ajudava a aumentar a participação de mercado da Apple em seus outros produtos. Com efeito, em 2007, a Apple mudou seu nome oficial de Apple Computer Inc. para Apple Inc. visando a facilitar a comunicação do foco da empresa em outros produtos além de computadores.

O grande lançamento de produto da Apple depois do iPod foi o iPhone, que marcou seu ingresso na indústria de celular em 2007. Com tela sensível ao toque, teclado virtual e recursos de internet e e-mail, o iPhone foi recebido com grande entusiasmo pelos consumidores; as pessoas faziam fila durante horas para estarem entre as primeiras a comprar um. Entretanto, os analistas de investimento receavam que o contrato de dois anos da Apple com a operadora de telefonia AT&T e o alto preço inicial do aparelho fossem prejudicar o sucesso do iPhone. Setenta e quatro dias após a estreia do produto, porém, a Apple vendia seu milionésimo iPhone. Havia levado dois anos para o iPod atingir as vendas cumulativas (US\$ 1,1 milhão) que o iPhone alcançou após seu primeiro trimestre. Na verdade, metade dos compradores de iPhones mudou para a AT&T, incorrendo em multas para romper o contrato que tinham com outras operadoras de telefonia sem fio, apenas para ter a chance de possuir um iPhone.

Ao longo dos três anos seguintes, a Apple baixou consideravelmente o preço do iPhone e acrescentou impressionantes recursos de

fotografia, vídeo e videogame, um processador mais rápido e centenas de milhares de aplicativos adicionais. Até então, o iPhone tornara-se uma invenção tecnológica capaz de mudar as regras do jogo.

Quando o iPhone 4 foi lançado em 2010 apresentando chamadas com vídeo via Face Time, Steve Jobs declarou que se tratava do “lançamento de produto mais bem-sucedido na história da Apple”. Jobs faleceu em 2011 sem testemunhar o sucesso do lançamento do iPhone 5 em 2012, quando a empresa recebeu mais de dois milhões de pré-encomendas do aparelho nas primeiras 24 horas, superando as vendas de qualquer lançamento anterior. Quando o aparelho chegou oficialmente às prateleiras em 21 de setembro de 2012, a empresa não conseguiu atender a demanda inicial.

O lançamento do iPad também criou um frenesi da mídia em 2013. O dispositivo multitoque combinava a aparência do iPhone à potência de um MacBook e oferecia aos consumidores acesso a músicas, livros, filmes, fotos, videogames, documentos e centenas de milhares de aplicativos ao toque de um dedo, sem mouse nem teclado. A seguir, veio o lançamento do iPad mini, uma versão menor do original, e do iPad Air, acompanhado por uma poderosa campanha de marketing que inspirava os consumidores a fazer qualquer coisa com seu iPad, inclusive criar filmes, construir turbinas eólicas, estudar recifes de coral e escalar montanhas com mais segurança.

Nos últimos anos, a Apple enfrentou uma concorrência mais séria para seus celulares, tablets e outros dispositivos portáteis, em especial da Samsung e da HTC. Investir em pesquisa e desenvolvimento é apenas um meio que possibilita à empresa manter-se como líder de um setor tão agressivo. Foram gastos US\$ 2,4 bilhões em P&D em 2011; US\$ 3,4 bilhões em 2012; e US\$ 4,5 bilhões em 2013. Criar, produzir e lançar novos produtos é uma prioridade para a Apple. Respaldados por um marketing criativo, esses produtos são a razão pela qual consumidores e analistas aguardam ansiosos por notícias do próximo lançamento de produto da Apple.

## Questões

1. Os lançamentos de produtos da Apple na última década foram monumentais. Como a empresa consegue se destacar tanto em inovação? Alguma outra empresa se compara à Apple nesse aspecto?
2. Qual foi a importância do iPod para o sucesso atual da Apple? Discuta a importância dos lançamentos do iPhone e do iPad para a estratégia de desenvolvimento de novos produtos da Apple.
3. O que o futuro reserva para a Apple? Ela deve continuar a se afastar dos computadores e se aproximar de novos aparelhos portáteis?

*Fontes:* VELLA, Matt. Apples' Latest Ad Is Probably Going to Give You the Chills. *Time*, 13 jan. 2014; Apple Annual Report 2013; iPhone 4: The 'Most Successful Product Launch' in Apple's History. *Independent*, 28 jun. 2010; AVILA, Joseph. Why Some Apple Fans Won't Buy the iPhone. *Wall Street Journal*, 12 set. 2007, p. D3; WINGFIELD, Nick. Apple Businesses Fuel Each Other; Net Jumps as Mac Sales Top PC-Industry Growth Rate; iPhones, iPods Also Thrive. *Wall Street Journal*, 23 out. 2007; JONES, Terril Yue. How Long Can the iPod Stay on Top? *Los Angeles Times*, 5 mar. 2006; BULIK, Beth Snyder. Grab an Apple and a Bag of Chips. *Advertising Age*, 23 maio 2005; PARSONS, Jay. A Is for Apple on iPod. *Dallas Morning News*, 6 out. 2005; BURROWS, Peter. Rock On, iPod. *BusinessWeek*, 7 jun. 2004, p. 130-31; LYMAN, Jay. Mini iPod Moving Quickly, Apple Says. *TechNewsWorld*, 26 fev. 2004; LEVY, Steven. iPod Nation. *Newsweek*, 25 jul. 2004; Apple Computer: iPod Silhouettes. *New York Marketing Association*; <www.iffie.org>. Acesso em: 2 ago. 2018.

EXCELÊNCIA EM **Marketing****Salesforce.com**

A Salesforce.com foi fundada em 1999 pelo ex-executivo da Oracle Marc Benioff, que acreditava em um software livre de instalações problemáticas, problemas de manutenção e atualizações contínuas. Sua visão era “tornar o software mais fácil de comprar, mais simples de usar e mais democrático”. Com isso em mente, Benioff liderou uma startup chamada Salesforce.com que oferecia o software como serviço (SaaS, do inglês *software as a service*) ou computação em nuvem.

O SaaS difere da tecnologia de software da velha escola porque as empresas pagam pelo produto conforme o uso mensal, como se fosse uma conta de luz. A Salesforce.com usa a internet ou a ‘nuvem’ para hospedar seus aplicativos de gestão do relacionamento com o cliente (CRM, do inglês *customer relationship management*) e entregá-los diretamente aos clientes, que podem acessar o software de qualquer dispositivo apenas fazendo *login* em um site. Não é preciso investir em servidores ou licenciamento, instalar o software ou armazenar os dados em si. Com esse conceito inovador, a Salesforce.com revolucionou a indústria de software e criou uma indústria bilionária inteiramente nova.

Desde o início, a Salesforce.com queria que seus produtos fossem tudo o que um software tradicional não era. Seu primeiro produto tinha uma interface de vendas extremamente amigável que organizava contatos, contas e oportunidades. A empresa incentivava o feedback do cliente e, com isso, podia desenvolver novos recursos para atender às necessidades dos usuários. Hoje em dia, o Sales Cloud é o principal produto da Salesforce.com. Permite às empresas rastrear *leads*, alterar previsões, colaborar com os colegas e acessar informações do cliente em tempo real, melhorando a produtividade e fechando mais vendas.

A Salesforce.com lançou em seguida o Service Cloud, uma solução de CRM que mudou a maneira como as empresas se conectam a seus clientes. Esse produto fornece às empresas uma visão de call center para cada cliente e a capacidade de acompanhar cada caso individualmente. Os usuários podem comunicar-se com os clientes por meio de todos os canais de mídia, encaminhar reclamações e conectar-se a conversas em sites de redes sociais, resultando em uma melhor qualidade geral do atendimento ao cliente.

De 2010 a 2012, a Salesforce.com adquiriu 19 empresas para expandir suas ofertas de produto. Em 2011, adquiriu a Radian6, o que lhe permitiu lançar o Marketing Cloud, com o qual os clientes podem ouvir e participar de conversas que ocorrem em sites públicos de mídia social como o Twitter e o Facebook. Além disso, o Marketing Cloud permite às empresas monitorar sua marca e seus produtos pela internet e analisar seus *leads* de vendas.

A Salesforce.com fez a transição para a categoria de plataforma de serviço ou PaaS (do inglês, *platform-as-a-service*) com o lançamento do Force.com, oferecendo aos clientes ferramentas para desenvolver seus próprios aplicativos em vez de fornecer o aplicativo já pronto. Por exemplo, uma universidade pode desenvolver um aplicativo para seu corpo estudantil que inclua mapas do campus, rotas de ônibus e eventos, enquanto uma loja de roupas pode personalizar descontos de venda e ofertas de produtos para cada cliente com base em seu histórico de compras. Em 2014, mais de quatro milhões de clientes haviam criado seus próprios aplicativos usando a plataforma Force.com.

Pioneira, a Salesforce.com também é líder de mercado com 14% de participação de mercado. A empresa investe 7% das receitas em pesquisa e desenvolvimento e surpreendentes 53% em marketing para ajudar a gerar *leads* e novos clientes. A computação em nuvem tornou-se uma indústria competitiva em rápida evolução, ocupada por grandes players como Oracle, IBM e Workday, bem como empresas de nicho que se concentram em setores específicos como cuidados de saúde e hotelaria.

Ao longo dos anos, a Salesforce.com conquistou inúmeros prêmios por seus produtos e serviços. Foi eleita pela revista *Forbes* como a empresa mais inovadora do mundo no período de 2011 a 2014. Com US\$ 3 bilhões em vendas, expandiu-se em 16 idiomas e tem mais de 100 mil clientes e mais de 2,1 milhões de assinantes.

**Questões**

1. Por que a Salesforce.com teve tanto êxito? O que a empresa fez bem quando criou e expandiu suas ofertas de produtos?
2. Quais são os desafios que a Salesforce.com deve enfrentar no futuro próximo?
3. Quais outros produtos e serviços a Salesforce.com poderia oferecer em seguida? Por quê?

Fontes: ANTE, Spencer E. New Cloud-Software Firms Take Off. *Wall Street Journal*, 5 mar. 2014, p. B5; Salesforce.com Annual Report 2013; TRAINER, David. Salesforce.com Has Insider Selling, Valuation in the Clouds. *Forbes*, 16 dez. 2013; BENIOFF, Marc. How to Turn a Simple Idea into a High-Growth Company. Disponível em: <<https://www.salesforce.com/blog/2013/03/how-to-turn-a-simple-idea-into-a-high-growth-company.html>>. Acesso em: 2 ago. 2018; VARA, Vauhini. Business Technology: An Early Adopter's New Idea; Salesforce.com Sees Future Built on 'Platforms'. *Wall Street Journal*, 22 jan. 2008, p. B3; NORRIS, Floyd. First Insiders Sold Their Shares Privately, then Salesforce.com Filed to Go Public. *New York Times*, 14 maio 2004, p. C1.

# CAPÍTULO 16

## Desenvolvimento de programas e estratégias de determinação de preços

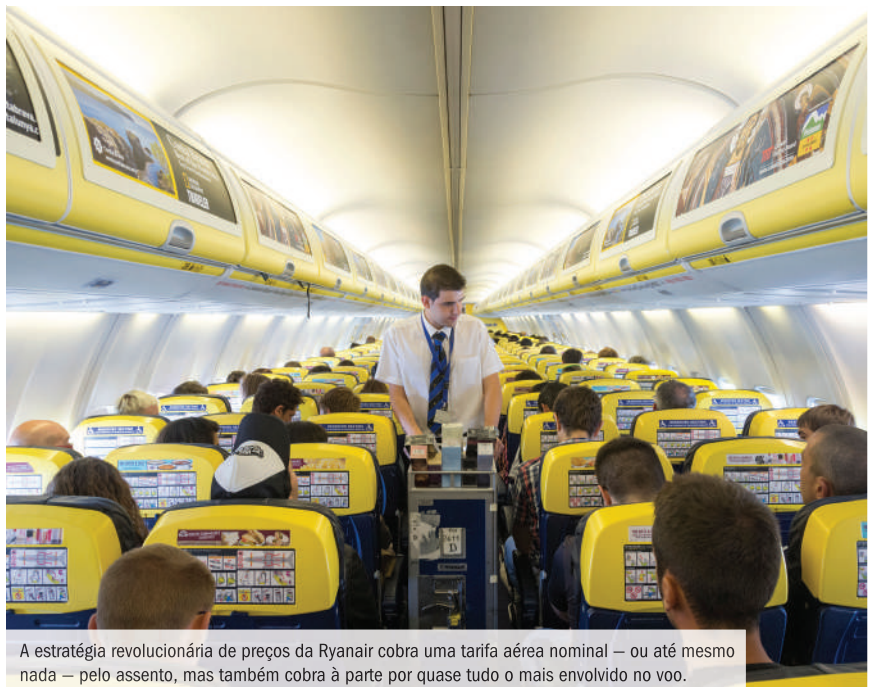
Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Como consumidores assimilam e avaliam preços?
2. Como uma empresa deve determinar o preço inicial de bens e serviços?
3. Como o preço deve ser adequado para atender a oportunidades e circunstâncias variáveis?
4. Quando e como uma empresa deve iniciar uma mudança de preços?
5. Como uma empresa deve responder à mudança de preço de um concorrente?

O preço é o único elemento do mix de marketing que gera receita, enquanto os outros geram custos. O preço também informa ao mercado o posicionamento de valor pretendido pela empresa para seu produto ou marca. Um produto bem desenvolvido e comercializado pode cobrar um preço superior e colher altos lucros, mas a nova realidade econômica levou muitos consumidores a reavaliar o que estão dispostos a pagar por bens e serviços, fazendo com que as empresas tivessem de rever cuidadosamente suas estratégias de determinação de preços. Uma empresa que chamou a atenção de consumidores e de outras empresas é a Ryanair, com uma estratégia de preços incomum.<sup>1</sup>

Os lucros da companhia aérea Ryanair, que pratica descontos, têm estado nas alturas graças a um revolucionário modelo de negócio. O segredo? Seu fundador Michael O’Leary pensa como um varejista, cobrando quase tudo exceto o assento propriamente dito. Um quarto dos assentos da Ryanair é gratuito. O’Leary pretende dobrar esse número no prazo de cinco anos, com o objetivo final de não cobrar por nenhum assento. Atualmente, os passageiros pagam somente impostos e taxas de cerca de US\$ 10 a US\$ 24, com uma tarifa média por trecho de cerca de US\$ 52. Os passageiros pagam um adicional por tudo o mais: por bagagem despachada (US\$ 9,50 por volume), alimentação (US\$ 5,50 por um cachorro-quente, US\$ 4,50 por uma canja de galinha e US\$ 3,50 por uma garrafa de água mineral) e transporte por meio de ônibus ou trem até o centro da cidade a partir de aeroportos localizados em pontos remotos usados pela Ryanair (US\$ 24). Os comissários de bordo vendem uma série de mercadorias, como câmeras

**As decisões de preço são complexas** e devem levar em consideração muitos fatores — a empresa, os clientes, os concorrentes e o ambiente de marketing. Os profissionais de marketing holístico sabem que suas decisões sobre a definição de preços devem ser coerentes com a estratégia de marketing da empresa, seus mercados-alvo e o posicionamento de suas marcas. Neste capítulo, apresentamos conceitos e ferramentas que facilitam a determinação de um preço inicial, bem como seu ajuste ao longo do tempo e de acordo com cada mercado.



A estratégia revolucionária de preços da Ryanair cobra uma tarifa aérea nominal — ou até mesmo nada — pelo assento, mas também cobra à parte por quase tudo o mais envolvido no voo.

digitais (US\$ 137,50) e tocadores MP3 iPocket (US\$ 165). Jogos de azar a bordo e serviço de telefonia celular são novas fontes de receita em estudo. Outras estratégias cortam custos ou geram receita externa: as poltronas não são reclináveis, o anteparo das janelas e os bolsos nos encostos das poltronas foram removidos e não há entretenimento. As bandejas nos encostos exibem propaganda e o exterior das aeronaves são outdoors gigantes que trazem anúncios de empresas como Vodafone Group, Jaguar e Hertz, entre outras. Mais de 99% dos bilhetes são vendidos pela internet. O site também oferece seguro de viagem, hotéis, pacotes de lazer e locação de veículos. Somente jatos Boeing 737-800 são usados, para reduzir os custos de manutenção, e a tripulação compra seus próprios uniformes. O'Leary chegou a discutir a possibilidade de cobrar pelo uso de banheiros e de ter 10 fileiras para acomodar passageiros em pé com corrimãos como em um vagão do metrô de Nova York (para colocar mais 30 passageiros a bordo), mas ambas as sugestões geraram muita preocupação e ceticismo do público. Embora essas ideias possam parecer nada convencionais, essa fórmula funciona para os clientes da Ryanair; a companhia transporta 58 milhões de passageiros para mais de 150 aeroportos por ano. Todos os extras somam 20% das receitas. A Ryanair tem margens líquidas de 25%, mais que o triplo dos 7% da Southwest. Alguns especialistas do setor chegam a se referir à Ryanair como “o Walmart com asas!”.

## Determinação de preço

O preço não é um mero número em uma etiqueta. Ele assume diversas formas e desempenha muitas funções. Aluguel, mensalidades escolares, tarifas de transporte público, honorários, pedágios, adiantamentos, salários e comissões são preços pagos por algum tipo de bem ou serviço. O preço também tem muitos componentes. Quando você compra um carro novo, o preço de tabela pode ser abatido por descontos e promoções da concessionária. Algumas empresas aceitam múltiplas formas de pagamento; por exemplo, uma passagem aérea pode ser adquirida com o pagamento de US\$ 150 mais 25 mil milhas acumuladas em um programa de milhagem.<sup>2</sup>

Ao longo de grande parte da história, os preços foram determinados por meio da negociação entre compradores e vendedores. Em algumas áreas, ‘barganhar’ ainda faz parte do jogo. A determinação de um preço para todos os compradores é uma ideia relativamente moderna, que surgiu com o desenvolvimento do varejo em grande escala no fim do século XIX. Empresas como F. W. Woolworth, Tiffany & Co. e John Wanamaker, entre outras, praticavam uma ‘política estrita de preço único’, porque vendiam uma ampla variedade de itens e supervisionavam um número muito elevado de funcionários.

## DETERMINAÇÃO DE PREÇO EM UM MUNDO DIGITAL

Tradicionalmente, o preço funciona como o principal determinante na escolha do que comprar. Consumidores e compradores que têm acesso a informações sobre preços e descontos podem pressionar os varejistas a reduzir seus preços. Os varejistas, por sua vez, podem pressionar os fabricantes a baixar seus preços também. O resultado é um mercado caracterizado por muitas liquidações e promoções de vendas.

A pressão por preços mais baixos imposta pelas mudanças no cenário econômico coincidiu com algumas tendências de longo prazo no ambiente tecnológico. Há alguns anos a internet vem modificando a interação entre consumidores e empresas fornecedoras. Eis uma pequena lista de como a tecnologia web possibilita que os vendedores diferenciem compradores e vice-versa.

Os compradores podem:

- **Obter comparações instantâneas entre os preços de milhares de fornecedores.** Os consumidores podem comparar os preços cobrados por vários varejistas simplesmente clicando em mySimon.com. Softwares inteligentes de compra (denominados *bots*) levam a comparação de preços um passo adiante e buscam produtos, preços e avaliações de centenas, se não milhares, de comerciantes.



- **Verificar os preços no ponto de venda.** Os clientes podem usar celulares para comparar preços nas lojas antes de decidir comprar, pressionar o varejista a igualar ou melhorar o preço ou comprar em outro lugar.
- **Pagar o preço que definiram.** No Priceline.com, o cliente estabelece o preço que deseja pagar por uma passagem aérea, uma diária de hotel ou o aluguel de um carro, e o site verifica se algum fornecedor aceita esse preço.<sup>3</sup> Sites que agregam volume reúnem os pedidos de diversos clientes para pressionar o fornecedor a conceder um desconto maior.
- **Obter produtos grátis.** Os sistemas de código-fonte aberto (*open source*), movimento iniciado pelo Linux, vão corroer a margem de lucro de praticamente todas as empresas de software. O principal desafio enfrentado por empresas como Microsoft, Oracle, IBM e por quase todos os principais desenvolvedores de software é: Como competir com programas que podem ser obtidos gratuitamente? A seção *Insight de marketing: De mão beijada* descreve como diversas empresas obtiveram êxito com ofertas essencialmente gratuitas.

## INSIGHT DE Marketing

### DE MÃO BEIJADA

Oferecer amostras grátis de produtos tem sido uma tática de marketing bem-sucedida há anos. A Estée Lauder distribuía amostras grátis de cosméticos a celebridades, e organizadores de eventos de premiação cobrem os vencedores com uma profusão de itens gratuitos para serem dados como brinde. Outros fabricantes, como a Gillette e a HP, basearam seu modelo de negócio na venda do produto principal praticamente a preço de custo e ganham dinheiro com a comercialização de suprimentos necessários, como lâminas de barbear e cartuchos de impressora.

Empresas de software começaram a adotar práticas semelhantes. O Adobe disponibilizou gratuitamente seu leitor de arquivos PDF em 1994, assim como fez a Macromedia com seu aplicativo Shockwave em 1995. Esses softwares tornaram-se padrão, mas as empresas realmente lucravam vendendo seus programas de criação. Recentemente, startups como a ferramenta de publicação Blogger Weblog, a comunidade on-line MySpace e os telefonemas pela internet da Skype alcançaram algum sucesso com a estratégia *freemium* – isto é, serviços on-line gratuitos com um componente superior.

Chris Anderson, editor-chefe da revista *Wired*, acredita que em um mercado digital as empresas podem ganhar dinheiro com produtos 'grátis'. Como evidência disso, cita os modelos de receita que envolvem concessões cruzadas (distribuir um DVR – gravador digital de vídeo – para vender serviço a cabo) e *freemiums* (oferecer o sistema de gerenciamento de fotos on-line Flickr e o aplicativo de compartilhamento

gratuitamente para todos, enquanto se vende a versão superior FlickrPro a usuários mais engajados).

Algumas empresas que atuam na internet tiveram sucesso na transição do serviço grátis para o cobrado. Com um novo mecanismo participativo de determinação de preços que permite aos consumidores definir o preço que consideram justo, os compradores costumam optar por pagar mais do que zero e até mesmo o suficiente para que o vendedor aumente sua receita para além do que um preço fixo teria rendido.

A Red Hat aplicou com sucesso um modelo *freemium*. Uma pioneira no uso do software de código aberto Linux, a empresa oferece a seus clientes empresariais estabilidade e confiabilidade. De tempos em tempos, congela uma versão do software em constante evolução e vende uma edição de suporte em longo prazo com aplicativos personalizados, atualizações retroativas de versões posteriores do Linux e suporte ao cliente, tudo por uma taxa de assinatura. A Red Hat também trabalha com desenvolvedores e programadores para sua versão gratuita do Linux via seu programa Fedora. Graças a esses movimentos, a Red Hat é uma empresa bilionária que atende grande parte das empresas da *Fortune* 500.

*Fontes:* VANCE, Ashlee. Red Hat Sees Lots of Green. *Bloomberg Businessweek*, 29 mar. 2012; BRODKIN, Jon. How Red Hat Killed Its Core Product—and Became a Billion-Dollar Business. *Arstechnica.com*, 28 fev. 2012. Acesso em: 5 ago. 2018; ANDERSON, Chris. *Free: The Future of a Radical Price*. New York: Hyperion, 2009; KIM, Ju-Young; NATTER, Martin; SPANN, Martin. Pay What You Want: A New Participative Pricing Mechanism. *Journal of Marketing* 73, jan. 2009, p. 44–58; PAUWELS, Koen; WEISS, Allen. Moving from Free to Fee: How Online Firms Market to Change Their Business Model Successfully. *Journal of Marketing* 72, maio 2008, p. 14–31.



Detentora do software de código aberto Linux, a Red Hat complementa suas ofertas gratuitas com serviços valiosos baseados em taxas.

Os vendedores podem:

- **Monitorar o comportamento dos clientes e preparar ofertas personalizadas para cada um deles.** A GE Lighting, que recebe 55 mil solicitações de preço ao ano de seus clientes B2B, possui programas on-line que avaliam 300 componentes de uma cotação, tais como dados sobre vendas passadas e descontos, a fim de reduzir o tempo de processamento de 30 dias para seis horas.
- **Dar a determinados clientes acesso a preços especiais.** A Rue La é um site exclusivo para membros que vende moda, acessórios e calçados de luxo para mulheres por meio de vendas por tempo limitado, geralmente em eventos de dois dias. Outras empresas de produtos empresariais já usam extranets para ter controle preciso sobre estoques, custos e demanda a qualquer momento e, assim, ajustar os preços instantaneamente.

Tanto vendedores como compradores podem:

- **Negociar preços em leilões e bolsas on-line ou mesmo pessoalmente.** Quer vender centenas de quinquilharias encalhadas e quase sem uso? Anuncie no eBay. Quer comprar cartões de beisebol antigos por uma ninharia? Acesse [www.baseballplanet.com](http://www.baseballplanet.com). De acordo com a *Consumer Reports*, mais da metade dos adultos nos Estados Unidos relatou ter negociado preços mais baixos em bens e serviços nos últimos três anos; quase 90% obtiveram desconto pelo menos uma vez. Algumas táticas bem-sucedidas incluem: dizer ao vendedor que vai verificar os preços do concorrente (57% dos entrevistados); pesquisar preços mais baixos em uma loja física (57%); conversar com o vendedor para estabelecer uma conexão pessoal (46%); usar anúncios ou cupons de lojas como alavancagem (44%); e verificar avaliações de usuários para saber quanto os outros pagaram (39%).<sup>4</sup>

## MUDANÇAS NO AMBIENTE DE DETERMINAÇÃO DE PREÇOS

As práticas de determinação de preços mudaram significativamente desde a severa recessão entre 2008 e 2009, com uma recuperação lenta e rápidos avanços tecnológicos. Mas a nova geração do milênio também traz novos valores e atitudes para o consumo. Muitas vezes sobrecarregados por empréstimos estudantis e outras demandas financeiras, os membros desse grupo (nascidos entre 1977 e 1994) estão repensando o que realmente precisam possuir. Alugar, pedir emprestado e compartilhar são opções válidas para muitos.

Alguns dizem que esses novos comportamentos criam uma **economia de compartilhamento** na qual os consumidores compartilham bicicletas, carros, roupas, sofás, apartamentos, ferramentas e habilidades, extraindo assim mais valor do que já possuem. Como um empresário do setor observou: “Estamos passando de um mundo onde nos organizamos em torno de propriedades para outro organizado em torno de acesso aos ativos”. Em uma economia compartilhada, alguém pode ser tanto um consumidor como um produtor, colhendo os benefícios de ambos os papéis.<sup>5</sup>

Confiança e boa reputação são cruciais em qualquer tipo de troca, mas são imperativas em uma economia compartilhada. A maioria das plataformas que fazem parte de um negócio relacionado ao compartilhamento tem alguma forma de mecanismo de autopolicimento, como perfis públicos e sistemas de classificação da comunidade, em alguns casos vinculados ao Facebook. Vamos analisar o escambo e a locação, dois pilares de uma economia de compartilhamento.

**ESCAMBO** O escambo (*bartering*), uma das formas mais antigas de adquirir bens, está voltando por meio de transações estimadas em US\$ 12 bilhões anuais nos Estados Unidos. Empresas de trocas comerciais como a Florida Barter e sites como o [www.swap.com](http://www.swap.com) conectam pessoas e empresas que buscam soluções ganha-ganha. Um analista financeiro trocou planos financeiros por um tutorial sobre como bater manteiga e aulas de trapézio e cospe-fogo. O ThredUP permite que pais troquem roupas e brinquedos que seus filhos não usam mais com outros pais em situações semelhantes nos Estados Unidos. A Zimride é uma rede social de compartilhamento de caronas para campi universitários.<sup>6</sup>

Os especialistas aconselham usar o escambo apenas para bens e serviços pelos quais alguém estaria disposto a pagar de qualquer maneira. Os fundadores de um site de troca de artigos esportivos e equipamentos para atividades ao ar livre elaboraram critérios para objetos compartilháveis: custam mais de US\$ 100, porém menos de US\$ 500, são facilmente transportáveis e usados com pouca frequência.<sup>7</sup>

**LOCAÇÃO** O setor da nova economia compartilhada que está realmente explodindo é o de locação. A Rent the Runway aluga vestidos de grife a um preço acessível. As clientes recebem dois tamanhos do modelo escolhido — para garantir melhor ajuste — a um custo de US\$ 50 a US\$ 300, ou cerca de 10% do preço de varejo. O site conquista 100 mil clientes por mês, com idades entre 15 e 35 anos.<sup>8</sup> Um dos pioneiros da economia de locação é o Airbnb.<sup>9</sup>

**AIRBNB** Graduados pela Escola de Design de Rhode Island, nos Estados Unidos, Brian Chesky e Joe Gebbia tiveram a ideia de ganhar um dinheiro extra lançando o [www.airbedandbreakfast.com](http://www.airbedandbreakfast.com) e alugando colchões de ar para os participantes de uma conferência de design industrial em San Francisco. Encorajados pelo sucesso de atrair três hóspedes de perfis muito diferentes por uma semana, os dois abreviaram o nome do empreendimento para Airbnb, contrataram um especialista em tecnologia e decidiram estender seu negócio

de *couchsurfing* adicionando recursos como pagamento de caução e fotografia profissional, para que as propriedades alugadas passem a melhor imagem. Um atendimento ao hóspede 24 horas por dia e uma apólice de seguro de US\$ 1 milhão para os anfitriões garantiam uma valiosa paz de espírito a ambas as partes. Todos os tipos de espaço foram incluídos — não apenas quartos, apartamentos e casas, mas também entradas de garagem, casas na árvore, iglus e até mesmo castelos. A Airbnb aplicou o modelo de um

corretor para gerar receitas: 3% do anfitrião e de 6 a 12% do hóspede, dependendo do preço da propriedade. Embora atualmente opere em mais de 190 países e 80 mil cidades, faça milhões de reservas de espaços por ano e tenha visto seu valor de mercado ultrapassar US\$ 30 bilhões, a Airbnb enfrenta desafios consideráveis, como a intervenção governamental em forma de impostos, litígios por sublocação ilegal e a imposição de regras de segurança e outras relacionadas à atividade hoteleira.

Até as grandes empresas estão entrando em cena. A montadora alemã Daimler lançou seu serviço Car2Go para clientes que querem alugar um carro por um curto período — até mesmo no calor do momento. Em cerca de metade de suas lojas, a Home Depot tem uma unidade que aluga todos os tipos de produto, como brocas e serras, também vendidos pela loja.<sup>10</sup>

## COMO AS EMPRESAS DETERMINAM PREÇOS

Nas pequenas empresas, os preços costumam ser determinados pelo dono do negócio. Nas grandes, gerentes de divisão e de produto são incumbidos da tarefa. Mesmo nessas organizações a alta administração estabelece os objetivos e as políticas gerais de determinação de preços e muitas vezes aprova os preços sugeridos pelos níveis mais baixos na hierarquia gerencial.

Em setores nos quais a determinação de preços é um fator-chave (como aeroespacial, ferroviário e de petróleo), as empresas costumam dispor de um departamento subordinado ao departamento de marketing, ao de finanças ou à alta administração para realizar essa tarefa ou para auxiliar em sua execução. Outros que exercem influência sobre a determinação de preços são os gerentes de vendas, os gerentes de produção, os gerentes financeiros e os contadores. Nas configurações de B2B, pesquisas sugerem que o desempenho da determinação de preço melhora quando a responsabilidade pela tarefa é distribuída horizontalmente entre as unidades de vendas, marketing e finanças, e quando há um equilíbrio em centralizar e delegar essa responsabilidade entre vendedores — individualmente ou em equipe — e a gerência central.<sup>11</sup>

Muitas empresas não lidam bem com essa tarefa e acabam adotando ‘estratégias’ como: “determinamos os custos internos e aplicamos as margens tradicionais do setor”. Outros erros comuns são: não rever os preços com frequência suficiente para capitalizar mudanças de mercado; determinar os preços independentemente do restante do mix de marketing, em vez de pensá-los como um elemento intrínseco da estratégia de posicionamento de mercado; e não variar os preços de acordo com diferentes itens de produto, segmentos de mercado e ocasiões de compra.

Para planejar e implementar estratégias de determinação de preço com eficácia, é preciso entender profundamente a psicologia da definição de preços do consumidor e adotar uma abordagem sistemática de estabelecimento, adaptação e mudança de preços.

## A PSICOLOGIA DO CONSUMIDOR E A DETERMINAÇÃO DE PREÇO

Tradicionalmente, muitos economistas acreditavam que os consumidores eram ‘seguidores de preços’ e os aceitavam por seu ‘valor nominal’ ou conforme determinados. Porém, as empresas reconhecem que na maioria das vezes os consumidores processam as informações de preço ativamente, interpretando de acordo com o conhecimento adquirido em experiências de compra anteriores, na comunicação formal (propagandas, visitas de vendas e folhetos), na comunicação informal (amigos, colegas de trabalho, familiares) e nos pontos de venda ou recursos on-line, entre outros fatores.<sup>12</sup>

As decisões de compra baseiam-se em como os consumidores percebem os preços e qual consideram ser o verdadeiro preço corrente — e *não* o preço definido pela empresa —, estabelecendo um limite mínimo abaixo do qual os preços podem representar qualidade inferior ou inaceitável, assim como um limite máximo acima do qual os preços serão vistos como proibitivos e não compensadores. Cada pessoa tem sua própria interpretação dos preços. Veja a seguir a psicologia do consumidor envolvida na compra de um simples par de jeans e uma camiseta.<sup>13</sup>

**JEANS E CAMISETA** Por que uma simples camiseta preta, que parece algo tão comum, custa US\$ 275 na Armani, US\$ 14,90 na Gap e US\$ 7,90 na rede de lojas sueca H&M? Os clientes que adquirem camisetas Armani pagam por uma peça de corte mais elegante feita 70% de náilon, 25% de poliéster e 5% de elastano, que ostenta uma etiqueta *Made in Italy*, de uma

marca de luxo conhecida por ternos, bolsas e vestidos de gala vendidos por milhares de dólares. Por outro lado, as camisetas Gap e H&M são feitas principalmente de algodão. Para calças que combinem com essa camiseta, as escolhas são abundantes. A Gap vende suas ‘Khakis originais’ por US\$ 44,50, embora os modelos ‘chinos’ clássicos com botões da Abercrombie &

Fitch custem US\$ 70. Mas isso é uma bagatela em comparação com a calça cáqui Michael Bastian de US\$ 480 ou Giorgio Armani de US\$ 595. As calças de grife podem usar tecidos caros, como gabardine de algodão, e exigem horas de meticulosa costura à mão para criar um design distinto, mas a imagem e a percepção de exclusividade são igualmente importantes.



Até mesmo para algo tão simples como uma camiseta preta e um par de calças jeans, os consumidores podem optar por pagar meros US\$ 50 ou centenas de dólares.

Entender como os consumidores chegam a suas percepções de preço é uma prioridade de marketing. Aqui, abordaremos três tópicos principais — preços de referência, inferências preço-qualidade e preços finais.

**PREÇOS DE REFERÊNCIA** Embora os consumidores possam conhecer bem a faixa de preços em questão, surpreendentemente poucos conseguem se lembrar com precisão do preço específico de produtos.<sup>14</sup> Ao examinar opções de compra, porém, os consumidores costumam utilizar **preços de referência**, comparando um preço observado com um preço de referência interno de que se recordem ou com uma estrutura de referência externa, como um ‘preço praticado no varejo’.<sup>15</sup>

Existem vários tipos de preços de referência possíveis (Tabela 16.1) e é comum que as empresas os manipulem. Por exemplo, uma empresa pode colocar seu produto entre os mais caros para sugerir que ele pertence a essa classe. As lojas de departamentos expõem vestuário feminino em vários departamentos diferenciados por preço, presumindo que os vestidos encontrados no departamento mais caro sejam de melhor qualidade.<sup>16</sup> Os profissionais

de marketing também estimulam a mentalidade de preço de referência ao exibir o alto preço sugerido pelo fabricante, indicando que o produto era originalmente bem mais caro ou apontando o alto preço de um concorrente.<sup>17</sup>



**Tabela 16.1** Possíveis preços de referência para o consumidor

- 'Preço justo' (o que os consumidores acham que o produto deveria custar).
- Preço padrão.
- Último preço pago.
- Limite máximo de preço (preço de reserva ou o máximo que a maioria dos consumidores estaria disposta a pagar).
- Limite mínimo de preço (limite inferior de preço ou o mínimo que os clientes pagariam).
- Preços históricos do concorrente.
- Preço futuro esperado.
- Preço usual com desconto.

Fonte: adaptado de WINER, Russell S. *Pricing* (Série MSI Relevant Knowledge). Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2006.

Quando os consumidores evocam uma ou mais dessas estruturas de referência, o preço percebido pode variar em relação ao preço praticado.<sup>18</sup> Uma pesquisa revelou que as surpresas desagradáveis — quando o preço percebido é inferior ao preço praticado — podem exercer um impacto maior na probabilidade de compra do que as surpresas agradáveis.<sup>19</sup> As expectativas dos consumidores também podem desempenhar um papel fundamental na reação ao preço. Em sites de leilões eletrônicos, como o eBay, quando consumidores descobrem que produtos semelhantes estarão disponíveis em futuros leilões oferecem menos no leilão atual.<sup>20</sup>

Empresas inteligentes procuram estruturar os preços para indicar o melhor valor possível. Por exemplo, um item relativamente caro pode ser visto como mais barato se o preço for subdividido em valores menores, como uma taxa de associação anual de US\$ 500 apresentada como 'menos de US\$ 50 por mês', mesmo que os totais sejam iguais.<sup>21</sup>

**INFERÊNCIAS PREÇO-QUALIDADE** Muitos consumidores usam o preço como um indicador de qualidade. A determinação de preços com base na imagem é especialmente eficaz com produtos que apelam para a vaidade das pessoas, como perfumes, carros de luxo e roupas de grife. Em um frasco de perfume, a essência pode valer apenas US\$ 10, mas quem dá o perfume de presente está disposto a desembolsar US\$ 100 somente para comunicar ao presenteado todo seu apreço.

No caso dos automóveis, as percepções de preço e qualidade interagem entre si. Carros mais caros são percebidos como de alta qualidade. Da mesma maneira, aqueles de maior qualidade são percebidos como mais caros do que realmente são. Quando estão disponíveis informações adicionais sobre a verdadeira qualidade, o preço torna-se um indicador menos significativo de qualidade. Quando essas informações não existem, o preço passa a ser o principal indicador.

Algumas marcas adotam a exclusividade e a escassez para denotar qualidade e justificar preços premium. Fabricantes de artigos de luxo como relógios, joias e perfumes geralmente enfatizam a exclusividade em suas ações de comunicação e estratégias de canal. Para os consumidores de artigos de luxo que desejam singularidade, a demanda realmente pode aumentar o preço, porque eles acreditam que menos clientes poderão pagar pelo produto.<sup>22</sup>

Para manter um ar de exclusividade, a Ferrari limitou deliberadamente a venda de seu icônico carro esportivo de US\$ 200 mil, senão mais, a até 7 mil unidades, apesar da demanda crescente na China, no Oriente Médio e nos Estados Unidos. Mas até mesmo as percepções de exclusividade e *status* podem variar de acordo com o cliente. A cerveja Brahma é uma bebida de baixa fermentação e sem sofisticação no mercado brasileiro, mas se destacou na Europa, onde é vista como 'o Brasil em uma garrafa'. A cerveja Pabst Blue Ribbon, por sua vez, é a bebida 'retrô' preferida dos estudantes universitários norte-americanos, mas suas vendas explodiram na China, onde uma garrafa modernizada e o argumento de ser 'maturada em um precioso barril de madeira como um uísque escocês' permite que seja vendida ao preço de US\$ 44.<sup>23</sup>

Apesar da demanda crescente, a Ferrari limita a produção e o número de carros esportivos que vende para manter a percepção de exclusividade da marca.



Créditos: © Ian Shaw/Alamy.

**PREÇO COM NÚMERO QUEBRADO (PREÇO DE EFEITO PSICOLÓGICO)** Muitas empresas acreditam que os preços devem terminar em um número quebrado. Os consumidores consideram que um item que custa US\$ 299 está na faixa dos US\$ 200, e não na de US\$ 300, pois tendem a memorizar os preços ‘da esquerda para a direita’, em vez de arredondá-los.<sup>24</sup> A codificação dos preços dessa forma é importante quando existe uma quebra mental do preço em um valor arredondado maior.

Outra explicação para isso é que os preços terminados em ‘9’ transmitem a ideia de desconto ou pechincha e, portanto, se uma empresa almeja uma imagem de alto preço, deve evitar a tática dos números quebrados.<sup>25</sup> Um estudo mostrou inclusive que a demanda realmente aumentou em um terço quando o preço de um vestido subiu de US\$ 34 para US\$ 39, mas permaneceu inalterada quando o preço subiu de US\$ 34 para US\$ 44.<sup>26</sup>

Preços que terminam em ‘0’ e ‘5’ são igualmente comuns no mercado porque acreditam-se que os consumidores os memorizam com mais facilidade. Placas de ‘liquidação’ afixadas ao lado de preços estimulam a demanda, mas apenas quando não utilizadas em excesso. As vendas totais de uma categoria são maiores quando alguns de seus itens, mas não todos, levam placas de liquidação; a partir de certo ponto, o uso de placas adicionais pode diminuir suas vendas.<sup>27</sup>

Preços sugestivos com placas de liquidação e preços que terminam em 9 são mais influentes quando o conhecimento dos consumidores sobre preço é escasso, quando compram o item com pouca frequência ou se é novo na categoria; e quando há variação de design de produtos ao longo do tempo, variação sazonal de preços ou variação de qualidade ou tamanho entre lojas.<sup>28</sup> Quanto mais usados, menos eficazes serão. Disponibilidade limitada (por exemplo, ‘por apenas três dias’) também pode estimular as vendas entre consumidores que estejam ativamente buscando comprar um produto.<sup>29</sup>

## Determinação de preço

Uma empresa deve estabelecer um preço pela primeira vez ao desenvolver um novo produto, ao introduzir seu produto habitual em um novo canal de distribuição ou em uma nova área geográfica e ao participar de licitações de contratos. A empresa deve decidir o posicionamento de seu produto em relação à qualidade e ao preço.

Na maioria dos mercados, podem ser encontrados até oito pontos ou níveis de preço. A rede de hotéis Marriott é especialista em desenvolver marcas específicas para diferentes níveis de preço: Marriott Vacation Club — Vacation Villas (o preço mais alto), Marriott Marquis (preço alto), Marriott (preço alto-médio), Renaissance (preço médio-alto), Courtyard (preço médio),

TownePlace Suites (preço médio-baixo) e Fairfield Inn (preço baixo). As empresas elaboram suas estratégias de branding de modo a ajudar a transmitir aos consumidores os níveis de preço-qualidade de seus bens ou serviços.<sup>30</sup>

Adotar uma gama de níveis de preço permite a uma empresa uma cobertura maior de seu mercado e o oferecimento de mais escolhas a seus consumidores. A seção *Insight de marketing: Trading up, down e over* descreve como os hábitos de consumo têm mudado nos últimos anos.

## INSIGHT DE Marketing

### TRADING UP, DOWN E OVER

Michael Silverstein e Neil Fiske, autores de *Trading Up*, observaram periodicamente determinado número de consumidores do mercado intermediário que fizeram a transição (*trade up*) para o que eles chamam de bens e serviços do novo luxo – “com níveis mais elevados de qualidade, preferência e desejo de consumo do que outros produtos da categoria, mas não custam tanto a ponto de serem inacessíveis”. Os autores identificam três tipos principais de produtos do novo luxo: *Produtos super premium acessíveis*, como as roupas íntimas da Victoria’s Secret e os chips de batata gourmet Kettle, apresentam significativas características premium em relação às marcas de médio porte, mas os consumidores podem facilmente fazer a troca por eles (*trade up*), porque são itens de valor relativamente baixo em categorias acessíveis.

*Extensões de marca do luxo tradicional* estendem marcas historicamente caras para o mercado de menor poder aquisitivo (*down market*), mantendo seu prestígio, como o carro Mercedes-Benz Classe C e o cartão American Express Blue.

*Bens massíge*, como a marca de cuidados da pele Kiehl’s e os vinhos Kendall-Jackson, têm preços fixados entre as marcas do mercado intermediário e as marcas super premium do luxo tradicional. São “sempre baseados em emoções, levando os consumidores a manter vínculos emocionais bem mais fortes com eles do que com outros bens”.

Para poderem fazer a troca por marcas superiores que oferecem tais benefícios emocionais, é comum os consumidores optarem por adquirir produtos de baixo custo (*trade down*), comprando em lojas de desconto como Walmart e Costco artigos de necessidade básica que não conferem nenhum benefício emocional, mas ainda assim oferecem qualidade e funcionalidade. Como uma consumidora explicou ao racionalizar por que sua cozinha ostentava uma geladeira Sub-Zero, uma lava-louça de última geração Fisher & Paykel e uma estufa de US\$ 900, mas um pacote gigante com 12 toalhas de papel Bounty de um varejista de baixo preço: “Quando se trata de artigos para a casa, eu não faço nenhuma concessão. Mas quando se trata de alimentos ou produtos de limpeza, se não estão em promoção, não compro.”

A recente desaceleração econômica aumentou a predominância da transição para produtos de baixo custo (*trade down*), visto que muitos se viram incapazes de manter seus estilos de vida. Os consumidores passaram a comprar mais por necessidade do que por desejo e a fazer a troca por produtos de baixo custo com mais frequência. Eles evitavam o consumo ostensivo, e as vendas de alguns artigos de luxo sofreram com isso. Até as compras que nunca tinham sido contestadas foram reavaliadas. Quase 1 milhão de pacientes dos Estados Unidos aderiu ao ‘turismo médico’ em 2010 e viajou para o exterior em busca de procedimentos médicos a custos inferiores, muitas vezes a pedido das próprias companhias de seguro-saúde norte-americanas.

À medida que a economia melhorou e os consumidores cansaram-se de adiar as compras discricionárias, as vendas no varejo cresceram, beneficiando assim os produtos de luxo. As práticas de *trading up* e *trading down* persistiram, no entanto, assim como o *trading over* (trocar

os gastos em uma categoria pelos gastos em outra, por exemplo comprando um novo sistema de *home theater*, em vez de, digamos, um carro novo). Frequentemente, isso significa estabelecer prioridades e tomar a decisão de não comprar itens de algumas categorias para poder comprar os de outras.

*Fontes:* TIMBERLAKE, Cotten. U.S. 2 Percenters Trade Down with Post-Recession Angst. *Bloomberg.com*, 15 maio 2013. Acesso em: 25 out. 2018; JACKSON, Anna-Louise; FELD, Anthony. Frugality Fatigue Spurs Americans to Trade Up. *Bloomberg.com*, 13 abr. 2012. Acesso em: 25 out. 2018; SMITH, Walker. Consumer Behavior: From Trading Up to Trading Off. *Branding Strategy Insider*, 26 jan. 2012; RICE, Sbriya. ‘I Can’t Afford Surgery in the U.S.’ Says Bargain Shopper. *CNN.com*, 26 abr. 2010. Acesso em: 25 out. 2018; HOROVITZ, Bruce. Sale, Sale, Sale: Today Everyone Wants a Deal. *USA Today*, 21 abr. 2010, p. 1A-2A; SILVERSTEIN, Michael J. *Treasure Hunt: Inside the Mind of the New Consumer*. Nova York: Portfolio, 2006; SILVERSTEIN, Michael J.; FISKE, Neil. *Trading Up: The New American Luxury*. Nova York: Portfolio, 2003.



Alguns consumidores passam a adquirir produtos de luxo caros como as geladeiras Sub-Zero, um fenômeno conhecido por *trading up*, mas também a optar por produtos de baixo custo, no caso de artigos de necessidades básicas e produtos funcionais, fenômeno conhecido por *trading down*.

Uma empresa precisa levar em conta diversos fatores ao estabelecer sua política de determinação de preços.<sup>31</sup> A Tabela 16.2 resume as seis etapas desse processo.

**Tabela 16.2** Etapas na definição de uma política de determinação de preço

1. Seleção do objetivo da determinação de preços.
2. Determinação da demanda.
3. Estimativa de custos.
4. Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes.
5. Seleção de um método de determinação de preços.
6. Seleção do preço final.

## ETAPA 1: SELEÇÃO DO OBJETIVO DE DETERMINAÇÃO DE PREÇOS

Em primeiro lugar, a empresa decide onde deseja posicionar sua oferta no mercado. Quanto mais claros seus objetivos, mais fácil a determinação de preços. Os cinco objetivos principais são: sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado, desnatamento do mercado e liderança na qualidade do produto.

**SOBREVIVÊNCIA** Quando assoladas pelo excesso de capacidade, pela concorrência intensa ou por mudanças no desejo dos consumidores, as empresas buscam a *sobrevivência* como principal objetivo. Desde que os preços cubram os custos variáveis e alguns custos fixos, uma empresa pode subsistir. Entretanto, trata-se de um objetivo de curto prazo; no longo prazo, a empresa terá de aprender a agregar valor se não quiser enfrentar a falência.

**MAXIMIZAÇÃO DO LUCRO ATUAL** Muitas empresas tentam determinar um preço que *maximize o lucro atual*, estimando a demanda e os custos associados a preços alternativos e escolhendo o preço que maximizará o lucro corrente, o fluxo de caixa ou o retorno sobre o investimento. Essa estratégia pressupõe que a empresa tenha conhecimento de suas funções de demanda e custos, as quais, porém, são difíceis de estimar. Ao enfatizar o desempenho financeiro corrente, a empresa pode sacrificar o desempenho de longo prazo, ignorando os efeitos de outras variáveis do mix de marketing, as reações dos concorrentes e as limitações legais em relação aos preços.

**MAXIMIZAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO** Algumas empresas desejam *maximizar sua participação de mercado*, acreditando que um maior volume de vendas levará a custos unitários menores e a maiores lucros no longo prazo. Assim, determinam o menor preço possível, supondo que o mercado seja sensível a preço. A Texas Instruments (TI) é famosa por praticar essa **determinação de preços de penetração de mercado** há anos. A TI constrói uma grande fábrica, determina o preço mais baixo possível, abocanha uma fatia significativa do mercado, consegue reduzir seus custos e, conseqüentemente, reduz ainda mais o preço.

As seguintes condições favorecem a determinação de um preço baixo: (1) mercado altamente sensível a preço, em que o preço baixo estimula o crescimento; (2) custos de produção e distribuição decrescentes, graças à experiência da produção acumulada; e (3) mercado em que o preço baixo desestimula a concorrência atual e potencial.

**DESNATAMENTO MÁXIMO DO MERCADO** Empresas que lançam tecnologias novas preferem determinar preços altos para *maximizar o desnatamento do mercado*. A Sony é uma praticante frequente da **determinação de preços por desnatamento**, em que os preços começam altos e reduzem-se gradualmente com o tempo. Em 1990, quando a empresa lançou a primeira TV de alta definição do mundo (HDTV) no mercado japonês, seu preço era de US\$ 43 mil. Para que a Sony pudesse ‘desnatar’ o máximo de receita dos vários segmentos do mercado, o preço caiu continuamente ao longo dos anos — uma HDTV de 28 polegadas custava pouco mais de US\$ 6 mil em 1993 e uma HDTV LED de 42 polegadas custava apenas US\$ 579 em 2013.

Essa estratégia pode ser fatal, contudo, se um respeitável concorrente decide cobrar pouco. Quando a Philips, fabricante holandesa de produtos eletrônicos, determinou o preço de seus tocadores de DVD de modo a lucrar em cada item, os concorrentes japoneses cobraram um preço baixo e rapidamente construíram sua participação de mercado, o que, por sua vez, reduziu substancialmente seus custos.



Além disso, os consumidores que compram cedo a preços mais elevados podem ficar insatisfeitos caso se comparem aos que compraram depois a um preço inferior. Quando a Apple baixou o preço do iPhone de US\$ 600 para US\$ 400 apenas dois meses após o lançamento, o clamor público forçou a empresa a conceder aos compradores iniciais um crédito de US\$ 100 para futuras compras.<sup>32</sup>

O desnatamento do mercado faz sentido sob as seguintes condições: (1) um número suficiente de compradores tem uma demanda corrente alta; (2) o custo unitário de produzir um pequeno volume não é alto a ponto de anular a vantagem de cobrar aquilo que o mercado tem condições de pagar; (3) o preço inicial elevado não atrai mais concorrentes para o mercado; e (4) o preço elevado comunica a imagem de um produto de qualidade superior.

**LIDERANÇA NA QUALIDADE DO PRODUTO** Uma empresa pode ter como objetivo ser a *líder em qualidade de produto* do mercado.<sup>33</sup> Muitas marcas esforçam-se para ser 'luxos acessíveis' — bens ou serviços caracterizados por altos níveis de qualidade, bom gosto e *status* percebidos, e por preços altos, mas não a ponto de ficarem inacessíveis aos consumidores. Marcas como Starbucks, Aveda, Victoria's Secret, BMW e Viking conseguiram posicionar-se como líderes em qualidade de sua categoria, combinando qualidade, luxo e preços premium com uma base de clientes intensamente fiel. Graças a um marketing interno e externo que faz suas marcas parecerem badaladas e exclusivas, a Grey Goose e a Absolut construíram um nicho super premium entre as vodcas, uma categoria essencialmente insípida, incolor e inodora.

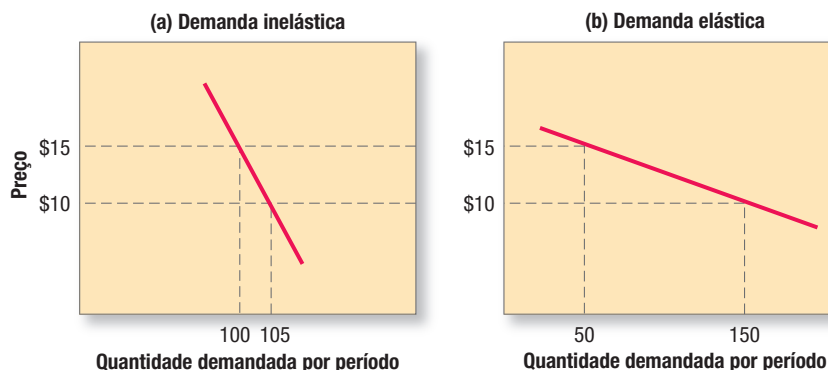
**OUTROS OBJETIVOS** As organizações públicas e as sem fins lucrativos adotam outros objetivos para a determinação de preços. Uma universidade pode objetivar a *recuperação parcial de custos*, sabendo que doações particulares e subsídios públicos são necessários para cobrir os custos restantes. Um hospital sem fins lucrativos pode objetivar a recuperação total de custos ao determinar preços. Uma companhia teatral sem fins lucrativos pode determinar o preço de suas produções a fim de vender o máximo de lugares no teatro. Um órgão de serviço social pode determinar um preço social adequado às rendas variáveis de seus clientes.

Quaisquer que sejam os objetivos específicos, as empresas que utilizam o preço como ferramenta estratégica lucrarão mais do que as que simplesmente deixam os custos ou o mercado determinar seus preços. No caso dos museus de arte, que obtêm em média apenas 5% de suas receitas da cobrança de ingressos, o preço cobrado pode enviar uma mensagem que afeta sua imagem pública e o montante de doações e patrocínios que recebem.

## ETAPA 2: DETERMINAÇÃO DA DEMANDA

Cada preço levará a um nível diferente de demanda e, portanto, terá um impacto diferente nos objetivos de marketing da empresa. A relação normalmente inversa entre preço e demanda é representada por uma curva de demanda (Figura 16.1): quanto mais alto o preço, menor a quantidade demandada. No caso de artigos de prestígio, a curva de demanda às vezes se inclina para cima. Alguns consumidores consideram o preço mais alto um indicador de um produto melhor. Entretanto, se for cobrado um preço excessivamente elevado, o nível de demanda poderá cair.

Figura 16.1 Demandas inelástica e elástica



**SENSIBILIDADE A PREÇO** A curva de demanda mostra o volume provável de compras do mercado ante as alternativas de preço, resumindo as reações de muitos indivíduos com diferentes sensibilidades a preço. O primeiro passo para estimar a demanda é compreender o que afeta tal sensibilidade. De modo geral, os compradores são menos sensíveis a preço para produtos de baixo custo ou comprados com pouca frequência. Também são menos sensíveis a preço quando (1) não há ou existem poucos substitutos ou concorrentes; (2) eles não repararam de imediato no preço mais elevado; (3) são lentos em mudar seus hábitos de compra; (4) acham que os preços mais altos são justificados; e (5) o preço é apenas uma pequena parte do custo total de obtenção, operação e manutenção do produto durante sua vida útil.

Uma empresa pode cobrar mais caro do que seus concorrentes se conseguir convencer os consumidores de que oferece o *custo total de propriedade* mais baixo. Os profissionais de marketing costumam tratar os elementos de serviço em uma oferta de produto físico como incentivos de vendas e não como acréscimos que aumentam o valor e pelos quais podem cobrar. Na verdade, o especialista em determinação de preços Tom Nagle acredita que o erro mais comum cometido pelos fabricantes nos últimos anos foi o de oferecer todos os tipos de serviço para diferenciar seus bens sem cobrar nada por eles.<sup>34</sup>

Obviamente, as empresas preferem clientes menos sensíveis a preço. A Tabela 16.3 lista alguns fatores associados à menor sensibilidade a preço. Por outro lado, a internet tem o potencial de *aumentar* essa propensão. Em algumas categorias estabelecidas, de valor razoavelmente elevado, tais como o comércio de carros e seguros de vida, os consumidores pagam preços mais baixos em decorrência da internet. Os compradores de carro recorrem à internet para coletar informações e usufruir do poder de negociação de um serviço de compra on-line.<sup>35</sup> Mas os clientes podem ter de visitar vários sites para fazer essa economia — o que nem sempre fazem. Ter como alvo somente os consumidores sensíveis a preço pode significar, na verdade, que a empresa está deixando de ganhar dinheiro.

**Tabela 16.3** Fatores que levam a uma menor sensibilidade a preço

- O produto é exclusivo.
- Os compradores têm menos consciência da existência de substitutos.
- Os compradores não podem comparar facilmente a qualidade de substitutos.
- O preço é uma pequena parte da renda total do cliente.
- O preço é pequeno em relação ao custo total do produto final.
- Parte do custo é assumida por terceiros.
- O produto é utilizado em conjunto com produtos comprados anteriormente.
- O produto supostamente possui mais qualidade, prestígio ou exclusividade.
- Os compradores não podem estocar o produto.

Fonte: baseado em informações extraídas de NAGLE, Thomas T.; HOGAN, John E.; ZALE, Joseph. *The Strategy and Tactics of Pricing*. 5. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011. Impresso e reproduzido eletronicamente com permissão da Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Nova Jersey.

**ESTIMATIVA DAS CURVAS DE DEMANDA** A maioria das empresas tenta, de algum modo, medir suas curvas de demanda, utilizando diferentes métodos para esse propósito.

- **Levantamentos** podem explorar quantas unidades os consumidores comprariam a diferentes preços propostos. Embora sempre exista a possibilidade de os compradores subestimarem suas intenções de compra a preços mais altos, como desestímulo ao aumento de preços pela empresa, eles também tendem a efetivamente exagerar sua disposição em pagar por novos bens e serviços.<sup>36</sup>
- **Experimentos com preços** podem variar o preço de diversos artigos em uma loja ou cobrar preços diferentes para o mesmo item em territórios semelhantes, a fim de verificar como a alteração afeta as vendas. Outra abordagem é usar a internet. Uma empresa de comércio eletrônico pode testar o impacto de uma elevação progressiva de 5% ao aumentar o preço a cada 40 visitantes para comparar a resposta de compra. Contudo, a empresa deve tomar cuidado para não melindrar os clientes ou passar a impressão de tentar reduzir a

concorrência de alguma forma (violando assim a lei antitruste Sherman Antitrust Act nos Estados Unidos).<sup>37</sup>

- **Análise estatística** de preços praticados no passado, quantidades vendidas e outros fatores históricos pode revelar a relação entre eles. Os dados podem ser lineares (ao longo do tempo) ou constituir um corte representativo (de vários locais no mesmo momento). Construir o modelo apropriado e ajustar os dados segundo técnicas estatísticas adequadas requer considerável habilidade, mas sofisticados softwares de otimização de preços e avanços em gestão de *databases* aprimoraram as habilidades dos profissionais de marketing em otimizar a determinação de preços.

Uma grande rede varejista passou a vender uma linha de furadeiras ‘boa, melhor e ótima’ por US\$ 90, US\$ 120 e US\$ 130, respectivamente. As vendas das furadeiras mais baratas e mais caras iam bem, mas as de preço intermediário se arrastavam. Com base em uma análise de otimização de preços, a varejista reduziu o preço da furadeira intermediária para US\$ 110. As vendas da furadeira mais barata caíram 4%, pois já não parecia realmente uma pechincha, e as da intermediária cresceram 11%. Consequentemente, os lucros aumentaram.<sup>38</sup>

Ao medir a relação preço–demanda, o pesquisador de mercado deve controlar diversos fatores que podem influenciar a demanda.<sup>39</sup> A resposta do concorrente é importante. De modo análogo, se a empresa alterar outros fatores do mix de marketing além do preço, será difícil isolar o efeito da mudança de preço.

**ELASTICIDADE DE PREÇO/DEMANDA** Os profissionais de marketing precisam saber quão reativa ou elástica a demanda seria diante de uma mudança de preço. Consideremos as duas curvas de demanda da Figura 16.1. Com a curva de demanda (a), um aumento de preço de US\$ 10 para US\$ 15 leva a um declínio relativamente pequeno na demanda, de 105 para 100. Com a curva de demanda (b), o mesmo aumento de preço leva a uma queda substancial na demanda, de 150 para 50. Se a demanda praticamente não se altera com uma pequena mudança no preço, dizemos que é *inelástica*. Se a demanda muda consideravelmente, dizemos que é *elástica*.

Quanto maior a elasticidade, maior o volume de crescimento resultante de uma redução de 1% no preço. Se a demanda for elástica, os fornecedores poderão estudar uma redução de preço. O preço mais baixo produzirá maior receita total. Isso ocorre desde que os custos de produzir e vender mais unidades não aumentem desproporcionalmente.

A elasticidade de preço depende da magnitude e da direção da mudança de preço considerada. Pode ser ínfima, com uma pequena alteração de preços, ou substancial, quando a alteração for significativa. Pode ser diferente para redução de preço *versus* aumento de preço e pode haver uma *faixa de indiferença no preço*, em que as mudanças no preço têm pouco ou nenhum efeito.

Por fim, a elasticidade de preço em longo prazo pode ser diferente da elasticidade em curto prazo. Os compradores podem continuar a comprar de seu fornecedor atual após um aumento de preço, mas depois mudar de fornecedor. Nesse caso, a demanda é mais elástica no longo prazo do que no curto prazo; contudo, pode ocorrer o inverso: os compradores podem abandonar um fornecedor após serem avisados de um aumento de preço, mas voltar para ele mais tarde. A distinção entre as elasticidades em longo e em curto prazo é que, no primeiro caso, as empresas não saberão o efeito total da mudança de preço até que algum tempo tenha decorrido.

Pesquisas demonstraram que os consumidores tendem a ser mais sensíveis aos preços em tempos econômicos difíceis, mas isso não se aplica a todas as categorias.<sup>40</sup> Um estudo abrangente que examinou um período de 40 anos de pesquisa acadêmica sobre elasticidade de preço produziu resultados interessantes:<sup>41</sup>

- A média de elasticidade de preço em todos os produtos, mercados e períodos de tempo estudados foi de  $-2,62$ . Em outras palavras, uma redução de 1% nos preços levou a um aumento de 2,62% em vendas.
- As magnitudes de elasticidade de preço foram maiores para bens duráveis do que para outros bens, e maior para os produtos nos estágios de introdução/crescimento do ciclo de vida do que nos estágios de maturidade/declínio.

- A inflação acarretou elasticidades de preços substancialmente mais elevadas, especialmente no curto prazo.
- As elasticidades de preços promocionais foram maiores do que as elasticidades de preços reais no curto prazo (embora o inverso fosse verdadeiro no longo prazo).
- As elasticidades de preço foram maiores no item individual ou nível SKU (unidade de manutenção de estoque, do inglês *stock keeping unit*) do que no nível global da marca.

### ETAPA 3: ESTIMATIVA DE CUSTOS

A demanda estabelece um teto para o preço que a empresa pode cobrar por seu produto. Os custos determinam o piso. A empresa deseja cobrar um preço que cubra os custos de produção, distribuição e venda do produto, incluindo um retorno justo por seu esforço e risco. Entretanto, quando as empresas determinam o preço de seus produtos de modo que cubra todos os custos, o resultado nem sempre é a lucratividade.

**TIPOS DE CUSTO E NÍVEL DE PRODUÇÃO** Os custos de uma empresa assumem duas formas: fixos e variáveis. Os **custos fixos**, também conhecidos como **custos indiretos**, são aqueles que não variam segundo a produção ou a receita de vendas. Todo mês uma empresa deve cobrir aluguel, energia, juros, folha de pagamento etc., independentemente do nível de produção.

Os **custos variáveis** oscilam em proporção direta ao nível de produção. Por exemplo, cada tablet fabricado pela Samsung envolve o custo de plástico e vidro, microprocessadores e outros dispositivos eletrônicos e embalagem. Esses custos tendem a ser constantes por unidade produzida, mas são chamados de *variáveis* porque seu total varia conforme o número de unidades produzidas.

Os **custos totais** consistem na soma dos custos fixos e variáveis para qualquer nível de produção dado. O **custo médio** é o custo por unidade naquele nível de produção e equivale aos custos totais divididos pela produção. A administração deve cobrar um preço que ao menos cubra os custos totais de produção em determinado nível de produção.

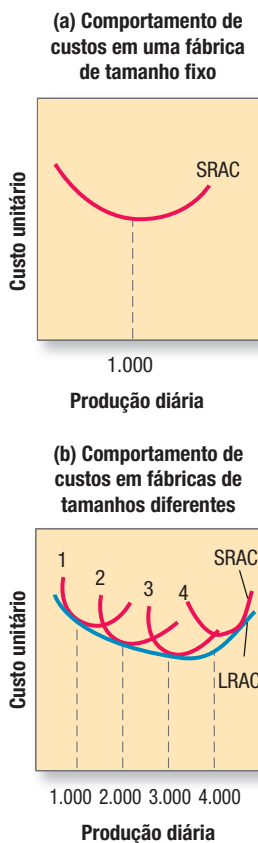
Para determinar preços com inteligência, a gerência precisa saber como seus custos variam em diferentes níveis de produção. Suponhamos que uma empresa como a Samsung tenha construído uma fábrica de tamanho fixo para produzir mil tablets por dia. O custo por unidade será alto se forem produzidas poucas unidades por dia. À medida que a produção se aproxima das mil unidades, o custo médio cai, pois os custos fixos são distribuídos por mais unidades. Contudo, acima de mil unidades o custo médio em curto prazo (SRAC, do inglês *short-run average cost*) aumenta, porque a fábrica se torna ineficiente: os operários têm de esperar para utilizar as máquinas, atrapalhando uns aos outros, e as máquinas quebram com mais frequência (Figura 16.2a).

Se a Samsung acredita que pode vender duas mil unidades por dia, deve considerar a ideia de construir uma fábrica maior. A fábrica utilizaria maquinário e acordos de trabalho mais eficientes, e o custo unitário de produção de duas mil unidades por dia seria menor do que o custo unitário de produção de mil unidades. Isso é demonstrado pela curva de custo médio em longo prazo (LRAC, do inglês *long-run average cost*), apresentada na Figura 16.2b. Na verdade, uma fábrica com capacidade para três mil unidades seria ainda mais eficiente, de acordo com a Figura 16.2b, mas uma produção diária de quatro mil unidades seria menos eficiente em razão de economias de escala decrescentes: haveria trabalhadores demais para gerenciar e a burocracia tornaria as atividades mais lentas. A Figura 16.2b indica que uma fábrica com produção diária de três mil unidades teria o porte ideal, caso a demanda fosse forte o suficiente para suportar esse nível de produção.

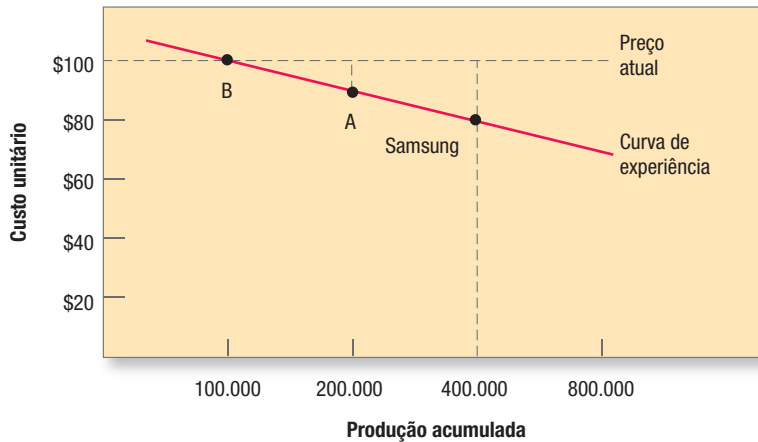
Há mais custos do que aqueles associados à fabricação. Para estimar a rentabilidade real de vender para diferentes tipos de varejista ou cliente, o fabricante precisa usar a contabilidade de custos baseada em atividade (ABC, do inglês *activity-based cost*) em vez de contabilidade de custos padrão, tal como descrito no Capítulo 5.

**PRODUÇÃO ACUMULADA** Suponhamos que a Samsung opere uma fábrica que produza três mil tablets por dia. À medida que a empresa ganha experiência na produção de tablets, seus métodos melhoram. Os operários aprendem a trabalhar mais rápido, os materiais fluem com mais facilidade e os custos de compras caem. O resultado, como mostra a Figura 16.3, é a queda do custo médio com a experiência de produção acumulada. Assim, o custo médio de produzir

**Figura 16.2** Custo unitário em diferentes níveis de produção por período





**Figura 16.3** Custo unitário como função de produção acumulada: a curva da experiência

os primeiros 100 mil tablets é de US\$ 100 por unidade. Assim que a empresa tiver produzido os primeiros 200 mil tablets, seu custo médio terá caído para US\$ 90. Depois que sua experiência acumulada de produção dobrar novamente, para 400 mil tablets, o custo médio será de US\$ 80. Esse declínio no custo médio advindo da experiência de produção acumulada é denominado **curva de experiência** ou **curva de aprendizagem**.

Agora, suponhamos que três empresas concorram nesse setor: Samsung, A e B. A Samsung é a fabricante de custo mais baixo, US\$ 80, tendo já produzido 400 mil unidades. Se as três venderem o tablet por US\$ 100, a Samsung terá um lucro de US\$ 20 por unidade; A ganhará US\$ 10; e B ficará no ponto de equilíbrio. A jogada inteligente da Samsung seria reduzir o preço para US\$ 90, tirando B do mercado e levando A a pensar em se retirar; enquanto isso, a Samsung abocanharia os negócios que caberiam a B (e possivelmente a A). Ademais, clientes sensíveis a preço ingressariam no mercado atraídos pelo menor preço. Conforme a produção superasse as 400 mil unidades, os custos da Samsung cairiam ainda mais e com maior rapidez; assim, mesmo ao novo preço de US\$ 90, os lucros anteriores seriam suplantados.

A *determinação de preços baseada na curva de experiência*, entretanto, traz riscos importantes. A determinação agressiva de preços pode conferir ao produto uma imagem negativa. A estratégia também pressupõe que os concorrentes sejam fracos e não estejam dispostos a disputar o mercado, levando a empresa a construir mais fábricas para atender à demanda, enquanto o concorrente usa uma nova tecnologia de custo mais baixo. A líder de mercado, no entanto, fica presa à tecnologia antiga.

Grande parte da determinação de preços baseada na curva de experiência tem se concentrado nos custos de fabricação, mas todos os custos, inclusive os de marketing, podem ser melhorados. Se as três empresas investem grandes somas em marketing, a empresa que faz isso há mais tempo pode alcançar custos mais baixos e pode cobrar um pouco menos por seu produto e, ainda assim, obter o mesmo retorno, desde que os demais custos sejam iguais.<sup>42</sup>

**DETERMINAÇÃO DE CUSTO-ALVO** Os custos variam conforme a escala de produção e a experiência, mas também podem variar como resultado de um esforço concentrado por parte de projetistas, engenheiros e agentes de compra da empresa para reduzi-los por meio da **determinação de custo-alvo**. Pesquisas de mercado são usadas para estabelecer as funções desejadas de um novo produto e determinar o preço pelo qual pode ser vendido, de acordo com seu apelo e os preços dos concorrentes. O custo-alvo que se deve atingir é obtido deduzindo-se a margem de lucro desejada desse preço.

Cada elemento de custo deve ser examinado — projeto, engenharia, fabricação, vendas — e então os custos devem ser reduzidos para que o custo final projetado esteja de acordo com o custo-alvo. Quando a ConAgra Foods decidiu aumentar os preços de tabela de sua linha de comida congelada Banquet para cobrir custos mais altos de commodities, o preço médio de venda das refeições passou de US\$ 1 para US\$ 1,25. Quando as vendas caíram significativamente, a administração propôs-se a retornar a um preço de US\$ 1, o que exigiu o corte de US\$ 250

milhões em outros custos por meio de uma variedade de métodos, tais como compra centralizada e transporte, ingredientes mais econômicos e porções menores.<sup>43</sup>

O corte de custos não pode ser tão profundo a ponto de comprometer a promessa da marca e o valor entregue. Apesar do sucesso inicial do PT Cruiser, a Chrysler optou por extrair mais lucro, evitando certas remodelações e cortando custos com rádios mais baratos e materiais inferiores. Apesar de já ter sido o carro mais vendido, o PT Cruiser acabou sendo descontinuado.<sup>44</sup> Fabricantes de vestuário ajustam designs de roupas para cortar custos, mas têm o cuidado de evitar bolsos de calças excessivamente rasos, cintos que podem enrolar e botões frágeis.<sup>45</sup> A seção *Memorando de marketing: Como cortar custos* descreve como as empresas conseguem cortar custos para melhorar a lucratividade.

Cortes de custos excessivamente agressivos resultaram em declínios na qualidade percebida do PT Cruiser, contribuindo para o fim da marca.



Créditos: © Tom Hansliken Photography/Alamy.

## MEMORANDO DE Marketing

### COMO CORTAR CUSTOS

Inevitavelmente os preços têm de refletir a estrutura de custos de bens e serviços. A alta das commodities e um ambiente pós-recessão de acirrada competição pressionaram muitas empresas a administrar cuidadosamente seus custos e decidir quais aumentos, se fosse o caso, repassar aos consumidores no preço final do produto. Quando o valor da pele bovina subiu em virtude da escassez dessa matéria-prima, os fabricantes de artigos de luxo que precisam de couro de alta qualidade ficaram sob pressão. Da mesma forma, quando o valor do aço e de outros insumos aumentou até 20%, a Whirlpool e a Electrolux elevaram seus próprios preços de 8 a 10%.

Custos podem ser cortados de várias maneiras. A General Mills fez isso simplesmente reduzindo o número de variedades do Hamburger Helper de 75 para 45 e a quantidade de formatos de massa de 30 para 10. Abandonar as tampas multicoloridas da Yoplait resultou em uma economia de US\$ 2 milhões por ano. Outras empresas vêm tentando reduzir seus produtos e pacotes, mantendo o preço e esperando que os consumidores não percebam ou não se importem com a tática. Legumes em conserva caíram de 450 para 370 ou 400 gramas, caixas de lenços umedecidos passaram a conter 72 em vez de 80 unidades, e o açúcar é vendido em pacotes de 1,8 kg em vez de 2,2 kg.

A redução de custos advinda de uma redução de tamanho pode ser considerável. Quando o tamanho de uma folha de papel higiênico Scott 1000 caiu de 4,5 × 3,7 polegadas para 4,1 × 3,7 polegadas, a altura de um pacote com quatro unidades diminuiu de 9,2 para 8 polegadas, resultando em um aumento de 12 a 17% na quantidade de produto que a Scott carregava em um caminhão e uma queda de 345 mil galões na gasolina necessária para o transporte, por haver menos caminhões na estrada.

Há profissionais de marketing que tentam justificar mudanças de embalagem com base em questões ambientais (pacotes menores são 'mais verdes') ou com foco em questões de saúde (pacotes menores contêm 'menos calorias'), embora os consumidores não se deixem ludibriar. Outros adicionam benefícios ao processo ('ainda mais forte' ou 'novo visual'). Algumas empresas aplicam o que aprenderam fabricando produtos acessíveis com recursos escassos nos países em desenvolvimento, como a Índia, para cortar custos nos mercados desenvolvidos. A Cisco mescla equipes de engenheiros de software dos Estados Unidos com supervisores indianos.

A gigante supermercadista Aldi tira proveito de seu escopo global. Estoca apenas cerca de mil dos itens mais comuns de mercearia e utensílios domésticos, comparados com mais de 20 mil em um supermercado tradicional, como a holandesa Albert Heijn da rede Royal Ahold. Quase todos os produtos possuem o selo exclusivo da Aldi. Por vender poucos itens, a empresa pode exercer forte controle sobre qualidade e preço e simplificar transporte e manuseio, gerando margens elevadas. Com mais de 8,2 mil lojas em todo o mundo atualmente, a Aldi fatura quase US\$ 60 bilhões em vendas anuais.

*Fontes:* ALLENE, Richard. Household Brands Slash Size of Goods in 'Hidden Price Hikes'. *The Telegraph*, 21 mar. 2013; ROBERTS, Andrew. Getting a Handle on the Steep Price of Leather. *Bloomberg Businessweek*, 19 set. 2011; CLIFFORD, Stephanie Clifford; RAMPPELL, Catherine. Inflation Looms, but is Stealthily Disguised in Packaging. *New York Times*, 28 mar. 2011; Everyday Higher Prices. *The Economist*, 26 fev. 2011; KOWITT, Beth. When Less Is . . . Less. *Fortune*, 15 nov. 2010, p. 21; JANE, Reena. From India, the Latest Management Fad. *Bloomberg BusinessWeek*, 14 dez. 2009, p. 57; German Discounter Aldi Aims to Profit from Belt-Tightening in US. *DW.com*, 15 jan. 2009. Acesso em: 26 out. 2018; KIMES, Mina. Cereal Cost Cutters. *Fortune*, 10 nov. 2008, p. 24.

## ETAPA 4: ANÁLISE DE CUSTOS, PREÇOS E OFERTAS DOS CONCORRENTES

Dentro da faixa de preços possíveis, determinada pela demanda de mercado e pelos custos do negócio, uma empresa deve levar em conta os custos, os preços e as possíveis reações de preço dos concorrentes. Se a oferta da empresa contém características não oferecidas pelo concorrente mais próximo, o valor de tais características para o cliente deve ser avaliado e adicionado ao preço do concorrente. Por outro lado, se a oferta do concorrente contém características não oferecidas pela empresa, seu valor para o cliente deve ser avaliado e subtraído do preço estabelecido pela empresa. Assim, a empresa pode decidir se cobrará mais, o mesmo ou menos do que o concorrente.<sup>46</sup>

**CONCORRENTES COM PREÇO BASEADO EM VALOR IDEAL** Empresas que oferecem a poderosa combinação entre baixo preço e alta qualidade estão conquistando os corações e as carteiras de consumidores em todo o mundo.<sup>47</sup> Concorrentes com preço baseado em valor ideal, como Aldi, E\*TRADE Financial, JetBlue Airways, Southwest Airlines, Target e Walmart têm transformado o modo como consumidores de praticamente todas as faixas etárias e níveis de renda compram mantimentos, roupas, passagens aéreas, serviços financeiros e outros bens e serviços.

Os concorrentes tradicionais têm motivos para se sentirem ameaçados. Empresas iniciantes muitas vezes dependem de atender a um ou alguns segmentos de consumidores, proporcionando melhor entrega ou apenas um benefício adicional e combinando preços baixos com operações de alta eficiência para manter os custos reduzidos. Elas mudaram as expectativas do consumidor sobre a relação entre qualidade e preço.

Uma escola de pensamento diz que as empresas devem estabelecer suas próprias operações de baixo custo para competir com concorrentes com preço de valor ideal somente se (1) seus negócios ativos se tornarem mais competitivos com isso e (2) os novos negócios vão obter vantagens que não teriam se fossem independentes.<sup>48</sup>

Operações de baixo custo estabelecidas por HSBC, ING, Merrill Lynch e Royal Bank of Scotland — First Direct, ING Direct, ML Direct e Direct Line Insurance, respectivamente — foram bem-sucedidas em parte graças às sinergias entre as antigas e as novas linhas de negócios. As principais companhias aéreas também introduziram suas próprias transportadoras de baixo custo, mas a Lite da Continental, a Buzz da KLM, a Snowflake da SAS e a Shuttle da United não obtiveram sucesso, em parte devido à falta de sinergias. A operação de baixo custo deve ser projetada e lançada como um gerador de recursos, não apenas como uma jogada defensiva.



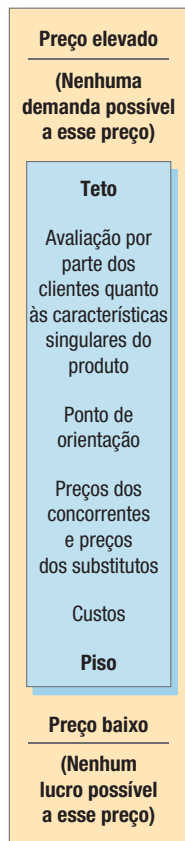
Crédito: Konstantin von Wedelstaedt.

Criar uma entrada bem-sucedida no mercado de baixo custo não é nada fácil — a United é uma das muitas companhias aéreas que fracassaram nisso.

## ETAPA 5: SELEÇÃO DE UM MÉTODO DE DETERMINAÇÃO DE PREÇOS

Uma vez consideradas a programação de demanda dos clientes, a função custo e os preços dos concorrentes, a empresa estará pronta para selecionar um preço. A Figura 16.4 resume as três principais considerações para determiná-los: os custos determinam o piso para o preço; os

**Figura 16.4** O modelo dos 3Cs para a determinação de preços



preços dos concorrentes e o preço de substitutos oferecem um ponto de orientação; e a avaliação de características singulares do produto estabelece o teto para o preço.

As empresas devem, então, selecionar um método de determinação de preços que inclua uma ou mais dessas três considerações. Examinaremos sete métodos de determinação de preços: preço de markup, preço de retorno-alvo, preço de valor percebido, preço de valor ideal, preço baixo todo dia, preço de mercado e preço por leilão.

**PREÇO DE MARKUP** O método mais elementar de determinação de preços é adicionar um **markup** padrão ao custo do produto. As empresas de construção civil submetem propostas para licitações estimando o custo total do projeto e acrescentando um markup padrão para o lucro. Advogados e contadores normalmente determinam preços adicionando um markup padrão ao tempo e aos custos.

<i>Custo variável unitário</i>	US\$ 10
<i>Custos fixos</i>	US\$ 300.000
<i>Vendas esperadas por unidade</i>	50.000

Suponhamos que um fabricante de torradeiras tenha os seguintes custos e expectativas de vendas. O custo unitário do fabricante seria determinado por:

$$\text{Custo unitário} = \text{custo variável} + \frac{\text{custo fixo}}{\text{vendas por unidade}} = \text{US\$ } 10 + \frac{\text{US\$ } 300.000}{50.000} = \text{US\$ } 16$$

Agora, suponhamos que o fabricante desejasse realizar um markup de 20% sobre as vendas. Seu preço de markup seria determinado por:

$$\text{Preço de markup} = \frac{\text{custo unitário}}{(1 - \text{retorno desejado sobre as vendas})} = \frac{\text{US\$ } 16}{1 - 0,2} = \text{US\$ } 20$$

O fabricante cobraria dos revendedores US\$ 20 por torradeira e teria um lucro de US\$ 4 por unidade. Se os revendedores, por sua vez, desejassem ganhar 100% sobre o preço que pagaram, acresceriam um markup de 50% aumentando o preço da torradeira para US\$ 40. As taxas de markup costumam ser maiores em itens sazonais (para cobrir o risco de encalhe), itens especiais, itens com vendas mais lentas, itens com altos custos de armazenagem e de manuseio e itens de demanda inelástica, como medicamentos vendidos apenas com receita médica.

A utilização de markups padrão faz sentido? Geralmente, não. Qualquer método de determinação de preços que não leve em conta a demanda atual, o valor percebido e a concorrência provavelmente não levará ao preço ideal. A determinação de preços de markup sobre custos funciona somente se o preço com markup realmente gerar o nível de vendas esperado. Vejamos o que aconteceu com a Parker Hannifin.<sup>49</sup>

**PARKER HANNIFIN** Quando Donald Washkewicz assumiu como CEO da Parker Hannifin, fabricante de 800 mil peças industriais para os setores aeroespacial, de transportes e de manufatura, os preços eram determinados de uma única forma: calculando o custo de produção e entrega de um produto e adicionando uma porcentagem fixa (geralmente, 35%). Embora esse método fosse historicamente bem recebido, Washkewicz propôs-se a fazer a empresa pensar mais como um varejista e cobrar o que os clientes estavam dispostos a pagar. Diante da resistência inicial

de algumas das 115 divisões que compunham a empresa, Washkewicz elaborou uma lista com as 50 razões mais comumente citadas pelas quais o novo regime de preços seria um fracasso e anunciou que ouviria somente os argumentos que não estivessem relacionados nessa lista. O novo regime de preços colocou os produtos da Parker Hannifin em uma de quatro categorias, dependendo do nível de concorrência existente. Cerca de um terço dos produtos recaiu em nichos em que a Parker oferecia valor sem igual, havia pouca concorrência e preços mais altos

eram viáveis. Cada divisão passou a ter um guru ou especialista que auxiliava na determinação estratégica de preços. A divisão responsável por componentes industriais analisou dois mil itens diferentes e, com base na conclusão de que 28% tinham preços muito baixos, houve um aumento de algo em torno de 3 a 60%. Em decorrência das margens mais altas resultantes dessa nova abordagem estratégica de determinação de preço, a Parker estima ter adicionado US\$ 1 bilhão em lucro durante o período fiscal de 2005 a 2011.



Mesmo assim, por uma série de razões, a determinação de preços de markup continua sendo uma prática bastante comum. Primeiro, é muito mais fácil estimar os custos do que a demanda. Vinculando o preço ao custo, as empresas simplificam a tarefa de determiná-lo. Em segundo lugar, quando todas as empresas do setor utilizam esse método de determinação de preços, estes tendem a ser similares e a competição é minimizada. Em terceiro lugar, muitas pessoas acreditam que a determinação de preços de markup é mais justa, tanto para compradores como para vendedores. As empresas não se aproveitam dos compradores quando a demanda aumenta e os vendedores ganham um retorno justo sobre o investimento.

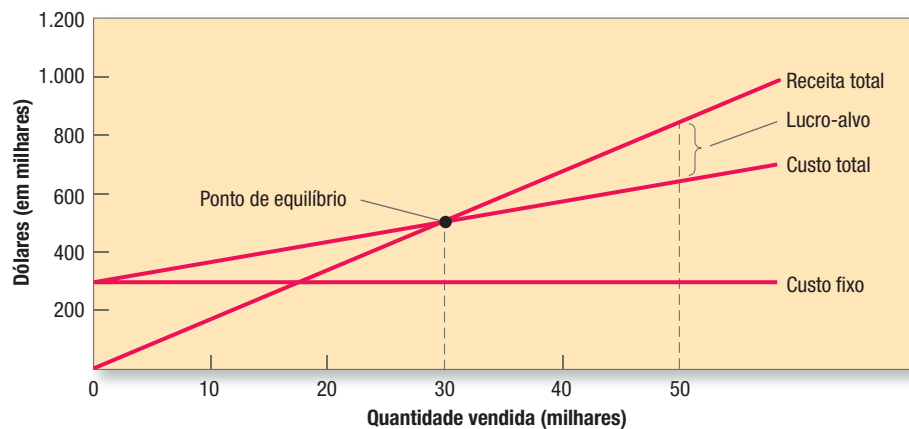
**PREÇO DE RETORNO-ALVO** Na **determinação de preço de retorno-alvo**, a empresa determina o preço que renderia sua taxa-alvo de ROI (retorno sobre o investimento, do inglês *return on investment*). Esse método é comumente utilizado por empresas de serviços públicos que necessitam realizar um retorno justo sobre seus investimentos.

Suponhamos que o fabricante de torradeiras tenha investido US\$ 1 milhão no negócio e queira determinar um preço que permita um ROI de 20%, especificamente US\$ 200 mil. O preço de retorno-alvo é determinado pela seguinte fórmula:

$$\begin{aligned} \text{Preço de retorno-alvo} &= \text{custo unitário} + \frac{\text{retorno desejado} \times \text{capital investido}}{\text{unidades vendidas}} \\ &= \text{US\$ } 16 + \frac{0,20 \times \text{US\$ } 1.000.000}{50.000} = \text{US\$ } 20 \end{aligned}$$

O fabricante realizará esses 20% de ROI desde que suas previsões de custos e vendas sejam precisas. Mas e se as vendas não alcançarem 50 mil unidades? A empresa pode preparar um gráfico do ponto de equilíbrio para verificar o que aconteceria em outros níveis de vendas (Figura 16.5). Os custos fixos são de US\$ 300 mil, independentemente do volume de vendas. Os custos variáveis, não mostrados na figura, sobem com o volume. Os custos totais são iguais à soma dos custos fixos e dos custos variáveis. A curva de receita total inicia-se em zero e sobe a cada unidade vendida.

**Figura 16.5** Gráfico do ponto de equilíbrio para determinação de preço de retorno-alvo



As curvas de receita total e custo total cruzam-se em 30 mil unidades. Esse é o verdadeiro volume do ponto de equilíbrio, verificado pela seguinte fórmula:

$$\text{Volume do ponto de equilíbrio} = \frac{\text{custo fixo}}{(\text{preço} - \text{custo variável})} = \frac{\text{US\$ } 300.000}{\text{US\$ } 20 - \text{US\$ } 10} = 30.000$$

O fabricante espera, é claro, que o mercado compre 50 mil torradeiras a US\$ 20, ganhando US\$ 200 mil sobre seu investimento de US\$ 1 milhão. No entanto, isso depende da elasticidade

de preço e dos preços dos concorrentes. Infelizmente, a determinação de preços de retorno-alvo tende a desconsiderar esses aspectos. O fabricante precisa levar em conta diferentes preços e estimar seus impactos prováveis sobre o volume de vendas e os lucros.

Ele também deve procurar meios de reduzir seus custos fixos ou variáveis, já que custos mais baixos reduzirão o volume necessário para o ponto de equilíbrio. A Acer, de Taiwan, conquistou participação no mercado de netbooks por meio de preços baixos viabilizados por sua estratégia de custos mínimos. A empresa vende apenas via varejistas e outros pontos de venda e terceiriza toda a produção e montagem, reduzindo seus custos indiretos a 8% das vendas contra 14% da Dell e 15% da HP.<sup>50</sup>

**PREÇO DE VALOR PERCEBIDO** Um número crescente de empresas baseia seus preços no **valor percebido** pelo cliente, composto por vários elementos, como a imagem que o comprador tem do desempenho do produto, o canal de distribuição, a qualidade das garantias, o atendimento ao cliente e atributos mais subjetivos, como a reputação do fornecedor, confiabilidade e consideração. As empresas devem entregar o valor prometido em sua proposta de valor, utilizando outros elementos do mix de marketing, como propaganda e força de vendas, para aumentar o valor percebido pelo cliente.

A Caterpillar utiliza o valor percebido para determinar os preços de seus equipamentos de terraplanagem. Ela pode definir o preço de um trator em US\$ 100 mil, ainda que um veículo similar da concorrência custe US\$ 90 mil. Quando um cliente potencial pergunta a um revendedor Caterpillar por que deveria pagar US\$ 10 mil a mais pelo produto, o revendedor responde:

US\$ 90.000	é o preço do trator, se for apenas equivalente ao trator do concorrente
US\$ 7.000	é o preço premium pela durabilidade superior da Caterpillar
US\$ 6.000	é o preço premium pela confiabilidade superior da Caterpillar
US\$ 5.000	é o preço premium pelo serviço superior da Caterpillar
US\$ 2.000	é o preço premium pelo maior período de garantia de peças da Caterpillar
US\$ 110.000	é o preço normal para cobrir o valor superior da Caterpillar
<u>- US\$ 10.000</u>	desconto
US\$ 100.000	preço final

O revendedor é capaz de demonstrar que, embora o cliente tenha de pagar um adicional de US\$ 10 mil, na verdade, está recebendo US\$ 20 mil dólares em valor extra! O cliente opta pelo trator da Caterpillar porque está convencido de que seus custos operacionais no longo prazo serão menores.

Garantir que os clientes apreciem o valor total de uma oferta de bem ou serviço é crucial. Vejamos a experiência da PACCAR.<sup>51</sup>

**PACCAR** A PACCAR Inc., fabricante dos caminhões Kenworth e Peterbilt, consegue cobrar um ágio de 10% com base em seu foco incansável sobre todos os aspectos da experiência do cliente para maximizar o valor total. A empresa de transporte rodoviário de cargas Contract Freighters, cliente fiel da PACCAR há 20 anos, justificou o pedido de mais 700 caminhões novos, apesar de seu preço mais elevado, em virtude da maior qualidade percebida — maior confiabilidade, maior valor de troca e até mesmo o acabamento interior

superior que poderia atrair os melhores motoristas. A PACCAR combate a tendência de comoditização por meio da montagem personalizada de seus caminhões de acordo com especificações individuais. A empresa investe fortemente em tecnologia e pode criar o protótipo de peças novas em questão de horas em vez dos habituais dias e semanas, permitindo atualizações mais frequentes. Foi a primeira a lançar veículos híbridos (e vendê-los a um preço premium) em um setor caracterizado por alto consumo de combustível. Um programa de

US\$ 1 bilhão e vários anos de duração, destinado a projetar e desenvolver caminhões da mais alta qualidade e os mais eficientes do setor, resultou em lançamentos bem-sucedidos do Kenworth T680, do Peterbilt Model 579 e de seis linhas de caminhões DAF XF Euro. A empresa gerou US\$ 1,17 bilhão de lucro e US\$ 17,21 bilhões de receita em 2013 — completando 74 anos consecutivos de rentabilidade —, impulsionada por uma presença geográfica expandida e um negócio próspero de peças de reposição.

Crédito: Linha Kenworth T680. Cortesia da Kenworth Truck Company.



Ao maximizar o valor total e todos os aspectos da experiência do cliente, a PACCAR consegue cobrar um preço premium considerável por seus caminhões.

Não é porque uma empresa alega que sua oferta entrega mais valor total que todos os consumidores reagem positivamente. Alguns se interessam apenas pelo preço, mas existe um segmento que costuma se importar com a qualidade. Os fabricantes dos guarda-chuvas Stag na Índia — os guarda-chuvas são essenciais nos três meses de chuva quase ininterrupta no período de monções em cidades como Mumbai — viram-se em uma amarga guerra de preços com produtos chineses mais baratos. Ao perceber que seus concorrentes sacrificavam demais a qualidade, a administração da Stag decidiu aumentar a qualidade com novas cores, designs e funcionalidades, por exemplo, incorporando lanternas de alta potência e música a seus guarda-chuvas. Apesar dos preços mais altos, as vendas do guarda-chuva Stag efetivamente melhoraram.<sup>52</sup>

O segredo da determinação de preços segundo o valor percebido é entregar mais valor do que o concorrente e demonstrar isso aos compradores potenciais. Basicamente, a empresa precisa entender o processo de tomada de decisão do cliente. Por exemplo, a Goodyear teve dificuldade em cobrar um preço premium por um novo tipo de pneu de custo mais elevado, apesar da introdução de funcionalidades que aumentavam a vida útil da banda de rodagem. Visto que os consumidores não tinham um preço de referência com o qual comparar os pneus novos da Goodyear, eles tendiam a gravitar em torno das ofertas de preço mais baixo. A solução da empresa foi determinar o preço de seus modelos com base na expectativa de desgaste em milhas em vez de nas características técnicas do produto, facilitando assim as comparações entre produtos.<sup>53</sup>

Uma empresa pode tentar determinar o valor de sua oferta de várias maneiras: avaliações gerenciais internas, valor de produtos similares, focus groups, levantamentos, experimentação, análise de dados históricos e análise conjunta.

**PREÇOS COM BASE NO VALOR IDEAL** As empresas que adotam a determinação de preços com base no valor ideal fidelizam clientes cobrando um preço relativamente baixo por uma oferta de alta qualidade. A **determinação de preços de valor ideal** não consiste simplesmente em uma questão de estabelecer preços mais baixos, mas sim de redesenhar as operações da empresa visando à redução de custos, sem sacrificar a qualidade, para atrair um grande número de clientes que dão atenção ao valor.

Entre os melhores praticantes de preços de valor ideal estão IKEA, Target e Southwest Airlines. No início da década de 1990, a Procter & Gamble causou grande alvoroço ao reduzir os preços de itens básicos de supermercado como fraldas Pampers e Luvs, detergente Tide e café Folgers para determinar seus preços com base no valor ideal. Para isso, a P&G redesenhou a maneira de desenvolver, fabricar, distribuir, determinar preço, comercializar e vender produtos para oferecer mais valor em cada ponto da cadeia de suprimento.<sup>54</sup> Sua aquisição da Gillette em 2005 por US\$ 57 bilhões (um recorde de cinco vezes suas vendas) incorporou a seu portfólio outra marca que também adotava tradicionalmente uma estratégia de determinação de preços com base no valor ideal.

A determinação de preços com base no valor ideal também pode mudar a maneira pela qual uma empresa estabelece preços. Um fabricante de caixas de comutação, que vendia e fazia manutenção de uma variedade de tamanhos dessas caixas para uso em linhas telefônicas, descobriu que a probabilidade de falha — e, portanto, de custos de manutenção — era proporcional ao número de comutadores que os clientes tinham em suas caixas, e não ao valor monetário das caixas instaladas. Porém, o número de comutadores por caixa podia variar, portanto, em vez de cobrar os clientes com base no total gasto na instalação, a empresa passou a cobrar com base no número total de chaves que necessitavam de reparo.<sup>55</sup>

**PREÇO BAIXO TODO DIA** Um varejista que segue a política de **preço baixo todo dia** (EDLP, do inglês *everyday low pricing*) cobra um preço baixo constante, praticamente sem oferecer descontos temporários. Esses preços constantes eliminam a oscilação de preços de uma semana para a outra e os ‘altos e baixos’ dos preços determinados por concorrentes que vivem de promoções. Na **determinação de preços alto-baixo**, o varejista cobra preços mais altos em bases diárias, mas realiza promoções frequentes nas quais os preços caem temporariamente abaixo do nível da política EDLP.<sup>56</sup>

Essas duas estratégias de determinação de preços demonstraram afetar a avaliação dos preços pelos consumidores — maiores descontos (EDLP) podem levar a uma percepção de preços menores pelos consumidores por mais tempo que os frequentes descontos temporários (alto-baixo), ainda que as médias reais sejam as mesmas.<sup>57</sup> Nos últimos anos, a determinação de preços alto-baixo tem cedido lugar à EDLP em áreas tão díspares quanto as revendas dos modelos Scion da Toyota e as lojas de departamento de primeira linha, como a Nordstrom. Todavia, quem domina essa estratégia certamente é o Walmart, que praticamente definiu o termo. Com exceção de algumas ofertas de artigos a cada mês, o Walmart promete preços baixos de importantes marcas todos os dias.

A principal razão pela qual os varejistas adotam a estratégia EDLP é que descontos e promoções constantes são dispendiosos e minam a confiança do consumidor nos preços normais de prateleira. Os consumidores também dispõem de menos tempo e paciência para hábitos antigos, como comparar preços e procurar promoções em supermercados.

Entretanto, não se pode negar que as promoções criam entusiasmo e atraem compradores, de tal modo que a EDLP não garante sucesso e não serve indistintamente a todos.<sup>58</sup> A JC Penney aprendeu essa lição a duras penas.<sup>59</sup>

**JC PENNEY** Quando a JC Penney contratou o guru de varejo da Apple, Ron Johnson, como CEO, houve muita expectativa sobre como ele transformaria a gigante das lojas de departamentos. Quando Johnson descobriu que a empresa realizara 590 liquidações no ano anterior e que quase três quartos da receita de vendas da empresa advinham de mercadorias com redução de preço da ordem de 50% ou mais, decidiu adotar uma estratégia de preços simplificada. Cupons e

liquidações foram eliminados e substituídos por reduções de 40% nos preços de toda a linha. Entretanto, o plano de preços baixos todos os dias acabou sendo um desastre, e, com as vendas e o preço das ações em queda, Johnson foi rapidamente colocado porta a fora. Várias razões foram levantadas para explicar o fracasso do programa. Concorrentes como Macy's e Sears continuavam a oferecer promoções e descontos, passando a percepção de bons negócios. Os clientes da

Penney perdiam os cupons e as promoções semanais. A política de preços baixos todos os dias é considerada eficaz com produtos mais funcionais, mas podem, na verdade, prejudicar mais os produtos vinculados à imagem, como os itens de moda, uma categoria importante para a JC Penney. Um observador pode ter dado a melhor explicação ao afirmar: “No final das contas, as pessoas não querem um preço justo. Querem um bom negócio.”

A mudança da JC Penney na política de determinação de preços alto-baixo para a de preços baixos todo dia foi desastrosa.





**PREÇO DE MERCADO** Na **determinação de preços de mercado**, a empresa estabelece seus preços orientando-se em grande parte pelos preços dos concorrentes. Em setores oligopolistas que vendem commodities como aço, papel ou fertilizantes, as empresas normalmente cobram o mesmo preço. As menores ‘seguem a líder’ e mudam seus preços quando a líder o faz, e não quando seus próprios custos ou demanda mudam. Algumas empresas podem cobrar um pequeno adicional ou conceder um ligeiro desconto, mas preservam o valor da diferença. Assim, pequenas redes de postos de gasolina geralmente cobram alguns centavos a menos por litro do que as grandes redes, sem permitir que a diferença aumente ou diminua.

A determinação de preços de mercado é bastante difundida. Quando os custos são difíceis de medir ou não se sabe como a concorrência reagirá, as empresas consideram o preço de mercado uma boa solução por refletir um consenso do setor.

**PREÇO POR LEILÃO** A determinação de preços por leilão vem ganhando popularidade, especialmente com uma série de mercados eletrônicos que vendem de tudo, de porcos a carros usados, à medida que as empresas desovam excessos de estoque ou artigos de segunda mão. Veja a seguir os três principais tipos de leilão e seus diferentes procedimentos de determinação de preços.<sup>60</sup>

- **Leilão inglês (ascendente).** Há um vendedor e muitos compradores. Em sites como eBay e Amazon.com, o vendedor oferece um item e os compradores aumentam seus lances até que o preço máximo seja atingido. O maior lance leva o item. Atualmente, os leilões ingleses são mais utilizados para a venda de antiguidades, gado, imóveis e equipamentos ou veículos usados. A Kodak e a Nortel venderam centenas de patentes para imagens digitais e sem fio por meio de leilões, levantando centenas de milhões de dólares.<sup>61</sup>
- **Leilão holandês (descendente).** Há um vendedor e muitos compradores, ou um comprador e muitos vendedores. No primeiro caso, o leiloeiro anuncia um preço alto para o produto e o reduz lentamente, até que um comprador aceite o lance. No segundo, o comprador anuncia algo que deseja comprar e, então, vendedores potenciais competem pela venda oferecendo o menor preço. O fabricante de software baseado na web Ariba — adquirido pela SAP em 2012 — realiza leilões B2B para ajudar empresas a adquirir itens de baixo preço tão variados como aço, gorduras, óleos, crachás, pickles, garrafas plásticas, solventes, papelão e até mesmo assessoria jurídica e serviços de limpeza.<sup>62</sup>
- **Licitação com propostas lacradas.** As empresas interessadas podem apresentar somente uma proposta, sem conhecer a dos concorrentes. O governo norte-americano costuma usar esse método para adquirir suprimentos ou conceder licenças. A empresa não pode determinar seu preço abaixo do custo e nem apresentar uma proposta alta demais por receio de perder o negócio. O efeito final dessas duas forças opostas é o *lucro esperado da proposta*.<sup>63</sup>

Para adquirir equipamento para seus pesquisadores de medicamentos, a Pfizer usa leilões reversos nos quais os fornecedores submetem pela internet o preço mais baixo que estão dispostos a receber. No entanto, se as economias crescentes que uma empresa obtém em leilões on-line se traduzirem em margens reduzidas para um fornecedor habitual, este pode julgar que a empresa está sendo oportunista ao forçar concessões de desconto. Leilões on-line com muitos licitantes, maiores riscos econômicos e menos visibilidade na determinação de preços resultam em maior satisfação geral, expectativas futuras mais positivas e menos percepções de oportunismo.<sup>64</sup>

## ETAPA 6: SELEÇÃO DO PREÇO FINAL

Os métodos de determinação de preços estreitam a faixa na qual a empresa deve selecionar seu preço final. Ao selecioná-lo, deve considerar fatores adicionais, tais como a influência de outros elementos do mix de marketing sobre o preço, suas próprias políticas de preço, o compartilhamento de ganhos e riscos e o impacto do preço sobre terceiros.

**INFLUÊNCIA DE OUTROS ELEMENTOS DO MIX DE MARKETING** O preço final deve levar em conta a qualidade e a propaganda da marca em comparação com a concorrência. Em um estudo clássico, Paul Farris e David Reibstein examinaram as relações entre preço relativo, qualidade relativa e propaganda relativa de 227 empresas de bens de consumo e observaram o seguinte:<sup>65</sup>

- Marcas com qualidade relativa mediana, mas com orçamentos relativos de propaganda elevados, podiam cobrar preços premium. Os consumidores aparentemente estavam dispostos a pagar preços mais altos por produtos conhecidos do que por produtos desconhecidos.
- Marcas com alta qualidade relativa e alto nível relativo de propaganda praticavam os preços mais altos. Inversamente, marcas de baixa qualidade e baixos níveis de propaganda tinham os preços mais baixos.
- No caso das líderes de mercado, a relação positiva entre preços altos e altos níveis de propaganda era mais forte nos estágios finais do ciclo de vida dos produtos.

Essas conclusões sugerem que o preço não é tão importante quanto a qualidade e outros benefícios da oferta de mercado.

**POLÍTICAS DE DETERMINAÇÃO DE PREÇOS DA EMPRESA** O preço deve ser coerente com as políticas de preço da empresa. Algumas empresas não são contrárias a impor multas sob determinadas circunstâncias.

Empresas aéreas cobram US\$ 200 dos passageiros para mudar a reserva de bilhetes com tarifas promocionais. Bancos cobram taxas pelo excesso de saques mensais ou para saques antecipados de certificados de depósito. Dentistas, hotéis, locadoras de automóveis e outros prestadores de serviço podem cobrar multa por desistências sem aviso prévio. Embora essas políticas em geral se justifiquem, devem ser usadas com critério para não afugentar clientes de forma desnecessária. (Veja a seção *Insight de marketing: Aumentos de preço dissimulados*.)

Muitas empresas criam um departamento de preços para elaborar políticas e propor ou aprovar decisões. A finalidade é assegurar que a força de vendas trabalhe com preços razoáveis para os clientes e rentáveis para a empresa.

## INSIGHT DE Marketing

### AUMENTOS DE PREÇO DISSIMULADOS

Diante da resistência dos consumidores a preços mais altos, as empresas que buscam aumentar a receita de outras maneiras costumam recorrer à cobrança de tarifas para o que antes era oferecido como adicional gratuito. Apesar de alguns consumidores abominarem estratégias de determinação de preço por acréscimos extras, pequenas taxas adicionais podem se transformar em uma substancial fonte de receita. Os números impressionam. As companhias aéreas dos Estados Unidos arrecadaram nada menos que US\$ 3,35 bilhões em taxas de bagagem e US\$ 2,81 bilhões em taxas cobradas por alteração de reserva ou cancelamento em 2013. O setor de telecomunicações mostra-se agressivo na cobrança de taxas adicionais por instalação de linha, mudança de serviço, cancelamento de serviço, auxílio à lista, ajuste regulatório, portabilidade numérica e serviços e equipamento de conexão a cabo que arrecadam bilhões de dólares dos consumidores. Taxas cobradas dos correntistas pelo pagamento de contas na internet, cheques devolvidos e utilização de caixas automáticos também rendem aos bancos bilhões de dólares ao ano. As empresas de cartão de crédito reagiram às restrições a algumas de suas práticas de determinação de preço adotando piso mínimo para taxas variáveis, elevação das multas por atraso de pagamento para limites de saldo mais baixos e taxas de inatividade em casos de suspensão no uso de cartões.

Essa explosão de taxas tem várias implicações. Considerando que os preços de tabela permanecem fixos, a inflação pode ser subestimada. Isso também pode tornar a comparação com as ofertas dos concorrentes mais difícil para o consumidor. Embora tenham se formado vários grupos ativistas para pressionar as empresas a acabar com essas taxas, eles nem sempre recebem o apoio de governos estaduais e municipais, que também têm uma parcela de culpa por criar sua própria gama de impostos, taxas e multas para arrecadar a receita necessária.

As empresas justificam que tarifas extras são a única maneira justa e viável de cobrir despesas sem perder clientes. Muitas argumentam que faz sentido cobrar um adicional por serviços que custam mais do que cobrar a mesma quantia de todos os clientes independentemente de usarem um serviço extra ou não. Assim, os custos básicos podem permanecer baixos. As empresas também adotam essa medida para eliminar clientes não lucrativos ou mudar seu comportamento de compra. Em última análise, a viabilidade das tarifas extras será decidida pelo mercado e pela disposição dos consumidores em abrir a carteira e pagá-las, ou 'virar as costas' e trocar de fornecedor.

*Fontes:* HETTER, Katia. Airlines Collect \$6 Billion in Fees. *CNN.com*, 15 maio 2013. Acesso em: 26 out. 2018; LEONDIS, Alexis; PLUNGIS, Jeff. The Latest Credit Card Tricks. *Bloomberg Businessweek*, 28 dez. 2009 e 4 jan. 2010, p. 95; BURNSSED, Brian. A New Front in the Credit Card Wars. *BusinessWeek*, 9 nov. 2009, p. 60.

**DETERMINAÇÃO DE PREÇOS POR COMPARTILHAMENTO DE GANHOS E RISCOS** Se perceberem muito risco, os compradores poderão relutar em aceitar determinada oferta, como no caso de uma grande aquisição de hardware de computadores ou um plano de saúde empresarial. Nesse caso, o vendedor pode se propor a absorver parte ou todo o risco, caso não entregue o valor total prometido ao cliente.



Créditos: ©Brian A. Jackson / Shutterstock.

As companhias aéreas geram bilhões de dólares com taxas de bagagem como fonte de renda extra.

A Baxter Healthcare, empresa líder em produtos médicos, conseguiu fechar um contrato de sistema de gestão de informações com a Columbia/HCA, um prestador de assistência médica líder, ao garantir a economia de vários milhões de dólares para a Columbia ao longo de oito anos. Um número crescente de empresas, em especial as que oferecem grandes economias com seus equipamentos, devem estar prontas para garantir a economia prometida e, possivelmente, participar dos ganhos, caso sejam muito maiores do que o esperado.

**IMPACTO DO PREÇO SOBRE TERCEIROS** Como os distribuidores e os revendedores reagirão ao preço contemplado?<sup>66</sup> Se não tiverem lucro suficiente, poderão decidir não comercializar o produto. A força de vendas estará disposta a vender por esse preço? Como os concorrentes reagirão? Os fornecedores aumentarão seus preços quando virem o preço da empresa? O governo intervirá e impedirá a cobrança desse preço?

A legislação norte-americana determina que as empresas devem estabelecer preços sem consultar seus concorrentes: a formação de cartel é ilegal. Vinte e uma companhias aéreas, incluindo a British Airways, a Korean Air e a Air France-KLM, foram multadas em um total de US\$ 1,7 milhão de dólares por inflacionar artificialmente preços cobrados de passageiros e sobretaxas de combustível de carga entre 2000 e 2006.<sup>67</sup> Muitas leis federais e estaduais protegem os consumidores contra práticas enganosas de determinação de preços. Por exemplo, é ilegal uma empresa determinar preços 'regulares' artificialmente altos e depois anunciar uma 'liquidação' a preços próximos dos preços normais anteriores.

## Adequação do preço

De modo geral, as empresas não determinam um preço único, mas elaboram uma estrutura de determinação de preços que reflete variações geográficas na demanda e nos custos, exigências de segmento de mercado, oportunidade de compra, níveis de pedidos, frequência de entrega, garantias, contratos de serviço e outros fatores. Em razão dos descontos, das reduções de preços e do apoio promocional, raramente a empresa obtém o mesmo lucro sobre cada unidade do produto vendido. Examinaremos agora diversas estratégias de adequação de preços: preço geográfico, preço com descontos e concessões, preço promocional e preço discriminatório.

### PREÇO GEOGRÁFICO (DINHEIRO, PERMUTA E ESCAMBO)

Estabelecer preços geográficos significa determinar preços diferentes para diferentes clientes, em diferentes locais e países. Deve-se cobrar mais de clientes distantes para cobrir os custos de transporte mais elevados ou menos para obter negócios adicionais? Como as taxas de câmbio e a força de diferentes moedas devem ser contabilizadas?

Outra questão é como receber, o que se torna crítico quando os compradores não dispõem de dinheiro suficiente. Muitos desejam oferecer outros itens em pagamento, uma prática

conhecida como **permuta**. Nessas circunstâncias, muitas empresas se veem forçadas a realizar permutas para fechar negócios. A permuta pode representar de 15 a 25% do comércio mundial e assume várias formas:<sup>68</sup>

- **Escambo.** Troca direta de mercadorias entre comprador e vendedor, sem envolvimento de dinheiro nem de terceiros.
- **Acordo de remuneração.** O vendedor recebe uma porcentagem do pagamento em dinheiro e o restante em mercadorias. Um fabricante britânico de aeronaves vendeu aviões ao Brasil e recebeu 70% em dinheiro e o restante em café.
- **Acordo de recompra.** O vendedor vende uma fábrica, equipamento ou tecnologia a outro país e concorda em receber pagamento parcial em produtos fabricados com o equipamento fornecido. Uma empresa química dos Estados Unidos construiu uma fábrica para uma empresa indiana e aceitou parte do pagamento em dinheiro e o restante em produtos químicos produzidos na fábrica.
- **Reciprocidade.** O vendedor recebe pagamento total em dinheiro por uma venda no exterior, mas concorda em despender uma quantia substancial naquele país, em um período determinado. Na era Gorbachev, a PepsiCo vendeu seu xarope de cola ao governo da então União Soviética em troca de rublos e concordou em comprar vodca russa para vender nos Estados Unidos.<sup>69</sup>

No início de seu ingresso no mercado russo, a PepsiCo usou um acordo de reciprocidade com o governo russo envolvendo a troca do xarope de cola por vodca.



Créditos: AFP/Getty Images.

## PREÇO COM DESCONTOS E CONCESSÕES

A maioria das empresas ajusta seus preços e dá descontos e concessões por pagamento antecipado, compras de grandes volumes ou compras fora de temporada (Tabela 16.4).<sup>70</sup> Contudo, é preciso fazê-lo com cuidado, senão os lucros serão muito menores do que o planejado.<sup>71</sup>

A aplicação de descontos sobre preços tornou-se o *modus operandi* de um surpreendente número de empresas que oferecem bens ou serviços. Os vendedores em particular são rápidos em dar descontos para fechar uma venda, mas, caso se espalhe a notícia de que o preço de tabela da empresa é 'flexível' e dar descontos é a regra, a percepção de valor das ofertas é minada. Algumas categorias de produtos tendem a se autodestruir por estarem permanentemente em liquidação.

Algumas empresas com excesso de capacidade tendem a oferecer descontos ou até mesmo a oferecer ao varejista, com um bom desconto, uma versão de seu produto com a marca da loja. Entretanto, como a marca da loja tem um preço menor, pode começar a atropelar a marca do



**Tabela 16.4** Descontos e concessões de preço

<b>Descontos</b>	Dedução no preço para compradores que pagam suas contas em dia. Um exemplo típico é aquele em que o comprador deduz determinada porcentagem de uma fatura por pagá-la antecipadamente.
<b>Descontos por quantidade</b>	Redução de preço para compradores que adquirem grandes quantidades da mercadoria. Um exemplo típico é “US\$ 10 por unidade para menos de 100 itens; US\$ 9 por unidade para 100 ou mais itens”. Os descontos por quantidade devem ser oferecidos indistintamente a todos os clientes e não devem ultrapassar as economias de custo associadas à venda de grandes quantidades. Eles podem ser oferecidos em uma base não cumulativa (para cada pedido feito) ou cumulativa (para o número de unidades pedidas em determinado período).
<b>Descontos funcionais</b>	Também chamados de <i>descontos comerciais</i> , são oferecidos pelo fabricante a membros do canal de comercialização desde que assumam funções como vender, estocar e manter registros. Os fabricantes devem oferecer os mesmos descontos dentro de cada canal.
<b>Descontos sazonais</b>	Dedução no preço para compradores que adquirem mercadorias ou serviços fora de estação. Hotéis e empresas aéreas oferecem descontos sazonais em períodos de baixa temporada.
<b>Concessões</b>	Pagamentos extras elaborados para obter a participação de revendedores em programas especiais. <i>Concessões de troca</i> são oferecidas pela devolução de um item antigo na compra de um novo. <i>Concessões promocionais</i> recompensam os distribuidores por sua participação em propaganda e programas de suporte a vendas.

fabricante. Os fabricantes devem considerar as implicações de oferecer produtos com desconto para os varejistas, porque podem acabar perdendo o lucro no longo prazo em um esforço para atingir metas de volume no curto prazo.

Consumidores com maior poder aquisitivo e maior envolvimento com o produto estão dispostos a pagar mais por características especiais, atendimento ao cliente, qualidade, maior conveniência e nome de marca. Portanto, pode ser um erro para as marcas fortes e diferenciadas recorrerem a descontos em resposta a ataques de preços baixos. Ao mesmo tempo, os descontos são uma ferramenta útil caso a empresa consiga concessões em troca, como o cliente concordar em firmar um contrato mais longo, dispor-se a fazer pedidos pela internet ou aceitar comprar grandes quantidades.

Os gerentes de vendas precisam monitorar a proporção de clientes que recebem descontos, o desconto médio oferecido e os vendedores que recorrem exageradamente a eles. A alta gerência deve conduzir uma **análise de preço líquido** para chegar ao ‘preço real’ de sua oferta. O preço real é afetado não somente por descontos como também por outras despesas que reduzem o preço praticado (veja a seção *Preço promocional* a seguir). Suponhamos que o preço de tabela de determinado produto seja US\$ 3 mil. O desconto médio é de US\$ 300. O gasto médio da empresa com promoções é de US\$ 450 (15% do preço de tabela). Uma verba de propaganda cooperativa de US\$ 150 é oferecida aos varejistas para que endossem o produto. Logo, o preço líquido é de US\$ 2.100, não US\$ 3 mil.

## PREÇO PROMOCIONAL

As empresas podem utilizar diversas técnicas de determinação de preços para estimular compras antecipadas:

- **Preço ‘isca’.** Muitas vezes, supermercados e lojas de departamento reduzem o preço de marcas conhecidas para estimular um movimento maior nas lojas. Essa tática é economicamente viável se a receita proveniente de vendas adicionais compensar as margens menores obtidas com esses itens. Os fabricantes dessas marcas normalmente desaprovam o fato de seus produtos serem usados como ‘iscas’, porque essa prática pode diluir a imagem da marca e suscitar reclamações de outros varejistas que cobram o preço de tabela. Os fabricantes vêm tentando impedir que os intermediários utilizem preços ‘isca’ fazendo lobby a favor de leis para a manutenção dos preços no varejo, mas nos Estados Unidos essas leis foram revogadas.
- **Preço de ocasião.** As empresas estabelecem preços especiais em certas épocas para atrair mais clientes. Nos Estados Unidos, em todo mês de agosto há liquidações de volta às aulas.

- **Preço para clientes especiais.** Lojas oferecem preços especiais exclusivamente para determinados clientes. A Road Runner Sports apresenta aos membros de seu Run America Club ofertas on-line ‘exclusivas’ com o dobro de desconto em relação aos preços cobrados de clientes normais.<sup>72</sup>
- **Reembolso.** A indústria automobilística e outras empresas oferecem reembolso para estimular a compra dos produtos dos fabricantes dentro de um período especificado. Os reembolsos podem ajudar a limpar o estoque sem reduzir o preço estipulado na tabela.
- **Financiamento a juros baixos.** Em vez de reduzir preços, a empresa pode oferecer ao cliente um financiamento a juros baixos. Os fabricantes de automóveis têm recorrido a essa tática.
- **Prazos de pagamento mais longos.** As empresas, especialmente bancos e fabricantes de automóveis, fazem empréstimos com prazos mais longos, reduzindo assim as parcelas mensais. Nesse caso, os consumidores costumam preocupar-se menos com o custo (ou seja, a taxa de juros) de um empréstimo e mais com sua capacidade de arcar com o pagamento mensal.
- **Garantias e contratos de serviço.** As empresas podem promover vendas oferecendo uma garantia ou um contrato de serviço gratuito ou a um custo baixo.
- **Descontos psicológicos.** Essa estratégia envolve estabelecer um preço artificialmente alto e, depois, oferecer um desconto substancial; por exemplo: “De US\$ 359 por US\$ 299”. Descontos sobre preços normais são uma forma legítima de determinar preços promocionais, mas táticas ilegítimas de descontos são combatidas por órgãos de regulamentação do comércio.

As estratégias de determinação de preços promocionais costumam ser um jogo que termina em empate. Se funcionam, os concorrentes as copiam e elas perdem a eficácia. Se não funcionam, desperdiçam verbas da empresa que poderiam ter sido aplicadas em ferramentas de marketing com impacto a um prazo mais longo, como a melhoria da qualidade de bens ou serviços ou o fortalecimento de sua imagem pela propaganda.

## PREÇO DISCRIMINATÓRIO

As empresas muitas vezes ajustam seus preços básicos para acomodar diferenças de clientes, produtos, locais e assim por diante. A Lands’ End cria camisas masculinas de diversos estilos, tecidos e níveis de qualidade. Em março de 2014, o preço de uma camisa social masculina branca podia variar de US\$ 19,99 a até US\$ 70,00.<sup>73</sup>

O **preço discriminatório** ocorre quando uma empresa vende um bem ou serviço por dois ou mais preços que não refletem uma diferença proporcional de custos. No preço discriminatório de primeiro grau, o vendedor cobra um preço diferente de cada cliente, dependendo de seu grau de exigência.

No preço discriminatório de segundo grau, o vendedor cobra menos de clientes que compram um volume maior. Em determinados serviços, como o de telefonia celular, no entanto, os preços diferenciados resultam em consumidores pagando *mais* quanto maior o nível de uso. No caso do iPhone, 3% dos usuários eram responsáveis por 40% do tráfego na rede da AT&T, resultando em onerosas atualizações de rede.<sup>74</sup>

No preço discriminatório de terceiro grau, o vendedor cobra valores diferentes de diversas classes de compradores, como nos seguintes casos:<sup>75</sup>

- **Preço por segmento de cliente.** Preços diferentes pelo mesmo bem ou serviço são cobrados de diferentes grupos de clientes. Por exemplo, os museus vendem ingressos mais baratos para estudantes e idosos.
- **Preço pela versão do produto.** Atribuem-se preços diferentes a várias versões de um produto, mas não de maneira proporcional a seus respectivos custos. A Evian cobra US\$ 1 por uma garrafa de dois litros de sua água mineral. Na forma de um spray hidratante, 150 ml da mesma água custam US\$ 12.
- **Preço de imagem.** Algumas empresas determinam dois níveis de preço para o mesmo produto, com base em diferenças de imagem. Um fabricante de perfumes pode colocar um perfume em um frasco, dar-lhe determinado nome e imagem e atribuir-lhe um preço de US\$ 10 por 30 ml. O mesmo perfume em outro frasco com nome e imagem diferentes pode ser vendido a US\$ 30 pelo mesmo conteúdo.

- **Preço por canal de distribuição.** A Coca-Cola pratica um preço diferente dependendo de onde o refrigerante é vendido — um restaurante sofisticado, uma lanchonete ou uma máquina de venda automática.
- **Preço por localização.** O mesmo produto tem preços diferentes em locais diferentes, mesmo que o custo de oferecê-lo em cada local seja o mesmo. Em um teatro, o preço das poltronas varia de acordo com as preferências do público por lugares diferentes.
- **Preço por período.** Os preços variam conforme a temporada, o dia ou a hora. Nos Estados Unidos, restaurantes oferecem descontos para clientes que preferem fazer refeições mais cedo, e hotéis reduzem as diárias nos fins de semana. Os preços de varejo para rosas aumentam em até 200% no período que antecede o Dia dos Namorados.<sup>76</sup>

Os setores de transporte aéreo e hotelaria usam sistemas de gestão e de **determinação de preços por desempenho**: oferecem descontos para compras antecipadas, preços mais altos para compras de última hora e tarifas mais baratas para evitar a ociosidade. As companhias aéreas cobram tarifas diferentes dos passageiros no mesmo voo, dependendo da classe em que viajam, da hora do dia (matutina ou vespertina), do dia da semana (dia útil ou fim de semana), da temporada, da empresa, dos negócios anteriores ou do *status* da pessoa (jovem, militar, idoso), e assim por diante. É por isso que a passagem de um voo de Nova York a Miami pode ter lhe custado US\$ 200 e a de alguém sentado a seu lado, US\$ 1.290.

A tendência de utilizar diferentes tabelas de determinação de preços para diferentes tipos de consumidor e ajustá-las dinamicamente está em franca expansão. As empresas ajustam o processo com base nos níveis de estoque, na velocidade do item ou na velocidade de venda, nos preços da concorrência e na propaganda. Até as equipes esportivas têm ajustado os preços dos ingressos para refletir a popularidade do competidor e o calendário do jogo.<sup>77</sup>

Muitas empresas usam pacotes de software que oferecem testes de controle em tempo real da efetiva reação do consumidor a diferentes tabelas de preço. Os negócios on-line que oferecem produtos na Amazon.com têm mudado seus preços em questões de horas ou até mesmo minuto a minuto, em parte para garantir o primeiro lugar nos resultados de pesquisa.<sup>78</sup>

Contudo, uma variação constante nos preços pode ser traiçoeira no tocante ao relacionamento com o consumidor. Estudos mostram que essa tática funciona melhor quando não há vínculos entre comprador e vendedor. Um meio de torná-la eficiente é oferecer aos clientes um pacote de produtos e serviços que atendam exatamente a suas necessidades, dificultando a comparação de preços. No entanto, a tática preferida pela maioria das empresas é oferecer uma estratégia de determinação de preços que recompense o bom comportamento em vez de impor penalidades. Por exemplo, a transportadora APL recompensa os clientes que conseguem prever com exatidão quanto espaço de frete precisarão com tarifas menores para reservas antecipadas.

Os clientes, por sua vez, têm se conscientizado melhor sobre como evitar pagar mais, mudando seu comportamento de compra para acomodar as novas realidades da determinação dinâmica de preços, mas é provável que a maioria não tenha consciência do grau em que são alvo de preços discriminatórios. Varejistas como Staples, Office Depot e Home Depot variam seus preços na internet e na loja com base em uma série de fatores relacionados aos custos de fazer negócios e à sensibilidade do consumidor aos preços. Algumas empresas usam endereços de IP para deduzir os CEPs das pessoas e usar sua proximidade à loja de um concorrente para ajustar seus preços.

Quando a agência de viagens on-line Orbitz descobriu que as pessoas que usavam computadores Mac da Apple gastavam até 30% mais em uma diária de hotel, passou a mostrar-lhes opções de viagem diferentes, e às vezes mais caras, do que aqueles apresentados aos usuários do Windows. A Orbitz também leva em conta a localização e o histórico do usuário no site, bem como a popularidade geral e as promoções de um hotel.<sup>79</sup>

Embora algumas formas de discriminação de preços (em que as empresas oferecem diferentes condições de preços para pessoas diferentes do mesmo grupo comercial) sejam ilegais, essa prática é legal quando a empresa pode provar que seus custos são diferentes ao vender o mesmo produto com qualidades diferentes e em quantidades variáveis a diferentes varejistas.

A determinação predatória de preços — vender abaixo do custo com a intenção de destruir a concorrência — é contra a lei.

Para que a discriminação de preços funcione, são necessárias determinadas condições. A primeira é que o mercado deve ser segmentável e os segmentos devem mostrar diferentes níveis de demanda. A segunda, que os integrantes do segmento de preço mais baixo não devem ser capazes de revender o produto ao segmento de preço mais alto. A terceira, que os concorrentes não devem ser capazes de vender por menos que a empresa no segmento de preço mais elevado. A quarta, que o custo da segmentação e da fiscalização do mercado não deve exceder a receita extra derivada da discriminação de preços. A quinta condição é que a prática não gere ressentimento ou indignação nos clientes. E a sexta é que a forma específica de discriminação de preços não seja ilegal.<sup>80</sup>

## Iniciativas e respostas a mudanças de preços

Frequentemente, as empresas enfrentam situações em que têm de reduzir ou aumentar preços.

### INICIATIVAS DE REDUÇÃO DE PREÇOS

Várias circunstâncias podem levar uma empresa a reduzir seus preços. Uma é o *excesso de capacidade da fábrica*. A empresa necessita de negócios adicionais e não consegue gerá-los aumentando o esforço de vendas, melhorando o produto ou tomando outras medidas. Às vezes, as empresas iniciam reduções de preços em uma *tentativa de dominar o mercado por meio de custos mais baixos*. Nesse caso, ou a empresa começa com custos mais baixos que os da concorrência, ou inicia as reduções na expectativa de conquistar participação de mercado e diminuir custos.

No entanto, cortar preços para manter clientes ou combater concorrentes muitas vezes incentiva os consumidores a exigir concessões em preço e treina os vendedores a oferecê-las.<sup>81</sup> Uma estratégia de redução de preços esconde algumas outras armadilhas:

- **Armadilha da baixa qualidade.** Os consumidores vão supor que a qualidade é baixa.
- **Armadilha da frágil participação de mercado.** Um preço baixo compra a participação de mercado, mas não a fidelidade do mercado. Os mesmos clientes passarão a comprar de qualquer empresa que ofereça preços mais baixos.
- **Armadilha da escassez de recursos.** Concorrentes com preços mais altos poderão reduzir seus preços, mas possuem mais resistência por terem mais reservas financeiras.
- **Armadilha da guerra de preço.** Concorrentes reagem baixando seus preços ainda mais e desencadeando uma guerra de preço.<sup>82</sup>

É comum os clientes questionarem a motivação por trás das alterações de preço.<sup>83</sup> Eles podem supor que o item está prestes a ser substituído por um novo modelo; o item é defeituoso e não vende bem; a empresa está em dificuldades financeiras; o preço vai baixar ainda mais; ou a qualidade foi sacrificada. A empresa deve monitorar cuidadosamente essas deduções.

### INICIATIVAS DE AUMENTO DE PREÇOS

Um aumento de preços bem-sucedido pode elevar os lucros substancialmente. Por exemplo, se a margem de lucro de uma empresa for de 3% sobre as vendas, um aumento de 1% nos preços elevará os lucros em 33%, desde que o volume de vendas não seja afetado. Essa situação é ilustrada na Tabela 16.5. A suposição é de que a empresa cobrava US\$ 10, vendia 100 unidades, tinha custos de US\$ 970 e obtinha um lucro de US\$ 30, ou de 3% sobre as vendas. Ao aumentar o preço em US\$ 0,10 (1%), elevaria seus lucros em 33%, pressupondo-se o mesmo volume de vendas.



**Tabela 16.5** Lucros antes e depois de um aumento de preço

	Antes	Depois	
Preço	US\$ 10	US\$ 10,10	(aumento de 1% no preço)
Unidades vendidas	100	100	
Receita	US\$ 1.000	US\$ 1.010	
Custos	-970	-970	
Lucro	US\$ 30	US\$ 40	(aumento de 33% nos lucros)

Uma das principais circunstâncias que provocam aumento de preços é a *inflação de custos*. Custos crescentes não acompanhados de ganhos em produtividade achatam as margens de lucro e levam as empresas a aumentar seus preços com frequência. Muitas vezes, fazem um reajuste superior ao aumento de custos, prevendo uma inflação adicional ou controles de preço pelo governo. Essa prática denomina-se *remarcação antecipada de preços*.

Outro fator que leva a aumentos de preço é o *excesso de demanda*. Quando uma empresa não consegue suprir todos os clientes, ela pode aumentar os preços, racionar o fornecimento ou tomar essas duas medidas em conjunto. O preço pode ser aumentado das maneiras apresentadas a seguir, e cada uma delas exerce um impacto diferente sobre os compradores.

- **Preço pela data de entrega.** A empresa não determina o preço final até que o produto esteja terminado ou entregue. Essa prática prevalece em setores com prazos longos de produção, como construção industrial e equipamentos pesados.
- **Cláusulas de reajuste.** A empresa exige que o cliente pague o preço contratado somado a qualquer aumento (no todo ou em parte) decorrente de inflação que venha a ocorrer antes da entrega. Uma cláusula de reajuste baseia o aumento em um índice de preços predeterminado. Tais cláusulas integram muitos contratos que envolvem projetos industriais de longa duração, como fabricação de aeronaves e construção de pontes.
- **Desagrupamento.** A empresa mantém seu preço, mas retira um ou mais elementos que faziam parte da oferta anterior, como entrega ou instalação gratuitas. Às vezes, algumas montadoras de veículos oferecem sofisticados sistemas de som ou de navegação por GPS como opcionais.
- **Redução de descontos.** A empresa instrui sua força de vendas a não oferecer os descontos habituais no pagamento à vista ou na compra de grandes quantidades.

Embora seja possível que um aumento de preços transmita significados positivos aos consumidores — por exemplo, que o item é ‘um sucesso’ e representa um valor extraordinário —, de modo geral, eles não gostam de preços mais altos. Ao repassar aumentos de preço a clientes, a empresa deve evitar a imagem de extorsionária.<sup>84</sup> A Coca-Cola chegou a propor máquinas automáticas inteligentes de venda que elevariam os preços quando as temperaturas subissem e a experiência da Amazon.com de precificação dinâmica que variava os preços de acordo com a ocasião de compra se tornaram, ambas, notícias de primeira página. Quanto mais semelhantes forem os produtos ou as ofertas de uma empresa, mais provável será que os consumidores interpretem as diferenças de preços como injustas. Personalização e diferenciação do produto, bem como ações de comunicação que esclareçam as diferenças, são, portanto, cruciais.<sup>85</sup>

Há algumas técnicas para evitar a surpresa e as reações de consumidores, como a de manter um senso de justiça em torno de qualquer aumento de preço, por exemplo, avisando os clientes com antecedência para que possam antecipar suas compras ou procurar um preço melhor. Grandes aumentos de preços precisam ser explicados em termos compreensíveis. Realizar algumas alterações de preço menos visíveis também é uma boa técnica: eliminar descontos, aumentar a quantidade mínima dos pedidos e diminuir a fabricação de produtos que geram margens de lucro pequenas são alguns exemplos. Os contratos ou propostas para projetos de longo prazo devem conter cláusulas de reajuste baseadas em fatores como aumento nos índices reconhecidos de preços nacionais.<sup>86</sup>

Os consumidores tiveram uma reação hostil quando ouviram relatos de que a Coca-Cola cogitava adotar máquinas de venda automática inteligentes que ajustariam os preços de acordo com a temperatura externa.



Créditos: APF/Getty Images.

## ANTECIPAÇÃO ÀS REAÇÕES DA CONCORRÊNCIA

A introdução ou alteração de qualquer preço pode provocar uma reação de clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores e até do governo. Quanto aos concorrentes, é mais provável que reajam quando o número de empresas é pequeno, o produto é homogêneo e os compradores são muito bem informados.

Como uma empresa pode antecipar as reações de um concorrente? Uma forma é assumir que o concorrente reagirá de modo padrão à determinação ou à alteração de um preço. Outra forma é assumir que o concorrente tratará cada diferença ou alteração de preço como um novo desafio e reagirá de acordo com o próprio interesse em dado momento. Então, a empresa precisará pesquisar a situação financeira atual do concorrente, vendas recentes, fidelidade dos clientes e objetivos corporativos. Se o concorrente tiver uma meta de participação de mercado, é provável que cubra as diferenças ou alterações de preços.<sup>87</sup> Se a meta for a maximização dos lucros, poderá reagir reforçando seu orçamento de propaganda ou melhorando a qualidade do produto.

A questão é complexa porque o concorrente pode dar diferentes interpretações a uma redução ou a um corte de preço: pode supor que a empresa está tentando roubar mercado, que está se saindo mal e tentando aumentar suas vendas, ou que almeja que todo o setor baixe os preços para estimular a demanda total. Quando o Walmart começou a exibir anúncios divulgando preços mais baixos do que a Publix, a rede regional de supermercados reagiu praticando um preço abaixo do Walmart em cerca de 500 itens essenciais e iniciou sua própria campanha de propaganda em retaliação.<sup>88</sup>

## REAÇÕES ÀS MUDANÇAS DE PREÇOS DOS CONCORRENTES

Como se deve reagir a uma redução de preço feita por um concorrente? Isso dependerá da situação. A empresa deve considerar o estágio do produto no ciclo de vida, a importância na carteira da empresa, as intenções e recursos da concorrente, a sensibilidade do mercado a preço e qualidade, o comportamento dos custos em relação ao volume e todas as oportunidades de que dispõe.

Em mercados caracterizados por produtos muito homogêneos, a empresa deve buscar meios de aperfeiçoar seu produto ampliado. Se não conseguir fazê-lo, terá de acompanhar a redução de preço. Se o concorrente aumenta o preço em um mercado de produtos homogêneos, as outras empresas podem não equiparar seus preços, a menos que o aumento beneficie todo o setor. Nesse caso, a empresa líder precisará cancelar o aumento.

Em mercados de produtos não homogêneos, a empresa tem mais espaço para agir. Ela precisa considerar as seguintes questões: (1) Por que o concorrente alterou o preço? Foi para roubar mercado, utilizar a capacidade excedente, acompanhar mudanças nas condições de custo ou liderar uma mudança de preço em todo o setor? (2) O concorrente planeja que a mudança de preço seja permanente? (3) O que acontecerá com nosso lucro e com nossa participação de mercado se não reagirmos à mudança? As outras empresas reagirão? (4) Quais prováveis medidas serão tomadas pelos outros concorrentes para cada possível reação?

É comum que a líder de mercado enfrente grandes reduções de preço praticadas por empresas menores em busca de maior participação de mercado. Por meio do preço, a Fuji ataca a Kodak, a Bic ataca a Gillette e a AMD ataca a Intel. As líderes de marca também enfrentam marcas próprias de lojas que praticam preços reduzidos. Três possíveis respostas aos concorrentes de baixo custo são: (1) diferenciar ainda mais seu produto; (2) introduzir um negócio de baixo custo; e (3) reinventar-se como um concorrente de baixo custo.<sup>89</sup> A estratégia mais adequada depende da capacidade da empresa de gerar mais demanda ou reduzir custos.

Nem sempre uma análise mais profunda das alternativas é viável quando ocorre o ataque. A empresa pode ter de reagir em horas ou dias, especialmente em setores nos quais as mudanças ocorrem com certa frequência e é importante reagir rápido, como nos de carne, madeira e petróleo. Seria mais sensato, portanto, tentar prever as possíveis mudanças de preço da concorrência e preparar planos de contingência para a reação.

## Resumo

1. O preço é o único elemento do mix de marketing que gera receita; os outros geram somente custos. Contudo, as decisões sobre determinação de preços se tornaram mais desafiadoras em um cenário econômico e tecnológico em constante transformação.
2. Ao estabelecer sua política de preços, as empresas seguem um procedimento de seis etapas. Primeiro, selecionam seu objetivo de determinação de preços. Depois, estimam a curva de demanda, isto é, as quantidades prováveis vendidas a cada preço possível. Estimam também como seus custos variam em diferentes níveis de produção, em diferentes níveis de experiência de produção acumulada e para ofertas diferenciadas ao mercado. Em seguida, examinam os custos, os preços e as ofertas da concorrência e selecionam um método de determinação de preços. Por fim, selecionam o preço final.
3. De modo geral, as empresas aplicam uma estrutura de preços que reflete as variações na demanda e os custos geográficos, as exigências do segmento de mercado, o momento ideal para a compra (*timing*), os níveis de pedidos e outros fatores. Várias estratégias de adaptação de preços são possíveis: (1) preço geográfico, (2) preço com descontos e concessões, (3) preço promocional e (4) preço discriminatório.
4. Uma redução de preço pode ser necessária em razão da capacidade excedente da fábrica, do declínio na participação de mercado, da intenção de dominar o mercado por meio da redução de custos ou da recessão econômica. Já um aumento de preços pode ocorrer em virtude da inflação de custos ou do excesso de demanda. Ao aumentar os preços, as empresas devem administrar cuidadosamente as percepções dos clientes.
5. As empresas devem prever as mudanças de preço por parte da concorrência e preparar um plano de contingência para a reação, inclusive se mantém ou muda o preço ou a qualidade.
6. A empresa que enfrenta uma mudança de preço do concorrente deve tentar compreender sua intenção e a provável duração da mudança. A estratégia da empresa normalmente depende de vender produtos homogêneos ou não. As líderes de mercado atacadas por concorrentes com preço reduzido podem buscar maior diferenciação, introduzir seu próprio concorrente em baixo preço ou se transformar por completo.

## Aplicações

### Debate de marketing

#### O PREÇO CERTO É UM PREÇO JUSTO?

Os preços costumam ser definidos para atender à demanda ou para refletir o valor superior que os consumidores estão dispostos a pagar por determinado bem ou serviço. Entretanto, alguns se revoltam com garrafas de água a US\$ 2, tênis de corrida a US\$ 150 e ingressos para concertos a US\$ 500.

**ASSUMA UMA POSIÇÃO:** Os preços devem refletir o valor que os consumidores estão dispostos a pagar ou os preços devem refletir primordialmente o custo envolvido na fabricação de um bem ou na prestação de um serviço?

### Discussão de marketing

#### MÉTODOS DE DETERMINAÇÃO DE PREÇO

Considere os vários métodos de determinação de preços descritos neste capítulo — preço de markup, preço de retorno-alvo, preço de valor percebido, preço de valor ideal, preço baixo todo dia, preço de mercado e preço por leilão. Como consumidor, qual método você prefere? Por quê? Se o preço médio permanecesse o mesmo, o que você preferiria: 1) que as empresas definissem um preço e não o alterassem; ou 2) que praticassem preços ligeiramente mais altos na maior parte do ano, mas oferecessem descontos ou promoções em determinadas ocasiões?

## eBay

Em 1995, Pierre Omidayar, um francês de origem iraniana, criou um código para um site de leilões em que todos teriam igual acesso a um único mercado global. Omidayar ficou surpreso quando um colecionador comprou o primeiro item, uma ponteira a laser quebrada, por US\$ 14,83.\* Em pouco tempo, o eBay cresceu e transformou-se em um site de leilões mais amplo, pelo qual as pessoas podiam vender itens de coleção como cartões de beisebol e bonecas Barbie. A onda de crescimento continuou, com indivíduos e pequenas empresas descobrindo que o eBay era uma forma eficiente de alcançar novos consumidores e outras empresas. Já as grandes organizações viam no leilão uma oportunidade de vender lotes de estoque acumulado. A empresa cresceu de 250 mil leilões em 1996 para dois milhões em 1997. No ano seguinte, Meg Whitman foi contratada como CEO e contribuiu para a abertura do capital do eBay mais adiante naquele mesmo ano.

Ao permitir que os clientes decidissem qual preço desejavam pagar pelos produtos, o eBay criou uma revolução na determinação de preços: o resultado agrada ambos os lados, porque os clientes ganham controle e recebem o melhor preço possível enquanto os vendedores obtêm boas margens graças à eficiência e ao amplo alcance do site.

Durante anos, compradores e vendedores usaram o eBay como um guia informal para o valor de mercado. Até mesmo uma empresa com um novo projeto de produto que quisesse saber o preço de mercado para qualquer item, desde uma copiadora até um aparelho de DVD, consultava o eBay. O mercado on-line fascinou também os economistas, que o usavam para analisar teorias de determinação de preços e compará-los com comportamentos de compra e de venda reais.

O eBay em si não mantém estoque de nada nem é dono dos produtos negociados em seu site. Ganha seu dinheiro com a cobrança de taxas: uma taxa de inserção para cada anúncio mais uma taxa sobre o valor final negociado no leilão ou sobre o preço fixo. Por exemplo, se um item é vendido por US\$ 60, o vendedor paga 8,75% sobre os primeiros US\$ 25 (US\$ 2,19) mais 3,5% sobre o saldo de US\$ 35 (US\$1,23). Portanto, a taxa final de venda é de US\$ 3,42. Essa estrutura de preços foi desenvolvida para atrair vendedores de alto volume e dissuadir aqueles que listam apenas alguns itens de baixo preço. Com a expansão do eBay para uma ampla gama de outras categorias — de barcos e carros, viagens e ingressos a saúde e beleza, casa e jardim —, os itens colecionáveis agora respondem apenas por uma pequena porcentagem das vendas.

Atualmente, o eBay oferece mais opções de determinação de preço, como a do 'compre agora' a preço fixo para aqueles que não querem esperar por um leilão e estão dispostos a pagar o valor estipulado pelos vendedores. Estes também podem usar o formato de preço fixo associado a uma opção de 'melhor oferta' que permite rejeitar ou aceitar uma oferta ou, ainda, fazer uma contraproposta.

O modelo de negócio do eBay é baseado em conectar pessoas que de outra forma não se conectariam. Foi o primeiro exemplo de rede social on-line, anos antes do surgimento do Twitter e do Facebook, e a confiança do consumidor é o principal elemento de seu sucesso. Embora inicialmente os céticos questionassem se os consumidores comprariam produtos de estranhos, Omidayar acreditava que as

pessoas eram naturalmente boas, e os criadores do eBay fizeram bem duas coisas: trabalharam arduamente para tornar seu site uma comunidade e desenvolveram ferramentas para ajudar a reforçar a confiança entre estranhos. A empresa acompanha e publica a reputação tanto de compradores como de vendedores com base no feedback de cada transação. Atualmente, há quatro categorias de vendedor: itens conforme descrição; comunicação; tempo de remessa; e taxa de frete e manuseio. As avaliações são anônimas, mas visíveis aos outros compradores. Os vendedores mais bem avaliados aparecem no topo dos resultados de busca.

Ao longo dos anos, o eBay expandiu suas competências, serviços e parcerias para continuar a construir sua comunidade e conectar pessoas ao redor do mundo. Por exemplo, a empresa adquiriu o PayPal, um serviço de pagamento on-line, em 2002, depois que os membros do eBay deixaram claro que esse era seu método preferido de pagamento. A aquisição proveu aos consumidores um meio seguro de transferir dinheiro e reduziu barreiras de moedas e idiomas, facilitando a comercialização de produtos em todo o mundo.

Embora fosse a queridinha do *boom* das pontocom e tenha alcançado enorme sucesso desde então, o eBay não deixa de enfrentar desafios, que incluem recessão mundial, aumento da concorrência do Google e dificuldades à medida que se expande globalmente em mercados difíceis como a China.

Sua CEO, Meg Whitman, aposentou-se em 2008, depois de liderar a empresa por 10 anos, e foi substituída por John Donahoe. Sob a nova liderança, o eBay fez 34 aquisições — principalmente negócios de comércio eletrônico e de meios de pagamento, tais como Shopping.com, StubHub e Bill Me Later, mas também negócios que oferecem tecnologias de *back-end* (que lidam com o servidor). Donahoe conduziu a empresa para um modelo de negócio capaz de competir com a Amazon.com, incluindo a expansão de seu mercado on-line para contemplar mercadorias retornáveis a preços fixos. Apenas 30% das vendas do eBay provêm atualmente dos leilões. A empresa também tem promovido o eBay Now, que tem parceria com grandes varejistas como Macy's, Target e Home Depot para entregar pedidos no prazo de uma hora mediante uma taxa mínima.

Hoje em dia, as pessoas podem comprar e vender praticamente qualquer bem ou serviço no maior mercado on-line do mundo. De eletrodomésticos e computadores a carros e imóveis, vendedores podem listar qualquer coisa, desde que não seja ilegal ou viole as regras e políticas do eBay.

O impacto do alcance global do eBay é considerável. Em 2014, o mercado on-line tinha quase 150 milhões de usuários ativos e mais de 500 milhões de itens listados. Um par de sapatos é vendido a cada dois segundos; uma gravata masculina a cada 23 segundos; um eletrodoméstico de grande porte a cada 26 segundos; e uma televisão LCD a cada seis minutos. Com seu alto volume, suas aquisições e o uso crescente de dispositivos móveis pelos consumidores, o eBay alcançou um total de 170 milhões de compradores ativos no mundo e teve uma receita líquida de US\$ 9,6 bilhões ao final de 2017.

## Questões

1. Por que o eBay obteve sucesso como mercado de leilões on-line enquanto tantos outros falharam?

\* Alguns acreditam que o eBay foi criado para ajudar a namorada de Omidayar a colecionar embalagens de doces Pez. No entanto, essa história foi inventada por um funcionário para gerar interesse inicial na empresa.



2. Avalie a estrutura de taxas do eBay. É a ideal ou podia ser melhorada? Por quê? Como?
3. Discuta a visão de Donahoe para o eBay. Afastar-se dos leilões on-line é uma ação sustentável para a empresa?

Fontes: MACMILAN, Douglas. Can eBay Get Its Tech Savvy Back? *BusinessWeek*, 22 jun. 2009, p. 48-49; HOLAHAN, Catherine. eBay's New Tough Love CEO. *BusinessWeek*, 4 fev. 2008, p. 58-59; LASHINKY, Adam. Building eBay 2.0. *Fortune*,

16 out. 2006, p. 161-64; CREAMER, Matthew. A Million Marketers. *Advertising Age*, 26 jun. 2006, p. 1, 71; THOMPSON, Clive. eBay Heads East. *Fast Company*, jul.-ago. 2006, p. 87-89; URBAN, Glen L. The Emerging Era of Customer Advocacy. *MIT Sloan Management Review*, inverno 2004, p. 77-82; BENSINGER, Greg. eBay's New Goal: Double Its Users. *Wall Street Journal*, 29 mar. 2013, p. B5; HARRIS, Elizabeth. After Carriers Falter, Questions for Web Shopping. *New York Times*, 27 dez. 2013, p. B.1; HIMMELMAN, Jeff. eBay's Strategy for Taking on Amazon. *New York Times*, 19 dez. 2013; <www.ebay.com>. Acesso em: 6 ago. 2018.

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### Southwest Airlines

A Southwest Airlines ingressou no setor aéreo em 1971 com pouco dinheiro, mas muita personalidade. Fazendo autopromoção como uma companhia aérea LUV ('amorosa'), a empresa exibiu um coração vermelho vibrante como seu primeiro logotipo e recorreu a trocadilhos engraçados para gerar comunicação boca a boca e novos negócios. Comissárias de bordo vestindo calças vermelho-alaranjadas justas serviam Love Bites (amendoim) e Love Potions (bebidas). Em 2017, foi a oitava empresa mais admirada da *Fortune* no mundo.

Como uma companhia aérea de baixo custo conseguiu tanto sucesso? O modelo de negócio da Southwest baseia-se na racionalização de suas operações, o que resulta em tarifas baixas e consumidores satisfeitos e fiéis. A companhia aérea usa um sistema de rotas 'ponto a ponto' fazendo diversas viagens *shuttle* entre diferentes pares de aeroportos ou 'pontos' e transportando mais passageiros por avião do que qualquer outra concorrente. Cada aeronave faz uma média de 6,25 voos por dia ou quase 12 horas diárias. A Southwest consegue realizar tal façanha porque evita o tradicional sistema *hub and spoke* e tem um serviço de reutilização de aeronaves extremamente rápido. No início de suas atividades, o tempo médio de permanência de seus aviões no pátio era inferior a 10 minutos. Atualmente, essa média passou para 30 minutos — ainda assim, a metade da média do setor.

O processo de embarque sem igual também ajuda. Em vez de designar assentos, os passageiros são alocados em um de três grupos (A, B e C) e recebem um número no momento do check-in. O grupo A embarca primeiro e por ordem numérica (por exemplo, A1-A30). Uma vez a bordo, os passageiros podem sentar-se onde preferirem.

Outra estratégia de economia de custo da Southwest é a decisão de operar apenas Boeings 737-700 e 737-800. Isso simplifica o processo de treinamento de pilotos, comissários de bordo e mecânicos, e a gerência pode substituir aeronaves, reagendar tripulantes ou transferir mecânicos de forma rápida e simples.

Uma das maiores técnicas de economia de custo da Southwest é a sua estratégia de comprar opções de combustível com anos de antecedência. O combustível de um avião é a maior despesa de uma companhia aérea e representa atualmente 35% dos custos operacionais em comparação com 13% apenas um pouco mais de uma década atrás. Muitos de seus contratos de longo prazo permitem-lhe comprar combustível a US\$ 51 por barril, uma economia significativa, especialmente durante as crises do petróleo dos anos 2000 que elevaram o preço do barril a mais de US\$ 100. Analistas estimam que a Southwest economizou mais de US\$ 2 bilhões com isso.

Visto que aviões mais leves consomem menos combustível, a Southwest alivia o peso, por exemplo, lavando seus motores a jato toda noite para remover a sujeira. Também transporta menos água para uso nos banheiros e substituiu os assentos por modelos mais leves. Visto

que consome cerca de 1,5 bilhão de galões de combustível por ano, cada pequena alteração conta.

A Southwest cresce ingressando em novos mercados nos quais outras companhias aéreas cobram mais e atendem mal, incluindo geralmente cidades secundárias com aeroportos de menor porte que cobram taxas de embarque inferiores e são menos congestionados — outro fator que leva a menos tempo de permanência em solo e a uma tarifa menor. A empresa acredita que pode baixar tarifas de um terço à metade quando entra em um novo mercado e expande-se em cada mercado atendido tomando as viagens de avião acessíveis a pessoas que até então não podiam pagar por elas. A Southwest adquiriu a Air Tran em 2011 por US\$ 1,4 bilhão, ampliando sua base de consumidores e adicionando novos destinos como Richmond, Memphis e cidades do México e Porto Rico, seus primeiros destinos internacionais.

A Southwest foi pioneira em serviços e programas de determinação de preços como o serviço de frete no mesmo dia, descontos para idosos, Fun Fares (tarifa-lazer) e Ticketless Travels (viagens sem bilhetes). Foi a primeira linha aérea a ter um site, a primeira a divulgar atualizações sobre ofertas de bilhetes e a primeira a criar um blog. Recentemente, agregou receita por meio de recursos premium de emissão de bilhetes como posições de embarque preferencial no portão e check-in antecipado, que aloca automaticamente o melhor assento disponível.

Por toda sua história, a propaganda da Southwest concentrou-se em divulgar suas baixas tarifas, voos frequentes, chegadas pontuais e maior índice de segurança. Utiliza o humor para expressar sua personalidade calorosa e acolhedora. Seu slogan: "Ding! Você agora está livre para percorrer todo o país" é uma paródia dos anúncios que ela própria faz durante os voos. Essa atitude alegre persiste na propaganda a bordo, nas tripulações que começam a cantar no terminal e nas várias aeronaves personalizadas, incluindo três pintadas como baleias assassinas voadoras.

Apesar de sua reputação por tarifas baixas e serviços básicos, a Southwest conquista os corações dos clientes, sendo consistentemente classificada no topo das listas de atendimento ao cliente entre as companhias aéreas e recebendo a menor proporção de reclamações por passageiro. Vem sendo escolhida pela revista *Fortune* como a companhia aérea mais admirada dos Estados Unidos desde 1994 e uma das cinco melhores empresas onde trabalhar. Seus resultados financeiros também reluzem: a empresa tem sido rentável por 41 anos seguidos e não fez demissões em meio à queda de viagens gerada pela desaceleração da economia e pela ameaça de terrorismo. Quando outras companhias aéreas começaram a cobrar por bagagem, bebidas e lanches, a Southwest foi contra a maré com uma política de 'malas voam de graça'.

O símbolo das ações da empresa na bolsa de valores de Nova York (NYSE) é LUV e corações vermelhos podem ser encontrados por

toda a empresa. Esses símbolos incorporam o espírito dos funcionários de ‘cuidar de si, dos outros e dos clientes da Southwest’. “Nossas tarifas podem ser equiparadas e nossos aviões e rotas podem ser copiados, mas nos orgulhamos de nosso serviço ao cliente”, disse Sherry Phelps, diretora corporativa de recursos humanos. Na verdade, ter senso de humor é um critério de seleção usado para contratação. Como um funcionário explicou: “Nós podemos treinar uma pessoa para fazer qualquer trabalho, mas não podemos inculcar nela o espírito certo”.

## Questões

1. A Southwest domina o modelo de preço baixo e apresenta resultados financeiros que comprovam isso. Por que as outras companhias aéreas não copiam o modelo da Southwest?

2. Que riscos a Southwest enfrenta? Ela pode continuar a prosperar como uma companhia aérea de baixo custo em tempos de crise econômica ou diante da ameaça de seus concorrentes copiarem seu modelo de negócio?

*Fontes:* GIMBEL, Barney. Southwest's New Flight Plan. *Fortune*, 16 maio 2005, p. 93–98; TROTTMAN, Melanie. Destination: Philadelphia. *Wall Street Journal*, 4 maio 2004; SERWER, Andy. Southwest Airlines: The Hottest Thing in the Sky. *Fortune*, 8 mar. 2004; BARRETT, Colleen. Fasten Your Seat Belts. *Adweek*, 26 jan. 2004, p. 17; BAILEY, Jeff. Southwest Airlines Gains Advantage by Hedging on Long-Term Oil Contracts. *New York Times*, 28 nov. 2007; MAYNARD, Michelle. To Save Fuel, Airlines Find No Speck Too Small. *New York Times*, 11 jun. 2008; HONIGAN, Daniel B. Fred Taylor Leads Southwest Airlines' Customers to New Heights of Customer Satisfaction. *Marketing News*, 1 maio 2008, p. 24–26; MALONE, Matthew. In for a Landing. *Condé Nast Portfolio*, ago. 2008, p. 91–93; MARTIN, Hugo. Is Southwest Airlines Losing the Luv? *Los Angeles Times*, 9 fev. 2013; SCHLANGER, Danielle. How Southwest Keeps Making Money in a Brutal Airline Industry. *BusinessInsider*, 13 jun. 2012; Southwest Annual Report 2012; <www.southwest.com>. Acesso em: 26 out. 2018.

# CAPÍTULO 17

## Projeto e gestão de canais integrados de marketing

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. O que são sistema de canais de marketing e rede de valor?
2. Qual é o trabalho realizado pelos canais de marketing?
3. Como esses canais devem ser projetados?
4. Que decisões as empresas precisam tomar ao gerenciar seus canais?
5. Como as empresas podem integrar canais?
6. Quais são as principais questões envolvidas no e-commerce?
7. Quais são as principais questões envolvidas no m-commerce?
8. Como as empresas devem gerenciar os conflitos entre canais?

Para criar valor com sucesso é preciso entregar valor com sucesso. Em vez de limitar seu foco a fornecedores, distribuidores e clientes imediatos, os profissionais de marketing holístico examinam toda a cadeia de suprimento como uma rede de valor, incluindo, no topo da cadeia de suprimentos (*upstream*), os fornecedores de seus fornecedores e, na base (*downstream*), os clientes de seus distribuidores. Os bons profissionais de marketing também têm observado como a tecnologia tem mudado a forma como os clientes compram e os varejistas vendem e encontrado novos e diferentes meios para distribuir suas ofertas e prestar serviços. Vejamos como a L.L. Bean desenvolveu fortes vínculos com os clientes por meio de uma estratégia de canais bem executada.<sup>1</sup>

Em 1911, o fundador da L.L. Bean, Leon Leonwood Bean, retornou de uma caçada no estado norte-americano do Maine com os pés frios e úmidos — e a ideia revolucionária de acrescentar uma parte superior de couro às botas de borracha dos operários, criando assim uma bota funcional e confortável. Bean enviou para uma listagem de caçadores um panfleto de três páginas descrevendo os benefícios de seu novo Maine Hunting Shoe e oferecendo garantia total. O calçado não foi um sucesso imediato. Dos primeiros 100 pares encomendados, 90 foram devolvidos porque a parte superior soltara-se da base. Mantendo a palavra, Bean reembolsou o preço pago e consertou o problema. A L.L. Bean rapidamente se tornou conhecida como uma fonte confiável de equipamentos para atividades ao ar livre e consultoria especializada. A garantia da empresa de 100% de satisfação ainda está no centro de seus negócios, assim como a regra de ouro original: “Venda boas mercadorias a um lucro razoável, trate seus clientes como seres humanos, e eles sempre voltarão para comprar mais”.

**Com o advento do e-commerce** (venda pela internet) e do m-commerce (venda via celulares e tablets), os consumidores têm feito compras como nunca. As empresas atuais devem criar e gerenciar sistemas complexos de canais e redes de valor em contínua evolução. Neste capítulo, analisaremos questões estratégicas e táticas sobre integração de canais de marketing e desenvolvimento de redes de valor. No Capítulo 18, examinaremos os canais de marketing sob a perspectiva de varejistas, atacadistas e agentes de distribuição física.



A L.L. Bean expandiu-se para além de seu famoso catálogo para vender on-line e por meio de lojas próprias.

Atualmente, a L.L. Bean é uma empresa de US\$ 1,5 bilhão que vende por meio de seus famosos catálogos, bem como pela internet e por lojas de varejo. A marca também se expandiu globalmente, com lojas no Japão e na China. Para atender melhor às necessidades dos clientes nos Estados Unidos, a empresa lançou o frete grátis em 2011. Na internet, abriu-se para avaliações e comentários de clientes, proporcionou-lhes a oportunidade de contato com o serviço ao cliente por meio de um *chat* ou um e-mail e introduziu o sistema *click to call* em que um clique aciona uma chamada de atendimento ao cliente em dois minutos. Classificada pela *Bloomberg Businessweek* como o atendimento ao cliente número um, a L.L. Bean monitora de perto o feedback do cliente. Quando um dos produtos preferidos da clientela, o Supima Cotton Fitted Sheets, começou a ser criticado em avaliações on-line, a empresa rapidamente retirou o produto do site para averiguações. Descobriu-se que um tratamento antirrugas adicionado erroneamente por um fornecedor fazia com que o tecido de algodão rasgasse ou desfiasse. A L.L. Bean ofereceu imediatamente novos lençóis aos 6,3 mil clientes que compraram o lote com defeito e destruiu o saldo de produtos defeituosos.

## Canais de marketing e redes de valor

A maioria dos fabricantes não vende diretamente aos consumidores finais; entre essas duas pontas, vários intermediários realizam diversas funções, constituindo um canal de marketing (também chamado canal comercial ou canal de distribuição). Formalmente, **canais de marketing** são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um bem ou serviço para uso ou consumo, formando caminhos que um produto segue depois da produção e culminando na compra ou na utilização pelo usuário final.<sup>2</sup>

Alguns intermediários — como atacadistas e varejistas —, denominados *comerciantes*, compram, adquirem direitos sobre os produtos e os revendem. Outros — corretores, representantes dos fabricantes, representantes de vendas —, conhecidos como *representantes*, buscam clientes e podem negociar em nome do fabricante sem, no entanto, possuir direito sobre os produtos. Outros, ainda — transportadoras, armazéns independentes, bancos, agências de propaganda —, chamados de *facilitadores*, dão apoio ao processo de distribuição, mas não têm direitos sobre os produtos nem negociam compras ou vendas.

Canais de todos os tipos desempenham um papel importante no sucesso de uma empresa e afetam todas as demais decisões de marketing. Os profissionais de marketing devem julgá-los no contexto de todo o processo pelo qual seus produtos são feitos, distribuídos, vendidos e atendidos. Analisaremos todas essas questões nas próximas seções.

## A IMPORTÂNCIA DOS CANAIS

Um **sistema de canais de marketing** é o conjunto de canais de marketing específicos utilizados por uma empresa. As decisões referentes a eles estão entre as mais cruciais com que as gerências precisam lidar. Nos Estados Unidos, os membros de um canal ganham margens que, somadas, respondem por 30 a 50% do preço final. Em contrapartida, a propaganda geralmente responde por menos de 5 a 7% do preço final.<sup>3</sup> Um dos principais papéis dos canais de marketing é converter compradores potenciais em clientes lucrativos. Os canais de marketing não devem apenas *servir* aos mercados, mas devem também *criar* mercados.<sup>4</sup>

Os canais escolhidos afetam todas as outras decisões de marketing. O preço estabelecido pela empresa depende da utilização de grandes redes de desconto on-line ou butiques de alta qualidade. Decisões relativas à força de vendas e à propaganda dependem do grau de treinamento e motivação de que os revendedores necessitam. Além disso, as decisões de canal envolvem compromissos a prazos relativamente longos com outras empresas, bem como um conjunto de políticas e procedimentos. Quando uma montadora de automóveis contrata revendedores independentes para vender seus veículos, não pode desfazer o negócio no dia seguinte ou implantar pontos de venda próprios. Porém, ao mesmo tempo, as escolhas de canal em si dependem da estratégia de marketing da empresa com relação a segmentação, seleção de alvo e posicionamento. Cabe aos profissionais de marketing holístico garantir que as decisões de marketing em todas essas diferentes áreas sejam feitas de modo a maximizar o valor coletivamente.



Ao gerenciar intermediários, a empresa deve decidir quanto esforço dedicará às estratégias de marketing *push* e *pull*. Em uma **estratégia de empurrar (*push*)**, usam-se a equipe de vendas, a promoção dirigida ao revendedor e outros meios para induzir os intermediários a expor, promover e vender o produto aos usuários finais. Essa estratégia é especialmente apropriada quando o grau de fidelidade à marca na categoria é baixo, quando a escolha da marca é feita na loja, quando o produto é comprado por impulso e quando seus benefícios são bem conhecidos.

Em uma **estratégia de puxar (*pull*)**, o fabricante utiliza a propaganda, a promoção e outras formas de comunicação para persuadir o consumidor a pedir o produto aos intermediários, fazendo com que eles o encomendem. Tal estratégia é especialmente adequada quando há alto grau de fidelidade à marca e grande envolvimento na categoria, quando as pessoas percebem diferenças entre as marcas e quando escolhem a marca antes de ir à loja.

Empresas de destaque em marketing como Apple, Coca-Cola e Nike empregam habilidosamente as duas estratégias, *push* e *pull*. A estratégia de *push* é mais eficaz quando acompanhada por uma estratégia de *pull* bem concebida e executada, que ative a demanda do consumidor. Por outro lado, sem ao menos algum interesse por parte dos consumidores, pode ser muito difícil conquistar aceitação e suporte do canal e vice-versa.

## MARKETING MULTICANAL

As empresas bem-sucedidas da atualidade costumam empregar o **marketing multicanal**, usando dois ou mais canais de marketing para atingir os segmentos de clientes em determinada área de mercado. A HP usa sua força de vendas para vender para grandes clientes, o telemarketing ativo para vender para clientes de médio porte, a mala direta e um número de contato para vender para clientes de pequeno porte, varejistas para vender para clientes menores ainda e a internet para vender os itens especiais. Cada canal tem como alvo um segmento diferente de compradores — ou tipos diferentes de necessidade de um comprador — e entrega os produtos certos, nos lugares certos, da maneira certa e pelo menor custo.

Quando isso não acontece, pode haver conflito de canais, custo excessivo ou demanda insuficiente. Lançada em 1976, a Dial-a-Mattress cresceu com sucesso durante três décadas vendendo colchões diretamente ao consumidor por telefone e, posteriormente, pela internet. Entretanto, uma grande expansão com 50 lojas físicas em áreas metropolitanas foi um fracasso. Localizações secundárias, escolhidas porque a gerência considerava os locais privilegiados caros demais, não conseguiram gerar movimento suficiente de clientes. A empresa acabou declarando falência.<sup>5</sup>

Por outro lado, um grande varejista que opera por catálogo e pela internet investiu significativamente em lojas físicas e obteve resultados diferentes. Os clientes que moravam perto de uma loja passaram a comprar com menos frequência por catálogo, mas as compras pela internet permaneceram inalteradas. Como se viu, para os clientes que gostavam de passar tempo olhando vitrines, era indiferente usar um catálogo ou visitar uma loja; esses canais eram intercambiáveis. Por outro lado, os clientes que utilizavam a internet estavam mais focados na transação em si e interessados em eficiência, de modo que foram menos afetados pela introdução de lojas. Constatou-se um aumento em devoluções e trocas nas lojas em virtude da facilidade e da acessibilidade, mas as compras extras feitas por clientes que faziam uma devolução ou troca na loja compensavam qualquer déficit de receita.<sup>6</sup>

Pesquisas mostram que os clientes multicanais podem ser mais valiosos para as empresas.<sup>7</sup> A Nordstrom constatou que seus clientes multicanais gastam quatro vezes mais do que aqueles que compram por um único canal, embora algumas pesquisas acadêmicas sugiram que esse efeito é mais forte para produtos hedônicos (vestuário e cosméticos) do que para produtos funcionais (material de escritório e jardinagem).<sup>8</sup>

## INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS DE MARKETING MULTICANAL

Atualmente, a maioria das empresas adota o marketing multicanal. A Disney vende seus vídeos por múltiplos canais: locadoras de filmes, como Netflix e Redbox; lojas próprias, as Disney Stores (agora adquiridas e administradas pela The Children's Place); grandes redes varejistas, como a Best Buy; varejistas da internet, como as Disney Stores on-line e a Amazon.com; e

catálogos da Disney e de outras empresas licenciadas. Essa variedade de canais proporciona à empresa uma cobertura máxima de mercado e permite oferecer vídeos por diversos preços.<sup>9</sup> Veja a seguir algumas opções de canal para a fabricante de artigos de couro Coach.<sup>10</sup>

**COACH** A Coach comercializa uma sofisticada linha de bolsas, pastas, malas e acessórios. No relatório 10K, destinado à Securities and Exchange Commission (SEC), do ano fiscal de 2013, a empresa descreve seu modelo de distribuição global multicanal da seguinte forma: “Os produtos Coach estão disponíveis em locais de alta visibilidade por todo o mundo, onde nosso consumidor opte por fazer compras: lojas de varejo e de fábrica; butikques localizadas em lojas de departamento; internet; e lojas de departamento ou especializadas. Isso permite à Coach manter um equilíbrio dinâmico visto que os resultados não dependem somente do desempenho de um único canal ou área geográfica”. O segmento da América do Norte

consiste em canais diretos ou indiretos ao consumidor e inclui vendas por meio de 351 lojas de varejo operadas pela empresa, incluindo a internet, e vendas para clientes atacadistas e distribuidores. A Coach começou como atacadista nos Estados Unidos e ainda vende para mil lojas de departamentos do país, como Macy’s (incluindo a Bloomingdale’s), Dillard’s, Nordstrom, Saks Fifth Avenue e Lord & Taylor, muitas vezes em uma loja bem controlada dentro de outra loja, bem como no site de algumas dessas redes. Esse segmento representava aproximadamente 69% do total de vendas líquidas da empresa no ano fiscal de 2013. O segmento internacional atende a consumidores on-line e por meio de lojas operadas

pela empresa no Japão e na China continental, Hong Kong, Macau, Cingapura, Taiwan, Malásia e Coreia e para clientes e distribuidores atacadistas. A Coach também mantém lojas dentro de grandes lojas de departamento no Japão e na China. O segmento internacional representava aproximadamente 31% do total de vendas líquidas no ano fiscal de 2013. Por fim, a Coach mantém relações de licenciamento com a Movado (relógios), a Jimlar (calçados) e a Marchon (óculos). Esses produtos licenciados às vezes são vendidos em outros canais, como joalherias, sofisticadas lojas de calçados e óticas, à medida que a Coach continua a ampliar seu conceito de uma ‘marca de bolsas’ para uma marca de ‘estilo de vida’.

A Coach usa ampla gama de canais para vender melhor suas linhas de produto em expansão.



Créditos: © Jeff Greenberg "O people images" / Alamy.

Cada vez mais as empresas empregam estratégias de distribuição digital, vendendo diretamente pela internet ou por meio de intermediários com sites próprios. Com isso, buscam o **marketing omnichannel**, no qual múltiplos canais funcionam perfeitamente juntos e combinam as formas preferidas de cada cliente-alvo de fazer negócios, fornecendo as devidas informações de produto e atendimento, seja on-line, na loja ou ao telefone.

O **sistema de canais de marketing integrado** é aquele em que as estratégias e táticas de vender por meio de um canal refletem as estratégias e táticas de vender por meio de um ou mais canais. Ao acrescentar mais canais, as empresas podem obter três importantes benefícios. O primeiro é a maior cobertura de mercado: não somente mais consumidores podem comprar os produtos da empresa em mais localidades, como também os que compram em mais de um canal costumam ser mais rentáveis do que consumidores que utilizam um único canal.<sup>11</sup> O segundo benefício é menor custo de canal: vender por telefone é mais econômico do que a visita pessoal a clientes menores. O terceiro é a venda personalizada: como acrescentar uma força de vendas técnica para vender equipamentos mais complexos.

Entretanto, os benefícios do acréscimo de canais têm um preço. Novos canais geralmente trazem problemas de conflito e controle. Dois ou mais canais de uma empresa podem acabar

disputando os mesmos clientes.<sup>12</sup> É evidente que as empresas precisam refletir previamente sobre a arquitetura de seu canal e determinar quais funções cada canal deve executar.<sup>13</sup> A Figura 17.1 exibe uma matriz simples para orientar a tomada de decisões sobre arquitetura de canais, que consiste nos principais canais de marketing (linhas) e nas principais tarefas de canal a serem realizadas (colunas).<sup>14</sup>

Figura 17.1 A matriz híbrida

		Tarefas de geração de demanda									
		Coletar informações relevantes	Desenvolver e disseminar comunicações	Obter acordos de preço	Fazer pedidos	Financiar estoque	Assumir riscos	Facilitar armazenagem e transporte de produtos	Facilitar pagamento	Supervisionar a transferência de posse	
Canais e métodos de marketing	FORNECEDOR	Internet									CLIENTE
	Gerência de conta nacional										
	Vendas diretas										
	Telemarketing										
	Mala direta										
	Lojas de varejo										
	Distribuidores										
	Intermediários e revendedores com valor agregado										

Fonte: adaptado de MORIARTY, Rowland T.; MORAN, Ursula. Marketing Hybrid Marketing Systems. *Harvard Business Review*, nov.-dez., 1990, p. 150.

A matriz ilustra por que a utilização de apenas um canal de marketing não é eficiente. Consideremos o uso de uma força direta de vendas. Cada vendedor teria de identificar as indicações, qualificá-las, realizar a pré-venda, fechar a venda, fornecer o serviço e administrar o crescimento da conta. Uma abordagem multicanal integrada seria mais eficiente. O departamento de marketing da empresa colocaria em prática uma campanha de pré-vendas que informasse os clientes potenciais sobre os produtos da empresa por meio de anúncios, mala direta e telemarketing; geraria indicações por meio de telemarketing, mala direta, anúncios e feiras; qualificaria as indicações classificando-as como quentes, mornas ou frias. Assim, o vendedor somente entraria em contato com o cliente potencial quando este já tivesse conhecimento da oferta e estivesse pronto para negociar. Essa arquitetura multicanal otimiza cobertura, customização e controle, minimizando custo e conflito.

Diferentes canais de venda devem ser utilizados para clientes de portes diferentes — uma força de vendas diretas para atender grandes clientes; uma estratégia digital ou um sistema de telemarketing para clientes de médio porte; e distribuidores para clientes menores. No entanto, esses ganhos podem ficar comprometidos por um nível maior de disputa pelo cliente. Por exemplo, representantes de vendas que trabalham por território podem reivindicar crédito por todas as vendas feitas em seu território, independentemente do canal de marketing utilizado.

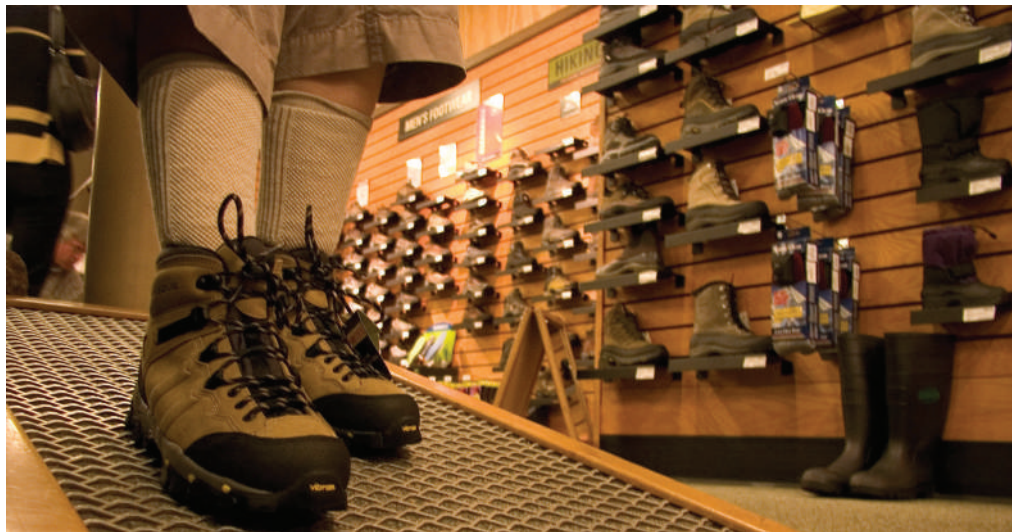
As empresas que fazem uso de uma arquitetura multicanal também precisam decidir quanto de seu produto será oferecido em cada um dos canais. A Patagonia vê a internet como o canal ideal para mostrar sua linha inteira, considerando que suas 88 lojas estão limitadas pelo espaço a oferecer somente uma seleção e que mesmo seu catálogo impresso promove menos de 70% do total de mercadorias que produz.<sup>15</sup> Outras empresas preferem limitar suas ofertas on-line, com base na teoria de que os compradores pesquisam sites e catálogos web em busca do ‘melhor’ dentre a imensa variedade de produtos da empresa e não querem ter de clicar em dezenas de páginas. Vejamos uma empresa que administrou com todo o cuidado seus múltiplos canais.<sup>16</sup>

**REI** A fornecedora de artigos para atividades ao ar livre REI tem sido aclamada por análises do setor pela integração impecável entre sua loja de varejo, seu site, seus quiosques de internet, suas vendas por catálogo, suas lojas de ponta de estoque e sua linha 0800 para encomendas. Se a loja fica sem estoque de um item, basta os clientes utilizarem o quiosque de acesso à internet dentro da própria loja e encomendá-lo pelo site da REI. Clientes menos familiarizados com a internet

podem pedir aos caixas que façam o pedido por eles. A empresa não gera tráfego somente da loja para a internet, mas também manda compradores da internet para suas lojas. Se um cliente está navegando pelo site da REI e faz uma pausa para ler um artigo da seção *Learn and Share* (Aprenda e compartilhe) sobre mochilas, o site pode destacar uma promoção de botas para trilhas na loja. Para criar uma experiência mais comum em todos os canais, os ícones e as informações usadas

nas classificações e comentários no site também aparecem em displays de produtos na loja. Como muitos varejistas, a REI descobriu que os compradores que utilizam dois canais gastam consideravelmente mais do que aqueles que usam somente um, enquanto os compradores que usam três canais gastam ainda mais. Por exemplo, uma em cada três pessoas que comprou um item pela internet vai gastar US\$ 90 adicionais na loja quando for retirar sua compra.

Fornecedora de equipamentos para atividades ao ar livre, a REI é conhecida pela integração impecável entre seus canais on-line e off-line.



Créditos: © ZUMA Press, Inc./Alamy.

## REDES DE VALOR

A perspectiva de cadeia de suprimentos vê os pontos de venda como pontos de destino, o que equivale a uma visão linear do fluxo de materiais e componentes pelo processo de produção até a venda efetiva aos clientes. No entanto, uma empresa deve pensar primeiro no mercado-alvo e depois planejar a cadeia de suprimentos a partir desse ponto. Tal visão é chamada **planejamento de cadeia de demanda**.<sup>17</sup>

Uma visão ainda mais ampla coloca a empresa no centro de uma **rede de valor** — um sistema de parcerias e alianças que a empresa cria para abastecer, aumentar e entregar suas ofertas. Uma rede de valor inclui os fornecedores da empresa e os fornecedores desses fornecedores, os clientes imediatos da empresa e os consumidores finais desses clientes. A rede de valor inclui relações valiosas com terceiros, como pesquisadores acadêmicos e agências reguladoras governamentais.

Uma empresa precisa coordenar esses parceiros para que permitam entregar um valor superior ao mercado-alvo. A Oracle conta com 15 milhões de desenvolvedores — a maior comunidade de desenvolvedores do mundo.<sup>18</sup> A Apple Developer — onde se criam aplicativos de iPhone para o sistema operacional Apple — tem 275 mil membros iOS registrados. Os desenvolvedores ficam com 70% de toda receita gerada por seus produtos, e a Apple, com 30%. Após liberar mais de 850 mil aplicativos baixados 45 bilhões de vezes nos primeiros cinco anos, a Apple pagou quase US\$ 9 bilhões.<sup>19</sup>

Planejar a cadeia de demanda rende vários insights.<sup>20</sup> Primeiro, a empresa pode estimar se ganha mais dinheiro no topo ou na base da cadeia de suprimento e, assim, decidir se vale a pena se integrar para frente ou para trás. Segundo, consegue identificar melhor a ocorrência de transornos em qualquer parte da cadeia de suprimento que possam resultar em mudanças repentinas em custos, preços ou suprimentos. Terceiro, a empresa e seus parceiros comerciais podem utilizar a internet para agilizar suas comunicações, transações e pagamentos, além de reduzir custos e



apurar o nível de precisão. A Ford, por exemplo, não somente gerencia diversas cadeias de suprimentos como também patrocina e realiza transações em muitos sites e bolsas B2B.

O gerenciamento dessa rede de valor exige que as empresas invistam continuamente em tecnologia da informação (TI) e em software. Para tanto, passaram a adotar softwares de gestão de cadeia de suprimento e solicitam a empresas especializadas, como SAP e Oracle, que projetem sistemas de planejamento de recursos empresariais ERP (sistemas de gestão empresarial, do inglês *enterprise resource planning*) abrangentes, capazes de gerenciar fluxo de caixa, produção, recursos humanos, compras e outras funções importantes dentro de uma estrutura unificada. Com isso, esperam dismantelar silos departamentais — em que cada departamento age somente de acordo com seus próprios interesses — e conduzir os processos empresariais centrais de modo mais uniforme. No entanto, a maioria ainda está muito distante de sistemas ERP verdadeiramente abrangentes.

Os profissionais de marketing, por sua vez, têm focado tradicionalmente a rede de valor pelo lado do cliente, adotando softwares e práticas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM, do inglês *customer relationship management*). No futuro, terão participação e influência cada vez maiores nas atividades relativas ao topo da cadeia de suprimentos de suas empresas e, assim, passarão a ser gerentes de rede, e não apenas gerentes de produto e de cliente.

## A REVOLUÇÃO DOS CANAIS DIGITAIS

A revolução digital transforma profundamente as estratégias de distribuição. Em um cenário no qual os clientes — tanto individuais como empresariais — familiarizam-se com as compras on-line e no qual o uso de celulares explode, as estratégias de canais físicos são modificadas ou até mesmo substituídas.

As vendas de varejo on-line (ou e-commerce) crescem a uma taxa de dois dígitos; vestuário e acessórios, eletroeletrônicos e hardware de computador são as três categorias que mais crescem. Inicialmente, os céticos achavam que itens de vestuário não venderiam bem pela internet, mas a facilidade de devolução, as ferramentas de experimentação e as avaliações de clientes ajudaram a compensar a impossibilidade de experimentar roupas com uma loja física.

À medida que varejistas de lojas físicas promovem empreendimentos on-line e outras empresas evitam a atividade varejista vendendo pela internet, todos adotam novas práticas e políticas. Como em todo mercado, os clientes detêm o controle, em busca de vantagens tanto das lojas digitais (vasta seleção de produtos, informações abundantes sobre os produtos, opiniões e dicas úteis de clientes) como das lojas físicas (serviço altamente personalizado, exame físico detalhado de produtos, um evento e uma experiência global). Eles esperam uma integração impecável entre canais para que possam:<sup>21</sup>

- ter um suporte útil ao cliente em uma loja, pela internet ou por telefone;
- verificar on-line a disponibilidade de um produto nas lojas locais antes de ir até elas;
- descobrir em uma loja se um produto que não está disponível ali pode ser comprado em outra loja e entregue em domicílio;
- encomendar um produto on-line e retirá-lo em um ponto de venda conveniente;
- devolver um produto comprado on-line em uma loja próxima do varejista;
- receber descontos e ofertas promocionais com base no total de compras on-line e off-line.

Varejistas e fabricantes estão reagindo. Confira algumas mudanças realizadas pelo gigante varejista Walmart.<sup>22</sup>

**WALMART** Por conta de um alto investimento em lojas físicas, além de muitos executivos veteranos e políticas de longa data, o Walmart demorou a adotar as tecnologias on-line e de mobilidade, o que resultou em operações de e-commerce respondendo por menos de 2% de suas vendas globais. Então, decidiu dar prioridade a sua estratégia digital,

proporcionando aos clientes acesso à empresa a qualquer momento e em qualquer lugar, combinando lojas móveis, virtuais e físicas. Após adquirir a startup de mídia social Kosmix, conhecida por sua sólida experiência em pesquisa e análise, estabeleceu seu grupo @WalmartLabs no Vale do Silício, produzindo inovações como a tecnologia de pagamento

por celular, aplicativos móveis de compras e seleção de produtos para as lojas influenciada pelo Twitter. O Walmart descobriu que muitos de seus principais clientes, que gastavam entre US\$ 30 mil e US\$ 60 mil por ano, compravam em grande número em seu site e muitas vezes por meio de celulares, em vez de computadores. Comprovado expert

em logística, o Walmart adotou a prática de *ship from store*, que usa suas mais de quatro mil lojas nos Estados Unidos como armazéns para atender rapidamente aos pedidos feitos pela internet. A empresa também tem estudado a possibilidade de remessa no mesmo dia. Melhorou o mecanismo de busca em seu site, aumentando em até 15% a conversão de ‘navegadores para compradores’; lançou

o aplicativo Shopycat, que usa mídia social para fazer sugestões de presentes; lançou o aplicativo Scan and go, que permite aos clientes usar automaticamente seus cupons ao passar pelo caixa; e incorporou um sistema de varredura móvel no corredor para acelerar a saída. A prioridade máxima para o Walmart é seu aplicativo para celular, cujos usuários gastam mais e frequentam a

loja duas vezes mais do que os não usuários. Quando estão próximos de uma loja, o aplicativo passa para o ‘modo de armazenamento’ a fim de ajudar a localizar itens em uma lista de compras e fazer recomendações adicionais, fornecer uma versão digital dos últimos folhetos promocionais e destacar os novos produtos disponíveis na loja.

Combinando habilmente as lojas móveis, virtuais e físicas, o objetivo do Walmart é dar aos clientes acesso a suas mercadorias a qualquer momento e em qualquer lugar.



Créditos: © Ian Dagnall Computing/Alamy.

Varejistas e fabricantes coletam enormes quantidades de informações sociais, móveis e de localização (SoMoLo) que podem explorar para conhecer melhor sua clientela. Usam um software que monitora de perto o que vende mais em determinada localidade e a que preço com o propósito de ajustar suas ofertas e preços.<sup>23</sup> O objetivo de muitos profissionais de marketing é desenvolver a ‘próxima melhor oferta’ personalizada que leve em conta as atitudes e o comportamento dos clientes, a compra em si (um bem ou um serviço) e o canal usado (na loja ou pela internet), bem como o que o profissional de marketing quer desses consumidores: aumentar as vendas, por exemplo, ou fidelizá-los.<sup>24</sup>

## O papel dos canais de marketing

Por que um fabricante delega parte do trabalho de vendas a intermediários, renunciando a uma parte do controle sobre como e para quem os produtos são vendidos? Por meio de seus contatos, experiência, especialização e escala de operação, os intermediários disponibilizam mercadorias em larga escala e as tornam acessíveis aos mercados-alvo, normalmente oferecendo à empresa mais eficiência e eficácia do que ela pode conseguir trabalhando por conta própria.<sup>25</sup>

Muitos fabricantes não dispõem de recursos financeiros para comercializar seus produtos diretamente. A empresa William Wrigley Jr. não considera prático abrir pequenas lojas de goma de mascar em todo o mundo ou vender chicletes pelo correio. É mais fácil usar a extensa rede de distribuidores independentes. Até mesmo a Ford se veria em dificuldade se tivesse que substituir todas as atividades executadas por suas quase 8,5 mil concessionárias pelo mundo.<sup>26</sup>



Créditos: @michael going/Alamy.

Muitos fabricantes descobririam que o custo de abrir lojas próprias é proibitivo – suas melhores opções consistem em recorrer a distribuidores e redes de varejo já estabelecidos.

## FUNÇÕES E FLUXOS DO CANAL

Um canal de marketing executa a tarefa de transferir mercadorias dos fabricantes para os consumidores, preenchendo as lacunas de tempo, local e posse que separam as mercadorias e os serviços daqueles que precisam deles ou os desejam. Os membros do canal de marketing realizam várias funções fundamentais (Tabela 17.1).

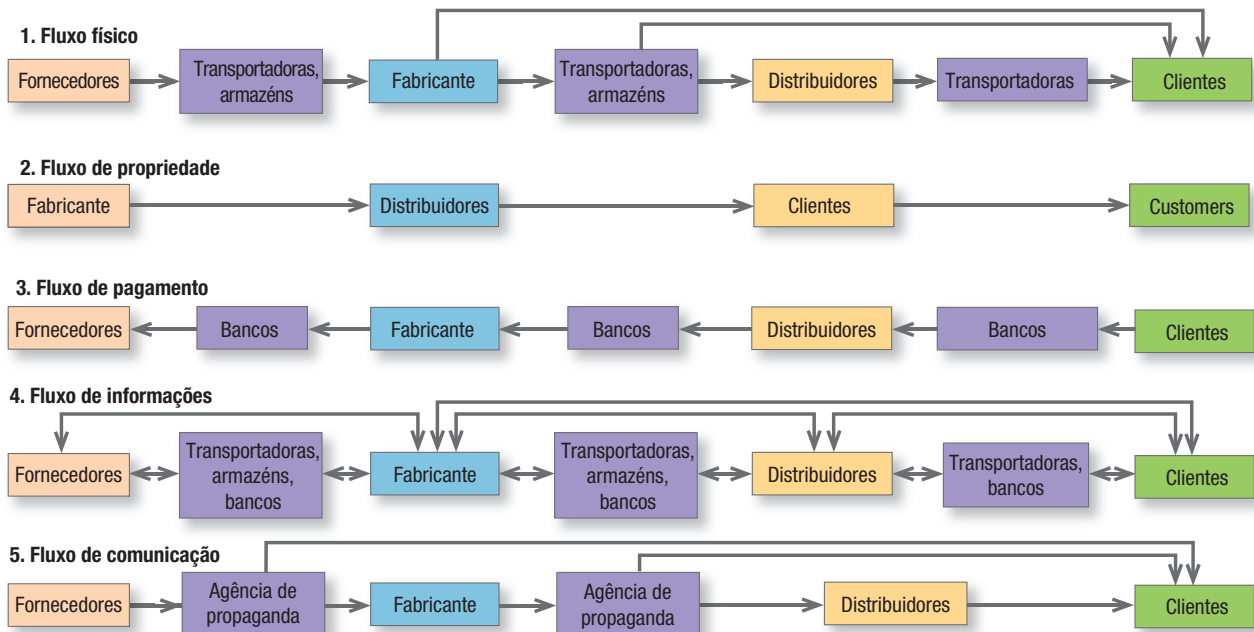
**Tabela 17.1** Funções dos membros do canal

- Reunir informações sobre clientes atuais e potenciais, concorrentes e outros participantes e forças do ambiente de marketing.
- Desenvolver e disseminar mensagens persuasivas para estimular a compra.
- Negociar e entrar em acordo sobre preço e outras condições para que se possa realizar a transferência de propriedade ou posse.
- Formalizar os pedidos aos fabricantes.
- Levantar os recursos para financiar estoques em diferentes níveis no canal de marketing.
- Assumir riscos relacionados à operação do canal.
- Fornecer condições para armazenagem e transporte de bens físicos.
- Fornecer condições para o pagamento das faturas dos compradores por meio de bancos e outras instituições financeiras.
- Supervisionar a transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa para outra organização ou pessoa.

Algumas funções (transporte de produtos físicos, transferência de propriedade e comunicação de marketing) constituem um *fluxo à frente* da atividade da empresa para o cliente. Outras funções (como pedido e pagamento) constituem um *contrafluxo* dos clientes para a empresa. Outras ainda (informações, negociação, finanças e riscos assumidos) ocorrem em ambas as direções. A Figura 17.2 ilustra os cinco fluxos no canal de marketing para empilhadeiras. Se esses fluxos fossem sobrepostos em um diagrama, a grande complexidade, mesmo de canais simples de marketing, ficaria evidente.



Figura 17.2 Cinco fluxos no canal de marketing para empilhadeiras



Um fabricante que vende bens físicos e serviços exige três canais: *canal de vendas*, *canal de entrega* e *canal de serviços*. Para comercializar seu equipamento de ginástica Bowflex, a Nautilus Group enfatizou historicamente o marketing direto via infomerciais e propaganda na TV, telemarketing ativo e passivo, mala direta e internet como canais de vendas; serviços expressos terrestres da UPS como canal de entrega; e equipes locais de manutenção como canal de serviços. Refletindo a mudança nos hábitos de compra dos consumidores, a Nautilus acrescentou varejistas regionais e nacionais como Sears e Dick's Sporting Goods, bem como comerciantes on-line como a Amazon.com.

A questão não é *se* várias funções do canal precisam ser realizadas — elas devem ser —, mas *quem* as realizará. Todas as funções do canal possuem três elementos em comum: usam recursos escassos, normalmente podem ser mais bem desempenhadas por quem é especializado e podem ser trocadas entre os membros do canal. Transferir algumas funções para os intermediários reduz custos e preços de fabricantes, porém, os intermediários precisam acrescentar uma margem para compensar seu trabalho. Se os intermediários forem mais eficientes que o fabricante, os preços ao consumidor serão mais baixos. Se os consumidores realizarem eles mesmos algumas funções, terão direito a preços menores. As mudanças nas instituições de canal refletem, em grande parte, a descoberta de maneiras mais eficientes de combinar ou separar as funções econômicas que fornecem uma variedade de mercadorias aos clientes-alvo.

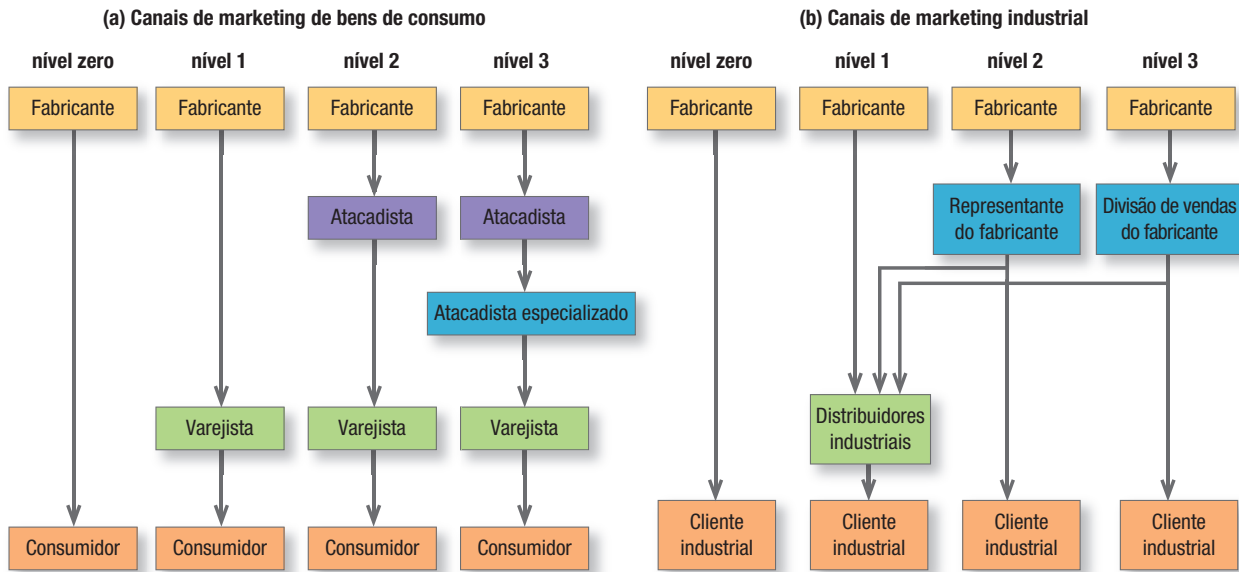
## NÍVEIS DE CANAL

O fabricante e o consumidor final fazem parte de todos os canais. Utilizaremos o número de níveis de intermediários para designar a extensão de um canal. A Figura 17.3a ilustra vários canais de marketing de bens de consumo, cada um com uma extensão diferente.

Um **canal de nível zero**, também chamado **canal de marketing direto**, consiste em um fabricante que vende diretamente ao consumidor final. Os melhores exemplos são mala direta, vendas pela internet, vendas pela TV, telemarketing, vendas porta a porta, reuniões de vendas domiciliares e lojas do próprio fabricante. Tradicionalmente, a Franklin Mint vende itens de colecionador por mala direta; a Red Envelope vende presentes on-line; a Time-Life vende coleções de música e vídeo por meio de comerciais ou infomerciais mais longos pela TV; organizações sem fins lucrativos e políticas, bem como candidatas, usam o telefone para levantar fundos; as revendedoras da Avon vendem cosméticos de porta em porta; a Tupperware vende



Figura 17.3 Canais de marketing de bens de consumo e de marketing industrial



seus potes por meio de reuniões domiciliares; e a Apple vende computadores e outros eletrônicos de consumo em lojas próprias. Muitas dessas empresas passaram a vender diretamente aos clientes via internet e catálogos. Até mesmo as empresas tradicionais de produtos de consumo avaliam agregar a seu mix de canais sites de comércio eletrônico dirigidos ao consumidor. A Kimberly-Clark lançou sua loja on-line no Reino Unido.<sup>27</sup>

Um canal de nível 1 conta com um único intermediário de vendas, como um varejista. Um canal de nível 2 conta com dois intermediários, normalmente um atacadista e um varejista. Um canal de nível 3 contém três intermediários. No setor de carnes embaladas, os atacadistas vendem para **atacadistas especializados**, essencialmente de pequena escala, que vendem para pequenos varejistas. No Japão, a distribuição de produtos alimentícios pode envolver até seis níveis. Obter informações sobre consumidores finais e manter o controle torna-se mais difícil à medida que o número de níveis do canal aumenta.

A Figura 17.3b mostra os canais normalmente utilizados no marketing B2B. Um fabricante de mercadorias para consumo industrial pode utilizar sua força de vendas para vender diretamente a seus clientes industriais ou pode vender para distribuidores do setor em questão, que vendem para os clientes industriais. Pode também vender por meio de representantes próprios ou de divisões de vendas diretamente aos clientes, ou indiretamente, por meio de distribuidores industriais. Os canais de marketing de nível zero, nível 1 e nível 2 são bastante comuns no marketing industrial.

Os canais normalmente descrevem o movimento de bens a partir de sua origem até chegar ao usuário, mas os *canais reversos* também são importantes nos seguintes casos: (1) na reutilização de produtos ou contêineres (como tambores para produtos químicos); (2) no acondicionamento de produtos (como circuitos impressos ou computadores) para revenda; (3) na reciclagem de produtos; e (4) no descarte de produtos e embalagens. Vários intermediários atuam nos canais reversos, incluindo os centros de remissão dos fabricantes, grupos comunitários, especialistas em coleta de lixo, centros de reciclagem, agentes de reciclagem de lixo e usinas de processamento.

## CANAIS DO SETOR DE SERVIÇOS

Muitas das novas instituições bancárias, empresas de seguros e viagens e corretoras de ações de maior sucesso surgiram com operações estritamente, ou em grande parte, digitais, como o banco Ally, a seguradora Esurance, a agência de viagens Expedia e a assessoria financeira

E\*TRADE. Os canais de marketing também continuam a mudar no terreno do marketing ‘pessoal’. Além de entretenimento ao vivo e programado, atores, músicos e outros artistas podem atingir fãs existentes e futuros de muitas formas on-line — sites próprios, de comunidades sociais como o Facebook e o Twitter e sites de terceiros. Os políticos também devem escolher um mix de canais — mídias de massa, comícios, corpo a corpo, comerciais de TV, mala direta, cartazes, e-mails, blogs, podcasts, sites da web e sites de redes sociais — para enviar suas mensagens aos eleitores.

Organizações sem fins lucrativos, como escolas, desenvolvem ‘sistemas de difusão educacional’ e hospitais desenvolvem ‘sistemas de assistência médica’. Essas instituições devem descobrir agências e locais que permitam alcançar a população dispersa em determinada área.<sup>28</sup>

**CLEVELAND CLINIC** Um dos maiores e mais respeitados hospitais dos Estados Unidos, o Cleveland Clinic oferece tratamentos médicos em uma variedade de formas e cenários. Seu campus principal em Cleveland, com 50 edifícios que ocupam 166 acres, é o centro de atendimento ao paciente, de pesquisas e de educação. O Cleveland Clinic também opera

16 centros familiares de cuidados primários localizados em regiões da periferia e oito hospitais estendem seu alcance à região nordeste de Ohio. Programas comunitários em todas essas áreas oferecem educação e exames de saúde gratuitos. O Cleveland Clinic também oferece assistência médica especializada na Flórida e em Toronto, além de administrar um

campus médico da Mubadala Development Company em Abu Dhabi, nos Emirados Árabes, que começou a atender pacientes em 2015. O hospital possui um conjunto de serviços seguros de saúde on-line para pacientes e médicos e está desenvolvendo parcerias com Google e Microsoft para aprimorar seus recursos de internet.

O Cleveland Clinic tem um sistema abrangente de serviços de saúde para oferecer cuidado médico a diversos mercados.



Créditos: © Philip Scallia/Alamy.

## Decisões de projetos de canal

Para projetar um sistema de canais, é preciso analisar as necessidades e os desejos do cliente, estabelecer os objetivos e as restrições de canal e identificar e avaliar as principais alternativas de canal.

### ANÁLISE DE NECESSIDADES E DESEJOS DE CLIENTES

Os consumidores podem escolher os canais de sua preferência com base em preço, sortimento de produtos e conveniência, bem como seus próprios objetivos de compra (econômico, social ou experiencial).<sup>29</sup> Existe segmentação de canal e os profissionais de marketing devem estar cientes de que consumidores diferentes têm necessidades diferentes durante o processo de compra.

O mesmo consumidor, porém, pode escolher canais diferentes para funções diferentes.<sup>30</sup> Como abordamos no Capítulo 16, alguns consumidores estão dispostos a ‘mudar para melhor’ (*trade-up*) comprando de varejistas que ofereçam bens mais sofisticados, como os relógios TAG Heuer ou os tacos de golfe Callaway, e a ‘optar por economia’ (*trade-down*) comprando toalhas de papel e detergentes de varejistas de desconto ou vitaminas de marcas próprias das lojas.<sup>31</sup> Outros podem folhear um catálogo antes de visitar uma loja ou fazer o *test-drive* de um carro em uma revendedora antes de fazer o pedido pela internet. A seção *Insight de marketing: O fenômeno do showrooming* descreve algumas das novas formas como os clientes usam múltiplos canais ao fazerem suas compras.

## INSIGHT DE Marketing

### O FENÔMENO DO SHOWROOMING

Os consumidores sempre compararam preços em vários estabelecimentos para fazer o melhor negócio ou ampliar suas opções, e agora o e-commerce e o m-commerce (venda via celular e tablet) oferecem um novo recurso. O *showrooming* permite que examinem fisicamente um produto e colem informações em uma loja, mas façam suas compras mais tarde no site do varejista ou, no cenário menos desejável, no site de um concorrente, normalmente por um preço mais baixo.

O *showrooming* foi impulsionado pelos celulares. Graças a seus dispositivos móveis, os consumidores nas lojas nunca estiveram tão bem equipados para decidir se devem comprar. Um estudo mostrou que mais da metade dos usuários de celulares nos Estados Unidos, especialmente os mais jovens, usou seus aparelhos para pedir recomendações a um amigo ou familiar ou, ainda, para buscar opiniões ou preços menores no processo de compra.

Os varejistas costumavam preocupar-se em atrair consumidores a suas lojas, mas os especialistas observam que agora eles precisam se preocupar em vender a consumidores que trazem consigo referências de outras lojas. O aplicativo para celulares Price Check da Amazon, por exemplo, permite aos compradores comparar instantaneamente os preços de dentro de uma loja física. Os varejistas on-line que os usuários móveis podem consultar representam uma séria concorrência às redes tradicionais em razão de seleções amplas, preços inferiores (muitas vezes sem impostos) e conveniência 24 horas por dia.

O celular tornou-se prioritário para muitos varejistas como meio de combater o *showrooming*. A Target expandiu o uso de mídias móveis incorporando QR codes, recursos de compra via mensagem de texto (*text-to-buy*) e novos scanners de caixa para facilitar e agilizar o resgate de cupons virtuais. Quarenta por cento do tráfego no site da PetSmart

vêm de celulares e tablets. O eBay observou que 60% dos e-mails enviados por seus clientes de varejo eram lidos em dispositivos móveis e, em mais da metade dos casos, houve a migração a outros dispositivos antes que a transação fosse finalizada.<sup>32</sup>

Para combater o *showrooming*, a Best Buy e a Target anunciaram que cobririam permanentemente os preços dos varejistas on-line. Outros apuraram a conexão entre suas lojas e sites em resposta a essa tendência. O Walmart, a Macy's e a Best Buy permitem que sejam feitas nas lojas físicas a coleta de pedidos e as devoluções de compras realizadas na internet.

Muitos varejistas têm se preocupado em tornar a experiência em loja mais informativa e gratificante. Guess, PacSun e Aéropostale equiparam seu time de vendas nas lojas com iPads ou tablets para coletar informações mais detalhadas dos produtos e compartilhá-las com os consumidores. Clientes inscritos em programas de fidelidade também podem baixar rapidamente seus históricos de compras, preferências e outras informações úteis.

O principal objetivo de todos esses esforços é a retenção do cliente. Um estudo constatou que 70% do público adepto do *showrooming* mais provavelmente compraria de varejistas com sites e aplicativos bem projetados, suporte multicanal forte e comparações de preços por meio de QR codes. Transferir vendas de uma loja para a internet poderá, na verdade, ser mais lucrativo para um varejista, se ele conseguir impedir que o cliente compre em outro lugar.

*Fontes:* Showrooming Threat Hits Major Chains. *WARC.com*, 1 mar. 2013. Acesso em: 10 ago. 2018; 'Showrooming' Grows in U.S. *WARC.com*, fev. 2013. Acesso em: 29 out. 2018; Showrooming to Shape U.S. Holiday Sales. *WARC.com*, 16 nov. 2012. Acesso em: 29 out. 2018; MALCOLM, Hadley. Smartphones to Play Bigger Role in Shopping. *USA Today*, 15 nov. 2012; LOPEZ, Maribel. Can Omni-Channel Retail Combat Showrooming. *Forbes*, 22 out. 2012; AUSTRALIAN SCHOOL OF BUSINESS. Stop Customers Treating Your Business as a Showroom. *SmartCompany.com.au*, 8 out. 2012. Acesso em: 29 out. 2018.

Os canais produzem cinco níveis de serviço:

1. **Tamanho do lote** — número de unidades que o canal permite que um cliente normal compre em determinada ocasião. Ao comprar carros para sua frota, a Hertz prefere um canal do qual possa comprar um grande lote; já uma família deseja um canal que forneça apenas uma unidade.
2. **Tempo de espera e entrega** — tempo médio que os clientes esperam para receber as mercadorias. Cada vez mais, os canais de entrega rápida são os preferidos.
3. **Conveniência espacial** — grau em que o canal de marketing facilita a compra do produto para os clientes. A Toyota oferece maior conveniência espacial do que a Lexus porque existem mais revendedores Toyota, o que ajuda os clientes a economizar em transporte e custos de procura para comprar e consertar um automóvel.

4. **Variedade do produto** — sortimento oferecido pelo canal de marketing. Normalmente, os clientes preferem maior sortimento porque mais opções aumentam a chance de encontrar aquilo de que precisam, embora opções em excesso possam às vezes criar um efeito negativo.<sup>33</sup>
5. **Suporte de serviço** — serviços adicionais (crediário, entrega, instalação, reparos) fornecidos pelo canal. Quanto maior o suporte de serviços, maior o auxílio fornecido pelo canal.

Fornecer mais níveis de serviço significa maiores custos com o canal e preços mais elevados para os clientes. O sucesso de lojas de descontos como Walmart e Target, e de exemplos extremos como Dollar General e Family Dollar, indica que muitos consumidores estão dispostos a aceitar um nível de serviço inferior se isso fizer com que economizem.

## ESTABELECEMENTO DE OBJETIVOS E LIMITAÇÕES DO CANAL

Os objetivos do canal devem ser determinados em relação aos níveis de serviço e aos custos e graus de suporte associados. Em situações de concorrência, os participantes do canal devem organizar suas tarefas funcionais de modo a minimizar os custos totais e ainda prover os níveis de serviço desejados. Com frequência, podem ser identificados diversos segmentos de mercado com base no serviço desejado e escolhidos os melhores canais a serem utilizados em cada caso.

Os objetivos do canal variam de acordo com as características do produto. As mercadorias volumosas, como materiais de construção, precisam de canais que reduzam a distância da remessa e o manuseio. Produtos não padronizados, como máquinas fabricadas sob encomenda, são vendidos diretamente pelos representantes de vendas. Produtos que requerem serviços de instalação e manutenção, como sistemas de aquecimento e refrigeração, são normalmente vendidos e mantidos pela empresa ou por revendedores franqueados. Produtos com alto valor por unidade, como geradores e turbinas, costumam ser vendidos pela força de vendas da empresa, e não por intermediários.

O projeto do canal deve se adaptar ao macroambiente. Quando as condições econômicas se mostram desfavoráveis, os fabricantes almejam colocar seus produtos no mercado utilizando canais mais enxutos e desprovidos de serviços que aumentam o preço final. As regulamentações e as restrições legais também afetam o projeto de canal. As leis norte-americanas não são favoráveis a arranjos de canais que tendem a diminuir substancialmente a concorrência ou a criar um monopólio.

Ao ingressar em novos mercados, as empresas costumam observar de perto o que as outras fazem. A Auchan da França considerou a presença de seus rivais franceses Leclerc e Casino na Polônia como essencial para sua decisão de também entrar nesse mercado.<sup>34</sup> Os objetivos de canal da Apple, de criar uma experiência dinâmica de varejo para os consumidores, não estavam sendo atendidos por canais existentes, por isso a empresa optou por abrir lojas próprias.<sup>35</sup>

**APPLE STORE** Quando as lojas da Apple foram inauguradas em 2001, muitos questionaram suas perspectivas, e a revista *BusinessWeek* publicou um artigo intitulado: “Desculpe, Steve, veja aqui por que as Apple Stores não terão sucesso”. Apenas cinco anos depois, a Apple comemorava a inauguração de uma nova loja vitrine espetacular em Manhattan. Ao final de 2013, as vendas globais de mais de 400 lojas na América do Norte, Europa e Ásia atingiram US\$ 16 bilhões, o que representava cerca de 20% da receita corporativa total. Aproximadamente 30 mil dos 43 mil funcionários da Apple nos Estados Unidos trabalham em suas lojas. Em 2011, as vendas anuais por metro quadrado de uma loja da Apple foram estimadas em

US\$ 4.406 — relata-se que a loja localizada na Quinta Avenida gera extraordinários US\$ 35 mil em negócios por metro quadrado, em comparação com US\$ 3.070 da Tiffany, US\$ 1.776 da Coach e US\$ 880 da Best Buy. Sob qualquer ponto de vista, as Apple Stores também têm tido sucesso absoluto em incitar entusiasmo pela marca. Permitem às pessoas ver e tocar os produtos — e experimentar o que a Apple pode fazer por elas —, aumentando as chances de se tomarem clientes da marca. Têm como alvo clientes adeptos de tecnologia com apresentações de produtos e workshops dentro da loja; uma linha completa de produtos, software e acessórios da Apple; e uma ‘Genius Bar’ composta por especialistas da Apple que fornecem

suporte técnico, muitas vezes gratuitamente. A meticulosa atenção da Apple ao detalhe é refletida nas músicas e fotos pré-carregadas nos dispositivos em demonstração, toques inovadores como leitores itinerantes de cartão de crédito para minimizar as filas nos caixas e horas investidas em treinamento de pessoal. Os funcionários não recebem comissões de vendas nem têm cotas de vendas, sendo informados de que sua missão é ‘ajudar os clientes a resolver problemas’. Embora as lojas tenham incomodado os varejistas existentes, a Apple tem trabalhado arduamente para aparar as arestas, em parte justificando sua decisão como uma evolução natural de seu canal de vendas on-line.





Créditos: © Trevor Mogg/Alamy.

Embora alguns previssem seu fracasso, as Apple Stores tornaram-se sucesso absoluto tanto em termos financeiros como na construção da marca.

## IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS OPÇÕES DE CANAL

Todo canal — desde a força de vendas até representantes, distribuidores, revendedores, mala direta, telemarketing e internet — tem seus pontos fortes e fracos. A força de vendas pode lidar com produtos e transações complexas, mas é cara. A internet é bem mais barata, mas não pode lidar com produtos complexos. Os distribuidores podem gerar vendas, mas a empresa perde o contato direto com os clientes. Vários clientes podem compartilhar o custo dos representantes de fabricantes, mas o esforço de venda é menos intenso do que os representantes da própria empresa emprenderiam.

Uma opção de canal é descrita por três elementos: os tipos de intermediário, o número necessário de canais e os direitos e responsabilidades de cada membro do canal. A seguir, analisaremos esses fatores.

**TIPOS DE INTERMEDIÁRIO** Consideremos as alternativas de canal identificadas por uma empresa de bens de consumo eletrônicos que fabrica rádios via satélite. Ela poderia vender seus aparelhos diretamente para montadoras de automóveis para que fossem instalados como equipamento original, para concessionárias, para locadoras de veículos ou para revendedores especializados, usando uma força de vendas diretas ou distribuidores. Também poderia comercializar seus aparelhos em lojas próprias ou virtuais e por catálogo ou em hipermercados, como a Best Buy.

Às vezes uma empresa escolhe um canal novo ou não convencional em virtude da dificuldade, do custo ou da ineficácia de trabalhar com o canal dominante. Quando o negócio de locadoras de vídeo entrava em rápido declínio, a Coinstar saiu-se bem com o lançamento da rede Redbox de quiosques de locação de jogos e DVDs convenientemente localizados.<sup>36</sup> A Netflix tem se afastado rapidamente do canal revolucionário que lhe trouxe muito sucesso — a mala direta — para capitalizar um novo canal.<sup>37</sup>

**NETFLIX** Convencido de que os DVDs eram o meio do futuro para assistir a vídeos em casa, o fundador da Netflix, Reed Hastings, apresentou uma nova forma de divulgar locações por mala direta em 1997. A empresa desenvolveu rapidamente uma forte fidelidade do cliente e uma comunicação boca a boca positiva com taxas de assinatura modestas (meros US\$ 9 por mês), entrega de um dia para o outro na maioria dos casos e uma biblioteca extensa de milhares de filmes e séries de TV sem multa por atraso. O serviço também possuía software proprietário que permitia aos clientes pesquisar

filmes menos conhecidos e descobrir outros inéditos. Para melhorar a qualidade das buscas, a Netflix patrocinou um concurso bem divulgado de milhões de dólares que atraiu milhares de participantes; a solução vencedora devia dobrar a eficácia de seu algoritmo de recomendação. Com a nova concorrência de milhares de quiosques da Redbox e os serviços de download da Amazon.com, a Netflix começou a enfatizar vídeos por *streaming* e mecanismos de entrega instantânea. Depois de um deslize inicial, a empresa dividiu os dois negócios e cobra cerca de US\$ 8 ao mês por DVD físico e por um plano de

download por *streaming*. Atualmente, é a maior fonte de tráfego de downloads na América do Norte, representando mais de um terço do total, mas ainda prevê crescimento no aluguel de DVDs por seus mais de 40 milhões de assinantes. O sucesso da Netflix também chamou a atenção de Hollywood. Comunidades on-line de clientes da empresa que leem e publicam avaliações e comentários podem ser uma importante fonte de fãs para os filmes. A Netflix também está criando sua própria programação de TV e ingressou em mercados internacionais no Canadá, na Europa e na América Latina.

**NÚMERO DE INTERMEDIÁRIOS** As três estratégias baseadas no número de intermediários são distribuição exclusiva, distribuição seletiva e distribuição intensiva.

A **distribuição exclusiva** implica limitar bastante o número de intermediários. Essa tática é apropriada quando se deseja manter o controle sobre o nível e a produção dos serviços oferecidos pelos revendedores e geralmente requer uma parceria mais estreita entre eles. A distribuição exclusiva é mais comum na distribuição de automóveis novos, de alguns aparelhos eletrodomésticos de grande porte e de algumas marcas de roupa feminina.

A distribuição exclusiva costuma abranger acordos de *negociação exclusiva*, especialmente em mercados cada vez mais orientados ao preço. Quando a lendária grife italiana Gucci descobriu que sua imagem estava severamente desgastada pelo excesso de exposição em licenciamentos e lojas de desconto, decidiu encerrar seus contratos de fornecimento com terceiros, controlar sua distribuição e abrir lojas próprias para recuperar parte do brilho.<sup>38</sup>

A **distribuição seletiva** envolve a utilização de determinados intermediários que queiram comercializar um produto específico. Seja estabelecida ou nova, uma empresa não precisa dispersar seus esforços em muitos pontos de venda, e pode ter uma cobertura de mercado adequada, com mais controle e menos custos do que teria no caso da distribuição intensiva. A STIHL é um bom exemplo de distribuição seletiva.<sup>39</sup>

**STIHL** A STIHL fabrica ferramentas motorizadas portáteis para uso externo. Todos os seus produtos carregam o mesmo nome de marca, e ela não fabrica para marcas próprias de outras empresas. Mais conhecida pelas motosserras, expandiu sua linha de produtos e incluiu aparadores, sopradores, podadores e cortadores a disco. Nos Estados Unidos, a STIHL vende

exclusivamente por meio de seis distribuidores independentes, além de contar com seis centros de marketing e distribuição próprios que atendem uma rede nacional de mais de oito mil revendedores. A empresa também exporta para 80 países e é uma das poucas em sua categoria que não vendem por meio de varejistas de massa, catálogos ou internet. Ela chegou a rodar

uma campanha publicitária intitulada “Por quê?” na qual elogiava a força e o apoio de seus revendedores independentes com manchetes como “Por que a marca número um do mundo de motosserras não é vendida na Lowe’s ou na Home Depot?” e “O que torna esse soprador portátil potente demais para ser vendido na Lowe’s ou na Home Depot?”.

**Why is the world's number one selling brand of chain saw not sold at Lowe's or The Home Depot?**



We can grow your STIHL business. Our region of independent STIHL dealers nationwide. We stand on their own feet and do not sell for us. To grow your business, contact us. We offer you a product demonstration, complete with a free STIHL demo kit. Call us today to see how we can help you grow your STIHL business. To see you need to be a STIHL.

Number 1 Worldwide **STIHL**

A **distribuição intensiva** disponibiliza bens ou serviços no maior número possível de pontos de venda. Essa estratégia é adequada para salgadinhos, refrigerantes, jornais, balas e chicletes — itens que os consumidores compram com frequência ou em uma variedade de locais. Lojas de conveniência, como a 7-Eleven e a Circle K, e lojas em postos de gasolina, como a On the Run da rede ExxonMobil, sobreviveram com a venda de itens que fornecem exatamente isso: conveniência de localização e tempo.

Os fabricantes sentem-se constantemente tentados a passar de uma distribuição exclusiva ou seletiva para uma distribuição mais intensiva visando a ampliar a cobertura e as vendas. Essa estratégia pode ajudar no curto prazo, mas, se não for realizada corretamente, pode prejudicar o desempenho no longo prazo por incentivar uma competição acirrada entre os varejistas. As guerras de preços podem corroer a lucratividade, minando o interesse do varejista em manter o produto e afetando o brand equity. Algumas empresas não querem ter seus produtos vendidos em toda parte. Depois que a Sears adquiriu a rede de desconto Kmart, a Nike retirou todos os seus produtos da Sears para garantir que a Kmart não comercializasse a marca.<sup>40</sup>

**DIREITOS E RESPONSABILIDADES DOS MEMBROS DO CANAL** Cada membro do canal deve ser tratado com respeito e ter a oportunidade de obter lucro. Os principais elementos do ‘mix de relações comerciais’ são as políticas de preço, as condições de venda, os direitos territoriais e os serviços específicos que cada parte pode realizar.

■ **Política de preços:** determina que o fabricante estabeleça uma lista de preços e um programa de descontos que os intermediários considerem justos e suficientes.

A STIHL adotou uma estratégia de distribuição seletiva que evita varejistas de massa, catálogos e internet.

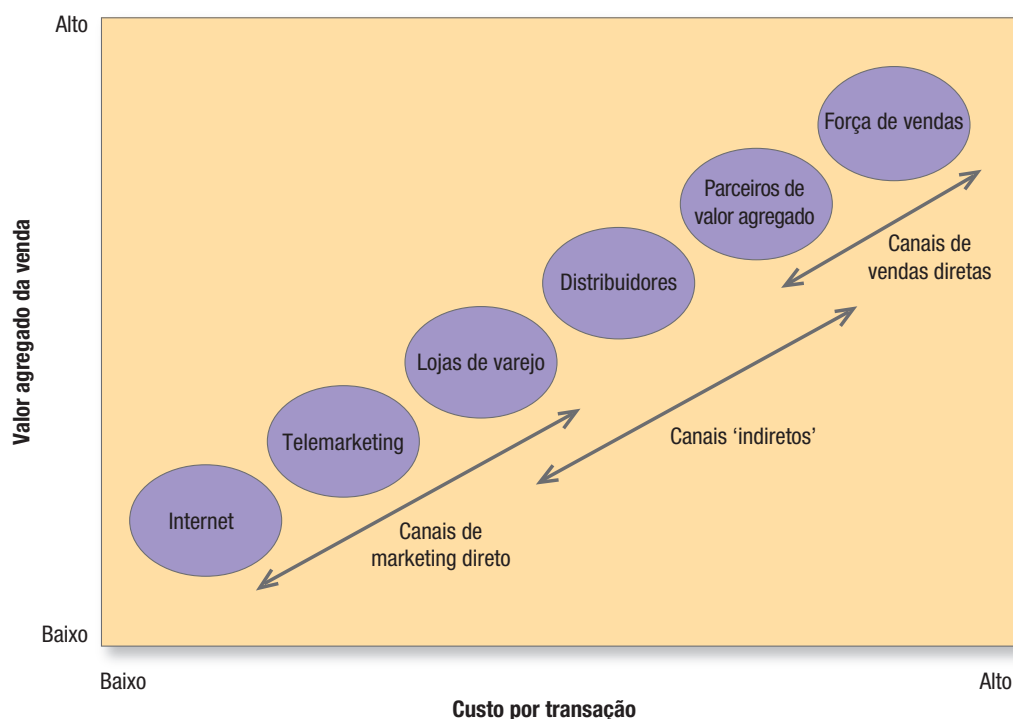
- **Condições de venda:** referem-se aos termos de pagamento e às garantias do fabricante. A maioria das empresas oferece descontos aos distribuidores que efetuam pagamento antecipado. Também podem dar garantias quanto a problemas com os produtos ou quedas no preço, criando um incentivo para a compra em quantidades maiores.
- **Direitos territoriais de distribuição:** definem o território de cada distribuidor e os termos sob os quais o fabricante poderá trabalhar com outros distribuidores. De modo geral, esses membros do canal esperam receber crédito total por todas as vendas em seu território, tendo-as realizado ou não.
- **Serviços e responsabilidades mútuos:** condições que devem ser cuidadosamente expressas, sobretudo em canais franqueados e exclusivos. O McDonald's apoia os franqueados na construção do restaurante e na comunicação de marketing, além de oferecer um sistema de gestão, treinamento e assistência técnico-administrativa. Em contrapartida, espera-se que os franqueados atendam às normas da empresa no que diz respeito a instalações físicas, cooperem com novos programas de comunicação, forneçam as informações solicitadas, comprem de fornecedores específicos e paguem as taxas.

## AVALIAÇÃO DAS PRINCIPAIS ALTERNATIVAS DE CANAL

Cada alternativa de canal precisa ser avaliada em relação a critérios econômicos, de controle e de adaptação.

**CRITÉRIOS ECONÔMICOS** Cada alternativa de canal gerará um nível diferente de vendas e custos. A Figura 17.4 mostra como seis canais de vendas sobrepõem-se em relação ao valor agregado por venda e ao custo por transação. Por exemplo, para vender produtos industriais com preços entre US\$ 2 mil e US\$ 5 mil, estimou-se um custo por transação de US\$ 500 (vendas de campo), US\$ 200 (distribuidores), US\$ 50 (televendas) e US\$ 10 (internet). Um estudo da Booz-Allen Hamilton revelou que a transação média em uma agência custa a um banco nos Estados Unidos US\$ 4,07, uma transação por telefone custa US\$ 0,54 e uma transação em caixa eletrônico custa US\$ 0,27, mas uma transação comum pela internet custa apenas US\$ 0,01.<sup>41</sup>

Figura 17.4 Custos de canais diferentes versus valores agregados



Fonte: Oxford Associates, adaptado de MORIARTY, Dr. Rowland T. Cubex Corp.

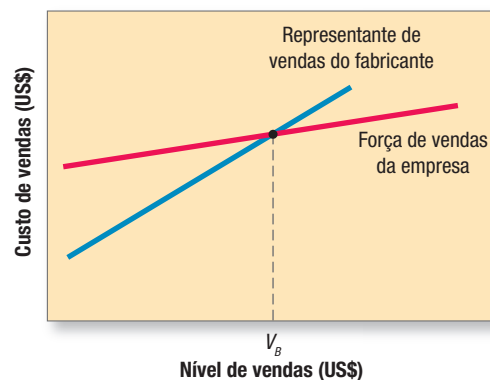
Sem dúvida, as empresas vão procurar substituir canais de alto custo por canais mais baratos contanto que o valor agregado por venda seja suficiente. Vejamos a situação a seguir.

Um fabricante de móveis da Carolina do Norte quer vender sua linha de produtos para varejistas da costa oeste. Uma alternativa seria contratar 10 novos vendedores que atuassem em um escritório de vendas em São Francisco e recebessem um salário fixo mais comissões. A outra opção seria utilizar um representante de vendas em São Francisco que tivesse bons contatos com varejistas. O representante teria 30 vendedores que receberiam uma comissão sobre as vendas.

O primeiro passo é determinar o que geraria mais vendas. A força de vendas da empresa concentra-se nos produtos da empresa e é mais bem treinada, mais agressiva e mais bem-sucedida para vendê-los porque muitos clientes preferem lidar diretamente com a empresa. Por outro lado, o representante de vendas conta com uma equipe de 30 vendedores, e não apenas 10; pode ser tão agressiva quanto uma força de vendas diretas, dependendo da comissão oferecida; os clientes podem apreciar sua independência; tem muitos contatos e conhece bem o mercado. Uma empresa deve avaliar todos esses fatores ao formular uma função de demanda para ambos os canais.

O próximo passo é estimar os custos de venda de diferentes volumes por intermédio de cada canal. As previsões de custos são mostradas na Figura 17.5. Os custos fixos para incluir um representante de vendas são inferiores aos custos de montagem de um escritório de vendas próprio. No entanto, os custos crescem mais rapidamente com os representantes de vendas, porque ganham comissões maiores do que aquelas destinadas à equipe de vendas da empresa.

**Figura 17.5** Gráfico do ponto de equilíbrio para a escolha entre a força de vendas da empresa e o representante de vendas do fabricante



O passo final é comparar as vendas e os custos. Como demonstra a Figura 17.5, existe um nível de vendas ( $V_B$ ) no qual os custos de venda são os mesmos para os dois canais. O representante de vendas é, assim, o melhor canal para qualquer volume de vendas abaixo de  $V_B$ , e o escritório de vendas da empresa é melhor para qualquer volume acima de  $V_B$ . Dada essa informação, não surpreende que os representantes de vendas tendam a ser utilizados por empresas pequenas ou por grandes empresas em territórios menores, onde o volume de vendas é baixo.

**CRITÉRIOS DE CONTROLE E ADAPTAÇÃO** Utilizar um representante de vendas traz um problema de controle. Os representantes podem concentrar-se nos clientes que compram mais, porém, não necessariamente nos que compram as mercadorias do fabricante. Além disso, podem não dominar os detalhes técnicos do produto ou lidar com os materiais de promoção de maneira menos eficaz.

Para desenvolver um canal, os membros devem ter algum grau de compromisso uns com os outros por um período específico. Contudo, esses compromissos levam, invariavelmente, a uma redução da capacidade do fabricante de reagir a mudanças e incertezas. Uma empresa precisa de estruturas e políticas de canal que permitam uma adaptabilidade elevada.



## Decisões de gerenciamento do canal

Depois que a empresa escolhe uma alternativa de canal, cada intermediário deve ser selecionado, treinado, motivado e avaliado. O projeto e os arranjos de canais devem ser modificados com o tempo, inclusive a possibilidade de expansão de canal para mercados internacionais.

### SELEÇÃO DE MEMBROS DO CANAL

Para o cliente, os canais são a empresa. Imagine a impressão negativa que os clientes teriam do McDonald's, da Shell Oil ou da Mercedes-Benz se um ou mais de seus pontos de venda ou concessionárias parecessem constantemente sujos, ineficientes ou desagradáveis.

Para facilitar a seleção de membros do canal, os fabricantes devem determinar as características do intermediário ideal — o tempo de experiência no negócio, outras linhas vendidas, o histórico de crescimento e de lucro, o grau de solvência, a capacidade de cooperação e a reputação no mercado. Se os intermediários forem representantes, os fabricantes devem avaliar o número e as características de outras linhas vendidas, assim como o tamanho e a qualidade da força de vendas. Se forem lojas de departamentos que desejam exclusividade, é preciso avaliar os locais em que atuam, seu potencial de crescimento e o tipo de clientela.

### TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO DE MEMBROS DO CANAL

A empresa precisa enxergar seus intermediários da mesma forma que enxerga seu consumidor final. Precisa identificar suas necessidades e desejos de modo que sua oferta de canal seja talhada sob medida para fornecer valor superior a esses intermediários.

Programas cuidadosamente implementados de treinamento, de pesquisa de mercado e outros de capacitação podem motivar e melhorar o desempenho dos intermediários. A empresa sempre deve deixar claro que os considera parceiros no esforço conjunto para satisfazer o consumidor final. A Microsoft exige que seus engenheiros de atendimento terceirizados participem de uma série de cursos e realizem provas de certificação. Os aprovados são tratados formalmente como profissionais certificados pela empresa (Microsoft Certified Professionals) e podem utilizar essa designação para promover seu próprio negócio. Em vez de provas, outras empresas utilizam pesquisas com os clientes.

**PODER DE CANAL** A habilidade dos fabricantes em gerenciar os distribuidores varia bastante. O **poder de canal** pode ser definido como a habilidade de mudar o comportamento dos membros do canal de modo que ajam de maneira diferente do que fariam normalmente.<sup>42</sup> Os fabricantes podem exercer os seguintes tipos de poder para obter cooperação:

- **Poder coercitivo.** O fabricante ameaça reduzir os investimentos ou encerrar o relacionamento caso os intermediários não cooperem. Esse poder pode ser bastante eficaz, mas exercê-lo produz ressentimento e pode levar os intermediários a contra-atacar.
- **Poder de recompensa.** O fabricante oferece aos intermediários um benefício adicional para que realizem ações ou funções específicas. O poder de recompensa normalmente produz melhores resultados do que o poder coercitivo, mas os intermediários podem esperar uma recompensa sempre que o fabricante desejar determinado comportamento da parte deles.
- **Poder legítimo.** O fabricante exige um comportamento que seja garantido por contrato. Contanto que os intermediários considerem o fabricante um líder legítimo, esse tipo de poder funcionará.
- **Poder de especialista.** O fabricante detém um conhecimento especial valorizado pelos intermediários. Porém, uma vez que tal conhecimento seja passado a eles, essa base de poder se enfraquece. O fabricante deve desenvolver novas especialidades continuamente para que os intermediários queiram continuar cooperando.
- **Poder de referência.** O fabricante é tão respeitado que os intermediários se sentem orgulhosos por estarem associados a ele. Empresas como IBM, Caterpillar e Hewlett-Packard apresentam elevado poder de referência.<sup>43</sup>

Os poderes coercitivo e de recompensa permitem uma observação mais objetiva; já os poderes de referência, de especialista e legitimado são mais subjetivos e dependem da habilidade e da disposição das partes em reconhecê-los.

A maioria dos fabricantes considera um enorme desafio obter a cooperação dos intermediários e costumam utilizar táticas de motivação positivas, como margens de lucro mais elevadas, condições especiais, prêmios, verbas para propaganda cooperativa, verbas de exposição e concursos de vendas. Às vezes também aplicam sanções, como ameaças de reduzir margens, aumentar o tempo de entrega ou encerrar o relacionamento. O ponto fraco dessa abordagem é a aplicação grosseira da mentalidade de estímulo-resposta.

Em muitos casos, os varejistas detêm o poder. Nos Estados Unidos, os fabricantes oferecem aos supermercados entre 150 e 250 novos itens a cada semana, dos quais 70% são rejeitados pelos varejistas. Os fabricantes precisam conhecer os critérios de aceitação adotados por compradores, comitês de compras e gerentes de loja. Entrevistas realizadas pela ACNielsen constataram que os gerentes de loja eram mais influenciados por (em ordem de importância) fortes indícios de aceitação do consumidor, um plano bem concebido de propaganda e promoção de vendas e generosos incentivos financeiros.

**PARCERIAS DE CANAL** Empresas mais gabaritadas tentam firmar uma parceria de longo prazo com os distribuidores.<sup>44</sup> O fabricante comunica claramente o que deseja com relação a cobertura de mercado, níveis de estoque, marketing, atendimento ao cliente, assessoramento e serviços técnicos e informações de mercado, podendo introduzir um plano de recompensa à adesão a essas políticas.

Visando à racionalização da cadeia de abastecimento e à redução de custos, muitos fabricantes e varejistas têm adotado *práticas de resposta eficiente ao consumidor* (ECR, do inglês *efficient consumer response*) para organizar suas relações em três áreas: (1) *gestão da demanda* ou práticas colaborativas para estimular a demanda dos consumidores com a promoção de ações conjuntas de marketing e vendas; (2) *gestão da oferta* ou práticas de colaboração para otimizar o abastecimento (com foco em atividades conjuntas de logística e da cadeia de suprimento); e (3) *facilitadores e integradores* ou tecnologia da informação colaborativa e ferramentas de melhoria de processos para sustentar atividades conjuntas que reduzam os problemas operacionais e permitam maior padronização.

Uma pesquisa revelou que, apesar do impacto positivo do ECR sobre seu desempenho econômico e sua capacidade de desenvolvimento, os fabricantes também podem sentir que compartilham de modo desigual os encargos de adotá-lo sem obter a devida reciprocidade dos varejistas.<sup>45</sup>

## AVALIAÇÃO DOS MEMBROS DO CANAL

Os fabricantes devem avaliar periodicamente o desempenho dos intermediários em padrões como cotas de vendas, níveis médios de estoque, tempo de entrega ao cliente, tratamento dispensado a mercadorias danificadas ou perdidas e cooperação em programas promocionais e de treinamento. O fabricante pode descobrir que paga mais do que deveria a determinados intermediários quando leva em conta o que eles fazem de fato. Certo fabricante remunerava um distribuidor por manter estoques, mas descobriu que na verdade eles eram mantidos em um armazém público. Os fabricantes devem estabelecer acordos segundo os quais paguem quantias específicas pelo desempenho de cada membro do canal por cada serviço contratado. Os distribuidores que tiverem fraco desempenho precisam ser aconselhados, treinados, motivados ou dispensados.

## MODIFICAÇÃO DOS ARRANJOS DE CANAL

Nenhum canal de marketing permanece eficaz por todo o ciclo de vida do produto. Em mercados competitivos e com poucas barreiras à entrada, é inevitável que a estrutura ideal do canal se modifique com o tempo. Novas tecnologias criaram canais digitais inimagináveis há alguns anos. A mudança pode envolver o acréscimo ou a retirada de canais específicos de mercado

ou de membros específicos do canal ou, ainda, o desenvolvimento de uma maneira totalmente nova de vender mercadorias. Quando a nova concorrência da Best Buy e da Costco forçou um terço dos distribuidores da Leica nos Estados Unidos a fechar, a fabricante de câmeras sofisticadas decidiu abrir lojas próprias requintadas para atrair fotógrafos mais exigentes.<sup>46</sup>

**EVOLUÇÃO DE CANAL** É comum que uma nova empresa inicie atividades como uma operação de venda local em um mercado razoavelmente restrito usando alguns intermediários existentes. Identificar os melhores canais pode não ser um problema; muitas vezes, o problema está em convencer os intermediários disponíveis a aceitarem as políticas da empresa.

Se for bem-sucedida, a empresa pode expandir-se para novos mercados com diferentes canais. Em mercados menores, pode vender diretamente para varejistas; em mercados maiores, por meio de distribuidores. Na zona rural, pode operar com comerciantes de mercadorias em geral; em áreas urbanas, com comerciantes de linhas específicas. Pode conceder franquias exclusivas ou vender por todos os pontos de vendas disponíveis. Em um país, pode usar representantes de vendas internacionais; em outro, pode firmar parceria com uma empresa local.

Os primeiros compradores podem estar dispostos a pagar por canais de alto valor agregado, mas os que compram depois mudarão para canais de custo reduzido. As copiadoras de pequeno porte para uso em escritórios foram vendidas inicialmente por forças de venda direta dos fabricantes, mais tarde por revendedores de equipamentos de escritório, depois por hipermercados e, finalmente, por empresas de venda por catálogo e pela internet. Em resumo, o sistema de canal evolui em função de oportunidades e condições locais, ameaças e oportunidades que surgem, recursos e capacidades da empresa, entre outros fatores.

## DECISÕES DE ALTERAÇÃO DE CANAL

O fabricante deve revisar e modificar periodicamente seus projetos e arranjos de canal.<sup>47</sup> Isso se faz necessário quando o canal de distribuição não funciona conforme o planejado, quando os padrões de compra do consumidor mudam, quando o mercado se expande, quando surgem novos concorrentes ou canais de distribuição, ou ainda quando o produto chega aos últimos estágios de seu ciclo de vida.<sup>48</sup>

Acrescentar ou retirar membros específicos do canal exige uma análise progressiva. Bancos de dados de clientes cada vez mais detalhados e ferramentas de análise sofisticadas podem orientar essas decisões.<sup>49</sup> Uma pergunta básica a ser feita é como ficariam os lucros da empresa com e sem esse intermediário. Talvez a decisão mais difícil envolva a revisão da estratégia de canal como um todo.<sup>50</sup> O sistema de venda de cosméticos de porta em porta da Avon teve de ser modificado à medida que mais mulheres passaram a trabalhar fora de casa.

## CONSIDERAÇÕES SOBRE CANAIS GLOBAIS

Os mercados internacionais representam desafios distintos, incluindo variações nos hábitos de compra dos consumidores e a necessidade de obter aceitação social ou legitimidade entre outros, mas oportunidades existem.<sup>51</sup> Varejistas dos Estados Unidos, como The Limited e Gap, assumiram proeminência global. A holandesa Ahold e a belga Delhaize obtêm quase dois terços e três quartos de suas vendas, respectivamente, fora do mercado doméstico. Entre os varejistas globais com sede no exterior que operam nos Estados Unidos destacam-se a Benetton da Itália, as lojas de móveis para casa IKEA da Suécia e as de vestuário casual UNIQLO do Japão.

Os mercados em desenvolvimento estão na mira de muitos varejistas. Empresas franqueadas, como as lanchonetes Subway, têm apresentado crescimento de dois dígitos no exterior, especialmente nos mercados em desenvolvimento como Brasil e Europa Central e Oriental. Em alguns casos, *franqueados master* pagam uma taxa significativa para atuar com exclusividade em um território ou país onde operam de forma autônoma como um ‘minifranqueador’. Conhecendo as leis e os costumes locais, bem como as necessidades dos consumidores, mais do que as empresas estrangeiras, eles vendem e supervisionam franquias e cobram *royalties*.<sup>52</sup>

Na Índia, as vendas do ‘varejo organizado’ — hipermercados, supermercados e lojas de departamento — representam apenas uma pequena porcentagem de um mercado imenso. Como

vimos no Capítulo 8, a maioria das compras ainda ocorre em milhões de mercearias independentes, ou *lojas kirana*, administradas pelos próprios donos. Essas pequenas mercearias são populares porque estendem crédito e fazem entrega de pequenas encomendas. Legislação complexa, infraestrutura precária e alto valor dos imóveis também dificultam a entrada das redes de varejo no mercado indiano.<sup>53</sup>

A China enfrenta desafios logísticos semelhantes, embora uma classe média crescente ofereça oportunidades e empresas como Best Buy, Coach e Gap tenham experimentado algum sucesso.<sup>54</sup> Mas existem muitas armadilhas na expansão global. Os três maiores varejistas do mundo — o Walmart com sede nos Estados Unidos, a Tesco com sede no Reino Unido e o Carrefour com sede na França — tiveram dificuldades ao ingressar em determinados mercados estrangeiros. Vejamos a situação da Tesco.<sup>55</sup>

**TESCO** A Tesco introduziu seus minimercados gourmet Fresh & Easy na Califórnia depois de muita pesquisa que incluiu passar um tempo com famílias norte-americanas e filmar o conteúdo de suas geladeiras. As cerca de 200 lojas da Fresh & Easy tinham aproximadamente 900 metros quadrados — cerca de um quinto do tamanho de um supermercado padrão dos Estados Unidos —, mas eram muito maiores do que uma loja de conveniência, com foco em ofertas de alimentos frescos. No entanto, após cinco anos não rentáveis e mais de US\$ 1,6 bilhão de prejuízo, a Tesco decidiu sair desse mercado em 2013. Uma série de problemas

assolou o varejista. Os clientes norte-americanos não estavam familiarizados com refeições prontas ao estilo britânico, com caixas registradoras de autoatendimento e com layouts de lojas pouco ortodoxos. Outras queixas incluíam um sortimento de produtos limitado, ausência de padaria e uma floricultura abaixo do esperado, além de lojas fisicamente muito frias. Os Estados Unidos não foram o único ponto problemático para a Tesco. A empresa havia deixado o Japão no ano anterior e encontrava problemas na Europa Central e Oriental. Enquanto se concentrava na expansão geográfica, seu negócio principal no Reino Unido

foi negligenciado. As lojas não tinham funcionários em número adequado, a comida fresca não era mantida como se devia e novos produtos de marca própria não foram introduzidos. A tentativa de adicionar itens como roupas e eletrônicos provou-se difícil em uma época de recessão, e o ingresso em novas áreas como serviços bancários e de telefonia foi uma distração. Após amargar seis trimestres consecutivos de declínio de vendas nas lojas existentes no mercado doméstico, a Tesco anunciou um programa de US\$ 1,7 bilhão para renovar seus estabelecimentos no Reino Unido e um recuo em suas ambições globais.

Apesar de muita pesquisa com consumidores e um considerável investimento, o ingresso no mercado norte-americano dos mini mercados Fresh & Easy, da gigante do varejo britânico Tesco, acabou fracassando.



Créditos: © TJP/Alamy.

Os problemas que a Tesco enfrentou no Reino Unido são uma desvantagem comum de uma estratégia de expansão global excessivamente agressiva. Vendendo de tudo, desde comida até televisores, o Carrefour da França, segundo maior varejista do mundo, encontrou forte concorrência em seus mercados internos de supermercados menores que vendem mantimentos e de varejistas especializados como a IKEA, que comercializam outros bens. Apesar de forte em partes da Europa, Ásia e América Latina, o Carrefour (que significa ‘encruzilhada’, em francês)



foi forçado a encerrar operações em vários países como Japão, Coreia do Sul, México, República Tcheca, Eslováquia, Suíça e Portugal.<sup>56</sup>

O primeiro passo no planejamento de um canal global, como frequentemente ocorre no marketing, é aproximar-se dos clientes. Para adaptar suas linhas de roupa ao gosto dos europeus, a Urban Outfitters, sediada na cidade norte-americana da Filadélfia, estabeleceu uma unidade separada de design e *merchandising* em Londres antes de abrir sua primeira loja na Europa. Embora isso aumentasse os custos, o estilo norte-americano misturado ao europeu ajudou o varejista a se destacar e ser um dos poucos varejistas de moda a se fortalecer durante a recente recessão.<sup>57</sup>



A Urban Outfitters estudou cuidadosamente o mercado europeu para garantir que sua combinação de mercadorias da moda atraíssem as preferências dos consumidores da região.

Créditos: © Loop Images Ltd/Alamy.

Uma boa estratégia de varejo que ofereça aos clientes uma experiência de compra positiva e um valor sem igual, desde que devidamente adaptada, provavelmente obterá sucesso em mais de um mercado. Vejamos o caso da Topshop.<sup>58</sup>

**TOPSHOP** Fundada por Sir Richard Green no Reino Unido em 1994, a varejista de roupas Topshop é uma rede de 300 lojas no Reino Unido e 130 franquias em 37 países que conta com intensa fidelidade de uma base de clientes seguidora das tendências de moda e obcecada por estilo. Vendendo principalmente trajes de festa, acessórios e roupas usadas no dia a dia pelas mulheres, a Topshop mescla a moda inglesa das ruas com preços razoáveis e serviços de entretenimento. Uma versão mais sofisticada e peculiar das redes de *fast-fashion* H&M e Zara, a Topshop permite aos consumidores

da classe média se vestirem bem a um preço acessível, seja em vestidos salopete de inspiração punk, seja em um clássico *tweed*. Novos produtos são transportados por via aérea de duas a três vezes por semana e as seleções das lojas são atualizadas várias vezes por dia. Além de firmar parceria com ícones de estilo como Kate Moss, Stella Vine e Celia Birtwell para criar os modelos mais recentes, a Topshop oferece consultores de estilo, o programa Topshop-to-Go (uma reunião como as realizadas pela Tupperware, que leva um assessor de estilo à casa de uma cliente com

roupas para até 10 pessoas) e a Topshop Express (um serviço de entrega expressa via motos Vespa para 'emergências' de moda). A rede Topman da empresa atende ao público masculino e busca locais privilegiados para suas lojas, complementadas por uma loja virtual. O estabelecimento de seis mil metros quadrados na Broadway, em Nova York, é a segunda maior loja da Topshop e a primeira carro-chefe fora do Reino Unido. Há também lojas instaladas dentro de lojas de departamento como a Nordstrom nos Estados Unidos e a Karstadt na Alemanha.

## Integração de canal e sistemas

Os canais de distribuição não são estáticos. Examinaremos o recente crescimento de sistemas verticais de marketing, assim como horizontais e multicanais. Depois de abordar alguns problemas de e-commerce e m-commerce, veremos como esses sistemas cooperam, entram em conflito e concorrem entre si.

## SISTEMAS VERTICAIS DE MARKETING

Um **canal de marketing convencional** é formado por um fabricante independente e um ou mais atacadistas e varejistas. Cada um deles é um negócio independente que busca maximizar o próprio lucro, mesmo que essa meta reduza o lucro do sistema como um todo. Nenhum membro do canal tem controle completo ou substancial sobre os demais.

Um **sistema vertical de marketing (SVM)**, ao contrário, é formado pelo fabricante e um ou mais atacadistas e varejistas, todos atuando como um sistema unificado. Um dos membros, o *capitão do canal*, também chamado de administrador do canal, é dono ou franqueador dos outros ou tem tanto poder que todos cooperam com ele. O administrador de canal coordena um canal sem emitir comandos ou diretrizes, persuadindo os parceiros de canal a agirem de acordo com o que for melhor para todos.<sup>59</sup>

Um administrador de canal pode ser o fabricante de um bem ou o fornecedor de um serviço (Procter & Gamble ou American Airlines, por exemplo), o fabricante de um componente-chave (fabricante de microchips Intel), um fornecedor ou montador (Dell ou Arrow Electronics), um distribuidor (W. W. Grainger) ou um varejista (Walmart). Dentro de uma empresa, o comando pode ficar a cargo do CEO, de um alto executivo ou de uma equipe de gerentes seniores. A administração de canal traz dois resultados importantes. Primeiro, expande o valor para os clientes do administrador, ampliando o mercado ou as compras dos que já são clientes por meio do canal. Um segundo resultado consiste em criar um canal unido de maneira firme e, ainda assim, adaptável, no qual os membros mais valiosos são recompensados e os menos importantes eliminados.

Os SVMs surgiram como resultado de fortes tentativas de membros do canal de controlar o comportamento do canal e eliminar o conflito que ocorre quando os membros independentes perseguem seus próprios objetivos. Eles conseguem economias em razão do tamanho, do poder de barganha e da supressão de serviços duplicados. Compradores corporativos de produtos e sistemas complexos valorizam a troca extensiva de informações obtidas por meio de SVMs,<sup>60</sup> os quais se tornaram o modo de distribuição dominante no mercado consumidor dos Estados Unidos, atendendo cerca de 70 a 80% do mercado total. Há três tipos deles: corporativo, administrado e contratual.

**SISTEMA VERTICAL DE MARKETING CORPORATIVO** Um *SVM corporativo* combina estágios sucessivos de produção e distribuição sob o comando de um único proprietário. A Sears, por exemplo, obtém mais de 50% das mercadorias que vende de empresas nas quais tem participação integral ou parcial. A Sherwin-Williams produz tinta, mas também opera 3,5 mil lojas de varejo de sua propriedade.

**SISTEMA VERTICAL DE MARKETING ADMINISTRADO** Um *SVM administrado* coordena sucessivos estágios de produção e distribuição em função do tamanho e do poder de um dos membros. Os fabricantes de uma marca dominante podem contar com a garantia de cooperação comercial e o suporte dos revendedores. Dessa maneira, Frito-Lay, Procter & Gamble e Campbell Soup são capazes de obter alto nível de cooperação de seus revendedores no que diz respeito a exposições, espaço nas prateleiras, promoções e políticas de preço. O arranjo fornecedor-distribuidor mais avançado para um SVM administrado é o **projeto de distribuição**, que desenvolve um sistema de marketing planejado, profissionalmente gerenciado e vertical, que vai ao encontro das necessidades do fabricante e dos distribuidores.

**SISTEMA VERTICAL DE MARKETING CONTRATUAL** Um *SVM contratual* consiste em empresas independentes, atuantes em diferentes níveis de produção e distribuição, que integram seus programas por meio de contratos para, assim, obter mais economias ou impacto nas vendas do que poderiam conseguir sozinhas.<sup>61</sup> Consideradas às vezes como VAPs (parcerias que agregam valor, do inglês *value-adding partnerships*), há três tipos de SVM contratual:

1. **Redes voluntárias patrocinadas pelo atacadista** — os atacadistas organizam redes voluntárias de varejistas independentes para ajudar a padronizar suas práticas de vendas e obtêm economias de compra para competir eficazmente com grandes redes de organizações.

2. **Cooperativas de varejistas** — os varejistas tomam a iniciativa de organizar uma nova entidade de negócios para executar as funções de atacado e, às vezes, de fabricação. Os membros concentram a realização de suas compras pela cooperativa e planejam divulgação conjunta. Os lucros retornam aos membros na proporção de suas compras. Varejistas que não sejam membros também podem comprar por esse meio, mas não participam dos lucros.
3. **Organizações de franquia** — o membro de um canal chamado *franqueador* pode vincular vários estágios sucessivos ao processo de produção e distribuição. O sistema de franquias foi o tipo de varejo que mais cresceu nos últimos anos.

Embora a ideia básica seja antiga, há várias formas novas de franquia. O sistema tradicional é a *franquia de varejista patrocinada pelo fabricante*. A Ford, por exemplo, autoriza a venda de seus carros por concessionárias independentes que concordem em seguir condições específicas de vendas e serviços. Outro sistema é a *franquia de atacadista patrocinada pelo fabricante*. A Coca-Cola autoriza engarrafadoras (atacadistas) em vários mercados a comprar seu xarope, acrescentar água e gás, engarrafar e vender a varejistas em mercados locais. O sistema mais recente é a *franquia de varejista patrocinada pela empresa de serviços*, organizada por um fornecedor de serviços que presta seus serviços aos consumidores de maneira eficiente. É possível encontrar exemplos disso nos negócios de locação de automóveis (como Hertz e Avis), *fast-food* (como McDonald's e Burger King) e hotéis (como Howard Johnson e Ramada Inn). Em um sistema de dupla distribuição, as empresas usam tanto a integração vertical (o franqueador efetivamente é dono e administrador das unidades) como a governança de mercado (o franqueador licencia as unidades a outros franqueados).<sup>62</sup>

**A NOVA CONCORRÊNCIA NO VAREJO** Muitos varejistas independentes que não se juntaram a SVMs desenvolveram lojas especializadas que atendem segmentos especiais do mercado. O resultado é a polarização do varejo entre grandes organizações verticais de marketing e lojas especializadas independentes. Isso cria um problema para os fabricantes, que estão fortemente ligados a intermediários independentes, mas podem ter de se realinhar com sistemas verticais de marketing de rápido crescimento em condições menos atraentes. Além disso, os sistemas verticais de marketing constantemente ameaçam abandonar os grandes fabricantes e organizar sua própria fabricação. A nova concorrência no varejo não acontece mais entre unidades independentes de negócios, mas entre sistemas completos de redes programadas centralmente (corporativas, administradas e contratuais) que competem entre si para conseguir a maior economia de custos e a melhor resposta do cliente.

## SISTEMAS HORIZONTAIS DE MARKETING

Outro sistema de administração de canal é o **sistema horizontal de marketing**, no qual duas ou mais empresas não relacionadas unem recursos ou programas para explorar uma nova oportunidade de mercado. Isoladamente, as empresas carecem de recursos de capital, *know-how*, produção ou marketing para se aventurar sozinha, ou receiam assumir riscos. As empresas podem trabalhar juntas em uma base temporária ou permanente, ou criar uma joint-venture.

Por exemplo, muitas redes de supermercado fazem acordos com bancos para oferecer serviços bancários em suas lojas. O Citizen Bank tem mais de 500 agências em supermercados que perfazem aproximadamente um terço de sua rede de agências. As equipes de funcionários do Citizen que trabalham nesses locais são mais orientadas a vendas, mais jovens e provavelmente mais experientes em vendas no varejo do que o pessoal que trabalha nas tradicionais agências físicas.<sup>63</sup>

## Práticas de marketing no e-commerce

O **e-commerce** utiliza um site para realizar uma transação ou facilitar a venda de bens e serviços pela internet. As vendas no varejo on-line explodiram nos últimos anos e é fácil perceber por quê. Os varejistas desse setor podem prover de modo previsível experiências convenientes, informativas e personalizadas para tipos bastante diversos de consumidores e empresas. Ao economizar o custo de espaço físico, funcionários e inventário, esses varejistas podem lucrar com a venda de baixo volume de produtos para mercados de nicho.

Enquanto os consumidores costumam navegar pela internet para tentar encontrar preços mais baixos,<sup>64</sup> os varejistas on-line competem em três principais aspectos de uma transação: (1) interação do cliente com o site; (2) entrega; e (3) capacidade de resolver problemas quando ocorrem.<sup>65</sup>

Podemos distinguir entre empresas **inteiramente virtuais**, que começaram com um site sem nenhuma existência prévia como empresa tradicional, e empresas **virtuais e físicas** (*brick-and-click*), empresas existentes que acrescentaram um site de informações e/ou e-commerce a suas operações.

## EMPRESAS INTEIRAMENTE VIRTUAIS

Existem vários tipos de empresa inteiramente virtuais: sites de busca, ISPs (provedores de serviços de internet, do inglês *internet service providers*), sites comerciais, sites de transação, sites de conteúdo e sites capacitadores. Os sites comerciais vendem toda espécie de bens e serviços, principalmente livros, discos, brinquedos, seguros, ações, roupas e serviços financeiros. Eles usam várias estratégias para competir: nos Estados Unidos, o AutoNation.com é o metamediário líder em vendas e serviços relacionados com carros; o Hotels.com é o líder de informações em reservas de hotéis; e o Buy.com lidera em preços baixos.

**FATORES DE SUCESSO DO E-COMMERCE** É preciso cuidado na hora de criar e operar sites de e-commerce. O atendimento ao cliente é fundamental. Compradores on-line podem selecionar um item para compra, mas não conseguir completar a transação. Pior ainda, apenas de 2 a 3% das visitas a lojas virtuais resultaram em vendas, em comparação com 5% das visitas a lojas de departamento.<sup>66</sup>

Para melhorar as taxas de conversão, as empresas devem tornar o site rápido, simples e fácil de usar. Algo tão simples como ampliar imagens do produto na tela pode aumentar o tempo de leitura e o volume de compras dos clientes.<sup>67</sup> Algumas das maiores empresas de e-commerce, como eBay e Amazon, oferecem entrega no mesmo dia nos principais mercados.<sup>68</sup> A política de devoluções também é crucial.<sup>69</sup> Para direcionar tráfego a um site, muitas empresas empregam o marketing de afiliados, contratando provedores de conteúdo on-line para direcionar negócios aos sites de suas marcas.<sup>70</sup>

Levantamentos com consumidores sugerem que os inibidores mais significativos das compras pela internet são a ausência de experiências prazerosas, interação social e contato com um representante da empresa.<sup>71</sup> As empresas passaram a trabalhar nesse problema. Muitas já oferecem conversas on-line em tempo real para fornecer aos clientes em potencial aconselhamento imediato sobre produtos e sugerir a compra de itens adicionais. Quando um representante participa ativamente de uma venda, o valor médio por pedido costuma ser maior. Empresas B2B também precisam dar uma face humana a sua presença eletrônica e algumas tiram proveito de tecnologias como ambientes virtuais, blogs, vídeos on-line e recursos como *click-to-chat*.

Para aumentar a satisfação do cliente e os valores de entretenimento e de informação das experiências de compras baseadas na web, algumas empresas utilizam *avatars*, representações gráficas de personagens virtuais, animados, que atuam como representantes da empresa, assistentes pessoais de compras, guias de sites ou parceiros de conversação. Os avatares podem aumentar a eficácia de um canal de vendas pela internet, especialmente se são vistos como especialistas ou atrativos.<sup>72</sup>

Garantir a segurança e a privacidade on-line continua a ser importante. Os clientes devem considerar o site confiável, ainda que represente uma empresa altamente confiável no mundo real. Investimentos em design e processos de sites podem ajudar a tranquilizar os clientes sensíveis aos riscos da internet.<sup>73</sup>

**E-COMMERCE B2B** Embora a mídia tenha dado muita atenção a sites B2C (da empresa para o consumidor, do inglês *business-to-consumer*), a atividade é ainda mais intensa nos sites B2B (de empresa para empresa, do inglês *business-to-business*), que vêm mudando profundamente o relacionamento fornecedor-cliente.

No passado, os compradores precisavam se empenhar para coletar informações sobre fornecedores globais. Os sites B2B tornam os mercados mais eficientes, proporcionando aos compradores fácil acesso a um grande volume de informações a partir de: (1) sites de fornecedores;



(2) *intermediários de informação*, intermediários que agregam valor coletando e disponibilizando informações sobre alternativas; (3) *market makers*, intermediários que criam mercados ligando compradores a vendedores; e (4) *comunidades de clientes*, sites em que compradores podem trocar informações sobre bens e serviços de fornecedores.<sup>74</sup>

As empresas têm usado sites de leilões B2B, taxa pré-definida de câmbio, catálogos de produtos on-line, sites de permuta e outros recursos da internet para obter preços melhores. Ironicamente, o maior dos *market makers* B2B é o Alibaba, criado na China, onde os negócios enfrentam décadas de barreiras a empreendimentos privados.<sup>75</sup>

**ALIBABA** Concebido por Jack Ma, o Alibaba surgiu em 1999 e cresceu ao longo da década seguinte para se tornar o maior mercado B2B on-line do mundo, permitindo a pessoas e empresas comprar e vender qualquer tipo de produto, de maçãs Fuji a Boeings 737. No Dia dos Solteiros, em 11 de novembro de 2012 — uma distorção local do Dia dos Namorados e a principal data de compras on-line na China — Taobao (um mercado consumidor-consumidor) e Tmall (um mercado B2C), as duas principais plataformas do Alibaba, alcançaram US\$ 5,75 bilhões em vendas provenientes de 400 milhões

de visitantes únicos em 24 horas. Mais de 10 milhões dos 16 milhões de encomendas entregues na China todos os dias são originários da Taobao e da Tmall, de modo que os provedores de logística são cruciais (não há equivalentes da UPS ou da FedEx). Um híbrido de Amazon.com, eBay, Rackspace e PayPal, o Alibaba ganha dinheiro principalmente das comissões e da propaganda de compradores e vendedores que trocam mercadorias. Para conquistar a confiança do cliente, foi criado o TrustPass, pelo qual os usuários pagam uma taxa para o Alibaba, que contrata um serviço terceirizado para investigá-los. Os

usuários devem ter cinco pessoas que atestem a seu favor e fornecer uma lista de todos os seus certificados e licenças comerciais. Qualquer pessoa no Alibaba que tenha feito negócio com um de seus usuários é encorajada a comentar sobre a empresa, da mesma forma que os compradores comentam sobre aqueles que vendem pela Amazon.com ou pelo eBay. A empresa estava avaliada em mais de US\$ 230 bilhões em 2014, e ultrapassou os US\$ 500 bilhões em capitalização de mercado (*market cap*) em 2018, tomando os 24% de participação do Yahoo! um investimento acertado.

O impacto concreto desses mecanismos é tornar os preços mais transparentes. No caso de produtos indiferenciados, a pressão sobre os preços aumentará. No caso de produtos altamente diferenciados, os compradores terão uma visão mais clara de seu verdadeiro valor. Os fornecedores de produtos superiores poderão compensar a transparência nos preços com a transparência no valor; fornecedores de produtos convencionais precisarão reduzir seus custos para se tornarem competitivos.

## EMPRESAS VIRTUAIS E FÍSICAS

Embora a decisão de acrescentar ou não um canal de e-commerce tenha torturado muitas empresas tradicionais — por receio de causar conflitos de canal com seus varejistas, representantes ou lojas próprias no mundo real —, a maioria acabou acrescentando a internet como um canal de distribuição ao se dar conta do volume de negócios gerado on-line.<sup>76</sup> Até mesmo a Procter & Gamble, que usou exclusivamente os canais físicos tradicionais de distribuição por anos, passou a comercializar on-line algumas grandes marcas como Tide, Pampers e Olay, em parte para poder acompanhar os hábitos de compra dos consumidores mais de perto.<sup>77</sup> Um estudo mostrou que mais de um terço dos usuários da internet fizeram compras diretamente de sites de marca.<sup>78</sup>

Assim, gerenciar canais virtuais e convencionais tornou-se prioritário para muitas empresas.<sup>79</sup> Existem ao menos três estratégias para conquistar a aceitação de intermediários. Uma delas é oferecer marcas ou produtos diferentes na internet. Outra é oferecer comissões maiores aos parceiros convencionais para amortecer o impacto negativo sobre as vendas. A terceira é receber pedidos no site, mas delegar a entrega e a cobrança aos varejistas. A Harley-Davidson decidiu seguir com cuidado antes de estrear na internet.<sup>80</sup>

**HARLEY-DAVIDSON** Considerando que a Harley vende mais de US\$ 1 bilhão em peças e acessórios a seus fiéis seguidores — gerando assim cerca de um quarto de sua receita anual —, um empreendimento on-line seria um passo óbvio para conquistar mais consumidores. No entanto, a empresa precisava tomar

cuidado para evitar a ira de 850 revendedores que se beneficiavam das altas margens de lucro dessas vendas. A solução encontrada foi estimular os clientes on-line a escolher um revendedor Harley-Davidson participante de quem comprar, assegurando que o revendedor continue a ser o ponto focal da experiência

do cliente. Os revendedores, por sua vez, tiveram de concordar com uma série de padrões, como verificar o recebimento de pedidos duas vezes por dia e despachá-los imediatamente. A retirada de mercadoria na loja também é uma opção e alguns produtos estão disponíveis apenas na loja.

A Harley-Davidson preocupou-se em não irritar sua rede de revendedores fiéis ao expandir a distribuição on-line de suas peças ou acessórios e mercadorias em geral.



Créditos: © picturesbyrob/Alamy.

## Práticas de marketing no m-commerce

A existência de canais e mídias móveis pode manter os consumidores conectados e interagindo com uma marca conforme sua conveniência. Em meados de 2013, mais da metade de todos os compradores on-line dos Estados Unidos haviam efetuado uma transação por dispositivo móvel, e o m-commerce representava mais de 11% de todo o e-commerce.<sup>81</sup> Esperava-se que os tablets ultrapassem os celulares nas compras por dispositivos móveis, e uma estimativa previa que os tablets representariam mais de 70% das vendas no varejo móvel até 2017.<sup>82</sup>

Em alguns países, o m-commerce já tem posição consolidada. Os consumidores asiáticos usam seus celulares como seu computador principal e beneficiam-se de uma infraestrutura móvel bem desenvolvida. Anúncios para celular são bem aceitos pelos consumidores e relativamente econômicos para as empresas. Na Coreia do Sul, a Tesco criou lojas virtuais para passageiros do metrô de Seul. Painéis com fotos de prateleiras de supermercado, com uma ampla gama de produtos e imagens de marca, foram dispostos nas paredes das estações. Os consumidores podiam encomendar produtos para entrega em domicílio simplesmente tirando fotos com seus celulares.<sup>83</sup>

Milhões de adolescentes japoneses carregam telefones DOCOMO (celular com acesso à internet) disponibilizados pela NTT (Nippon Telephone and Telegraph), o maior provedor de serviços móveis do país com uma rede LTE de alta velocidade. Eles também podem usar seus celulares para encomendar produtos. Todo mês, o assinante recebe uma conta da NTT listando a taxa de assinatura mensal, a taxa de utilização e o custo de todas as transações.<sup>84</sup>

O m-commerce está bem estabelecido na Coreia do Sul, onde lojas virtuais foram montadas nas estações do metrô.



Créditor: Associated Press.

Nos Estados Unidos, o m-commerce tem se popularizado e assumido as mais variadas formas. É fácil entender como entretenimento, viagens, eventos esportivos e outras categorias com limitação de tempo podem beneficiar-se dos aplicativos de telefonia móvel, mas o impacto do m-commerce vai muito além disso. Consumidores e empresas estão se adaptando.<sup>85</sup> Vejamos o caso da Dunkin' Donuts.<sup>86</sup>

**DUNKIN' DONUTS** Adepta inicial do marketing móvel, a Dunkin' Donuts refinou seu programa DD Perks como parte de sua meta corporativa de assumir a liderança em mobilidade digital na indústria de QSR (restaurante de serviço rápido, do inglês *quick serve restaurant*). O programa DD foi integrado a um aplicativo que une os pontos de vendas e os canais de mobilidade

da empresa para recompensar clientes fiéis e incentivá-los a aumentar a frequência e os gastos em cada visita. O aplicativo móvel recebeu 3,5 milhões de downloads já no primeiro ano. Ao criar um histórico de compras e um perfil de clientes, a Dunkin' Donuts pode oferecer produtos mais personalizados e ofertas com direcionamento geográfico que variam à medida que

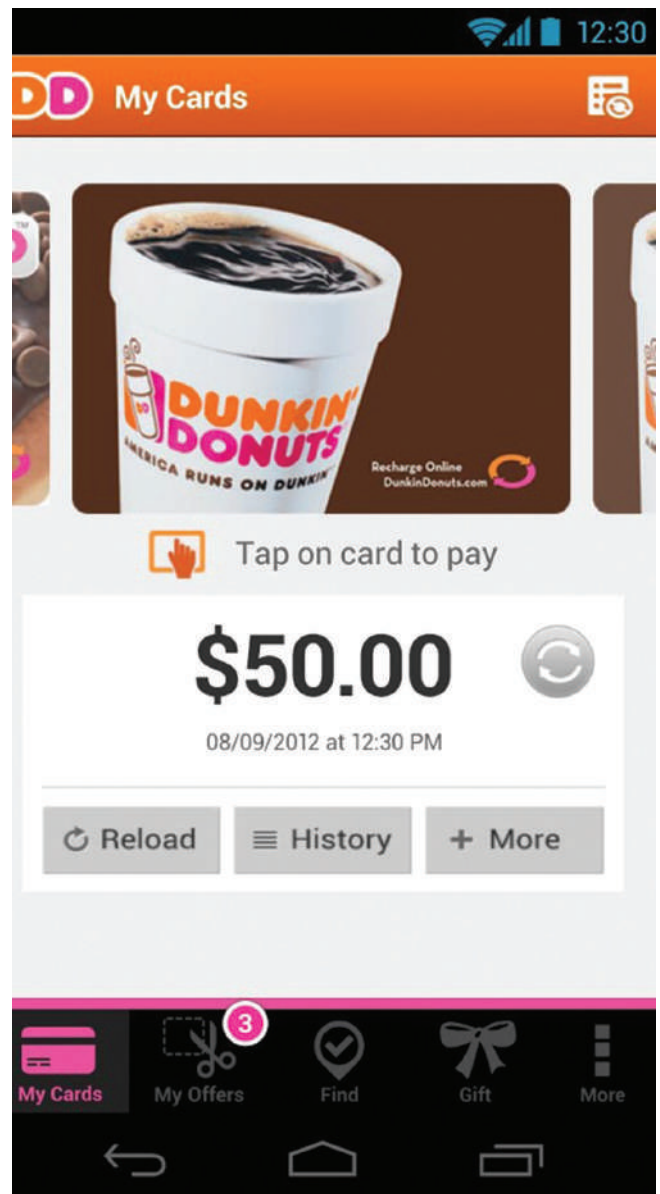
os clientes transitam de um mercado a outro. O aplicativo inclui um recurso de localização de lojas e permite que os clientes paguem por bebidas e refeições com um código de barras digitalizado no ponto de venda. A empresa também usa o Twitter para ativar promoções e sorteios rápidos e divertidos para seus clientes em trânsito.

## MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DE CLIENTES E EMPRESAS

Os consumidores estão mudando radicalmente a maneira de comprar, cada vez mais usando o celular para enviar mensagens sobre um produto a um amigo ou parente enquanto fazem compras em uma loja. Cinquenta por cento das buscas no Google são realizadas de celulares.<sup>87</sup> As mulheres usam mais o aparelho do que os homens em todas as fases da experiência de compra, elaborando listas de compras e listas de desejos de produtos, colecionando cupons e compartilhando fotos dos itens comprados.<sup>88</sup>

As empresas têm procurado dar a seus clientes mais controle sobre suas experiências de compra, incorporando tecnologias digitais às lojas, especialmente por meio de aplicativos móveis. Confira estes dois exemplos:

- Embora a Nordstrom esperasse que seu aplicativo fosse usado remotamente, muitos clientes o ativavam enquanto faziam compras em uma loja em vez de se dirigir a um vendedor. Como um executivo da empresa observou, “muitos consumidores gostam de tocar, sentir e experimentar a mercadoria, mas também querem as informações disponíveis na internet”. A Nordstrom disponibiliza conexão Wi-Fi em quase todas as lojas, em parte para que seu aplicativo funcione rapidamente.<sup>89</sup>
- A American Express lançou o programa de comércio social *Link-Like-Love* (Conectar, gostar, amar), que envia aos associados do cartão ofertas personalizadas, sem cupons, baseadas em suas *curtidas* no Facebook e *check-ins* no Facebook Places. Essas ofertas podiam ser resgatadas automaticamente no momento do uso do cartão de crédito. Por meio de uma parceria com o Foursquare, os associados do cartão também podiam receber e resgatar automaticamente ofertas promocionais com base em sua atividade nessa rede social.<sup>90</sup>



A Dunkin' Donuts está determinada a ser líder de mercado em mobilidade digital para seus produtos e marcas.



## PRÁTICAS DE MARKETING NO M-COMMERCE

As empresas vêm adotando uma série de práticas tradicionais e novas de m-commerce.

**PROPAGANDA E PROMOÇÃO** Entender como os consumidores querem usar seus celulares é fundamental para entender o papel da propaganda nesse processo. Considerando que a tela é de tamanho reduzido em comparação a computadores e notebooks e a atenção que se presta é fugaz, cumprir o papel tradicional da propaganda de informar e persuadir é mais desafiador quando se trata de m-commerce. A vantagem é que os consumidores estão mais envolvidos e atentos a seus celulares do que quando navegam pela internet.<sup>91</sup> No entanto, várias empresas de m-commerce têm eliminado os anúncios para que os consumidores possam fazer compras com o mínimo possível de cliques.<sup>92</sup>

As promoções são um caso diferente. Os consumidores costumam usar seus celulares para encontrar ofertas ou aproveitá-las: a taxa de resgate para cupons virtuais (10%) excede em muito à de cupons impressos (1%).<sup>93</sup> Para os varejistas, pesquisas revelam que as promoções por dispositivos móveis podem levar os consumidores a percorrer maiores distâncias dentro de uma loja e fazer mais compras não planejadas.<sup>94</sup>

**GEOFENCING** A ideia do *geofencing* é segmentar clientes por meio de uma promoção para dispositivos móveis quando estiverem em um espaço geográfico definido, geralmente próximo a uma loja ou dentro dela. O serviço de localização requer apenas um aplicativo e coordenadas de GPS, mas os consumidores têm que fazer a adesão (*opt-in*). Consideremos estas aplicações:<sup>95</sup>

- A Neiman-Marcus adota o *geofencing* em suas lojas para que seus vendedores saibam quando seus clientes mais valiosos estão no local e possam analisar seu histórico de compras para oferecer um serviço mais personalizado.
- A fornecedora de artigos para atividades ao ar livre The North Face utiliza o *geofencing* ao redor de parques e resorts de esqui, além de suas lojas.
- A marca de cosméticos Kiehl usa o *geofencing* em torno de suas lojas independentes e de seus quiosques dentro de outras lojas. Ela anuncia as ofertas em caixas registradoras, páginas de mídia social e lista de e-mails, oferecendo aos clientes um protetor labial gratuito no ato da adesão. Milhares de clientes já aderiram, mas a empresa limita seus textos a três por mês para evitar ser invasivo.

A fornecedora de artigos para atividades ao ar livre The North Face segmenta clientes com promoções de m-commerce em parques e resorts de esqui, assim como na proximidade de suas lojas.





## PRIVACIDADE

O fato de uma empresa poder identificar a localização de um cliente ou funcionário com a tecnologia GPS suscita questões de privacidade. Como tantas outras novas tecnologias, esses serviços baseados em localização têm potencial para o bem e para o mal, e vão, em última análise, justificar escrutínio público e regulamentação.

Muitos consumidores toleram bem os *cookies*, os perfis e outras ferramentas digitais que permitem às empresas de comércio eletrônico saber quem são eles ou quando e como fazem compras, mas se preocupam quando esse tipo de rastreamento ocorre em loja. Quando a Nordstrom informou aos clientes que estava testando novas tecnologias para rastrear sua movimentação seguindo os sinais Wi-Fi de seus celulares, alguns consumidores se opuseram a isso, levando a empresa a abandonar a experiência.<sup>96</sup>

## Conflito, cooperação e concorrência

Independentemente da qualidade do projeto e do gerenciamento dos canais, sempre haverá algum conflito, porque os interesses das empresas participantes nem sempre coincidem. Um **conflito de canal** ocorre quando as ações de um membro de um canal impedem que outro canal atinja seu objetivo. A gigante de software Oracle Corp., atormentada por um conflito de canal entre sua força de vendas e seus fornecedores parceiros, testou diversas soluções, inclusive a de implementar novos ‘territórios de todos os parceiros’, onde todas as negociações, exceto por contas estratégicas específicas, passariam por parceiros Oracle selecionados. Isso permitiu que os parceiros assegurassem contas superiores a US\$ 1 bilhão.<sup>97</sup>

A **coordenação do canal** ocorre quando os membros atuam em conjunto para atingir os objetivos do canal, em oposição a seus objetivos individuais potencialmente incompatíveis.<sup>98</sup> Aqui, examinaremos três questões: Que tipos de conflito surgem nos canais? O que causa o conflito de canais? O que pode ser feito para resolver as situações de conflito?

## Tipos de conflito e concorrência

Suponhamos que um fabricante estruture um canal vertical formado por atacadistas e varejistas na expectativa de obter cooperação do canal e maiores lucros para todos os membros. Contudo, podem ocorrer conflitos vertical, horizontal e multicanal.

- **Conflito horizontal de canal.** Ocorre entre membros de mesmo nível de um canal. Alguns franqueados da Pizza Inn reclamaram que outros franqueados usavam ingredientes de qualidade inferior, ofereciam atendimento inadequado aos clientes e prejudicavam a imagem da marca como um todo.
- **Conflito vertical de canal.** Ocorre entre diferentes níveis no mesmo canal. Quando a Estée Lauder criou um site para vender suas marcas Clinique e Bobbi Brown, a loja de departamento Dayton Hudson reduziu o espaço dedicado a produtos da empresa.<sup>99</sup> Uma maior consolidação varejista — os 10 maiores varejistas norte-americanos representam mais de 80% dos negócios de um fabricante médio — levou a maior pressão de preços e influência de varejistas.<sup>100</sup> O Walmart, por exemplo, é o principal comprador de muitos fabricantes, incluindo Disney, Procter & Gamble e Revlon, e é capaz de impor preços reduzidos ou descontos por volume desses e de outros fornecedores.<sup>101</sup>
- **Conflito multicanal.** Existe quando o fabricante estabelece dois ou mais canais que vendem para o mesmo mercado.<sup>102</sup> Esse conflito tende a se tornar bastante intenso quando membros de um canal conseguem um preço menor (com base em maior volume de compras) ou trabalham com uma margem de lucro menor. Quando a Goodyear começou a vender suas conhecidas marcas de pneus na Sears, no Walmart e na Discount Tire, irritou seus revendedores independentes e, por fim, conseguiu tranquilizá-los, oferecendo modelos exclusivos de pneus que não poderiam ser encontrados em outros varejistas.

## CAUSAS DO CONFLITO DE CANAL

Algumas causas de conflito de canal são fáceis de resolver; outras, não. O conflito pode ser desencadeado por:

- **Incompatibilidade de objetivos.** O fabricante pode querer atingir rápida penetração no mercado por meio de uma política de preços reduzidos. Os revendedores, ao contrário, podem preferir trabalhar com margens de lucros maiores e buscar lucratividade de curto prazo.
- **Direitos e papéis pouco claros.** A HP pode vender computadores pessoais para grandes empresas por intermédio de sua própria força de vendas, mas seus revendedores licenciados também podem tentar conseguir essas contas vultosas. Limites territoriais e crédito pelas vendas costumam gerar conflitos.
- **Diferenças de percepção.** O fabricante pode estar otimista quanto à perspectiva econômica de curto prazo e querer que os revendedores mantenham um estoque maior. Os revendedores podem não concordar. Na categoria de bebidas, não é incomum que surjam conflitos entre fabricantes e seus distribuidores sobre a melhor estratégia de propagação.
- **Dependência dos intermediários em relação ao fabricante.** O destino de revendedores exclusivos, como concessionárias de automóveis, é afetado de perto pelas decisões do fabricante quanto ao produto e aos preços. Essa situação cria um enorme potencial de conflito.

## GERENCIAMENTO DO CONFLITO DE CANAL

Em certa medida, conflitos de canal podem ser construtivos e levar um ambiente em transformação a uma adaptação mais dinâmica; entretanto, em excesso provoca desequilíbrio.<sup>103</sup> O desafio não é eliminar o conflito, o que é impossível, e sim lidar melhor com ele. Advertências verbais, multas, bônus retidos e outros recursos podem punir uma empresa que cometeu uma violação e impedir outras.<sup>104</sup> A Tabela 17.2 lista alguns mecanismos para gerenciar conflitos com eficácia, que discutiremos a seguir.<sup>105</sup>

**Justificativa estratégica** Em alguns casos, uma justificativa estratégica convincente de que os membros do canal atendem segmentos distintos e não competem tanto como se poderia pensar pode reduzir o potencial de conflito entre eles. Desenvolver versões especiais de produtos para diferentes membros de canal — variantes da marca conforme descrito no Capítulo 11 — é uma forma clara de demonstrar essa distinção.<sup>106</sup>

**Dupla compensação** Pela dupla compensação, paga-se aos canais existentes por vendas feitas via novos canais. Quando a Allstate começou a vender seguro on-line, concordou em pagar aos corretores uma comissão de 2% para atendimento pessoal a clientes que haviam feito cotações pela internet. Apesar de menor do que a comissão normal de 10% para operações convencionais, serviu para reduzir tensões.<sup>107</sup>

**Metas superordenadas** Os membros do canal podem chegar a um acordo sobre a meta fundamental ou superordenada que estejam buscando juntos, seja ela sobrevivência, participação de mercado, alta qualidade ou satisfação do cliente. Eles costumam tomar essa atitude quando o canal enfrenta uma ameaça externa, como um canal concorrente mais eficiente, uma legislação adversa ou uma mudança nos desejos do consumidor.

**Troca de funcionários** Uma etapa útil é a troca de pessoas entre dois ou mais níveis de canal. Os executivos da GM poderiam concordar em trabalhar por um curto período em algumas concessionárias, e alguns proprietários de concessionárias poderiam trabalhar no departamento de políticas de revenda da GM. Espera-se que, assim, os participantes passem a entender o ponto de vista um do outro.

**Participação conjunta em associações** Da mesma forma, as empresas podem encorajar a participação conjunta em associações setoriais. Uma boa cooperação entre a Grocery Manufacturers of America e o Food Marketing Institute, que representam a maioria das redes de produtos alimentícios, levou ao desenvolvimento do UPC (código universal de produtos, do inglês

**Tabela 17.2** Estratégias para administrar conflitos de canais

Justificativa estratégica
Dupla compensação
Metas superordenadas
Troca de funcionários
Participação conjunta em associações
Cooptação
Diplomacia, mediação ou arbitragem
Processo judicial

*universal product code*). As associações podem discutir problemas entre os fabricantes de alimentos e os varejistas e resolver essas questões de maneira sensata.

**Cooptação** A *cooptação* é o esforço de uma organização para conquistar o apoio dos líderes de outra organização mediante sua inclusão em conselhos consultivos, conselhos de administração e afins. Contanto que a organização que toma a iniciativa trate os líderes com respeito e ouça suas opiniões, a cooptação pode reduzir o conflito. Contudo, para conseguir o apoio desses líderes, talvez tenha de fazer concessões no que se refere a políticas e planos.

**Diplomacia, mediação e arbitragem** Quando o conflito é crônico ou agudo, as partes podem ter de recorrer a meios mais contundentes. A *diplomacia* acontece quando cada lado envia uma pessoa ou grupo para se reunir com os representantes da outra parte e resolver o conflito. Com a *mediação*, recorre-se a uma terceira parte neutra que tenha habilidade para conciliar os interesses das duas partes. Na *arbitragem*, duas partes concordam em apresentar seus argumentos a um ou mais árbitros e aceitar a decisão deles.

**Processo judicial** Algumas vezes, quando nenhum desses métodos se mostra eficiente, um parceiro de canal pode decidir mover um processo judicial.<sup>108</sup> Quando a Coca-Cola decidiu distribuir a bebida Powerade diretamente a armazéns regionais do Walmart, 60 engarrafadores se queixaram de que a prática prejudicaria suas atribuições centrais de DSD (distribuição loja a loja, do inglês *direct store distribution*) e moveram uma ação judicial. Um acordo permitiu a exploração mútua do novo serviço e de sistemas de distribuição complementares ao sistema DSD.<sup>109</sup>



Há casos em que conflitos de canal precisam ser resolvidos por ação judicial, como ocorreu com a Coca-Cola e sua disputa com o Walmart em relação ao Powerade.

## DILUIÇÃO E CANIBALIZAÇÃO

Os profissionais de marketing devem ter cuidado para não diluir suas marcas por meio de canais inadequados, particularmente as marcas de luxo, cuja imagem muitas vezes se baseia em exclusividade e atendimento personalizado. Calvin Klein e Tommy Hilfiger sofreram um duro golpe ao vender muitos de seus produtos em canais de desconto.

Considerando os esforços que essas marcas fazem para mimar clientes em suas lojas — porteiros, taças de champanhe, ambiente extravagante —, tiveram que trabalhar arduamente para também oferecer uma experiência de alta qualidade on-line. Elas não estão negligenciando suas lojas, mas sim mesclando cada vez mais ambos os canais. A Gucci firmou parceria com a Samsung Electronics para criar uma experiência imersiva em loja para seus relógios e joias, que combina o comércio físico e o virtual. As lojas apresentam vitrines transparentes que mostram imagens em uma tela sem obscurecer os produtos por trás dela e uma seção digital de uma loja dentro de outra, onde os clientes podem usar tablets para navegar.<sup>110</sup> Para atingir clientes de alto poder aquisitivo que trabalham muito e têm pouco tempo para fazer compras, marcas requintadas do mundo da moda como Dior, Louis Vuitton e Fendi divulgaram sites de e-commerce como uma forma de os clientes pesquisarem itens antes de entrar em uma loja e como um meio de combater as falsificações vendidas na internet.

## QUESTÕES LEGAIS E ÉTICAS NAS RELAÇÕES DE CANAL

De modo geral, as empresas são livres para estabelecer qualquer arranjo de canal que lhes convenha. Na verdade, há leis que procuram evitar que as empresas façam uso de táticas de exclusão capazes de impedir os concorrentes de utilizar um canal. Aqui, consideraremos brevemente a legalidade de certas práticas, incluindo direito de exclusividade, exclusividade territorial, acordos vinculados e direitos de revendedores.

Vimos anteriormente que, em decorrência da *distribuição exclusiva*, apenas certos pontos de venda têm autorização para comercializar os produtos de uma empresa. Exigir que esses revendedores não trabalhem com produtos da concorrência é denominado *direito de exclusividade*. Ambas as partes se beneficiam com os acordos de exclusividade: o fabricante obtém pontos de venda mais fiéis e dependentes e os revendedores obtêm uma fonte fixa de suprimento de produtos especiais, além de mais suporte por parte do fabricante. Os acordos de exclusividade são legais, contanto que não diminuam a concorrência de maneira significativa ou criem monopólio, e que ambas as partes entrem no acordo voluntariamente.

O direito de exclusividade inclui acordos territoriais exclusivos. O fabricante pode concordar em não vender para outros revendedores em determinada área ou o comprador pode concordar em vender apenas em seu próprio território. A primeira prática eleva o entusiasmo e o compromisso do revendedor. É também perfeitamente legal — um fabricante não tem nenhuma obrigação legal de vender por intermédio de mais lojas do que desejar. Já a segunda prática, pela qual o fabricante tenta impedir que um revendedor venda fora de seu território, tornou-se uma importante questão legal.

Os fabricantes de uma marca forte às vezes vendem para os revendedores apenas se estes trabalharem com outros produtos da linha ou mesmo com a linha toda. Essa prática é conhecida como *forçar a linha completa*. Esses **acordos vinculados** não são necessariamente ilegais, mas violam a lei de alguns países como, por exemplo, os Estados Unidos, quando têm o efeito de diminuir consideravelmente a concorrência.

Livres para escolher seus revendedores, os fabricantes enfrentam algumas limitações quanto ao seu direito de encerrar as atividades de venda. Em geral, só podem eliminar revendedores 'por justa causa'. Porém, não caracteriza justa causa o revendedor se recusar a cooperar com o fabricante em acordos questionáveis, tais como distribuição exclusiva ou acordos vinculados.



## Resumo

1. A maioria dos fabricantes não vende suas mercadorias diretamente ao consumidor final. Entre fornecedores e consumidores finais, há um ou mais canais de marketing, um conjunto de intermediários que desempenham uma variedade de funções.
2. As decisões a respeito do canal de marketing estão entre as mais difíceis enfrentadas pela administração de uma empresa. Um ou mais canais escolhidos pela empresa afetam todas as outras decisões de marketing.
3. As empresas utilizam intermediários quando faltam recursos financeiros para trabalhar com marketing direto, quando este não é viável ou quando podem ganhar mais fazendo uso de intermediários. As funções mais importantes desempenhadas por eles são obtenção de informações, promoção, negociação, formalização de pedidos, financiamento, posse física, pagamento e transferência de propriedade, além da incumbência de assumir os riscos.
4. Os fabricantes têm muitas opções para alcançar um mercado. Podem vender diretamente ou utilizar canais de um, dois ou três níveis de intermediários. Para decidir que tipos de canal utilizar, é preciso analisar as necessidades do cliente, estabelecer os objetivos do canal e identificar e avaliar as principais opções, incluindo os tipos e o número de intermediários a serem envolvidos no canal.
5. O gerenciamento eficaz do canal exige seleção, treinamento e motivação de intermediários. A meta é formar uma parceria de longo prazo que seja lucrativa para todos os membros.
6. Os canais de marketing caracterizam-se pela mudança contínua e, às vezes, radical. Três das mais importantes tendências são o crescimento dos sistemas vertical, horizontal e multicanal de marketing.
7. O e-commerce firmou-se à medida que as empresas passaram a adotar um sistema de canais virtual e físico (*brick-and-click*). O m-commerce (venda via celulares e tablets) também está ganhando importância. Alguns consumidores aderem ao *showrooming*, atividade na qual vão às lojas para examinar produtos, mas compram pela internet mais tarde em busca de um preço menor.
8. A integração de canais deve reconhecer os pontos fortes distintos da venda on-line, off-line e móvel e maximizar suas contribuições conjuntas.
9. Todos os canais de marketing têm um potencial de conflito e concorrência como resultado da incompatibilidade de metas; papéis e direitos mal definidos; diferenças de percepção; e relacionamentos interdependentes. As empresas podem tentar administrar conflitos por meio de dupla compensação, metas superordenadas, troca de funcionários, cooptação e outros meios.
10. Cabe à empresa decidir sobre os arranjos de canal a serem adotados, mas há algumas questões legais e éticas a serem consideradas com relação a práticas como direito de exclusividade, exclusividade territorial, acordos vinculados e direitos de revendedores.

## Aplicações

### Debate de marketing

#### FAZ DIFERENÇA ONDE VOCÊ VENDE?

Algumas empresas acreditam que a imagem do canal que escolhem para vender seus produtos não é importante — tudo o que importa é que os clientes certos comprem e que o produto seja apresentado da forma correta. Outras afirmam que a imagem do canal — como uma loja no varejo — é fundamental e deve ser coerente com a imagem do produto.

**ASSUMA UMA POSIÇÃO:** A imagem dos canais não afeta a imagem da marca dos produtos vendidos ou a imagem dos canais deve ser coerente com a imagem da marca?

### Discussão de marketing

#### INTEGRAÇÕES DE CANAL

Pense em suas lojas favoritas. Como elas integraram seu sistema de canais? Como você gostaria que esses canais fossem integrados? Você utiliza os múltiplos canais dessas empresas? Por quê?

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### Amazon.com

Fundada por Jeff Bezos em 1995, a Amazon.com foi lançada como a “maior livreria do mundo”. Ele prometia revolucionar o varejo e, ao longo dos anos, desbravou uma trilha de inovações de e-commerce que muitos executivos têm estudado e adotado.

A Amazon inicialmente se propôs a criar vitrines personalizadas para cada cliente, fornecendo informações mais úteis e opções mais variadas do que se poderia encontrar em uma típica livreria de bairro. Os leitores podem avaliar livros e classificá-los em uma escala de uma a cinco estrelas, e os internautas classificam as resenhas por seu grau de utilidade. O serviço de recomendação pessoal da Amazon agrega dados sobre padrões de compra para inferir por qual livro determinado consumidor pode se interessar. A empresa também conta com um recurso revolucionário que permite aos consumidores fazerem compras com um só clique.

No final da década de 1990, a Amazon começou a diversificar sua linha de produtos com DVDs e vídeos e, mais tarde, com produtos eletrônicos, jogos, brinquedos, software, videogames e presentes. A Amazon, com continuidade a expandir suas ofertas de produtos com o lançamento, em 2007, da Amazon Video On Demand, que permite aos consumidores alugar ou comprar filmes e programas de TV por meio de seus computadores ou televisores. Mais tarde naquele ano, a Amazon.com apresentou o Amazon MP3, que concorre diretamente com o iTunes da Apple e conta com a participação de todas as grandes gravadoras.

O maior sucesso da empresa em lançamento de produto de marca própria foi o Kindle, um leitor de livro eletrônico que oferece centenas de milhares de livros, revistas, blogs e jornais em questão de segundos. Tão fino quanto uma revista e leve como um livro de bolso, esse aparelho foi o produto mais vendido da Amazon.com em 2009. Hoje em dia, pode-se

encontrar praticamente qualquer coisa que se queira na Amazon.com. A empresa se estabeleceu com sucesso como a maior varejista on-line no mundo, permitindo que empresas de todo tipo vendam itens no site.

Além de seu negócio central, a Amazon.com também administra um programa de 'associados', os quais são vendedores ou empresas independentes que recebem comissão por indicar clientes para fazer compras no site de várias maneiras, como links diretos e banners de propaganda, bem como por Amazon Widgets, miniaplicativos que exibem a vasta seleção de produtos da Amazon.com. Os associados podem criar um serviço operado pela loja virtual da Amazon facilmente, com baixo risco e sem custo adicional ou conhecimento de programação. O Fulfillment by Amazon (FBA) coleta, embala e transporta os produtos para os clientes do comerciante.

O segredo do sucesso consistente da Amazon.com é a disposição de investir em novas tecnologias da internet para tornar as compras on-line mais rápidas, mais fáceis e mais gratificantes para seus clientes e comerciantes terceirizados. Durante a alta temporada de 2012, a empresa vendeu aproximadamente 306 itens por segundo ou 26 milhões de itens por dia. Não admira que busque continuamente maneiras de melhorar o processo de entrega. Por uma taxa anual de US\$ 99, a Amazon Prime fornece transporte expresso gratuito ilimitado para milhões de itens. Embora o frete grátis e os cortes de preços sejam às vezes impopulares junto aos investidores, Bezos acredita que geram satisfação do cliente, fidelidade e frequência de pedidos de compra.

Em 2013, a Amazon.com anunciou uma parceria com o Serviço Postal dos Estados Unidos para começar a entregar pedidos também aos domingos. Bezos também previu no programa *60 Minutes* que a empresa poderia usar drones no futuro próximo para fazer entregas no mesmo dia de produtos leves a distâncias curtas dos armazéns de distribuição. (Os críticos, contudo, acham isso improvável por diversas razões.)

A Amazon também manteve preços competitivos e baixos durante toda a fase de expansão de produtos. A empresa compreende a importância de manter preços reduzidos a fim de impulsionar o volume de que precisa para se manter na liderança do mercado e expandir-se

geograficamente. A prática da Amazon de vender livros a preços muito reduzidos, no entanto, incomodou alguns de seus parceiros de canal no meio editorial, assim como suas tentativas de vir a ser uma editora.

Desde o início, Bezos afirmou que, embora tenha começado como uma livraria virtual, com o tempo *queria de tudo e a todos* por meio da Amazon.com. A empresa continua a investir pesadamente em tecnologia, está focada no longo prazo e tem conseguido posicionar-se como uma empresa de tecnologia com sua ampla gama de Amazon Web Services. Essa coleção cada vez maior de serviços de infraestrutura atende às necessidades de varejo de empresas de praticamente todos os portes. A Amazon reinventou-se com sucesso por várias vezes e criou um canal crucial para comerciantes de todo o mundo, capazes de atingir mais de 244 milhões de clientes globalmente.

## Questões

1. Por que a Amazon.com obteve sucesso on-line quando muitas outras empresas falharam?
2. O Kindle revolucionou a indústria do livro? Por quê?
3. O que o futuro reserva para a Amazon.com? Para onde mais ela pode crescer?

*Fontes:* Click to Download. *Economist*, 19 ago. 2006, p. 57-58; HOF, Robert D. Jeff Bezos' Risky Bet. *BusinessWeek*, 13 nov. 2006; SCHONFIELD, Erick. The Great Giveaway. *Business 2.0*, abr. 2005, p. 80-86; WEST, Elizabeth. Who's Next? *Potentials*, fev. 2004, p. 7-8; HOF, Robert D. The Wizard of Web Retailing. *BusinessWeek*, 20 dez. 2004, p. 18; TAYLOR, Chris. Smart Library. *Time*, 17 nov. 2003, p. 68; SOLOMON, Deborah. Questions for Jeffrey P. Bezos. *New York Times*, 2 dez. 2009; SEITZ, Patrick. Amazon.com Whiz Jeff Bezos Keeps Kindling Hot Concepts. *Investors' Daily Business*, 31 dez. 2009; BARR, Alistair. Amazon Starts Sunday Delivery with U.S. Postal Service. *USA Today*, 25 nov. 2013; LASHINSKY, Adam. Amazon's Jeff Bezos: The Ultimate Disrupter. *Fortune*, 16 nov. 2012; WOLF, Michael. Here's Why Amazon Drone Package Delivery May Never Happen. *Forbes*, 2 dez. 2013; JENKINS JR., Holman. Jeff Bezos's Mysterious Amazon. *Wall Street Journal*, 6 dez. 2013; Amazon's Jeff Bezos Looks to the Future. *60 Minutes*, CBS.com, 1 dez. 2013; Amazon 2012 Annual Report; PARKER, George. Cheap Words. *New Yorker*, 17 fev. 2014.

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### Costco

A missão da Costco é "fornecer continuamente a nossos membros bens e serviços de qualidade aos preços mais baixos possíveis". Com mais de 75 milhões de associados portadores de cartão e mais de US\$ 110 bilhões em vendas, atualmente é a maior rede atacadista dos Estados Unidos e o terceiro maior varejista do país depois de Walmart e Kroger. O sucesso da Costco resulta de anos dedicados à construção de fidelidade do cliente por meio de sua estratégia de merchandising e preços combinada com políticas de serviços básicos e corte de custos.

A estratégia de merchandising da Costco concentra-se em oferecer uma ampla gama de mercadorias de marcas de terceiros e próprias a preços extremamente baixos. Porém, diferentemente de um supermercado que carrega 40 mil SKUs ou do Walmart, que pode carregar até 150 mil, a Costco movimentada cerca de 3.750 SKUs — apenas os sabores, tamanhos, modelos e cores mais vendidos de um único fornecedor em cada categoria. Por exemplo, vende quatro marcas de pasta de dentes comparadas com as 60 do Walmart. Essa eficiência em abastecimento de produtos resulta em vários desfechos: alto volume de vendas, rápido giro de estoque, preços extremamente baixos e maior flexibilidade de gerenciamento de produtos.

A Costco compra suas mercadorias diretamente do fabricante. Os produtos são expedidos diretamente para os armazéns da empresa ou para um terminal que transfere os carregamentos para os armazéns em 24 horas. Esse processo elimina várias etapas, tal como usar um distribuidor e outros intermediários, eliminando custos associados a armazenagem, frete adicional e manuseio. No armazém, os carregamentos costumam ser descarregados diretamente no local, desembulhados e deixados sobre paletes, prontos para venda.

Ao longo dos anos, a Costco expandiu seus bens e serviços de simples itens embalados, tais como cereais e produtos de papel, para itens mais complexos, tais como produtos frescos e flores, que devem ser expostos de modo atrativo e administrados com mais atenção. Atualmente, vende laticínios, itens de padaria, frutos do mar, roupas, livros, software de computador, aspiradores, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, bijuterias, pneus, obras de arte, vinho e outras bebidas alcoólicas, banheiras de hidromassagem e móveis. Os serviços da Costco incluem farmácias, óticas, revelação de fotos, praças de alimentação e postos de gasolina. A marca própria da empresa, Kirkland Signature, oferece aos consumidores produtos de alta qualidade com descontos maiores

do que os de itens comparáveis de outras marcas. Os produtos Kirkland Signature vão de fraldas a lençóis, de café a maquiagem.

Dos quatro mil produtos vendidos, três mil são mantimentos encontrados na Costco semana após semana, enquanto os mil restantes giram como parte da 'caça ao tesouro' da Costco. Esses itens especiais são oferecidos apenas temporariamente e podem ser tão inusitados quanto bolsas Coach, cristal Waterford e joias caras. A Costco acredita que seus itens de caça ao tesouro criam empolgação e aumentam a fidelidade do consumidor, atraindo os caçadores de pechincha repetidas vezes.

A estratégia de preços da Costco é transparente: a empresa limita o markup (margem estabelecida para determinação de preço) de qualquer item de marca de terceiros a 14%, e de qualquer item de marca própria a 15%. (O markup de supermercados e lojas de departamento geralmente gira em torno de 25 a 50%.) Se o preço de um fabricante é demasiadamente elevado, a empresa não reabastece o item. O fundador e ex-CEO da Costco, Jim Sinegal, explicou: "O varejista tradicional dirá 'Vendo isso por US\$ 10. Será que conseguiria vender por US\$ 10,50 ou US\$ 11?'. Nós dizemos: 'Vendemos isso por US\$ 9. O que podemos fazer para vender por US\$ 8?'. Um item básico é o combo de cachorro-quente e refrigerante a US\$ 1,50, o mesmo preço desde 1985. Em 2013, a Costco vendeu cerca de US\$ 168 milhões desses combos apenas nos Estados Unidos.

A tática de economia de custos da Costco estende-se ao interior de seus 634 armazéns ao redor do mundo. A maioria tem cerca de 13 mil metros quadrados com andares destinados a otimizar espaço de venda, manipulação de mercadorias e controle de estoque. A decoração é simples: pisos de concreto, sinalização básica e expositores de produtos que consistem em paletes retirados diretamente do caminhão. Claraboias centrais e controles da luz do dia monitoram o consumo de energia, e a Costco também economiza não fornecendo sacolas de compras. Em vez disso, os consumidores usam sobras de caixas e caixotes empilhados perto das caixas registradoras para levar suas compras para casa. A Costco gasta pouco em marketing e promoções, exceto por uma mala direta ocasional para novos membros em potencial e cupons de desconto para membros regulares.

O único ponto em que a Costco não corta custos é com seus funcionários. Eles recebem em média US\$ 17 por hora, 42% a mais do que os salários do Sam's Club. Além disso, 85% deles têm plano de saúde, mais que o dobro da porcentagem da Target ou do Walmart.

Como resultado, os índices de rotatividade de pessoal e de furtos são extremamente baixos, e os funcionários são mais bem treinados e dedicados à empresa. A base de clientes fiéis da Costco aprecia o fato de que seus grandes descontos vêm do planejamento estratégico dos negócios e não à custa dos trabalhadores.

Os clientes da Costco não são apenas fiéis; muitos são abastados. A renda familiar média é de US\$ 74 mil e 31% deles ganham mais de US\$ 100 mil por ano. A taxa de associação à Costco começa em US\$ 50 por ano e pode ser atualizada para os níveis executivos que oferecem benefícios adicionais. A Costco aceita somente cartões de débito, dinheiro, cheque e o cartão de crédito American Express. Embora os consumidores precisem ser associados para fazer compras nos armazéns, as compras on-line não exigem isso e cobram uma taxa adicional de 5% sobre qualquer compra.

O sucesso da Costco resulta de seu foco em um punhado de práticas comerciais: vender um número limitado de itens, manter os custos baixos, contar com alto volume, remunerar bem seus funcionários, cobrar taxa de associação e selecionar como alvo consumidores de alto poder aquisitivo e empresários. Essa visão levou a muitas conquistas, incluindo a classificação como a empresa de número 15 na *Fortune 500* de 2018 e a de número 13 na lista das empresas mais admiradas da revista *Fortune* no mesmo ano. A Costco também se tornou a primeira empresa a atingir US\$ 3 bilhões em vendas em menos de seis anos.

## Questões

1. O que é singular sobre o processo de gerenciamento de canal da Costco? Quais são os componentes que outros varejistas podem seguir ou implementar?
2. Onde a Costco pode melhorar? Ela deve oferecer mais produtos ou anunciar mais? Por quê?

*Fontes:* BOYLE, Matthew. Why Costco Is So Addictive. *Fortune*, 25 out. 2006; GREENHOUSE, Steven. How Costco Became the Anti-Walmart. *New York Times*, 17 jul. 2005; LUTZ, Ashley. The Formula That Made Costco the Anti-Walmart. *BusinessInsider*, 27 nov. 2012; WOHL, Jessica. Costco CEO's Legacy Continues as He Steps Down. *Reuters*, 1 set. 2011; LOGAN, Lori Gordon; BEYMAN, Michael. Costco: Breaking All the Retail Rules. *CNBC.com*, 25 abr. 2012; <Costco.com>. Acesso em: 20 ago. 2018. Costco 2013 Annual Report; GONZALEZ, Angel. Costco Shareholder Proposals Fall Short; Hot-Dog Sales Do Not. *Seattle Times*, 30 jan. 2014.

## ESTUDO DE Caso

### Natura: diversificando canais de marketing para retomar a liderança

A Natura é uma empresa brasileira que surgiu em 1969 em uma pequena loja na cidade de São Paulo. Chegou à liderança do mercado de beleza e cuidados pessoais em 2005 por meio de uma estratégia de marketing bem-sucedida que aliava posicionamento relacionado à sustentabilidade, uma marca forte e venda direta. O modelo de venda direta da Natura é formado por gerentes de relacionamento (funcionárias contratadas) que coordenam um milhão de consultoras autônomas (sem vínculo empregatício), responsáveis pela venda dos produtos aos consumidores finais. Esse modelo confere ampla cobertura de distribuição, proximidade com os consumidores e custos inferiores a uma força de vendas própria.

A partir de 2010, esse modelo tornou-se menos vigoroso, e a Natura perdeu a liderança (passando à segunda posição) do mercado de beleza e cuidados pessoais em 2014. A empresa precisava lidar com

uma concorrência maior, o avanço de outros canais de marketing e um consumidor mais conectado e sensível ao preço.

O mercado brasileiro de beleza e cuidados pessoais é o quarto maior mercado do mundo, tendo movimentado cerca de R\$ 102 bilhões em 2017. A alta atratividade desse mercado trouxe, ao longo dos anos, investimentos de empresas multinacionais ao país, como Unilever, Avon, L'Oréal e Procter & Gamble, e impulsionou o crescimento de empresas nacionais como a Natura e o Grupo Boticário.

O Boticário operava com as mesmas categorias de produtos que a Natura, mas por meio de franquias. Em 2010, foi criado o Grupo Boticário, que passou a atuar por intermédio de quatro marcas específicas (Boticário, The Beauty Box, Quem disse Berenice e Eudora) para diferentes segmentos de consumidores, além de diversificar seus canais de

marketing. Como resultado, obteve um alto crescimento de vendas e começou a ameaçar a vice-liderança da Natura.

Com o passar do tempo, não só a concorrência aumentou, como também o acesso aos produtos de beleza e cuidados pessoais mudou. A venda direta, que era o canal de distribuição mais relevante (com 26,5% de participação de mercado em 2017), reduziu sua importância e ficou mais disputada. O número de empresas aumentou mais que o dobro no Brasil entre 2010 e 2015, com mais de 300 marcas disponíveis nesse setor. Em 2009, 70% das consultoras vendiam apenas Natura e Avon. Já em 2015, 70% delas vendiam mais de três marcas antes irrelevantes ou inexistentes, ou seja, um dos grandes desafios da Natura era reconquistar a preferência das próprias consultoras.

Outro sinal de alerta foi o aumento da participação de mercado dos varejistas especializados em beleza e de farmácias, que comercializavam, respectivamente, 19,4% e 18,2% do valor de mercado de beleza e cuidados pessoais em 2017. Assim, não bastava apenas melhorar o relacionamento com as consultoras; era necessário que a Natura diversificasse seus canais de marketing.

Por fim, o perfil do consumidor também mudou muito nos últimos anos. Durante a crise econômica de 2015, ele trocou as marcas habituais na categoria de cuidados pessoais por opções mais baratas (movimento de *trade-down*). Além disso, os consumidores brasileiros passaram a comprar mais pela internet: entre os que compraram produtos não duráveis em 2016, 78% adquiriram produtos de higiene e beleza.

Nesse contexto de ampla concorrência, com mudanças no acesso ao mercado e no comportamento do consumidor, a Natura começou a reduzir suas margens EBITDA\* a partir de 2011 até culminar na perda da liderança do mercado para a Unilever em 2014. Diante desse cenário, a Natura conseguiria retomar a liderança?

A fim de recuperar seu espaço no Brasil, surgiram quatro iniciativas estratégicas: o reposicionamento da marca Natura, a revisão da arquitetura de marcas, a revitalização da venda direta e a experiência de compra multicanal. Essas duas últimas eram as mais desafiadoras, pois mudariam profundamente a estratégia de distribuição da empresa, e a Natura temia pela reação negativa das consultoras.

Para revitalizar a venda direta, a Natura lançou uma segmentação de consultoras com três diferentes perfis de atuação: profissionais conectadas com o universo da beleza (especialistas em beleza), microempresárias com pontos de venda físicos (empresárias da área de beleza) e demais consultoras (consultoras de beleza). Cada segmento tinha um objetivo e uma proposta de valor diferente.

Para as empresárias de beleza, o objetivo era reconhecer e acolher a atividade de consultoras empreendedoras que abriam lojas multimarcas em áreas movimentadas de grandes cidades. Foi criado um modelo de franquia para alavancar a produtividade dessas profissionais por meio de capacitação, ativação no ponto de venda, revitalização de espaços e suporte específico.

Para as consultoras de beleza, o objetivo era valorizar a atividade como profissão. Assim, a Natura criou cinco níveis de progressão na carreira (semente, bronze, prata, ouro e diamante), cuja ascensão estava atrelada exclusivamente ao desempenho individual. A cada novo nível, as consultoras aumentavam a porcentagem de ganho nas vendas, além de contar com melhores prazos de pagamento e benefícios variados, como cursos e prêmios. Ao alcançar a categoria prata, a consultora tinha a opção de se tornar líder de negócios, passando a gerenciar grupos de consultoras.

Para todas as consultoras, a empresa desenvolveu a Rede Natura, uma plataforma digital em que podiam criar a própria loja virtual,

usufruir de mais opções de meios de pagamento e vender para todo o Brasil, enquanto a Natura realizava a entrega dos produtos ao consumidor final.

Já a experiência de compra multicanal foi impulsionada pela criação de canais físicos. Em 2016, a Natura abriu lojas próprias em *shopping centers* de São Paulo após constatar, por meio de pesquisa, que havia uma demanda reprimida das classes A e B. Esses consumidores conheciam e valorizavam a marca Natura, mas não tinham o hábito de comprar por intermédio de consultoras.

Além disso, a Natura começou a vender em outras redes varejistas. Em 2015, disponibilizou produtos da marca Natura SOU em uma rede de farmácias na cidade de Campinas (SP) por meio de um projeto-piloto. A nova rota de acesso ao mercado trouxe bons resultados e foi ampliada para outras redes de farmácias em diversas regiões do país. A Natura também passou a vender produtos da linha Natura Faces em lojas físicas e no e-commerce das Lojas Renner, varejista de moda brasileira.

Os canais digitais foram alavancados por meio da ampliação da Rede Natura, que passou também a vender diretamente ao consumidor final, sem a intermediação de uma consultora. Esse tipo de venda era feito em parceria com a empresa Submarino.com, sem muita divulgação.

Os primeiros resultados da nova estratégia de marketing começaram a aparecer. Em 2017, o grupo Natura retomou a liderança de mercado, após a compra da empresa The Body Shop, ocorrida nesse mesmo ano. Entre 2016 e 2017, a receita da Natura no Brasil cresceu 4,5%, acima do crescimento de 3,2% do mercado de beleza e cuidados pessoais. Adicionalmente, o EBITDA da Natura no Brasil aumentou 21,8%, totalizando R\$ 1,2 bilhão em 2017.

No primeiro trimestre de 2018, o faturamento por consultora no modelo de venda direta aumentou. Se por um lado a lealdade das consultoras aumentou entre 2016 e 2017, a satisfação e a lealdade das líderes de negócios caiu consideravelmente no mesmo período, mostrando que a diversificação de canal tem gerado desconforto para esse grupo. Nota-se também uma considerável ampliação na cobertura de distribuição da empresa. Já existem 64 lojas de empresárias de beleza Natura, com mais de 100 novos contratos em negociação. A rede de lojas próprias conta com 19 unidades entre São Paulo e Rio de Janeiro e novas lojas serão abertas em outras localidades. Já a incursão no mundo digital avança: as vendas on-line quase dobraram, aumentando sua rentabilidade. Esse crescimento foi impulsionado por maior tráfego e altas taxas de conversão.

A trajetória da Natura mostra como a gestão dos canais de marketing é dinâmica e os resultados aparecem no médio e longo prazos. Vale ressaltar que toda a estratégia apresenta riscos e oportunidades que devem ser avaliados com muito cuidado a fim de não impactarem os negócios de modo negativo. A Natura reagiu tardiamente, mas retomou a liderança do mercado. Como será a gestão de canais da Natura após as tão esperadas sinergias com a The Body Shop? Como vender para consumidores cada vez mais sedentos por uma experiência *omni-channel*? E, assim, o ambiente de negócios segue em transformação.

**Para mais informações sobre o crescimento e internacionalização da Natura, veja o estudo de caso no final do Capítulo 2.**

## Questões

1. Ao desenhar um canal de marketing, é necessário analisar as necessidades e os desejos dos clientes. Como os canais de marketing da Natura (venda direta, lojas físicas e e-commerce) entregam os níveis de produção de serviços desejados pelos clientes (tamanho do lote, tempo de espera, conveniência espacial, variedade do produto e suporte de serviço)?

\* EBITDA é a sigla do termo em inglês *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, que pode ser entendido como 'lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização'.



2. Quais são as vantagens e as desvantagens para a Natura em diversificar os canais de marketing? Reflita sobre o custo de acesso ao mercado, os potenciais conflitos de canal e a cobertura de distribuição.
3. Em 2015, o então presidente da Natura, Roberto Lima, afirmou: “Com as lojas Natura e a venda de SOU nas farmácias, somadas aos pontos de vendas das consultoras e à Rede Natura, esperamos completar a jornada de compra do consumidor, oferecendo uma verdadeira experiência *omnichannel*. Queremos estar presentes no local e no formato mais adequados para os nossos consumidores”. O fato de estar presente no local e formato mais adequados ao consumidor consiste de fato em uma experiência *omnichannel*? Quais são os principais desafios para que a Natura consiga realmente oferecer esse tipo de experiência a seus consumidores?

## Autores

**Bruno Bordeaux Rego:** consultor de marketing e professor das Faculdades de Campinas (Facamp) e da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).

**Denise de Abreu Sofiatti Dalmarco:** mestre em administração pela FEA/USP, professora e consultora de marketing e sustentabilidade.

*Fontes:* BRANDZ Top 50 Most Valuable Latin American Brands 2018. Kantar/WPP, 2018. Disponível em: <[http://brandz.com/admin/uploads/files/BrandZ\\_LatAm\\_2018\\_DL.pdf](http://brandz.com/admin/uploads/files/BrandZ_LatAm_2018_DL.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018; BOTICÁRIO. *Site institucional*. Disponível em: <<http://www.grupoboticario.com.br>>. Acesso em: 3 ago. 2018; JANKAVSKI, A. Por que o Boticário ameaça a Natura. *Istoé Dinheiro*, 27 jun. 2016. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20160722/por-que-boticao-ameaca-natura/395818>>. Acesso em: 17 out. 2018; MUDANÇAS no mercado brasileiro: família não é tudo igual! *Nielsen*, 9 jun. 2017. Disponível em: <<https://www.nielsen.com/br/pt/insights/reports/2017/mudancas-no-mercado-brasileiro-familia-nao-e-tudo-igual.html>>. Acesso em: 17 out. 2018; NATURA. *Site institucional*. Disponível em: <<https://naturaeco.com>>. Acesso em: 9 ago. 2018; NATURA. *Encontro com Acionistas 2014*. Disponível em: <[https://natu.infoinvest.com.br/ptb/4856/Apresentacao\\_AGO2014\\_v13final.pdf](https://natu.infoinvest.com.br/ptb/4856/Apresentacao_AGO2014_v13final.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2018; NATURA. *Resultados do IT18*. Disponível em: <<https://natu.infoinvest.com.br/ptb/6630/632931.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2018; PANORAMA do canal internet em compras de FMCG. *Nielsen*, 11 jan. 2017. Disponível em: <<https://www.nielsen.com/br/pt/insights/news/2017/Panorama-do-canal-internet-em-compras-de-FMCG.html>>. Acesso em: 17 out. 2018; RELATÓRIO Anual de 2015. *Natura*. Disponível em: <[https://natu.infoinvest.com.br/ptb/5674/AF\\_NaturaFO2015\\_baixa.pdf](https://natu.infoinvest.com.br/ptb/5674/AF_NaturaFO2015_baixa.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018; RELATÓRIO Anual de 2016. *Natura*. Disponível em: <[https://natu.infoinvest.com.br/ptb/6005/Relatorio%20Anual%20-%20ra\\_natura\\_2016\\_1.pdf](https://natu.infoinvest.com.br/ptb/6005/Relatorio%20Anual%20-%20ra_natura_2016_1.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018; RELATÓRIO Anual de 2017. *Natura*. Disponível em: <<https://natu.infoinvest.com.br/ptb/6628/Relatorio%20anual%202017%20-%20port.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2018; RESULTADOS do 4T e 2017. *Natura*, 15 mar. 2018. Disponível em: <<https://natu.infoinvest.com.br/ptb/6404/601233.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2018.



# CAPÍTULO 18

## Gestão de varejo, atacado e logística

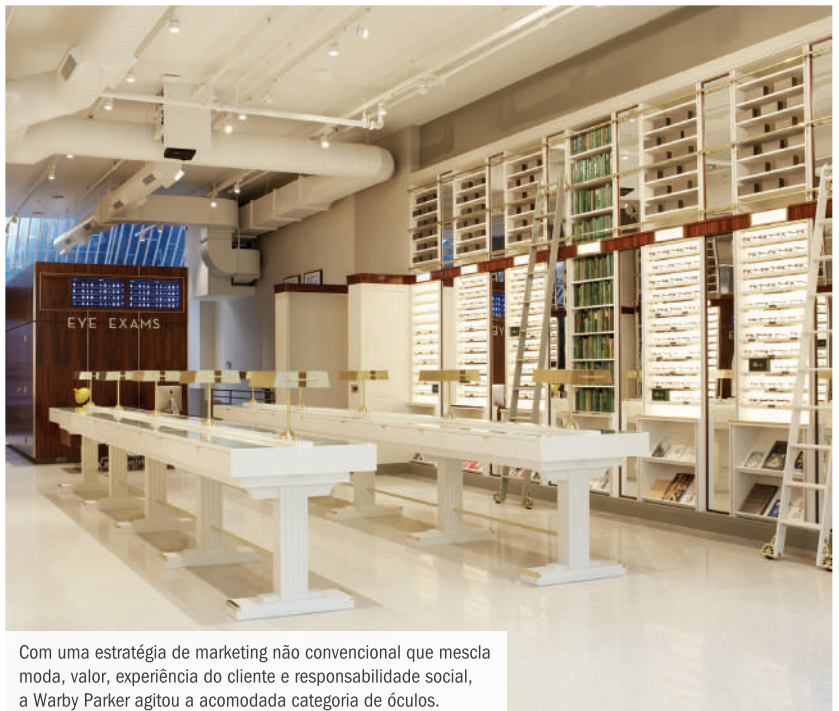
Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Quais são os principais tipos de intermediário de marketing que ocupam o setor?
2. Quais importantes mudanças ocorrem no ambiente moderno do marketing de varejo no que diz respeito à estrutura competitiva de mercado e à tecnologia?
3. Quais decisões de marketing são tomadas pelos intermediários?
4. O que o futuro reserva para as marcas próprias?
5. Quais são as questões mais importantes no atacado?
6. Quais são as questões mais importantes em logística?

No capítulo anterior, analisamos os intermediários de marketing do ponto de vista de fabricantes dispostos a criar e gerenciar canais de marketing. Neste capítulo, veremos como esses intermediários — varejistas, atacadistas e empresas de logística — planejam e elaboram suas próprias estratégias de marketing em um mundo em rápida transformação. Os intermediários também buscam excelência em marketing e podem colher seus benefícios como qualquer outro tipo de empresa. Confira o grande sucesso da Warby Parker.<sup>1</sup>

Criada por quatro alunos de MBA da Wharton, a marca de estilo de vida Warby Parker desafiou a gigante da categoria de óculos, Luxottica, com uma estratégia de marketing que mescla habilmente moda, valor, experiência do cliente e responsabilidade social. A empresa projeta seus próprios óculos com uma pegada *geek chic* e uma ética da moda que promete: “Não desenvolveremos nada que deixará você constrangido em usar daqui 20 anos”. Usando armazéns de uma empresa familiar italiana, fazendo a montagem na China e dispensando intermediários, a marca promete qualidade comparável à de designers conhecidos por uma fração do custo. Os óculos Warby Parker custam a partir de US\$ 95, com frete, trocas e devoluções grátis. Para prová-los, os clientes podem usar uma ferramenta virtual que emprega tecnologia de reconhecimento facial, receber até cinco pares de amostra para experimentá-los pessoalmente (sem cobrança de taxa) ou ir a uma loja física. Promovendo o conceito de ‘óculos com um propósito’, a Warby Parker associou-se a um parceiro sem fins lucrativos e, para cada par vendido, doa outro. Visando a expandir o alcance e o engajamento para além de seu site estiloso e de fácil navegação, a empresa lançou lojas dentro de lojas em cidades selecionadas, uma loja conceito no bairro do SoHo, na cidade de Nova York, e vários pontos de venda pelo país. A comunicação boca a boca é essencial para a marca — 50% do tráfego do site vêm de recomendações de amigos e familiares.

**O mercado de varejo pode ser implacável.** Embora varejistas inovadores como a norte-americana Zappos, a sueca H&M, as espanholas Zara e Mango e a britânica Topshop tenham prosperado nos últimos anos, outras até então sólidas passaram por dificuldades, como as norte-americanas JCPenney, Kohl’s e Kmart. As mais bem-sucedidas usam planejamento estratégico, tecnologia de ponta, sistemas avançados de informação e ferramentas complexas de marketing. Elas segmentam seus mercados, aprimoram a seleção do mercado-alvo e conectam-se com seus clientes por meio de experiências memoráveis, informações relevantes e oportunas e, claro, produtos e serviços certos. Neste capítulo, analisaremos a excelência de marketing no varejo, no atacado e nas operações logísticas.



Com uma estratégia de marketing não convencional que mescla moda, valor, experiência do cliente e responsabilidade social, a Warby Parker agitou a acomodada categoria de óculos.

Créditos: cortesia de Warby Parker. Fotógrafo: Collin Hughes.

## Varejo

O **varejo** inclui todas as atividades relativas à comercialização de bens ou serviços diretamente ao consumidor final para uso pessoal e não comercial. Um **varejista** ou **loja de varejo** é qualquer empreendimento comercial cujo volume de vendas provenha principalmente do varejo.

Toda organização que vende para consumidores finais — seja ela um fabricante, um atacadista ou um varejista — está envolvida em varejo. Não importa *como* os bens ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de venda automática ou pela internet) ou *onde* são vendidos (em uma loja, na rua ou na casa do consumidor).

O varejo é um segmento desafiador que está em rápida transformação. Vejamos o caso da Sears.<sup>2</sup>

**SEARS** A Sears é uma empresa norte-americana clássica. Foi uma das primeiras a vender mercadorias por catálogo de mala direta e, por mais de 100 anos, uma das marcas de lojas de departamento mais fortes, associada a produtos de alta qualidade e um atencioso serviço ao cliente. Entretanto, no início dos anos 2000, começou a enfrentar dificuldades financeiras e, para manter os lucros estáveis, passou

a vender ativos e cortar custos. Os clientes começaram a reclamar de vendedores desatentos, prateleiras desorganizadas e instalações precárias. A Sears gastava apenas de US\$ 2 a US\$ 3 por pé quadrado ao ano em manutenção e reforma de lojas, bem menos que a faixa de US\$ 6 a US\$ 8 gasta pelos concorrentes Target e Walmart. “[Eles] não estavam cumprindo sua promessa. Consumidores sofisticados entravam nessas lojas

e encontravam o mesmo lugar antigo... sem frescor, entusiasmo ou interatividade na experiência de compra”. De acordo com o Índice Norte-Americano de Satisfação do Cliente (ACSI), em 2012, a Sears ocupava o 10º lugar entre 11 lojas de departamentos e de descontos. Considerando o declínio prolongado das vendas nas lojas existentes, muitos acham que a Sears não conseguirá recuperar os clientes frustrados.

A Sears busca manter-se competitiva no mundo dinâmico e em constante mudança do varejo.



Créditos: © Helen Sessions/Alamy.

Ao mesmo tempo, são muitas as histórias de sucesso no setor varejista. A seção *Memo-rando de marketing: Organizações inovadoras de varejo* destaca quatro exemplos de varejistas que obtiveram sucesso de mercado nos últimos anos. Depois de analisar os diferentes tipos de varejista e algumas características importantes do moderno ambiente de marketing no varejo, examinaremos as decisões de marketing que essas empresas devem tomar.

## MEMORANDO DE Marketing

### ORGANIZAÇÕES INOVADORAS DE VAREJO

**GAMESTOP.** A loja de videogames e software de entretenimento Game-Stop possui mais de seis mil pontos de venda convenientemente localizados em shopping centers e ruas comerciais por todo o território norte-americano, além de contar com funcionários que são assíduos jogadores de videogame e gostam de se conectar com os clientes. A empresa destaca sua política de troca que dá aos clientes créditos por um jogo antigo para serem trocados por um novo. Para acompanhar as atividades de seus 25 milhões de clientes, também conta com um bem-sucedido programa de fidelidade orientado a dados, o *PowerUp*

*Rewards*. Os membros desse programa são recompensados com pontos que permitem gerenciar seus interesses em uma biblioteca on-line que exhibe os jogos que tiveram no passado, os que possuem no momento e os que gostariam de ter.

**DICK'S SPORTING GOODS.** A Dick's Sporting Goods começou como uma loja de iscas e equipamentos de pesca em Binghamton, Nova York, para se tornar a maior varejista dos Estados Unidos de uma linha completa de artigos esportivos, com mais de 570 lojas em 44 estados. Parte de seu sucesso vem dos recursos interativos de suas lojas. Os clientes podem testar tacos em campos de golfe internos, experimentar



calçados em uma pista apropriada e treinar a pontaria em uma área de arco e flecha. Com o slogan *Every Season Starts at Dick's* (Toda temporada começa na Dick's), o varejista também enfatiza seu objetivo fundamental de conquistar e melhorar a atividade esportiva visando a estabelecer uma conexão emocional mais forte com a clientela.

**LUMBER LIQUIDATORS.** A Lumber Liquidators é a maior varejista especializada em pisos de madeira nos Estados Unidos, com mais de 345 pontos de venda. A empresa compra madeira excedente com desconto diretamente de serrarias e estoca quase 350 tipos de piso de madeira, quase o mesmo que a Lowe's e a Home Depot. Ela vende a preços baixos porque mantém custos operacionais reduzidos, cortando intermediários e mantendo lojas em locais de baixo custo. A Lumber Liquidators também conhece muito bem seus clientes, como o fato de que os consumidores que solicitam amostras de produtos têm 30% de probabilidade de efetuar a compra no prazo de um mês, e que a maioria tende a renovar um cômodo por vez e não a casa inteira ao mesmo tempo.

**NET-A-PORTER.** Com sede em Londres, a Net-a-Porter é uma varejista on-line de roupas e acessórios de luxo cujo site combina o estilo de uma revista de moda com o clima de fazer compras em uma boutique chique. Considerada por seus clientes fiéis como uma autoridade em moda, a Net-a-Porter estoca mais de 300 marcas internacionais, como Jimmy Choo, Alexander McQueen, Stella McCartney, Givenchy, Marc

Jacobs e outras em ascensão. A empresa despacha mercadorias para 170 países e oferece entrega no mesmo dia em Londres e Manhattan; o valor médio do pedido é de US\$ 250. Um novo site, Mr. Porter, é dirigido ao público masculino.

*Fontes: GameStop:* PETERSON, Steve. GameStop Sees Targeted Marketing on the Rise. *AListDaily.com*, 26 set. 2013. Acesso em: 30 out. 2018; POGGI, Jeanine. GameStop Revamps Business to Ensure Success in a Digital Future. *Advertising Age*, 9 abr. 2012; DANIELS, Chris. GameStop CMO Sees CRM as Key. *Direct Marketing News*, out. 2011; LEONARD, Devin. GameStop Racks Up the Points. *Fortune*, 9 jun. 2008, p. 109-22.

*Dick's Sporting Goods:* Brand Genius: Lauren Hobart, Chief Marketing Officer, Dick's Sporting Goods. *Adweek*, 23 set. 2013; TOWNSEND, Matt. Dick's Channels 'Rudy' in New Branding Strategy. *Bloomberg.com*, 1. mar. 2012. Acesso em: 30 out. 2018; Dick's Sporting Goods Details Growth Strategy to Reach \$10 Billion in Sales and 10.5% Operating Margin by the End of Fiscal 2017. *PR Newswire*, 3 ago. 2013.

*Lumber Liquidators:* HESCHMEYER, Mark. Lumber Liquidators Planning to Spruce Up Retail Image. *CoStar.com*, 30 jan. 2013; MUCH, Marilyn. Lumber Liquidators' New CEO Helps Drive Sales Surge. *Investor's Business Daily*, 17 maio 2012; COSTER, Helen. Hardwood Hero. *Forbes*, 30 nov. 2009, p. 60-62.

*Net-a-Porter:* MOTH, David. How Net-a-Porter Plans to Build on Its Mobile Success in 2013. *Econsultancy.com*, 18 mar. 2013. Acesso em: 30 out. 2018; BINKLEY, Christina. Finding an Audience for Edgy Runway Styles. *Wall Street Journal*, 28 mar. 2012; SONNE, Paul. Richemont to Buy Net-a-Porter. *Wall Street Journal*, 2 abr. 2010; BRODIE, John. The Amazon of Fashion. *Fortune*, 14 set. 2009, p. 86-95.

## TIPOS DE VAREJISTA

Hoje em dia, os consumidores podem adquirir bens e serviços em lojas de varejo, varejo sem loja e organizações de varejo.

**LOJAS DE VAREJO** O tipo mais conhecido talvez seja a loja de departamentos. As lojas de departamentos japonesas, como a Takashimaya e a Mitsukoshi, atraem milhões de compradores anualmente e oferecem galerias de arte, restaurantes, cursos de culinária, academias de ginástica e playgrounds. Os tipos mais importantes de loja de varejo são descritos na Tabela 18.1.

**Tabela 18.1** Principais tipos de varejista

<b>Loja de especialidade:</b> linha restrita de produtos. The Limited, The Body Shop.
<b>Loja de departamentos:</b> várias linhas de produtos. JCPenney, Bloomingdale's.
<b>Supermercado:</b> operações de autosserviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação e limpeza doméstica. Kroger, Safeway.
<b>Loja de conveniência:</b> lojas relativamente pequenas, localizadas nas proximidades de áreas residenciais, que funcionam em horários prolongados todos os dias da semana e exibem uma linha limitada de produtos de conveniência e alta rotatividade, além de comida para viagem. 7-Eleven, Circle K.
<b>Farmácia:</b> medicamentos com ou sem prescrição, artigos de higiene pessoal e beleza, outros artigos de cuidados pessoais, bens duráveis de pequeno porte, itens diversos. CVS, Walgreens.
<b>Loja de desconto:</b> mercadorias padrão ou especialidades vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior. Walmart, Kmart.
<b>Loja de ultradesconto ou valor mínimo:</b> mix de mercadorias mais restrito do que o de lojas de desconto, mas a preços ainda mais baixos. Aldi, Lidl, Dollar General, Family Dollar.
<b>Varejista off-price (de liquidação):</b> sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com defeito vendidos a preços inferiores aos de varejo. Pontas de estoque de fabricantes; varejistas off-price independentes, como TJ Maxx; atacadistas, como Costco.
<b>Superloja:</b> área de vendas espaçosa, oferece itens de alimentação e limpeza doméstica que os consumidores costumam comprar, além de serviços (como lavanderia, sapataria e caixa eletrônico). <i>Category killer</i> (dominante em uma categoria), como a Staples; loja combinada, como a Jewel-Osco; hipermercado (lojas imensas que combinam supermercado, loja de desconto e atacado), como o Carrefour.
<b>Showroom de vendas por catálogo:</b> ampla seleção de mercadorias de alto markup, alta rotatividade e marcas vendidas com desconto. Os clientes retiram nas lojas a mercadoria que encomendaram por catálogo. Inside Edge Ski e Bike.

Diferentes formatos de loja de varejo têm diferentes dinâmicas competitivas e de preços. As lojas de desconto, por exemplo, vêm competindo historicamente de maneira mais direta entre si do que com outros formatos, embora isso esteja mudando, como veremos a seguir.<sup>3</sup> Os varejistas também atendem a preferências de consumo muito diversas quanto a níveis de serviço e serviços específicos. Eles se posicionam especificamente para oferecer um dos quatro níveis de serviço a seguir.

1. **Autosserviço** — O autosserviço é a base de todas as operações de desconto. Em nome da economia, muitos clientes dispõem-se a conduzir sozinhos seu processo de procura, comparação e seleção de produtos.
2. **Autoatendimento** — Os próprios clientes encontram os produtos que querem comprar, embora possam pedir ajuda.
3. **Serviço limitado** — Esses varejistas comercializam mais mercadorias e oferecem serviços como crédito e o privilégio de devolução de mercadorias. Os clientes precisam de mais informações e ajuda.
4. **Serviço completo** — Os vendedores estão prontos para ajudar em todas as fases do processo de procura, comparação e seleção. Os clientes que gostam de ser atendidos pessoalmente preferem esse tipo de loja. O alto custo de pessoal, associado ao maior número de produtos especializados e itens de menor movimentação, além do grande número de serviços, resulta em um varejo de alto custo.

**VAREJO SEM LOJA** Embora a maioria das mercadorias e dos serviços seja vendida em lojas, o *varejo sem loja* tem crescido muito mais rapidamente do que as lojas de varejo, principalmente em razão do e-commerce e do m-commerce, como vimos no Capítulo 17. O varejo sem loja pode ser dividido em quatro categorias principais: venda direta, marketing direto (que inclui o telemarketing e a venda pela internet), máquinas de venda automática e serviços de compra.

1. **Marketing direto** tem raízes na mala direta e no marketing por catálogo (Lands' End, L.L. Bean); inclui o *telemarketing* (1-800-FLOWERS), o *tele vendas de resposta direta* (HSN, QVC) e as *compras eletrônicas* (Amazon.com, Autobytel.com). À medida que se acostumam a fazer compras pela internet, os consumidores encomendam maior variedade de bens e serviços de uma ampla gama de sites. Nos Estados Unidos, as vendas on-line foram estimadas em US\$ 225 bilhões em 2012, aproximando-se de 6% das vendas totais do varejo.<sup>4</sup>
2. **Venda direta**, também chamada *venda multinível* ou *marketing de rede*, é uma atividade multibilionária, com empresas que vendem de porta em porta ou em reuniões domiciliares. Avon, Electrolux e Southwestern Company of Nashville (vendendo bíblias) são exemplos conhecidos de vendas pessoais. Os produtos da Tupperware e da Mary Kay Cosmetics, por sua vez, são vendidos para um grupo: um vendedor vai à casa de uma anfitriã que convidou amigas, demonstra os produtos e anota os pedidos. A Amway foi pioneira em sistemas de marketing multinível (de rede), em que as empresas recrutam empresários que atuam como distribuidores, os quais recebem uma porcentagem das vendas dos vendedores que recrutam, assim como lucros sobre vendas diretas a clientes. Hoje em dia, por encontrar menos consumidores em casa, as empresas de venda direta passaram a desenvolver estratégias de multidistribuição.
3. **Máquinas de venda automática** são utilizadas para uma variedade de mercadorias, incluindo produtos comprados por impulso, como refrigerantes, café, balas, jornais, revistas e outros produtos como meias-calças, cosméticos, refeições prontas e livros de bolso. As máquinas de venda automática são encontradas em fábricas, escritórios, grandes lojas de varejo, postos de gasolina, hotéis, restaurantes e em muitos outros lugares. Elas oferecem serviço 24 horas, autosserviço e estoque fresco de mercadorias. Com mais de cinco milhões de unidades, o Japão tem a maior cobertura *per capita* de máquinas de venda automática no mundo. Pode-se comprar de tudo: de ovos frescos a besouros-rinoceronte de estimação. A Coca-Cola tem cerca de um milhão de máquinas no país e vendas anuais de US\$ 50 bilhões — o dobro dos Estados Unidos.<sup>5</sup>
4. **Serviço de compra** é um varejo sem loja que atende a uma clientela específica — geralmente funcionários de grandes organizações — e oferece uma lista de varejistas que dão descontos mediante filiação.

Sem dúvida, o varejo on-line sem loja está explodindo e assumindo diversas formas. Vejamos o sucesso de sites de vendas relâmpago, como o Gilt.<sup>6</sup>

**GILT** Durante a recente recessão, muitas marcas de grife viram-se com um excesso de estoque que precisava ser colocado no mercado. Sites de venda relâmpago de terceiros, oferecendo grandes descontos para artigos de luxo e outros bens por um curto período todos os dias, permitiam que isso fosse feito de modo controlado, menos propenso a prejudicar suas marcas. Nos moldes do Vence-Privée, pioneiro em vendas instantâneas da França, a Gilt foi lançada em novembro de

2007 para vender moda feminina das melhores grifes com até 60% de desconto, mas por um período limitado e apenas para aqueles que se inscreviam no site. Os membros eram avisados sobre as ofertas e seus prazos por meio de e-mails que transmitiam um senso de imediatismo e urgência. Agregando marcas de luxo como Theory e Louis Vuitton, a empresa chegou a mais de oito milhões de membros e um valor estimado em US\$ 1 bilhão. Quando a recessão abrandou, no entanto, a Gilt viu-se

desafiada pelo estoque em declínio, a concorrência crescente de outros sites e sua própria estratégia agressiva de expansão, que incluía roupas masculinas, produtos infantis, artigos para casa, pacotes de viagem e alimentos. A empresa reagiu concentrando-se mais em sua força principal — a moda feminina — e desenvolvendo relacionamentos mais próximos com os clientes via e-mails personalizados para anunciar suas vendas.

**VAREJO CORPORATIVO E FRANQUIA** Embora muitas lojas de varejo sejam independentes, um número crescente delas faz parte, de alguma forma, do **varejo corporativo**. Essas organizações obtêm economias de escala, maior poder de compra, maior reconhecimento de marca e funcionários mais bem treinados do que as lojas independentes costumam obter sozinhas. Os principais tipos de varejo corporativo — redes corporativas, redes voluntárias, cooperativas de varejo, cooperativas de consumidores, franquias e conglomerados de comercialização — são descritos na Tabela 18.2.

Franquias como Hampton, Jiffy-Lube, Subway, Supercuts, 7-Eleven e muitas outras respondem por mais de 10% das empresas com funcionários remunerados nas 295 indústrias para as quais os dados de franquias são coletados pelo Censo dos Estados Unidos.<sup>7</sup>

Em um sistema de franquia, os *franqueados* são um grupo estritamente consolidado de empresas cujas operações sistemáticas são planejadas, dirigidas e controladas pelo proprietário, denominado *franqueador*. As franquias distinguem-se por três características:

1. O franqueador possui uma marca comercial ou de serviço e a licencia aos franqueados em troca de pagamento de royalties.
2. O franqueado paga pelo direito de fazer parte do sistema. Os custos iniciais incluem aluguel e arrendamento de equipamento e acessórios, e, em geral, uma taxa regular de licenciamento. Os franqueados do McDonald's podem investir até US\$ 1,5 milhão em custos e taxas iniciais. Depois disso, o franqueado continua pagando ao McDonald's determinado percentual sobre as vendas, além de um aluguel mensal.<sup>8</sup>
3. O franqueador fornece a seus franqueados um sistema para fazer negócios. Nos Estados Unidos, o McDonald's exige que seus franqueados frequentem sua Universidade do Hambúrguer, em Oak Brook, Illinois, durante duas semanas, para que aprendam como administrar o negócio. Os franqueados também devem seguir alguns procedimentos relativos à compra de materiais.<sup>9</sup>



Créditos: © VisualJapan/Alamy.

Máquinas de venda automática podem ser encontradas em toda parte no Japão, oferecendo praticamente todo tipo de mercadoria, inclusive guarda-chuvas.

**Tabela 18.2** Principais tipos de organização no varejo corporativo

<b>Rede corporativa:</b> duas ou mais lojas de propriedade da mesma empresa e sob seu controle empregam um sistema central de compras e merchandising e vendem linhas similares de mercadorias. (GAP e Pottery Barn.)
<b>Rede voluntária:</b> um grupo de varejistas independentes, patrocinado por um atacadista, compra grandes volumes de mercadorias comuns. (Independent Grocers Alliance – IGA.)
<b>Cooperativa de varejo:</b> varejistas independentes estabelecem uma organização central de compras e realizam esforços conjuntos de promoção. (Associated Grocers e ACE Hardware.)
<b>Cooperativa de consumidores:</b> empresa de varejo de propriedade de seus clientes. Os membros contribuem com dinheiro para abrir sua própria loja, votam suas políticas, elegem um grupo para gerenciá-la e recebem dividendos. (Cooperativas de supermercados locais podem ser encontradas em vários mercados.)
<b>Franquia:</b> associação contratual entre franqueador e franqueados, popular em dezenas de categorias de bens e serviços. (Dunkin' Donuts, Marriott, H&R Block e The UPS Store.)
<b>Conglomerado de comercialização:</b> uma corporação que combina linhas diversificadas de varejo e que se forma sob uma propriedade central, além de manter certa integração em distribuição e administração. (A Federated Department Stores passou a adotar o nome de seus mais conhecidos varejistas, a Macy's, mas possui outros varejistas como a Bloomingdale's.)

A franquia beneficia tanto o franqueador como o franqueado. Os franqueadores obtêm a motivação e o trabalho duro de funcionários que são empreendedores e não 'mão de obra contratada'; a familiaridade dos franqueados com as comunidades e as condições locais; e o enorme poder de compra de ser um franqueador. Os franqueados, por sua vez, são beneficiados ao entrar em um negócio garantido, com uma marca comercial conhecida e de grande aceitação. Fica mais fácil conseguir dinheiro emprestado de instituições financeiras e receber apoio em inúmeras áreas que vão desde marketing e propaganda até a seleção do local de instalação e da equipe de trabalho.

Os franqueados ficam em dúvida entre ser independentes ou fiéis ao franqueador. Alguns franqueadores dão a seus franqueados mais liberdade para executar suas próprias operações, desde personalizar o nome da loja até adaptar promoções e preço. A Great Harvest Bread acredita em uma abordagem de 'franquia livre', incentivando seus padeiros franqueados a criar novos itens para os menus de suas lojas e a compartilhá-los com outros franqueados se forem bem aceitos pela clientela.<sup>10</sup>

## O AMBIENTE MODERNO DO MARKETING DE VAREJO

O ambiente do marketing de varejo difere drasticamente na atualidade do que era há apenas cerca de uma década. Nesta seção, vamos nos concentrar em duas áreas que passaram por uma grande mudança: a estrutura competitiva do mercado de varejo e o papel da tecnologia.

**ESTRUTURA COMPETITIVA DO MERCADO DE VAREJO** O mercado de varejo é muito dinâmico e uma série de novos tipos de concorrente e concorrência surgiu nos últimos anos. Veja a seguir cinco importantes desdobramentos (a Tabela 18.3 apresenta um resumo).

**Tabela 18.3** Evolução recente do varejo

■ Novas formas de varejo e combinações.
■ Crescimento de megavarejistas.
■ Crescimento da concorrência intraformatos.
■ Surgimento do <i>fast retailing</i> .
■ Declínio dos varejistas de mercado intermediário.

■ **Novos formatos e combinações de varejo.** Para atender melhor às necessidades de conveniência dos clientes, surgiu uma variedade de novas formas de varejo. As livrarias incorporaram cafeterias. Postos de gasolina incluem lojas de alimentos. Os supermercados Loblaws têm academias de ginástica. Nos corredores de shopping centers, estações de ônibus e de trem, há estandes que vendem de tudo. Os varejistas também têm experimentado





Créditos: © Daily Mail/Reef/Alamy.

Muitas empresas estabelecem lojas *pop-up* para criar experiências especiais de compras, particularmente no Natal.

lojas temporárias (*pop-up*) para promover marcas a compradores sazonais por algumas semanas e em áreas movimentadas. As lojas *pop-up* costumam criar burburinho por meio de experiências interativas. Empresas de internet como Amazon.com e Google usam as lojas *pop-up* como um meio fácil de estabelecer presença física durante a temporada de compras de fim de ano.<sup>11</sup>

- **Crescimento de megavarejistas.** Valendo-se da superioridade de seus sistemas de informação, operações logísticas e poder de compra, megavarejistas como Walmart são capazes de oferecer um bom serviço e imensos volumes de mercadorias para consumidores em massa e a preços atraentes. Eles espremem os pequenos fabricantes que não conseguem entregar volume suficiente e com frequência ditam aos fabricantes mais poderosos o que fabricar, como determinar preço e fazer promoção, quando e como despachar e até mesmo como melhorar a produção e a administração. Os fabricantes dependem dessas contas; caso contrário, perderiam de 10 a 30% do mercado.

Alguns megavarejistas são dominantes de categoria (*category killers*), isto é, concentram-se em uma categoria de produto, como ração para animais de estimação (PETCO), reforma de imóveis (Home Depot) ou material de escritório (Staples). Outros são *supercentros*, que combinam mantimentos com uma grande variedade de produtos não alimentícios (Walmart). Com um sortimento amplo de produtos, preços razoáveis e serviço conveniente, os dominantes de categoria eliminaram muitos pequenos varejistas especializados. A ascensão da Amazon.com e de outros varejistas on-line anulou suas vantagens e alguns dominantes de categoria como Borders, Circuit City e Tweeter já faliram.<sup>12</sup>

- **Crescimento da concorrência intraformatos.** Uma consequência do crescimento dos supercentros é que as lojas de departamento não podem preocupar-se apenas com outras lojas de departamento — redes de desconto como Walmart e Tesco têm se expandido para áreas de produtos que abrangem vestuário, saúde, beleza e eletrodomésticos.<sup>13</sup> Os supermercados também devem se preocupar com esses supercentros. Os produtos de mercearia representaram 56% das vendas do Walmart nos Estados Unidos em 2012, acima dos 41% de apenas seis anos atrás. A realidade é que diferentes tipos de varejistas podem competir pelos mesmos consumidores oferecendo o mesmo tipo de mercadoria.
- **Surgimento do fast retailing.** Uma tendência importante no varejo de moda em particular, mas com implicações mais amplas, é o surgimento do *fast retailing*. Nesse caso, os varejistas desenvolvem um sistema de cadeia de suprimentos e distribuição completamente diferente que permite oferecer aos consumidores opções de produtos em constante mudança. O *fast retailing* requer decisões ponderadas em diversas áreas, incluindo desenvolvimento de novos produtos, suprimento, manufatura, gestão de estoques e práticas de vendas. Como descrito no Capítulo 12, esse tipo de varejo obteve sucesso uma vez que os consumidores

cederam ao apelo de varejistas do *fast fashion* — como H&M, Zara, Uniqlo, Top Shop e Forever 21 — em virtude da novidade, do valor e do senso de moda de seus produtos. Os críticos, no entanto, desaprovam o *fast fashion* por sua obsolescência planejada e pelo caráter descartável e de desperdício resultantes.<sup>14</sup>

- **Declínio dos varejistas do mercado intermediário.** Podemos dizer que o atual mercado de varejo possui a forma de uma ampulheta ou de uma gravata borboleta: o crescimento parece se concentrar no topo (com produtos de luxo de varejistas como Tiffany e Neiman Marcus) e na base (com preços baixos de varejistas como Walmart e Dollar General). À medida que os varejistas que praticam grandes descontos melhoram sua qualidade e imagem, os consumidores tendem a migrar para eles. A Target oferece roupas e acessórios de grifes como Phillip Lim, Jason Wu e Missoni, e o Kmart, uma extensa linha de roupas íntimas e pijamas Joe Boxer. Na outra ponta, recentemente a Coach converteu 40 de suas cerca de 300 lojas em um formato mais sofisticado que oferece bolsas mais caras e serviços de *concierge*. As oportunidades são mais escassas no mercado intermediário, em que varejistas de sucesso no passado, como JCPenney, Kohl's, Sears, CompUSA, RadioShack e Montgomery Ward, passam por dificuldades ou até já saíram do negócio. Redes de supermercados como Supervalu e Safeway viram-se a meio caminho entre o apelo afluyente de redes como a Whole Foods e o apelo de desconto da Aldi e do Walmart. Para agravar o problema, há o flagelo da classe média — os 40% dos consumidores norte-americanos com renda anual entre US\$ 50 mil e US\$ 140 mil — que viu seu poder de compra encolher em razão da crise imobiliária e da estagnação da renda.<sup>15</sup>

**PAPEL DA TECNOLOGIA** A tecnologia afeta profundamente a maneira como os varejistas conduzem virtualmente todas as facetas de seus negócios. Quase todos agora usam a tecnologia para produzir previsões, controlar os custos de estoque e solicitar fornecedores, reduzindo a necessidade de descontos e vendas para eliminar os produtos em risco.

A tecnologia também afeta diretamente a experiência de compra do consumidor dentro da loja. A etiquetagem eletrônica de prateleira permite que os varejistas mudem os níveis de preços instantaneamente quando necessário.<sup>16</sup> A programação de TVs nas lojas pode transmitir demonstrações contínuas ou mensagens promocionais. Os varejistas estão experimentando telas de compras virtuais, apresentações de áudio/vídeo e integração de QR code.

Para suas lojas conceito de Taipei, Hong Kong, Londres e Chicago, a Burberry provocou uma 'chuva virtual' com um filme 360°, como parte de seu programa digital *Burberry World Live*, que exibia sua capa de chuva. A Marks & Spencer do Reino Unido instalou espelhos virtuais em algumas de suas lojas para que, assim como em seu site, os clientes possam ver como uma sombra ou um batom lhes cairia sem ter que aplicá-los fisicamente.<sup>17</sup>

Depois de encontrar problemas ao medir o tráfego da loja nos corredores — o GPS nos carrinhos de compras não funcionava porque os consumidores tendiam a abandoná-los e as imagens térmicas não conseguiam fazer a distinção entre bebês e perus —, sensores infravermelhos bidirecionais instalados nas prateleiras das lojas provaram ser bem-sucedidos. A seção *Insight de marketing: O crescimento do marketing no ponto de venda (shopper marketing)* descreve o papel importante que a tecnologia tem desempenhado nos corredores.

## INSIGHT DE Marketing

### O CRESCIMENTO DO MARKETING NO PONTO DE VENDA (SHOPPER MARKETING)

Com base em pesquisas que sugerem que de 70 a 80% das decisões de compra são tomadas dentro da loja, as empresas reconhecem cada vez mais a importância de influenciar os consumidores no momento da compra. O **marketing no ponto de venda** é a forma como fabricantes e varejistas usam os estoques, os displays e as promoções para afetar consumidores no processo de aquisição de um produto.

Onde e como um produto é exposto e comercializado pode exercer considerável impacto sobre as vendas. Uma forte defensora do marketing

no ponto de venda, a Procter & Gamble chama a presença na loja de 'primeiro momento da verdade' (o uso e o consumo do produto constituem o segundo momento). A P&G observou o poder dos displays em um projeto do Walmart destinado a impulsionar as vendas de fraldas premium, como a Pampers. Ao criar a primeira ala infantil na qual produtos infantis — antes espalhados pela loja — foram reunidos em um único corredor, o novo layout de prateleiras incentivava os pais a permanecerem no local por mais tempo e a gastarem mais, elevando as vendas da Pampers. Outra promoção bem-sucedida, dessa vez para a marca de cosméticos Cover Girl da P&G, explorou a tendência de maquiagem do 'olho esfumado', desenvolvendo kits para o Walmart

e conectando-se com clientes em potencial no Facebook oferecendo instruções, blogs e uma galeria de fotos.

Os varejistas também usam a tecnologia para influenciar os clientes no momento da compra. Alguns supermercados empregam aplicativos de celular ou ‘carrinhos de compras inteligentes’, que ajudam os clientes a localizar itens na loja, descobrir liquidações e ofertas especiais e pagar com mais facilidade. Um estudo acadêmico constatou que o feedback de gastos em tempo real fornecido por um carrinho inteligente estimulava os compradores com restrições orçamentárias a gastar mais (adquirindo mais marcas nacionais), mas levava os compradores sem restrição orçamentária a gastar menos (substituindo marcas nacionais por marcas de loja).

A Mondelēz, *spinoff* da Kraft Foods, usa a tecnologia de *smart shelf*, instalando nas prateleiras perto dos caixas sensores capazes de detectar a idade e o sexo do consumidor e, em virtude de análises avançadas, segmentá-los com anúncios e promoções para uma provável opção de lanche em uma tela de vídeo.<sup>18</sup>

A tecnologia também desempenha papel de pesquisa crucial na elaboração de programas de marketing no ponto de venda. Alguns varejistas equipam seus corredores com sensores ou usam câmeras de vídeo de segurança ou outros meios para monitorar a movimentação dos consumidores. Outros usam óculos infravermelhos ou câmeras de vídeo portáteis para registrar o que os clientes realmente veem. Uma descoberta foi que muitos clientes ignoravam os produtos ao nível dos olhos — a localização ideal ficava entre a cintura e o nível do peito.

Outra pesquisa acadêmica descobriu que as compras não planejadas aumentavam quanto mais um produto fosse tocado, quanto mais uma compra fosse ponderada, quanto mais próximo um cliente estivesse da prateleira, quanto menos itens estivessem expostos nas prateleiras e quanto mais rapidamente os compradores pudessem acessar informações externas. Para capitalizar essas conclusões, os pesquisadores recomendam que os varejistas coloquem QR codes próximos aos produtos para serem digitalizados com celulares. Pesquisas demonstraram que até mesmo o simples ato de tocar um produto na tela de um tablet aumenta a intenção de compra.

**Fontes:** WOOLHOUSE, Megan. Tablets Facilitate Impulse Shopping for Many. *Boston Globe*, 18 dez. 2013; DWOSKIN, Elizabeth; BENSINGER, Greg. Tracking Technology Sheds Light on Shopper Habits. *Wall Street Journal*, 9 dez. 2013; BRASEL, Adam; GIPS, Jim. Tablets, Touchscreens, and Touchpads: How Varying Touch Interfaces Trigger Psychological Ownership and Endowment. *Journal of Consumer Psychology* 24, abr. 2014, p. 226-33; ITTERSUM, Koert van; WANSINK, Brian; PENNING, Joost M. E.; SHEEHAN, Daniel. Smart Shopping Carts: How Real-Time Feedback Influences Spending. *Journal of Marketing* 77, nov. 2013, p. 21-36; SILVERSTEIN, Barry. Will Mondelez's ‘Smart Shelves’ Change Retail or Just Add to Privacy Woes. *Brandchannel.com*, 13 out. 2013. Acesso em: 30 out. 2018; O’LEARY, Noreen. Shopper Marketing Goes Mainstream. *Adweek*, 20 maio 2013, p. 19; HUANG, Yanliu; HUI, Sam K.; INMAN, J. Jeffrey; SUHER, Jacob A. Capturing the ‘First Moment of Truth’: Understanding Point-of-Purchase Drivers of Unplanned Consideration and Purchase. *MSI Report 12-101*, 2012. Disponível em: <www.msi.org>. Acesso em: 25 ago. 2018; LENIUS, Pat. P&G

Leverages Facebook to Enhance Promotions in Walmart, *CPGMatters.com*, nov. 2011. Acesso em: 30 out. 2018; SHANKAR, Venkatesh. *Shopper Marketing: Current Insights, Emerging Trends, and Future Directions*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2011; DUKES, Anthony; LIU, Yunchuan. In-Store Media and Distribution Channel Coordination. *Marketing Science* 29, jan.-fev. 2010, p. 94-107; WESTLUND, Richard. Bringing Brands to Life: The Power of In-Store Marketing. Special Advertising Supplement to *Adweek*, jan. 2010; CHANDON, Pierre; HUTCHINSON, J. Wesley; BRADLOW, Eric T.; YOUNG, Scott H. Does In-Store Marketing Work? Effects of the Number and Position of Shelf Facings on Brand Attention and Evaluation at the Point of Purchase. *Journal of Marketing Research* 73, nov. 2009, p. 1-17; BELLAS, Michael C. Shopper Marketing’s Instant Impact. *Beverage World*, nov. 2007, p. 18; FREEDMAN, Michael. The Eyes Have It. *Forbes*, 4 set. 2006, p. 70.



Carrinhos de compras inteligentes são apenas uma das inovações tecnológicas que estão transformando os supermercados.

Crédito: Associated Press.

Os varejistas também têm desenvolvido estratégias de comunicação digital totalmente integradas com sites bem projetados, e-mails, estratégias de busca e campanhas de mídia social. As mídias sociais são especialmente importantes para os varejistas na temporada de festas de fim de ano, quando os compradores buscam informações e compartilham sucessos. Na temporada de 2013, a Toys “R” Us focou no YouTube; a Sears usou o Instagram e promoveu festas no Twitter; a Target usou o Pinterest, além de seis ou sete outras opções de mídia social.<sup>19</sup> Para além das festas de fim de ano, muitos varejistas conectam-se com fotos de clientes apoiando suas marcas no Instagram, Pinterest e outros sites para criar engajamento social.<sup>20</sup>



## DECISÕES DE MARKETING

Com essa nova realidade do mercado varejista como pano de fundo, examinaremos as decisões de marketing de varejistas nas seguintes áreas: mercado-alvo; canais de distribuição; sortimento de produtos; *procurement*; preço; serviços; atmosfera da loja; atividades e experiências dentro da loja; comunicação; e localização. A importância das marcas próprias de varejistas será abordada na próxima seção.

**MERCADO-ALVO** Até que o mercado-alvo seja definido e tenha seu perfil avaliado, o varejista não pode tomar decisões consistentes sobre sortimento de produtos, decoração de loja, propaganda, mídia, preços e níveis de serviço. A Whole Foods teve sucesso ao oferecer uma experiência única de compras para uma base de clientes interessada em alimentos orgânicos e naturais.<sup>21</sup>

**WHOLE FOODS MARKET** Em suas mais de 480 lojas na América do Norte e no Reino Unido, a Whole Foods celebra a arte de comer bem. Em suas lojas iluminadas e com atendimento impecável, os alimentos são expostos com fartura e de modo sedutor. A Whole Foods é a maior rede de supermercados de alimentos naturais dos Estados Unidos e oferece mais de 2,4 mil itens em quatro linhas de produtos de marca própria que respondem por 11% das vendas: as linhas premium Whole Foods Market, Whole Kitchen e Whole Market, e a linha de preços

mais acessíveis 365 Everyday Value. Também são fornecidas informações detalhadas sobre os produtos vendidos. Se você quiser saber, por exemplo, se o frango que está embalado no balcão refrigerado teve uma vida feliz, receberá um folheto de 16 páginas e um convite para visitar a granja na Pensilvânia onde a ave foi criada. Para obter outras informações, basta perguntar aos funcionários bem informados e acessíveis. Uma loja típica da Whole Foods tem mais de 200 funcionários, quase o dobro da Safeway. A empresa trabalha incansavelmente para

criar uma atmosfera de loja convidativa com preços rabiscados a giz, caixas de papelão e gelo em toda parte e outros toques criativos de exposição para deixar o consumidor à vontade. Essa abordagem tem dado certo, sobretudo para os consumidores que consideram alimentos orgânicos e artesanais um luxo justificável. De 1991 a 2009, as vendas cresceram a uma taxa anual composta de 28%. Embora seriamente atingida, a varejista emergiu da recessão com um crescimento de dois dígitos.

Erros na escolha de mercados-alvo podem custar caro. Quando a joalheria Zales, que tradicionalmente atuava no mercado de massa, decidiu atrair clientes de alto poder aquisitivo, substituindo um terço de sua mercadoria — trocando joias baratas feitas com diamantes de baixa qualidade por peças mais glamorosas e de alta margem feitas com ouro e prata de 14 quilates — e modificando sua propaganda nesse processo, a mudança foi um desastre. A Zales perdeu muitos de seus clientes tradicionais, sem conquistar os novos clientes que esperava atrair.<sup>22</sup>

Para atingir seus alvos com mais eficiência, os varejistas têm fatiado o mercado em segmentos cada vez mais finos e introduzido novas linhas de lojas para explorar nichos de mercado com ofertas mais relevantes: a Gymboree lançou a Janie and Jack para vender roupas e presentes para bebês e crianças; a Hot Topic introduziu a Torrid para vender moda para adolescentes acima do peso; e a marca Tween Brands, da Limited Brands, vende moda a preços mais baixos para meninas na pré-adolescência em suas lojas Justice e para os meninos nas lojas Brother.

**CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO** Com base em uma análise de mercado-alvo e outras considerações que analisamos no

Capítulo 17, os varejistas devem decidir que canais de distribuição utilizar para atingir seus clientes e, cada vez mais, a resposta é ‘múltiplos canais’. A Staples vende por meio de seu canal de varejo tradicional, site de resposta direta, shopping centers virtuais e milhares de links em sites afiliados.

Como vimos no Capítulo 17, os canais devem ser projetados para operar eficazmente em conjunto. Embora alguns especialistas tenham previsto o contrário, as vendas por catálogos



Crédito: cortesia de Whole Foods Market. "Whole Foods Market" é uma marca registrada da Whole Foods Market LP.

A Whole Foods seleciona mercadorias e cria um ambiente acolhedor na loja para atrair os apreciadores de alimentos orgânicos e naturais.



criaram em um mundo dominado pela internet à medida que mais empresas os reformularam para usá-los como recursos de branding e para complementar suas atividades on-line.<sup>23</sup> A abordagem multicanal integrada da Victoria's Secret com lojas de varejo, catálogo e internet tem desempenhado um papel fundamental em seu desenvolvimento de marca.<sup>24</sup>

**VICTORIA'S SECRET** A Victoria's Secret, adquirida pela Limited Brands em 1982, tornou-se uma das marcas mais identificáveis no varejo por seu talento em fazer marketing de roupas femininas, *lingerie* e produtos de beleza. A maioria das mulheres norte-americanas de uma geração atrás comprava roupas íntimas em lojas de departamento e possuía poucos itens que poderiam ser considerados *lingerie*. Ao ver consumidoras comprando roupa íntima cara como itens de moda em pequenas butikues na Europa, o fundador da Limited Brands, Leslie Wexner, achou que um modelo de loja semelhante poderia funcionar em larga

escala nos Estados Unidos, embora esse formato fosse diferente de tudo que a consumidora média encontraria em meio às prateleiras desinteressantes das lojas de departamento. Wexner, no entanto, tinha razão para crer que as mulheres norte-americanas apreciariam a experiência de compra de *lingerie* no estilo europeu, com papel de parede rosa claro, provedores convidativos e funcionárias simpáticas e atenciosas. "As mulheres precisam de roupa íntima, mas querem *lingerie*", ele observou. Wexner provou estar certo: pouco mais de uma década depois de ter adquirido o negócio, a cliente média da Victoria's Secret comprava

de oito a dez sutiãs por ano, em comparação com a média nacional de dois. Para intensificar sua reputação de luxo e apelo glamoroso, a marca é endossada por supermodelos de alta exposição em propagandas e desfiles de moda. A Victoria's Secret vende por suas lojas e site, além dos 325 milhões de catálogos que posta por ano nos Estados Unidos, ao custo de US\$ 200 milhões. As vendas on-line e por catálogo respondem por cerca de 28% da receita de US\$ 5 bilhões da empresa. A expansão internacional tem ocorrido por meio de butikues no conceito de 'loja dentro de uma loja' para reduzir riscos.

**SORTIMENTO DE PRODUTOS** O sortimento de produtos de um varejista deve estar de acordo com as expectativas de compra do mercado-alvo em *amplitude* e *profundidade*.<sup>25</sup> Assim, um restaurante pode oferecer um sortimento restrito e superficial (bufês com poucos pratos), um sortimento restrito e profundo (*delicatéssem*), um sortimento amplo e superficial (cafeterias) ou um sortimento amplo e profundo (grandes restaurantes).

As **categorias de destino** podem desempenhar um papel especialmente importante porque impactam mais onde as famílias optam por comprar e como enxergam determinado varejista. Um supermercado pode ser conhecido pelo frescor de suas hortaliças ou pela variedade e promoções que oferece em refrigerantes e salgadinhos.<sup>26</sup>

Identificar o sortimento certo de produtos pode ser particularmente difícil em setores de rápida movimentação como tecnologia ou moda. A Urban Outfitters teve problemas quando se desviou de sua fórmula 'moderna, mas não moderna demais', passando a adotar novos estilos muito rapidamente.<sup>27</sup> Por outro lado, a varejista de roupas casuais Aéropostale teve sucesso ao combinar com cuidado o sortimento de produtos com as necessidades de seu mercado-alvo de pré-adolescentes.<sup>28</sup>

**AÉROPOSTALE** Jovens de 14 a 17 anos, em especial os que compõem a faixa etária mais nova, geralmente querem parecer iguais a outros adolescentes. Portanto, enquanto a Abercrombie e a American Eagle reduziam a quantidade de calças largas com bolsos laterais à venda, a Aéropostale mantinha um amplo suprimento delas à mão a

um preço acessível. Embarcar na tendência certa não é fácil, mas a Aéropostale está entre os varejistas mais atentos do segmento adolescente quando se trata de pesquisa de mercado. Além de focus group e testes de produtos na loja envolvendo colegas, a empresa lançou um programa na internet que busca opiniões de seus 10 mil melhores

clientes on-line para a criação de novos estilos. Em média, 3,5 mil deles participam de cada um dos 20 testes realizados por ano. A Aéropostale mantém controle sobre as marcas proprietárias cuidando de seu design, suprimento, marketing e vendas. Os produtos da empresa podem ser adquiridos apenas em lojas próprias e pelo site.

O verdadeiro desafio começa após a definição do sortimento de produtos da loja e consiste em desenvolver uma estratégia de diferenciação. Relacionamos a seguir algumas possibilidades:

- **Apresentar marcas exclusivas nacionais que não estejam disponíveis em varejistas concorrentes.** A Saks pode obter o direito exclusivo de vender os vestidos de um renomado estilista internacional.

A varejista de roupas Aéropostale estuda cuidadosamente seu mercado adolescente no esforço de estocar e expor o sortimento certo de produtos.



Créditos: © Kumar, Srisikandar/Alamy.

- **Apresentar principalmente mercadorias de marcas próprias.** A Benetton e a Gap criam a maior parte das roupas vendidas em suas lojas. Muitas redes de supermercados e de lojas de conveniência vendem mercadorias de marcas próprias.
- **Realizar eventos de impacto para promover produtos especiais.** A Bloomingdale's comemorou durante um mês o aniversário de 50 anos da boneca Barbie.
- **Trocar o mostruário de forma regular ou repentinamente.** A loja de desconto TJ Maxx oferece sem aviso lotes de mercadorias que precisam ser vendidas imediatamente para gerar capital de giro porque estão encalhadas ou são ponta de estoque. Esses itens são supridos por mais de 16 mil fornecedores e vendidos a preços de 20 a 60% inferiores aos de lojas de departamento e de especialidade, pela internet e em suas mais de mil lojas.
- **Apresentar as novidades em primeira mão.** A Zara destaca-se e lucra em ser a primeira a lançar no mercado novos modelos e estilos.
- **Oferecer serviços de personalização de produtos.** A londrina Harrod's oferece ternos, camisas e gravatas sob medida, além de roupa masculina pronta.
- **Oferecer sortimento altamente direcionado.** A Lane Bryant comercializa produtos para mulheres que usam numeração grande. A Brookstone oferece ferramentas e utensílios incomuns para pessoas que querem fazer compras em uma 'loja de brinquedos para adultos'.

As mercadorias podem variar por mercado geográfico. A Macy's e a Ross Stores empregam o *micromerchandising* e permitem que seus gerentes selecionem uma parcela significativa do sortimento da loja.<sup>29</sup>

**PROCUREMENT** Após decidir a estratégia de sortimento de produtos, o varejista deve encontrar fontes de suprimentos e estabelecer critérios e práticas de compras. Na sede corporativa de uma rede de supermercados, os compradores especializados (algumas vezes denominados *gerentes de compras*) são responsáveis por desenvolver sortimentos de marcas e atender vendedores que desejam mostrar seus produtos.

Os varejistas têm melhorado rapidamente sua capacidade de prever demandas, selecionar mercadorias, controlar estoques, alocar espaço e expor os itens na loja. Utilizam software complexo para controlar o estoque, calcular lotes econômicos de pedidos, fazer encomendas e analisar as despesas com fornecedores e produtos. As redes de supermercados aproveitam as informações das leitoras de códigos de barras para administrar seu mix de produtos para cada loja.

Algumas lojas têm usado sistemas de identificação por radiofrequência (RFID, do inglês *radio frequency identification*), constituídos de etiquetas 'inteligentes' — microchips conectados a minúsculas antenas de rádio — e leitoras eletrônicas. As etiquetas inteligentes podem

ser embutidas nos produtos ou coladas nos rótulos e, quando a etiqueta se aproxima de uma leitora, ela transmite um número de identificação único para sua base de dados computadorizada. Coca-Cola e Gillette usam esse sistema para monitorar estoque e controlar mercadorias em tempo real à medida que passam das fábricas aos supermercados e depois aos carrinhos de compras.<sup>30</sup>

As lojas têm usado a **lucratividade direta do produto** (LDP) para avaliar os custos de manuseio de um produto (referentes a recebimento, movimentação de estoque, trâmite de documentos, seleção, verificação, carregamento e alocação de espaço) desde o momento em que chega ao depósito até a compra pelo cliente final na loja. Pode ocorrer que os varejistas descubram que o volume de vendas de um produto tem pouca relação com seu lucro direto. Alguns produtos de grande volume podem ter custos de manuseio tão elevados que são menos lucrativos e merecem menor espaço nas prateleiras do que certos produtos de pouco volume, a menos que os clientes comprem produtos mais rentáveis para justificar a perda envolvida em empurrar os produtos de alto volume. No caso da Trader Joe's, a diferenciação baseou-se principalmente em uma estratégia inovadora de *procurement*.<sup>31</sup>

**TRADER JOE'S** Fundada em Los Angeles, a Trader Joe's criou um nicho especial como 'híbrido de atacadista e loja de desconto de comida gourmet', vendendo um sortimento em constante rotatividade de alimentos e vinhos finos a preços moderados em suas 400 lojas. Aproximadamente 80% dos produtos vendidos pela Trader Joe's são de marcas próprias (comparados aos apenas 16% vendidos na maioria dos supermercados), de biscoitos amanteigados belgas a castanhas de caju temperadas com limão e pimenta à moda

tailandesa. Em relação ao *procurement*, a Trader Joe's adotou a filosofia do 'quanto menos, melhor'. Suas lojas oferecem de dois a três mil artigos, um número muito diferente dos 55 mil de um supermercado convencional, e, ainda assim, somente os produtos que consegue comprar a um bom preço, mesmo que isso signifique mudar o estoque semanalmente. Os compradores especializados da empresa vão diretamente a centenas de fornecedores, não a intermediários, dos quais cerca de 25% localizam-se no exterior. Sempre pensando

no que os clientes querem e engajando-os no processo, a empresa introduz até 20 produtos por semana para substituir itens que não caíram no gosto deles. Com esses milhares de fornecedores ao redor do mundo, fica difícil copiar a fórmula de sucesso da Trader Joe's. Especialistas elogiam sua capacidade de ser um contador de histórias e criar experiências únicas e amistosas. Segundo um deles: "Tudo se resume a pequenos formatos, sortimentos bem selecionados e atribuição de um valor justo a produtos exclusivos de marca própria."



A estratégia inovadora de *procurement* da Trader Joe's dá destaque a um sortimento em constante rotatividade de produtos selecionados de marca própria.

Créditos: © ZUMA Press, Inc./Alamy.

**PREÇO** Os preços são um fator-chave de posicionamento e precisam ser definidos em relação ao mercado-alvo, ao mix de sortimento de bens e serviços e à concorrência.<sup>32</sup> Todo varejista gostaria de ter altos *giros* e altos *ganhos* (altos volumes e altas margens brutas), mas as duas coisas geralmente não caminham juntas. A maioria dos varejistas enquadra-se em um desses dois grupos: *alto markup e baixo volume* (lojas de artigos finos) ou *baixo markup e alto volume* (lojas de venda em massa e lojas de descontos). Cada um desses grupos incorpora mais graduações.





Crédito: Associated Press.

A estratégia de sortimento e preço dentro do conceito 'massificação com classe' da Target apresenta designers como a artista norte-americana Gwen Stefani.

Assim, em uma ponta do espectro está a loja da Bijan na Rodeo Drive, em Beverly Hills, que só atende com hora marcada e é tida como a loja mais cara do mundo. O preço original de sua colônia era de US\$1,5 mil por frasco; seus ternos custam US\$ 25 mil, as gravatas US\$ 1,2 mil e um par de meias US\$ 100.<sup>33</sup> No outro extremo está a Target, que combinou habilidosamente uma imagem moderna a preços com descontos e, assim, oferece aos clientes uma forte proposta de valor. A empresa lançou inicialmente uma linha de produtos de designers de renome mundial, como Michael Graves, Isaac Mizrahi e Liz Lange, e continuou a agregar à sua marca nomes de alta visibilidade, como a cantora Gwen Stefani, para vender roupas infantis.<sup>34</sup>

A maioria dos varejistas derruba o preço de alguns itens para estimular o movimento da loja (ou servir como chamariz) e sinalizar suas políticas de preços.<sup>35</sup> Há os que promovem liquidações gerais abrangendo todos os produtos da loja. Outros planejam liquidações de mercadorias com menos saída. Os varejistas do ramo de calçados, por exemplo, esperam vender 50% de seus sapatos ao preço normal, 25% por 40% de seu markup padrão e os 25% restantes a preço de custo. O nível médio de preços e as políticas de descontos de uma loja afetarão a imagem de preço que ela tem junto aos consumidores, mas fatores não relacionados a preços, como a atmosfera da loja e os níveis de serviço também são importantes.<sup>36</sup>

Conforme vimos no Capítulo 16, alguns varejistas como o Walmart abandonaram a prática de liquidações, preferindo oferecer 'preço baixo todo dia'. Essa estratégia pode gerar custos menores de propaganda, maior estabilidade de preços, uma imagem mais sólida de honestidade e confiabilidade e maiores lucros no varejo. Redes supermercadistas que praticam preços baixos constantes costumam ser mais lucrativas do que aquelas que promovem liquidações, mas somente em determinadas circunstâncias, como quando o mercado é caracterizado por muitos compradores de 'carrinhos cheios', que tendem a comprar muitos itens de uma só vez.<sup>37</sup>

Todos os varejistas buscam cortar os custos para melhorar as margens. Alguns o fazem de maneira ecologicamente correta. O Walmart reduziu o consumo de energia em mais de 50% e a necessidade de manutenção em mais de 30% ao pintar o telhado das lojas de branco para refletir a luz solar e reduzir o uso de ar-condicionado; ao capturar água da chuva em tanques de armazenamento para descarga dos banheiros e outros usos que não exijam água potável; e ao instalar luzes LED nos estacionamentos.<sup>38</sup>

**SERVIÇOS** Outro fator de diferenciação é a provisão de um atendimento ao cliente infalivelmente confiável, seja prestado por contato pessoal, por telefone ou por chat on-line. Os varejistas devem decidir qual *mix de serviços* oferecerão aos clientes:

- **Serviços de pré-compra** incluem a aceitação de pedidos por telefone e correio, propaganda, decoração de loja e de vitrines, provadores, horários de funcionamento, desfiles de moda e trocas.
- **Serviços de pós-compra** incluem despacho e entrega, embalagens para presente, ajustes e devoluções, alterações e customizações, instalações e gravação.
- **Serviços auxiliares** incluem balcões de informação, caixas eletrônicos, estacionamento, restaurantes, consertos, decoração de interiores, financiamento, banheiros e fraldário.

Atendendo às reclamações dos consumidores, muitos varejistas afrouxaram suas políticas de devolução nos últimos anos. Para reduzir qualquer impedimento possível às vendas e melhorar a imagem junto à clientela, essas empresas também têm eliminado a cobrança de quaisquer taxas e prorrogado o prazo em caso de devoluções. Algumas políticas foram mantidas, no entanto, para combater fraudes como o *wardrobing* — a prática de usar e depois devolver itens de vestuário.<sup>39</sup> Os vale-presentes permanecem como ofertas de serviço que caíram no gosto dos clientes; são gastos anualmente mais de US\$ 100 bilhões em cartões de vale presente.<sup>40</sup>

**ATMOSFERA DA LOJA** Cada loja tem uma atmosfera e um layout físico que pode facilitar ou dificultar a movimentação de pessoas em seu interior (veja a seção *Memorando de marketing*:



*Ajudando as lojas a vender*). A megavarejista Kohl's utiliza um plano de loja baseado em uma pista de corrida projetada para conduzir os clientes por todas as seções. Há também um corredor central que os mais apressados podem usar como atalho, gerando um nível de gasto por parte do consumidor maior do que em muitos de seus concorrentes.<sup>41</sup>

## MEMORANDO DE Marketing

### AJUDANDO AS LOJAS A VENDER

Em busca de maior volume de vendas, os varejistas passaram a estudar a ambientação de suas lojas para descobrir como melhorar a experiência dos consumidores. Paco Underhill é pioneiro nessa área e diretor da consultoria de varejo Envirosell, que atende clientes como McDonald's, Starbucks, Estée Lauder, Gap, Burger King, CVS e Wells Fargo. Usando uma combinação de gravação de vídeo e observação dentro das lojas de até 40 comportamentos diferentes, Underhill e seus colegas estudam 50 mil pessoas por ano enquanto elas fazem compras. Ele oferece as seguintes recomendações para otimizar o espaço de varejo:

- *Atraia clientes e os mantenha na loja.* O período que os consumidores passam em uma loja talvez seja o fator mais importante em determinar o quanto compram. Para aumentar o tempo de compras, proporcione aos compradores a sensação de que pertencem a uma comunidade; reconheça-os de alguma forma; ofereça-lhes maneiras de lidar com seus acompanhantes, como cadeiras em locais convenientes para namorados, maridos, filhos ou bolsas, além de tornar o ambiente familiar e renovado a cada visita.
- *Respeite a zona de transição.* Ao entrar em uma loja, as pessoas precisam desacelerar e selecionar os estímulos, o que significa que provavelmente se movimentarão com rapidez para reagir positivamente à sinalização, às mercadorias ou aos vendedores na zona que atravessam antes de fazer essa transição. Certifique-se de que as linhas de visão estão desobstruídas. Crie um ponto focal de informações dentro da loja. A maioria das pessoas destras vira à direita ao entrar em uma loja.
- *Evite a poluição visual.* Instalações de loja, informações no ponto de venda, embalagens, sinalização e TVs de tela plana podem, juntos, criar uma cacofonia visual. Use uma sinalização concisa e clara — 'Nosso campeão de vendas' ou 'Nosso melhor computador para estudantes' —, e a instale em locais que façam as pessoas se sentirem confortáveis em parar e focar adequadamente. Na vitrine, indicações, displays e manequins comunicam melhor sua mensagem quando dispostos a um ângulo de 10 a 15 graus na direção em que as pessoas se movem.
- *Não force os clientes a caçar o que querem.* Coloque os produtos mais populares na frente da loja para atender aos clientes ocupados e incentive aqueles com tempo livre a demorar mais. Na Staples, os cartuchos de impressora são um dos primeiros itens que os compradores encontram ao entrar.
- *Deixe a mercadoria ao alcance das mãos.* Não há como negar a importância das mãos dos clientes. Uma loja pode oferecer os melhores, os mais baratos e os mais sedutores artigos, mas muito de seu apelo pode ser perdido se o cliente não puder tocá-los ou pegá-los.
- *Receba bem as crianças.* Se as crianças se sentirem acolhidas, os pais se sentirão da mesma forma. Adote o ponto de vista de uma criança de três anos de idade e certifique-se de que a visão é atraente no nível de seus olhos. Uma brincadeira de amarelinha ou um dinossauro pintado no chão pode transformar um momento entediante para uma criança em uma experiência divertida.
- *Observe que os homens não fazem perguntas.* Os homens sempre se movem mais rapidamente do que as mulheres pelos corredores de uma loja. Em muitos locais, é difícil fazer com que olhem para outra coisa exceto aquilo que vieram comprar. Também não gostam de perguntar onde estão os produtos que procuram. Se um homem não conseguir encontrar a seção que procura após rodar pela loja uma ou duas vezes, sairá sem pedir ajuda.
- *Lembre-se de que as mulheres precisam de espaço.* As mulheres, em especial, estarão bem menos propensas a comprar um item se outro cliente esbarrar nelas, mesmo que de leve, enquanto estiverem olhando um display. Manter corredores amplos e livres é crucial. Em um cenário no qual as mulheres desempenham um papel de compra cada vez mais significativo do que os homens, criar experiências de varejo para satisfazê-las é crucial. Limpeza, controle, segurança e respeito estão entre os importantes fatores de decisão de compra para as mulheres.
- *Torne agradável o momento do pagamento.* Não deixe de expor artigos de alta margem perto das caixas registradoras para atender as compras por impulso. As pessoas gostam de comprar balas ao saírem de supermercados — então satisfaça seu anseio por doces.

**Fontes:** UNDERHILL, Paco. *What Women Want: The Science of Female Shopping*. Nova York: Simon & Schuster, 2011; UNDERHILL, Paco. *Call of the Mall: The Geography of Shopping*. Nova York: Simon & Schuster, 2004; UNDERHILL, Paco. *Why We Buy: The Science of Shopping*. Nova York: Simon & Schuster, 1999. Veja também: MOSS, Gloria. Time for Gatherers to Have More Clout in the Boardroom! *Huffington Post*, 3 jun. 2012; TARREN, Brian. Watchman. *Research*, 17 jul. 2012; BERFIELD, Susan. Getting the Most Out of Every Shopper. *BusinessWeek*, 9 fev. 2009, p. 45-46; HEIN, Kenneth. Shopping Guru Sees Death of Detergent Aisle. *Brandweek*, 27 mar. 2006, p. 11.

Os varejistas devem levar em consideração todos os sentidos ao moldar a experiência do cliente. Ritmos variados de música afetam as médias de tempo e dinheiro gastos em supermercados — música lenta pode gerar mais vendas. A Bloomingdale's usa essências diferentes em cada departamento: talco de bebê na seção infantil; loção bronzeadora na de maiôs; lavanda na de lingerie; e canela e pinho na época do Natal. Outros varejistas, como a Victoria's Secret e a Juicy Couture, usam perfumes de marca própria, que também são colocados à venda.<sup>42</sup>

**ATIVIDADES E EXPERIÊNCIAS NA LOJA** O crescimento do comércio eletrônico forçou os varejistas tradicionais a reagirem. Além de suas vantagens naturais, como produtos que os

compradores podem ver, tocar e experimentar, atendimento pessoal ao cliente e entrega imediata para compras pequenas ou médias, oferecem também a experiência de compra como forte diferencial.

A atmosfera da loja deve corresponder às motivações básicas dos compradores — se estiverem suscetíveis a um estado de espírito funcional e orientado a tarefas, uma atmosfera de loja mais simples e contida é recomendável.<sup>43</sup> Por outro lado, alguns revendedores de produtos experienciais passaram a criar entretenimento dentro das lojas para atrair clientes em busca de diversão e animação.<sup>44</sup> A REI, revendedora de equipamentos e roupas para atividades ao ar livre, permite aos consumidores experimentar equipamentos de escalada em paredes construídas na loja ou capas de chuva Gore-Tex sob uma tempestade simulada. As lojas Bass Pro Shops também oferecem experiências intensas a seus clientes.<sup>45</sup>

**BASS PRO SHOPS** Varejista de equipamentos esportivos, a Bass Pro Shops atende a caçadores, campistas, pescadores, velejadores e adeptos de outros tipos de atividade ao ar livre. Suas superlojas Outdoor World têm 60 mil metros quadrados ou mais e abrigam aquários gigantescos, cachoeiras, lagos com trutas, alvos para prática de arco e flecha e tiro, demonstrações de pesca com iscas artificiais e área coberta com um pequeno campo de golfe sem obstáculos, além de diversas aulas que englobam desde

pesca no gelo até preservação ambiental — tudo gratuito. Cada departamento está configurado para reproduzir a experiência externa correspondente em apoio a demonstrações e testes de produtos. No verão, os pais podem levar seus filhos a um acampamento montado dentro de uma loja com uma série de atividades em todos os departamentos. A Bass Pro Shops cria uma forte conexão com seus clientes fiéis desde o momento em que entram na loja — passando por uma catraca projetada para destacar que

“eles estão entrando em uma atração, não apenas em um espaço de varejo” — e são recebidos por uma placa irreverente com os dizeres “Bem-vindos pescadores, caçadores e outros mentirosos”. Em 2012, 116 milhões de pessoas fizeram compras em uma Bass Pro Shop e o cliente médio percorreu mais de 80 quilômetros para chegar a uma loja da rede e permaneceu por mais de duas horas nela. Seu primeiro e maior showroom no Missouri é o destino turístico número um do estado.

Créditos: Bart Ah You/ZUMApress/Newscom.



A Bass Pro Shops leva as experiências ao ar livre para diversos departamentos de suas lojas.

**COMUNICAÇÃO** Os varejistas recorrem a uma variada gama de ferramentas de comunicação para gerar tráfego e compras nas lojas. Publicam propagandas, fazem liquidações, distribuem cupons de descontos, enviam e-mails promocionais, promovem programas de fidelidade, oferecem degustação de alimentos nas lojas e anunciam descontos nas prateleiras ou nos caixas. Também atuam em conjunto com fabricantes para criar materiais de ponto de venda que reflitam a imagem de ambos. O momento de disparo dos e-mails é monitorado e são criados com linhas de assunto chamativas e animação ou mensagens e recomendações personalizadas.

Os varejistas também usam mídias interativas e sociais para transmitir informações e criar comunidades em torno de suas marcas. Eles estudam o modo como os consumidores respondem a seus e-mails, não apenas onde e como as mensagens são lidas, mas também quais palavras e imagens levam a um clique. A Macy's segmenta os clientes em mais de uma dezena de grupos e envia diferentes e-mails para diferentes produtos.<sup>46</sup> O site da rede de lanchonetes Houlihan, HQ, obtém feedback imediato e sem filtro de 10,5 mil clientes especialmente convidados, chamados de 'Houlifans', em troca de informações privilegiadas sobre receitas e reformulações.<sup>47</sup>

Considerando que 15% dos clientes mais fiéis de um varejista respondem por até metade de suas vendas, os programas de recompensa ganham cada vez mais sofisticação. Consumidores que aceitam compartilhar informações pessoais podem receber descontos, vendas secretas ou antecipadas, ofertas exclusivas e créditos. A CVS conta com

70 milhões de membros em seu clube de fidelidade que podem trocar comprovantes de vendas por cupons em áreas especialmente montadas para isso nas lojas.<sup>48</sup>

Muitos varejistas têm usado o Twitter para se conectar com os clientes e enviar anúncios para grupos segmentados.<sup>49</sup> Alguns varejistas locais usam os serviços de compras coletivas como Groupon, LivingSocial e outros, embora recentemente vários tenham se decepcionado com essa abordagem em razão da falta de lucratividade.<sup>50</sup>

**LOCALIZAÇÃO** Os varejistas costumam dizer que os três segredos do sucesso são ‘a localização, a localização e a localização’. É por isso que redes de lojas de departamentos, postos de gasolina e franquias de *fast-food* tomam grande cuidado ao escolher sua localização. O primeiro passo é selecionar regiões do país em que convém abrir lojas, depois são selecionadas algumas cidades e, finalmente, é feita a seleção de locais específicos. Os varejistas podem abrir lojas nas seguintes localizações:

- **Áreas comerciais centrais.** Geralmente conhecidas apenas como ‘centro da cidade’, é a parte mais antiga e movimentada da cidade.
- **Shopping centers regionais.** Grandes shopping centers localizados fora dos centros comerciais que abrigam de 40 a 200 lojas e normalmente contam com uma ou duas lojas-âncora, como Macy’s ou Lord & Taylor, ou uma combinação de superlojas, como PETCO, Payless Shoes ou Bed Bath & Beyond, além de um grande número de lojas menores, muitas delas franquias.<sup>51</sup>
- **Shopping centers de bairro.** Pequenos shopping centers com uma loja-âncora e de 20 a 40 lojas menores.
- **Galerias.** Um grupo de lojas, comumente abrigadas em prédios baixos, que servem às necessidades da vizinhança quanto a gêneros alimentícios, ferragens, lavanderia e conserto de sapatos.
- **Uma unidade dentro de uma loja maior.** Alguns varejistas bem-sucedidos — McDonald’s, Starbucks, Nathan’s e Dunkin’ Donuts — instalam pequenas unidades dentro de um espaço concedido por lojas maiores, aeroportos e escolas; outros recorrem a lojas localizadas dentro de lojas de departamentos, como fez a Gucci dentro da Neiman Marcus.
- **Lojas independentes.** Alguns varejistas, como Kohl’s e JCPenney, evitam centros comerciais e shopping centers e instalam novas lojas em locais independentes nas ruas para evitar que haja conexão direta com outras lojas de varejo.

Tendo em vista a relação entre movimento intenso e aluguel alto, os varejistas devem decidir sobre os locais mais vantajosos para suas lojas usando a medição do tráfego de pessoas, levantamentos de hábitos de compra dos consumidores e análises da localização da concorrência.

## Marcas próprias

Uma **marca própria** (também chamada marca do revendedor, da loja, da casa ou do distribuidor) é aquela desenvolvida por varejistas e atacadistas. Varejistas como Benetton, Body Shop e Marks & Spencer oferecem a maioria de suas mercadorias com marcas próprias. Em supermercados na Europa e no Canadá, as marcas próprias chegam a responder por 40% das mercadorias vendidas. Na Grã-Bretanha, as duas maiores redes de supermercados, Sainsbury e Tesco, vendem aproximadamente metade de suas mercadorias com marcas da casa. Alemanha e Espanha também são mercados europeus com alta porcentagem de vendas de marcas próprias.<sup>52</sup>

Para muitos fabricantes, varejistas são tanto colaboradores como concorrentes. De acordo com a Private Label Manufacturers’ Association, as marcas próprias do varejo passaram a responder por um em cada cinco itens vendidos em supermercados, redes de drogarias e varejistas de massa dos Estados Unidos. Em um estudo, sete entre dez compradores acreditavam que os produtos de marca própria que compravam eram tão bons quanto os de marca nacional, se não melhores, e praticamente todo domicílio adquire itens de marca própria de tempos em tempos.<sup>53</sup> Os riscos na comercialização de marca própria são altos. Uma variação de um ponto percentual das marcas nacionais para marcas próprias em alimentos e bebidas é estimada em US\$ 5,5 bilhões em receita para as redes de supermercado.<sup>54</sup>

As marcas próprias estão se disseminando de um modo tão rápido que chega a assustar muitos fabricantes. As recessões elevam as vendas desse tipo de produto e, uma vez que alguns consumidores fazem a troca, geralmente é um caminho sem volta.<sup>55</sup> Porém, alguns especialistas acreditam que 50% seja o limite natural para marcas próprias porque (1) os consumidores preferem certas marcas tradicionais e porque (2) muitas categorias de produtos não são praticáveis

ou atraentes quando oferecidas com marca própria. Nos supermercados, as marcas próprias são bem aceitas em itens como leite e queijo, pão e produtos de panificação, medicamentos, produtos de papel, produtos frescos e carnes embaladas.<sup>56</sup>

## O PAPEL DAS MARCAS PRÓPRIAS

Por que os intermediários se interessariam em patrocinar suas próprias marcas?<sup>57</sup> Primeiro, porque podem ser mais lucrativas. Os intermediários buscam fabricantes com excesso de capacidade que produzam a marca própria a um custo baixo. Outros custos, como pesquisa e desenvolvimento, propaganda, promoção de vendas e distribuição, também são bem inferiores, de modo que as marcas próprias podem gerar uma margem de lucro mais alta.<sup>58</sup> Em alguns casos, os varejistas também desenvolvem marcas exclusivas para se diferenciar da concorrência e muitos consumidores interessados em preço preferem as marcas próprias em determinadas categorias de produto, o que dá aos varejistas maior poder de barganha junto às empresas das marcas nacionais.

As marcas próprias devem ser distinguidas dos **genéricos**, isto é, versões ‘sem marca’ — em embalagens simples e mais baratas — de produtos comuns, como macarrão, toalha de papel e pês-sego em calda. Eles oferecem qualidade padrão ou inferior a um preço que pode ser de 20 a 40% menor que o das marcas nacionalmente conhecidas, e de 10 a 20% mais baixo que o das marcas próprias de varejistas. A redução no preço é possível em razão do uso de ingredientes de qualidade inferior, rotulagem e embalagem de custo mais baixo e o mínimo possível de propaganda.

Pode-se encontrar genéricos de uma ampla variedade de produtos, até mesmo de medicamentos. A gigante farmacêutica Novartis é um dos cinco maiores fabricantes mundiais de medicamentos de marca, com sucessos como Diovan para a pressão alta e Gleevec para o câncer, mas também se tornou o segundo maior fabricante mundial de medicamentos genéricos após adquirir os laboratórios Sandoz, HEXAL, Eon Labs e outros.<sup>59</sup>

## FATORES DE SUCESSO DAS MARCAS PRÓPRIAS

Nesse confronto entre as marcas dos fabricantes e as marcas próprias, os varejistas têm muitas vantagens e um crescente poder de mercado. Visto que o espaço nas prateleiras é escasso, muitos supermercados cobram uma *taxa de espaço na prateleira* para aceitar uma nova marca e, assim, cobrir o custo de incluí-la no sistema e estocá-la. Os varejistas também cobram por espaços especiais de exposição e pelo espaço promocional dentro da loja. Eles costumam expor mais as marcas próprias e asseguram-se de que não falem no estoque.

Os varejistas têm agregado mais qualidade a suas marcas próprias e dado mais ênfase a embalagens atrativas e inovadoras. Os supermercadistas passaram a acrescentar itens superiores de marca própria. Quando a Kroger trocou seus fornecedores de queijos, carnes e legumes para melhorar a qualidade de sua sofisticada pizza de marca própria, as vendas subiram; a rede de supermercados detém 60% do mercado de pizzas premium em suas lojas.<sup>60</sup> Um dos supermercadistas de maior sucesso com marcas próprias é a canadense Loblaw.<sup>61</sup>

**LOBLAW** Desde 1984, quando foi lançada a linha de produtos alimentícios President's Choice, é difícil pensar em ‘marca própria’ sem associá-la à Loblaw. A marca Decadent Chocolate Chip Cookie, da rede de supermercados Loblaw, sediada em Toronto, tornou-se rapidamente líder no Canadá e mostrou como marcas inovadoras de loja podem competir eficientemente com marcas nacionais, alcançando ou até mesmo superando sua qualidade. Uma estratégia bem planejada envolvendo a marca President's Choice e produtos básicos com

etiqueta amarela ‘sem nome’ (que a empresa relançou com ímpeto no período de recessão) ajudou a diferenciar as lojas da varejista e a transformou em uma potência no Canadá e nos Estados Unidos. A linha de produtos President's Choice foi tão bem-sucedida que a Loblaw a está licenciando para varejistas não concorrentes em outros países. Para completar um portfólio de marcas ‘bom/melhor/excelente’, a Loblaw também lançou uma linha de ‘luxo acessível’ com mais de 200 opções de produtos alimentícios da President's Choice sob um design

*black label* diferenciado. Cada um deles — desde o queijo cheddar de oito anos e a calda de chocolate com gengibre até a geleia de bacon — é divulgado com uma história sobre ‘de onde vem’, ‘quem produz’ e ‘por que foi escolhido’. Para capitalizar a força geral de suas marcas próprias, a Loblaw lançou o *reality show* no canal de TV Food Network, *Recipe to Riches*, em que os participantes competem para ter suas receitas caseiras desenvolvidas em um produto real da President's Choice, sendo colocado para compra no dia seguinte nas lojas da Loblaw.



Embora os varejistas mereçam crédito pelo sucesso das marcas próprias, o poder crescente dessas marcas também se beneficiou do enfraquecimento de marcas tradicionais. Muitos consumidores passaram a prestar mais atenção aos preços, uma tendência reforçada pela contínua guerra de descontos e preços especiais que tem incentivado uma geração de consumidores a comprar pelo preço. Fabricantes e varejistas nacionais concorrentes copiam e reproduzem a qualidade e os recursos das melhores marcas de uma categoria, reduzindo a diferenciação física dos produtos. Além disso, o fato de as empresas reduzirem os orçamentos de propaganda tem dificultado a criação de quaisquer diferenças intangíveis na imagem de marca. Um fluxo infundável de extensões de marca e de linha obscureceu a identidade de marca e levou a uma confusa proliferação de produtos.

Para combater essas tendências, muitos fabricantes ou marcas nacionais estão reagindo. A seção *Insight de marketing: A resposta dos fabricantes à ameaça das marcas próprias* descreve estratégias e táticas adotadas para competir de modo mais eficaz com as marcas próprias.<sup>62</sup>

## INSIGHT DE Marketing

### A RESPOSTA DOS FABRICANTES À AMEAÇA DAS MARCAS PRÓPRIAS

As empresas detentoras de marcas líderes têm investido significativamente em P&D para lançar novas marcas, extensões de linha, recursos e melhorias de qualidade e, assim, ficar um passo à frente das marcas de loja. Também passaram a investir em sólidos programas de propaganda *pull* (atração) para preservar um alto reconhecimento de marca e a preferência dos consumidores, superando a vantagem do marketing dentro das lojas de que as marcas próprias podem desfrutar.

As maiores marcas também procuram firmar parcerias com grandes distribuidores de massa em uma busca conjunta por racionalização logística e estratégias competitivas que gerem economia para ambos os lados. Cortar todos os custos desnecessários permite às marcas nacionais cobrar um preço superior, embora ele não deva exceder às percepções de valor dos consumidores.

Gerar uma forte demanda do consumidor é crucial. Quando o Walmart decidiu retirar das prateleiras os sacos para armazenar alimentos Hefty and Glad, comercializando apenas os da marca Ziploc e a da própria loja — Great Value —, a Hefty and Glad teria muito a perder, porque a gigante do varejo respondia por um terço de suas vendas. Quando os consumidores reclamaram da falta dessa e de outras marcas e passaram a fazer algumas de suas compras em outras lojas, o Walmart cedeu e colocou-os de volta nas prateleiras.

Um posicionamento eficaz também é crucial. Apesar de manter um preço premium considerável da ordem de 60% sobre seus concorrentes de marca própria, a Pepto-Bismol conquistou participação de mercado durante a recessão. Uma campanha de propaganda inteligente retratando o produto como uma ‘apólice de seguro’ multifuncional eficaz para doenças gastrointestinais tocou os consumidores interessados em valor.

Jan-Benedict E. M. Steenkamp, da Universidade da Carolina do Norte, e Nirmalya Kumar, da London Business School, apresentam quatro recomendações estratégicas para fabricantes que queiram competir contra marcas próprias ou colaborar com elas.

- **Competir seletivamente**, de forma que os fabricantes possam vencer as marcas próprias e agregar valor a consumidores, varejistas e acionistas. Geralmente, esse é o caso quando a marca se posiciona como número um ou dois na categoria ou ocupa uma posição de nicho premium. A Procter & Gamble racionalizou

seu portfólio liquidando várias marcas, como o suco Sunny De-light, a pasta de amendoim Jif e a gordura hidrogenada Crisco, em parte para que pudesse se concentrar em reforçar suas 20 maiores marcas com mais de US\$ 1 bilhão em vendas.

- **Firmar parcerias eficazes** buscando relações ganha-ganha com varejistas por meio de estratégias que complementem suas marcas próprias. A Estée Lauder criou quatro marcas (American Beauty, Flitr, Good Skin e Grassroots) exclusivamente para a Kohl's visando a ajudá-la a gerar volume e ao mesmo tempo proteger suas marcas mais prestigiadas. Os fabricantes que vendem por varejistas de hiperdesconto, tais como Lidl e Aldi, incrementaram as vendas identificando consumidores que ainda não haviam comprado a marca.
- **Inovar brilhantemente** com novos produtos para combater as marcas próprias. O lançamento contínuo de novos produtos incrementais mantém as marcas de fabricantes renovadas, mas a empresa também deve lançar periodicamente produtos radicalmente novos e proteger a propriedade intelectual de todas as marcas. A Kraft duplicou o número de advogados de patentes para se certificar de que suas inovações sejam legalmente protegidas.
- **Criar proposições de valor vencedoras** imbuindo as marcas de imagens simbólicas e de uma qualidade funcional que supere a das marcas próprias. Muitas marcas de fabricante deixaram as marcas próprias se equipararem e às vezes superá-las em qualidade funcional. Além disso, para ter uma proposição de valor vencedora, as empresas precisam monitorar preços e assegurar que os benefícios percebidos sejam compatíveis com um preço superior.

Fontes: FANIN, Tony. Brands Still Mean Something at Walmart. *Bebranded.wordpress.com*, 22 mar. 2010. Acesso em: 25 ago. 2018; KAVILANZ, Parija. Dumped! Brand Names Fight to Stay in Stores. *USA Today*, 16 fev. 2010; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M.; KUMAR, Nirmalya. Don't Be Undersold. *Harvard Business Review*, dez. 2009, p. 91; NEFF, Jack. Pepto Beats Private Label Despite 60% Price Premium. *Wall Street Journal*, 21 set. 2009; KUMAR, Nirmalya; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M. *Private Label Strategy: How to Meet the Store-Brand Challenge*. Boston: Harvard Business School Press, 2007; KUMAR, Nirmalya. The Right Way to Fight for Shelf Domination. *Advertising Age*, 22 jan. 2007; NARUS, James A.; ANDERSON, James C. Contributing as a Distributor to Partnerships with Manufacturers. *Business Horizons*, set.-out. 1987.

## Atacado

Por **atacado** entendem-se todas as atividades relacionadas à venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso comercial. Não fazem parte do atacado os fabricantes e agricultores, pois lidam basicamente com a produção, nem os varejistas. Os principais tipos de atacadista estão descritos na Tabela 18.4.

**Tabela 18.4** Principais tipos de atacadistas

<p><b>Atacadistas comerciais:</b> empresas independentes que adquirem a mercadoria com que trabalham. São distribuidores ou estabelecimentos intermediários que oferecem serviço completo ou limitado.</p>
<p><b>Atacadistas de serviço completo:</b> mantêm estoques e uma força de vendas, oferecem crédito, fazem entregas e fornecem assessoria gerencial. Os atacadistas comerciais vendem sobretudo para varejistas: alguns trabalham com muitas linhas de produtos, outros trabalham com uma ou duas linhas e outros, ainda, trabalham apenas com parte de uma linha. Os distribuidores industriais vendem a fabricantes e fornecem vários serviços como crédito e entrega.</p>
<p><b>Atacadistas de serviço limitado:</b> os <i>atacadistas pegue-e-leve</i> contam com uma linha limitada de itens de grande giro e vendem à vista para pequenos varejistas. Os <i>atacadistas volantes</i> vendem e entregam principalmente uma linha limitada de produtos semiperecíveis a supermercados, mercearias, hospitais, restaurantes e hotéis. Os <i>atacadistas intermediários</i> operam em setores de grande porte, como os de carvão, madeira e equipamentos pesados; assumem a posse da mercadoria e o risco envolvido desde o instante em que o pedido é feito até a entrega ao cliente. Os <i>abastecedores</i> atendem mercados com produtos não alimentares. As pessoas responsáveis pela entrega montam os displays, colocam o preço nos produtos e mantêm o controle do estoque. Eles deixam os produtos em consignação e cobram dos varejistas apenas pelos produtos vendidos ao consumidor. As <i>cooperativas de produtores</i> reúnem produtos agrícolas para vendê-los em mercados locais. Os <i>atacadistas de mala direta</i> enviam catálogos a clientes varejistas, industriais e institucionais; os pedidos são recebidos e enviados por correio e por transporte ferroviário, aéreo ou rodoviário.</p>
<p><b>Corretores e agentes:</b> facilitam a compra e a venda mediante uma comissão de 2 a 6% sobre o preço de venda; geralmente se especializam de acordo com a linha de produtos ou com o tipo de cliente. Os <i>corretores</i> aproximam compradores e vendedores e auxiliam na negociação; são pagos pela parte que os contratou – corretores de alimentos, corretores imobiliários, corretores de seguro. Os <i>agentes</i> representam os compradores ou os vendedores em uma base mais permanente. A maioria das representações de fabricantes é formada por pequenos negócios, com poucos vendedores especializados. Os agentes de venda têm autoridade contratual para vender toda a produção de um fabricante; já os agentes de compra fazem compras em nome de terceiros e frequentemente recebem, inspecionam, armazenam e enviam os produtos; os agentes comissionados adquirem os produtos e negociam suas vendas.</p>
<p><b>Filiais e escritórios de fabricantes e varejistas:</b> executam operações de atacado entre fabricantes e compradores, sem a intermediação de atacadistas independentes. Filiais e escritórios específicos podem se dedicar a vendas ou compras. Muitos varejistas estabelecem escritórios de compra em importantes centros mercantis.</p>
<p><b>Atacadistas especializados:</b> cooperativas agrícolas (que compram a produção de muitos agricultores), depósitos e terminais de petróleo (que reúnem a produção de petróleo de muitos poços) e empresas de leilão (que leiloam carros, equipamentos, etc. para distribuidores e outros negócios).</p>

Os atacadistas (também denominados *distribuidores*) diferem dos varejistas em vários aspectos. Em primeiro lugar, dão menor importância a promoções, atmosfera de loja e localização porque lidam com clientes empresariais, não com consumidores finais. Em segundo, as transações no atacado são comumente maiores do que aquelas realizadas no varejo, e, de modo geral, os atacadistas cobrem uma área comercial maior do que a dos varejistas. Terceiro, as negociações governamentais com atacadistas e com varejistas são diferentes no que diz respeito a regulamentações legais e impostos.

Por que os fabricantes não vendem diretamente aos varejistas ou aos consumidores finais? Por que existem os atacadistas, afinal? Normalmente, os atacadistas executam com mais eficiência uma ou mais das seguintes funções:

- **Vendas e promoção.** Os atacadistas dispõem de uma força de vendas que ajuda os fabricantes a atingir pequenos clientes comerciais a um custo relativamente baixo. Eles têm mais contatos e frequentemente os compradores confiam mais nos atacadistas do que em um fabricante distante.
- **Compras e formação de sortimento.** Os atacadistas são capazes de selecionar produtos e formar o sortimento de que seus clientes precisam, poupando-lhes um trabalho considerável.
- **Fracionamento de lotes de compra.** Os atacadistas conseguem reduzir custos para seus clientes por meio da compra de grandes lotes e depois dividindo-os em lotes menores.

- **Armazenagem.** Os atacadistas mantêm estoques, reduzindo, portanto, os custos e os riscos de estocagem para fornecedores e clientes.
- **Transporte.** Os atacadistas quase sempre oferecem uma entrega mais rápida aos clientes por estarem mais perto deles.
- **Financiamento.** Os atacadistas financiam os clientes, concedendo-lhes crédito, e os fornecedores, fazendo pedidos antecipadamente e pagando suas faturas no prazo.
- **Administração de riscos.** Os atacadistas absorvem parte do risco ao assumir a posse dos produtos e arcar com os custos de roubo, danos, avarias e obsolescência.
- **Informações de mercado.** Os atacadistas fornecem informações a fornecedores e clientes com relação às atividades de seus concorrentes, novos produtos, alterações de preços etc.
- **Serviços de gerenciamento e consultoria.** Muitas vezes, os atacadistas ajudam os varejistas a melhorarem suas operações treinando funcionários de vendas, ajudando com o layout e a exposição das mercadorias nas lojas e estabelecendo sistemas de contabilidade e controle de estoques. Podem também ajudar clientes empresariais oferecendo treinamento e serviços técnicos.

## TENDÊNCIAS NO ATACADO

Nos últimos anos, atacadistas e distribuidores vêm enfrentando pressões crescentes de novas fontes de concorrência, clientes exigentes, novas tecnologias e mais programas de compra direta por parte de grandes compradores industriais, institucionais e varejistas. As principais queixas dos fabricantes contra os atacadistas são as seguintes: não promovem agressivamente a linha de produtos do fabricante, agindo mais como tiradores de pedidos; não mantêm estoques suficientes e, portanto, não conseguem atender aos pedidos de clientes com a devida rapidez; não disponibilizam ao fabricante informações atualizadas sobre o mercado, sobre os clientes e sobre os concorrentes; não atraem gerentes com competência suficiente para reduzir seus próprios custos; e cobram muito caro por seus serviços.

Os atacadistas de visão aceitaram o desafio e adaptaram seus serviços para atender à evolução das necessidades de clientes-alvo e fornecedores. Eles reconheceram que precisavam agregar valor ao canal. A Arrow Electronics fez exatamente isso.<sup>63</sup>

**ARROW ELECTRONICS** A Arrow Electronics é uma fornecedora global de bens, serviços e soluções para o setor de componentes eletrônicos e produtos de informática. Atua como parceira de canal de suprimento para mais de 100 mil fabricantes de equipamento original, fabricantes

contratados e clientes comerciais por meio de uma rede global de 470 localidades em 55 países e territórios. Com grandes fabricantes comprando cada vez mais peças diretamente de fornecedores, os distribuidores como a Arrow têm sido espremidos. Para aumentar sua competitividade, a

Arrow adotou serviços como financiamento, gestão de estoque *in loco*, software de rastreamento de peças e programação de chip. Os serviços contribuíram para quadruplicar o preço da ação da Arrow em cinco anos e a empresa atingiu US\$ 21,4 bilhões em vendas em 2013.

Os atacadistas têm se empenhado em aumentar a produtividade de ativos aprimorando as atividades de gestão de estoque e contas a receber. Também têm reduzido custos operacionais, investindo em tecnologia mais avançada de manuseio de materiais, sistemas de informação e internet. Por fim, têm melhorado suas decisões estratégicas em relação a mercados-alvo, sortimento de bens e serviços, preços, comunicações e distribuição.

Os acadêmicos Jim Narus e Jim Anderson entrevistaram distribuidores industriais líderes e identificaram quatro maneiras de estreitar o relacionamento com os fabricantes.<sup>64</sup>

1. Buscar um acordo claro com os fabricantes com relação às funções que se esperam deles no canal de marketing.
2. Identificar suas exigências, visitando suas fábricas e participando de convenções de associações de fabricantes e feiras comerciais.
3. Cumprir os compromissos com o fabricante, atingindo as metas de volume, pagando as faturas no prazo e repassando-lhes informações sobre os clientes.
4. Identificar e oferecer serviços com valor agregado para ajudá-los.

O setor do atacado permanece vulnerável a uma das tendências mais persistentes: forte resistência aos aumentos de preços e triagem de fornecedores com base no custo e na qualidade. A tendência em direção à integração vertical, em que os fabricantes tentam controlar ou ser donos de seus intermediários, ainda é grande.

## Logística de mercado

A distribuição física começa na fábrica. Os gerentes escolhem um conjunto de depósitos (pontos de estocagem) e transportadores que entregarão as mercadorias ao destino final no prazo desejado e ao menor custo total. A distribuição física expandiu-se para o conceito mais amplo de **gerenciamento da cadeia de suprimento** (SCM, do inglês *supply chain management*). O gerenciamento da cadeia de suprimento começa antes da distribuição física e significa suprir estrategicamente os insumos corretos (matérias-primas, componentes e bens de capital), convertê-los eficientemente em produtos acabados e despachá-los ao destino final. Uma perspectiva mais ampla analisa como os próprios fornecedores de uma empresa obtêm seus insumos.

A visão de cadeia de suprimento pode ajudar uma empresa a identificar os melhores fornecedores e distribuidores, que então a ajudarão a aumentar sua produtividade e reduzir custos. Entre os fabricantes de bens de consumo mais admirados por seu gerenciamento da cadeia de suprimentos estão Apple, McDonald's, Amazon.com, Unilever, Intel, Procter & Gamble, Cisco Systems e Samsung Electronics.<sup>65</sup> Algumas empresas optam por firmar parcerias e terceirizações com especialistas em logística em busca de auxílio no planejamento de transporte, no gerenciamento de centros de distribuição e em outros serviços de valor agregado que vão além de expedição e armazenagem.<sup>66</sup>

Ajustar a cadeia de suprimentos pode trazer enormes retornos. Em 2005, a Whirlpool viu-se com uma miscelânea de armazéns, terminais de transporte e centros de distribuição de fábrica. Após um investimento de quatro anos e US\$ 600 milhões em um novo sistema de distribuição de última geração, a empresa reduziu seu estoque anual em cerca de US\$ 250 milhões por ano e realiza atualmente uma economia de US\$ 100 milhões anuais por aumento de eficiência, além de conseguir entregar produtos em 48 a 72 horas.<sup>67</sup>

A **logística de mercado** envolve o planejamento da infraestrutura para atender à demanda e, subsequentemente, aos controles de fluxos físicos e às implementações de materiais e de produtos finais entre os pontos de origem e os pontos de uso, com o objetivo de satisfazer as exigências dos clientes auferindo lucro. O planejamento de logística de mercado compõe-se de quatro etapas:<sup>68</sup>

1. Decisão sobre a proposta de valor da empresa para seus clientes. (Que padrão de pontualidade de entrega deve ser oferecido? Que níveis de precisão de pedido e cobrança devem ser atingidos?)
2. Seleção do melhor sistema de canal e estratégia de rede para chegar ao cliente. (A empresa deve atender o cliente diretamente ou por meio de intermediários? Que produtos devem ser fornecidos e a partir de quais instalações? Quantos depósitos devem ser mantidos e em quais localidades?)
3. Desenvolvimento de excelência operacional em previsão de vendas, gestão de depósitos, transporte e materiais.
4. Implementação da solução com os melhores sistemas de informação, equipamentos, políticas e procedimentos.

A logística de mercado leva a um exame da forma mais eficiente de entregar valor. Por exemplo, uma empresa de software normalmente produz e embala discos e manuais de software para, em seguida, enviá-los aos distribuidores, que, então, os remetem aos varejistas, que, por sua vez, os entregam aos clientes. Estes levam o software para casa ou para o escritório e o instalam em seus discos rígidos. A logística de mercado oferece dois sistemas superiores de entrega: o primeiro permite ao cliente baixar o software diretamente em seu computador; o segundo permite a instalação do software em um computador pelo próprio fabricante. Ambas as soluções eliminam a necessidade de imprimir, embalar, transportar e estocar milhões de discos e manuais e rapidamente se tornaram a regra do setor.



## SISTEMAS LOGÍSTICOS INTEGRADOS

A tarefa da logística de mercado requer **sistemas logísticos integrados** (ILS, do inglês *integrated logistics systems*) que abranjam o gerenciamento de materiais, os sistemas de fluxos de materiais e a distribuição física com base na tecnologia da informação (TI). Os sistemas de informação desempenham um papel fundamental no gerenciamento da logística de mercado, especialmente via computadores, terminais de pontos de venda, códigos de barras de produto uniformizados, rastreamento por satélite, troca eletrônica de dados (EDI, do inglês *electronic data interchange*) e transferência eletrônica de fundos (EFT, do inglês *electronic funds transfer*). Toda essa tecnologia reduziu o tempo de ciclo do pedido, o número de funcionários administrativos e o índice de erros, possibilitando maior controle sobre as operações. É ela que permite às empresas fazer promessas como “o produto estará na doca 25 às 10 horas amanhã” e cumpri-las.

A logística de mercado envolve várias atividades. A primeira é a previsão de vendas, com base na qual a empresa programa a distribuição, a produção e os níveis de estoque. Os planos de produção indicam os materiais que o departamento de compras deve encomendar. Transportados, esses materiais entram na área de recepção e são estocados no depósito de matérias-primas convertidas em produtos acabados. Esse estoque é a ligação entre os pedidos dos clientes e a atividade de fabricação. Os pedidos reduzem o nível do estoque de produtos acabados e a atividade da fabricação o faz aumentar. Os produtos acabados saem da linha de montagem e passam pela seção de embalagem, pelo depósito interno da fábrica, pelo processamento de embarque, pelo transporte externo, pelo depósito externo e pela entrega e atendimento ao cliente.

A administração das empresas passou a se preocupar com o custo total da logística de mercado, que pode chegar a 30 ou 40% do custo do produto. No setor supermercadista dos Estados Unidos, o desperdício ou as ‘perdas’ afetam de 8 a 10% dos itens perecíveis ao custo anual de US\$ 20 bilhões. A Stop & Shop, uma rede de supermercados avaliada em US\$ 16 bilhões, descobriu que expor frutas e legumes e outros produtos perecíveis em grande quantidade não necessariamente equivale a mais vendas. Em vez disso, muitas vezes leva à deterioração na prateleira, desagradando os clientes e exigindo mais funcionários para separar os itens estragados. Após uma análise dos departamentos de produtos perecíveis, a Stop & Shop reduziu o número de alimentos em exposição — 8 abacates em vez de 24 e 4 filés de salmão em vez de 12, por exemplo — e economizou cerca de US\$ 100 milhões anuais, reduzindo as perdas e melhorando a satisfação do cliente.<sup>69</sup>

Muitos especialistas chamam a logística de mercado de ‘o último recurso para as reduções de custo’, e as empresas estão dispostas a eliminar qualquer custo desnecessário do sistema; em 1982, a logística representava 14,5% do PIB dos Estados Unidos; em 2012, a participação havia caído para cerca de 8,5%.<sup>70</sup> Menores custos de logística permitem preços mais baixos, rendem margens de lucros mais altas ou as duas coisas. Embora o custo da logística de mercado possa ser alto, um programa bem planejado pode constituir uma ferramenta potente no marketing competitivo.



Reduzindo a quantidade de frutas e legumes perecíveis em exposição, estima-se que a Stop & Shop economize US\$ 100 milhões por ano.

Muitas empresas têm adotado a **manufatura enxuta**, originalmente usada por empresas japonesas como a Toyota, para fabricar bens com o mínimo de desperdício de tempo, materiais e dinheiro. Os dispositivos descartáveis da ConMed são utilizados por um hospital em algum lugar no mundo a cada 90 segundos para injetar e remover fluido em torno de articulações durante uma cirurgia ortoscópica.<sup>71</sup>

**CONMED** Para otimizar a produção, a fabricante de equipamentos médicos ConMed passou a aproximar ao máximo suas operações de seu comprador final, aplicando manufatura enxuta e as filosofias Seis Sigma para aumentar a produtividade, melhorar o uso do espaço físico e reduzir estoque. Em vez de transferir a produção para a China — o que poderia reduzir os custos de mão de obra, mas trazia o risco de ciclos

de produção mais longos, acúmulo de estoques e atrasos imprevistos — a empresa implementou novos processos de produção, passando a montar seus produtos descartáveis somente após serem encomendados pelos hospitais. Cerca de 80% dos pedidos eram previsíveis o suficiente para que cálculos de demanda atualizados a cada poucos meses pudessem definir metas de produção por hora. Como comprovação do novo

patamar de eficiência da empresa, a área de montagem de dispositivos de injeção de fluido passou de 1.000 para 198 metros quadrados, enquanto o valor de peças estocadas passou de US\$ 93 mil para US\$ 6 mil. A produtividade por trabalhador aumentou 21%. Da mesma forma, sua fábrica de lâminas de barbear aumentou a produção, enquanto reduziu os custos em 30% em alguns casos.

A manufatura enxuta deve ser implementada com cuidado e monitorada de perto. A recente crise da Toyota no setor de segurança de produto, que resultou em um amplo *recall*, foi atribuída em parte ao fato de que alguns aspectos da abordagem de manufatura enxuta — eliminação de sobreposição usando peças e projetos comuns a várias linhas de produto e redução do número de fornecedores para adquirir peças em maior escala — podem sair pela culatra quando surgem questões de controle de qualidade.<sup>72</sup>

## OBJETIVOS DA LOGÍSTICA DE MERCADO

Muitas empresas definem seu objetivo em termos de logística de mercado como ‘levar os produtos certos aos lugares certos, no prazo combinado, com o mínimo custo’. Infelizmente, esse objetivo proporciona pouca orientação prática. Nenhum sistema de logística de mercado pode simultaneamente maximizar o atendimento aos clientes e minimizar o custo de distribuição. A excelência no atendimento ao cliente implica estoques elevados, transporte especial e vários armazéns — fatores que aumentam os custos logísticos.

Da mesma forma, uma empresa não consegue eficiência em logística de mercado pedindo a cada gerente de logística que minimize seus custos. Os custos de logística interagem entre si e muitas vezes há uma correlação negativa entre eles. Por exemplo:

- Em virtude do preço, o gerente de tráfego prefere o transporte ferroviário à via aérea. No entanto, como as ferrovias são mais lentas, o transporte por esse meio empata o capital de giro e retarda o pagamento dos clientes, podendo fazer com que comprem dos concorrentes que oferecem um atendimento mais rápido.
- O departamento de expedição usa contêineres baratos para minimizar os custos de expedição, elevando assim a taxa de produtos avariados e a insatisfação dos clientes.
- O gerente de estoque prefere estoques baixos, causando a falta de itens e o acúmulo de pedidos e do trâmite de papéis, além de requerer turnos extras de produção e o uso de fretes expressos e mais caros.

Visto que as atividades de logística de mercado envolvem importantes *trade-offs*, essas decisões precisam ser tomadas com base em todo o processo. O ponto de partida é estudar o que os clientes exigem e o que os concorrentes oferecem. Os clientes estão interessados em entregas dentro do prazo, disposição do fornecedor para atender a necessidades de emergência, manuseio cuidadoso de mercadorias e rápida reposição de produtos defeituosos.

A empresa deve, então, pesquisar a importância relativa desses serviços. O prazo dos reparos, por exemplo, é essencial para compradores de copiadoras. A Xerox desenvolveu um padrão de fornecimento de assistência técnica que “pode fazer uma copiadora com defeito voltar a funcionar três horas após o recebimento da solicitação de conserto, em qualquer lugar dos Estados

Unidos”. Para tanto, projetou uma divisão de assistência técnica com funcionários, peças e localização mais adequados.

A empresa também deve considerar o padrão de serviço dos concorrentes. Ela normalmente desejará alcançar ou superar esse padrão, mas o objetivo é maximizar os lucros e não as vendas. Algumas oferecem menos serviços e cobram um preço menor. Outras oferecem mais serviços e cobram um preço superior.

É necessário, em última instância, que a empresa estabeleça premissas para o mercado. Algumas empresas definem padrões para cada fator de serviço. Um fabricante de eletrodomésticos estabeleceu os seguintes padrões de serviço: entregar pelo menos 95% dos pedidos dos distribuidores em até sete dias após o recebimento do pedido, atender aos pedidos do distribuidor com 99% de precisão, responder às perguntas do distribuidor quanto à posição do pedido em até três horas e garantir que os danos aos produtos em trânsito não excedam 1%.

## DECISÕES DE LOGÍSTICA DE MERCADO

Quatro importantes decisões devem ser tomadas com relação à logística de mercado: (1) Como lidar com os pedidos (processamento de pedidos)? (2) Onde os estoques devem ser mantidos (armazenagem)? (3) Qual nível de estoque deve ser mantido (estocagem)? (4) Como os produtos devem ser despachados (transporte)?

**PROCESSAMENTO DE PEDIDOS** A maioria das empresas vem tentando encurtar o *ciclo pedido-pagamento*, isto é, o tempo entre o recebimento do pedido, a entrega e o pagamento. Esse ciclo inclui muitas etapas, como o envio do pedido pelo vendedor e seu recebimento; a verificação do crédito do cliente, dos estoques e da programação de produção; o envio do pedido e da fatura; e o recebimento do pagamento. Quanto mais tempo durar esse ciclo, menor será a satisfação do cliente e menores serão os lucros da empresa.

**ARMAZENAGEM** Todas as empresas precisam armazenar os produtos acabados até que sejam vendidos, porque os ciclos de produção e de consumo raras vezes coincidem. Por um lado, um número maior de pontos de estocagem significa que os produtos podem ser entregues aos clientes mais rapidamente, mas isso também gera maiores custos de armazenagem. Para reduzir esses custos, a empresa pode centralizar seu estoque em um local e usar transporte rápido para atender aos pedidos. Para gerenciar melhor o estoque, muitas lojas de departamentos como Nordstrom e Macy's passaram a despachar os pedidos on-line a partir de suas lojas.<sup>73</sup>

Atualmente, alguns depósitos vêm assumindo atividades antes realizadas na fábrica, entre elas a montagem, a embalagem e a construção de displays promocionais. Postergar a finalização das ofertas para os armazéns pode resultar em menores custos e sua maior adequação à demanda.

**ESTOCAGEM** Os vendedores gostariam que suas empresas mantivessem estoques suficientes para atender imediatamente a todos os pedidos da clientela. Contudo, isso tem um alto custo. O custo do estoque aumenta a uma taxa crescente, à medida que o nível de atendimento ao cliente se aproxima de 100%. A administração precisaria saber em quanto essas vendas e lucros aumentariam se fossem mantidos estoques maiores e prometidos prazos de entrega menores para, com base nisso, tomar uma decisão.

À medida que o estoque diminui, a gerência deve saber em que nível de estoque é necessário fazer um novo pedido. Esse nível de estoque é denominado *ponto de pedido* (ou *de reposição*). Um ponto de pedido de 20 significa solicitar uma reposição quando o estoque cai para 20 unidades. O ponto de pedido deve equilibrar os riscos de esgotamento do estoque e os custos de estoques excedentes. A outra decisão diz respeito a quanto pedir. Quanto maior a quantidade pedida, menor a frequência de reposição.

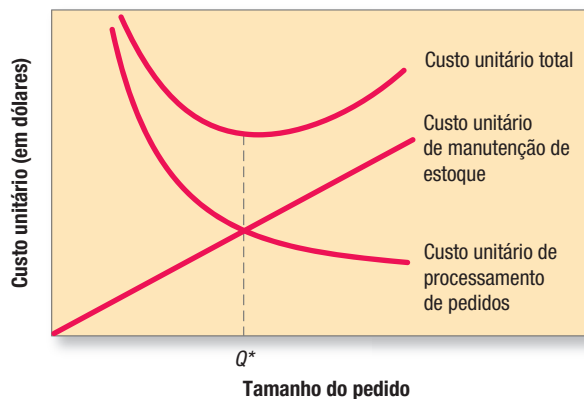
A empresa precisa equilibrar os custos de processamento de pedidos com os custos de manutenção de estoque. Os *custos de processamento de pedidos* para um fabricante consistem nos *custos de ajuste* e nos *custos de operação* (custos operacionais quando a produção está em funcionamento) para o produto. Se os custos de ajuste forem baixos, o fabricante pode produzir o produto com frequência, embora o custo médio por produto seja estável

e igual aos custos de operação. Se, no entanto, os custos de ajuste forem altos, o fabricante pode reduzir o custo médio por unidade, produzindo por um período longo e mantendo estoques maiores.

Os custos de processamento de pedidos precisam ser comparados aos *custos de manutenção de estoques*. Quanto maior o estoque médio, maiores os custos de manutenção de estoques, que incluem os custos de estoque e de capital, impostos e seguros, bem como depreciação e obsolescência. Os custos de manutenção de estoques podem chegar a 30% do valor do estoque, o que significa que os gerentes de marketing que preferem manter grandes estoques têm de demonstrar que proporcionam um lucro bruto adicional superior aos custos adicionais de mantê-los.

É possível determinar o tamanho ideal de um pedido por meio da observação do total de custos de processamento de pedidos e de manutenção de estoques para diferentes níveis de pedidos. A Figura 18.1 mostra que o custo unitário de processamento de pedidos diminui com o número de unidades pedidas, porque os custos de pedidos se diluem conforme o número de unidades aumenta. Já o custo unitário de manutenção de estoque aumenta com o número de unidades encomendadas, porque cada unidade permanece mais tempo em estoque. As duas curvas de custo são somadas verticalmente e, assim, obtém-se a curva de custo total. O ponto inferior da curva de custo total é projetado para baixo até o eixo horizontal, para que se encontre  $Q^*$ .<sup>74</sup>

**Figura 18.1** Determinação do tamanho ótimo de um pedido



As empresas têm reduzido seus custos de manutenção de estoque ao tratar cada item estocado de maneira diferente, mantendo os itens de giro lento em um local central e os de giro rápido em armazéns mais próximos aos clientes. Os gerentes também levam em consideração estratégias de estoque que darão flexibilidade no caso de algo dar errado, como costuma acontecer — seja uma greve em docas na Califórnia, um terremoto no Japão ou tumultos políticos no norte da África e no Oriente Médio. Em um mundo interconectado, um elo fraco pode derrubar toda a cadeia de suprimentos se não for gerenciado adequadamente.<sup>75</sup>

A melhor estratégia para manter um *estoque próximo de zero* é produzir sob encomenda em vez de para o estoque. A Sony chama essa estratégia de SOMO (vende um, fabrica um, do inglês *sell-one make-one*). Há anos, a estratégia de estoque da Dell é cobrar adiantado do cliente o valor do computador encomendado e usar esse dinheiro para pagar os fornecedores pelo despacho dos componentes necessários. Contanto que o cliente não precise do item imediatamente, todo mundo sai ganhando. Alguns varejistas usam o eBay para desovar excessos de estoque. Ao eliminar o intermediário liquidante, as empresas podem ganhar de 60 a 80 centavos de dólar, contra 10 centavos de dólar pelo modelo tradicional.<sup>76</sup> E alguns fornecedores buscam estoques excedentes para criar oportunidades.<sup>77</sup>



**CAMERON HUGHES** “Se uma vinícola tem um lote de oito barris, é provável que use apenas cinco deles com seus clientes”, diz Cameron Hughes, um negociante que compra os excedentes de vinícolas e corretores de vinho de alto nível na França, Itália, Espanha, Argentina, África do Sul e Califórnia. Ele, então, produz uma edição limitada com *blends* premium que têm um paladar tão especial quanto seu preço: um cabernet californiano de US\$ 100 pode ser vendido por até US\$ 25 a garrafa sob o rótulo Lot500 Napa Valley Cabernet Sauvignon. Esse tipo de negociante existe há muito tempo, inicialmente como intermediários que vendiam

ou despachavam vinho como atacadistas, mas a profissão expandiu-se à medida que aqueles que sabem aproveitar as oportunidades como Hughes passaram a se envolver na produção efetiva de suas próprias bebidas. Hughes não possui nenhum pé de uva nem maquinário ou caminhões. Ele terceiriza o engarrafamento e vende diretamente para varejistas como Costco, Sam’s Club e Safeway, eliminando intermediários e sucessivos markups. Hughes nunca sabe quais ou quantos lotes excedentes de vinho ele terá, mas usa isso a seu favor ao criar um novo produto a cada lote. Essa alta rotatividade faz parte do interesse da Costco

por ele. Os clientes da loja de desconto gostam da ideia de encontrar uma pechincha rara, e Hughes promove seu produto por meio de degustações na loja e e-mails com informações privilegiadas pelos quais avisa os clientes da Costco sobre os próximos lotes numerados, que somem rapidamente das prateleiras. Uma coisa que os clientes não sabem é exatamente de onde vem o vinho. Ao assinar acordos, Hughes normalmente tem de aceitar acordos de confidencialidade que o proíbem de citar as fontes, embora o folheto da Cameron Confidential que acompanha cada vinho possa dar uma pista.

**TRANSPORTE** As opções de transporte afetam os preços dos produtos, a pontualidade da entrega e as condições do produto ao chegar ao destino — e todos esses fatores determinam a satisfação dos clientes.

Ao enviar produtos para seus depósitos, distribuidores e clientes, a empresa pode escolher entre cinco meios de transporte: ferroviário, aéreo, rodoviário, marítimo ou fluvial e por dutos (*pipelines*). Os responsáveis pela expedição levam em consideração critérios como velocidade, frequência, confiabilidade, capacidade, disponibilidade, rastreabilidade e custo. Com relação à velocidade, os preferidos são os aviões, os trens e os caminhões. Se a meta for o baixo custo, a escolha fica entre o transporte por navios ou dutos.

Graças aos contêineres, é possível combinar dois ou mais meios de transporte. A **contêinerização** consiste em colocar os produtos em caixas ou reboques fáceis de transferir de um meio de transporte para outro. O termo ferrodoviário aplica-se ao uso de trens e caminhões; hidrorrodoviário refere-se a navios e caminhões; hidroferroviário está relacionado ao uso de navios e trens; e aerodoviário designa o uso de aviões e caminhões. Cada modo coordenado tem vantagens específicas. Por exemplo, o ferrodoviário é mais econômico do que usar somente o transporte rodoviário, além de oferecer flexibilidade e conveniência.

Os embarcadores podem escolher entre transportadores particulares, contratados ou comuns. Aquele que possui uma frota própria de caminhões ou aviões torna-se um *transportador particular*. Já um *transportador contratado* é uma organização independente que vende serviços de transporte a terceiros, mediante contrato. E um *transportador comum* fornece serviços entre pontos predeterminados, conforme uma programação, e está disponível a todos os embarcadores a preços de mercado. Há transportadores contratados que investem e inovam para criar proposições robustas de valor.<sup>78</sup>



Crédito: Cameron Hughes Wine.

Cameron Hughes compra excedentes de vinícolas para produzir e vender vinhos de alta qualidade para comerciantes selecionados a preços acessíveis.

**TRANSPORTADORES CONTRATADOS** Com tantas opções de transporte, as empresas do setor competem constantemente para cortar custos, melhorar serviços e oferecer ainda mais valor a seus clientes. Depois de investir 10 anos e bilhões de dólares — US\$ 2,5 bilhões somente em 2010 —, a Union Pacific viu o índice de entrega pontual em suas ferrovias passar de 30% para cerca de 90%. Aumentar a confiabilidade também é importante no transporte marítimo. A Maersk Group, com sede em Copenhague, é a maior transportadora global do mundo com cerca de 550

navios porta-contêineres e 225 petroleiros. Para apurar a eficiência, em 2014 a empresa encomendou 20 dos maiores navios já construídos. Ao custo de US\$ 185 milhões cada um, essas embarcações de porte gigantesco podem transportar 18 mil contêineres de forma rentável, além de emitir 50% menos CO<sub>2</sub>. A Schneider, uma das maiores no transporte de carga rodoviária dos Estados Unidos com mais de US\$ 3 bilhões em receita, desenvolveu um ‘simulador tático’ para toda a frota que gerou economias de dezenas de milhões de dólares. Além de ajudar na programação

diária de rotas para os motoristas, o simulador também auxilia em decisões específicas que vão desde quando elevar os preços para determinados clientes até quantos condutores contratar (e onde). Pequenas mudanças podem fazer grandes diferenças para os transportadores. Líder global em logística, a UPS calculou que, ao ter seus motoristas usando um controle remoto (*fob*) em vez de uma chave para trancar e abrir seus caminhões, reduz em média 1,7 segundo por parada ou 6,5 minutos por dia, economizando estimados US\$ 70 milhões ao ano no processo.

A Union Pacific investiu bilhões de dólares para melhorar seu índice de entrega pontual.



Créditos: © Stephen Jonas/Alamy.

Para reduzir o alto custo de manuseio no momento da entrega, algumas empresas passaram a acondicionar os itens em embalagens prontas para ir à prateleira, eliminando, desse modo, a necessidade de desempacotá-los de uma caixa e colocá-los individualmente em uma prateleira. Na Europa, a P&G utiliza um sistema logístico de três níveis para programar entregas de bens de giro rápido e lento, peças volumosas e itens pequenos da maneira mais eficiente.<sup>79</sup> Para reduzir danos ocorridos durante o transporte, o tamanho, o peso e a fragilidade do artigo devem ser levados em conta na hora da escolha do tipo de engradado utilizado e da densidade do enchimento de espuma.<sup>80</sup> Quando se trata de logística, cada detalhe deve ser examinado para saber se pode ser alterado a fim de melhorar a produtividade e a lucratividade.

Líder global em transporte, a Maersk encomendou 20 dos maiores e mais eficientes navios já construídos.



Créditor: A.P. Møller-Maersk A/S.

## Resumo

1. O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final para uso pessoal e não comercial. Os varejistas podem adotar o formato de lojas de varejo, varejo sem loja e organizações de varejo.
2. Os formatos de lojas de varejo passam por etapas de crescimento e declínio. À medida que as lojas existentes oferecem mais

serviços para permanecer competitivas, seus custos e preços sobem, o que abre espaço para novos formatos de varejo que apresentam um mix de mercadorias e serviços a preços inferiores. Os principais formatos de varejo são as lojas de especialidades, as lojas de departamentos, os supermercados, as lojas de conveniência, as lojas de descontos, os varejistas de liquidação, as

pontas de estoque, as superlojas e os showrooms de vendas por catálogo.

3. O varejo sem loja tem crescido e passou a incluir as vendas diretas (como vendas de pessoa a pessoa, de uma pessoa para um grupo e marketing de rede ou multinível), o marketing direto (que abrange o comércio eletrônico e a internet), a venda automática e os serviços de compras.
4. As organizações de varejo obtêm grandes economias de escala, maior poder de compra, maior reconhecimento de marca e funcionários mais bem treinados. Os principais tipos de varejo corporativo são redes corporativas, redes voluntárias, cooperativas de varejo, cooperativas de consumidores, franquias e conglomerados de comercialização.
5. À medida que novas formas de varejo surgiram e a concorrência aumentou, o crescimento de megavarejistas foi acompanhado pelo declínio de varejistas que atendem à camada média do mercado, o investimento em expansão tecnológica e global elevou-se e as atividades de marketing dentro das lojas viraram prioridade.
6. Assim como qualquer outra empresa, os varejistas precisam preparar estratégias de marketing que incluam decisões sobre mercados-alvo, sortimento e compra de produtos, preços, serviços, atmosfera da loja, atividades e experiências na loja, comunicação e localização.

7. O atacado inclui todas as atividades relativas à venda de bens ou serviços àqueles que compram para revenda ou para uso comercial. Os atacadistas podem realizar determinadas funções com mais eficiência e menos custos do que os fabricantes. Essas funções incluem vendas e promoção, compra e formação de sortimento, fracionamento de lotes de compra, armazenagem, transporte, financiamento, administração de riscos, disseminação de informações de mercado e serviços de gestão e consultoria.
8. Há quatro tipos principais de atacadista: atacadistas comerciais; corretores e agentes; filiais de vendas de fabricantes e de varejistas, escritórios de vendas e escritórios de compras; e atacadistas especializados, como cooperativas agrícolas e empresas de leilão.
9. Assim como os varejistas, os atacadistas devem tomar decisões com relação aos mercados-alvo, ao sortimento de bens e serviços, ao preço, à promoção e à localização. Os atacadistas mais bem-sucedidos são aqueles que adaptam seus serviços para atender às necessidades dos fornecedores e dos clientes-alvo.
10. Os fabricantes de bens físicos e os prestadores de serviços precisam tomar decisões quanto à logística de mercado — a melhor maneira de armazenar e transportar seus produtos até o destino e coordenar as atividades dos fornecedores, agentes de compra, fabricantes, profissionais de marketing, integrantes dos canais e clientes. Os principais ganhos na eficiência logística advêm dos avanços na tecnologia da informação.

## Aplicações

### Debate de marketing

#### OS FABRICANTES DE MARCAS TRADICIONAIS TAMBÉM DEVEM PRODUZIR PARA MARCAS PRÓPRIAS?

Empresas como Ralston-Purina, Borden, ConAgra e Heinz admitem fornecer produtos — às vezes de menor qualidade — para serem usados por marcas próprias. No entanto, outros fabricantes criticam essa estratégia do 'se você não pode vencê-los, junte-se a eles', afirmando que tais iniciativas, se reveladas, podem criar confusão ou até mesmo reforçar a percepção dos consumidores de que as marcas em uma categoria são, no fundo, todas iguais.

**ASSUMA UMA POSIÇÃO:** Todos os fabricantes devem ser livres para produzir para marcas próprias como fonte de receita ou os fabricantes de marcas nacionais nunca devem se envolver com marcas próprias?

### Discussão de marketing

#### FIDELIDADE DOS CLIENTES DE VAREJO

Pense em suas lojas favoritas. Como elas estimulam sua fidelidade? O que proporciona uma boa experiência na loja? Quais melhorias poderiam ser feitas?

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### Zara

A espanhola Zara tornou-se a maior varejista de vestuário da Europa ao oferecer aos consumidores estilos modernos da moda a preços razoáveis. Com mais de US\$ 14,5 bilhões em vendas e mais de duas mil lojas, o sucesso da empresa vem da quebra de praticamente todas as regras tradicionais da indústria de varejo.

A primeira loja Zara surgiu em 1975. Na década de 1980, seu fundador, Amancio Ortega, trabalhava com programadores de computação para desenvolver um novo modelo de distribuição que reduziria o ciclo de produção, desde a concepção até a distribuição, para apenas duas semanas — uma significativa diferença da média setorial de seis a nove meses. Com isso, a empresa cria entre 10 mil e 20 mil itens diferentes por ano, aproximadamente o triplo da Gap ou da H&M. Com essa medida revolucionária, a Zara consegue fornecer *fast fashion* para seus consumidores a preços acessíveis.

O sucesso da empresa está em quatro principais elementos estratégicos:

**Design e produção.** A Zara emprega centenas de designers em sua sede na Espanha. Desse modo, novos estilos são continuamente criados e colocados em produção enquanto outros recebem novas cores ou padrões. A empresa garante a velocidade na confecção desses designs ao estabelecer metade de suas unidades de produção nas cercanias da Espanha, de Portugal e do Marrocos. A Zara fabrica uma quantidade limitada de cada coleção e está disposta a sofrer ocasionais faltas de estoque para preservar uma imagem de exclusividade. Roupas com uma vida de prateleira mais longa, como camisetas, são terceirizadas para fornecedores de menor custo na Ásia e na Turquia. Exercendo rígido controle sobre seu processo de fabricação, a Zara pode mover-se mais rapidamente do que qualquer um de seus concorrentes e continuar a entregar estilos renovados em suas lojas toda semana.



**Logística.** A Zara distribui toda a sua mercadoria, independentemente de origem, a partir da Espanha. Seu processo de distribuição é projetado de modo que o tempo decorrido entre o recebimento de um pedido e sua entrega na loja seja em média de 24 horas na Europa e 48 horas nos Estados Unidos e na Ásia. Ter 50% de suas instalações fabris em localidades próximas é fundamental para o sucesso desse modelo. Todas as lojas Zara recebem novas mercadorias duas vezes por semana, e as pequenas quantidades de cada coleção não somente trazem os consumidores de volta repetidas vezes como também os induzem a fazer compras mais rapidamente. Graças à logística e à política de estoque, enquanto um comprador médio na Espanha visita uma loja de rua de alto nível três vezes por ano, os compradores vão em média 17 vezes às lojas Zara no mesmo período. Algumas fãs da marca sabem exatamente quando novas remessas chegarão e aparecem cedo nesse dia para serem as primeiras da fila para conferir a última moda. Essas práticas mantêm as vendas fortes durante todo o ano e até mesmo em períodos de recessão, além de ajudar a empresa a vender mais produtos pelo preço cheio — 85% de sua mercadoria em comparação com a média setorial de 60%.

**Clientes.** Tudo gira em torno dos clientes da Zara. O varejista reage às mudanças nas necessidades, nas tendências e nas preferências dos clientes com relatórios diários dos gerentes das lojas sobre quais produtos e estilos venderam ou não. Com até 70% de seus salários provenientes de comissão, os gerentes têm forte incentivo para se manterem a par de tudo. Os designers da Zara não precisam prever as tendências da moda no futuro. Eles ficam atentos aos feedbacks de clientes — sejam eles bons ou ruins —, e, se algo der errado, a linha é retirada das lojas imediatamente. A Zara tem suas perdas reduzidas e sofre um impacto mínimo em virtude das baixas quantidades de cada estilo produzido.

**Lojas.** A Zara nunca criou uma campanha publicitária. As lojas, localizadas em áreas prestigiadas de alta movimentação ao redor do mundo, são o principal elemento de comunicação com vitrines estilosas e constantemente renovadas. Em comparação com outros varejistas, que gastam de 3 a 4% de suas receitas em grandes campanhas de construção da marca, a Zara gasta apenas 0,3%. A empresa já declarou

que prefere usar uma porcentagem da receita para abrir novas lojas em vez de fazer anúncios.

O sucesso da empresa vem de seu total controle sobre todas as partes do negócio — design, produção e distribuição. O diretor de moda da Louis Vuitton, Daniel Piette, descreveu a Zara como “possivelmente o varejista mais inovador e devastador no mundo”. Enquanto se expande agressivamente por toda a Europa, bem como para mercados emergentes como Ásia, Américas e Oriente Médio, ela não deixa de prestigiar as preferências locais de cada região. A Zara fez uma incursão tardia pela internet e lançou sua primeira loja on-line apenas em 2011. No entanto, passou a usar seu site para explorar o terreno antes de ingressar em mercados potenciais como China, Rússia e Canadá com lojas físicas.

Embora tenha registrado recordes de venda ultimamente, a Zara enfrenta desafios específicos, como o que fazer nos Estados Unidos, onde as taxas de obesidade são bem mais altas do que no restante do mundo e roupas largas são preferidas em lugar das modelagens justas e das tendências da moda que a empresa oferece. Também precisa decidir como manter seu controle sobre a fabricação ao se expandir pelo mundo.

## Questões

1. O modelo de trabalho da Zara serviria para outros varejistas? Por quê?
2. Como a Zara poderá se expandir com sucesso por todo o mundo com o mesmo nível de velocidade e moda instantânea?

*Fontes:* TIPLADY, Rachel. Zara: Taking the Lead in Fast-Fashion. *BusinessWeek*, 4 abr. 2006; Zara: A Spanish Success Story. *CNN*, 15 jun. 2001; Fashion Conquistador. *BusinessWeek*, 4 set. 2006; RAUX, Caroline. The Reign of Spain. *The Guardian*, 28 out. 2002; CAPELL, Kerry. Zara Thrives by Breaking All the Rules. *BusinessWeek*, 20 out. 2008, p. 66; BJORK, Christopher. Zara Is to Get Big Online Push. *Wall Street Journal*, 17 set. 2009, p. B8; Best Global Brands 2013. *Interbrand*; LOEB, Walter. Zara's Secret to Success: The New Science of Retailing. *Forbes*, 14 out. 2013; SHEFT-ASON, Jessica. Zara to Launch Online Shopping in September. *Forbes*, 3 ago. 2011; <zara.com>. Acesso em: 25 ago. 2018; Inditex 2012 Annual Report; Inditex Overview. Disponível em: <enotes.com>.

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### Best Buy

A Best Buy é a maior varejista multicanal de bens de consumo eletrônicos do mundo, com US\$ 45 bilhões em vendas no ano fiscal de 2013. As vendas explodiram na década de 1980 em decorrência de sua expansão nacional e de algumas decisões de risco, como a de remunerar seu pessoal de vendas com salário, sem pagar comissão. Isso criou um ambiente de compras mais favorável ao consumidor, com menos pressão, e resultou em um aumento imediato nas receitas globais. Na década de 1990, a empresa incrementou suas ofertas de produtos de informática e, em 1995, foi a maior vendedora de PCs domésticos, uma posição poderosa durante o *boom* da internet.

Na virada do século, a Best Buy enfrentou novos concorrentes como Costco, Walmart e Target, que passaram a incrementar suas divisões de produtos eletrônicos e normalmente ofereciam preços inferiores. A Best Buy acreditava que a melhor maneira de se diferenciar era aumentar seu foco no atendimento ao cliente vendendo garantias de produtos e oferecendo serviços pessoais, como entrega domiciliar e instalação. Sua aquisição da Geek Squad, uma prestadora de serviços ininterruptos de computação, revelou-se extremamente rentável e estratégica

à medida que redes domésticas e de pequenos escritórios ganharam complexidade, aumentando a necessidade de atenção à computação pessoal. Em 2004, a Best Buy havia colocado uma estação Geek Squad em cada uma de suas lojas, oferecendo aos consumidores serviços de computação pessoal nas lojas, on-line, por telefone e em casa.

Sua ampla base de clientes foi segmentada em um punhado de grupos específicos, como os abonados adeptos de tecnologia, a mãe ocupada de classe média alta, o jovem viciado em aparelhos eletrônicos e o pai de família atento ao preço. Em seguida, a empresa usa extensa pesquisa e análise para determinar quais segmentos são os mais abundantes e lucrativos em cada mercado. Por fim, configura suas lojas e treina seus funcionários para abordar esses consumidores. Por exemplo, as lojas segmentadas aos abonados adeptos de tecnologia têm departamentos separados de *home theater* com vendedores que conhecem bem todas as opções de produto. Lojas com grande volume de compradoras com o perfil de mães de classe média alta oferecem assistentes de compras pessoais para ajudá-las a adquirir o que precisavam com a maior rapidez possível.



Às vezes, uma loja recebe um novo tipo de comprador lucrativo. Na cidade costeira de Baytown, no Texas, a Best Buy local observou visitas frequentes de trabalhadores do Leste Europeu provenientes de navios cargueiros e petroleiros. Esses homens e mulheres usavam seu precioso tempo livre para correr à Best Buy e percorrer seus corredores atrás de iPods e computadores da Apple, que custam menos nos Estados Unidos do que na Europa. Para atender a esse consumidor peculiar, a Best Buy local reorganizou sua loja, transferiu iPods, MacBooks e seus acessórios do fundo da loja para a frente e acrescentou sinalização simples em inglês. Com isso, as vendas geradas por esses trabalhadores europeus aumentaram 67%.

A Best Buy é aclamada por ter se tornado uma empresa de US\$ 50 bilhões praticamente por meio de um único canal. No entanto, nos últimos anos, tem tido dificuldade em manter seu domínio. Uma razão disso é que os consumidores não têm mais o mesmo interesse por TVs, computadores ou centros de entretenimento de grande porte que ocupavam muito espaço nas lojas em anos anteriores. Além disso, há a questão do *showrooming*, em que os consumidores visitam lojas para olhar, tocar e testar os produtos, mas saem de mãos vazias e fazem a compra pela internet. Na verdade, varejistas on-line como a Amazon.com tornaram-se as maiores concorrentes da Best Buy nos últimos tempos. A participação de mercado global da empresa em eletroeletrônicos é de 16%, mas a participação de mercado on-line é de apenas 7%. Em comparação, a participação geral da Amazon no mercado de eletroeletrônicos é de 4%, mas ela é líder de mercado on-line com uma participação de 21%.

A Best Buy reconheceu ter demorado para reagir às mudanças de categoria e canal e se focado demais em uma estratégia de canal único, alheia às mudanças no comportamento dos consumidores. Como resultado disso, as vendas caíram, a satisfação do cliente diminuiu e o valor das ações acompanhou essas quedas. Para reverter a situação, a empresa contratou um novo CEO que implementou uma iniciativa estratégica em 2013. A *Renew Blue* foi desenvolvida para revigorar e rejuvenescer a experiência do cliente. On-line, a Best Buy coloca uma ênfase enorme na melhoria da experiência do consumidor com ferramentas de

navegação mais rápidas e fáceis, preços mais competitivos e ofertas de produtos relevantes. A empresa também começou a despachar muitos de seus pedidos virtuais diretamente de lojas próximas, o que melhorou o tempo de entrega e o giro de estoque.

Em suas lojas de varejo nacionais, a Best Buy integrou um novo layout de otimização, que alocou espaço adicional a produtos em crescimento e mais lucrativos, como celulares, e reduziu a área destinada a categorias em declínio, como a de entretenimento. A empresa também planeja diminuir o número de grandes lojas que opera e aumentar o número de lojas menores, porém com mais mobilidade.

À medida que evolui de um para múltiplos canais, a Best Buy identifica diversas oportunidades para impulsionar ainda mais seus negócios. O mercado de eletroeletrônicos de consumo nos Estados Unidos representa uma indústria de US\$ 228 bilhões e a empresa está fazendo mudanças para competir melhor e conquistar mais participação de mercado. Com tantas lojas físicas em todo o país, a Best Buy tem uma vantagem competitiva e pode alavancar esses ativos à medida que se expande para mais canais.

## Questões

1. Quais são os segredos do sucesso da Best Buy? Quais são os desafios no atual cenário do varejo?
2. De que outra forma a Best Buy poderia competir com concorrentes como Walmart e empresas on-line como a Amazon.com?

*Fontes:* MCGREGOR, Jena. At Best Buy, Marketing Goes Micro. *Businessweek*, 15 maio 2008; RICHTEL, Matt. Last Man Standing. *The New York Times*, 17 jul. 2009; BOYLE, Matthew Boyle. Best Buy's Giant Gamble. *Fortune*, 29 mar. 2006; MILLSTEIN, Marc. Best Buy's Quest to Master Customer Centricity. *Chain Store Age*, dez. 2007; ZIMMERMAN, Ann. Best Buy Plays Web Hardball. *Wall Street Journal*, 12 out. 2012; LOEB, Walter. Best Buy in Turmoil, Will It Survive? *Forbes*, 22 ago. 2012; ROSENBLUM, Paula. Can Best Buy Survive and Are Its Problems Really All about Amazon? *Forbes*, 12 ago. 2013; BOGENRIEF, Margaret. Best Buy Is Pulling Off an Incredible Turnaround. *BusinessInsider*, 30 jul. 2013; NPD, Nielsen, Stevenson Traqline, Best Buy internal analysis, "Renew Blue", Best Buy Analyst and Investor Day presentation, 12 nov. 2012; BestBuy.com, 2012 Annual Report.

## ESTUDO DE Caso

### Super Mercadinhos São Luiz: é mercadinho mas é super; é super mas é mercadinho

Enquanto carregava sacos de mercadoria para abastecer navios no porto de Fortaleza com os produtos do armazém atacadista que herdara de seu pai, João Batista Melo percebeu, ao observar as pessoas que ali passavam, que, se vendesse diretamente para elas, poderia ter mais retorno e, por certo, o trabalho seria mais 'leve'. Assim, no mesmo ano, em 1972, João Melo deu início ao Mercadinho São Luiz, uma lojinha dentro de um posto de gasolina, na Aldeota, bairro de classe média-alta com o qual tinha identificação pessoal. A quantidade de lojas foi crescendo, até que a marca assumiu o plural e os mercadinhos ficaram conhecidos na cidade como 'os fusquinhas dos supermercados: pequenos e econômicos'.

João Melo, que na década de 1950 havia estudado por três anos nos Estados Unidos, sabia da importância da pesquisa para a tomada de decisão e desenvolveu o hábito de observar os sacos de lixo deixados na calçada das casas da vizinhança para se certificar de que eram do São Luiz. Se por acaso fossem de algum concorrente, seu João, como era conhecido, batia na porta e perguntava ao morador por que ele não estava comprando no seu mercadinho; se algo o havia

desagradado. Esse legado de pesquisa e relacionamento continua a ser parte da marca do São Luiz, que, atualmente, tem cadastrados 80% dos 27 mil *shoppers* que circulam todos os dias em suas lojas.

Em 1989, o São Luiz surpreendeu o mercado ao adquirir três grandes lojas do Bompreço, empresa do Grupo Paes Mendonça, depois adquirida pelo Walmart. Conviver com mais espaço representou uma grande mudança na cultura da organização e em seu posicionamento. A essa altura, a imagem dos 'fusquinhas' já não fazia sentido, cedendo lugar ao novo *slogan*: 'Mercadinhos São Luiz: a compra inteligente'.

Em 1992, após inaugurar uma grande loja moderna e automatizada, localizada em um centro comercial de Fortaleza, o São Luiz incluiu a palavra 'Super' à sua marca, mas sem abrir mão da imagem de mercadinho, que lhe conferia intimidade com seu público-alvo, passando a se chamar Super Mercadinhos São Luiz — paradoxo que agradou a clientela e incomodou a concorrência.

Porém, em sua trajetória, o São Luiz também enfrentou grandes dificuldades. No ano 2000, diante de um cenário de instabilidade econômica e problemas na gestão dos 16 Super Mercadinhos, João Melo

teve de vender as nove principais lojas para o Grupo Pão de Açúcar, o que representou uma queda de 80% de seu faturamento, que já havia ultrapassado os R\$ 100 milhões por ano. Abatido e preocupado, João Melo foi à TV assegurar aos clientes e fornecedores a continuidade da empresa e o desenvolvimento de um projeto voltado à qualidade de suas lojas, produtos e serviços. E assim foi feito.

Os anos que se seguiram foram de reconstrução e profissionalização da empresa, a começar pelo planejamento estratégico e o estabelecimento de sua missão: 'Atender de forma única, compartilhando orgulho e felicidade'. Nessa época, a empresa já havia adotado o *slogan* que permanece até os dias de hoje: 'Mercadinhos São Luiz, me acostumei com você', em referência ao relacionamento entre a empresa e os clientes.

Visando a garantir melhores negociações com seus fornecedores, em 2002, o São Luiz, representado por Severino Neto, sobrinho e braço direito de João Melo, associou-se a outros empresários do setor supermercadista de Fortaleza e criou a Super Rede. Com cinco grupos de supermercados e 40 lojas associadas, a Super Rede desenvolveu produtos de marca própria e tornou-se a maior rede associativista do país. Oito anos depois de sua fundação, Neto deixou a presidência da associação e decidiu retirar o São Luiz da Super Rede, cujos produtos já não atendiam ao perfil dos clientes – 85% pertencentes às classes A e B.

Em 2008, com o falecimento de João Melo, aos 75 anos, o controle dos Mercadinhos São Luiz passou em definitivo aos sobrinhos e sócios Severino e Fernando Ramalho, que há muitos anos já vinham sendo preparados para a sucessão.

Percebendo a mudança no perfil dos clientes, o São Luiz, com base na segmentação de mercado, assumiu novo posicionamento por meio da diferenciação do formato dos Mercadinhos em dois tipos: os tradicionais e os de vizinhança, sendo o tamanho da área de vendas e do mix de produtos o que os diferenciava. Os Mercadinhos tradicionais podiam ter até dois mil metros quadrados de área de venda e possuíam mix padrão de até 20 mil itens, enquanto os de vizinhança contavam com área de venda de 600 metros quadrados e mix com cerca de nove mil itens, sendo definidos com base no perfil do cliente do bairro em que estava localizado e em suas necessidades domésticas – o que não permitia um mix único para todas as lojas de vizinhança.

Diversificando a configuração de suas lojas em função do comportamento do consumidor, o São Luiz adotou ainda dois novos conceitos de varejo: o Mini Mercadinho e o Mercadão. O Mini Mercadinho, com características de loja de conveniência e ideal para bairros residenciais verticalizados, tinha cerca de 215 metros quadrados de área de venda, mix de até três mil itens, e não possuía área de apoio, como câmaras frigoríficas ou depósitos, ofertando produtos prontos para o consumo – o que proporcionava mais agilidade e comodidade aos clientes. O Mercadão São Luiz, por sua vez, identificado como loja de desconto, possuía cerca de dois mil metros quadrados de área de venda e apenas oito mil itens. Ao contrário do mercado tradicional, o Mercadão tinha grandes volumes de poucos itens, o que permitia a prática de preços baixos, além de comunicação agressiva de preço no ponto de

venda, algo que não se vê nos outros modelos de loja cuja atmosfera promove uma experiência de compra agradável e tranquila, com ênfase na apresentação visual e na qualidade dos produtos, bem como no atendimento.

Neto e Fernando desempenharam seus papéis, sempre seguindo à risca os valores do 'Tio João', que passaram a ser os da própria empresa: Gente, Confiança, Simplicidade, Transparência, União e Aperfeiçoamento constante, pois para eles "nada é tão bom que não precise ser melhorado". E é na busca contínua por melhoria que o São Luiz investe muito em pessoas, tendo sido eleito, em 2017, a melhor empresa do ramo de supermercado para se trabalhar no Brasil, pela pesquisa Great Place to Work (GPTW); em tecnologia, desenvolvendo um aplicativo para compras e oferecendo em algumas de suas lojas a comodidade do *self checkout*; e em ações socioambientais, como o uso de energia eólica, o tratamento de resíduos e o apoio a instituições carentes.

Hoje, na gestão das suas 17 lojas, 15 em Fortaleza e duas no interior do estado do Ceará, a nova geração já se faz presente. Joana, filha de Neto, é a grande idealizadora do Costume Saudável, um festival de conhecimento, atividade física e diversão que, na sua quinta edição, em 2017, contabilizou 50 mil participantes.

Assim, crescendo e somando prêmios de marketing e varejo, o São Luiz vai se tornando cada vez mais Super, mas sem deixar de ser Mercadinho.

## Questões

1. Com base nos tipos mais importantes de lojas de varejo, como você classificaria as quatro configurações de loja (tradicional, de vizinhança, Mini Mercadinho e Mercadão) dos Super Mercadinhos São Luiz?
2. Considerando os principais tipos de organização de varejo, como você classificaria a Super Rede? Quais são as vantagens desse tipo de ação associativista?
3. Ao longo do tempo, o São Luiz redefiniu seu posicionamento de marca visando a adaptar-se às novas demandas do mercado consumidor. Identifique as várias decisões de marketing do São Luiz em cada um dos atuais modelos de loja.

## Autora

**Cláudia Buhamra Abreu Romero:** doutora em administração pela EA-ESP/FGV, professora e pesquisadora da Universidade Federal do Ceará (UFC) e sócia da Buhamra & Romero Soluções Estratégicas.

*Fontes:* ENTREVISTA pessoal com Severino Ramalho Neto, diretor-presidente dos Super Mercadinhos São Luiz, em 30 de julho de 2018; GREAT PLACE TO WORK (GPTW). *Site oficial.* Disponível em: <<https://gptw.com.br/ranking/me-lhores-empresas/>>. Acesso em: 9 ago. 2018; MERCADINHOS SÃO LUIZ. *Site oficial.* Disponível em: <<https://www.mercadinhossao Luiz.com.br>>. Acesso em: 13 jul. 2018.

# CAPÍTULO 19

## Planejamento e gestão da comunicação integrada de marketing

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Qual é a função da comunicação de marketing?
2. O que é o mix de comunicação de marketing?
3. Como funciona a comunicação de marketing?
4. Quais são as principais etapas do desenvolvimento de uma comunicação eficaz?
5. Como um mix de comunicação deve ser definido e avaliado?
6. O que é um programa de comunicação integrada de marketing?

O marketing moderno exige mais do que desenvolver um produto adequado a um preço atraente e torná-lo acessível. As empresas precisam também se comunicar com os stakeholders atuais e potenciais, bem como com o público em geral. Para a maioria das empresas a questão não é *se*, mas *o quê, como, quando, para quem e com que frequência* comunicar. Hoje os consumidores têm à disposição centenas de canais de TV a cabo e via satélite, milhares de revistas e jornais e milhões de páginas de internet, e vêm assumindo um papel mais ativo na decisão de quais comunicações querem receber. Para atingir e influenciar efetivamente os mercados-alvo, os profissionais de marketing holístico têm empregado de maneira criativa diversas formas de comunicação. Consideremos o que a Mondelēz International fez para construir uma marca global de biscoitos.<sup>1</sup>

O posicionamento de marca global da Oreo concentra-se no ‘biscoito favorito do leite’ e nos ‘momentos de união’ usando uma comunicação diferente para cada país. Nos Estados Unidos, o sucesso da campanha *Celebrate the Kid Inside* (Celebre a criança que existe dentro de você) foi impulsionado pelas celebrações do centésimo aniversário da marca. Anúncios e concursos nas lojas criaram uma atmosfera de festa de aniversário e focaram o método *Twist, Lick, and Dunk* (Girar, lambear e mergulhar) de comer Oreo com leite. A promoção de 100 dias *Daily Twist* associou a marca em anúncios virtuais e impressos a várias imagens, ícones e eventos culturais, como a semana de Elvis Presley, o pouso do robô da NASA Curiosity Rover em Marte, a semana do Orgulho Gay e o Dia da Bastilha. A página de aniversário da Oreo no Facebook recebeu 25 milhões de curtidas na época e as vendas nos Estados Unidos aumentaram 25%. Quando uma queda de energia deixou o estádio do Super Bowl às escuras por mais de meia hora em fevereiro de 2013, um tuíte da marca foi rapidamente enviado – “Faltou energia? Sem problemas. Você consegue mergulhar o biscoito no escuro” – e isso viralizou nas mídias sociais. Na Índia, anúncios de lançamento exibiram pai e filho no ritual de ‘girar, lambear e mergulhar’. Os pais indianos usaram as mídias sociais para firmar o *Oreo Togetherness Pledge* (Compromisso de união da Oreo), prometendo passar mais tempo com os filhos. Um ônibus da campanha percorreu o país fornecendo uma plataforma para pais e filhos capturarem momentos divertidos em família. Por meio dessas diversas comunicações em diferentes mercados, a Oreo vem estabelecendo um forte posicionamento global.

**Se bem feita, a comunicação de marketing** pode ser extremamente compensadora. Este capítulo descreve como essa comunicação funciona e o que pode fazer por uma empresa. Além disso, aborda como os profissionais de marketing holístico combinam e integram as comunicações de marketing. O Capítulo 20 analisa a comunicação de massa, incluindo propaganda, promoções de vendas e relações públicas. O Capítulo 21 trata das comunicações digitais como as mídias on-line e sociais e o mobile marketing, enquanto o Capítulo 22 explora a comunicação pessoal, incluindo o marketing direto e interativo e as vendas pessoais.

A Oreo tornou-se uma marca verdadeiramente global ao comunicar criativamente sua mensagem de ‘união’ e ‘o biscoito favorito do leite’ em mercados ao redor do mundo.



## A função da comunicação de marketing

A **comunicação de marketing** é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores — direta ou indiretamente — sobre os produtos e as marcas que comercializam. Em certo sentido, a comunicação de marketing representa a voz da empresa e de suas marcas, estabelecendo um diálogo e construindo relacionamentos com seus consumidores. Ao reforçar a fidelidade do cliente, a comunicação de marketing pode contribuir para o customer equity.

A comunicação de marketing também colabora com os consumidores ao mostrar como, por que, por quem, quando e onde um produto é usado. Os consumidores ficam sabendo quem o fabrica e o que a empresa e a marca representam; podem, ainda, receber um incentivo pela experimentação ou pelo uso. A comunicação de marketing permite às empresas conectar suas marcas a outras pessoas, lugares, eventos, marcas, experiências, sensações e objetos. Posicionando a marca na memória e criando uma imagem de marca, a comunicação de marketing pode contribuir com a formação do brand equity, bem como impulsionar as vendas e até mesmo afetar seu valor para os acionistas.<sup>2</sup>

## O AMBIENTE DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING EM TRANSFORMAÇÃO

A tecnologia e outros fatores mudaram profundamente o modo como os consumidores processam as comunicações e até mesmo se, no fim das contas, optam por processá-las ou não. A rápida difusão de smartphones, conexões de internet banda larga e sem fio e gravadores de vídeo digital (DVR, do inglês *digital video recorder*), capazes de excluir os comerciais, desgastaram a eficácia dos meios de comunicação de massa. Em 1960, uma empresa conseguia atingir 80% das mulheres norte-americanas com um comercial de 30 segundos, exibido simultaneamente em três redes de TV: ABC, CBS e NBC. Hoje em dia, o mesmo comercial teria que ser veiculado em 100 canais ou mais para atingir esse feito de marketing. A seção *Insight de marketing: Não toque no controle remoto* descreve a evolução da propaganda televisiva.

### INSIGHT DE

## Marketing

### NÃO TOQUE NO CONTROLE REMOTO

O fato de os consumidores passarem a exercer um comando maior no mercado talvez seja mais evidente nas transmissões de TV, nas quais os DVRs permitem que eles ‘pulem’ os comerciais com um simples toque no botão de *fast-forward*. Mais da metade dos adultos norte-americanos que assinam um serviço de TV a cabo possuem aparelhos de DVR; entre os telespectadores que os utilizam, 60 a 70% pulam os comerciais (os outros gostam de assistir aos anúncios, não se incomodam com eles ou são indiferentes).

Será que isso é de todo ruim? Surpreendentemente, pesquisas mostram que, enquanto se concentram em um comercial para avançar rapidamente por ele, na realidade os consumidores assimilam e se lembram de uma quantidade razoável de informações. Os anúncios de maior sucesso no modo *fast-forward* foram aqueles já vistos pelos consumidores, os que utilizavam personagens conhecidos e os que não tinham muitas cenas. Também ajudava ter informações relacionadas com a marca no centro da tela, onde o olhar dos telespectadores focaliza enquanto a imagem é adiada. Embora os consumidores estejam mais propensos a se lembrar de um anúncio um dia depois de o terem assistido integralmente, algum *recall* de marca ocorre mesmo depois de um anúncio ter sido deliberadamente acelerado.

Outro desafio enfrentado pelas empresas há muito tempo é a tendência dos telespectadores de mudar de canal durante os intervalos comerciais.

Recentemente, a Nielsen, que analisa a audiência de programas de TV, começou a oferecer a mensuração de anúncios específicos. Antes, os anunciantes tinham de pagar com base na audiência do programa, ainda que de 5 a 15% dos consumidores mudassem de canal temporariamente. Agora, eles podem pagar com base na audiência real no momento em que seu anúncio é exibido. Para aumentar a audiência durante os intervalos comerciais, as principais emissoras e redes a cabo têm encurtado sua duração e postergado a veiculação até que os telespectadores estejam, provavelmente, mais envolvidos com um programa.

Um novo desafio para as empresas é o recurso dos DVRs de gravar programas e assisti-los posteriormente à medida que mais consumidores assumem o comando de sua programação de TV. A Nielsen passou a incluir as classificações Live+3 e Live+7 para capturar visualizações que ocorrem três ou sete dias após a veiculação inicial. Para alguns programas e intervalos, computar as visualizações postergadas pode fazer grande diferença no tamanho da audiência.

*Fontes:* BARR, Merrill. In a World of DVR Monsters, Do Time Slots Still Matter? *Forbes*, 1 nov. 2013; Over Half of Multi-Channel Video Households Have a DVR. <[www.leichtmanresearch.com](http://www.leichtmanresearch.com)>, 30 nov. 2012; O'CONNELL, Andrew. Advertisers: Learn to Love the DVR. *Harvard Business Review*, abr. 2010, p. 22; PLESIS, Erik. Digital Video Recorders and Inadvertent Advertising Exposure. *Journal of Advertising Research* 49, jun. 2009; BRASEL, S. Adam; GRIPS, James. Breaking Through Fast-Forwarding: Brand Information and Visual Attention. *Journal of Marketing* 72, nov. 2008, p. 31-4; WILBUR, Kenneth C. How Digital Video Recorder Changes Traditional Television Advertising. *Journal of Advertising* 37, verão 2008, p. 143-49.



No entanto, por mais que algumas empresas fujam da mídia tradicional, ainda assim enfrentam desafios. O entulho comercial acumula-se. Em média, o habitante de uma cidade está exposto a cerca de três a cinco mil mensagens publicitárias por dia. Vídeos de curta duração e anúncios são exibidos em postos de gasolina, supermercados, consultórios médicos e grandes varejistas.

Comunicações de marketing em quase todos os meios e formas estão em alta e alguns consumidores os consideram cada vez mais invasivos. Os profissionais de marketing devem ser criativos no uso da tecnologia, mas sem se intrometer na vida dos consumidores. Uma agência de propaganda que se revelou mestre na construção de marcas e na promoção de vendas para seus clientes nesta nova era digital é a AKQA.<sup>3</sup>

**AKQA** Estabelecida em 2001, a AKQA (Todas as perguntas conhecidas respondidas, do inglês *All known questions answered*) surgiu como uma das principais agências de propaganda digital em virtude de suas estratégias criativas para clientes como Visa, Xbox, Clorox e outros. Um anúncio virtual para a Audi partiu do ponto de vista do painel de um carro na noite de Halloween para mostrar o valor da 'câmera de visão noturna de imagem térmica' do Audi A6 como um recurso de segurança que ajudava

os motoristas a desviar das crianças que vão de casa em casa pedir doces nessa época do ano. O anúncio foi tão bem recebido na internet que também foi veiculado em uma rede de TV no horário nobre. Para a Heineken, a AKQA criou o premiado jogo *Star Player*, que alavancou o patrocínio de futebol da marca para a Liga dos Campeões da UEFA. Usando um celular ou a página da marca no Facebook, os fãs de futebol poderiam simultaneamente assistir a um jogo televisionado, participar do jogo em

tempo real para prever o que aconteceria em seguida na partida e publicar os resultados no Twitter e no Facebook. Para seu cliente de longa data, a Nike, a AKQA criou uma variedade de aplicativos e jogos, um deles para ajudar a lançar o Nike+ Kinect para exercícios em casa. A agência também produziu um curta on-line chamativo com a cantora Ellie Golding e sua música *Run into the Light* para promover o desempenho e os benefícios sociais de correr com o Nike+.



Crédito: imagem, sportfotodienst/Newscom.

A Heineken e sua agência de propaganda digital AKQA trabalharam em conjunto para alavancar seu patrocínio à Liga dos Campeões da UEFA.

## Mix de comunicação de marketing

Nesse novo ambiente de comunicação, embora a propaganda muitas vezes seja o elemento central de um programa de comunicação de marketing, normalmente não é o único — nem o mais importante — para gerar vendas e desenvolver brand equity e customer equity. A Mondelez International firmou parceria com nove startups digitais para conquistar vantagem competitiva nessa área, comprometendo-se a investir 10% de seu orçamento de marketing em dispositivos móveis.<sup>4</sup> Para envolver seu público diversificado, a GE usa uma equipe interna de marketing de conteúdo e mídia social para desempenhar o papel de 'contador de histórias' e explicar as atividades da empresa em uma variedade de plataformas on-line.<sup>5</sup>

A Ocean Spray, uma cooperativa agrícola de produtores de *cranberry*, usou uma variedade de veículos de comunicação para dar uma reviravolta nas vendas.<sup>6</sup>

**OCEAN SPRAY** Enfrentando forte concorrência, tendências de consumo adversas e quase uma década de queda nas vendas, o então diretor operacional da Ocean Spray, Ken Romanzi, e a agência de propaganda Arnold Worldwide decidiram reintroduzir o *cranberry* como “uma frutinha surpreendentemente versátil que traz benefícios à vida moderna” por meio de uma verdadeira campanha de 360 graus que usou todas as facetas das comunicações de marketing para alcançar os consumidores em uma variedade de cenários. A intenção era dar sustentação a toda uma gama de produtos — molho, sucos e a fruta desidratada de várias formas — e alavancar o fato de que a marca nascera nos pântanos

de *cranberry* e continuava lá. A agência decidiu contar uma história autêntica, honesta e talvez surpreendente intitulada *Straight from the Bog* (Direto do pântano). A campanha foi idealizada para reforçar dois importantes benefícios da marca: além de gostosos, os produtos Ocean Spray faziam bem à saúde. As ações de RP desempenharam um papel crucial. Pântanos em miniatura foram levados a Manhattan e exibidos em uma seção matinal do programa *Today* da NBC. A turnê *Bogs across America Tour* (Pântanos pela América) levou a experiência para Los Angeles e Chicago. Anúncios na TV e impressos apresentavam dois produtores (representados por atores), cobertos até a cintura pelo pântano, falando, muitas vezes com uma

pitada de humor, sobre o que faziam. A campanha também incluiu um site, exposições em lojas e eventos para consumidores e membros da própria cooperativa de produtores. A inovação de produtos também foi crucial: novos sabores foram introduzidos, juntamente com uma linha de sucos naturais, em versões dietéticas e light, e os Craisings® — *cranberries* desidratados como passas. Por fim, o famoso chef Ming Tsai apareceu em um restaurante temporário no Rockefeller Center, em Nova York, e uma promoção pediu aos consumidores que ‘pulassem’ para os Craisins. A campanha atingiu o objetivo, elevando as vendas em uma média de 10% nos primeiros cinco anos, apesar do contínuo declínio da categoria de sucos de frutas.

Crédito: foto cortesia de Ocean Spray Cranberries, Inc.



O programa de comunicação totalmente integrado da Ocean Spray, *Straight from the Bog*, montou pântanos em miniatura nas grandes cidades.

O **mix de comunicação de marketing** consiste em oito principais formas de comunicação:<sup>7</sup>

1. **Propaganda** — Qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de ideias, mercadorias ou serviços de um anunciante identificado via mídia impressa (jornais e revistas), eletrônica (rádio e TV), em rede (telefone, cabo, satélite, sem fio) e expositiva (painéis, placas de sinalização e cartazes).
2. **Promoção de vendas** — Variedade de incentivos de curta duração para estimular a experimentação ou a compra de um bem ou serviço, incluindo promoções de consumo (como amostras, cupons e prêmios), promoções comerciais (como bonificações de propaganda e exposição) e promoções corporativas e da força de vendas (concursos para representantes de vendas).
3. **Eventos e experiências** — Atividades e programas patrocinados por uma empresa e destinados a criar interações entre a marca e os consumidores continuamente ou em ocasiões especiais, incluindo esportes, artes, entretenimento e eventos associados a uma causa social, bem como atividades menos formais.
4. **Relações públicas e publicidade** — Variedade de programas internos, dirigidos aos funcionários da empresa, ou externos, dirigidos aos consumidores, outras empresas, governo ou mídia, que visam a promover ou proteger a imagem de uma empresa ou a comunicação de cada um de seus produtos.
5. **Marketing on-line e de mídias sociais** — Atividades e programas on-line destinados a envolver clientes atuais ou potenciais e, direta ou indiretamente, aumentar a conscientização, melhorar a imagem ou gerar vendas de bens e serviços.
6. **Mobile marketing** — forma especial de marketing on-line que leva aos consumidores comunicações por meio de seus celulares ou tablets.
7. **Marketing direto e interativo** — Uso de correio, telefone, e-mail ou internet para estabelecer comunicação direta com clientes específicos e potenciais ou para solicitar uma resposta direta ou um diálogo.
8. **Vendas pessoais** — Interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais visando a apresentar bens ou serviços, responder a perguntas e estimular a venda.

A Tabela 19.1 enumera diversas formas de comunicação, mas a comunicação empresarial vai além delas. O estilo e o preço do produto, a cor e a forma da embalagem, o comportamento e o modo de vestir do vendedor, a decoração da loja e a identidade visual da empresa — tudo

Tabela 19.1 Plataformas comuns de comunicação

Propaganda	Promoção de vendas	Eventos e experiências	Relações públicas e publicidade	Marketing on-line e de mídias sociais	Mobile marketing	Marketing direto e interativo	Vendas pessoais
Anúncios impressos e eletrônicos	Concursos, jogos, sorteios, loterias	Esportes	Kits de imprensa	Sites	Mensagens de texto	Catálogos	Apresentações de vendas
Embalagem/ espaço externo	Prêmios e presentes	Entretenimento	Discursos	E-mail	Marketing on-line	Mala direta	Reuniões de vendas
Embalagem/ encartes	Amostras	Festivais	Seminários	Propaganda em resultados de busca	Marketing de mídias sociais	Telemarketing	Programas de incentivo
Cinema	Feiras comerciais	Artes	Relatórios anuais	Blogs corporativos		Compras eletrônicas	Amostras
Folhetos e manuais	Exposições	Causas	Doações de caridade	Salas de bate-papo, fóruns e blogs de terceiros		Televendas	Feiras comerciais
Cartazes e panfletos	Demonstrações	Visitas à fábrica	Publicações	Mensagens do Facebook e do Twitter, canais e vídeos do YouTube		Catálogos	
Diretórios	Cupons	Museus de empresas	Relações com a comunidade				
Reimpressão de anúncios	Descontos	Atividades ao ar livre	Lobby				
Painéis	Financiamento a juros baixos		Mídia de identidade				
Placas de sinalização	Bonificações de troca		Revista corporativa				
Sinalização no ponto de venda	Programas de fidelidade						
DVDs	Merchandising editorial ( <i>tie-ins</i> )						

isso comunica algo aos consumidores. Todo *contato com a marca* transmite uma impressão que pode fortalecer ou enfraquecer a visão do cliente sobre uma empresa.<sup>8</sup>

Como o Capítulo 1 mostrou, as opções de comunicação aparecem em mídias pagas (canais tradicionais como TV, impressos e mala direta), mídia própria (opções controladas pela empresa, como sites, blogs, aplicativos móveis e mídia social) e mídia espontânea (comunicação boca a boca virtual ou do mundo real e cobertura da imprensa).

## Como funcionam as comunicações de marketing?

As atividades de comunicação de marketing contribuem para o brand equity e impulsionam as vendas de diversas maneiras: criando conscientização da marca; imprimindo a imagem da marca na memória dos consumidores; despertando opiniões ou sentimentos positivos sobre a marca; e fortalecendo a fidelidade dos clientes. Não importa o modo como as associações de marca são formadas. Em outras palavras, se o consumidor faz uma associação forte, favorável e exclusiva da marca Subaru com os conceitos de ‘ar livre’, ‘ativo’ e ‘rústico’



em razão da exibição de um comercial na TV que mostra o carro percorrendo um terreno acidentado em diferentes épocas do ano ou pelo fato de a Subaru patrocinar competições de esqui, caiaque e *mountain bike*, o impacto em relação ao brand equity da Subaru deve ser idêntico.

No entanto, as atividades de comunicação de marketing devem estar integradas a fim de transmitirem uma mensagem coerente e um posicionamento estratégico. O ponto de partida do planejamento da comunicação de marketing é uma *auditoria de comunicação* que faz um levantamento de todas as interações que os clientes no mercado-alvo possam ter com a marca e a empresa e com todos os seus bens e serviços. Por exemplo, quando uma pessoa está interessada em comprar um celular novo, ela conversa com amigos e familiares, vê comerciais na TV, lê artigos, busca informações na internet e examina aparelhos em uma loja.

Para implementar os programas de comunicação mais adequados e alocar recursos com eficácia, os profissionais de marketing precisam avaliar que tipos de experiência e impressão exercem mais influência em cada etapa do processo de compra. Munidos desses insights, podem avaliar a comunicação de marketing de acordo com sua capacidade de afetar experiências e impressões, construir fidelidade de clientes e brand equity e alavancar as vendas da marca. Até que ponto, por exemplo, uma propaganda contribui para a conscientização ou para a criação, a manutenção ou o fortalecimento das associações de marca? Um patrocínio faz com que os consumidores tenham opiniões e sentimentos mais favoráveis sobre a marca? Em que medida uma promoção os estimula a comprar mais de um produto? A que preço premium?

Pela perspectiva da construção do brand equity, os profissionais de marketing devem ser ‘imparciais com relação às mídias’ e avaliar *todas* as opções possíveis de comunicação de acordo com critérios de eficácia (em que medida a opção funciona bem) e de eficiência (quanto ela custa). A aposta da Chrysler em uma campanha fora do convencional para o Dodge Durango é um programa de comunicação de marketing que parece ter compensado.<sup>9</sup>

**DODGE DURANGO** Para promover o Dodge Durango 2013, a Chrysler contratou o ator Will Ferrell, caracterizado como o personagem Ron Burgundy, para criar um anúncio que coincidissem com o lançamento da sequência do filme *O Âncora*, de Ferrell. A Paramount Productions, a agência de propaganda Wieden + Kennedy e a produtora do site Funny or Die colaboraram para filmar dezenas de

comerciais para TV e curtas-metragens para a internet com o âncora elegante, mas sem noção, dos anos 1970, admirando as características modernas do novo Durango. Em um dos comerciais, Burgundy promove o porta-luvas como sendo “confortável o suficiente para guardar dois sanduíches de peru ou 70 pacotes de chicletes”. Uma promoção on-line jocosa *Hands on Ron Burgundy* (Com

as mãos em Ron Burgundy) premiou os consumidores que conseguissem ‘tocar’ Ron Burgundy seguindo um círculo em movimento com o cursor do mouse ou o teclado do celular. Após o lançamento da campanha, o tráfego pelo site subiu 80% com cada vídeo recebendo milhões de visualizações. A intenção de compra aumentou 100% e as vendas, quase 60%.

Crédito: Associated Press.



Uma campanha de comunicação de marketing não convencional para o Dodge Durango com o ator Will Ferrell ajudou a aumentar as vendas do automóvel.

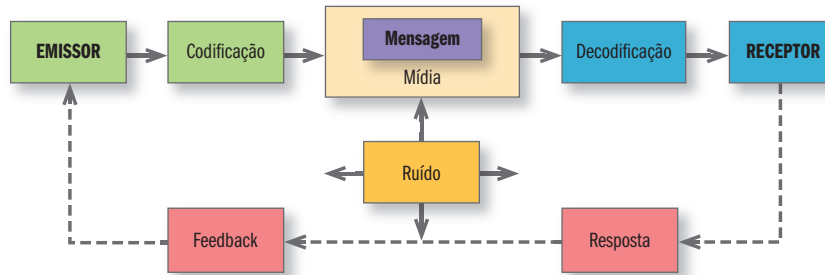
## MODELOS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

O profissional de marketing deve compreender os elementos fundamentais da comunicação eficaz. Existem dois modelos úteis para isso: um macromodelo e um micromodelo.

**MACROMODELO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO** A Figura 19.1 mostra um macromodelo com os nove principais elementos de uma comunicação eficaz. Dois deles representam as principais partes envolvidas — o *emissor* e o *receptor*. Outros dois representam as principais ferramentas: a *mensagem* e o *meio*. Outros quatro elementos representam as principais funções de comunicação — *codificação*, *decodificação*, *resposta* e *feedback*. O último elemento no sistema é o *ruído* — mensagens aleatórias e concorrentes que podem interferir na comunicação pretendida.



Figura 19.1 Elementos do processo de comunicação



O emissor precisa saber quais públicos deseja atingir e que reações pretende gerar. Deve codificar a mensagem para que o público-alvo a decodifique, transmitir a mensagem por meios que alcancem o público-alvo e desenvolver canais de feedback para monitorar as respostas. Quanto mais o campo de experiência do emissor se sobrepõe ao do receptor, mais eficaz é a comunicação. Observe que os processos de atenção seletiva, distorção seletiva e retenção seletiva — conceitos apresentados inicialmente no Capítulo 6 — podem operar durante a comunicação.

**MICROMODELO DAS RESPOSTAS DO CONSUMIDOR** Os micromodelos de comunicação de marketing concentram-se nas respostas específicas do consumidor à comunicação.<sup>10</sup> A Figura 19.2 resume quatro clássicos *modelos de hierarquia de respostas*.

Todos esses modelos pressupõem que o comprador passa por um estágio cognitivo, um afetivo e um comportamental, nessa ordem. A sequência ‘aprender-sentir-agir’ é apropriada quando o público tem grande envolvimento com uma categoria de produtos percebida como de alta diferenciação, como um automóvel ou uma casa. Uma sequência alternativa, ‘agir-sentir-aprender’ é relevante quando o público apresenta grande envolvimento com o produto, mas percebe pouca ou nenhuma diferenciação entre os produtos da categoria, como na compra de uma passagem aérea ou de um computador. Uma terceira sequência, ‘aprender-agir-sentir’ é importante quando o público tem pouco envolvimento e percebe pouca diferenciação entre os produtos da categoria, como na compra de sal ou pilhas. Quando escolhe a sequência certa, o profissional de marketing consegue planejar melhor sua comunicação.

Figura 19.2 Modelos de hierarquia de respostas

		Modelos			
Estágios	Modelo Aida <sup>a</sup>	Modelo da hierarquia de efeitos <sup>b</sup>	Modelo da inovação-adoção <sup>c</sup>	Modelo de Comunicação <sup>d</sup>	
Cognitivo	Atenção	Conscientização	Conscientização	Exposição	
	↓	↓	↓	↓	
Afetivo	Interesse	Conhecimento	Interesse	Recepção	
	↓	↓	↓	↓	
	Desejo	Simpatia	Avaliação	Resposta cognitiva	
Comportamental	↓	↓	Experimentação	Atitude	
	Ação	Preferência	↓	↓	
		Convicção	Adoção	Intenção	
		Compra		Comportamento	

Fontes: (a) STRONG, E. K. *The Psychology of Selling*. Nova York: McGraw-Hill, 1925, p. 9; (b) LAVIDGE, Robert J.; STEINER, Gary A. A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness. *Journal of Marketing*, out. 1961, p. 61; (c) ROGERS, Everett M. *Diffusion of Innovation*. Nova York: Free Press, 1962, p. 79-86; (d) outras fontes.

Vamos supor que o comprador tenha grande envolvimento com a categoria de produtos e perceba bastante diferenciação dentro dela. Ilustraremos a seguir o *modelo da hierarquia de efeitos* (segunda coluna da Figura 19.2) no contexto de uma campanha de comunicação de marketing de uma pequena faculdade de Iowa chamada Pottsville.

- **Conscientização.** Se a maioria do público-alvo não está ciente do objeto, a tarefa do comunicador é desenvolver sua conscientização. Suponhamos que a Pottsville procure alunos de Nebraska, onde seu nome não é conhecido, e que existam 30 mil alunos do ensino médio em Nebraska que poderiam se interessar pela Pottsville. A faculdade pode estabelecer como objetivo conscientizar 70% desses alunos do nome Pottsville no prazo de um ano.
- **Conhecimento.** O público-alvo está consciente da marca, mas não sabe nada sobre ela. A Pottsville pode desejar que seu público-alvo saiba que é uma faculdade particular, com cursos de duração de quatro anos e um excelente programa em inglês, idiomas estrangeiros e História. Assim, é preciso ter noção de quantas pessoas do público-alvo conhecem a Pottsville pouco, razoavelmente bem ou muito. Se o conhecimento for pequeno, a Pottsville poderá escolher o conhecimento da marca como seu objetivo de comunicação.
- **Simpatia.** Se o público-alvo conhece a marca, o que acha dela? Se o público tem uma opinião desfavorável sobre a Pottsville, o comunicador precisa descobrir a causa. Se a opinião desfavorável é baseada em problemas reais, a faculdade tem de solucioná-los primeiro e depois comunicar a renovação da qualidade. Boas relações com o público exigem 'boas ações seguidas de boas palavras'.
- **Preferência.** O público-alvo pode gostar do produto, mas não o preferir a outros. Nesse caso, o comunicador pode tentar conquistar a preferência do consumidor comparando a qualidade, o valor, o desempenho e outras características com as dos prováveis concorrentes.
- **Convicção.** Um público-alvo pode preferir determinado produto, mas não estar convencido a comprá-lo. A tarefa do comunicador é desenvolver a convicção e a intenção de compra entre os alunos interessados na Pottsville.
- **Compra.** Por fim, algumas pessoas do público-alvo podem estar convencidas, mas não efetuar realmente a compra. O comunicador precisa levar esses consumidores a tomarem a iniciativa da compra, oferecendo o produto a um preço mais baixo e benefícios adicionais ou deixando o consumidor experimentá-lo. A Pottsville pode convidar alguns alunos selecionados do ensino médio para visitar o campus e assistir a algumas aulas ou, ainda, oferecer bolsas parciais para os melhores alunos.

Para demonstrar como o processo completo de comunicação é frágil, suponhamos que a probabilidade de *cada* uma das seis etapas ser concluída com êxito seja de 50%. As leis da probabilidade sugerem que a probabilidade de *todas* as seis etapas ocorrerem com sucesso, na hipótese de serem eventos independentes, seja de  $0,5 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5$ , o que equivale a 1,5625%. Se a probabilidade de cada etapa ocorrer fosse, em média, de 10%, então a probabilidade total de as seis etapas ocorrerem seria de 0,0001 — ou apenas uma chance em um milhão!

Para aumentar as chances de sucesso de uma campanha de comunicação de marketing, o profissional de marketing deve tentar aumentar a probabilidade de *cada* etapa se concretizar. Por exemplo, do ponto de vista da propaganda, a campanha ideal garantiria que:

1. O consumidor certo estivesse exposto à mensagem certa no local certo e na hora certa.
2. A propaganda prendesse a atenção do consumidor, mas não o desviasse da mensagem que pretende transmitir.
3. A propaganda refletisse adequadamente o nível de compreensão do consumidor sobre o produto e a marca.
4. A propaganda posicionasse a marca corretamente no que se refere aos pontos de diferença e aos pontos de paridade desejáveis e exequíveis.
5. A propaganda motivasse os consumidores a considerar a compra da marca.
6. A propaganda criasse fortes associações de marca com todos esses efeitos de comunicação armazenados, a fim de causar impacto quando os consumidores considerassem a realização de uma compra.

Os desafios de obter sucesso em comunicação exigem um planejamento cuidadoso, tópico esse que veremos a seguir.

## O desenvolvimento de uma comunicação eficaz

A Figura 19.3 mostra as oito etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz, mas vamos começar com o básico: identificação do público-alvo, determinação dos objetivos, elaboração da comunicação, seleção dos canais de comunicação e estabelecimento do orçamento.

### IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

O processo deve ser iniciado tendo em mente um público-alvo bem definido: possíveis compradores dos produtos da empresa, usuários atuais, decisores ou influenciadores; indivíduos, grupos, públicos específicos ou público em geral. O público-alvo exerce uma influência fundamental nas decisões do comunicador sobre o que dizer, como, quando, onde e para quem.

Embora seja possível traçar o perfil do público-alvo segundo qualquer segmento de mercado identificado no Capítulo 9, geralmente é útil fazer isso com base em uso e fidelidade. O público-alvo é novo na categoria ou já é um usuário? Ele é fiel à marca, a um concorrente ou é alguém que muda toda hora? Se o público-alvo é um usuário atual da marca, trata-se de um cliente assíduo ou esporádico? A estratégia de comunicação será diferente dependendo dessas respostas. Pode-se conduzir também uma *análise da imagem* para traçar um perfil do público-alvo no que se refere ao conhecimento da marca.

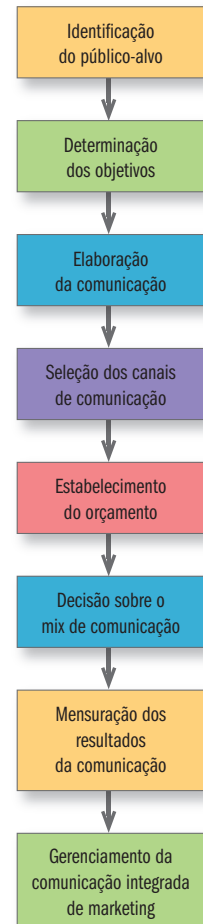
### DETERMINAÇÃO DOS OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO

Conforme vimos no exemplo da faculdade Pottsville, os objetivos da comunicação podem ser definidos em qualquer nível do modelo da hierarquia de efeitos. John R. Rossiter e Larry Percy identificaram quatro objetivos possíveis, como veremos a seguir.<sup>11</sup>

- 1. Necessidade da categoria** — Estabelecer uma categoria de bens ou serviço como necessária para eliminar ou satisfazer uma evidente discrepância entre o estado motivacional atual e o estado emocional desejado. Um produto totalmente novo ao mundo, como os carros movidos a energia elétrica, sempre começaria com um objetivo de comunicação que visasse a estabelecer a necessidade da categoria.
- 2. Conscientização da marca** — Promover a capacidade do consumidor de reconhecer ou lembrar de uma marca em detalhes suficientes para que efetue a compra. É mais fácil conquistar o reconhecimento do que a lembrança — há mais chances de os consumidores reconhecerem as diferenciadas embalagens laranja da Stouffer's do que lembrarem da marca quando solicitados a pensar em uma marca de comidas congeladas. A lembrança é importante fora da loja, enquanto o reconhecimento é importante dentro da loja. A conscientização da marca é o alicerce do brand equity.
- 3. Atitude em relação à marca** — Ajudar os consumidores a avaliar a marca com relação à capacidade comprovada de atender a uma necessidade atualmente relevante. Uma marca relevante pode ser orientada negativamente (eliminação de problemas, fuga de problemas, satisfação incompleta, desgaste natural) ou positivamente (gratificação sensorial, estímulo intelectual ou aprovação social). Os produtos de limpeza doméstica quase sempre utilizam a fórmula da solução de problemas; produtos alimentícios, por outro lado, em geral, utilizam anúncios orientados sensorialmente, enfatizando o apelo ao apetite.
- 4. Intenção de compra da marca** — Induzir os consumidores à decisão de comprar uma marca ou tomar uma atitude relacionada à compra. Ofertas promocionais no formato de cupons ou 'leve dois, pague um' incentivam os consumidores a firmar o compromisso mental de fazer uma aquisição, mas muitos não possuem uma necessidade de categoria clara e podem não estar no mercado quando expostos a um anúncio, diminuindo as chances de suas intenções de compra se efetivarem. Em dada semana, por exemplo, talvez 20% dos adultos estejam planejando comprar detergentes; somente 2%, limpadores de tapete; e apenas 0,25%, um carro.

Uma comunicação mais eficaz consegue alcançar diversos objetivos. Vejamos o que a Jockey fez.<sup>12</sup>

**Figura 19.3** Etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz



**JKY BY JOCKEY** Como muitas marcas tradicionais com uma base de clientes que envelhecem, a Jockey sofreu com a imagem de ser a roupa íntima de ‘seu pai’ ou talvez até de ‘seu avô’. Para ser viável no longo prazo, a marca precisava de uma injeção de juventude. Pesquisas revelaram que mulheres de 18 a 34 anos fazem quase a metade de todas as compras de roupas íntimas, o que estava em linha com o público feminino predominantemente mais jovem da varejista Target. Então, em 2012, a Jockey lançou um programa integrado e dirigido ao varejo em conjunto com a Target para mudar as percepções da

marca. Uma nova linha de roupas íntimas para o público masculino, a JKY by Jockey, foi introduzida com o posicionamento de que a roupa íntima certa pode mudar a aparência e a sensação dos homens. Pesquisas também revelaram que as mulheres gostam de ver e sentir o produto, por isso uma embalagem elegante e atrativa foi apresentada com uma caixa transparente que permitia fácil visualização. A codificação por cores e uma grafia simples ajudavam os compradores a encontrar os tamanhos certos e descobrir quais estilos se ajustavam melhor a diferentes tipos de roupa masculina. Uma chamada forte à ação

apareceu em grandes banners suspensos com o slogan inteligente “É hora de mudar sua roupa íntima”, que também aparecia na parede dos fundos da loja e em cartões inseridos nos bolsos traseiros de jeans masculinos vendidos na loja. Um microsite do Facebook também foi lançado para promover a linha. A campanha alcançou seus objetivos, mudando atitudes e comportamentos. O comprador médio de JKY tinha 32 anos, ou seja, era mais de 20 anos mais jovem que o cliente tradicional da Jockey, e o sucesso de vendas da linha fez a Target pedir para a Jockey criar uma linha JKY para mulheres.

Uma cuidadosa pesquisa com o consumidor ajudou a Jockey a criar uma campanha de comunicação integrada para lançar com sucesso a linha de roupa íntima JKY vendida na Target.



Crédito: usado com permissão de Jockey International, Inc. Todos os direitos reservados.

## ELABORAÇÃO DA COMUNICAÇÃO

O processo de elaboração da comunicação para que se obtenha a resposta desejada requer a solução de três problemas: o que dizer (estratégia de mensagem), como dizer (estratégia criativa) e quem deve dizer (fonte da mensagem).

**ESTRATÉGIA DE MENSAGEM** Ao determinar a estratégia de mensagem, a gerência deve procurar apelos, temas ou ideias que se conectem ao posicionamento da marca e ajudem a estabelecer pontos de paridade e pontos de diferença. Alguns podem estar relacionados diretamente ao desempenho do bem ou serviço (qualidade, economia ou valor da marca), enquanto outros podem estar relacionados a considerações mais extrínsecas (contemporaneidade, popularidade ou tradição da marca).

Para o pesquisador John Maloney, os consumidores dividem-se entre aqueles que esperam um destes quatro tipos de recompensa na aquisição de um produto: satisfação racional, sensorial, social ou do ego.<sup>13</sup> Os compradores podem entender tais recompensas como uma experiência de ‘resultado do uso’, uma experiência de ‘produto em uso’ ou uma experiência ‘incidental ao uso’. Cruzando os quatro tipos de recompensa com os três tipos de experiência, obtemos 12 tipos de mensagem. Por exemplo, o apelo ‘deixa as roupas mais limpas’ é uma promessa de



recompensa racional seguida de uma experiência de ‘resultado do uso’. A frase ‘sabor de cerveja de verdade em uma ótima cerveja light’ é uma promessa de recompensa sensorial ligada à experiência de ‘produto em uso’.

**ESTRATÉGIA CRIATIVA** A eficácia da comunicação depende de como a mensagem é expressa, assim como do conteúdo da mensagem em si. Uma comunicação ineficaz pode significar que se optou por uma mensagem errada ou que a mensagem certa foi transmitida insatisfatoriamente. As *estratégias criativas* definem como os profissionais de marketing traduzem suas mensagens em uma comunicação específica, podendo ser classificadas de maneira abrangente como estratégias que envolvem apelos **informativos** ou **transformacionais**.<sup>14</sup>

**Apelos informativos** Os *apelos informativos* baseiam-se nos atributos ou benefícios de um bem ou serviço. Exemplos na propaganda são os anúncios com foco na solução de problemas (Aleve oferece o alívio mais duradouro para as dores), anúncios de demonstração de produto (a Thompson Water Seal resiste a chuva, neve e calor intensos), anúncios de comparação de produtos (a AT&T oferece a maior rede móvel 4G) e testemunhos de pessoas desconhecidas ou celebridades (o fenômeno da NBA LeBron James vendendo McDonald’s, Nike, Samsung e Sprite, entre outros). Os apelos informativos pressupõem um processo extremamente racional de comunicação por parte do consumidor, sendo o triunfo da lógica e da razão.

A pesquisa de Carl Hovland, em Yale, esclareceu os apelos informativos e sua relação com questões como a formulação de conclusões, o uso de argumentos unilaterais ou bilaterais e a ordem de apresentação de argumentos. Algumas experiências iniciais defendiam a declaração de conclusões para o público. Experiências posteriores, no entanto, indicam que os melhores anúncios fazem perguntas e permitem que as pessoas tirem suas próprias conclusões.<sup>15</sup>

Pode-se pensar que apresentações unilaterais que elogiam o produto são mais eficazes do que argumentos bilaterais que também mencionam suas deficiências. Entretanto, as mensagens bilaterais podem ser mais adequadas, principalmente quando existem associações negativas que precisam ser superadas.<sup>16</sup> Mensagens bilaterais são mais eficazes com públicos mais instruídos e com aqueles que apresentam resistência inicial.<sup>17</sup> O Capítulo 6 descreveu como a Domino’s tomou a medida drástica de admitir que tinha problemas com o sabor das pizzas para tentar mudar a mentalidade dos consumidores com percepções negativas.

Por fim, a ordem em que os argumentos são apresentados é importante.<sup>18</sup> No caso de mensagens unilaterais, apresentar o argumento mais forte primeiro tem a vantagem de despertar a atenção e o interesse, o que é fundamental em meios de comunicação nos quais o público geralmente não presta atenção na mensagem inteira. Se o público não tiver como escapar da mensagem, uma apresentação com clímax pode ser mais eficaz.

No caso de mensagens bilaterais, se o público for inicialmente resistente, o comunicador poderá começar pelo argumento contrário e concluir com seu argumento mais forte. Em um anúncio amplamente assistido e admirado durante o Super Bowl de 2014, a Radio Shack zombou de sua imagem antiquada apresentando uma série de ícones dos anos 1980 que queriam sua loja de volta, terminando com um apelo para que conferissem as lojas renovadas da rede.

Para ser vista como mais moderna, a Radio Shack veiculou um anúncio no Super Bowl satirizando sua imagem antiga.



**Apelos transformacionais** Os *apelos transformacionais* baseiam-se em um benefício ou uma imagem que não possui relação com o produto. Podem descrever que tipo de pessoa utiliza a marca (a Volkswagen fez propaganda para pessoas jovens e ativas com sua campanha *Drivers Wanted* — Procuram-se motoristas) ou que tipo de experiência resulta do uso da marca (a Pringles anunciou durante anos *Once You Pop, the Fun Don't Stop* (Depois que você abre, a diversão não para). De modo geral, os apelos transformacionais tentam estimular as emoções que motivarão a compra.<sup>19</sup>

Os comunicadores trabalham com apelos negativos, como medo, culpa e vergonha, para induzir as pessoas a fazer algo (escovar os dentes, realizar um exame de saúde periódico) ou deixar de fazer algo (fumar, abusar de bebidas alcoólicas, comer demais). Apelos ao medo funcionam melhor quando são moderados, a fonte é de grande credibilidade e a comunicação promete o alívio, de maneira aceitável e eficaz, do temor que desperta. As mensagens são mais persuasivas quando moderadamente discrepantes em relação àquilo em que o público acredita. As que expressam somente aquilo em que o público já acredita, no máximo reforçam essas crenças; por outro lado, se as mensagens forem discrepantes demais, serão contestadas e rejeitadas.<sup>20</sup>

Os comunicadores utilizam também apelos emocionais positivos, como humor, amor, orgulho e alegria. Elementos motivacionais ou de ‘interesse emprestado’ — como a presença de bebês engraçadinhos, filhotes travessos, músicas famosas ou apelos sexuais provocantes — são muitas vezes empregados para atrair a atenção do consumidor e elevar seu envolvimento com um anúncio. Essas técnicas são consideradas necessárias no árduo ambiente de mídia atual, caracterizado pelo baixo envolvimento do consumidor, pelo excesso de anúncios concorrentes e pelo bombardeio de anúncios entre a programação. As táticas chamativas são quase sempre eficazes *demais* e podem acabar desviando a atenção da marca, prejudicando a compreensão, desgastando a receptividade rapidamente e lançando uma imagem negativa sobre o produto. Dessa forma, um desafio é descobrir como lidar com o bombardeio de anúncios e conseguir transmitir a mensagem desejada.

Até mesmo meios de expressão altamente divertidos e criativos devem ser cuidadosos e manter sempre em mente a perspectiva do consumidor, como a Toys “R” Us descobriu.<sup>21</sup>

**TOYS “R” US** Antes da temporada de compras de Natal de 2013, a Toys “R” Us produziu um vídeo jocoso mostrando um ônibus escolar que levava crianças a uma excursão na natureza. Enquanto o guia explica a

programação, a criançada parece entediada. Mas, quando o guia rasga a roupa de guarda florestal para revelar um uniforme da Toys “R” Us e anuncia que, na verdade, eles estão indo para uma loja Toys “R” Us, o entusiasmo

explode. Muitos pais e educadores, entre outros, protestaram na internet contra o vídeo que retratava a educação científica e a natureza como entediantes e reforçava valores materialistas.

A magia da propaganda é tangibilizar na mente do consumidor conceitos abstratos. No caso de uma propaganda impressa, o comunicador precisa decidir sobre o título, o texto, a ilustração e as cores.<sup>22</sup> Para uma mensagem de rádio, devem ser escolhidas as palavras, os tipos de voz e os estilos de locução. O tom de um anunciante que promove um carro usado deve ser diferente daquele que promove um Cadillac novo. Se a mensagem for veiculada na TV ou pessoalmente, todos esses elementos e a linguagem corporal deverão ser planejados. Para mensagens on-line, o layout, as fontes, as imagens e outras informações visuais e verbais devem ser definidos cuidadosamente.

**FONTE DA MENSAGEM** Pesquisas revelam que a credibilidade da fonte é crucial para a aceitação de uma mensagem. As três fontes de credibilidade identificadas com maior frequência são o domínio do assunto, a confiabilidade e a atratividade.<sup>23</sup> O *domínio do assunto* é o conhecimento especializado que o comunicador possui para sustentar o argumento. A *confiabilidade* está relacionada ao fato de a fonte ser considerada objetiva e honesta. Confia-se mais nos amigos do que em estranhos ou em vendedores, e pessoas que não são pagas para endossar um produto são consideradas mais dignas de confiança do que aquelas que recebem por isso. A *atratividade* descreve a simpatia da fonte e é medida em termos de sinceridade, humor e naturalidade.

A fonte com maior credibilidade é a pessoa que obtém alta pontuação nas três dimensões — domínio do assunto, confiabilidade e atratividade. As empresas farmacêuticas querem que os médicos confirmem os benefícios de seus produtos porque eles transmitem alta credibilidade. Charles Schwab tornou-se a peça central da propaganda de sua corretora de mais de US\$ 4 milhões por meio da campanha corporativa *Talk to Chuck* (Fale com o Chuck).

As mensagens provenientes de fontes atraentes ou famosas chamam mais atenção e são lembradas com mais facilidade — por isso os anunciantes costumam usar celebridades como porta-vozes. A seção *Memorando de marketing: A estratégia de usar celebridades como garotos-propaganda* enfoca o uso de depoimentos.

## MEMORANDO DE Marketing

### A ESTRATÉGIA DE USAR CELEBRIDADES COMO GAROTOS-PROPAGANDA

Uma celebridade bem escolhida consegue despertar a atenção para um produto ou uma marca — como a Priceline constatou quando escolheu o ícone do filme *Star Trek*, William Shatner, para estrelar uma campanha de gosto duvidoso que reforçava sua imagem de preços baixos. As campanhas extravagantes são exibidas há décadas, e supõe-se que a decisão de Shatner de ser pago com ações da empresa tenha lhe rendido milhões de dólares por seu trabalho. A celebridade certa também pode emprestar sua imagem a uma marca. Para reforçar a imagem de alto *status* e prestígio, a American Express usou as lendas do cinema Robert De Niro e Martin Scorsese em sua propaganda.

As celebridades tendem a ser mais eficazes quando têm credibilidade e personificam o atributo principal de um produto. O ator Dennis Haysbert com sua pose de estadista para a seguradora State Farm, o estilo rústico do jogador de futebol americano Brett Fabre para o jeans Wrangler e a cantora e atriz Jennifer Hudson para o programa Vigilantes do Peso foram todos aprovados pelos consumidores como encaixes perfeitos. Por outro lado, Celine Dion não agregou glamour — nem vendas — à Chrysler e, embora tivesse um contrato de três anos, em uma negociação de US\$ 14 milhões, ela foi liberada. Ozzy Osbourne pareceria uma escolha bizarra para anunciar a margarina *I can't believe it's not butter* (Eu não acredito que não é manteiga), considerando-se sua aparente e constante confusão mental.

A celebridade escolhida deve ser altamente reconhecida, causar impressões extremamente positivas e adequar-se totalmente ao produto. Um ator de comédia que seja altamente reconhecido e cause ótima impressão pode não ser adequado para divulgar, por exemplo, um novo serviço financeiro. Paris Hilton e Howard Stern são altamente reconhecidos, mas causam impressões negativas em diversos grupos. Tom Hanks e Oprah Winfrey poderiam muito bem fazer comerciais de uma enorme gama de produtos porque possuem índices extremamente altos de familiaridade e atratividade (conhecidos como o fator Q no ramo de entretenimento).

As celebridades podem exercer um papel mais estratégico em relação às marcas, não somente divulgando um produto como também ajudando a criar, posicionar e vender bens e serviços. A Nike costuma envolver seus garotos-propaganda atléticos no design de produtos. Tiger Woods, Paul Casey e Stewart Cink contribuíram com design, protótipo e teste de novos tacos e bolas de golfe no centro de pesquisa e desenvolvimento desse esporte mantido pela empresa. Beyoncé (Pepsi), will.i.am (Intel), Justin Timberlake (Bud Light Platinum), Alicia Keys (BlackBerry) e Taylor Swift (Diet Coke) foram designados ‘embaixadores’ para suas marcas com vários deveres e responsabilidades criativas.

Algumas celebridades emprestam seu talento às marcas sem usar diretamente sua fama. Vários astros e estrelas de cinema e TV — como Jon Hamm (Mercedes-Benz), Morgan Freeman (Visa), Matt Damon (TD Ameritrade), Jeff Bridges (Duracell) e George Clooney (Budweiser) — emprestam sua voz a comerciais sem se identificar. Embora os anunciantes admitam que parte

do público reconhece as vozes, a premissa básica da locução em *off* e não identificada de celebridades é o talento e a habilidade vocais incomparáveis que trazem de suas carreiras artísticas.

O uso de celebridades, porém, apresenta alguns riscos. A celebridade pode exigir um pagamento maior no momento da renovação contratual ou simplesmente desistir do compromisso. Assim como ocorre com filmes e discos, em alguns casos as campanhas com celebridades podem resultar em um oneroso fiasco. A celebridade pode perder popularidade ou, pior ainda, ser flagrada em um escândalo ou em uma situação embaraçosa, como aconteceu com Tiger Woods em um episódio amplamente divulgado em 2009. Além de verificar cuidadosamente o passado de seus candidatos a garotos-propaganda, algumas empresas têm optado por usar mais de um para minimizar a exposição da marca às falhas de uma única pessoa.

Outra solução é a empresa criar suas próprias celebridades de marca. A cerveja Dos Equis, importada do México, aumentou em mais de 20% as vendas nos Estados Unidos durante a recente recessão embarcando na popularidade de sua campanha publicitária *Most Interesting Man in the World* (O homem mais interessante do mundo). Gentil, com um sotaque exótico e uma barba grisalha, o personagem tem centenas de milhares de amigos no Facebook, apesar de ser fictício. Vídeos de suas façanhas atraem milhões de acessos no YouTube. A Dos Equis possibilitou que os clientes ‘ligassem’ para ele e ouvissem uma série de mensagens automáticas de correio de voz.



Jennifer Hudson foi considerada uma porta-voz de alta credibilidade do Vigilantes do Peso.

Fontes: YAPALATER, Lauren. 19 Commercials You May Not Have Realized Were Voiced by Famous Actors. *Buzzfeed.com*, 6 ago. 2013. Acesso em: 30 ago. 2018; ZMUDA, Natalie; PAREKH, Rupal. More than a Pitchman: Why Stars Are Getting Marketing Titles. *Advertising Age*, 10 fev. 2013; NUDD, Tim. Dos Equis Invites You to Call the Most Interesting Voicemail in the World. *Adweek*, 9 nov. 2012; MOSES, Lucia. Get Real. *Adweek*, 30 abr. 2102; MASSARELLA, Linda. Shatner's Singing a Happy Tune. *Toronto Sun*, 2 maio 2010; Nike Golf Celebrates Achievements and Successes of Past Year. <[www.worldgolf.com](http://www.worldgolf.com)>, 2 jan. 2009; LEVY, Piet. Keeping It Interesting. *Marketing News*, 30 out. 2009, p. 8; REIN, Irving; KOTLER, Philip; SCOLLER, Martin. *The Making and Marketing of Professionals into Celebrities*. Chicago: NTC Business Books, 1997.

Por outro lado, algumas empresas têm usado pessoas comuns nos anúncios para ser mais realistas e superar o ceticismo do consumidor. A Ford apresentou clientes reais participando forçosamente de uma coletiva de imprensa para falar de seus veículos. A Red Lobster usou chefs de seus restaurantes para exaltar as virtudes de seu cardápio.<sup>24</sup>

Se alguém tem uma atitude positiva em relação a uma fonte e a uma mensagem, ou uma atitude negativa em relação a ambas, diz-se que existe um estado de *congruência*. Mas o que acontece se um consumidor vê uma celebridade por quem tenha simpatia elogiar uma marca da qual ele não gosta? Charles Osgood e Percy Tannenbaum postularam que *uma mudança de atitude ocorrerá, aumentando o grau de congruência entre as duas avaliações*.<sup>25</sup> O consumidor passará a simpatizar um pouco menos com a celebridade ou um pouco mais com a marca. Caso venha a se deparar com a mesma celebridade elogiando outras marcas de que não gosta, acabará desenvolvendo uma impressão negativa em relação à celebridade e mantendo atitudes negativas em relação às marcas. Pelo **princípio da congruência**, os comunicadores podem usar sua boa imagem para reduzir algumas impressões negativas em relação a uma marca, mas nesse processo podem perder a estima do público.

## SELEÇÃO DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO

A seleção de canais eficientes para a transmissão da mensagem torna-se cada vez mais difícil à medida que os canais de comunicação se mostram mais fragmentados e aglomerados. Os canais de comunicação podem ser pessoais e não pessoais e são divididos em muitos subcanais.

**CANAIS PESSOAIS DE COMUNICAÇÃO** Os **canais pessoais de comunicação** envolvem duas ou mais pessoas que se comunicam diretamente uma com a outra ou com uma plateia por telefone, correio ou e-mail. A eficácia dos canais pessoais de comunicação provém das oportunidades de individualizar a apresentação e o feedback, incluindo marketing direto e interativo, vendas pessoais e comunicação boca a boca.

Pode-se fazer outra distinção entre canais defensores, especializados e sociais. Os *canais defensores* são constituídos de vendedores da empresa que entram em contato com os compradores no mercado-alvo. Os *canais especializados* são constituídos de especialistas independentes que fazem apresentações aos compradores-alvo. Os *canais sociais* são constituídos de vizinhos, amigos, familiares e colegas que falam com os compradores-alvo.

Um estudo conduzido pelas consultorias Burson-Marsteller e Roper Starch Worldwide descobriu que a influência da comunicação boca a boca tende a afetar as decisões de compra de duas outras pessoas, em média. Esse círculo de influência, porém, salta para oito no boca a boca on-line. Notícias sobre empresas boas correm rápido, mas sobre empresas ruins, mais ainda. Por isso, atingir as pessoas certas é crucial.

A influência pessoal representa um papel especificamente importante em duas situações: (1) no caso de produtos caros, que oferecem riscos ou são comprados com pouca frequência e (2) quando o produto sugere algo sobre o *status* ou o gosto do usuário. As pessoas costumam pedir a outras recomendações de médicos, encanadores, hotéis, advogados, contadores, arquitetos, corretores de seguros, decoradores e consultores financeiros. Se tivermos confiança na recomendação, é provável que a sigamos. Os prestadores de serviços possuem um forte interesse em construir fontes de referência.

Até mesmo o marketing B2B pode beneficiar-se de uma forte comunicação boca a boca. Para dar voz a clientes fiéis e outros no desenvolvimento de produtos, a John Deere criou seu próprio programa de bate-papo, *You Are On* (Você está ligado), com um estúdio de produção móvel chamado Chatterbox, construído à semelhança de uma estação de rádio local. A campanha premiada foi lançada na maior feira de construção do mundo, a ConExpo, e apresentou blogs diários e textos em tempo real para envolver outros públicos, que não os do evento, no projeto da linha de produtos de 2012.<sup>26</sup>



Os consumidores usam a *comunicação boca a boca* para falar sobre dezenas de marcas todos os dias, desde produtos de mídia e entretenimento como filmes, programas de TV e publicações até produtos alimentícios, serviços de viagens e lojas de varejo. As empresas estão bem conscientes de seu poder. Calçados Hush Puppies, donuts Krispy Kreme e, mais recentemente, as sandálias Crocs foram desenvolvidos por meio de forte comunicação boca a boca, assim como empresas como Red Bull, Starbucks e Amazon.com.

A comunicação boca a boca positiva pode acontecer organicamente com pouca propaganda, mas como o Capítulo 21 discutirá, pode também ser administrada e facilitada.<sup>27</sup> Sem dúvida, hoje em dia mais anunciantes buscam *mídia espontânea* — comentário profissional não solicitado, menção em blogs pessoais, discussão em redes sociais — como resultado de suas ações de marketing em mídias pagas. A escolha de um evento exclusivo também pode ser útil, como a Volkswagen descobriu com a promoção Shark Week.<sup>28</sup>

**VOLKSWAGEN E A SHARK WEEK** O programa *Shark Week* exibido no Discovery Channel é um fenômeno cultural da TV que existe há mais de 25 anos e sempre gera altos índices de audiência. Para alavancar a afinidade de marca entre o público masculino por seu renovado Beetle, a Volkswagen e suas agências de propaganda parceiras firmaram

patrocínio com o Shark Week e criaram uma gaiola mergulhada em águas infestadas de tubarões. A Gaiola de Observação dos Tubarões, como era chamada, era um Beetle totalmente operacional. Imagens deslumbrantes mostravam o carro sendo dirigido no fundo do oceano com tubarões nadando ao redor. A campanha exibiu vídeos da marca

VW que estavam no ar na TV e on-line, respaldada por muitas ações de mídias sociais e relações públicas, além de anúncios tradicionais impressos e externos. A campanha foi curtida 1,8 milhão de vezes no Facebook, aumentando as vendas em 50%, e os compradores do sexo masculino passaram de 20% para 40%.

A comunicação boca a boca pode ser particularmente eficaz para empresas de pequeno porte, com as quais os clientes podem sentir que têm uma relação mais pessoal. Muitas delas investem em diversas mídias sociais para divulgar seus produtos em vez de jornais, rádio e Páginas Amarelas. A Southern Jewelz, fundada por um recém-graduado da faculdade, constatou que as vendas dobraram em seis meses depois que começou a usar ativamente o Facebook, o Twitter e um software de comércio eletrônico.<sup>29</sup>

**CANAIS NÃO PESSOAIS DE COMUNICAÇÃO** Os canais não pessoais são comunicações direcionadas para mais de uma pessoa e abrangem mídia, promoções de vendas, eventos, experiências e relações públicas. Recentemente, o maior crescimento nos canais não pessoais está no terreno dos eventos e experiências. Os profissionais desse setor que costumavam preferir eventos esportivos passaram a utilizar outras áreas, como museus de arte, zoológicos ou espetáculos de patinação para entreter clientes e funcionários. A AT&T e a IBM patrocinam concertos e exposições de arte; a Visa é patrocinadora ativa das Olimpíadas; e a Harley-Davidson patrocina rallies anuais de motocicleta. O Citibank encontrou uma nova maneira de promover sua marca corporativa patrocinando um serviço exclusivo.<sup>30</sup>

**CITI BIKES** Uma área em crescimento nas grandes cidades são os programas de compartilhamento de bicicletas que permitem aos associados retirar e devolver as bicicletas alugadas em estações instaladas à margem das ruas. Na cidade de Nova York, o Citibank firmou um acordo de US\$ 41 milhões e seis anos para patrocinar 10 mil Citi Bikes pintadas de

azul em 600 estações espalhadas pela cidade. Os ciclistas pagam uma taxa de adesão e outra por tempo de uso. O programa tem feito muito sucesso, com milhões de locações registradas apenas no primeiro ano. Observadores notaram que, no mar de outdoors e anúncios de Nova York, as Citi Bikes destacam-se em meio à poluição visual. Elas também melhoraram a

percepção do consumidor em relação ao banco, passando a classificá-lo como 'inovador', 'socialmente responsável' e 'uma empresa com a minha cara'. Tendo em vista que, muitas vezes, as estações das bicicletas estão localizadas perto das agências, o Citi também constatou uma alta nas aplicações de negócios e cartões de crédito.

O patrocínio do Citibank ao compartilhamento de bicicletas na cidade de Nova York rendeu muitos tipos de dividendo à empresa.



Créditos: © Steve Hambill/Alamy.

As empresas têm procurado métodos mais eficazes para quantificar os benefícios do patrocínio e exigido mais prestação de contas por parte de promotores e organizadores de eventos, além de criarem seus próprios eventos para surpreender o público e criar *buzz*. Muitos deles se constituem em táticas de marketing de guerrilha. A seção *Insight de marketing: Truques para construir uma marca* descreve inteligentes comunicações de marketing que fogem do comum.

Os eventos conseguem atrair a atenção, embora seu efeito duradouro sobre a conscientização, o conhecimento ou a preferência de marca varie consideravelmente, dependendo da qualidade do produto, do evento em si e de como é realizado.

## INSIGHT DE Marketing

### TRUQUES PARA CONSTRUIR UMA MARCA

Profissionais de marketing têm tirado proveito de vídeos virais e outras formas digitais de expressão para desenvolver encenações criativas ou 'pegadinhas' para promover suas marcas. As mais bem-sucedidas capturam a imaginação do público e ao mesmo tempo reforçam o posicionamento da marca. Seguem dois exemplos.

Para demonstrar a qualidade de imagem de suas TVs Ultra HD, com resolução até quatro vezes maior do que as TVs HD normais, a LG produziu um comercial com uma pegadinha usando uma câmera oculta no Chile. Em um escritório localizado no alto de um prédio, a empresa substituiu a grande janela com vista para a cidade por uma de suas TVs Ultra HD exibindo o mesmo cenário. Então, filmaram candidatos a emprego desavisados sendo entrevistados por um ator posando de empregador. Tudo corre bem até que, no meio da entrevista, vê-se um grande meteoro colidindo com a cidade e uma nuvem imensa de poeira vindo em direção ao edifício. Todos os entrevistados tentam manter a calma, mas as imagens realistas acabam levando a melhor e eles acabam entrando em pânico.

Para demonstrar a tecnologia de rastreamento ocular de seu novo celular Galaxy S4, a Samsung lançou o desafio *Stare Down* (Olhe fixamente). O conceito era simples. Qualquer pessoa que conseguisse manter contato visual com um aparelho S4 por uma hora inteira em um ambiente público movimentado ganharia o telefone. O celular foi colocado ao nível dos olhos, mas, com o passar do tempo, surgem distrações que chamam a atenção: um policial puxando um pastor alemão que late, uma banda de um homem só vagando pelo ambiente tocando música alta, uma moto batendo em um carrinho de flores e assim por diante. Havia também um

prêmio de consolação. Quanto mais tempo um participante fosse capaz de fixar o olhar no S4, maior seria o desconto que teria na compra de um. Ambos os vídeos viralizaram com milhões de visualizações, reforçando de forma divertida os principais benefícios que constituíam o posicionamento da marca.

*Fontes:* BURNS, Will. Samsung 'Stare Down' the Latest Great Reality Prank. *Forbes*, 31 maio 2013; CHILDS, Nick. An Eye to Eye Phone Competition. *FleishmanHillard TRUE*, 5 jun. 2013. Acesso em: 1. nov. 2018; BURNS, Will. LG Ultra HDTV: A Product Demo for the Ages. *Forbes*, 5 set. 2013; RODRIGUEZ, Salvador. LG Hidden-Camera Prank Ad for Its Ultra HD TV Goes Viral. *Los Angeles Times*, 7 set. 2013.



Crédito: LG Electronics Chile.

Uma pegadinha da LG com candidatos a emprego aterrorizados demonstrou com vivacidade a qualidade de imagem de suas TVs Ultra HD.

**INTEGRAÇÃO DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO** Apesar de a comunicação pessoal geralmente ser mais eficaz do que a comunicação de massa, os meios de massa podem ser o estímulo mais importante da comunicação pessoal. A comunicação de massa afeta atitudes e comportamentos

individuais por meio de um processo de fluxo de comunicação em duas etapas. Comumente, as ideias fluem do rádio, da TV e da imprensa para os formadores de opinião e destes para os grupos da população menos envolvidos com a mídia.<sup>31</sup>

Esse fluxo em duas etapas possui diversas implicações. Primeiro, a influência dos meios de comunicação de massa sobre a opinião pública não é tão direta, poderosa e automática quanto se pensa, mas é mediada pelos formadores de opinião — pessoas cuja opinião é seguida por outras ou pessoas que levam suas opiniões a outras. Em segundo lugar, o fluxo em duas etapas contesta a ideia de que os estilos de consumo são influenciados sobretudo por um efeito de ‘gotejamento descendente’ ou ‘gotejamento ascendente’ (efeitos obtidos pouco a pouco, de forma gradual) dos meios de comunicação de massa. As pessoas interagem inicialmente dentro de seu próprio grupo social e adotam as ideias dos formadores de opinião desse grupo. Terceiro, a comunicação em duas etapas sugere que os comunicadores de massa devem direcionar mensagens especificamente aos formadores de opinião e deixar que estes as levem a outras pessoas.

## ESTABELECIMENTO DO ORÇAMENTO TOTAL DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Uma das decisões de marketing mais difíceis é definir quanto investir em comunicação. John Wanamaker, o magnata das lojas de departamentos, certa vez confessou: “Sei que metade de minha propaganda é inútil, mas não sei qual metade”.

O investimento em comunicação varia muito de setor para setor e de empresa para empresa. Os gastos podem variar de 40 a 45% das vendas no setor de cosméticos, mas somente de 5 a 10% no setor de equipamentos industriais. Mesmo dentro de determinado setor, há empresas que gastam mais e empresas que gastam menos.

Como as empresas decidem sobre o orçamento de comunicação? Descreveremos a seguir quatro métodos comuns: o método dos recursos disponíveis, o método da porcentagem das vendas, o método da paridade com a concorrência e o método de objetivos e tarefas.

**MÉTODO DOS RECURSOS DISPONÍVEIS** Algumas empresas estabelecem o orçamento para comunicação de acordo com o que acham que podem gastar com isso. O método dos recursos disponíveis ignora completamente o papel da comunicação como investimento e seu impacto instantâneo no volume de venda e leva a um orçamento anual incerto que dificulta o planejamento de longo prazo.

**MÉTODO DA PORCENTAGEM DAS VENDAS** Algumas empresas estabelecem gastos de comunicação com base em determinada porcentagem de vendas atuais ou previstas ou do preço de venda. As empresas automobilísticas costumam destinar um percentual fixo para comunicação com base no preço calculado do carro. Já as empresas de petróleo estabelecem o orçamento a partir de uma fração de centavo para cada litro vendido da gasolina de sua marca.

O método da porcentagem das vendas não se justifica muito porque encara as vendas como determinante da comunicação e não como seu resultado, o que leva a um orçamento estabelecido pela disponibilidade de fundos e não por oportunidades de mercado, desencorajando iniciativas mais ousadas, como comunicações anticíclicas e investimentos agressivos. Além disso, a dependência das flutuações das vendas ano a ano interfere no planejamento de longo prazo. A única base lógica para a escolha da porcentagem específica é o que foi feito no passado ou o que os concorrentes têm feito. Por fim, o método não incentiva o desenvolvimento de um orçamento para comunicação que determine o que cada produto e cada território merecem.

**MÉTODO DA PARIDADE COM A CONCORRÊNCIA** Algumas empresas estabelecem seu orçamento de comunicação para alcançar paridade com os orçamentos dos concorrentes. Essa abordagem, porém, também tem seus problemas. Não há motivos para acreditar que os concorrentes saibam o quanto deve ser gasto com comunicação. A reputação de cada empresa, seus recursos, oportunidades e objetivos são tão diferentes que os orçamentos de comunicação dificilmente servirão de parâmetro. Além disso, nada indica que os orçamentos baseados na paridade com a concorrência desencorajem guerras de comunicação.

**MÉTODO DE OBJETIVOS E TAREFAS** O método mais defensável, o de objetivos e tarefas, leva os profissionais de marketing a desenvolver orçamentos de comunicação definindo objetivos específicos, determinando as tarefas que devem ser executadas para alcançar tais objetivos e avaliando os custos para executá-los. A soma desses custos é o orçamento de comunicação proposto.

Suponhamos que a Dr. Pepper Snapple queira lançar uma bebida energética natural chamada Sunburst para praticantes amadores de esportes.<sup>32</sup> Seus objetivos poderiam ser os seguintes:

1. **Estabelecer a meta de participação de mercado.** A empresa estima um potencial de 50 milhões de usuários e estabelece a meta de atrair 8% do mercado, isto é, quatro milhões de usuários.
2. **Determinar a porcentagem do mercado a ser atingida pela propaganda.** O anunciante espera atingir 80% do mercado (40 milhões de clientes potenciais) com sua mensagem de propaganda.
3. **Determinar a porcentagem de clientes potenciais cientes da marca que deveriam ser persuadidos a experimentá-la.** O anunciante ficaria satisfeito se 25% dos clientes potenciais conscientizados (10 milhões) experimentassem o Sunburst, porque estima-se que 40% de todos os clientes que experimentarem o produto se tornarão usuários fiéis. Essa é a meta de mercado.
4. **Determinar o número de exposições de propaganda por 1% do índice de experimentação.** O anunciante estima que 40 exposições de propaganda para cada 1% da população deveriam originar uma taxa de experimentação de 25%.
5. **Determinar o GRP (pontos de audiência bruta, do inglês gross rating points) que teria de ser comprado.** O GRP é uma unidade que equivale a uma exposição para 1% da população-alvo. Visto que a empresa deseja alcançar 40 exposições para 80% da população, terá de comprar 3.200 GRPs.
6. **Determinar o orçamento de propaganda necessário com base no custo médio de compra de um GRP.** Supondo que uma exposição a 1% da população-alvo custe em média US\$ 3.277 nos Estados Unidos, 3.200 GRPs de classificação custariam US\$ 10.486.400 ( $US\$ 3.277 \times 3.200$ ) no ano de lançamento.

O método de objetivos e tarefas possui a vantagem de exigir que a administração explicita suas premissas sobre a relação entre a quantia gasta, o nível de exposição, o índice de experimentação e o uso regular.

**COMPENSAÇÕES NO ORÇAMENTO DE COMUNICAÇÃO** Uma questão essencial a ser considerada é a importância que a comunicação de marketing deve receber em comparação a alternativas como melhoria do produto, preços mais baixos ou melhores serviços. A resposta depende do estágio do ciclo de vida dos produtos da empresa, se são genéricos ou altamente diferenciados, se são necessários regularmente ou se precisam ser 'vendidos', além de outras considerações. Os orçamentos de comunicação de marketing costumam ser maiores quando há pouco apoio do canal de distribuição, muitas alterações no programa de marketing ao longo do tempo, muitos clientes difíceis de atingir, tomada de decisões mais complexas por parte dos clientes, produtos diferenciados, necessidades heterogêneas dos clientes e compras frequentes do produto em quantidades pequenas.<sup>33</sup>

Na teoria, o orçamento total de comunicação deveria ser estabelecido de modo que o lucro marginal do último dólar de comunicação apenas se igualasse ao lucro marginal do último dólar de melhorias não advindas da comunicação. Entretanto, implementar esse princípio não é fácil.

## Decisão sobre o mix de comunicação de marketing

As empresas devem distribuir o orçamento de comunicação entre as oito principais formas de comunicação: propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas e publicidade, marketing on-line e de mídias sociais, mobile marketing, marketing direto e interativo e força de vendas. Em um mesmo setor, as empresas podem diferir consideravelmente quanto às escolhas das formas e canais. A Avon concentra seus recursos de comunicação nas vendas pessoais, enquanto a Revlon investe pesadamente em propaganda. A Electrolux fez grandes investimentos em força de vendas porta a porta durante anos, enquanto a Hoover focou mais em propaganda. A Tabela 19.2 prevê os gastos em algumas das principais formas de comunicação.



**Tabela 19.2** Investimentos em propaganda e marketing digital em 2016

Participação de gastos globais em propaganda por mídia – 2016	(%)
Cinema	0,5%
Internet no PC	17,9%
Revistas	7,9%
Internet móvel	2,7%
Jornais	17,0%
Outdoor	6,9%
Rádio	6,9%
TV	40,2%

Fonte: Executive Summary: Advertising Expenditure Forecasts December 2013, ZenithOptimedia. Disponível em: <www.zenith-optimedia.com>. Acesso em: 30 ago. 2018.

Comunicações de marketing digital nos EUA - 2016	
Display	26,4%
E-mail marketing	2,4%
Mobile marketing	25,5%
Marketing de busca	37,5%
Mídias sociais	8,2%

Fonte: dados extraídos de Forrester Research Online Display Advertising Forecast, 2014 a 2019 (US), 21 maio 2014; Forrester Research Search Engine Marketing Forecast, 2014 a 2019 (US), 8 maio 2014; Forrester Research Mobile Advertising Forecast, 2014 a 2019 (US), 5 maio 2014; Forrester Research Social Media Forecast, 2014 a 2019 (US), 4 abr. 2014; Forrester Research Email Marketing Forecast, 2013 a 2018 (US), 8 jul. 2013.

As empresas sempre buscam maneiras de aumentar sua eficiência substituindo uma ferramenta de comunicação por outra. Muitas substituíram algumas atividades de venda de campo por propaganda, mala direta e telemarketing. Depois que certa revendedora de automóveis demitiu cinco vendedores e reduziu preços, as vendas dispararam. A alternância das ferramentas de comunicação explica por que as funções de marketing precisam estar coordenadas.

## CARACTERÍSTICAS DO MIX DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Cada ferramenta de comunicação tem custos próprios e características exclusivas. Isso será abordado sucintamente aqui e em detalhes nos Capítulos 20, 21 e 22.

**PROPAGANDA** A propaganda alcança consumidores dispersos geograficamente. Pode desenvolver uma imagem duradoura para um produto (os anúncios da Coca-Cola) ou desencadear vendas rápidas (um anúncio da Macy's sobre uma liquidação de fim de semana). Algumas formas de propaganda, como anúncios na TV, podem exigir um orçamento maior, enquanto outras, como anúncios em jornais, podem custar menos. A mera existência de uma propaganda pode exercer efeito sobre as vendas. Os consumidores talvez acreditem que uma marca muito anunciada ofereça um 'bom valor'.<sup>34</sup> Visto que existem muitas formas e utilizações da propaganda, é difícil fazer generalizações.<sup>35</sup> Contudo, podemos notar as seguintes qualidades:

- 1. Penetração** — A propaganda permite que a mensagem seja repetida muitas vezes e que o consumidor receba e compare a mensagem de vários concorrentes. A propaganda em larga escala transmite algo positivo sobre o tamanho, o poder e o sucesso do fornecedor.
- 2. Aumento da expressividade** — A propaganda oferece oportunidades para colocar em cena a empresa e suas marcas e produtos por meio do uso artístico da impressão, do som e da cor.
- 3. Controle** — O anunciante pode escolher os aspectos da marca e do produto nos quais focar suas comunicações.

**PROMOÇÃO DE VENDAS** As empresas utilizam ferramentas de promoção de vendas como cupons, concursos, prêmios e outras para atrair uma resposta mais intensa e rápida do consumidor, incluindo

efeitos de curto prazo como chamar mais atenção para o lançamento de produtos ou aumentar vendas em declínio. As ferramentas de promoção de vendas oferecem três benefícios característicos:

1. **Capacidade de chamar a atenção** — Atraem atenção e geralmente levam o consumidor ao produto.
2. **Incentivo** — Incorporam algum tipo de concessão, estímulo ou contribuição valiosa para o consumidor.
3. **Convite** — Constituem um convite especial para efetuar a transação imediatamente.

**EVENTOS E EXPERIÊNCIAS** Existem diversas vantagens ligadas a eventos e experiências, contanto que sejam:

1. **Relevantes** — Um evento ou experiência bem escolhidos podem ser vistos como extremamente relevantes à medida que o consumidor seja pessoalmente envolvido.
2. **Envolventes** — Por ocorrerem ao vivo e em tempo real, eventos e experiências são considerados mais ativamente envolventes pelos consumidores.
3. **Implícitos** — Os eventos costumam ser um tipo de venda indireta e ‘não agressiva’.

**RELAÇÕES PÚBLICAS E PUBLICIDADE** Os profissionais de marketing tendem a subutilizar a atividade de relações públicas; no entanto, um programa bem elaborado e coordenado com outros elementos do mix de comunicação pode ser extremamente eficaz, sobretudo se uma empresa precisa contestar percepções distorcidas por parte dos consumidores. O apelo das atividades de relações públicas e publicidade baseia-se em três características distintas:

1. **Alta credibilidade** — Matérias e artigos em jornais e revistas são mais autênticos e confiáveis para os leitores do que propagandas.
2. **Possibilidade de atingir consumidores arredios** — A atividade de relações públicas pode atingir clientes potenciais que preferem evitar a mídia de massa e as comunicações dirigidas.
3. **Dramatização** — A atividade de relações públicas pode contar uma história a respeito de uma empresa, marca ou produto.

**MARKETING ON-LINE E DE MÍDIAS SOCIAIS** O marketing e as mensagens on-line podem assumir diversas formas para interagir com os consumidores quando estão envolvidos em uma busca ativa ou apenas navegando pela internet para passar o tempo. Três características são compartilhadas:

1. **Abundância** — Muitas informações ou formas de entretenimento podem ser oferecidas — tantas quanto um consumidor quiser.
2. **Interatividade** — Informações podem ser alteradas ou atualizadas dependendo da resposta de determinado consumidor.
3. **Atualização** — Uma mensagem pode ser preparada muito rapidamente e difundida pelos canais de mídia social.

**MOBILE MARKETING** Cada vez mais, o marketing on-line e de mídias sociais dependem de formas móveis de comunicação e celulares ou tablets. Três características distintivas do mobile marketing são:

1. **Oportunismo** — As comunicações móveis podem refletir o senso de urgência e também quando e onde um consumidor está.
2. **Influência** — As informações recebidas ou obtidas por meio do celular podem atingir e influenciar os consumidores no momento de decisão da compra.
3. **Onipresença** — Os consumidores costumam levar seus celulares a todos os lugares, portanto, as comunicações móveis estão na ponta dos dedos das pessoas.

**MARKETING DIRETO E INTERATIVO** O advento do *Big Data* deu aos profissionais de marketing a oportunidade de aprender ainda mais sobre os consumidores e desenvolver comunicações de marketing mais pessoais e relevantes. As características notáveis do marketing direto e interativo são:

1. **Personalização** — Fatos, opiniões e experiências de natureza pessoal podem ser armazenados em bancos de dados imensos e incorporados a mensagens pessoais.
2. **Proatividade** — Uma peça de marketing direto pode chamar a atenção, informar os consumidores e induzir à ação.

3. **Complementaridade** — Informações de produtos podem ser fornecidas como apoio a outras comunicações de marketing, especialmente em termos de comércio eletrônico. Um catálogo bem elaborado pode estimular as compras on-line.

**VENDAS PESSOAIS** A venda pessoal é a ferramenta mais eficaz nos estágios mais avançados do processo de compra, especialmente para desenvolver a preferência e a convicção do consumidor e levá-lo à ação. As vendas pessoais possuem três características distintas:

1. **Customização** — Uma mensagem pode ser criada para atrair qualquer indivíduo.
2. **Relacionamento** — As relações pessoais de venda podem variar de um simples relacionamento profissional a uma genuína amizade pessoal.
3. **Resposta** — Com frequência, o comprador pode fazer escolhas pessoais e é estimulado a responder diretamente.

## FATORES PARA O ESTABELECIMENTO DO MIX DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING

As empresas devem considerar diversos fatores no desenvolvimento do mix de comunicação: o tipo de mercado de produto, a disposição do consumidor em fazer uma compra e o estágio do ciclo de vida do produto.

**TIPO DE MERCADO DE PRODUTO** Empresas que vendem ao consumidor final tendem a gastar mais com promoção de vendas e propaganda, enquanto as que têm como clientes outras empresas gastam mais com vendas pessoais. De modo geral, as vendas pessoais são mais utilizadas no caso de mercadorias complexas, caras e que dão margem a riscos em mercados ocupados por um número limitado de empresas de grande porte (isto é, em mercados organizacionais).

Embora nos mercados organizacionais as empresas deem preferência às visitas de vendas, a propaganda ainda tem um papel significativo:

- A propaganda pode apresentar a empresa e seus produtos.
- Se o produto incorpora novas características, a propaganda pode esclarecê-las.
- Quando se trata de um lembrete, a propaganda é mais econômica do que as visitas de vendedores.
- Anúncios que oferecem material informativo sobre o produto e que contêm o número de telefone da empresa são uma forma eficaz de gerar indicações de venda aos vendedores.
- Os vendedores podem utilizar os anúncios para legitimar a empresa e seus produtos.
- A propaganda pode lembrar o cliente de como utilizar o produto e tranquilizá-lo quanto à compra.

A propaganda associada às vendas pessoais pode elevar as vendas acima do que seria alcançado somente com as vendas pessoais. A propaganda corporativa é capaz, ainda, de melhorar a reputação da empresa e aumentar as chances de a força de vendas provocar uma primeira impressão favorável e a rápida adoção do produto. A ação de marketing corporativo da IBM alcançou notável sucesso nos últimos anos.<sup>36</sup>

---

**PLANETA MAIS INTELIGENTE IBM** Em conjunto com a agência de propaganda Ogilvy & Mather, a IBM lançou a campanha *Smarter Planet* (Planeta mais inteligente) em 2008 como uma estratégia de negócios e um programa de comunicações multiplataforma. O objetivo era promover como a tecnologia e a experiência da IBM ajudam governos, bem como as áreas de transporte, energia, educação e saúde e outras empresas, a trabalhar melhor e de modo 'mais inteligente'. O mote central era que a tecnologia evoluiu tanto que muitos dos problemas do

mundo são solucionáveis agora. A campanha começou internamente para informar e inspirar os funcionários da IBM sobre como poderiam contribuir para a construção de um 'planeta mais inteligente'. Seguiram-se, então, anúncios impressos em um formato inusitadamente longo e ricos em conteúdo, anúncios de TV segmentados e anúncios interativos detalhados on-line. Uma turnê *Smarter Cities* (Cidades mais inteligentes) sediou grandes eventos nos quais a IBM e outros especialistas discutiram e debateram os desafios que toda cidade enfrenta: transporte,

energia, saúde, educação e segurança pública. O sucesso da campanha ficou evidente nas melhorias significativas na imagem da IBM como uma empresa que 'toma o mundo melhor' e que é 'reconhecida por resolver os problemas mais desafiadores de seus clientes'. Apesar de uma recessão, ocorreram aumentos consideráveis em novas oportunidades de negócios e no número de empresas interessadas em fazer negócios com a IBM. As ações da empresa subiram de US\$ 80 no início da campanha para mais de US\$ 200 cinco anos depois.

---



Crédito: cortesia de reimpressão de International Business Machines Corporation. © International Business Machines Corporation.

A campanha de anúncios corporativos Smarter Planet da IBM melhorou a imagem da empresa e impulsionou as vendas.

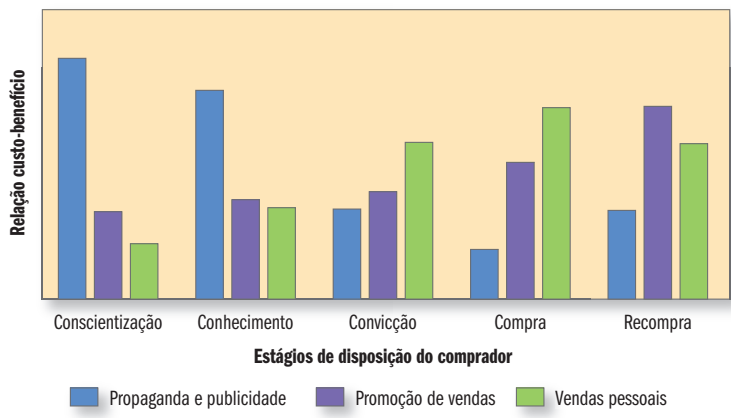
Por outro lado, as vendas pessoais também podem exercer um papel importante no marketing de bens de consumo. Algumas empresas de consumo utilizam a equipe de vendas principalmente para anotar os pedidos semanais dos revendedores e verificar se o estoque do produto está no nível ideal. No entanto, uma equipe de vendas bem treinada pode oferecer quatro contribuições importantes:

1. **Aumento do estoque no varejo** — Os representantes de vendas podem persuadir os revendedores a aumentar o estoque e dedicar mais espaço na prateleira para a marca da empresa.
2. **Desenvolvimento do entusiasmo** — Os representantes de vendas podem aumentar o entusiasmo antecipando aos revendedores a propaganda planejada e o suporte da empresa à promoção de vendas.
3. **Venda missionária** — Os representantes de vendas podem cadastrar mais revendedores.
4. **Gerenciamento de contas-chave** — Os representantes de vendas podem assumir a responsabilidade de gerar mais negócios com as contas mais importantes.

**ESTÁGIO DE DISPOSIÇÃO DO COMPRADOR** A relação custo-benefício das ferramentas de comunicação varia em cada estágio da disposição do consumidor para comprar.

A Figura 19.4 mostra a relação custo-benefício relativa de quatro ferramentas de comunicação. A propaganda e a publicidade desempenham os papéis mais importantes no estágio de desenvolvimento da conscientização. O conhecimento é mais fortemente afetado pela propaganda e as vendas pessoais. Já a persuasão é influenciada, sobretudo, pelas vendas pessoais. O fechamento de uma venda é influenciado fundamentalmente pelas vendas pessoais e pela promoção de vendas. Por fim, a renovação de pedidos é primordialmente influenciada pelas vendas pessoais e as promoções de vendas e até certo ponto pela propaganda recordatória. Note também que as atividades on-line podem afetar praticamente qualquer estágio.

**Figura 19.4** Relação custo-benefício de três ferramentas de comunicação em diferentes estágios de disposição do comprador



**ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO** No estágio de introdução, a propaganda, os eventos e experiências e a publicidade têm a relação custo-benefício mais positiva, seguidos pelas vendas



personais, para aumentar a cobertura de distribuição, e pela promoção de vendas e o marketing direto, com o objetivo de induzir a experimentação do produto. No estágio de crescimento, a demanda é impulsionada pela comunicação boca a boca e pelo marketing interativo. Durante o estágio de maturidade, a propaganda, os eventos e experiências e as vendas pessoais tornam-se mais importantes. No estágio de declínio, a promoção de vendas continua forte, outras ferramentas de comunicação são reduzidas e os vendedores dão o mínimo possível de atenção ao produto.

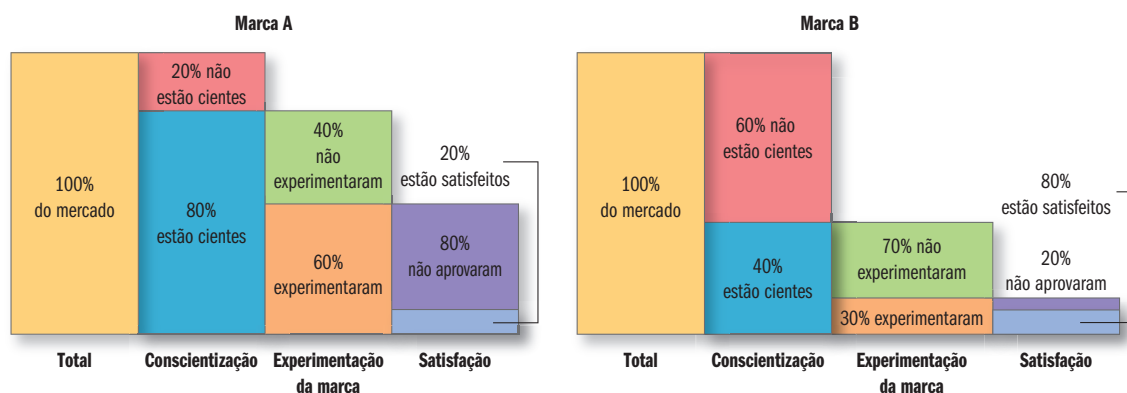
## MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS DA COMUNICAÇÃO

A alta gerência deseja saber os *resultados* e as *receitas* obtidos com os investimentos em comunicação, mas, com frequência, os diretores da área de comunicação fornecem apenas *dados* e *despesas*: contagens de *clippings* de jornais e revistas, números de anúncios veiculados ou custos de mídia. Em busca de objetividade, tentam traduzir os dados em resultados intermediários, como alcance e frequência (a porcentagem do mercado-alvo exposta a uma comunicação e o número de exposições), índices de *recall* e reconhecimento, mudanças de persuasão e cálculos de custo por mil. Em última análise, são os indicadores de mudanças comportamentais que dirão se o esforço valeu a pena.

Depois de implementar o plano de comunicação, o executivo em questão precisa avaliar o impacto no público-alvo. Deve-se perguntar a integrantes desse grupo se reconhecem ou lembram da mensagem, quantas vezes a viram, que pontos foram mais marcantes, o que sentiram em relação à mensagem transmitida e quais são suas atitudes anteriores e atuais em relação ao produto e à empresa. Também se devem reunir dados comportamentais da resposta do público, como quantas pessoas compraram o produto, quantas gostaram dele e quantas falaram a respeito dele a outras pessoas.

A Figura 19.5 ilustra uma avaliação eficaz de feedback. Constatamos que 80% dos consumidores do mercado total estão cientes da marca A, 60% a experimentaram e apenas 20% dos que a experimentaram ficaram satisfeitos. Isso indica que o programa de comunicação de marketing é eficaz para criar conscientização, mas o produto não atende às expectativas do consumidor. Por outro lado, apenas 40% dos consumidores do mercado total estão cientes da marca B e apenas 30% a experimentaram, mas 80% daqueles que a experimentaram ficaram satisfeitos. Nesse caso, o programa de comunicação de marketing precisa ser fortalecido para tirar vantagem da força da marca.

Figura 19.5 Posição atual dos consumidores em relação a duas marcas



## Gerenciamento do processo de comunicação integrada de marketing

A American Marketing Association define a **comunicação integrada de marketing (CIM)** como “um processo de planejamento destinado a assegurar que todos os contatos da marca com um cliente ou consumidor em potencial relativo a um produto, serviço ou organização

sejam relevantes para essa pessoa e consistentes ao longo do tempo”. Quando bem executado, esse processo de planejamento avalia os papéis estratégicos de uma série de disciplinas da comunicação e habilmente as combina de modo a oferecer clareza, coerência e impacto máximo por meio de mensagens integradas com coesão.

A ampla gama de ferramentas de comunicação, mensagens e públicos torna obrigatório que as empresas caminhem para uma comunicação integrada de marketing. É preciso adotar uma ‘visão de 360 graus’ do consumidor para compreender plenamente todas as diferentes formas pelas quais a comunicação pode influenciar seu comportamento cotidiano.<sup>37</sup>

Para facilitar a contratação de diversos serviços ao mesmo tempo, as principais agências adquiriram outras agências especializadas em promoção, empresas de relações públicas, consultorias de design e embalagem, desenvolvedores de sites e especialistas em mala direta. Elas têm se redefinido como *empresas de comunicação* que ajudam os clientes a melhorar a eficácia geral de suas comunicações, oferecendo consultoria estratégica e prática sobre muitas formas de comunicação.

Essas capacidades expandidas tornam mais fácil para as empresas reunir várias propriedades da comunicação — bem como os serviços de marketing correlacionados — em um programa de comunicação integrada. A Tabela 19.3 mostra as diferentes linhas de negócios do maior conglomerado de serviços de comunicação do mundo, a WPP.

**Tabela 19.3** Linhas de negócios da WPP

<b>Propaganda</b>
Serviços de propaganda global, nacional e especializada prestados por uma série de grandes agências internacionais e especializadas, entre elas Bates CHI & Partners, Grey, JWT, Ogilvy & Mather, United Network e Y&R.
<b>Gerenciamento de investimento em mídia</b>
Planejamento e contratação de mídias de comunicação de massa e mídias alternativas, além de patrocínio especializado e serviços de entretenimento de marca das empresas do GroupM: MediaCom, MEC, Mindshare, Maxus e outras.
<b>Visão do consumidor</b>
As empresas Kantar da WPP, incluindo TNS, Millward Brown, The Futures Company e muitas outras especializadas em marca, consumo, mídia e visão de mercado, atuam em conjunto com os clientes para gerar e aplicar grandes insights.
<b>Relações públicas e assuntos governamentais</b>
Serviços corporativos, ao consumidor, financeiros e de construção de marca prestados pelas empresas de relações públicas e lobby dos grupos Burson-Marsteller, Cohn & Wolfe, Hill & Knowlton Strategies, Ogilvy Public Relations Worldwide, RLM Finsbury e outras.
<b>Branding e identidade corporativa</b>
Serviços de criação e branding para consumidores, empresas e funcionários — abrangendo identidade visual, embalagem, literatura, eventos, treinamento e arquitetura — prestados pelas agências Addison, The Brand Union, FITCH, Lambie-Nairn, Landor Associates, The Partners e outras.
<b>Marketing direto, promocional e de relacionamento</b>
A gama completa de serviços gerais e especializados de cliente, canal, campo, varejo, promocional e ponto de venda das empresas AKQA, Geometry Global, OgilvyOne, RTC Relationship Marketing, VML, Wunderman e outras.
<b>Comunicação especializada em saúde</b>
GCI Health, ghg, Ogilvy Healthworld Worldwide, Sudler & Hennessey e outras fornecem soluções integradas de marketing para saúde, desde propaganda até educação médica e marketing on-line.
<b>Comunicação especializada</b>
Uma ampla gama de serviços especializados, desde mídia personalizada e marketing multicultural até eventos, esportes, marketing para jovens e de entretenimento; serviços corporativos e B2B; serviços de mídia, tecnologia e produção.
<b>WPP Digital</b>
Por meio da WPP Digital, as empresas WPP e seus clientes têm acesso a um portfólio de especialistas digitais, incluindo 24/7 Media, Blue State Digital e POSSIBLE.

Fonte: adaptado de WPP, What We Do. Disponível em: <[www.wpp.com/wpp/about/whatwedo](http://www.wpp.com/wpp/about/whatwedo)>. Acesso em: 30 ago. 2018. Usado com permissão.

## COORDENAÇÃO DE MÍDIAS

A coordenação de mídias pode ocorrer entre diferentes tipos de mídia e no âmbito de cada um, mas os profissionais de marketing devem combinar os canais de comunicação pessoais e não pessoais por meio de *campanhas de múltiplos veículos e múltiplos estágios* para alcançar máximo impacto e aumentar o alcance e o impacto da mensagem.

As promoções e os chamamentos on-line podem ser mais eficazes quando combinadas com a propaganda, por exemplo.<sup>38</sup> A conscientização e as atitudes provocadas pelas campanhas de propaganda conseguem aumentar o sucesso dos apelos de vendas mais diretos. A propaganda pode transmitir o posicionamento de uma marca e beneficiar-se da propaganda de exposição on-line ou do marketing de mecanismo de busca que oferece uma incitação à ação mais forte.<sup>39</sup>

Muitas empresas passaram a coordenar suas atividades de comunicação on-line e off-line. A menção do endereço eletrônico em propagandas (principalmente impressas) e embalagens permite que as pessoas explorem os produtos da empresa em sua totalidade, saibam a localização das lojas e obtenham mais informações sobre bens e serviços. Ainda que os consumidores não efetuem um pedido pela internet, podem usar o site de forma a serem direcionados às lojas com o intuito de comprar.

## IMPLEMENTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Diversos clientes internacionais como IBM (Ogilvy), Colgate (Red Fuse da WPP) e GE (BBDO) optaram por concentrar uma parcela considerável de seu trabalho de comunicação em uma única agência que ofereça serviços completos. O resultado disso é uma comunicação de marketing mais integrada e eficaz a um custo total muito mais baixo.

A comunicação integrada de marketing é capaz de produzir uma mensagem mais coerente e contribuir para o desenvolvimento de brand equity e a geração de um impacto mais expressivo nas vendas.<sup>40</sup> Ela força a gerência a refletir sobre todas as formas pelas quais o cliente estabelece contato com a empresa, como a empresa comunica seu posicionamento, a importância relativa de cada veículo e as questões de *timing*. Também atribui a alguém — que antes não existia — a responsabilidade de unificar as imagens e as mensagens da marca à medida que passam pelas milhares de atividades da empresa. A CIM deve aprimorar a capacidade da empresa de atingir os clientes certos com as mensagens certas, no momento certo e no local certo.<sup>41</sup> A seção *Memorando de marketing: Até que ponto seu programa de CIM é integrado?* apresenta algumas orientações.

### MEMORANDO DE Marketing

#### ATÉ QUE PONTO SEU PROGRAMA DE CIM É INTEGRADO?

Ao avaliar o impacto conjunto de um programa de CIM, o principal objetivo é criar o programa de comunicação mais eficaz e eficiente possível. Os seis critérios apresentados a seguir podem ser usados para ajudar a determinar se a comunicação está realmente integrada.

- **Cobertura.** A cobertura é a proporção do público atingida em cada opção de comunicação empregada, assim como o tanto de sobreposição existente entre as opções. Em outras palavras, até que ponto as diferentes opções de comunicação atingem o mercado-alvo designado e os mesmos, ou diferentes, consumidores que o integram?
- **Contribuição.** A contribuição é a capacidade inerente que cada comunicação de marketing tem de gerar a resposta do consumidor e os efeitos de comunicação desejados na ausência de exposição a qualquer outra opção de comunicação. Em que medida a comunicação influencia o processamento pelo consumidor e cria conscientização, aprimora a imagem, provoca respostas e induz vendas?
- **Compartilhamento.** O compartilhamento é o grau em que associações *comuns* são reforçadas pelas opções de comunicação, isto é, até que ponto as informações transmitidas por diferentes opções de comunicação compartilham o mesmo significado. A coerência e a coesão da imagem da marca são importantes porque determinam a facilidade com que as associações e as respostas existentes podem ser lembradas, bem como a facilidade com que outras associações e respostas podem ser vinculadas à marca na memória.
- **Complementaridade.** De modo geral, as opções de comunicação são mais eficazes quando utilizadas em sequência. A complementaridade está relacionada ao grau em que associações e vínculos diferentes são enfatizados pelas opções de comunicação. Para um posicionamento eficaz, as marcas geralmente precisam estabelecer múltiplas associações. Diversas opções de comunicação de marketing podem ser mais apropriadas para estabelecer um tipo específico de associação com a marca; por exemplo, o patrocínio de uma causa pode melhorar as percepções de confiança

e credibilidade de uma marca, mas comerciais de TV e anúncios impressos podem ser necessários para comunicar suas vantagens de desempenho.

- **Versatilidade.** Em qualquer programa de comunicação integrada, a mensagem será nova para alguns consumidores e não para outros. A versatilidade significa até que ponto uma opção de comunicação de marketing é forte e funciona para diferentes grupos de consumidores. A capacidade da comunicação de trabalhar em dois níveis

— comunicando-se bem com consumidores que tenham ou *não* tido contato com outras comunicações — é de extrema importância.

- **Custo.** A avaliação das comunicações de marketing em todos esses critérios deve ser comparada com seu custo, para que se chegue ao programa de comunicação mais eficaz e eficiente.

Fonte: Adaptado de KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management*. 4. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2013.

## Resumo

1. O marketing moderno exige mais do que desenvolver um bom produto, estabelecer preços atraentes e torná-lo acessível aos clientes-alvo. As empresas também precisam se comunicar com os stakeholders atuais e potenciais e com o público em geral.
2. O mix de comunicação de marketing é composto por oito formas principais de comunicação: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, eventos e experiências, marketing on-line e de mídias sociais, mobile marketing, marketing direto e vendas pessoais.
3. O processo de comunicação compõe-se de nove elementos: emissor, receptor, mensagem, meio, codificação, decodificação, resposta, feedback e ruído. Para transmitir mensagens, os profissionais de marketing precisam codificar suas mensagens levando em consideração o modo como o público-alvo as decodifica. Precisam também transmiti-las por meio de veículos de comunicação eficazes que alcancem o público-alvo e desenvolver canais de feedback para monitorar a resposta.
4. O desenvolvimento de uma comunicação eficaz passa por oito etapas: (1) identificar o público-alvo, (2) determinar os objetivos da comunicação, (3) elaborar a comunicação, (4) selecionar os canais de comunicação, (5) estabelecer o orçamento total de comunicação, (6) decidir sobre o mix de comunicação, (7) medir os resultados da comunicação e (8) gerenciar o processo de comunicação integrada de marketing.
5. Ao identificar o público-alvo, o profissional de marketing precisa procurar corrigir qualquer lacuna existente entre a visão atual do público e a imagem pretendida. Os objetivos de comunicação podem envolver a necessidade da categoria, a conscientização da marca, a atitude em relação a ela e a intenção de compra da marca.
6. A elaboração da comunicação requer a solução de três problemas: o que dizer (estratégia de mensagem), como dizer (estratégia criativa) e quem deve dizer (fonte da mensagem). Os canais de comunicação podem ser pessoais (canais defensores, especializados e sociais) ou não pessoais (mídia, atmosferas e eventos).
7. Embora existam outros métodos, o mais recomendável é o de objetivos e tarefas para definição do orçamento de comunicação, que leva os profissionais de marketing a desenvolver seus orçamentos mediante a definição de objetivos específicos.
8. Ao decidir sobre o mix de comunicação de marketing, os profissionais de marketing precisam examinar as vantagens e os custos específicos de cada ferramenta de comunicação e a classificação da empresa no mercado. Precisam também considerar o tipo de mercado de produto em que estão atuando, se os consumidores estão dispostos a realizar uma compra e o estágio do ciclo de vida do produto.
9. A avaliação da eficácia do mix de comunicação de marketing consiste em perguntar aos integrantes do público-alvo se reconhecem ou se lembram da mensagem, quantas vezes a viram, que pontos foram mais marcantes, como se sentem em relação a ela e suas atitudes anteriores e atuais em relação ao produto, à marca e à empresa.
10. O gerenciamento e a coordenação de um processo completo de comunicação requerem uma comunicação integrada de marketing (CIM): planejamento de comunicação de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente, capaz de avaliar os papéis estratégicos de diversas disciplinas de comunicação e combiná-las a fim de oferecer clareza, coerência e o máximo impacto por meio da integração coesa de mensagens criteriosas.

## Aplicações

### Debate de marketing

#### A PROPAGANDA PELA TV PERDEU SEU PODER?

Há muito tempo considerado o meio de comunicação mais bem-sucedido, a propaganda televisiva é cada vez mais criticada por ser muito onerosa e, pior ainda, já não tão eficaz como no passado. Os críticos afirmam que os consumidores ignoram muitos anúncios ao mudarem de canal e que é difícil causar uma forte impressão. Para alguns, o futuro é a propaganda on-line. Os defensores da propaganda na TV discordam, alegando que o impacto multissensorial da TV é insuperável e que nenhuma outra opção de mídia oferece o mesmo impacto.

**ASSUMA UMA POSIÇÃO:** A propaganda na TV vem perdendo importância ou ainda é o mais poderoso meio de divulgação?

### Discussão de marketing

#### AUDITORIA DE COMUNICAÇÃO

Escolha uma marca e acesse seu site. Localize o máximo de formas de comunicação que puder encontrar. Realize uma auditoria de comunicação informal. O que você observa? As diversas comunicações mantêm a coerência?



## Red Bull

O mix de comunicação integrada de marketing da Red Bull foi tão bem-sucedido que a empresa criou uma categoria inteiramente nova e avaliada em bilhões de dólares — a de bebida energética funcional. Além disso, a Red Bull tomou-se uma marca multibilionária de bebidas enfrentando a concorrência acirrada dos que reinavam soberanos no setor, como Coca-Cola, Pepsi e Anheuser-Busch. Até hoje, a empresa já vendeu mais de 62 bilhões de latas de bebidas energéticas em 171 países. Como? A Red Bull assumiu a liderança do mercado de bebida energética ao se conectar habilmente com a juventude global e fazer isso como ninguém mais.

Dietrich Mateschitz fundou a empresa em 1987, na Áustria, com um único produto. Em 1997, a lata delgada nas cores prata e azul estava disponível em 25 mercados globais, como Europa Ocidental e Oriental, Nova Zelândia e África do Sul. Seu tamanho e estilo sinalizaram imediatamente aos consumidores que seu conteúdo era diferente dos refrigerantes tradicionais.

Os ingredientes da bebida — aminoácido taurina, vitaminas do complexo B, cafeína e carboidratos — foram formulados especificamente para tornar a bebida altamente cafeinada e energizante, a ponto de alguns usuários a chamarem de ‘cocaína líquida’ e ‘velocidade em lata’. Durante a última década, a Red Bull introduziu outros produtos e sabores, muitos dos quais não tiveram sucesso. Além do Red Bull Energy Drink original, lançaram ao mercado o Red Bull Total Zero, Red Bull Sugar Free e edições especiais nos sabores de frutas vermelhas, limão e *cranberry*.

À medida que continuou a se expandir pelo mundo, a empresa desenvolveu um plano de comunicação integrada de marketing que atingia seu público-alvo em diversos níveis e construiu sua imagem de marca baseada em autenticidade, originalidade e comunidade. Primeiramente, a Red Bull focou no pré-marketing, patrocinando eventos como o campeonato de esqui Red Bull Snowthril de Chamonix, na França, para ajudar a gerar entusiasmo boca a boca em torno da marca. Ao ingressar em um novo mercado, ela cria *buzz* por meio de seu ‘programa de sementeira’, que microsegmenta lojas, clubes e bares da moda. Isso permitia à elite cultural acessar antes o produto da Red Bull e influenciar outros consumidores. Como um executivo explicou: “Primeiro trabalhamos com as contas *in loco*, porque o produto tem muita visibilidade e chama atenção. Damos prioridade a contas individuais, não às grandes redes e seu processo burocrático”. A empresa também visava aos líderes de opinião capazes de influenciar as compras dos consumidores, incluindo atletas de esportes de ação e celebridades do mundo do entretenimento.

Quando a Red Bull ganhou certo impulso em bares, seu próximo passo foi em direção a academias, lojas de alimentos naturais e restaurantes localizados perto de faculdades e, por fim, supermercados. A principal ferramenta de ponto de venda da empresa sempre foi suas unidades de vendas refrigeradas, exibindo com destaque o logo da Red Bull. Isso diferenciava a marca de outras bebidas e garantia uma localização proeminente em cada ambiente de varejo. Para garantir consistência e qualidade nos displays de ponto de venda, a empresa contratava equipes de motoristas de van cuja única responsabilidade era estocar Red Bull.

Outro aspecto essencial do mix de comunicação de marketing da Red Bull é a experimentação do produto. Enquanto as empresas de bebidas tradicionais tentam alcançar o número máximo dos consumidores com amostras, a empresa busca atingir os consumidores apenas em ocasiões de uso ideais, por exemplo quando estão cansados e precisam de um choque de energia. Como resultado disso, suas campanhas de degustação ocorrem em shows de música, festas, festivais, eventos esportivos, praias, áreas de descanso em estradas (para motoristas fatigados), bibliotecas universitárias e em limusines estacionadas na frente de eventos de premiação.

A Red Bull também se alinhou com uma grande variedade de esportes radicais, atletas, times e artistas de música, dança e cinema. De esportes a motor a *mountain biking*, *snowboard* a surf, shows de rock e atividades náuticas radicais, não há limite para a loucura de um evento realizado ou patrocinado pela Red Bull. Alguns ficaram famosos por sua originalidade e adrenalina, incluindo o anual Flugtag. Nesse evento, os concorrentes constroem máquinas voadoras caseiras que devem pesar menos de 205 kg, incluindo o piloto. As equipes, então, lançam suas geringonças a partir de uma rampa especialmente concebida que leva a marca Red Bull a um pouco mais de nove metros acima de um leito d’água. Multidões de até 300 mil jovens consumidores torcem enquanto os concorrentes e seus ‘aviões’ concretizam o slogan da marca: “Red Bull te dá asas!”.

A Red Bull contrata propaganda tradicional quando o mercado está maduro e a empresa necessita reforçar a marca junto a seus consumidores. Como um executivo explicou: “A mídia não é uma ferramenta que usamos para estabelecer um mercado. É uma parte crucial. Usamos somente no final da fase de desenvolvimento”.

A estratégia CIM ‘antimarketing’ da Red Bull tem sido extremamente eficaz em se conectar com seus jovens consumidores. Ela se alinha diretamente com a missão da empresa de ser vista como única, original e rebelde — tal qual os consumidores da geração Y querem ser vistos.

## Questões

1. Quais são as maiores forças da Red Bull e os riscos que corre à medida que mais empresas entram na categoria de bebidas energéticas e conquistam participação de mercado? Quais são os riscos de competir contra essas potências?
2. Discuta os prós e contras das táticas de marketing não convencionais da Red Bull. A empresa deveria veicular mais propaganda tradicional? Por quê?
3. Discuta a eficácia dos patrocínios da Red Bull. Onde a empresa deve estabelecer seu limite quanto a inovações e riscos?

Fontes: KELLER, Kevin Lane. Red Bull: Managing a High-Growth Brand. In: *Best Practice Cases in Branding*. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008; HA, Peter. Red Bull Stratos: Man Will Freefall from Earth’s Stratosphere. *Time*, 22 jan. 2010; Red Bull to Go on Sale in U.S. with Fruity Flavors. *Businessweek*, 8 out. 2012; <www.redbull.com>. Acesso em: 30 ago. 2018.

## Target

Em meados da década de 1980, a então dominante Kmart e a estrela em ascensão Walmart comunicavam sua promessa de preços baixos, mas sua mercadoria era percebida como barata e de baixa qualidade. A Target, fundada em 1962, percebeu uma lacuna no mercado para o varejo de massa do ‘barato chique’ e partiu para se distinguir dos concorrentes dando um ar de sofisticação a sua marca sem perder a relevância para os consumidores interessados em preço. Por meio de merchandising cuidadoso e um plano de comunicação de marketing estratégico, posicionou-se como uma marca de alta moda com estilos modernos e mercadoria de qualidade a preços acessíveis.

A Target cumpriu essa promessa da marca de várias formas. Em meados dos anos 2000, por exemplo, introduziu a estratégia europeia de *fast fashion* nos Estados Unidos, o que lhe garantiu uma forte vantagem competitiva. Seus funcionários viajam pelo mundo; assim que identificam uma tendência de estilo, produto ou esquema de cores, apressam-se em levá-las às prateleiras das lojas antes de qualquer outro varejista. Essa abordagem de velocidade para o mercado também mantém renovada a seleção de produtos da empresa, o que, por sua vez, leva a visitas mais frequentes dos consumidores às lojas.

Muitas linhas de estilo são vendidas exclusivamente na Target por meio de parcerias com designers de renome mundial, como a moda de Mossimo Giannulli; roupas para gestante da Liz Lange; cosméticos da Sonia Kashuk, bolsas da Anya Hindmarch; sapatos da Sigerson Morrison; e artigos de beleza da Petra Strand. Esses itens são básicos nas lojas Target ou fazem parte da linha Go Internacional, uma coleção especial disponível apenas por alguns meses.

As coleções assinadas por designers são apenas uma parte de todo o mix de comunicação integrada de marketing da Target para divulgar seu posicionamento ‘barato chique’. Por exemplo, a empresa trabalha continuamente para melhorar a aparência e o desempenho de cada loja. Usa prateleiras baixas estrategicamente colocadas, lâmpadas halógenas e embutidas, instalações e sinalização mais simples e corredores mais largos para evitar poluição visual. Os carrinhos de compras trazem um design com centenas de buracos que lembram o alvo da logomarca da Target. Os caixas devem ser eficientes, limpos, velozes e agradáveis. Até o telhado de lojas localizadas próximas a um aeroporto exibem um alvo vermelho para atrair a atenção dos passageiros a bordo dos aviões.

A Target utiliza uma ampla gama de propaganda tradicional, como comerciais de TV, malas diretas, anúncios impressos, *spots* de rádio e informes. Todo o material dá destaque a seu slogan *Expect more, pay less* (Espere mais, pague menos) e exibe clientes jovens modernos, uma série de fortes produtos de marca e um tom leve. A Target também atinge grupos demográficos específicos alinhando-se a uma variedade de eventos, esportes, atletas e museus por meio de patrocínios corporativos. Desde o Target Field, campo de beisebol do Minnesota Twins em Minneapolis, até equipes nas corridas da NASCAR e da Fórmula Indy e atletas contemporâneos, como o campeão olímpico de

*snowboard* Shaun White, e as principais cerimônias de premiação como Oscar, Emmy, Grammy e Globo de Ouro.

A Target reforça sua imagem de marca positiva contribuindo com 5% de sua receita anual, ou mais de US\$ 4 milhões por semana, para programas comunitários com foco em educação, artes, serviço social e voluntariado. Os funcionários também dedicam tempo de expediente doando centenas de milhares de horas a cada ano para trabalho voluntário nas comunidades vizinhas.

A Target atualiza continuamente seu mix de produtos, atenta aos comportamentos e às necessidades de compras dos clientes. Por exemplo, durante a recessão de 2008 a 2009, quando os consumidores cortaram gastos discricionários com itens como roupas e artigos para casa, a empresa ajustou sua mensagem de marketing e a estratégia de merchandising adicionando produtos perecíveis a seu estoque, uma tática que se mostrou acertada. Em 2012, expandiu-se com um novo formato de pequena loja chamado CityTarget, localizada em grandes cidades e dirigida a consumidores urbanos. A CityTarget estocava suas prateleiras com alimentos frescos, itens domésticos adequados a moradores em apartamentos, roupas e acessórios da moda e as últimas coleções dos designers parceiros.

Como resultado de seu plano de comunicação de marketing altamente integrado, a Target tem atraído muitos consumidores que jamais comprariam em uma loja de desconto. Seus clientes são mais jovens e têm maior poder aquisitivo e grau de instrução do que os de seus concorrentes como o Walmart. Além disso, 97% dos consumidores norte-americanos reconhecem o logotipo do alvo da Target, e a empresa é o terceiro maior varejista de desconto dos Estados Unidos (depois de Walmart e Kroger) com US\$ 73 bilhões em vendas. A empresa aparece continuamente na lista das ‘Empresas Mais Admiradas’ da Fortune e recebeu prêmios por sua inovação, ética e consciência ambiental. Seu mix de marketing integrado tem funcionado tão bem que os consumidores muitas vezes brincam pronunciando o nome da empresa de um modo mais sofisticado: ‘Tar-ZHAY’.

## Questões

1. Descreva a estratégia de comunicação de marketing da Target. O que a empresa fez bem ao longo dos anos?
2. Como a Target compete com o gigante Walmart, que fatura quatro vezes mais? Quais são as principais diferenças em suas estratégias CIM?
3. Quais são os riscos e desafios associados ao mix de comunicação de marketing da Target? Eles mudaram ao longo dos anos? Explique.

*Fontes:* Value for Money Is Back—Target Does Marketing Right. *The Marketing Doctor*, 2 out. 2006; STEVERMAN, Ben. Target vs. Wal-Mart: The Next Phase. *BusinessWeek*, 18 ago. 2009; ZIMMERMAN, Ann. Staying on Target. *Wall Street Journal*, 7 maio 2007; FRAZIER, Mya. The Latest European Import: Fast Fashion. *Advertising Age*, 9 jan. 2006, p. 6; SCHLOSSER, Julie. How Target Does It. *Fortune*, 18 out. 2004, p. 100; CONLIN, Michelle. Look Who’s Stalking Wal-Mart. *BusinessWeek*, 7 dez. 2009, p. 30-36; <www.wikininvest.com>. Acesso em: 30 ago. 2018; <www.target.com>. Acesso em: 30 ago. 2018; Target 2012 Annual Report.

## ESTUDO DE Caso

### Liga Nacional de Basquete (LNB): comunicação de marketing e inovação

A Liga Nacional de Basquete (LNB) foi fundada em 1<sup>o</sup> de agosto de 2008, em um modelo empresarial inspirado na National Basketball

Association (NBA), dos Estados Unidos, por 20 clubes que, na época, estavam insatisfeitos com os rumos do esporte no país.

O basquete brasileiro passava por um período conturbado, com diversas brigas entre os clubes e a Confederação Brasileira de Basquete (CBB). Por conta das divergências políticas entre todos os envolvidos, o Campeonato Brasileiro de Clubes de 2007 não chegou ao final.

Como resultado desse processo de má gestão da modalidade, o basquete apresentava baixa popularidade no país, pequeno ou nenhum interesse dos meios de comunicação, ausência de ídolos de destaque internacional e nível praticamente inexistente de envolvimento de patrocinadores, investidores e empresas que poderiam dar apoio ao esporte.

Antes da LNB, os principais clubes brasileiros de basquete já haviam tentado gerenciar a própria competição no modelo de liga. A Nossa Liga de Basquetebol (NLB), em 2005, e a Associação de Clubes de Basquete do Brasil (ACBB), em 2008, foram duas tentativas frustradas das agremiações mais importantes da modalidade no país em criar uma entidade, em moldes empresariais, para administrar o principal campeonato brasileiro entre clubes de basquete.

O modelo empresarial de liga, uma novidade na gestão do esporte até então, trazia para os clubes a valorização de seus interesses esportivos e comerciais na administração da empresa LNB, constituída para gerenciar as principais competições do basquete entre clubes do Brasil. No contexto do esporte nacional da época, os campeonatos eram organizados por Federações estaduais e Confederações nacionais das diversas modalidades esportivas.

Após sua fundação, a LNB promoveu o Novo Basquete Brasil (NBB), competição que substituiu o Campeonato Brasileiro de Basquete. A primeira edição da disputa, que envolveu 15 equipes, aconteceu em 2009. A principal emissora de TV do país abraçou o projeto e se tornou sócia e parceira da LNB na empreitada.

Estratégias que envolviam o mix de comunicação de marketing foram adotadas pela LNB para promover seu principal produto, o NBB. O próprio nome da competição, Novo Basquete Brasil, procurava comunicar a ideia de renovação da modalidade. A partir da segunda edição, a LNB passou a investir na consolidação do NBB, com estratégias para dar visibilidade à competição, levar o basquete a um maior número de pessoas e comunicar ao público a nova imagem do basquete brasileiro. Em 2009, por exemplo, a LNB criou o Jogo das Estrelas, evento que reúne os melhores jogadores do NBB, tendo já passado por diversas cidades envolvidas na competição. O evento é, atualmente, uma experiência de entretenimento e interação do público com o esporte.

Para se desenvolver e expandir, a LNB apostou em se comunicar estrategicamente com uma série de parceiros de importância para seu crescimento. As condições para buscar empresas e entidades dispostas a apostar no projeto eram ética, seriedade e eficiência nas entregas, algo que justificasse o apoio recebido dos parceiros investidores. Empresas brasileiras, como Caixa Econômica Federal, Eletrobrás e Rede Globo de Televisão abraçaram o NBB e as ações da LNB.

Em 2014, as ações da Liga Nacional de Basquete atraíram as atenções da NBA, a principal liga esportiva de basquete do mundo. O objetivo da parceira norte-americana foi colaborar com a expansão e o desenvolvimento da modalidade no Brasil. A cultura da LNB e, consequentemente, do basquete, voltava a se consolidar no país.

A partir de 2016, diversos patrocinadores passaram a orbitar em torno do NBB. O *namning rights* (direito de nome) da competição foi vendido para uma grande empresa estatal do Brasil. Gigantes dos ramos da aviação e da comunicação também aportaram seus investimentos na principal competição da LNB. Os jogos da disputa chegaram de vez, em dia e horário semanalmente fixos, na TV aberta brasileira. Era a visibilidade que faltava para o NBB.

Novos produtos, como o Jogo das Estrelas, também surgiram e ampliaram as possibilidades de investimentos de novos patrocinadores

para a LNB. Hoje, além do NBB, a LNB administra a Liga Ouro de Basquete, espécie de divisão de acesso do NBB, e a Liga de Desenvolvimento do Basquete (LDB), que envolve equipes com atletas jovens, com idade inferior a 22 anos.

Além da atração de novos patrocinadores, a LNB contribuiu para o resgate do basquete brasileiro em nível internacional. Em 2012, depois de 16 anos fora dos Jogos Olímpicos, a Seleção Brasileira retornou à principal competição do basquete masculino internacional, disputando a edição de Londres. As equipes brasileiras voltaram a dominar as competições continentais a partir de 2013 (Liga Sul-Americana, Liga das Américas e Copa Intercontinental).

A LNB se tornou a primeira entidade esportiva no Brasil a fechar parceria com o Facebook para transmissões de jogos via *streaming*. Em 2017, ocorreu a parceria com o Twitter, bem como a criação de um emoji especial para as finais do NBB.

Segundo o Ibope Repucom (2018), empresa líder em pesquisa de marketing esportivo e patrocínio no Brasil, foram 330 horas de exposição na mídia durante a temporada 2016/2017, com 246,8 mil aparições dos patrocinadores, o equivalente a R\$ 2,9 bilhões em espaço ocupado na mídia. O esporte é um meio de comunicação para o consumo, e os patrocinadores buscam retorno quando investem em competições, equipes e atletas. Os gestores têm como desafio aumentar o comprometimento dos torcedores e o consumo de seu produto esportivo. Isso a LNB fez e faz com qualidade e estratégia.

## Questões

1. Das oito principais ferramentas de comunicação que compõem o mix de comunicação de marketing, identifique e explique as utilizadas pela Liga Nacional de Basquete (LNB) para seu crescimento e desenvolvimento atual.
2. Como, em sua opinião, as atividades de comunicação de marketing utilizadas pela Liga Nacional de Basquete contribuíram para o posicionamento atual e a valorização da marca LNB?
3. Quais foram os objetivos de comunicação definidos pela Liga Nacional de Basquete que contribuíram para o desenvolvimento da organização desde seu nascimento até os dias atuais?

## Autor

**Ary José Rocco Jr.:** pesquisador e professor da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP). É líder do Grupo de Pesquisa e Estudos em Comunicação e Marketing no Esporte (Gepecom), presidente da Associação Brasileira de Gestão do Esporte (Abragesp) e doutor em comunicação e semiótica, além de jornalista e administrador público.

*Fontes:* GIOIA, D.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. Organizational identity, image and adaptive instability. *The Academy of Management Review*, n. 25, v. 1, p. 63-81, 2000; A ASCENSÃO DA NBB: torneio se consolida como um dos campeonatos mais transmitidos do país. *IBOPE Repucom*, 30 maio 2018. Disponível em: <<http://www.iboperepucom.com/br/noticias/a-ascensao-da-nbb-torneio-se-consolida-como-um-dos-campeonatos-mais-transmitidos-do-pais/>>. Acesso em: 11 ago. 2018; KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003; LIGA NACIONAL DE BASQUETE. Fundação, primeiros passos e história: LNB completa 10 anos e consolida maior movimento de renovação do esporte brasileiro. *Site institucional*, 1. ago. 2018. Disponível em: <<http://www.lnb.com.br/noticias/lnb-10-anos-de-inovacao/>>. Acesso em: 11 ago. 2018; MICHELS, R. *Teambuilding - the road to success*. Spring City: Reedswain Publishing, 2001; PEDERSEN, P. M.; MILOCH, K. S.; LAUCELLA, P. C. *Strategic Sport Communication*. Champaign: Human Kinetics, 2007.





# CAPÍTULO 20

## Gerenciamento da comunicação de massa

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Quais são as etapas envolvidas no desenvolvimento de um plano de propaganda?
2. Como os profissionais de marketing devem escolher os meios de propaganda e medir sua eficácia?
3. Como as decisões sobre promoção de vendas devem ser tomadas?
4. Quais são as diretrizes para a realização de eventos e experiências eficazes em construção de marca?
5. Como as empresas podem explorar o potencial das relações públicas?

Embora tenha ocorrido um enorme aumento no uso de comunicações pessoais por parte das empresas em razão da natureza onipresente da internet, o fato é que a mídia de massa continua sendo um componente de vital relevância da maior parte dos programas de comunicação de marketing. No entanto, os velhos tempos do “se você criar uma grande propaganda, os clientes virão” já se foram. Para gerar interesse no consumidor e vendas, os meios de comunicação de massa com frequência têm de ser complementados e cuidadosamente integrados a outras formas de comunicação. A Procter & Gamble conquistou medalha de ouro com sua campanha olímpica totalmente integrada *Thank You Mom* (Obrigado, mãe).<sup>1</sup>

Depois que o patrocínio da equipe nacional dos Estados Unidos nos Jogos Olímpicos de Inverno de 2010, em Vancouver, gerou estimados US\$ 100 milhões em aumento de receita, a P&G assinou contrato para os próximos cinco Jogos de Verão e de Inverno, de 2012 a 2020. Tendo como alvo as mulheres no papel de ‘cuidadoras e âncoras da família’, a empresa deu sustentação a seu patrocínio com a campanha de marketing global *Thank You Mom*. A campanha de anúncios pela TV e on-line *Best Job* (O melhor trabalho do mundo) para os Jogos Olímpicos de Verão de 2012 em Londres retratou com emoção os papéis cruciais desempenhados por mães cujos filhos se tornaram campeões olímpicos. Cada anúncio terminava mostrando o logotipo corporativo da P&G e algumas de suas marcas bilionárias, como Pampers, Gillette, Duracell e Bounty. Mais de 70 milhões de telespectadores norte-americanos assistiram a ao menos um anúncio ou vídeo digital durante a campanha totalmente integrada. Também foram combinadas promoções, relações públicas, marketing de causa e outras comunicações para “mergulhar o consumidor nas marcas e na mensagem em todos os níveis, em todas as plataformas, de telefones celulares a lojas em 204 mercados internacionais”. Os profissionais de marketing da P&G estimaram que a empresa obteve US\$ 200 milhões em vendas adicionais com a campanha. Para os Jogos Olímpicos de Inverno de 2014 em Sochi, na Rússia, foi lançada a campanha *Pick Them Back Up* (Cair apenas nos torna mais fortes), que “prestava homenagem a mães de atletas em todo o mundo, lembrando as lições diárias que todas as mães ensinam e o amor incondicional que dão às crianças não importa o que aconteça”. Vídeos virtuais adicionais contaram histórias da vida real de atletas olímpicos de diferentes países.

Embora seja evidente o grande sucesso da campanha multimídia olímpica da P&G, outras empresas ainda tentam entender a melhor forma de usar os meios de comunicação de massa no novo — e ainda desafiador — ambiente da comunicação.<sup>2</sup> Neste capítulo, examinaremos a natureza e a utilização de quatro ferramentas de comunicação de massa — propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências e relações públicas e publicidade.



Respaldo por um programa totalmente integrado de comunicação, o patrocínio às Olimpíadas intitulado *Thank You Mom* (Obrigado, mãe) da P&G conectou-se com os clientes e melhorou as vendas mundiais.

Crédito: Xin yu tj-Imaginechina.

## Desenvolvimento e gerenciamento de um plano de propaganda

A **propaganda** pode ser uma forma rentável de disseminar mensagens, seja para desenvolver uma preferência de marca, seja para instruir as pessoas. Até mesmo no ambiente de mídia desafiador dos dias de hoje, propagandas eficazes podem compensar. A GEICO saiu-se bem mantendo renovadas tanto suas campanhas publicitárias como sua execução.<sup>3</sup>

**GEICO** A GEICO investiu centenas de milhões de dólares com propaganda na TV. Valeu a pena? Warren Buffet, presidente e CEO da companhia-mãe da GEICO, a Berkshire Hathaway, certamente pensa que sim. A empresa mais que quintuplicou sua receita durante a última década, passando de pouco menos de US\$ 3 bilhões em 1998 para mais de US\$ 17 bilhões em 2013 – tornando-se a companhia de seguros para automóveis de mais rápido crescimento nos Estados Unidos. A empresa vende diretamente aos consumidores com uma mensagem básica: “15 minutos podem poupar 15% ou mais no seguro de seu carro”. Em parceria com a agência Martin, a GEICO veiculou diversas campanhas premiadas de TV para enfatizar diferentes benefícios da

marca, quatro delas simultaneamente em 2014. Propagandas de TV que exibem como porta-voz o lagarto Gecko com sotaque Cockney reforçam a imagem de marca da GEICO como confiável e realizada. A campanha *Happier Than* (Mais feliz que) retrata situações exageradas para descrever quão felizes são os clientes da GEICO, como um camelo em uma quarta-feira (*hump day*)\* ou o Drácula se voluntariando para doar sangue. Uma terceira campanha exibindo Maxwell, um porco falante, salienta recursos específicos de produtos e serviços. A quarta campanha, *Did You Know* (Você sabia?), começa com uma pessoa comentando sobre o famoso slogan de ‘15 minutos’ da empresa com um companheiro, que responde: *Everyone knows that* (Todo mundo sabe

disso). A pessoa então continua tentando ostentar algum conhecimento distorcendo outra sabedoria popular, como a de que Pinóquio foi um péssimo palestrante motivacional ou que a canção infantil ‘Seu McDonald tinha um sítio’ era fraca em rimas. As várias campanhas complementam-se entre si e beneficiam-se com o sucesso mútuo; a empresa domina as transmissões de TV com tantas mensagens de seguros para carros que quaisquer propagandas da concorrência ficam perdidas.

\* Termo informal usado nos Estados Unidos que designa o meio da semana de trabalho, a quarta-feira, como o topo da corcova (*hump*) de um camelo. Chamar a quarta-feira de *hump day* passa a ideia de que a semana é uma ‘corcova’ que precisa ser escalada para chegar ao fim de semana. (N. da T.)

A Geico, companhia de seguros para automóveis de rápido crescimento, veicula diversas campanhas de propaganda ao mesmo tempo, cada uma enfatizando diferentes aspectos de sua marca e serviço.

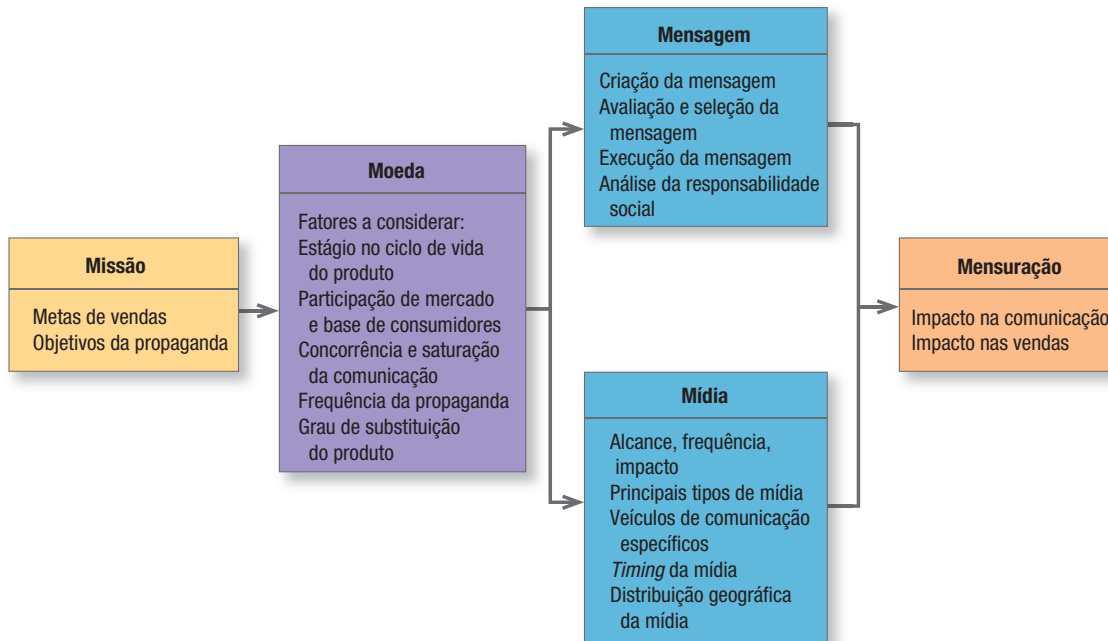


Para desenvolver um plano de propaganda, os gerentes de marketing devem sempre começar pela identificação do mercado-alvo e dos motivos que levam os consumidores à compra. Depois, podem tomar as cinco principais decisões, conhecidas como ‘5 Ms’:

1. *Missão*: Quais são os objetivos da propaganda?
2. *Moeda*: Quanto investir e como distribuir o orçamento entre os vários tipos de mídia?
3. *Mensagem*: Que mensagem deve ser transmitida?
4. *Mídia*: Que meios devem ser utilizados?
5. *Mensuração*: Como serão avaliados os resultados?

Essas decisões estão resumidas na Figura 20.1 e descritas nas seções a seguir.

Figura 20.1 Os 5 Ms da propaganda



## ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS

Os objetivos da propaganda devem resultar de decisões previamente tomadas sobre o mercado-alvo, o posicionamento da marca e o plano de marketing. Um **objetivo da propaganda** é uma tarefa específica de comunicação e um nível de sucesso a ser atingido em meio a determinado público e dentro de um prazo específico:<sup>4</sup>

Aumentar de 10% para 40% em um ano o número de donas de casa — entre as 30 milhões que possuem máquinas de lavar roupa — que identificam a marca X como um sabão que produz pouca espuma e deixa as roupas mais limpas.

Os objetivos da propaganda podem ser classificados de acordo com o propósito de informar, persuadir, lembrar ou reforçar, e correspondem aos diferentes estágios da hierarquia de efeitos descrita no Capítulo 19.

- A **propaganda informativa** busca criar conscientização e conhecimento de marca no caso de novos produtos ou novos recursos de produtos já existentes.<sup>5</sup> Empresas de bens de consumo como Colgate, General Mills e Unilever normalmente se concentram nos principais benefícios do produto.
- A **propaganda persuasiva** procura criar simpatia, preferência, persuasão e a compra de um bem ou serviço. Algumas formas de propaganda persuasiva utilizam a propaganda comparativa, que faz uma comparação explícita dos atributos de duas ou mais marcas, como o anúncio de TV da Chrysler para o Dodge Ram que pergunta: “E se você retirasse a potência, o torque e a cobertura de garantia de um Ram? Bem, você acabaria com um Ford F-150”.<sup>6</sup> A propaganda comparativa funciona melhor quando desperta, ao mesmo tempo, motivações

cognitivas e afetivas, e quando os consumidores processam a propaganda de um modo detalhado e analítico.<sup>7</sup>

- A **propaganda de lembrança** busca estimular a repetição da compra de bens e serviços. A Coca-Cola publica anúncios caros e coloridos em revistas para lembrar as pessoas de comprar o refrigerante.
- A **propaganda de reforço** visa a convencer atuais compradores de que fizeram a escolha certa. Os anúncios de carro geralmente apresentam clientes satisfeitos que usufruem as vantagens exclusivas de seu novo automóvel.

O objetivo da propaganda deve surgir de uma análise completa da situação atual do mercado. Se a classe do produto estiver madura, a empresa for líder no mercado e o uso da marca for baixo, o objetivo adequado será estimular mais o uso. Se a classe do produto for nova, a empresa não for líder no mercado, mas a marca for superior à líder, então o objetivo adequado será convencer o mercado da superioridade da marca.

## DETERMINAÇÃO DO ORÇAMENTO DE PROPAGANDA

Como uma empresa sabe se está despendendo a quantia certa? Embora a propaganda seja tratada como uma despesa corrente, parte dela é, na verdade, um investimento na construção de brand equity e fidelidade dos clientes. Quando uma empresa investe US\$ 5 milhões em bens de capital, pode tratar o equipamento como um ativo amortizável em cinco anos e dar baixa de apenas um quinto do custo no primeiro ano. Quando investe US\$ 5 milhões em propaganda para lançar um produto, deve amortizar o custo integral no primeiro ano, reduzindo o lucro lançado no balanço, ainda que os efeitos persistam durante muitos anos.

**FATORES QUE AFETAM A DETERMINAÇÃO DO ORÇAMENTO** Veja a seguir os cinco fatores específicos que devemos considerar ao estabelecer o orçamento de propaganda:<sup>8</sup>

1. **Estágio no ciclo de vida do produto** — Novos produtos geralmente recebem grandes orçamentos de propaganda para desenvolver a conscientização e serem experimentados pelo consumidor. Marcas estabelecidas, por sua vez, costumam manter-se com orçamentos de propaganda mais baixos em relação às vendas.
2. **Participação de mercado e base de consumidores** — Marcas com forte participação de mercado geralmente exigem menos investimento com propaganda para manter sua participação. Por essa razão, adotam o critério de porcentagem sobre vendas para definição de recursos. Por outro lado, aumentar a participação de mercado, nesses casos, requer grandes despesas em propaganda.
3. **Concorrência e saturação da comunicação** — Em um mercado com grande número de concorrentes e despesas elevadas com propaganda, uma marca precisa anunciar maciçamente para ser conhecida. Mesmo as propagandas não diretamente concorrentes à marca criam saturação e a necessidade de investir mais.
4. **Frequência da propaganda** — O número de repetições necessárias para passar a mensagem aos consumidores exerce um impacto significativo sobre o orçamento de propaganda.
5. **Grau de substituição do produto** — Marcas de produtos genéricos ou não tão bem diferenciados, como cerveja, refrigerantes, bancos e companhias aéreas, precisam de propaganda maciça para estabelecer uma imagem diferenciada.

**ELASTICIDADE DA PROPAGANDA** A função de resposta predominante da propaganda é frequentemente côncava, mas também pode apresentar-se em forma de S. Quando a resposta do consumidor aparece em forma de S, certa quantidade positiva de propaganda é necessária para gerar impacto de vendas, mas o aumento nas vendas acaba se achatando.<sup>9</sup>

Um estudo clássico identificou que o aumento do orçamento de propaganda na TV teve um efeito mensurável sobre as vendas apenas na metade das vezes. A taxa de sucesso era maior para novos produtos ou extensões de linha do que para marcas estabelecidas; e quando havia mudanças na redação ou na estratégia de mídia (como um mercado-alvo expandido). Nos casos em que houve aumento nas vendas, o impacto durava até dois anos após o pico de investimento em propaganda. Além disso, as vendas incrementais geradas no longo prazo eram aproximadamente o dobro das vendas incrementais observadas no primeiro ano de um aumento nos investimentos com propaganda.<sup>10</sup>



Outros estudos reforçam essas conclusões. Em 2004, em um estudo com 23 marcas de um importante grupo de pesquisa de mercado — o instituto IRI — foi constatado que, normalmente, a propaganda não aumentava as vendas de marcas maduras ou categorias em declínio. Uma revisão da pesquisa acadêmica constatou que as elasticidades de propaganda eram maiores para produtos novos (0,3) do que para produtos estabelecidos (0,1).<sup>11</sup> Também descobriu que aquilo que se diz (texto do anúncio) é mais importante do que o número de vezes que se diz (frequência do anúncio).<sup>12</sup>

## DESENVOLVIMENTO DA CAMPANHA DE PROPAGANDA

Os profissionais de marketing usam tanto arte como ciência para elaborar a *estratégia da mensagem* ou o posicionamento de uma propaganda — *o que* a propaganda tenta transmitir sobre a marca — e sua *estratégia criativa* — como a propaganda expressa as vantagens da marca. Os anunciantes passam por três etapas: criação e avaliação da mensagem, desenvolvimento e execução criativos e análise da responsabilidade social.

**CRIAÇÃO E AVALIAÇÃO DA MENSAGEM** Anunciantes estão sempre em busca da ‘grande ideia’ que se conecte com os consumidores de modo racional e emocional, se distinga nitidamente da marca dos concorrentes e seja ampla e flexível o suficiente para se traduzir em diferentes mídias, mercados e períodos. Novas percepções são importantes para a criação de posicionamento e apelos únicos.<sup>13</sup>

**TEM LEITE?** Em 1993, após um declínio de 20 anos no consumo de leite entre os californianos, os processadores de leite de todo o estado formaram o California Milk Processor Board (CMPB) com um objetivo em mente: fazer com que as pessoas bebessem mais leite. A agência de propaganda contratada pelo CMPB, a Goodby, Silverstein & Partners, desenvolveu uma nova abordagem para vender os benefícios do leite. Uma pesquisa mostrou

que a maioria dos consumidores já acreditava que o leite fazia bem à saúde. Assim, a campanha lembraria o consumidor da inconveniência e do aborrecimento de ficar sem a bebida para acompanhar certos alimentos, o que ficou conhecido como a ‘privação do leite’. A chamada *Got Milk?* (Tem leite?) lembrava aos consumidores de verificar se tinham a bebida na geladeira. Um ano após o lançamento, o volume de vendas cresceu 1,07%. Em 1995,

a campanha foi licenciada para o National Dairy Board. Em 1998, o National Fluid Milk Processor Education Program, que usava a campanha do ‘bigode de leite’ desde 1994 para impulsionar as vendas, comprou os direitos do slogan *Got Milk?*, usado por mais 15 anos. Essa campanha continua a render altos dividendos por deter o declínio das vendas de leite na Califórnia mesmo após uma década de lançamento.

Normalmente, uma boa propaganda enfoca uma ou duas proposições principais de venda. Como parte do refinamento do posicionamento de marca, o anunciante deve realizar uma pesquisa de mercado para determinar qual apelo funciona melhor entre seu público-alvo e, então, preparar um *briefing criativo* que costuma ter uma ou duas páginas. Trata-se de uma elaboração da *declaração de posicionamento* que inclui questões como mensagem principal, público-alvo, objetivos da comunicação (fazer, saber, acreditar), principais benefícios da marca, sustentações à promessa da marca e mídias.

Quantos temas alternativos de propaganda o anunciante cria antes de tomar uma decisão? Quanto maior o número de propagandas criadas, maior a probabilidade de encontrar uma excelente. Felizmente, o departamento de criação de uma agência pode, em pouco tempo, compor várias alternativas de propagandas a partir de arquivos digitais que contenham fotos e imagens de vídeo. Também é possível reduzir drasticamente o custo de criação usando os consumidores como equipe de criação, uma estratégia chamada ‘fonte aberta’ ou *crowdsourcing*.<sup>14</sup>

### PROPAGANDA GERADA PELO CONSUMIDOR

Uma das primeiras grandes empresas a apresentar propagandas geradas por consumidores foi a Converse, cuja premiada campanha *Brand Democracy* (Democracia da marca) usava filmes criados pelos consumidores em uma série de propagandas para TV e internet. A H. J. Heinz lançou o desafio *Top This TV Challenge* (Seja o vencedor desse desafio de TV), convidando o público a criar o próximo comercial de sua marca de ketchup Heinz e ganhar US\$ 57 mil. Houve mais de

seis mil inscrições e mais de 10 milhões de visualizações on-line, e as vendas aumentaram mais de 13% ano a ano. Além de criar propagandas, os consumidores podem ajudar na divulgação. O anúncio britânico *Life's for Sharing* (A vida é para ser compartilhada) para a T-Mobile em que 400 pessoas fazem uma dança coreografada na Liverpool Street Station foi exibido uma vez no programa de TV *Celebrity Big Brother*, mas foi visto mais de 15 milhões de vezes na internet quando a notícia se espalhou por e-mail, blogs e redes

sociais. O McDonald's também veiculou uma conhecida campanha gerada por usuários para o patrocínio da Olimpíada de Londres em 2012. Pesquisadores acadêmicos mostraram que os anúncios gerados pelo consumidor criam apelo emocional e pessoal, são considerados mais confiáveis e autênticos e elevam ainda mais os níveis de fidelidade à marca e intenção de compra do que os anúncios produzidos pela empresa, contanto que os consumidores não sejam excessivamente céticos.

Embora confiar aos consumidores uma ação de marketing da marca possa ser genial, também pode resultar em fracasso. Quando a Kraft procurava um nome moderno para um novo sabor de seu icônico produto Vegemite na Austrália, rotulou os primeiros três milhões de frascos com uma etiqueta *Name Me* (Dê-me um nome) para obter o apoio dos consumidores. De 48 mil sugestões, no entanto, a empresa selecionou uma que foi inscrita como uma brincadeira — iSnack 2.0 — e as vendas despencaram. A empresa teve que retirar os potes de iSnack das prateleiras e começar do zero de uma forma mais convencional, criando o nome Cheesybite.<sup>15</sup>

**DESENVOLVIMENTO E EXECUÇÃO CRIATIVOS** O impacto da propaganda depende não somente do que é dito, mas principalmente de *como* é dito. A execução da mensagem pode ser decisiva.<sup>16</sup> Toda mídia de propaganda apresenta vantagens e desvantagens. Analisaremos três delas: TV, mídia impressa e rádio.

**Propagandas para a TV** De modo geral, a TV é tida como a mídia mais poderosa de propaganda e atinge amplo espectro de consumidores a um custo baixo por exposição. A propaganda televisiva possui duas vantagens particularmente importantes. Em primeiro lugar, pode demonstrar vividamente os atributos do produto e explicar de maneira persuasiva seus benefícios ao consumidor. Em segundo, pode retratar com dramaticidade imagens do uso e do usuário, a personalidade da marca e outros fatores intangíveis.

No entanto, em virtude da natureza fugaz da mensagem e dos elementos criativos que potencialmente provocam distração, as mensagens relacionadas ao produto e à própria marca podem ser ignoradas. Além disso, o grande número de propagandas inseridas na programação de TV cria uma saturação que acaba fazendo com que seja facilmente ignorada ou esquecida pelo consumidor. Entretanto, propagandas de TV bem criadas e executadas são capazes de melhorar o brand equity e impactar vendas e lucros. No setor altamente competitivo de seguros, a propaganda pode ajudar uma marca a se sobressair.<sup>17</sup>

**AFLAC** A American Family Life Assurance Company (Aflac), maior fornecedora de seguros complementares, era relativamente desconhecida até que uma campanha de propaganda muito criativa a transformou em uma das marcas mais reconhecidas de que se tem notícia na história recente. Criada pela agência Kaplan Thaler, uma campanha alegre apresenta um pato irritadiço que grita incessantemente

o nome da empresa, “Aflac!”, enquanto consumidores ou celebridades conversam sobre seus produtos. A tentativa frustrada do pato em chamar a atenção cativou os consumidores. As vendas subiram 28% no primeiro ano em que o pato foi ao ar e o reconhecimento do nome passou de 13% para 91%. A Aflac manteve o pato em sua propaganda, chegando a incorporá-lo em sua logomarca corporativa em

2005. As mídias sociais permitiram aos profissionais de marketing desenvolver mais a personalidade do pato — ele tem 790 mil fãs no Facebook e esse número continua a crescer! O pato Aflac não é um fenômeno apenas dos Estados Unidos, mas também estrela propagandas na TV japonesa — com um pouco mais de disposição — e credita-se a ele um impulso nas vendas do maior mercado da Aflac.

**Propagandas impressas** A mídia impressa caracteriza-se por um total contraste em relação à mídia eletrônica. Visto que os leitores impõem à leitura seu próprio ritmo, revistas e jornais podem oferecer muitas informações detalhadas sobre o produto e comunicar com eficácia o imaginário do usuário e do uso. Ao mesmo tempo, a natureza estática das fotos na mídia impressa dificulta a apresentação e a demonstração dinâmicas, podendo ser consideravelmente passiva.

As duas principais mídias impressas — revistas e jornais — compartilham vantagens e desvantagens. Embora os jornais tenham um bom *timing* e penetração, as revistas normalmente são mais eficazes na construção do imaginário do usuário e do uso. Os jornais diários costumam ser muito utilizados para propaganda local — principalmente de lojas. Em um dia normal, cerca de metade até três quartos dos adultos norte-americanos leem um jornal, embora cada vez mais prefiram a versão eletrônica. A circulação de jornais tem declinado continuamente nos últimos anos.<sup>18</sup> Apesar de os anunciantes terem alguma flexibilidade na criação e na colocação de anúncios em jornais, a qualidade inferior da reprodução e o curto período de exposição podem diminuir seu impacto.

Pesquisadores que estudam as propagandas impressas relatam que os principais elementos são, em ordem de importância, *foto*, *título* e *texto*. A foto deve ser forte o suficiente para chamar a atenção. O título deve reforçá-la e fazer com que a pessoa leia o texto. O texto em si precisa ser envolvente e o nome da marca deve estar em destaque. Ainda assim, um anúncio realmente notável será percebido por menos de 50% do público exposto a ele. Cerca de 30% se lembrará do argumento principal do título; cerca de 25% se lembrará do nome do anunciante; e menos de 10% chegará a ler a maior parte do texto. Anúncios medíocres nem sequer atingem esses resultados.

Considerando o modo como os consumidores processam os anúncios impressos, algumas claras implicações gerenciais surgem, como resume a seção *Memorando de marketing: Critérios de avaliação do anúncio impresso*. Um anúncio impresso deve ser claro e consistente, além de destacar a marca. Em uma campanha premiada, anúncios do iPad Mini nas contracapas das revistas *Time* e *The New Yorker* comparavam o tamanho real do dispositivo com o da revista.<sup>19</sup> Para comemorar seu 75º aniversário, a premiada campanha impressa *Never Hide* (Nunca se esconda) da Ray-Ban apresentou sete anúncios mostrando como os usuários do óculos desprezaram as convenções e destacaram-se da multidão por sete décadas.<sup>20</sup>



Créditos: SMI/Newscom.

O sucesso do pato da Aflac levou o personagem a ser incorporado ao logotipo da marca e aparecer em diversas comunicações, como o patrocínio ao piloto da NASCAR, Carl Edwards.

## MEMORANDO DE Marketing

### CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO ANÚNCIO IMPRESSO

Ao avaliar a eficácia de um anúncio impresso, o profissional de marketing deve estar apto a responder 'sim' às seguintes perguntas, no que diz respeito à execução:

1. A mensagem é clara à primeira vista? Você consegue dizer rapidamente do que trata o anúncio?
2. O benefício do produto está no título?

3. A ilustração sustenta o título?
4. A primeira linha do texto sustenta ou explica o título e a ilustração?
5. É fácil ler e acompanhar o anúncio?
6. O produto é identificado com facilidade?
7. A marca ou o patrocinador são identificados com clareza?

Fonte: adaptado de PURVIS, Scott C.; BURTON, Philip Ward. *Which Ad Pulled Best*. 9. ed. Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 2002.



Crédito: Luxottica.

A propaganda em revistas pode ser uma forma eficaz de construir ou reforçar o imaginário do usuário para determinada marca, como aconteceu com a campanha da Ray-Ban *Never Hide* (Nunca se esconda).

**Propagandas em rádio** O rádio é uma mídia penetrante: 93% dos norte-americanos com mais de 12 anos escutam rádio diariamente e, em média, mais de 20 horas por semana. E esses números têm se sustentado nos últimos anos. A maioria das pessoas escuta rádio no carro e fora de casa. Para ter sucesso, as redes de rádio estão se tornando multiplataformas com forte presença digital para permitir que os ouvintes sintonizem a qualquer hora e em qualquer lugar.

Talvez a principal vantagem desse meio seja a flexibilidade — as estações têm público bem definido, as propagandas são relativamente baratas de criar e veicular e as finalizações rápidas possibilitam respostas rápidas. O rádio pode envolver os ouvintes ao combinar marcas conhecidas, presença local e personalidades fortes.<sup>21</sup> É particularmente eficaz no período da manhã e permite que as empresas alcancem um equilíbrio entre cobertura ampla e local.

As desvantagens óbvias do rádio são a falta de imagens e a natureza relativamente passiva do processamento das mensagens por parte do consumidor. Por outro lado, as propagandas de rádio podem ser extremamente criativas. Alguns transformam a falta de imagens em um benefício, porque percebem que o uso inteligente de músicas, sons e outros elementos criativos pode aguçar a imaginação do ouvinte e, assim, criar imagens relevantes e agradáveis. Veja o exemplo a seguir.<sup>22</sup>

**MOTEL 6** O Motel 6, a maior rede de hotéis de estrada econômicos nos Estados Unidos, foi fundado em 1962, quando o '6' significava seis dólares por noite. Depois de ver seu faturamento despencar em 1986, com uma taxa de ocupação de apenas 66,7%, o Motel 6 realizou diversas mudanças em seu marketing. Entre elas, estava o lançamento de uma campanha de rádio com propagandas

bem-humoradas de 60 segundos, apresentando Tom Bodett, um simpático ex-empregado que virou escritor, com o inteligente título *We'll Leave the Light on for You* (Deixaremos a luz acesa para você). Considerada uma das 100 melhores campanhas de propaganda do século XX pela influente revista *Advertising Age*, a propaganda do Motel 6 recebeu diversos prêmios, inclusive o 2009 Radio Mercury

Awards por uma propaganda chamada *DVD*. Nela, Bodett apresenta a 'versão DVD' de seu último comercial, usando seu conhecido estilo autodepreciativo para fornecer comentários 'de bastidores' sobre seu próprio desempenho. Ainda no ar, credita-se a essa campanha um aumento na taxa de ocupação e uma revitalização da marca que persistem até os dias de hoje.

**QUESTÕES LEGAIS E SOCIAIS** Para se sobressair na multidão, alguns anunciantes acreditam que devem ser ousados e transpor os limites do que os consumidores estão acostumados a ver em propaganda. Ao fazê-lo, porém, as empresas precisam se certificar de que sua propaganda não infringe normas legais e sociais nem ofende o público em geral, grupos étnicos, minorias ou grupos de interesse especial.

Um conjunto significativo de leis e regulamentos rege a propaganda. De acordo com a legislação norte-americana, os anunciantes não podem apresentar falsas declarações, usar falsas demonstrações ou criar propagandas passíveis de causar enganos, mesmo que ninguém realmente se deixe enganar. Não se pode, por exemplo, anunciar que determinada cera para assoalho oferece seis meses de proteção e polimento, a menos que, sob condições habituais de uso, apresente realmente esse resultado, nem se pode anunciar que determinado pão *diet* tenha menos calorias só porque as fatias são mais finas. O problema é definir a diferença entre engano e propaganda 'exagerada' — exageros sem pretensão de serem levados a sério e que são permitidos por lei. A seção *Insight de marketing: Batalhas de anúncios fora do ar* descreve disputas legais recentes sobre o que deve ser permitido na propaganda de uma marca.

## INSIGHT DE Marketing

### BATALHAS DE ANÚNCIOS FORA DO AR

Em um ambiente altamente competitivo, talvez não surpreenda que nem todos tenham a mesma visão sobre o que é uma propaganda adequada. Vejamos a seguir duas notáveis disputas recentes.

#### Splenda

O slogan do adoçante artificial Splenda era *Made from Sugar, So It Tastes Like Sugar* (Feito de açúcar, então tem gosto de açúcar), seguido por *But It's Not Sugar* (Mas não é açúcar) em letras menores quase



como por desengano de consciência. A McNeil Nutritionals, fabricante do Splenda, realmente inicia a produção do adoçante com açúcar de cana, mas ele é totalmente queimado no processo de manufatura.

A Merisant, fabricante do concorrente Equal, alegou que a propaganda do Splenda confundia os consumidores que poderiam ser induzidos a concluir que um produto ‘feito de açúcar’ é mais saudável do que um feito de aspartame, o principal ingrediente do Equal. Segundo um documento extraído dos próprios arquivos da McNeil e usado no tribunal, a percepção dos consumidores sobre o Splenda como ‘não artificial’ era um dos maiores triunfos da campanha de marketing da empresa, iniciada em 2003.

O Splenda tornou-se o líder absoluto na categoria de produtos substituídos do açúcar com 60% do mercado, deixando cerca de 14% para cada um dos concorrentes Equal e Sweet’N Low. Embora a McNeil tenha concordado em liquidar a ação judicial e pagar à Merisant um valor não revelado, porém ‘substancial’ (e mudar sua propaganda), pode ter sido tarde demais para mudar a percepção do Splenda como algo açucarado, embora sem açúcar.

### POM Wonderful

Em maio de 2012, a FTC (Comissão Federal de Comércio, do inglês Federal Trade Commission) dos Estados Unidos emitiu uma ordem de cessação proibindo a veiculação de propaganda enganosa contra a POM Wonderful — marca de bebidas e extratos de frutas —, sob a alegação de que a empresa havia espalhado informações enganosas em anúncios impressos, em outdoors e pela internet, segundo as quais seu suco de romã POM poderia tratar ou prevenir a disfunção erétil, o câncer de próstata e doenças cardíacas. A decisão veio após dois anos de idas e vindas. Estranhamente, no entanto, a POM pareceu declarar vitória, veiculando um anúncio de página inteira no jornal *The New York Times* exaltando o fato de que a decisão não a forçava a obter uma nova aprovação da Food and Drug Administration (como as empresas farmacêuticas devem fazer). Um apelo posterior foi rejeitado, com a FTC mantendo seu pronunciamento contra os anúncios da POM que usavam slogans como *Cheat Death* (Engane a morte), sem evidências mais sólidas.

A POM não foi a única a ter problemas com romãs. A Welch’s liquidou dois processos coletivos por US\$ 30 milhões porque os rótulos de seu suco 100% feito com uvas brancas e romãs alegava ter mais romã do que realmente tinha — apenas 30 ml em uma garrafa de 2 l.

Fontes: HILLS, Sarah. McNeil and Sugar Association Settle Splenda Dispute. *Food Navigator-usa.com*, 18 nov. 2008; MILLER, James P. Bitter Sweets Fight Ended. *Chicago Tribune*, 12 maio 2007; JOHNSON, Avery. How Sweet It Isn’t: Maker of Equal Says Ads for J&J’s Splenda Misled; Chemistry Lesson for Jurors. *Wall Street Journal*, 6 abr. 2007; In Lawsuit Brought by POM Wonderful, a Federal Jury Finds

Juice Maker Welch’s Intentionally Misled Consumers. *Reuters*, 15 set. 2010; GOYANES, Ily. Welch’s Lies about Its Juice, Pays \$30 Million and No One Notices. *Miami New Times*, 24 fev. 2011; MINATO, Charlie. POM Wonderful Is Bragging about Loss to FTC in Full Page Ads in the NY Times. *Business Insider*, 24 maio 2012; MUNDY, Alicia. FTC Bars Pom Juice’s Health Claims. *Wall Street Journal*, 16 jan. 2013. Para uma discussão do possível papel da propaganda corretiva, veja DARKE, Peter; ASHWORTH, Laurence; RITCHIE, Robin J. B. Damage from Corrective Advertising: Causes and Cures. *Journal of Marketing* 72, nov. 2008, p. 81-97.



A POM Wonderful envolveu-se em uma contenda com a FTC sobre alegações em seus anúncios.

Créditos: Presselec/Alamy.

Por lei, os varejistas nos Estados Unidos são obrigados a evitar propagandas do tipo chariz, usadas para atrair compradores com falsas ofertas. Imaginemos que uma loja anuncie uma máquina de costura a US\$ 149. Quando o consumidor tentar comprá-la, a loja não pode se recusar a vendê-la e nem usar subterfúgios, como falar que sua qualidade é ruim, mostrar um defeito ou prometer datas de entrega absurdas para que o comprador mude de ideia e prefira comprar uma máquina mais cara.<sup>23</sup>

A propaganda pode desempenhar um papel social positivo mais amplo. O Ad Council é uma organização sem fins lucrativos que usa grandes talentos do setor para produzir e distribuir propagandas de serviço público para entidades sem fins lucrativos e órgãos governamentais. Desde suas origens com cartazes de *Buy War Bonds* (Compre títulos de guerra), o Ad Council abordou inúmeras questões sociais urgentes ao longo dos anos, desde dirigir embriagado e a prevenção da AIDS até seu atual foco na violência doméstica.

## DECISÃO SOBRE A MÍDIA

Depois de escolher a mensagem, a próxima tarefa do anunciante é selecionar a mídia para veiculação. Nessa fase, é preciso tomar decisões sobre cobertura, frequência e impacto; escolher entre os principais tipos de mídia; selecionar veículos de comunicação específicos; e decidir quanto ao *timing* de mídia e sua distribuição geográfica. Na sequência, os resultados dessas escolhas precisam ser avaliados.

**COBERTURA, FREQUÊNCIA E IMPACTO** Fazer uma **seleção de mídia** significa encontrar o meio mais eficaz em termos de custo para oferecer o número e o tipo de exposições desejados ao público-alvo. O que queremos dizer com número de exposições desejado? O anunciante busca um objetivo específico de propaganda e certa resposta do público-alvo — por exemplo, determinado nível de experimentação do produto. Esse nível dependerá, entre outros fatores, do nível de reconhecimento da marca por parte do público. Imaginemos que o índice de experimentação do produto aumente em uma proporção menor do que o nível de conscientização do público, conforme mostra a Figura 20.2a. Se o anunciante está tentando obter uma taxa de experimentação de produto  $T^*$ , será necessário atingir um nível de conscientização  $A^*$ .

A próxima tarefa é descobrir quantas exposições,  $E^*$ , produzirão um nível de conscientização do público  $A^*$ . O efeito das exposições sobre a conscientização do público depende da cobertura, da frequência e do impacto das exposições.

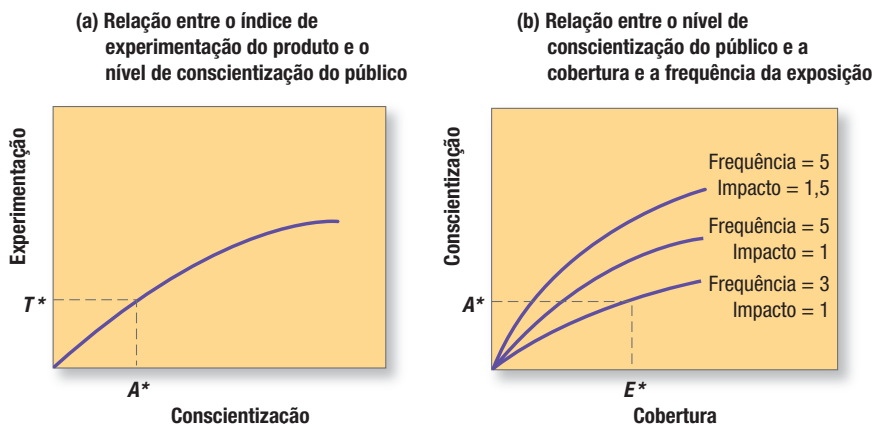
- **Cobertura (C).** O número de pessoas ou famílias diferentes expostas a determinada programação da mídia pelo menos uma vez durante um período específico.
- **Frequência (F).** O número de vezes durante determinado período em que uma pessoa ou família é exposta à mensagem, em média.
- **Impacto (I).** O valor qualitativo de uma exposição em determinado veículo (uma propaganda de alimento na revista *Bon Appetit* teria maior impacto do que na *Fortune*, por exemplo).

A Figura 20.2b mostra a relação entre conscientização do público e cobertura. Quanto maior a conscientização, maiores a cobertura, a frequência e o impacto das exposições. Existem compensações importantes entre esses fatores. Imaginemos que um gerente de planejamento disponha de um orçamento de US\$ 1 milhão e que o custo por mil exposições de qualidade média seja de US\$ 5. Isso significa que o anunciante pode comprar 200 milhões de exposições ( $\text{US\$ } 1.000.000,00 \div [5 / 1.000]$ ). Se ele está em busca de uma frequência média de exposição de dez, pode atingir 20 milhões de pessoas ( $200.000.000 \div 10$ ) com o orçamento em questão. Todavia, se o anunciante quiser uma média melhor a um custo de US\$ 10 por mil exposições, poderá atingir apenas 10 milhões de pessoas, a menos que diminua a frequência da exposição desejada.

A relação entre cobertura, frequência e impacto está representada nos conceitos a seguir:

- **Número total de exposições (E).** É a cobertura multiplicada pela frequência média; isto é,  $E = C \times F$ , também conhecida como GRPs (do inglês, *gross rating points*). Se determinada programação de mídia atinge 80% dos lares com uma frequência média de exposição de três, diz-se que a programação de mídia tem 240 GRPs ( $80 \times 3$ ). Se outra programação de mídia apresentar 300 GRPs, terá mais peso, mas não podemos dizer em que proporção a cobertura e a frequência contribuem para esse peso.
- **Número ponderado de exposições (NPE).** É a cobertura multiplicada pela frequência média vezes o impacto médio, isto é,  $NPE = C \times F \times I$ .

A cobertura é mais importante quando se trata do lançamento de produtos, de marcas paralelas, de extensões de marcas bastante conhecidas, de marcas pouco compradas ou quando se busca um mercado-alvo indefinido. A frequência é mais importante quando há fortes concorrentes, um assunto complexo a ser apresentado, alta resistência do consumidor ou um ciclo de compra frequente.<sup>24</sup>

**Figura 20.2** Relação entre experimentação, conscientização e função da exposição

Um forte argumento a favor das repetições é o esquecimento. Quanto maior o índice de esquecimento associado a uma marca, categoria de produtos ou mensagem, maior o nível de repetição justificado. Todavia, os anunciantes não devem relaxar apresentando propagandas antigas, mas insistir para que a agência de propaganda crie novas apresentações.<sup>25</sup>

**ESCOLHA ENTRE OS PRINCIPAIS TIPOS DE MÍDIA** O planejador de mídia precisa conhecer a capacidade dos principais tipos de mídia em fornecer cobertura, frequência e impacto. Os principais tipos de mídia, com seus respectivos custos, vantagens e limitações, estão relacionados na Tabela 20.1. Os profissionais escolhem entre as diversas categorias de mídia considerando variáveis como hábitos de mídia do público-alvo, características do produto, requisitos da mensagem e custo.

**Tabela 20.1** Perfil dos principais tipos de mídia

Meio	Vantagens	Limitações
Jornais	Flexibilidade; <i>timing</i> ; boa cobertura de mercado local; ampla aceitação; alta credibilidade.	Vida curta; baixo nível de qualidade de reprodução; público circulante pequeno.
TV	Combinação de visão, som e movimento; apelo aos sentidos; alto nível de atenção; ampla cobertura.	Custo absoluto alto; elevada saturação de comunicação; exposição transitória; menor grau de seletividade do público.
Mala direta	Seletividade de público; flexibilidade; ausência de concorrência dentro do mesmo veículo; personalização.	Custo relativamente alto; imagem de 'correspondência inútil'.
Rádio	Uso em massa; alto grau de seletividade geográfica e demográfica; baixo custo.	Apenas apresentação sonora; menor grau de atenção do que a TV; tarifas não tabeladas; exposição transitória.
Revistas	Alto grau de seletividade geográfica e demográfica; credibilidade e prestígio; alta qualidade de reprodução; vida longa; boa circulação de leitores.	O espaço precisa ser comprado com muita antecedência; certo desperdício de circulação.
Outdoor	Flexibilidade; alto grau de repetição de exposição; baixo custo; baixa concorrência.	Seletividade de público limitada; limitações criativas.
Páginas Amarelas	Excelente cobertura local; alta credibilidade; ampla cobertura; baixo custo.	Alta concorrência; o espaço precisa ser comprado com muita antecedência; limitações criativas.
Newsletters	Seletividade muito alta; controle total; oportunidades interativas; custos relativos baixos.	Os custos podem fugir do controle.
Folhetos	Flexibilidade; controle total; mensagens de maior impacto.	A produção excessiva pode levar ao descontrole dos custos.
Telefone	Muitos usuários; oportunidade de dar um toque pessoal.	Custo relativo alto; resistência crescente por parte dos consumidores.

**PROPAGANDA EXTERIOR COMO OPÇÃO** A **propaganda exterior**, ou *out-of-home*, é uma categoria ampla que abrange diversas formas criativas e inusitadas para atrair a atenção dos consumidores no local em que trabalham, divertem-se e, obviamente, fazem compras. Algumas das opções mais usuais são outdoors, espaços públicos, *product placement* e pontos de venda.

**Outdoors** Os outdoors transformaram-se com o passar do tempo e atualmente utilizam artes gráficas coloridas e produzidas digitalmente, iluminação, sons, movimento e imagens inco-muns — até tridimensionais.<sup>26</sup> Em Nova York, tampas de bueiro serviram de inspiração para fumegantes xícaras de café Folgers; na Bélgica, o eBay colou adesivos *Moved to eBay* (Mudamos para o eBay) em fachadas de prédio vazios; e na Alemanha, operários imaginários trabalhando dentro de máquinas de venda automática e cabines de caixas eletrônicos e de fotos serviram para justificar que um site alemão de classificados proclamasse: *Life is too short for the wrong job* (A vida é curta demais para o emprego errado).<sup>27</sup>

Novas técnicas de mensuração conhecidas como *Eyes On* (De olho) permitem que os profissionais de marketing entendam melhor quem realmente viu sua propaganda exterior.<sup>28</sup> O outdoor certo pode fazer toda a diferença. A Chang Soda de Bangkok tinha recursos suficientes em seu orçamento para apenas um outdoor digital. Para maximizar o impacto, construiu uma gigantesca garrafa borbulhante no painel para ilustrar a carbonatação do produto. O *buzz* da comunicação boca a boca que resultou da ação quintuplicou as vendas, de 200 mil para um milhão de garrafas.<sup>29</sup>

**Espaços públicos** Cada vez mais os anunciantes têm colocado propagandas em locais inusitados, como cinemas, aviões e academias de ginástica, além de salas de aula, estádios, elevadores de prédios comerciais ou hotéis e outros locais públicos.<sup>30</sup> Propagandas em ônibus, metrô e trens tornaram-se um meio valioso de atingir mulheres que trabalham fora. O ‘mobiliário de rua’ — pontos de ônibus, quiosques e áreas públicas — é outra opção que vem ganhando espaço rapidamente.

Os anunciantes podem comprar espaço em estádios e arenas ou em latas de lixo, bicicletários, parquímetros, esteiras de bagagem em aeroportos, elevadores, bombas de gasolina, no fundo de piscinas e de buracos em campos de golfe, embalagens de lanches servidos em aviões e frutas de supermercados com rótulos minúsculos colados em maçãs e bananas. É possível, ainda, comprar espaço em cabines sanitárias e acima de mictórios — os quais, segundo pesquisas, são visitados por funcionários de escritórios em uma média de três a quatro vezes por dia, cada visita levando mais ou menos quatro minutos.<sup>31</sup>

**Product placement** Os anunciantes pagam de US\$ 100 mil a até US\$ 500 mil nos Estados Unidos para que seus produtos façam breves aparições no cinema e na TV.<sup>32</sup> Em alguns casos, o *product placement* resulta de um acordo mais abrangente de propaganda em rede; em outros, resulta do trabalho de pequenas agências especializadas que mantêm vínculos estreitos com cenógrafos e executivos de produção.

Há empresas que conseguem exibir seus produtos sem nenhum custo. A Nike não paga para aparecer nos filmes, mas quase sempre fornece tênis, jaquetas, mochilas etc. Cada vez mais produtos e marcas são incluídos no próprio roteiro, como quando um novo iPad para o pai aficionado por aparelhos eletrônicos da série de TV *Modern Family* foi tema de um episódio inteiro. Em alguns casos, no entanto, as marcas pagam pelos direitos de aparecer em um filme, como no caso do *Operação Skyfall*.<sup>33</sup>

---

**SKYFALL** No filme *Operação Skyfall*, o 23º da série, supõe-se que a Heineken tenha pago quase US\$ 40 milhões pelos direitos de ter James Bond bebendo sua cerveja em vez da tradicional vodca martini, cobrindo um terço do orçamento estimado para a produção do filme. Além da Heineken, as empresas com maior presença em tela foram Adidas, Aston

Martin, Audi, Omega, Sony e Tom Ford. Uma empresa de pesquisa estimou que as marcas do filme receberam mais de US\$ 7,6 milhões em exposição no fim de semana de lançamento. Algumas marcas também exibiram uma promoção do filme fora da tela. A Heineken fez um anúncio extravagante de 90 segundos com uma perseguição criativa em um trem

que terminava com uma participação especial de Daniel Craig, o ator britânico que fez o papel de Bond no filme. Mais de 22 milhões de pessoas viram a campanha on-line, e a promoção *Crack the Case* (Desvende o caso) da Heineken convidou os consumidores em grandes centros urbanos a demonstrar suas habilidades à la Bond em um jogo.

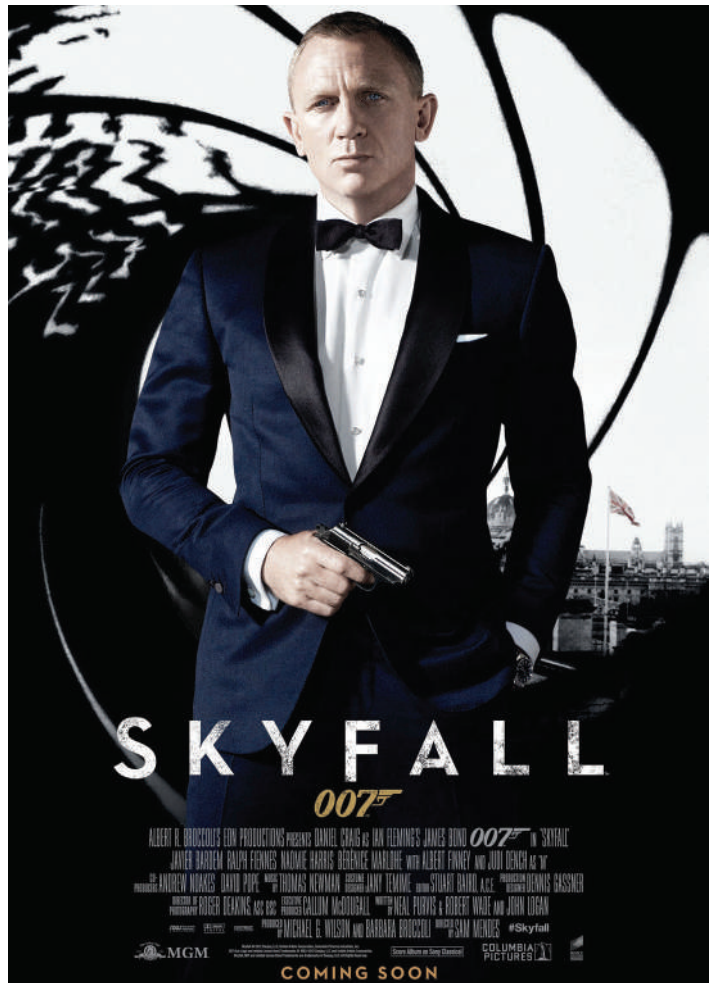
---



O *product placement* não está imune a críticas; legisladores desaprovam cada vez mais sua natureza dissimulada e ameaçam impor uma divulgação mais explícita dos anunciantes participantes.<sup>34</sup>

**Pontos de venda** O Capítulo 18 discutiu a importância do marketing de comprador (*shopper*) e das ações de marketing dentro das lojas. O apelo da propaganda no ponto de venda fundamenta-se no fato de que em muitas categorias de produtos os consumidores tomam, no interior da loja, a maior parte de suas decisões sobre a marca que comprarão — 74% delas, de acordo com um estudo.<sup>35</sup>

Existem inúmeras maneiras de se comunicar com os consumidores no **ponto de venda (PDV)**. A propaganda dentro de lojas inclui mensagens nos carrinhos e cestos de compra, nos corredores e nas prateleiras, além de ações promocionais como demonstrações no interior das lojas, experimentação no local e máquinas de cupons instantâneos, comuns no mercado norte-americano.<sup>36</sup> Alguns supermercados vendem espaço no piso para aplicação de logotipos de empresas e testam novas tecnologias de prateleiras ‘que falam’ com os consumidores. Rádios no PDV veiculam uma programação ao estilo das estações FM em milhares de mercados e farmácias nos Estados Unidos. Em algumas lojas, telas de projeção exibem comerciais como os da TV.<sup>37</sup>



Créditos: © Photos 12/Alamy

**WALMART SMART NETWORK** Um dos pioneiros da propaganda dentro da loja, o Walmart substituiu sua programação original de TV por uma nova rede SMART em 2008 apresentada em 27 mil telas em cerca de 2,7 mil lojas em todo território norte-americano. A programação atinge 160 milhões de telespectadores a cada quatro semanas com grandes telas de recepção na entrada da loja, em uma tela de categoria de produto em cada departamento e em um display nas extremidades dos corredores. Os anunciantes pagam US\$ 325 mil por comerciais de 30 segundos por ciclo de duas semanas na seção de mercearia e US\$ 650 mil por quatro semanas no departamento de saúde

e beleza. Propagandas de cinco segundos veiculadas a cada dois minutos por duas semanas nas telas de recepção custam aos anunciantes US\$ 80 mil, enquanto as de 10 segundos exibidas duas vezes a cada seis minutos em toda a rede custam US\$ 50 mil por semana. Ao vincular os momentos em que as propagandas foram mostradas com aqueles em que as vendas do produto foram registradas, o Walmart pode estimar o quanto as propagandas aumentam as vendas por departamento (de 7% em produtos eletrônicos a até 28% em saúde e beleza) e por tipo de produto (itens maduros têm incremento de 7% e itens sazonais, 18%).

A Heineken foi um grande patrocinador do famoso filme de James Bond, *Operação Skyfall*, usando *product placement*, anúncios e uma promoção como suporte.

**AVALIAÇÃO DA MÍDIA ALTERNATIVA** Mídias não tradicionais podem aparecer em praticamente qualquer lugar em que os consumidores disponham de alguns segundos para notá-la e podem atingir um público muito preciso de maneira econômica. Portanto a mensagem deve ser simples e direta. Na verdade, a propaganda exterior é muitas vezes denominada ‘venda de 15 segundos’, sendo mais eficaz para intensificar a conscientização ou reforçar a imagem da marca do que criar novas associações.

Ações de propaganda em locais alternativos que sejam criadas para sobressair na multidão também podem ser tidas como invasivas e inoportunas, especialmente em espaços tradicionalmente livres de propaganda, como escolas, patrulhas policiais e salas de espera de médicos. Entretanto, talvez em razão da grande difusão da propaganda, alguns consumidores parecem sentir-se menos incomodados com a mídia não tradicional do que no passado. A seção *Insight de marketing: Brincando com as marcas* descreve como as marcas foram inseridas nos jogos.

INSIGHT DE **Marketing****BRINCANDO COM AS MARCAS**

Mais da metade dos adultos e praticamente a totalidade dos adolescentes (97%) norte-americanos jogam videogame, e cerca de um em cada cinco joga todos os dias ou quase todos os dias. Cerca de 40% dos jogadores são mulheres, que preferem quebra-cabeças e jogos colaborativos, ao passo que os homens parecem mais atraídos por jogos competitivos ou de simulação. Diante dessa estrondosa popularidade, muitos anunciantes embarcaram na onda.

Desenvolver uma propaganda em forma de jogo, ou *advergame*, com alta qualidade, pode custar entre US\$ 100 mil e US\$ 500 mil nos Estados Unidos. É possível jogar no site da empresa, em portais de jogos ou até em locais públicos, como restaurantes. A marca de cereais Apple Jacks tem um *advergame* em seu site chamado *Race to the Bowl Rally*, que tem como público-alvo as crianças e dá pontos de bonificação por caixas de Apple Jacks apanhadas no circuito de corrida. No jogo *M&M Chocolate Factory*, os usuários ajudam os personagens da M&M a passar por 12 níveis de jogo dentro de uma fábrica de chocolate, podendo compartilhar o conteúdo via Facebook e Twitter. Os profissionais de marketing reúnem dados importantes sobre o cliente a partir do cadastro e, muitas vezes, procuram obter permissão para enviar e-mails. Dos que usaram os jogos patrocinados pela Ford Escape SUV,

54% se inscreveram para receber e-mails. A Gatorade apareceu no *NBA 2k13* (um simulador do campeonato norte-americano de basquete da NBA); o desodorante corporal AXE em *Chaos Theory*, o terceiro jogo da série *Splinter Cell*; e a rede de restaurantes White Castle em *Homefront*. Empresas tradicionais como Apple, Procter & Gamble, Toyota e Visa também desenvolveram jogos. Ao integrar estruturas de marca a um jogo de construção de cidade chamado *We City* para dispositivos móveis, a Century 21 aumentou o reconhecimento da marca com seu principal público-alvo, de 25 a 34 anos.

Uma pesquisa sugere que os jogadores aceitam bem essa forma de propaganda e a forma como afeta a experiência do jogo. Um estudo mostrou que 70% dos jogadores achavam que propagandas dinâmicas dentro do jogo ‘contribuíam para o realismo’, ‘estavam em sintonia com os jogos’ e pareciam ‘legais’.

*Fontes:* JOHNSON, Lauren. Mars Ups Brand-Building Efforts through Mobile Game. *Mobile Marketer*, 12 dez. 2012; SOAT, Molly. Virtual Development. *Marketing News*, 31 maio 2103; KUNG, Michelle. We Interrupt This Video Game for a Word from Our Sponsor. *Wall Street Journal*, 13 jun. 2011; <www.applejacks.com/games/race-to-the-rally>. Acesso em: 5 set. 2018; LENHART, Amanda. Video Games: Adults Are Players Too. Pew Internet & American Life Project, 7 dez. 2008. Disponível em: <www.pewresearch.org>. Acesso em: 6 nov. 2011; BROWN, Erika. Game On! *Forbes*, 24 jul. 2006, p. 84-86.

O desafio da mídia não tradicional é demonstrar sua cobertura e eficácia por meio de pesquisa confiável e independente, mas sempre haverá espaço para meios criativos de posicionar a marca diante dos consumidores, como quando a Intel fechou um acordo de cinco anos com o famoso time de futebol Barcelona para colocar seu logotipo Intel Inside na parte *interna* das camisas dos jogadores, de tal modo que, quando as levantassem depois de marcar um gol, um gesto habitual, o logotipo apareceria.<sup>38</sup>

**SELEÇÃO DE VEÍCULOS ESPECÍFICOS** O planejador de mídia precisa procurar os veículos mais eficazes em termos de custo dentro de cada mídia escolhida. Nos Estados Unidos, um anunciante que quiser comprar 30 segundos de propaganda em uma rede de TV poderá desembolsar US\$ 75 mil para aparecer em um programa novo, US\$ 350 mil no horário nobre em programas famosos como *Sunday Night Football*, *The Big Bang Theory* ou *The Voice* e mais de US\$ 4 milhões em um evento como o Super Bowl.<sup>39</sup> Essas escolhas são fundamentais: o custo médio para se produzir um comercial de TV em rede nacional de 30 segundos gira em torno de US\$ 300 mil.<sup>40</sup> Veicular essa propaganda uma única vez na TV pode custar tanto quanto criá-la e produzi-la! A seção *Memorando de marketing: Vencendo o Super Bowl da propaganda* descreve como as empresas abordam o maior evento da cena esportiva dos Estados Unidos.

MEMORANDO DE **Marketing****VENCENDO O SUPER BOWL DA PROPAGANDA**

O Super Bowl atrai o maior público na TV; 111 milhões de telespectadores assistiram à transmissão da Fox em 2014. Com uma audiência tão grande, 30 segundos de propaganda custavam vultosos US\$ 4 milhões.

Desde o primeiro jogo em 1975, anunciar no Super Bowl cresceu em importância à medida que o futebol americano se popularizou. O icônico spot ‘1984’ da Apple no lançamento dos computadores Macintosh apresentava um mundo orwelliano futurista filmado pelo famoso diretor de cinema Ridley Scott, inaugurando um novo mundo da propaganda no Super Bowl. Exibido uma única vez durante uma vitória parcial

dos Los Angeles Raiders sobre o Washington Redskins, o anúncio foi o assunto do jogo, e tanto as empresas como as agências de publicidade passaram a encarar a propaganda no jogo de uma forma mais ambiciosa.

A introdução do Ad Meter, um ‘medidor de preferência’ do jornal *USA Today* em 1989, concentrou ainda mais a atenção do consumidor nos anúncios e em seu valor de entretenimento. Enquanto a taxa normal de desconcentração (*tune-out*) da audiência durante um comercial é de 4%, a média no caso dos anúncios do Super Bowl é inferior a 1%. Eles revelaram ser mais lembrados e cair mais no gosto dos telespectadores do que os anúncios comuns e podem até mesmo provocar uma alta no preço das ações de uma empresa.

Muitos anúncios do Super Bowl agora têm um novo propósito: gerar curiosidade e interesse para que os consumidores acessem a internet e participem de mídias sociais e de comunicação boca a boca para obter informações mais detalhadas. Os mais populares — como um anúncio do Honda CR-V com Matthew Broderick parodiando seu papel no filme *Curtindo a vida adoitado* e um anúncio da VW com um garoto brincando de Darth Vader — atraíram dezenas de milhões de visualizações no YouTube. Cada vez mais, os anúncios são divulgados on-line antes do jogo em uma tentativa das empresas de maximizar suas mídias sociais e seu poder de relações públicas.

Dados o porte e a diversificação do público, muitos anunciantes do Super Bowl tentam agradar o maior número possível de pessoas, lançando mão de bebês fofos, animais brincalhões e humor pastelão. No entanto, Paul Venables, um veterano do Super Bowl, recomenda ser o mais explícito possível sobre o objetivo estratégico buscado.

É para gerar *buzz* em mídias sociais, pesquisas de produtos on-line ou visitas a lojas ou revendedores? Segundo ele, “há um milhão de métricas e você precisa decidir o que está medindo”. Outro executivo de agência, Brad Kay, defende uma abordagem holística, alavancando a alta visibilidade do spot de TV para criar mais oportunidades de conversão on-line.

*Fontes:* KILLORAN, Ellen. Super Bowl Ads 2014: What Does \$4 Million Really Buy You? *International Business Times*, 30 jan. 2014; KIM, Jin-Woo; FRELING, Traci H.; GRISAFFE, Douglas B. The Secret Sauce for Super Bowl Advertising. *Journal of Advertising Research* 53, jun. 2013, p. 134-49; O'LEARY, Noreen. How to Win the Super Bowl. *Adweek*, 28 jan. 2013; MOSES, Lucia. Ad Play. *Adweek*, 28 jan. 2013; KONRAD, Alex. 5 Ways the Super Bowl Ad Playbook Has Changed. *Fortune.com*, 2 fev. 2012. Acesso em: 5 set. 2018; LEARMONTH, Michael. How USA Today's Ad Meter Broke Super Bowl Advertising. *Advertising Age*, 30 jan. 2012; HOROVITZ, Bruce. Super Bowl Marketers Go All Out to Create Hype, Online Buzz. *USA Today*, 8 fev. 2010.



Créditos: @Tribune Content Agency LLC/Alamy.

O Super Bowl é uma extravagância de mídia que muitos anunciantes cobiçam, inclusive os shows no intervalo, como no Super Bowl XLVIII de 2014 com Bruno Mars e a banda convidada Red Hot Chili Peppers.

Ao tomar essas decisões, o planejador de mídia precisa consultar os serviços de avaliação de mídia para saber o tamanho e a composição do público, bem como os custos da mídia. A seguir, deve calcular o custo por mil pessoas atingidas por um veículo. Assim, se uma propaganda de página inteira em quatro cores na *Sports Illustrated* custa aproximadamente US\$ 412,5 mil e o número estimado de leitores da revista é de três milhões de pessoas, o custo de exposição da propaganda para mil pessoas é de aproximadamente US\$ 13,75. A mesma propaganda na revista *People* custa cerca de US\$ 337,4 mil, mas atinge 3,475 milhões de leitores — a um custo menor de US\$ 9,71 por mil pessoas.<sup>41</sup> As revistas costumam montar um ‘perfil de leitor’ para os anunciantes, caracterizando-os em relação a idade média, renda, residência, estado civil e atividades de lazer.

Várias considerações precisam ser feitas levando-se em conta o custo por mil. Em primeiro lugar, deve-se considerar a *qualidade da audiência*. No caso de uma loção para bebês, uma revista lida por um milhão de jovens mães teria um valor de exposição de um milhão; se fosse lida por um milhão de adolescentes, o valor de exposição seria praticamente zero. Em segundo lugar, o valor de exposição deve ser ajustado à *probabilidade de atenção do público*. Os leitores da *Vogue* tendem a prestar mais atenção nas propagandas do que os da *Sports Illustrated*. Em terceiro lugar, o valor de exposição deve considerar também a *qualidade editorial* da revista, ou seja, seu prestígio e credibilidade. É mais provável que as pessoas



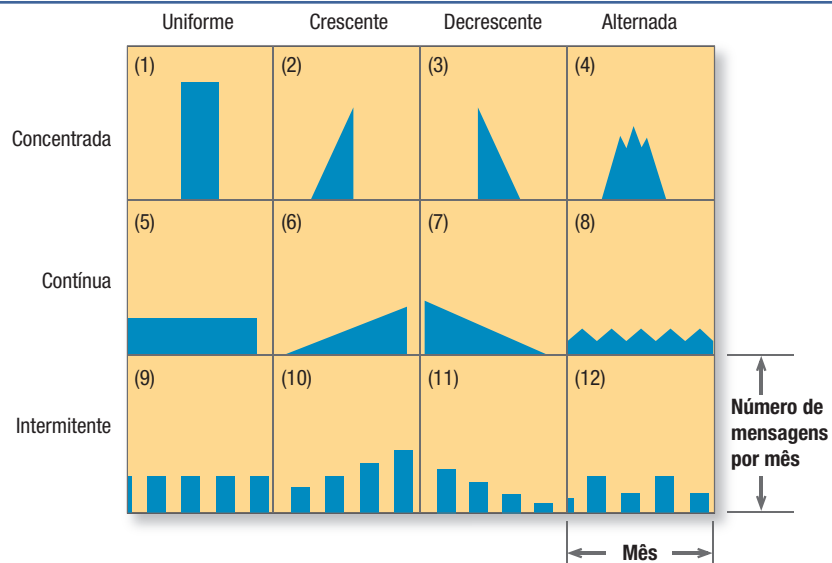
acreditem em uma propaganda de TV ou rádio e desenvolvam uma inclinação positiva em relação à marca quando a propaganda for inserida em um programa de que gostam. E, por fim, o valor de exposição deve ser ajustado às *políticas de colocação de propagandas e serviços adicionais*, por exemplo, as edições regionais ou direcionadas e em cronogramas específicos de produção em revistas.

Cada vez mais, os planejadores de mídia tomam por base medidas sofisticadas de eficácia e as empregam em modelos matemáticos para chegar ao melhor mix de mídia.<sup>42</sup> Muitas agências de propaganda utilizam um programa de computador para selecionar a mídia inicial e, depois, realizam ajustes com base em fatores subjetivos.

**DECISÃO SOBRE O TIMING E A ALOCAÇÃO DA MÍDIA** Ao escolher a mídia, o anunciante terá que considerar a macroprogramação e a microprogramação. A *decisão de macroprogramação* refere-se à programação da propaganda em face da temporada e do ciclo de negócios. Imaginemos que 70% das vendas de um produto aconteçam entre junho e setembro. A empresa em questão pode variar as despesas de propaganda para acompanhar esse padrão sazonal, para desafiá-lo ou para mantê-lo estável durante todo o ano.

A *decisão de microprogramação* exige a distribuição das despesas de propaganda dentro de um curto período para obter o máximo impacto. Suponhamos que a empresa decida comprar 30 spots de rádio no mês de setembro. A coluna da esquerda na Figura 20.3 indica que as mensagens de propaganda para o mês podem estar concentradas (propaganda de ‘explosão’), dispersas continuamente ao longo do mês ou distribuídas de maneira intermitente. A faixa superior indica que as mensagens podem ser transmitidas em uma frequência uniforme, crescente, decrescente ou alternada.

**Figura 20.3** Classificação dos padrões de *timing* de propaganda



O modelo escolhido deve atender aos objetivos da comunicação e levar em conta três fatores. A *rotatividade do comprador* expressa o índice pelo qual novos compradores entram no mercado; quanto maior o índice, mais continuidade a propaganda deverá ter. *Frequência de compra* é o número de vezes durante dado período em que o comprador médio adquire o produto; quanto maior a frequência, maior a continuidade que a propaganda deverá ter. O *índice de esquecimento* indica em que medida o comprador esquece a marca; quanto maior esse índice, maior a continuidade que a propaganda deverá ter.

Ao lançar um produto, o anunciante precisa escolher entre continuidade, concentração, alternância (*flight*) e intermitência (pulso) da propaganda.

■ **Continuidade** significa exposições regulares durante determinado período. Geralmente, os anunciantes utilizam a propaganda contínua em casos de ampliação de mercado, com itens comprados com frequência ou com uma categoria de compradores bem definida.



- **Concentração** significa utilizar todos os recursos destinados à propaganda em um único período. Tal estratégia aplica-se a produtos vendidos em uma única ocasião ou por temporada.
- **Alternância**, ou *flight*, implica fazer propaganda durante um período, seguido de um hiato sem propaganda e de um segundo período de intensa exposição. É utilizada quando os recursos são limitados, o ciclo de compra é relativamente descontínuo e quando se trata de itens sazonais.
- **Intermitência**, ou pulso, é a propaganda contínua em níveis baixos, reforçada periodicamente por ondas de atividade mais intensas. Ela se utiliza da força da propaganda contínua e alternada para criar uma estratégia de programação balanceada. Seus defensores acreditam que o público compreende a mensagem mais completamente, além de ser mais econômica.<sup>43</sup>

Uma empresa deve decidir como alocar seu orçamento de propaganda tanto no espaço como no tempo. Dizemos que ela faz ‘compras nacionais’ quando veicula propagandas nas redes de TV ou revistas de circulação nacional. Faz ‘compras pontuais’ quando adquire horário na TV em apenas alguns mercados ou em edições regionais de revistas. Esses mercados são chamados *áreas de influência dominante* ou *áreas designadas de marketing*. Dizemos, ainda, que a empresa faz ‘compras locais’ quando anuncia em jornais, rádios ou outdoors locais.

## AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA PROPAGANDA

Muitos anunciantes tentam avaliar o efeito da comunicação de uma propaganda, isto é, o efeito potencial sobre a conscientização, o conhecimento e a preferência, além de também gostarem de analisar o efeito da propaganda sobre as vendas.

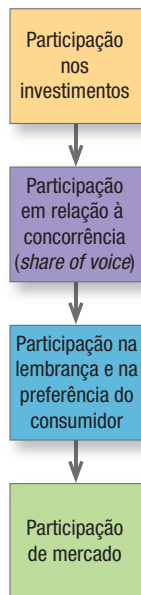
**PESQUISA DE EFEITO DA COMUNICAÇÃO** A **pesquisa de efeito da comunicação**, também chamada *pré-teste de texto*, procura determinar se uma propaganda comunica a mensagem de maneira eficaz. Ela deve ser feita antes e depois de a propaganda ser veiculada. A Tabela 20.2 descreve algumas técnicas específicas de pesquisa pré-teste de propaganda.

**Tabela 20.2** Técnicas de pesquisa pré-teste de propaganda

<p><b>Para propagandas impressas</b></p> <p>A Starch e a Gallup &amp; Robinson, Inc. são duas empresas que fazem serviços de pré-teste de mídia impressa. Anúncios-teste são veiculados em revistas, então distribuídas aos consumidores. Mais tarde, faz-se contato com esses consumidores e eles são entrevistados. Testes de lembrança são usados para determinar a eficácia da propaganda.</p>
<p><b>Para mídia eletrônica</b></p> <p><b>Testes domiciliares:</b> um vídeo é levado à casa de consumidores-alvo, ou é baixado pela internet, para que eles assistam aos comerciais.</p> <p><b>Testes externos:</b> em trailers colocados em shopping centers, dá-se aos visitantes a oportunidade de escolher uma série de marcas em uma simulação de situação de compra. Em seguida, os consumidores assistem comerciais e recebem cupons para serem usados no shopping. Avaliando o resgate dos cupons, os anunciantes podem estimar a influência dos comerciais no comportamento de compra.</p> <p><b>Testes de audiência restrita:</b> convidam-se consumidores para assistir a um novo seriado de TV em uma sala de projeção, juntamente com alguns comerciais. Antes de começar o programa, os consumidores indicam marcas preferidas em diferentes categorias. Depois da apresentação, pede-se novamente aos consumidores que escolham suas marcas preferidas em várias categorias. Mudanças de preferência avaliam o poder de persuasão dos comerciais.</p> <p><b>Testes de audiência aberta:</b> selecionam-se pessoas para assistir a um programa em uma emissora de TV aberta e, no decorrer do programa, o comercial a ser testado é exibido. Também podem ser selecionadas pessoas dentre os espectadores que assistiram ao programa. Os entrevistados devem relatar o que se lembram do comercial.</p>

Os críticos do pré-teste afirmam que as agências podem criar propagandas que se saiam bem nos testes, mas que não necessariamente gerem bons resultados no mercado. Os defensores dessa tática, por sua vez, sustentam que pode trazer informações úteis de diagnóstico e que, de qualquer forma, não deve ser usada como o único critério de decisão. Reconhecida amplamente como uma das melhores anunciantes, a Nike tem fama de efetuar pouquíssimos pré-testes.

**Figura 20.4** Fórmula para avaliar os diversos estágios do impacto da propaganda sobre as vendas



Muitos anunciantes também conduzem pós-testes para avaliar o impacto geral de uma campanha de propaganda já concluída. Se a empresa desejava aumentar a conscientização de marca de 20% para 50% e só conseguiu aumentá-la para 30%, significa que ela investiu pouco, suas propagandas eram fracas ou algum outro fator foi ignorado.

**PESQUISA DE EFEITO SOBRE VENDAS** Quais as vendas geradas por uma propaganda que aumenta em 20% a conscientização de marca e em 10% a preferência de marca? Quanto menos desses fatores houver, ou quanto mais controláveis forem, mais fácil será medir o efeito sobre as vendas. O impacto sobre as vendas é mais fácil de ser medido em situações de marketing direto e mais difícil em propagandas para a construção de imagem corporativa ou de marca.

As empresas geralmente se interessam em saber se estão gastando mais ou menos do que deviam com propaganda. Um meio de responder a essa questão é trabalhar com a fórmula descrita na Figura 20.4. A *participação nos investimentos em propaganda* de uma empresa produz determinada participação em comparação com a concorrência (*share of voice*) — isto é, a proporção da propaganda que uma empresa faz sobre um produto em relação a toda a propaganda que é feita sobre ele —, que conquista uma *participação na lembrança e na preferência do consumidor* (*share of mind* e *share of heart*, respectivamente) e, em última instância, uma *participação de mercado*.

Os pesquisadores podem avaliar o impacto sobre as vendas pela *abordagem histórica*, que utiliza técnicas de estatística avançadas para estabelecer uma correlação entre as vendas passadas e as despesas incorridas com propaganda.<sup>44</sup> Outros pesquisadores utilizam um *modelo experimental* para medir o impacto da propaganda sobre as vendas. Um número crescente de empresas têm se empenhado em medir o efeito sobre as vendas dos investimentos em propaganda, em vez de realizar apenas avaliações do efeito comunicativo.<sup>45</sup> A Millward Brown International realizou estudos de acompanhamento no Reino Unido durante muitos anos com o objetivo de fornecer informações para auxiliar os anunciantes a decidirem se a propaganda, de fato, ajudava a marca.<sup>46</sup>

## Promoção de vendas

Ingrediente-chave em campanhas de marketing, a **promoção de vendas** consiste em um conjunto de ferramentas de incentivo, a maioria para curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos específicos por parte do consumidor ou do canal de distribuição.<sup>47</sup> Enquanto a propaganda oferece uma *razão* para comprar, a promoção de vendas oferece um *incentivo*.

## PROPAGANDA VERSUS PROMOÇÃO

A porcentagem dos investimentos em promoção de vendas dentro do orçamento anual cresceu por vários anos, embora tenha desacelerado recentemente. Os consumidores começaram a se desligar das promoções: nos Estados Unidos, o resgate de cupons atingiu o pico em 1992 com 7,9 bilhões de cupons trocados, mas caiu para 2,9 bilhões em 2013.<sup>48</sup> Uma leva incessante de redução de preços, cupons, ofertas e prêmios também pode desvalorizar o produto na percepção dos consumidores. Tendo recorrido a financiamento sem juros, descontos polpudos em dinheiro e planos especiais de *leasing* para impulsionar as vendas no cenário econômico que se seguiu a um período de recessão econômica, as montadoras de automóveis encontraram, desde então, dificuldade em desacostumar os consumidores de descontos.<sup>49</sup>

O conceito de promoção de vendas inclui ferramentas de *promoção de longo prazo* (*consumer franchise building*) que divulgam uma mensagem de venda em conjunto com a oferta, como no caso de amostras grátis, cartões de fidelidade, cupons com uma mensagem de venda e prêmios relacionados ao produto. As ferramentas de promoção de vendas que *não* visam à construção de marca incluem pacotes de produtos com desconto, prêmios ao consumidor não relacionados ao produto, concursos e sorteios, ofertas de reembolso em dinheiro e bonificações ao canal de distribuição.

As promoções em mercados de alta similaridade de marcas geram vendas altas no curto prazo, mas pouco ganho permanente em preferência de marca no longo prazo. Em mercados nos quais há grande disparidade entre as marcas, as promoções de vendas podem alterar as participações de mercado em bases permanentes. Além de trocar de marca, os consumidores podem

ser estimulados a estocar — comprar o produto antes do habitual (antecipação da compra) ou comprar quantidades extras. Contudo, as vendas podem apresentar um declínio pós-promoção.<sup>50</sup>

As promoções de preço podem não aumentar o volume total permanente de uma categoria. Um estudo sobre mais de mil promoções concluiu que apenas 16% delas se pagavam.<sup>51</sup> Concorrentes com pouca participação de mercado consideram vantajoso utilizar promoção de vendas porque não têm condições de acompanhar os altos orçamentos de propaganda das líderes e tampouco conseguem espaço nas gôndolas sem oferecer bonificações comerciais ou estimular o consumidor a experimentar um produto sem dar incentivos. As marcas dominantes não costumam fazer ofertas com frequência, porque a maioria subsidia somente os que já são usuários.

As promoções de longo prazo podem oferecer o melhor de dois mundos — construir brand equity e, ao mesmo tempo, promover o giro de produtos. McDonald's, Dunkin' Donuts e Starbucks distribuíram milhões de amostras de novos produtos porque é uma ação apreciada pelos consumidores e que, muitas vezes, gera mais vendas no longo prazo para produtos de qualidade.<sup>52</sup> A campanha *Love at First Sniff* (Amor à primeira fragrância), da Gain, usou mala direta e blocos de anotação perfumados distribuídos na loja, além do circuito interno de TV ShelfVision, para induzir os consumidores a sentirem a fragrância do produto, o que resultou em um aumento de quase 500% de remessas em relação à meta.<sup>53</sup>

A área de mais rápido crescimento em promoções de vendas é a de cupons digitais, resgatados via celular ou baixados diretamente para a impressora de um consumidor. Cupons digitais eliminam custos de impressão, reduzem desperdício de papel, são facilmente atualizáveis e apresentam maiores índices de resgate. A Coupons.com recebe 620 mil visitantes diários à procura de ofertas, enquanto a CoolSavings.com recebe 120 mil visitantes em busca de cupons e ofertas, além de dicas e artigos úteis, boletins informativos, receitas, sorteios, experimentação gratuita, amostras grátis e muito mais. Muitos varejistas têm oferecido cupons personalizados com base no histórico de compras do consumidor.<sup>54</sup> Uma empresa desenvolveu uma forma bastante diferente de oferecer descontos.<sup>55</sup>

**GROUPON** O Groupon foi lançado em 2008 com o propósito de ajudar as empresas a alavancar a internet e o e-mail para usar promoções como uma forma de propaganda. Mais especificamente, a empresa envia à sua ampla base de assinantes uma oferta diária em tom jocoso — podendo ser uma porcentagem ou um valor monetário de desconto em relação ao preço normal — para um bem ou um serviço de determinada marca. Com esses e-mails de desconto, o Groupon oferece às empresas clientes três benefícios: aumento da exposição da marca ao consumidor, possibilidade de discriminar preços e geração do 'fator de buzz'. O Groupon retém de 40 a 50% das receitas em cada negócio feito. Muitas promoções são

oferecidas em nome de varejistas locais, como spas, academias de ginástica e restaurantes, mas o Groupon também gerencia negócios em nome de marcas nacionais. Algumas empresas reclamaram que o Groupon atrai apenas os interessados em ofertas e não é tão eficaz assim na conversão de clientes regulares. Um estudo descobriu que 32% das empresas perderam dinheiro e 40% disseram que não usariam tal promoção novamente, sendo que, no setor de serviços, os restaurantes apresentaram os piores resultados, enquanto os spas e os salões de beleza foram os mais bem-sucedidos. O Groupon tem tentado inovar de várias maneiras. Alavancando sua enorme força de vendas para comercializar o Groupon Now,

atrai empresas locais para oferecer negócios em horários e locais específicos via web ou celular. O aplicativo para iPhone desse novo serviço tem dois botões — 'Estou entediado' e 'Estou com fome' — para ativar ofertas em tempo real. Para as empresas, esse serviço é uma forma de gerar tráfego em tempos de recessão. Até mesmo um restaurante concorrido pode pensar em algum desconto para o meio do dia ou o meio da semana, ciente de que raramente estará lotado nesses períodos. Depois de um IPO (oferta pública inicial, do inglês *initial public offering*) badalado, suas ações não tiveram um bom desempenho, já que o Groupon tem patinado para encontrar a fórmula certa de negócio.

## PRINCIPAIS DECISÕES

Ao usar a promoção de vendas, a empresa deve definir seus objetivos, selecionar as ferramentas, desenvolver e pré-testar o plano, implementá-lo e controlá-lo para depois avaliar os resultados.

**ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS** Os objetivos da promoção de vendas derivam de objetivos de comunicação mais amplos, que, por sua vez, decorrem de objetivos de marketing básicos, desenvolvidos para o produto.

- No caso dos *consumidores*, os objetivos envolvem o incentivo às compras em maiores quantidades, a experimentação do produto por não usuários e a atração de usuários instáveis

das marcas concorrentes. Se algum dos que trocaram de marca não o teriam feito de outra forma, a promoção pode render incrementos de longo prazo em participação de mercado.<sup>56</sup> O ideal é que as promoções voltadas aos consumidores exerçam impacto de curto prazo nas vendas, assim como efeitos de longo prazo no brand equity.<sup>57</sup>

- No caso do *varejo*, os objetivos consistem em persuadir os varejistas a adquirir novos itens e manter maiores níveis de estoque, estimular a compra fora de época e o estoque de itens relacionados, equiparar as promoções da concorrência, construir fidelidade à marca e conquistar acesso a novos pontos de varejo.
- Para a *força de vendas*, os objetivos incluem o apoio a um novo produto ou modelo, o incentivo a uma maior prospecção de vendas e o estímulo a vendas fora de época.

**SELEÇÃO DAS FERRAMENTAS DE PROMOÇÃO PARA O CONSUMIDOR** O responsável pelo planejamento de promoções deve levar em conta o tipo de mercado, os objetivos da promoção de vendas, as condições de competitividade e a eficácia de custo de cada ferramenta. As principais ferramentas de promoção para o consumidor estão resumidas na Tabela 20.3. As *promoções do fabricante* são ilustradas pelo uso na indústria automobilística de descontos e brindes para incentivar *test-drives* e compras, além de valorizar o carro usado na troca por um novo. Já as *promoções do varejista* caracterizam-se por redução de preços, destaque dos atributos do produto, cupons de desconto e concursos ou prêmios oferecidos pelo varejista.<sup>58</sup>

**Tabela 20.3** Principais ferramentas de promoção para o consumidor

<b>Amostras:</b> oferta gratuita de determinada quantidade de um produto entregue de porta em porta, enviada pelo correio, retirada em uma loja, anexada a outro produto ou exibida em um anúncio.
<b>Cupons:</b> cédulas que conferem ao portador o direito a um desconto declarado na compra de um produto específico; são enviadas pelo correio, acompanham outros produtos ou são inseridas em anúncios de revistas e jornais.
<b>Ofertas de reembolso em dinheiro pós-venda (rebates):</b> proporcionam uma redução de preço depois da compra e não na própria loja. O consumidor envia determinado comprovante de compra ao fabricante, que reembolsa parte do valor pago pelo correio.
<b>Pacotes de produtos com desconto:</b> oferecem aos consumidores descontos sobre o preço regular de um produto, estampados na etiqueta ou no pacote. Um <i>pacote com preço reduzido</i> é um pacote de um único produto vendido a um preço reduzido (como dois pelo preço de um). Um <i>pacote conjugado</i> são dois produtos relacionados vendidos juntos (como uma escova de dentes e um creme dental).
<b>Brindes:</b> mercadoria oferecida a um preço relativamente baixo ou grátis, como incentivo à compra de outro produto. O brinde pode acompanhar o produto dentro da embalagem ou ser anexado ao pacote. Pode também ser enviado pelo correio a consumidores que mandam um comprovante de compra, como a tampa da embalagem ou um código de barras. Já o brinde <i>self-liquidating</i> é vendido abaixo de seu preço normal de varejo a consumidores que compram o produto.
<b>Programas de fidelidade:</b> programas que oferecem recompensas relacionadas à frequência e à intensidade na aquisição de bens ou serviços da empresa.
<b>Prêmios (concursos, sorteios, jogos):</b> oportunidades de ganhar dinheiro, viagens ou mercadorias como decorrência da compra de um produto. Um <i>concurso</i> conchama os consumidores a fazer uma inscrição, a ser examinada por um corpo de jurados que escolherá os melhores. Já em um <i>sorteio</i> , solicita-se aos consumidores que inscrevam seu nome para premiação aleatória. Um <i>jogo</i> dá algo aos consumidores que pode ajudá-los a ganhar um prêmio toda vez que efetuam uma compra – números de bingo, palavras com letras faltando, entre outros.
<b>Recompensas por comprar o produto:</b> valores em dinheiro ou outras formas que sejam proporcionais à compra, fornecidos por um revendedor ou grupo de revendedores.
<b>Experimentação gratuita:</b> compradores potenciais são incentivados a experimentar o produto sem nenhum ônus na expectativa de que o comprem posteriormente.
<b>Garantias do produto:</b> promessas explícitas ou implícitas de uma empresa de que seu produto terá o desempenho especificado ou de que, em caso de falha, será consertado ou terá seu valor reembolsado ao consumidor dentro de determinado prazo.
<b>Promoções combinadas:</b> duas ou mais marcas ou empresas se unem oferecendo cupons de desconto ou reembolsos e promovendo concursos para aumentar seu poder de atração.
<b>Promoções cruzadas:</b> utilização de uma marca para anunciar outra não concorrente.
<b>Displays e demonstrações no ponto de venda (PDV):</b> displays e demonstrações que ocorrem no ponto de venda.



**SELEÇÃO DAS FERRAMENTAS DE PROMOÇÃO PARA O VAREJO** Os fabricantes costumam usar uma série de ferramentas promocionais para o canal de distribuição (veja a Tabela 20.4).<sup>59</sup> Eles dão incentivos monetários aos revendedores por quatro razões: (1) para persuadir o varejista ou o atacadista a estocar a marca; (2) para convencê-lo a ter em estoque mais unidades do que o habitual; (3) para induzir os varejistas a promover a marca, expondo-a mais ou reduzindo seu preço; e (4) para estimular os varejistas e seus vendedores a aumentar a venda do produto.

**Tabela 20.4** Principais ferramentas de promoção para o varejo

<b>Desconto direto:</b> desconto concedido no preço de tabela em cada caixa comprada durante um período estipulado.
<b>Bonificação:</b> quantia oferecida em troca de o varejista concordar em destacar os produtos do fabricante de alguma maneira. Uma <i>bonificação de propaganda</i> compensa os varejistas por propagandas com o produto do fabricante. Já uma <i>bonificação de exposição</i> compensa-os por darem qualquer tipo de destaque na exposição do produto.
<b>Mercadorias gratuitas:</b> ofertas de caixas extras de mercadoria a intermediários que comprem certa quantidade ou que incluam no pedido determinado sabor ou tamanho.

A força crescente dos grandes varejistas aumentou sua capacidade de exigir promoção ao canal de distribuição.<sup>60</sup> A força de vendas da empresa e seus gerentes de marca geralmente não se entendem sobre como fazer promoções para o varejo. Os primeiros dizem que os varejistas locais não manterão os produtos da empresa na prateleira a menos que recebam mais verbas de promoção, enquanto os gerentes de marca querem concentrar os orçamentos limitados em promoção para o consumidor e em propaganda.

Os fabricantes quase sempre acham difícil policiar os varejistas para se certificar de que cumprem o acordo e cada vez mais exigem comprovações de desempenho antes de pagar qualquer bonificação. São vários os desafios envolvidos no gerenciamento de promoções para o varejo:

- Alguns varejistas vêm praticando a *compra antecipada*, isto é, compram durante a vigência da oferta uma quantidade maior do que podem vender imediatamente. Com isso, o fabricante tem de programar mais produção do que o planejado e arcar com os custos de turnos e horas extras.
- Outros varejistas estão praticando o *desvio*, ou seja, compram mais caixas do que o necessário em uma região em que o fabricante fez a oferta e encaminham o excedente para suas lojas em regiões em que não foi feita.

Para evitar a compra antecipada e o desvio, os fabricantes limitam a quantidade a ser vendida com desconto, ou produzem e distribuem menos do que o pedido total, a fim de minimizar a produção.<sup>61</sup>

Por tudo isso, muitos fabricantes sentem que a promoção para o varejo se transformou em um pesadelo, uma vez que contém várias camadas de negociação, é complexa de administrar e frequentemente resulta em perda de receita.

### SELEÇÃO DAS FERRAMENTAS DE PROMOÇÃO DE NEGÓCIOS E PARA FORÇA DE VENDAS

As empresas investem bilhões em ferramentas de promoção de negócios e em equipes de vendas (veja a Tabela 20.5). Essas ferramentas são usadas para identificar perspectivas de negócios, impressionar e recompensar os consumidores e motivar a equipe de vendas.<sup>62</sup> É comum as empresas desenvolverem orçamentos para cada ferramenta promocional, os quais permanecem razoavelmente constantes de ano para ano. Para muitas novas empresas que querem fazer alarde junto ao público-alvo, especialmente no mundo B2B, as feiras comerciais são uma ferramenta importante, mas seu custo por contato é o maior de todas as opções de comunicação.

Tabela 20.5 Principais ferramentas de promoção de negócios e para a força de vendas

**Feiras e convenções:** todos os anos, as associações setoriais organizam feiras comerciais e convenções. Trata-se de um negócio multibilionário, com empresas que chegam a utilizar até 35% de seu orçamento anual de promoção em eventos desse tipo. O público de uma feira nos Estados Unidos pode chegar a 70 mil pessoas, como no caso de grandes feiras promovidas pelo setor hoteleiro ou de bares e restaurantes. A International Consumer Electronics Show (CES) é uma das maiores feiras de negócios e tecnologia do mundo com mais de 180 mil visitantes em 2017. Os expositores esperam obter diversos benefícios, inclusive gerar novos negócios, manter contato com a clientela, lançar produtos, identificar novos consumidores, vender mais aos clientes atuais e divulgar informações sobre produtos por meio de impressos, vídeos e outros materiais audiovisuais.

**Concursos de vendas:** têm como objetivo incentivar a equipe de vendas ou os revendedores a aumentar seus resultados em um período estipulado, oferecendo prêmios (em dinheiro, viagens ou pontos) àqueles que têm sucesso.

**Brindes:** artigos úteis e baratos com o nome e o endereço da empresa e, às vezes, uma mensagem promocional, oferecidos pelos vendedores a clientes e consumidores potenciais. São brindes comuns como canetas, calendários, chaveiros, lanternas, sacolas e blocos de notas.

**DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA** No planejamento de programas de promoção de vendas, os profissionais de marketing integram cada vez mais diversos tipos de mídia em um conceito de campanha total, como é possível verificar na premiada promoção descrita a seguir.<sup>63</sup>

**SAMSUNG** Para promover sua onerosa (US\$ 450) marca de câmeras Galaxy, a Samsung desenvolveu uma campanha inteligente envolvendo dispositivos móveis e de cunho social: *Life's a Photo: Take It* (A vida é uma foto pronta para ser clicada). Um concurso de dois meses pediu a 32

dos mais famosos influenciadores do Instagram, representando oito mercados internacionais, que trocassem seu aplicativo favorito de câmera para celulares pela câmera Galaxy. Eles deviam usar a nova câmera para mostrar sua cidade no Instagram e no Tumblr a fim de provar que era a mais

fotogênica. A cada semana um recurso diferente da câmera era exibido e os fãs votavam em suas fotos favoritas. O vídeo da campanha foi visualizado 1,3 milhão de vezes, o reconhecimento de marca da câmera Galaxy melhorou 58% e a intenção de compra aumentou 115%.

Para tomar decisões sobre a utilização de um incentivo em particular, os profissionais de marketing devem determinar primeiramente seu *volume*, atentando-se ao mínimo a ser atingido para que a promoção tenha sucesso. Em segundo lugar, o gerente de marketing precisa estabelecer as *condições* de participação, podendo oferecer incentivos a todos ou a grupos selecionados. Terceiro, é preciso estipular a *duração* do programa. Quarto, escolher um *meio de distribuição*, por exemplo, um cupom de desconto pode ser distribuído na embalagem, em lojas, pelo correio ou em anúncios. Quinto, o gerente de marketing precisa estabelecer o *timing* da promoção. Por fim, é necessário determinar o *orçamento total da promoção de vendas*. O custo de uma promoção em particular é composto da soma do custo administrativo (impressão, postagem e promoção da oferta) e do custo do incentivo (o prêmio ou o desconto, incluindo os custos de resgate) multiplicado pelo número esperado de unidades vendidas. O custo de uma oferta com cupons deve levar em conta que apenas uma parte será resgatada pelos consumidores.

**IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROGRAMA** Os gerentes de marketing devem elaborar planos de implementação e controle que cubram o tempo de produção e o tempo de venda para cada promoção. O *tempo de produção* é aquele necessário para preparar o programa antes de lançá-lo. O *tempo de venda* começa com o lançamento promocional e termina quando aproximadamente 95% da mercadoria em oferta está em poder do consumidor.

Os fabricantes podem avaliar seus programas usando dados de vendas, pesquisas com consumidores e experimentações.

- Os *dados de venda* (obtidos por leitoras de códigos de barras) ajudam a analisar os tipos de pessoa que aproveitam as promoções, o que compravam antes da promoção e como se comportaram depois em relação à marca e a outras concorrentes. A promoção funciona melhor quando atrai clientes da concorrência e esses clientes mudam de marca.
- *Pesquisas com consumidores* podem revelar quantos se lembram das promoções, o que acharam delas, quantos aproveitaram as ofertas e como a promoção afetou o comportamento posterior em relação à escolha da marca.<sup>64</sup>

■ As *experimentações* levam em conta a variação de atributos como valor de incentivo, duração e meio de distribuição. É possível, por exemplo, enviar cupons para metade das residências de certo painel de consumidores. Dados de leitoras de códigos de barras podem ser utilizados para observar se os cupons levaram mais pessoas a comprar o produto e em quais momentos.

Há outros custos envolvidos em cada promoção em particular. O primeiro deles é o risco de afetar a fidelidade à marca no longo prazo. Em segundo lugar, as promoções podem ser mais onerosas do que parecem; algumas inevitavelmente acabam nas mãos dos consumidores errados. Além disso, existem os custos da execução de operações especiais, do trabalho extra dos vendedores e dos requisitos de manuseio. E, finalmente, algumas promoções irritam os varejistas, que podem exigir compensações comerciais suplementares ou se recusarem a cooperar.

## Eventos e experiências

O IEG Sponsorship Report projetou um investimento de US\$ 19,8 bilhões em patrocínios na América do Norte em 2013, sendo 70% desse valor reservado para esportes; 10% para turnês e outras atrações de entretenimento; 4% para festivais, feiras e eventos anuais; 4% para artes; 3% para associações e entidades; e 9% para o marketing de causas.<sup>65</sup> Fazer parte de um momento relevante na vida pessoal dos consumidores por meio de eventos e experiências pode ampliar e aprofundar o relacionamento de uma empresa ou marca com o mercado-alvo.

O contato diário com as marcas também pode afetar as atitudes e crenças do consumidor em relação a elas. A *atmosfera* é um ‘ambiente calculado’ que cria ou reforça inclinações à compra do produto. Escritórios de advocacia decorados com tapetes orientais e mobília de carvalho, por exemplo, comunicam ‘estabilidade’ e ‘sucesso’.<sup>66</sup> Um hotel cinco estrelas, por sua vez, pode utilizar candelabros elegantes, colunas de mármore e outros sinais tangíveis de luxo.

## OBJETIVOS DOS EVENTOS

Do ponto de vista das empresas, há uma série de motivos para patrocinar eventos.

1. **Criar identificação com um mercado-alvo ou com um estilo de vida específico.** Os clientes podem ser segmentados com base em dados geográficos, demográficos, psicológicos ou comportamentais dependendo do evento. A Old Spice patrocina torneios esportivos estudantis — como o campeonato de basquete universitário Old Spice Classic no final de novembro — para destacar a relevância do produto e distribui amostras grátis entre seu público-alvo masculino com idade entre 16 e 24 anos.
2. **Aumentar a exposição do nome da empresa ou do produto.** O patrocínio quase sempre oferece a exposição sustentada da marca, condição necessária para reforçar sua visibilidade. A lembrança espontânea de patrocinadores da Copa do Mundo, como Emirates, Hyundai, Kia e Sony, beneficiou-se da repetição da marca e exposição de propaganda no decorrer de um mês de duração do torneio.
3. **Criar ou reforçar as percepções do consumidor quanto a associações-chave com a imagem da marca.** Os eventos em si possuem associações que ajudam a criar ou reforçar as associações de marca.<sup>67</sup> Para fortalecer sua imagem e apelo junto a duas áreas vitais da cultura norte-americana, o Toyota Tundra optou por patrocinar os torneios de pesca B.A.S.S e a turnê de música country Brooks & Dunn.
4. **Intensificar a imagem corporativa.** O patrocínio pode melhorar a percepção de que a empresa é simpática e tem prestígio. Embora a Visa veja seu patrocínio de longa data das Olimpíadas como um meio de ampliar o reconhecimento internacional da marca e aumentar seu uso e volume, isso também inspira patriotismo e explora o espírito olímpico.
5. **Criar experiências e provocar sensações.** As sensações provocadas por um evento empolgante ou recompensador também podem ser associadas indiretamente à marca. Os modelos da Audi tiveram destaque no sucesso de bilheteria *Homem de Ferro 2*, em 2010, incluindo o R8 Spyder pessoal do personagem principal Tony Stark, os SUVs A8, Q5 e Q7 e o hatch A3.

Após uma *blitz* de marketing que durou um mês, pesquisas revelaram que a comunicação boca a boca positiva sobre a marca havia dobrado.<sup>68</sup>

6. **Expressar compromisso com a comunidade ou com questões sociais.** O marketing de causas consiste em patrocínios que envolvem a associação da empresa com organizações sem fins lucrativos e instituições de caridade. Empresas como Timberland, Stoneyfield Farms, Home Depot, Starbucks, American Express e Tom's of Maine transformaram o marketing de causas no alicerce de seus programas de marketing.
7. **Entreter os principais clientes ou recompensar os melhores funcionários.** Muitos eventos oferecem tendas de recepção e outros serviços ou atividades especiais que ficam disponíveis apenas aos patrocinadores e seus convidados. Esse tipo de agrado inspira boa vontade e estabelece valiosos contatos comerciais. Pela perspectiva do funcionário, os eventos podem melhorar a participação e a autoestima ou ser usados como incentivos. O BB&T Corp., grande empresa de serviços bancários e financeiros nas regiões sul e sudeste dos Estados Unidos, usou seu patrocínio da NASCAR Busch Series para entreter clientes corporativos e seu patrocínio de um pequeno campeonato de beisebol para gerar entusiasmo entre seus funcionários.<sup>69</sup>
8. **Permitir oportunidades de merchandising ou promoções.** É comum os profissionais de marketing associarem concursos ou sorteios, merchandising dentro da loja, resposta direta e outras atividades de marketing a um evento. Empresas como Ford e Coca-Cola patrocinaram uma série de sucesso na TV norte-americana, a *American Idol*, com esse objetivo.

Apesar dessas vantagens potenciais, o resultado de um evento pode ser imprevisível e escapar ao controle do patrocinador. Embora muitos consumidores valorizem os patrocinadores por oferecer o suporte financeiro que torna possível a realização de um evento, alguns podem se ressentir com o caráter comercial que possui.

Grandes eventos esportivos, como a Copa do Mundo da FIFA, atraem patrocínios vultosos.



Créditos: © ZUMA Press, Inc./Alamy.

## PRINCIPAIS DECISÕES DE PATROCÍNIO

O sucesso de uma ação de patrocínio passa pela escolha dos eventos apropriados, pela criação do plano de patrocínio ideal para o evento e pela avaliação dos efeitos que produz.<sup>70</sup>

**ESCOLHA DE EVENTOS** Em virtude da diversidade de oportunidades existentes e do enorme investimento envolvido, os profissionais de marketing têm se tornado mais seletivos quando se trata da escolha de eventos a serem patrocinados. Os objetivos de marketing e a estratégia de comunicação que foram definidos para a marca devem ser cumpridos pelo evento, que, por sua vez, deve contar com reconhecimento suficiente, possuir a imagem desejada e ser capaz de criar os efeitos desejados nesse mercado-alvo. Os consumidores devem atribuir imagens favoráveis ao patrocinador por seu envolvimento no evento. O evento ideal é singular, mas não está comprometido com muitos patrocinadores, possibilita atividades de marketing complementares e reflete ou aprimora a imagem corporativa ou da marca do patrocinador.<sup>71</sup>



**ELABORAÇÃO DE PLANOS DE PATROCÍNIO** Muitos profissionais de marketing acreditam que o plano de marketing que acompanha o patrocínio de um evento é, no fim das contas, o que determina seu sucesso. Pelo menos o dobro ou o triplo do valor do investimento de patrocínio deve ser aplicado em atividades de marketing relacionadas.

A *criação do evento* é uma habilidade particularmente importante na divulgação de movimentos de captação de recursos para organizações filantrópicas. Os captadores de recursos vêm criando um vasto repertório de eventos especiais, como comemorações de aniversários, exposições de arte, leilões, noites beneficentes, lançamentos de livros, festivais de bolos, concursos, danças, jantares, feiras, desfiles de moda, teletons, bazares, turnês e caminhadas.

Mais empresas passaram a usar seus nomes para patrocinar arenas, estádios e outros locais que sediam eventos. Bilhões foram gastos na última década pelo direito de dar nome a grandes instalações esportivas na América do Norte. Mas, como ocorre com qualquer forma de patrocínio, a questão mais importante a considerar são as atividades complementares de marketing.

**AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES DE PATROCÍNIO** Avaliar o sucesso de eventos não é tarefa fácil. A seção *Memorando de marketing: Como medir patrocínios de alto desempenho* apresenta diretrizes cruciais para questões de avaliação de patrocínios propostas pela consultoria especializada IEG.

## MEMORANDO DE Marketing

### COMO MEDIR PATROCÍNIOS DE ALTO DESEMPENHO

1. *Avalie os resultados e não o que foi executado.* Concentre-se no que um patrocínio realmente gerou em vez de naquilo que um patrocinador obteve ou fez — em vez de focar as cinco mil pessoas impactadas em um evento, avalie quantas delas podem ser classificadas como parte do mercado-alvo e qual é a provável taxa de conversão entre sua experimentação e seu comportamento futuro.
2. *Defina objetivos e pontos de referência desde o início.* Objetivos específicos ajudam a identificar quais indicadores devem ser monitorados. O objetivo de motivar a força de vendas e os distribuidores pede indicadores diferentes do que o objetivo de construir uma imagem de marca e seus principais benefícios. Compare indicadores em relação aos efeitos do patrocínio *versus* o que teria acontecido sem ele.
3. *Avalie o retorno de cada objetivo em relação a sua participação proporcional nos investimentos realizados.* Classifique os objetivos em ordem de importância e faça a alocação do orçamento total de patrocínio para cada um desses objetivos.
4. *Avalie o comportamento.* Realize uma análise completa de vendas para identificar mudanças no comportamento de mercado como resultado do patrocínio.
5. *Aplique os pressupostos e os índices usados por outros departamentos dentro da empresa.* Aplicar os métodos estatísticos usados por
6. *Pesquise as identidades emocionais dos clientes e mensure os resultados de vínculos emocionais.* De que forma um patrocínio afeta psicologicamente os consumidores, além de facilitar e aprofundar as relações de fidelidade no longo prazo?
7. *Identifique as regras grupais.* Qual é a força de uma comunidade imbuída no evento patrocinado ou em seus participantes? Há grupos formais que compartilham interesses que serão afetados pelo patrocínio?
8. *Inclua a redução de custos nos cálculos de ROI.* Compare as despesas que uma empresa já fez no passado para alcançar um objetivo específico com as despesas alocadas para atingir o mesmo objetivo por meio de patrocínio.
9. *Segmente os dados.* Um patrocínio afeta cada segmento de mercado de uma forma diferente. Decompor um mercado-alvo em segmentos menores permite identificar melhor os efeitos do patrocínio.
10. *Colete dados normativos.* Desenvolva um conjunto básico de critérios de avaliação que possam ser aplicados em qualquer tipo de plano de patrocínio.

Fonte: IEG SPONSORSHIP CONSULTING. Measuring High Performance Sponsorship Programs. IEG Executive Brief, 2009.

Os **métodos da oferta** avaliam a extensão da cobertura na mídia, por exemplo, o número de segundos em que a marca fica nitidamente visível na tela da TV ou o número de centímetros na cobertura da mídia impressa sobre um evento que cita a marca. Essa medida de ‘aparções’ potenciais é então convertida em um valor equivalente em investimentos com propaganda, de acordo com as taxas relacionadas à propaganda real em determinado veículo de comunicação. Alguns consultores do setor estimam que 30 segundos de exposição do logotipo durante um evento televisionado pode valer de 6 a 10%, ou até 25%, de um comercial de TV de 30 segundos.

Embora os métodos da oferta proporcionem medidas quantificáveis, colocar no mesmo plano a cobertura na mídia e a exposição da propaganda não leva em consideração o conteúdo de cada comunicação recebida pelo consumidor. O anunciante utiliza espaço e tempo na mídia para comunicar uma mensagem estrategicamente concebida. A cobertura da mídia e a

transmissão de TV apenas expõem a marca, não necessariamente incrementam seu significado de forma direta. Apesar de alguns profissionais de relações públicas sustentarem que a cobertura editorial positiva pode valer de cinco a dez vezes o equivalente na propaganda, é raro que um patrocínio apresente um tratamento tão favorável.

O **método da demanda** procura identificar os efeitos que o patrocínio exerce no conhecimento da marca por parte dos consumidores. É possível pesquisar espectadores de eventos com o intuito de medir a lembrança do patrocinador, assim como as atitudes e intenções resultantes em relação a ele.

## CRIAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS

Uma grande parcela do marketing local é o *marketing experiencial*, que não somente comunica atributos e benefícios como também conecta um bem ou serviço a experiências únicas e interessantes. “A ideia não é vender algo, mas demonstrar como uma marca pode enriquecer a vida de um cliente”.<sup>72</sup> Diversas empresas também têm organizado seus próprios eventos e experiências para gerar interesse e envolvimento por parte de consumidores e mídia.

Os consumidores parecem gostar disso. Em uma pesquisa, quatro de cada cinco entrevistados achavam que participar de um evento ao vivo era mais envolvente do que qualquer outra forma de comunicação. A grande maioria também afirmou que o marketing experiencial fornecia mais informações do que outras formas de comunicação, provavelmente fazendo com que contasse aos outros como é participar de um evento e fosse receptiva a outras ações de marketing da marca.<sup>73</sup>

As empresas podem até mesmo criar uma imagem forte ao convidar consumidores em potencial e clientes a visitar sua sede e fábricas.<sup>74</sup> Empresas como Ben & Jerry, Boeing, Crayola e Hershey patrocinam excelentes visitas a suas instalações, atraindo milhões de visitantes por ano. Outras como Hallmark, Kohler e Beiersdorf (fabricantes do creme NIVEA) construíram museus corporativos em sua sede ou nas proximidades para mostrar sua história e o que envolve a fabricação e o marketing de seus produtos. Muitas empresas passaram a criar experiências com produtos e marcas em ambientes internos e externos. Há o World of Coca-Cola em Atlanta e Las Vegas e o M&M's World na Times Square em Nova York.

## Relações públicas

A empresa precisa relacionar-se de maneira construtiva não somente com consumidores, fornecedores e revendedores, mas também com muitos públicos de interesse. Um **público** é todo grupo que tenha um interesse real ou potencial na empresa ou que possa exercer impacto em sua capacidade de atingir seus objetivos. As **relações públicas (RP)** envolvem uma série de programas desenvolvidos para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos em particular.

A empresa sensata toma medidas concretas para administrar relações de sucesso com seus públicos principais. A maioria possui um departamento de relações públicas que monitora as atitudes dos públicos da organização e divulga informações e boletins para construir um bom relacionamento. Os melhores departamentos de RP procuram aconselhar a alta gerência a adotar programas positivos e a eliminar práticas questionáveis, a fim de evitar publicidade negativa. Para tanto, executam as cinco funções a seguir:

1. **Relações com a imprensa.** Apresentam notícias e informações sobre a organização com o melhor enfoque possível.
2. **Publicidade de produto.** Conjuga esforços para divulgar produtos específicos.
3. **Comunicação corporativa.** Mediante comunicações internas e externas, faz com que a empresa seja mais bem compreendida pelos diversos públicos.
4. **Lobby.** Negocia com legisladores e autoridades governamentais a promoção ou a alteração de leis e regulamentações.
5. **Aconselhamento.** Orienta a administração quanto a problemas públicos e quanto às posições e à imagem da empresa, nos bons e nos maus momentos.

## RELAÇÕES PÚBLICAS DE MARKETING

A fim de apoiar a promoção corporativa ou de produtos e a construção de imagem, muitas empresas têm se voltado a atividade de **relações públicas de marketing**. Essa atividade, como a de RP financeira ou a de RP comunitária, atende um cliente especial: o departamento de marketing.

Costumava-se chamar a atividade de relações públicas de marketing de **publicidade**, isto é, a tarefa de assegurar espaço editorial — em oposição ao espaço pago — na imprensa e na mídia eletrônica, com o intuito de promover ou ‘alardear’ um bem, serviço, ideia, lugar, pessoa ou organização. No entanto, o papel de relações públicas de marketing vai além da simples divulgação, exercendo importante função nas seguintes tarefas:

- **Lançamento de produtos.** O impressionante sucesso comercial de brinquedos como as Tartarugas Ninja, os bichinhos Beanie Babies e até a última sensação entre as crianças, as pulseiras Silly Bandz, deve-se, em grande parte, ao esforço de publicidade.
- **Reposicionamento de um produto maduro.** Em um clássico estudo de caso de RP, a cidade de Nova York era muito criticada na imprensa na década de 1970 até o lançamento da campanha *I Love New York* (Eu amo Nova York).
- **Geração de interesse por uma categoria de produtos.** Empresas e associações comerciais usam a atividade de relações públicas de marketing para renovar o interesse em commodities em declínio, como ovos, leite, carne e batatas, e para expandir o consumo de produtos como chá, carne de porco e suco de laranja.
- **Influência sobre grupos-alvo específicos.** O McDonald’s patrocina eventos comunitários especiais em comunidades latino-americanas e afro-americanas para que a marca tenha maior aceitação entre elas.
- **Defesa de produtos que enfrentaram problemas públicos.** Os profissionais de RP precisam estar aptos a administrar crises, como as enfrentadas recentemente por marcas estabelecidas como Tylenol, Toyota e BP.
- **Construção de imagem corporativa que reflita favoravelmente nos produtos.** Os tão esperados discursos de Steve Jobs no evento anual Macworld ajudaram a criar uma imagem inovadora e iconoclasta para a Apple Corporation.

À medida que a propaganda de massa perde força, os gerentes de marketing voltam-se mais para a atividade de relações públicas de marketing, com o intuito de promover conscientização e conhecimento da marca para produtos novos e estabelecidos. Essa atividade é eficiente também na cobertura de comunidades locais e no alcance de grupos específicos, podendo ser mais vantajosa em termos de custo do que a propaganda. Cada vez mais, ela ocorre on-line, mas deve ser planejada em conjunto com a propaganda e outras comunicações de marketing.<sup>75</sup>

Obviamente, relações públicas com criatividade podem influenciar a conscientização do público por uma fração do custo da propaganda. A empresa não paga pelo espaço ou pelo tempo obtido na mídia; paga somente para sua equipe desenvolver e divulgar fatos relevantes e gerenciar determinados acontecimentos. Uma história interessante que capte a atenção da mídia pode equivaler a um investimento milionário em propaganda. Alguns especialistas afirmam que os consumidores são cinco vezes mais propensos a ser influenciados pela mensagem editorial do que pela propaganda. Vejamos um exemplo de uma premiada campanha de relações públicas.<sup>76</sup>

**MEOW MIX** Uma marca histórica, a Meow Mix Cat Food, decidiu explorar suas raízes e resgatar um de seus elementos de marca mais identificáveis: um jingle com refrão repetitivo de miado, fora do ar há 16 anos. O cantor e apresentador de *reality show* da TV Ceelo Green e seu gato persa Purrfect foram

os escolhidos para fazer as honras. O vídeo com Green cantando uma versão remixada do jingle em um dueto com Purrfect atraiu atenção geral. A história recebeu 1,2 mil colocações de mídia e 535 milhões de impressões de mídia, incluindo exclusividades com a AP (Associated Press) e o programa

de TV *Access Hollywood*. O tráfego na internet para a marca aumentou 150% e mais de 10 mil fãs baixaram a música ou o toque de chamada. Para cada download, um quilo de Meow Mix era doado a uma instituição de caridade para animais de estimação em Los Angeles.



Créditos: © AF archive/Alamy.

A ração para gatos Meow Mix resgatou seu famoso jingle em uma ampla campanha de relações públicas com o cantor Ceelo Green e seu gato persa Purrfect.

## PRINCIPAIS DECISÕES EM RELAÇÕES PÚBLICAS DE MARKETING

Ao considerar quando e como utilizar a ação de relações públicas de marketing, a gerência deve estabelecer os objetivos de marketing, escolher as mensagens e os veículos de RP, implementar cuidadosamente o plano e avaliar os resultados. As principais ferramentas para isso estão descritas na Tabela 20.6.

**ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS** A atividade de relações públicas de marketing desenvolve a conscientização divulgando notícias na mídia que chamem a atenção para um bem, serviço, pessoa, organização ou ideia. Pode desenvolver *credibilidade* comunicando a mensagem em um contexto editorial e aumentar o *entusiasmo* da equipe de vendas e dos revendedores com artigos sobre um novo produto antes de seu lançamento, além de reduzir *custos de promoção*, uma vez que custa menos do que mala direta e propaganda na mídia.

Uma campanha eficaz de relações públicas pode alcançar vários objetivos. Com a reputação em baixa, a Cisco lançou a campanha *The Comeback Kid Initiative* (Iniciativa ‘dar a volta por cima’) para recuperar a confiança em sua visão corporativa e liderança. Melhorar o perfil dos principais executivos globais, criar dois estudos globais relevantes e apresentar alguns de seus próprios produtos e soluções tecnológicas contribuíram para aumentos de 25% na avaliação de ações, de 11% na receita de vendas e de 15% na confiança do funcionário.<sup>77</sup>

**ESCOLHA DAS MENSAGENS E DOS VEÍCULOS** Suponhamos que uma faculdade relativamente desconhecida queira ter mais visibilidade. A atividade de relações públicas de marketing deverá procurar material para possíveis artigos. Há algum professor trabalhando em um projeto singular? São ministrados cursos novos ou inusitados? Eventos interessantes acontecem no campus? Se o número de matérias interessantes for insuficiente, o responsável pela ação deverá propor que a faculdade patrocine eventos que costumam ser noticiados pela mídia. Aqui o desafio é criar notícia. Ideias de relações públicas incluem sediar convenções acadêmicas importantes, convidar especialistas ou celebridades para proferir palestras e programar coletivas à imprensa. Cada evento é uma oportunidade para desenvolver uma série de artigos direcionados a diferentes públicos.

**Tabela 20.6** Principais ferramentas de relações públicas de marketing

**Publicações:** as empresas dependem bastante de materiais publicados para alcançar e influenciar seus mercados-alvo. Isso inclui relatórios anuais, folhetos, artigos, boletins e revistas corporativas e materiais audiovisuais.

**Eventos:** as empresas podem chamar a atenção para novos produtos ou outras atividades organizando e divulgando eventos especiais que alcancem o público-alvo, como coletivas de imprensa, seminários, passeios, exposições, concursos, competições e aniversários.

**Patrocínios:** as empresas podem promover o nome de suas marcas e seu próprio nome patrocinando e divulgando eventos esportivos e culturais e causas extremamente relevantes.

**Notícias:** uma das principais tarefas dos profissionais de relações públicas é encontrar ou criar notícias favoráveis sobre a empresa, seus produtos e funcionários, além de fazer com que a mídia aceite *press releases* e participe de entrevistas coletivas.

**Apresentações:** com maior frequência, os executivos devem abrir um espaço para responder a perguntas da mídia ou promover palestras em associações comerciais ou em reuniões de vendas. Essas aparições em público podem contribuir para a imagem da empresa.

**Atividades de prestação de serviços de interesse público:** as empresas podem influenciar positivamente o público contribuindo com dinheiro e tempo para causas sociais.

**Identidade de mídia:** as empresas precisam de uma identidade visual para que o público possa reconhecê-las imediatamente. A identidade visual é transmitida por logotipos, itens de papelaria, folhetos, sinalização, formulários, cartões de visita, instalações, uniformes e tipos de vestimenta.



Enquanto os profissionais de RP continuam a alcançar seu público-alvo pela mídia de massa, a atividade de relações públicas de marketing utiliza cada vez mais as técnicas e a tecnologia do marketing de resposta direta para alcançar individualmente seu público-alvo.

**IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS** A contribuição da atividade de relações públicas de marketing para os resultados financeiros é difícil de avaliar, já que é empregada em conjunto com outras ferramentas promocionais. A maneira mais fácil de medir a eficácia da ação de relações públicas de marketing é calcular o número de *exposições* na mídia. Os profissionais de publicidade fornecem ao cliente um *clipping* com todas as publicações em que apareceram notícias sobre o produto, além de um resumo como o seguinte:

A cobertura da mídia incluiu cerca de nove mil centímetros de colunas de notícias e fotografias em 350 publicações, com uma circulação combinada de 79,4 milhões de exemplares; 2,5 mil minutos de tempo no ar em 290 estações de rádio, com uma audiência estimada em 65 milhões; 660 minutos de tempo no ar em 160 emissoras de TV, com uma audiência estimada em 91 milhões. Se esse tempo e espaço tivessem sido comprados de acordo com as tarifas vigentes de propaganda, totalizariam a cifra de US\$ 1,047 milhão.<sup>78</sup>

Essa mensuração, porém, não é muito satisfatória porque não contém nenhuma indicação de quantas pessoas realmente leram ou ouviram a mensagem, nem de quantas se lembram ou do que pensam sobre ela depois. Tampouco traz informações sobre a audiência total, pois as publicações se sobrepõem em termos de leitores, além de ignorar os efeitos da mídia eletrônica. Como o objetivo da publicidade é a cobertura, e não a frequência, seria mais útil conhecer o número de exposições não duplicadas entre todos os tipos de mídia.

Um indicador mais apropriado é a ‘mudança na conscientização, na compreensão ou na atitude’ em relação ao produto que resulta de uma campanha de relações públicas de marketing (depois de levar em conta o efeito de outras ferramentas promocionais). Por exemplo, quantas pessoas se lembram de ter ouvido notícias sobre o produto? Quantas pessoas contaram a outras sobre ele (mensuração da comunicação boca a boca)? Quantas pessoas mudaram de ideia depois de ouvir a mensagem?

## Resumo

1. Propaganda é qualquer forma paga de apresentação não pessoal e promocional de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado. Entre os anunciantes estão não somente empresas privadas como também agências governamentais e instituições sem fins lucrativos e filantrópicas.
2. O desenvolvimento de um plano de propaganda é um processo que envolve cinco etapas: (1) definição dos objetivos da propaganda; (2) estabelecimento de um orçamento; (3) escolha da mensagem da propaganda e da estratégia criativa; (4) decisão sobre a mídia; e (5) avaliação da comunicação e dos efeitos da propaganda nas vendas.
3. Uma promoção de vendas consiste em ferramentas de incentivo, principalmente de curto prazo, destinadas a estimular compras maiores e mais rápidas de determinados bens ou serviços por parte de consumidores ou do canal de distribuição.
4. Ao utilizar a promoção de vendas, a empresa deve estabelecer seus objetivos, escolher as ferramentas, desenvolver o programa, pré-testar esse programa, implementá-lo e controlá-lo para, então, avaliar seus resultados.
5. Eventos e experiências são oportunidades de participação em momentos relevantes e mais pessoais da vida dos consumidores. Desde que devidamente gerenciado, o envolvimento em eventos é capaz de ampliar e aprofundar o relacionamento do patrocinador com seu mercado-alvo.
6. Por relações públicas (RP) entende-se uma variedade de programas destinados a promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos. A atividade de relações públicas de marketing, de dar suporte ao departamento de marketing na promoção de produtos ou empresas e na formação de sua imagem, pode afetar a conscientização do público a um custo menor do que a propaganda e, frequentemente, com muito mais credibilidade. As principais ferramentas de RP são publicações, eventos, notícias, atividades comunitárias, identidade visual, lobby e responsabilidade social.

## Aplicações

### Debate de marketing

#### A PROPAGANDA DEVE SER TESTADA?

Os criativos da propaganda acreditam que o pré-teste inibe o processo de criação e resulta na mesmice de muitos comerciais. Os profissionais de marketing, por sua vez, acreditam que o pré-teste faz as verificações necessárias para garantir que uma determinada campanha se conectará com os consumidores e será bem aceita no mercado.

**ASSUMA UMA POSIÇÃO:** Na maioria dos casos, o pré-teste de campanhas é um desperdício de investimento de marketing ou fornece um diagnóstico importante para os profissionais de marketing quanto ao provável sucesso de uma campanha de propaganda?

### Discussão de marketing

#### PROPAGANDA NA TV

Quais são seus comerciais de TV favoritos? Por quê? Quão eficazes são as estratégias da mensagem e a criatividade? Como conquistam a preferência dos consumidores e desenvolvem fidelidade e brand equity?

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### Coca-Cola

Quando se trata de marketing de massa, talvez ninguém faça isso melhor do que a Coca-Cola. A Coca é o refrigerante mais popular e mais vendido na história. Com um orçamento anual de marketing de quase US\$ 3 bilhões e vendas anuais superiores a US\$ 30 bilhões, a marca lidera o ranking da Interbrand ano após ano. Na verdade, a Coca-Cola é um fenômeno tão global que seu nome é a segunda palavra mais compreendida do mundo (depois de *okay*).

A história de sucesso da Coca-Cola é surpreendente. A bebida foi inventada em 1886 pelo Dr. John S. Pemberton, que misturou um xarope de sua própria criação com água carbonatada para curar dores de cabeça. Mais tarde, o primeiro presidente da empresa transformou o produto em um fenômeno da cultura pop apresentando-o a farmacêuticos e consumidores ao redor do mundo e distribuindo relógios, cartazes e outras parafarmácias com o logotipo da Coca-Cola.

Desde o início, a empresa acreditou que, para ganhar aceitação mundial, a marca precisaria se conectar emocional e socialmente com as massas enquanto o produto precisaria estar 'ao alcance do desejo'. Por isso, ela se concentrou em obter ampla distribuição e se empenhou para tornar o produto adorado por todos. Durante a Segunda Guerra Mundial, declarou que "todo homem vestindo uniforme pode comprar uma garrafa de Coca-Cola por cinco centavos onde quer que esteja, não importando o que isso custe à empresa". Essa estratégia ajudou a apresentar o refrigerante a pessoas em todo o mundo, bem como se conectar com elas de um modo positivo em tempos de turbulência.

Por que a Coca-Cola é  *muito* maior do que qualquer outro concorrente? O que a Coca faz melhor do que todos é criar campanhas globais altamente atuais, otimistas, que se traduzem bem em diferentes países, idiomas e culturas. A propaganda da empresa ao longo dos anos tem focado principalmente o atributo do produto de matar a sede e a habilidade mágica da marca de conectar as pessoas, não importando quem sejam ou como vivam. Um dos comerciais mais memoráveis e mais bem-sucedidos da Coca-Cola foi o *Hilltop* (No topo da colina) que apresentava a canção *I'd Like to Buy the World a Coke* (Eu queria dar uma Coca-Cola para todo o mundo). Lançada em 1971, a propaganda destacava jovens de todo o mundo compartilhando um momento feliz e harmonioso e algo em comum (tomar uma Coca) na encosta de uma colina na Itália. O comercial tocou emocionalmente tantos consumidores e mostrou com tanta eficácia o apelo mundial da Coca-Cola que a canção ficou entre as dez mais tocadas daquele ano.

Os comerciais de TV do produto ainda transmitem a mensagem de ligação universal com uma Coca-Cola. O anúncio da empresa no Super Bowl de 2014 apresentou *America the Beautiful* cantada em nove

idiomas — inglês, espanhol, filipino, mandarim, hindi, hebraico, keres (a língua do povo Pueblo), francês e árabe — mostrando que pessoas de diferentes etnias podem conectar-se por meio de seu amor pelos Estados Unidos e pela Coca-Cola. Outros comerciais adotam um tom leve para atrair o público jovem. Em um deles, um grupo de jovens está sentado em volta de uma fogueira, tocando violão, rindo e passando uma garrafa de Coca-Cola de mão em mão. A garrafa chega a um alienígena viscoso de um olho só que se junta à diversão, toma um gole e passa a garrafa adiante. Quando o próximo da roda limpa o gargalo visivelmente enojado, a música para de repente e o grupo olha para ele com ar de decepção. O rapaz devolve a garrafa timidamente para o alienígena lambuzá-la de novo e bebe em seguida; a música e a festa continuam em perfeita harmonia.

Jonathan Mildenhall, quando era diretor global de conteúdo e propaganda da Coca-Cola, explicou a importância contínua dos anúncios de TV: "O papel da TV nunca deixará de ser importante para a empresa Coca-Cola; a TV tem um conjunto exclusivo de atributos em uma campanha de marketing que outras mídias simplesmente não podem nos dar, mas eu não acho que deveria ser o ponto de partida". A estratégia de comunicação de massa da Coca-Cola mescla, assim, uma grande variedade de meios de comunicação, incluindo TV, rádio, mídia impressa, internet, lojas, digital, outdoors, relações públicas, eventos, brindes e até mesmo seu próprio museu. O público-alvo e o alcance da empresa são tão grandes que acertar na escolha da mídia e das mensagens de marketing é fundamental, apesar de um orçamento de marketing da ordem de US\$ 3 bilhões.

A Coca-Cola usa eventos de grande porte para atingir um público imenso; patrocina os Jogos Olímpicos desde 1928 e anuncia no Super Bowl. A empresa visa aos consumidores mais jovens por meio de ações como 1,3 milhão de *tuites* por trimestre e *product placements* estratégicos, como os copos vermelhos da Coca-Cola diante dos jurados no programa de TV *American Idol*. Também são investidos mais de US\$ 1 bilhão por ano em patrocínios esportivos como NASCAR e Copa do Mundo.

O delicado equilíbrio entre o marketing local e global da Coca-Cola é crucial; as campanhas devem ser relevantes e traduzir-se bem em escala local. Na China, por exemplo, os gerentes regionais da empresa têm autonomia para personalizar a propaganda com mensagens culturais apropriadas. Como um executivo da empresa explicou: "Criar um marketing eficaz em nível local sem escala global pode ser extremamente ineficiente". Em 2006, por exemplo, a Coca-Cola veiculou duas campanhas durante a Copa do Mundo da FIFA em conjunto com várias campanhas locais. Durante o mesmo evento em 2010, a empresa

lançou uma campanha única em mais de 100 mercados. Executivos da empresa estimam que essa última estratégia, mais global, gerou uma economia de mais de US\$ 45 milhões em termos de eficiência.

Apesar desse sucesso sem precedentes ao longo dos anos, nem tudo foi perfeito. Em 1985, no que talvez tenha sido o pior lançamento de produto de todos os tempos, a empresa apresentou a New Coke — uma versão mais doce da fórmula secreta original. A rejeição dos consumidores foi imediata e as vendas despencaram. Três meses depois, a New Coke foi retirada do mercado e a fórmula original relançada com o nome de Coca-Cola Classic, para alegria de consumidores em toda parte. O então presidente Roberto Goizueta declarou: “O fato é que nem todo o tempo, dinheiro e competência investidos em pesquisa do consumidor sobre a nova Coca-Cola foi capaz de medir ou revelar o profundo e persistente apego emocional sentido por tantas pessoas pela Coca-Cola original”.

O sucesso da Coca-Cola em divulgar um produto em uma escala tão global e maciça é único. Apesar dos altos e baixos das tendências de refrigerantes ao longo dos anos, nenhum outro produto é tão universalmente acessível, aceito e adorado.

## Questões

1. O que a Coca-Cola representa? O significado é o mesmo para todos? Justifique.
2. O marketing da Coca-Cola atinge com sucesso bilhões de pessoas ao redor do mundo. O que explica esse sucesso?
3. A Pepsi ou qualquer outra empresa pode vir a superar a Coca-Cola? Por quê? Quais são os maiores riscos enfrentados pela Coca-Cola?

*Fontes:* ZMUDA, Natalie. Coca-Cola Lays Out Its Vision for the Future at 2010 Meeting. *Advertising Age*, 22 nov. 2009; ZMUDA, Natalie. Coke's 'Open Happiness' Keeps It Simple for Global Audience. *Advertising Age*, 21 jan. 2009; GREENWALD, John. Will Teens Buy It? *Time*, 24 jun. 2001; Coca-Cola Still Viewed as Most Valuable Brand. *USA Today*, 18 set. 2009; ROTHSTEIN, Edward. Ingredients: Carbonated Water, High-Fructose Corniness... *New York Times*, 30 jul. 2007; COOK, Brad. Coca-Cola: A Classic. *Brandchannel*, 2 dez. 2002; ZMUDA, Natalie. Coca-Cola Boosts Media Spending as Demand Slows. *Advertising Age*, 18 fev. 2014; MCINTYRE, Paul. Coke's Local Advertising Campaign a Worldwide Success. *Financial Review*, 25 mar. 2013; Coca-Cola Company 2012 Annual Report.

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### Gillette

A Gillette conhece bem os homens. Não somente entende o que desejam para se cuidar como também sabe vender para esse público em diferentes países, culturas e idiomas pelo mundo. O apelo de massa da Gillette é resultante de vários fatores, como inovação de alta qualidade, extensa pesquisa de consumidores e comunicação de massa eficaz.

Desde a invenção do aparelho de barbear seguro por King C. Gillette em 1901, a empresa lançou inúmeros produtos inovadores. Exemplos disso são o primeiro aparelho de barbear com duas lâminas paralelas em 1971, denominado Trac II; uma lâmina com cabeça móvel em 1977, chamada Atra; e o primeiro aparelho com duas lâminas paralelas montadas sobre molas independentes em 1989, o Sensor. Em 1998, a Gillette introduziu o Mach3, o primeiro sistema de barbear com três lâminas que se transformou em uma marca bilionária superada apenas pelo lançamento em 2006 do 'melhor barbear do planeta' — o Fusion, de seis lâminas. Hoje em dia, as lâminas Fusion e Fusion ProGlide respondem por aproximadamente 45% dos aparelhos vendidos para homens nos Estados Unidos.

A Gillette certamente lançou produtos de alta qualidade, mas foram seu impressionante conhecimento de marketing e sua comunicação de massa que a ajudaram a atingir esse nível de sucesso internacional. Tradicionalmente, a Gillette usa uma mensagem de marketing global em vez de mensagens segmentadas por país ou região. Essa mensagem é sustentada por um amplo espectro de atividades complementares de propaganda, como patrocínios esportivos, comerciais de TV, promoções em lojas, anúncios impressos, propaganda on-line e marketing direto.

Talvez o elemento crucial seja o marketing esportivo. A propaganda da Gillette apresenta heróis do beisebol, como Hank Aaron, Mickey Mantle e Honus Wagner, desde 1910, patrocinando a Major League Baseball desde 1939. A ligação natural da Gillette com o beisebol e a tradição ajudou a empresa a conectar-se emocional e literalmente com seu público-alvo. Tim Brosnan, antigo vice-presidente executivo da liga, explicou: “A Gillette é pioneira no marketing esportivo e abriu caminho para o patrocínio e os endossos esportivos dos dias de hoje”. A empresa também tem ligações com o futebol americano e patrocina os campeonatos universitários Orange Bowl, Sugar Bowl, Cotton Bowl e Rose Bowl. Atualmente,

investe US\$ 7 milhões por ano para patrocinar o Gillette Stadium, casa do New England Patriots, e é patrocinadora corporativa da NFL.

A Gillette também tem patrocinado lutas de boxe; campeonatos de basquete e de futebol americano da NCAA; corridas da NASCAR; campeonatos de golfe PGA Tour, Champions Tour e LPGA Tour; e a liga nacional de hóquei. Internacionalmente, foram patrocinados eventos como a Copa do Mundo da FIFA, o torneio de rugby Tri-Nations do Reino Unido, a Copa Gillette de Críquete e as corridas de Fórmula 1. Greg Via, diretor global de marketing esportivo, explica: “Temos um ciclo de 18 meses que começa com uma estratégia de marca. Fabricamos muitos produtos em bases globais e tentamos alavancar de forma holística nossas principais parcerias. Isso requer muito planejamento e trabalho. Não somos o tipo de empresa que alavanca uma parceria com um comercial e uma SKU. Abraçamos uma parceria com promoções de TV, digitais, de mídia social e em loja”. A empresa muitas vezes integra criatividade em seus patrocínios. Por exemplo, transformou máquinas de nivelar superfícies de gelo — as Zambonis — em aparelhos de barbear Fusion gigantes nos jogos de hóquei da NHL para criar a ilusão de que uma lâmina Gillette acabara de dar ao gelo um barbear perfeitamente suave.

A Gillette também faz parcerias com atletas para comunicar suas mensagens de marketing e refletir a imagem da marca. Em 2004, a empresa contratou o astro de futebol David Beckham para anúncios e campanhas promocionais em todo o mundo. Em 2007, lançou o programa Gillette Champions, destacando as realizações atléticas dos campeões Roger Federer (tênis), Thierry Henry (futebol) e Tiger Woods (golfe). Apresentou o superastro de beisebol Derek Jeter, o astro do futebol Park Ji-Sung, o campeão de motociclismo Kenan Sofuoğlu, o jogador de críquete Rahul Dravid e vários jogadores de futebol americano.

Embora o marketing esportivo seja um elemento crucial da estratégia de marketing da Gillette, a marca pretende atingir o público masculino em geral e, por isso, faz parceria com músicos, videogames e filmes — em um dos filmes de James Bond, *Goldfinger*, uma lâmina de barbear Gillette continha um dispositivo de acionamento de míssil.

A propaganda da Gillette repercutiu bem junto aos consumidores ao longo dos anos e deixou para trás alguns dos slogans mais

conhecidos na história da propaganda. Dois deles são *Look Sharp, Feel Sharp* (Pareça bem, sintase bem) e o atual *The Best a Man Can Get* (O melhor que um homem pode alcançar).

Quando a Procter & Gamble adquiriu a Gillette em 2005 por US\$ 57 bilhões (um recorde de cinco vezes o faturamento), visava mais do que às vendas e ao lucro. A P&G, especializada no marketing para mulheres, queria aprender a fazer marketing para homens em escala global e ninguém faz isso melhor do que a Gillette. Atualmente, os mercados de barbear e de cuidados pessoais representam 9% da receita total da P&G, e os aparelhos de barbear são um de seus negócios mais rentáveis, com margens operacionais de 31%.

## Questões

1. A Gillette conseguiu convencer o mundo de que 'mais é melhor' com relação ao número de lâminas e outros atributos do barbear. Por que isso funcionou no passado? O que podemos esperar no futuro? Por quê?
2. Explique por que as parcerias de marketing esportivo da Gillette têm sido tão bem-sucedidas.

3. Alguns garotos-propaganda da Gillette, como Derek Jeter e Tiger Woods, envolveram-se em polêmicas depois de se tornarem defensores da marca. Isso prejudica de alguma forma o brand equity da Gillette ou sua mensagem de marketing? Justifique.
4. A Gillette pode vir a ser tão bem-sucedida no marketing para mulheres? Por quê?

Fontes: Gillette Launches New Global Brand Marketing Campaign. *Gillette press release*, 1 jul. 2009; Major League Baseball Announces Extension of Historic Sponsorship with Gillette Dating Back to 1939. *Major League Baseball press release*, 16 abr. 2009; Gillette, 2009 Annual Report; MULLMAN, Jeremy; THOMASELLI, Rich. Why Tiger Is Still the Best Gillette Can Get. *Advertising Age*, 7 dez. 2009; STORY, Louise. Procter and Gillette Learn from Each Other's Marketing Ways. *New York Times*, 12 abr. 2007; BEUCKE, Dan. A Blade Too Far. *BusinessWeek*, 14 ago. 2006; ABELSON, Jenn. And Then There Were Five. *Boston Globe*, 15 set. 2005; NEFF, Jack. Six-Blade Blitz. *Advertising Age*, 19 set. 2005, p. 3-53; EDITORIAL. Gillette Spends Smart on Fusion. *Advertising Age*, 26 set. 2005, p. 24; World's Most Valuable Brands. *Fortune*, nov. 2013; Five Questions: Greg Via, Gillette Global Director of Sports Marketing. *IEG Sponsorship Report*, 18 nov. 2013; Gillette Enlists Top NFL Players and Sport Science's John Brenkus to Highlight the Importance of Precision in Football and Shaving. *P&G corporate press release*, 3 set. 2013; P&G 2013 Annual Report.

## ESTUDO DE Caso

### Gincana da Solidariedade: parceria de sucesso para a comunidade

Há quase duas décadas trazendo solidariedade, alegria e engajamento das crianças para a comunidade das regiões do Vale do Paraíba, do Litoral Norte, da Serra da Mantiqueira e para a Região Bragantina do Estado de São Paulo, a Gincana da Solidariedade é uma atividade de congregação de seus colégios e cidades promovida pela Rede Vanguarda, com o intuito de arrecadar alimentos e cadeiras de rodas para instituições locais do terceiro setor. Em quase 20 anos de realização, o evento já arrecadou mais de 3,2 milhões de quilos de alimentos doados e, nos últimos cinco anos, mais de 30 cadeiras de rodas.

A Rede Vanguarda é muito bem avaliada na promoção desse evento, reforçando sua credibilidade, sua marca e o compromisso com os mais carentes, e está inserida em uma região de altíssima importância econômica. A responsabilidade de fazer e reinventar a televisão com alto padrão de entrega, qualidade e comprometimento social faz da Rede Vanguarda um dos maiores expoentes da cultura e da propriedade intelectual e tecnológica do Vale do Paraíba.

Diante de tantas expectativas e desafios, a Rede Vanguarda não é somente um canal televisivo, mas, sobretudo, produto do produto, por meio da prova social de sua própria marca: forte, perene e sempre em evolução. Isso dá a ela legitimidade e capacidade para construir e consolidar marcas por meio de sua força de comunicação, penetração e alta aceitação, com uma das maiores médias nacionais de audiência em toda a programação, ao longo de sete dias por semana, 365 dias por ano.

Sob a organização de Daniel Pasqualin, a Gincana da Solidariedade configura-se como uma das maiores em termos de arrecadação de mantimentos não perecíveis no Brasil. Entre as atividades programadas, as escolas representantes de cada uma das cidades da região participam de brincadeiras e apresentações culturais e

somam pontos de acordo com os quilos de alimentos arrecadados. As escolas são agrupadas em chaves regionais e as vencedoras de cada etapa participam da grande final festiva.

A viabilização desse evento de impacto social se dá pela união de forças entre a emissora de TV Rede Vanguarda, detentora do evento, e empresas patrocinadoras da ação. No ano de 2018, o Grupo Empresarial Universo Materiais Elétricos e Iluminação, diante da oportunidade de praticar sua responsabilidade social e divulgar o espírito de solidariedade entre seus clientes e comunidade local, tornou-se patrocinador exclusivo da Gincana.

Com a colaboração da empresa Universo como patrocinador exclusivo, foram programadas diversas ações de comunicação pela Rede Vanguarda. Entre as ações promocionais de distribuição de brindes, coleta de alimentos e materiais de *merchandising* em pontos de concentração de público, destaca-se o uso da propaganda nos intervalos da grade de programação da Rede Vanguarda.

O objetivo da propaganda foi de informar à população sobre a Gincana e a maneira que cada cidade poderia contribuir com as escolas para a arrecadação de alimentos. A definição do orçamento se deu pelos custos de veiculação e criação das peças, havendo grande esforço de todos para reduzir o máximo possível os valores envolvidos na veiculação de propagandas junto à comunidade da região. Com os argumentos do impacto social da Gincana e a definição clara dos objetivos da propaganda, a diretoria da empresa patrocinadora se convenceu de que os valores disponibilizados seriam na verdade bons investimentos de impacto social, e não mera despesa administrativa. A Rede Vanguarda escolheu o uso de mensagens de motivação para a participação de todos, gerando um clima sadio de competição em prol do benefício às entidades de assistência social da região.





Crédito: Paula Franco Kumanaya – Marketing Vanguarda.

Entrega do prêmio de campeão da 19ª Gincana da Solidariedade.

O último passo do programa de ação da propaganda aconteceu com a escolha das mídias para veiculação das chamadas de participação da Gincana. A assessoria de marketing deveria garantir um bom indicador de exposição, limitando-se à cobertura do público desejável, da frequência e do impacto. As regiões do Vale do Paraíba, Litoral Norte, Serra da Mantiqueira e a Região Bragantina possuem a cobertura da Rede Vanguarda de Televisão, realizadora do evento. Por meio de inserções na grade de programação de novelas, jornais, shows e eventos esportivos, e chamadas ao vivo durante as atividades da Gincana, a Vanguarda, com o patrocínio da Universo, realizou veiculações em um período de quatro semanas, época da realização do evento, com chamadas direcionadas a todo o público-alvo da campanha, tendo 82 inserções de propaganda regular e 8 vinhetas especiais de chamada para participação da população. A duração dos vídeos era de 30 segundos, sendo 23 segundos dedicados à mensagem e sete segundos ao patrocinador. Além disso, o acesso à propaganda também foi estimulado na internet com apoio de mídia display no site regional da G1 ([g1.com.br/vanguarda](http://g1.com.br/vanguarda)), resultando em mais 530 mil impressões.

Os resultados da campanha de propaganda foram mais que positivos do ponto de vista da Gincana. A última edição, sozinha, arrecadou mais de 151 toneladas de alimento, com 300 entidades assistencialistas beneficiadas. Já pelo lado da empresa patrocinadora, a Gincana da

Solidariedade é citada por quase todos os clientes novos e tradicionais das lojas da Universo, trazendo um sentimento de engajamento positivo e solidariedade. A propaganda veiculada gerou mais de oito milhões de impactos nos telespectadores, alcance domiciliar de cerca de 80% e uma frequência média de visualizações de 10 propagandas por telespectador. Gerou também mídia espontânea nas redes sociais por meio de publicações das escolas participantes, dos estudantes e de outros colaboradores do evento, bem como por meio de matérias informativas nos principais jornais da região.

A Rede Vanguarda e a patrocinadora do evento, Grupo Empresarial Universo Materiais Elétricos e Iluminação, sentem o dever de missão cumprida em prol da comunidade. Fazer o outro feliz é sentir-se mais feliz. E, estando imbuídas desse espírito, pode-se vislumbrar o sucesso garantido das próximas edições.

## Questões

1. Quais foram os 5 Ms da propaganda presentes no caso da Gincana da Solidariedade?
2. Imagine se a Gincana da Solidariedade não fosse um projeto de televisão, sem contar com a divulgação da TV Vanguarda. Quais decisões de criação, avaliação, seleção e execução da mensagem você utilizaria para a propaganda desse evento?

## Autor

**Guilherme de Farias Shiraishi:** professor de marketing da FEA-USP e do curso de design da FAU-USP e coordenador do MBA Marketing da FIA Business School.

*Fontes:* GINCANA DA SOLIDARIEDADE. *Site do evento.* Disponível em: <[www.vanguarda.tv/gincana.html](http://www.vanguarda.tv/gincana.html)>. Acesso em: ago. 2018; LINK VANGUARDA. *Começou nesta sexta a 19ª Gincana da Solidariedade.* Disponível em: <[globoplay.globo.com/v/6824148/](http://globoplay.globo.com/v/6824148/)>. Acesso em: 22 out. 2018; LINK VANGUARDA. *Final da Gincana da Solidariedade é disputada nesta quinta.* Disponível em: <[globoplay.globo.com/v/6824148/](http://globoplay.globo.com/v/6824148/)>. Acesso em: 22 out. 2018; LINK VANGUARDA. *Nesta quarta (6) acontece mais uma etapa da Gincana da Solidariedade.* Disponível em: <[globoplay.globo.com/v/6790520/](http://globoplay.globo.com/v/6790520/)>. Acesso em: 22 out. 2018; PASQUALIN, Daniel. *Fanpage do apresentador.* Disponível em: <[www.facebook.com/daniel.pasqualin.9/](https://www.facebook.com/daniel.pasqualin.9/)>. Acesso em: 22 out. 2018; UNIVERSO MATERIAIS ELÉTRICOS. *Site institucional.* Disponível em: <[eletroniverso.com.br/](http://eletroniverso.com.br/)>. Acesso em: 22 out. 2018.



# CAPÍTULO 21

## Gerenciamento das comunicações digitais

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Quais são os prós e os contras do marketing on-line?
2. Como realizar campanhas eficazes de mídia social?
3. Como aproveitar positivamente a comunicação boca a boca?
4. Quais são as principais diretrizes do mobile marketing?

Diante da revolução da internet, as comunicações de marketing passaram a ocorrer como uma espécie de diálogo pessoal entre a empresa e seus clientes. As empresas devem perguntar não apenas “Como atingir nossos clientes?”, mas também “Como nossos clientes podem fazer contato conosco?” e “Como nossos clientes podem fazer contato entre si?”. Novas tecnologias têm incentivado as empresas a migrar da comunicação em massa para comunicações segmentadas e bidirecionais. Como resultado, os consumidores podem desempenhar um papel muito mais participativo no processo de marketing. Confira como a PepsiCo envolveu o consumidor nas comunicações de marketing de várias de suas marcas.<sup>1</sup>

A PepsiCo foi uma das primeiras a aderir ao marketing digital. Para seu refrigerante Mountain Dew, criou o primeiro concurso *Dewmocracy* convidando consumidores a acessar a internet e determinar o sabor, a cor, a embalagem e o nome de um novo produto da linha. O sabor vencedor, *Voltage*, gerou receita de centenas de milhões de dólares para a empresa no primeiro ano. O segundo concurso, *Dewmocracy 2*, expandiu a votação para o Facebook, o Twitter e uma comunidade on-line privada denominada Dew Labs, tendo como vencedor o sabor *White Out*. Para sua marca de salgadinhos de tortilha Doritos, a PepsiCo realiza todos os anos o concurso *Crash the Super Bowl* (Invada o Super Bowl), dando aos participantes a oportunidade de criar um anúncio a ser exibido durante a transmissão do jogo e embolsar US\$ 1 milhão. Em 2014, o concurso foi estendido aos 35 mercados globais da Doritos e resultou em mais de três mil inscrições. O anúncio vencedor, *Time Machine* (Máquina do tempo), apresentava um homem atendendo ao chamado de uma criança para dar um passeio em uma máquina do tempo feita de papelão — com resultados inesperados. Ao custo de apenas US\$ 200 e um dia de filmagem, foi um dos comerciais do Super Bowl mais bem recebidos pelos telespectadores naquele ano. Durante o concurso, a Doritos sempre apresenta uma oscilação positiva no Twitter, no Facebook e em outras mídias sociais.

**Os canais digitais são os meios mais recentes e os de mais rápido crescimento quando se trata de comunicação e venda direta aos clientes.** A internet oferece a empresas e consumidores oportunidades de maior interação e individualização. Muito poucos programas de marketing podem ser considerados completos sem um componente digital significativo. Neste capítulo, examinaremos como as empresas podem usar marketing on-line, mídias sociais e mobile marketing para criar clientes fiéis, construir marcas fortes e gerar lucros. Também analisaremos o tópico mais amplo da comunicação boca a boca.



Créditos: usado com permissão de Daved Wilkins (Talent) e Frito-Lay, Inc.

## Marketing on-line

Como vimos no Capítulo 1, faz-se distinção entre mídia paga, conteúdo próprio e mídia orgânica (ou gratuita). A *mídia paga* inclui propaganda e outras ações promocionais geradas pela empresa. A *mídia orgânica* abrange os benefícios da atividade de relações públicas e da comunicação boca a boca que uma empresa obtém sem pagar diretamente por quaisquer notícias, blogs e conversas em redes sociais que envolvam uma marca<sup>2</sup> — as mídias sociais desempenham um

papel fundamental nesse tipo de mídia. No caso do conteúdo próprio, grande parte consiste em comunicações de marketing on-line, as quais analisaremos a seguir.

## VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS COMUNICAÇÕES DE MARKETING ON-LINE

Quatro das principais categorias de comunicações de marketing on-line são: sites, *search ads* (anúncios que aparecem no topo dos resultados de busca), *display ads* (banners de propaganda) e e-mail. A variedade de meios de comunicação on-line significa que as empresas podem oferecer ou enviar informações e mensagens personalizadas que envolvam os consumidores ao refletir seus interesses e comportamentos específicos.

As comunicações de marketing on-line têm outras vantagens. Pode-se facilmente monitorar seus efeitos: quantos UVs (visitantes únicos, do inglês *unique visitors*) clicaram em uma página ou anúncio, quanto tempo gastaram, o que fizeram e para onde foram em seguida.<sup>3</sup> A internet também oferece a vantagem do *contextual placement*, que permite às empresas comprar anúncios em sites relacionados a seus produtos, e a possibilidade de anunciar com base nas palavras-chave que os consumidores digitam em mecanismos de busca para alcançá-los quando estão efetivamente envolvidos no processo de compra.

No entanto, estar on-line também traz desvantagens. Os consumidores podem filtrar a maioria das mensagens. Os profissionais de marketing poderão pensar que seus anúncios são mais eficazes do que realmente são se ocorrerem cliques não intencionais ou cliques falsos gerados por softwares maliciosos.<sup>4</sup> Os anunciantes também perdem certo controle sobre suas mensagens eletrônicas, que podem sofrer ação de *hackers* ou vandalismo.

No entanto, sem dúvida os prós superam os contras, e a internet tem atraído empresas de todos os tipos. No passado, a pioneira do setor de beleza Estée Lauder alardeou que contava com

três meios de comunicação para construir seu negócio multimilionário de cosméticos — “telefone, telégrafo e o boca a boca entre as mulheres”. Agora, teria de acrescentar a essa lista a internet, onde o site oficial da empresa descreve produtos novos e antigos, anuncia ofertas e promoções especiais e ajuda clientes a localizar lojas onde possam comprar produtos Estée Lauder.

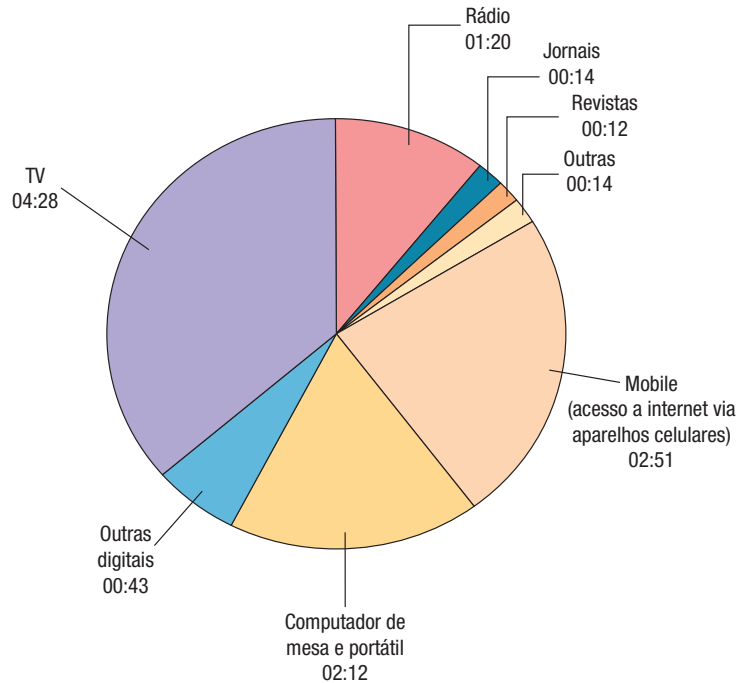
As empresas precisam estar onde os clientes estão, e cada vez mais a internet é o lugar certo. Do tempo gasto pelos consumidores norte-americanos com todas as mídias, quase a metade é on-line (Figura 21.1).<sup>5</sup> Entretanto, os clientes estabelecem as regras de seu envolvimento e, se desejarem, se isolam com a ajuda de agentes e intermediários, definindo quais informações são necessárias, quais ofertas interessam e quanto estão dispostos a pagar.<sup>6</sup>

A propaganda digital continua a mostrar um crescimento muito mais rápido do que a mídia tradicional. Na realidade, estima-se que o total de gastos com anúncios digitais em 2013 chegou a US\$ 42,8 bilhões, o que significa que superou a propaganda na TV (US\$ 40,1 bilhões) pela primeira vez. Os anúncios em sites de busca representaram 43% do total com US\$ 18,4 bilhões; a propaganda relacionada a banners, 30%, com US\$ 12,8 bilhões; o mobile marketing, 17%, com US\$ 7,1 bilhões; e os vídeos digitais, 7%, com US\$ 2,8 bilhões.<sup>7</sup> Mais marcas têm sido construídas pela mídia on-line. Vejamos o caso da Tough Mudder.<sup>8</sup>

A Estée Lauder sempre contou com a comunicação boca a boca para construir suas marcas, mas passou a adotar um componente digital considerável.





**Figura 21.1** Divisão do tempo gasto por dia com as principais mídias, por adulto nos EUA, 2014 (horas: min)

Fonte: Digital Set to Surpass TV in Time Spent with US Media. eMarketer, 1 ago. 2013. Disponível em: <<http://www.emarketer.com/Article/Digital-Set-Surpass-TV-Time-Spent-with-US-Media/1010096>>. Acesso em: 7 set. 2018.

**TOUGH MUDDER** A Tough Mudder é uma corrida de obstáculos para equipes, criada no espírito das Forças Especiais Britânicas, que apresenta 29 obstáculos diferentes com nomes tão criativos como *Devil's Beard* (Barba do diabo), *Shocks on the Rocks* (Choques contra rochas) e *Funky Monkey* (Macaco batuta). Os competidores deparam-se com

perigos como muros, pranchas de 4,5 m de altura, mergulhos em água gelada, barras tenebrosas em que precisam se pendurar, tubos escorregadios e rastejamento pela lama com obstáculos eletrificados. Financiada com capital inicial de US\$ 20 mil em 2010, a Tough Mudder gastou todo o orçamento de US\$ 8 mil disponível para a comunicação de

lançamento com propaganda no Facebook, o que gerou bastante comunicação boca a boca. A primeira corrida foi um sucesso e a notícia espalhou-se rapidamente. Em 2013, mais de 750 mil competidores participaram de 53 eventos. Com taxas de inscrição de cerca de US\$ 155 por pessoa, a margem da empresa gira em torno de 48%.



A Tough Mudder usou somente a propaganda no Facebook e a comunicação boca a boca para lançar sua marca.

## OPÇÕES DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING ON-LINE

Uma empresa escolhe quais formas de marketing on-line serão mais eficazes em termos de custo para alcançar seus objetivos de comunicação e vendas.<sup>9</sup> As opções incluem sites, anúncios em sites de busca, banners e e-mail.

**SITES** As empresas devem criar sites que incorporem ou expressem seus objetivos e produtos, bem como sua história e visão, e que sejam atrativos na primeira visualização e interessantes o suficiente para incentivar novas visitas.<sup>10</sup> Jeffrey Rayport e Bernard Jaworski propõem que sites eficazes apresentem sete elementos de design a que chamam de 7 Cs (Tabela 21.1).<sup>11</sup> Para estimular novas visita, as empresas devem prestar atenção especial aos fatores de contexto e conteúdo e abraçar outro “C” — o da constante mudança.<sup>12</sup>

**Tabela 21.1** Sete elementos principais na criação de um site eficaz

■	<i>Contexto.</i> Layout e design.
■	<i>Conteúdo.</i> Texto, imagens, som e vídeo.
■	<i>Comunidade.</i> Como o site permite a comunicação entre usuários.
■	<i>Customização.</i> Capacidade de adaptar-se às necessidades de diferentes usuários ou permitir que o personalizem.
■	<i>Comunicação.</i> Como o site permite a comunicação site-usuário, usuário- site ou nos dois sentidos.
■	<i>Conexão.</i> O nível de conectividade do site a outros sites.
■	<i>Comércio.</i> A capacidade do site de realizar transações comerciais.

Fonte: RAYPORT, Jeffrey F.; JAWORSKI, Bernard J. *E-commerce*. Nova York: McGraw-Hill, 2001, p. 116.

Os visitantes avaliam o desempenho de um site com base em sua facilidade de uso e atratividade física.<sup>13</sup> *Facilidade de uso* significa: (1) o site carrega rapidamente; (2) a primeira página é fácil de entender; e (3) é fácil navegar para outras páginas que se abrem rapidamente. A *atratividade física* é determinada quando: (1) cada página é limpa e não abarrotada de conteúdo; (2) o tamanho e o tipo das fontes são legíveis; e (3) o site faz bom uso de cores (e sons). J. D. Power descobriu que os consumidores ‘encantados’ com o site de uma montadora de automóveis sentiam-se mais propensos a fazer um test-drive.<sup>14</sup>

Como descreveremos em detalhes a seguir, empresas como a comScore e a Nielsen Online monitoram por onde os clientes navegam, tomando por base métricas como *page views* (acessos), visitantes únicos, duração da visita e assim por diante.<sup>15</sup>

As empresas também devem preocupar-se com os problemas de segurança e de proteção à privacidade no ambiente da internet. Um grupo de pesquisadores recomenda transformar vários ‘pontos de contato’ relacionados à privacidade no site em uma experiência positiva para o cliente (1) desenvolvendo controles de privacidade centrados no usuário; (2) evitando múltiplas intrusões; e (3) impedindo a intrusão humana com automação sempre que possível.<sup>16</sup>

Além dos sites, as empresas podem usar **microsites** — páginas individuais ou em conjunto que funcionam como complementos de um site principal — especialmente relevantes para empresas que comercializam produtos de baixo interesse. Por exemplo, as pessoas raramente visitam o site de uma companhia de seguros, mas a empresa pode criar um microsite em sites de carros usados para dar dicas aos compradores desse tipo de veículo, além de uma proposta de seguro atrativa.

**ANÚNCIOS EM SITES DE BUSCA** Um componente importante do marketing on-line são os anúncios pagos **por busca** ou **por clique**, uma vez que consta que 35% das buscas se referem a bens ou serviços.

Nos anúncios pagos por busca, as empresas dão lances em um leilão contínuo por termos de busca que sirvam de referência aos interesses de produto ou consumo dos usuários. Quando um consumidor busca qualquer um desses termos no Google, no Yahoo! ou no Bing, o anúncio de uma empresa pode aparecer no topo ou ao lado dos resultados da busca, dependendo do lance feito e do algoritmo que os mecanismos de pesquisa usam para determinar a relevância de um anúncio para determinada busca.<sup>17</sup>

Os anunciantes só pagam se as pessoas clicam nos links, mas as empresas acreditam que os consumidores que já expressaram interesse ao iniciar uma busca sejam clientes de alto

potencial. Nos Estados Unidos, a média de cliques (ou seja, a porcentagem de consumidores que clicam em um link) é de cerca de 2%, bem acima dos anúncios por banner, que variam de 0,08% para banners padrão com gráficos e imagens a 0,14% para anúncios de *rich media* (banners expansíveis) que incorporem recursos de áudio e/ou vídeo.<sup>18</sup>

O custo por clique depende da popularidade do link e da palavra-chave pesquisada. A crescente popularidade dos anúncios pagos por busca acirrou a concorrência entre os arrematadores de palavras-chave, elevando consideravelmente o preço de anúncios baseados em busca e incitando a cobrança de um ágio pelas melhores palavras-chave possíveis, por lances estratégicos e por acompanhamento dos resultados de eficácia e eficiência.

A *otimização dos mecanismos de busca* (SEO, do inglês *search engine optimization*) descreve atividades que visam a melhorar a probabilidade de que o link de uma marca esteja no topo de todos os links não pagos quando os consumidores pesquisam termos relevantes. Trata-se de uma parte crucial do marketing, dado o grande montante gasto em pesquisa pelas empresas. Uma série de diretrizes tem sido sugerida para melhorar a eficácia dos anúncios baseados em busca.<sup>19</sup>

- Termos de busca mais amplos ('MP3 player' ou 'iPod') são úteis para a construção de marcas em geral; termos mais específicos que identifiquem determinado modelo ou serviço ('Apple iPod classic 160GB') são úteis para gerar e concretizar indicações de vendas.
- Os termos de pesquisa devem ser destacados nas páginas apropriadas do site da empresa para que os mecanismos de busca possam identificá-los facilmente.
- De modo geral, qualquer produto pode ser identificado por várias palavras-chave, mas as empresas devem dar lances por termos de acordo com seu provável retorno sobre receita. Também ajuda ter sites conhecidos que façam link com o site da empresa.
- Os dados podem ser coletados para monitorar os efeitos da pesquisa paga.

Empresas de qualquer porte podem beneficiar-se de uma estratégia de busca bem executada. O dono da River Pools and Spas, nos estados norte-americanos de Virgínia e Maryland, deu uma reviravolta em seu negócio, que estava à beira do fracasso, publicando artigos de perguntas e respostas que eram facilmente captados pelos mecanismos de busca e direcionava tráfego para o site da empresa.<sup>20</sup>

Os consumidores também são influenciados pelas opiniões e recomendações on-line de outros consumidores. As redes sociais informais que surgem entre os consumidores complementam as redes de produtos criadas pelas empresas.<sup>21</sup> 'Influenciadores' digitais, um dos poucos ou talvez os únicos a influenciar certo perfil de consumidores, são particularmente importantes e valiosos para as empresas.<sup>22</sup>

**BANNERS** Os **banners de propaganda** são pequenas caixas retangulares que contêm texto e, em alguns casos, uma imagem, que as empresas pagam para colocar em sites relevantes.<sup>23</sup> Quanto maior o público atingido, mais caro é o anúncio. Nos primórdios da internet, os visitantes clicavam em 2 a 3% dos banners que viam, mas, como observado anteriormente, essa porcentagem despencou rapidamente e os anunciantes passaram a explorar outras formas de comunicação.

Levando em consideração que os usuários da internet gastam apenas 5% de seu tempo on-line em busca de informações, os banners continuam sendo muito promissores em comparação aos concorridos anúncios em sites de busca. No entanto, os anúncios precisam ser mais atrativos e influentes, mais bem direcionados e mais atentamente acompanhados.<sup>24</sup>

Os *interstitials* são anúncios, muitas vezes com vídeo ou animação, que saltam na tela entre trocas de página em um site ou em vários deles. Por exemplo, os anúncios do medicamento para dor de cabeça Tylenol, da Johnson & Johnson, aparecem nos sites de corretoras sempre que o mercado de ações cai cem pontos ou mais. Visto que os consumidores acham os *pop-ups* invasivos e irritantes, muitos instalam softwares para bloqueá-los.

**E-MAIL** Uma campanha por e-mail permite às empresas passar informações aos clientes e se comunicar com eles por uma fração do custo de uma campanha por mala direta. Podem, portanto, ser ferramentas de vendas muito produtivas. Estima-se que seu índice de indução à compra seja pelo menos três vezes superior ao dos anúncios de mídia social e que o valor médio do pedido seja 17% maior.<sup>25</sup> Empresas como Kellogg, Whirlpool e Nissan enfatizam tanto o marketing por e-mail como por busca.<sup>26</sup>

Os consumidores têm sido assediados por e-mails, levando muitos deles a empregar filtros *anti-spam*. Preocupações com a privacidade também aumentam — quase a metade dos entrevistados britânicos declarou que se recusaria a compartilhar qualquer informação pessoal com



Com a permissão dos clientes, a floricultura FTD envia e-mails de lembretes para eventos importantes.



as marcas, mesmo que com isso recebessem ofertas e descontos personalizados.<sup>27</sup> Algumas empresas têm pedido aos consumidores que informem se e quando gostariam de receber e-mails. A floricultura FTD permite aos clientes escolher se desejam receber e-mails como lembrete para o envio de flores praticamente todo feriado, bem como aniversários ou bodas.<sup>28</sup>

Os e-mails devem ser oportunos, segmentados e relevantes. Por exemplo, o Gilt Groupe envia mais de três mil variações de seu e-mail diário para seu site de ofertas relâmpago com base nos históricos de clique, de navegação e de compras do destinatário.<sup>29</sup> A seção *Memorando de marketing: Como maximizar o valor de marketing dos e-mails* fornece diretrizes importantes para campanhas produtivas de e-mail.

## MEMORANDO DE Marketing

### COMO MAXIMIZAR O VALOR DE MARKETING DOS E-MAILS

- **Dê ao consumidor um motivo para responder.** As empresas devem oferecer incentivos atrativos para que os e-mails e os anúncios on-line sejam lidos, como jogos de conhecimentos gerais, caça ao tesouro e sorteios instantâneos.
- **Personalize o conteúdo de seus e-mails.** A Williams-Sonoma, fornecedora de utilidades domésticas e utensílios de cozinha dos Estados Unidos, relatou um aumento de 10 vezes nas taxas de resposta ao adotar ofertas de e-mail personalizadas com base no
- **Ofereça ao cliente algo que ele não pode obter por mala direta.** Uma vez que podem ser realizadas rapidamente, as campanhas de e-mail podem oferecer informações extremamente atualizadas. O site de viagens Travelocity envia e-mails frequentes oferecendo

comportamento de compras pela internet e por catálogo dos consumidores. Uma chamada envolvente na linha de assunto é especialmente crucial. Um especialista observa: “Você realmente tem cerca de cinco segundos para chamar a atenção deles antes que apaguem seu email”.



descontos relâmpago em tarifas aéreas, e o Club Med oferece pacotes de férias encaixados com desconto.

■ **Facilite o aceite e o cancelamento da subscrição.** Faça testes controlados do tipo A/B (*split tests*) para explorar como os fatores de localização e cor, dentre outros, afetam as mensagens do tipo 'Inscreva-se já'. Esses testes contrapõem amostras de consumidores que recebem uma mensagem de teste (em que se manipula um fator) com outra amostra em que não há tal manipulação (essa segunda amostra funciona como um controle de *status quo*). Os clientes on-line também exigem uma experiência de saída positiva; os insatisfeitos que deixam um comentário desfavorável são mais propensos a espalhar seu descontentamento aos outros.

■ **Combine os e-mails com outros meios de comunicação como as mídias sociais.** A Southwest Airlines constatou que o maior número de reservas é feito após uma campanha de e-mail seguida por outra de mídia social. A pizzaria Papa John's, por sua vez, conseguiu

adicionar 45 mil fãs a sua página do Facebook por meio de uma campanha por e-mail que convidava os clientes a participar do tradicional torneio de basquete *March Madness* da NCAA, uma associação norte-americana de basquete universitário.

Para aumentar a eficácia dos e-mails, alguns pesquisadores empregam a técnica de *heat mapping* (mapeamento por calor), que rastreia o movimento dos olhos por meio de câmeras para medir o que as pessoas leem em uma tela de computador. Um estudo mostrou que ícones gráficos e botões clicáveis vinculados a mais detalhes de uma oferta de marketing aumentavam em 60% as taxas de cliques se comparados com links que usavam apenas um endereço eletrônico.

Fontes: AURFREITER, Nora; BOUDET, Julien; WENG, Vivien. Why Marketers Keep Sending You E-Mails. *McKinsey Quarterly*, jan. 2014; Email Marketing Central for U.S. Retailers. *WARC.com*, 20 dez. 2012. Acesso em: 7 nov. 2018; WESTLUND, Richard. Success Stories in eMail Marketing. *Adweek Special Advertising Section*, 16 fev. 2010; VRANICA, Suzanne. Marketers Give E-mail Another Look. *Wall Street Journal*, 17 jul. 2006.

## Mídias sociais

Componente importante do marketing digital, as **mídias sociais** são um meio para os consumidores compartilharem textos, imagens e arquivos de áudio e vídeo entre si e com empresas, ou vice-versa. As mídias sociais dão às empresas voz e presença pública na internet, podendo reforçar com eficiência econômica outras atividades de comunicação e, em razão de seu imediatismo cotidiano, também incentivar as empresas a se manterem inovadoras e relevantes. Os profissionais de marketing podem criar ou explorar comunidades virtuais de modo a incitar a participação de consumidores e criar um ativo de marketing de longo prazo.

Após analisar diversas plataformas de mídia social, veremos como usá-las e como podem promover o fluxo da comunicação boca a boca. A seguir, vamos nos aprofundar na formação e na circulação desse tipo de comunicação. Para iniciar nossa discussão, confira como uma empresa usou as mídias sociais com inteligência para criar sua marca.<sup>30</sup>

**DOLLAR SHAVE CLUB** A startup de comércio eletrônico Dollar Shave Club vende pela internet um suprimento de lâminas e aparelhos de barbear a um baixo custo mensal de acordo com três planos. A chave do lançamento da empresa foi um vídeo on-line. Considerado por alguns como o 'melhor vídeo de startup de todos os tempos' e vencedor de vários prêmios,

o filme de 90 segundos do Dollar Shave Club recebeu milhões de visualizações no YouTube e conquistou milhares de seguidores nas redes sociais. Em um vídeo peculiar e irreverente, o CEO da empresa, Michael Dubin, dirige uma empilhadeira, joga tênis e dança com um urso felpudo enquanto promove a qualidade, a conveniência e o preço das

lâminas e aparelhos de barbear da empresa. Dubin observou: "Apresentamos um novo negócio, uma boa ideia, um vídeo engraçado e abordamos temas sensíveis a muitos consumidores". Além de conquistar centenas de milhares de clientes, a empresa também conseguiu levantar mais de US\$ 20 milhões em capital de risco.



O vídeo on-line do CEO Michael Dubin para lançar o Dollar Shave Club foi uma sensação na internet.

## PLATAFORMAS DE MÍDIA SOCIAL

São três as principais plataformas de mídias sociais: comunidades e fóruns on-line, blogs (individuais e redes, como Sugar e Gawker) e redes sociais (como Facebook, Twitter e YouTube).

**COMUNIDADES E FÓRUNS ON-LINE** As comunidades e fóruns on-line assumem as mais variadas formas e tamanhos. Muitos são criados por consumidores ou grupos de consumidores sem interesses comerciais ou ligações com empresas. Outros são patrocinados por empresas e seus membros se comunicam com elas e entre si por meio de publicações, mensagens de texto e salas de bate-papo sobre interesses especificamente relacionados aos produtos e às marcas de determinada empresa. Essas comunidades e fóruns on-line podem ser um recurso valioso para os negócios e preencher múltiplas funções, tanto pela coleta como pela transmissão de informações fundamentais.

O segredo do sucesso das comunidades on-line é criar atividades individuais e de grupo que ajudem a formar laços entre seus membros. A Apple realiza um grande número de grupos de discussão organizados por linhas de produto e tipos de usuário (consumidor ou profissional). Esses grupos são a principal fonte de informações sobre produtos que os clientes têm após a garantia expirar.

O fluxo de informações em comunidades e fóruns on-line é bidirecional e pode proporcionar às empresas informações e insights de clientes que são úteis, porém, difíceis de obter. Quando a GlaxoSmithKline se preparava para lançar seu primeiro medicamento para perda de peso, o Alli, ela patrocinou uma comunidade de apoio ao emagrecimento. A empresa considerou o feedback recebido como mais valioso do que aquele que poderia ter obtido de focus groups tradicionais.

No entanto, pesquisas revelam que as empresas devem evitar o excesso de democratização da inovação. Um risco é que ideias inovadoras podem ser substituídas por soluções de senso comum.<sup>31</sup>

**BLOGS** Os *blogs* — periódicos ou diários on-line atualizados regularmente — tornaram-se um importante canal para a comunicação boca a boca. Existem milhões deles e muita variação entre um e outro; alguns são pessoais, para amigos e familiares, enquanto outros se destinam a atingir e influenciar um vasto público. Um apelo óbvio dos blogs consiste em reunir pessoas com interesses em comum.

Redes de blogs como a Gawker Media oferecem aos profissionais de marketing um leque de opções. O blog on-line de fofocas sobre celebridades PopSugar gerou uma família de blogs descontraindo sobre moda (FabSugar), beleza (BellaSugar) e romance e cultura (TrèsSugar), atraindo mulheres com idades entre 18 e 49 anos.

As empresas criam seus próprios blogs e monitoram com atenção os alheios.<sup>32</sup> Os blogs mais populares têm gerado influentes líderes de opinião. No site TreeHugger — o principal canal de comunicação dedicado à promoção da sustentabilidade —, uma equipe de blogueiros monitora produtos de consumo com apelo ecológico para cinco milhões de visitantes únicos por mês, oferecendo um blog atualizado, boletins semanais ou diários e páginas atualizadas com frequência no Twitter e no Facebook.<sup>33</sup>

Tendo em vista que muitos consumidores examinam informações sobre produtos e opiniões contidas nos blogs, a Comissão Federal de Comércio dos Estados Unidos (FTC) também tomou medidas para exigir que os blogueiros revelem sua ligação com empresas cujos produtos endossam. No outro extremo, alguns consumidores usam blogs e vídeos como forma de retaliação ao mau atendimento ou a produtos defeituosos fornecidos por uma empresa. Algumas retaliações de clientes são lendárias.

Falhas de serviço ao cliente da Dell foram disseminadas pela internet por meio de uma série de publicações intitulada *Dell Hell* (o inferno da Dell). A AOL foi alvo de pressão quando um cliente frustrado gravou e transmitiu on-line a resistência enfática de um atendente da empresa a seu pedido de cancelamento do serviço. A Comcast passou por constrangimento quando um vídeo foi divulgado com um de seus técnicos dormindo no sofá de um cliente.<sup>34</sup>

**REDES SOCIAIS** As redes sociais tornaram-se uma importante força tanto das empresas para os consumidores como das empresas entre si.<sup>35</sup> As principais são o Facebook, uma das maiores do mundo; o LinkedIn, que se concentra em profissionais com foco na carreira; e o Twitter,

com suas mensagens de 280 caracteres ou tuítes. Cada rede oferece benefícios específicos para as empresas. Por exemplo, o Twitter pode servir como um sistema de alerta que gera resposta rápida, enquanto o Facebook possibilita mergulhos mais profundos para envolver os consumidores de maneiras mais significativas.<sup>36</sup>

Os profissionais de marketing ainda estão aprendendo a melhor forma de explorar as redes sociais e seu público vasto e bem segmentado.<sup>37</sup> Dada a natureza não comercial das redes — os usuários geralmente as acessam para conectar-se com outras pessoas —, atrair a atenção e persuadir são tarefas mais desafiadoras. Além disso, como os usuários geram seu próprio conteúdo, os anúncios podem aparecer ao lado de material inadequado ou até mesmo ofensivo.<sup>38</sup>

A propaganda, porém, é apenas uma das vias. Assim como qualquer indivíduo, as empresas podem fazer parte de grupos sociais e participar ativamente, uma vez que ter uma página no Facebook tornou-se um pré-requisito virtual.<sup>39</sup> O Twitter pode beneficiar até mesmo as menores empresas. Para gerar interesse em seus produtos e nos eventos que realiza, a Mission Pie, uma pequena padaria de San Francisco, começou a enviar alertas de tuíte, conquistando rapidamente mil seguidores e um considerável aumento nos negócios. Placas de ‘Siga-nos no Twitter’ têm aparecido cada vez mais em portas e vitrines de lojas de pequeno porte.<sup>40</sup>

Embora as principais redes sociais ofereçam maior visibilidade, as redes de nicho dão acesso a um mercado mais segmentado e, portanto, mais propenso a disseminar a mensagem da marca, como a CaféMom fez para a Playskool.<sup>41</sup>

**CAFEMOM** Iniciada em 2006, a comunidade on-line CaféMom chegou a 20 milhões de usuárias, somando o público do site principal e de outros meios como The Stir (um blog com conteúdo diário para mães) e Mamás Latinas (o primeiro site bilíngue para mães latinas). São 70 mil fóruns diferentes dedicados às mães. Quando o site iniciou um fórum para discutir

sobre atividades lúdicas adequadas ao desenvolvimento infantil, a fabricante de brinquedos Playskool enviou kits de brinquedos para mais de cinco mil membros e as encorajou a compartilhar suas experiências, resultando em 11.600 publicações no Playskool Preschool Playgroup. “A melhor coisa é que você recebe feedback direto das próprias mães”, disse

o diretor de mídia da Hasbro, companhia-mãe da Playskool. Esse tipo de feedback também pode ser inestimável no processo de desenvolvimento de produtos. O público-alvo do site são mulheres jovens de classe média, com filhos, que adoram a oportunidade de fazer amigos e buscam apoio, passando uma média de 44 minutos por dia no site.

## USO DAS MÍDIAS SOCIAIS

As mídias sociais permitem que os consumidores se envolvam com uma marca em um nível provavelmente mais profundo e mais amplo do que nunca. Os profissionais de marketing devem fazer o máximo possível para incentivar o envolvimento produtivo de consumidores dispostos a isso. Entretanto, por mais úteis que sejam, as mídias sociais raramente são a única fonte de comunicação de marketing para uma marca.<sup>42</sup>

- As mídias sociais podem não ser tão eficazes para atrair novos usuários e impulsionar a penetração da marca.
- Uma pesquisa da DDB sugere que as marcas e os produtos variam muito quanto ao nível de socialização on-line. Os consumidores estão mais propensos a se engajar quando o assunto é a mídia, as instituições de caridade e a moda e menos propensos quando se trata de bens de consumo.<sup>43</sup>
- Embora os consumidores possam usar as mídias sociais para obter informações úteis ou ofertas e promoções, ou para usufruir de conteúdo interessante ou divertido criado por determinada marca, uma porcentagem muito menor está disposta a usar as mídias sociais para manter ‘conversas’ bidirecionais com marcas.

Em suma, os profissionais de marketing devem levar em conta que, quando se trata de mídias sociais, apenas *alguns* consumidores querem se envolver com *algumas* marcas e, mesmo assim, apenas *algumas* vezes.

Adotar a mídia social, aproveitar a comunicação boca a boca e criar *buzz* também exigem que as empresas aceitem tanto o lado ruim como o lado bom das coisas. Quando o concurso *Do Us a Flavor* (Faça-nos um sabor) da Frito-Lay convidou seus fãs nos Estados Unidos a sugerir novos sabores de batata frita pela chance de ganhar um vultoso prêmio em dinheiro, o

aplicativo de inscrições no Facebook travou no primeiro dia em virtude do alto volume de tráfego. Apesar disso, a promoção voltou aos trilhos e o vencedor — batatas com sabor de queijo e alho — juntou-se aos vencedores anteriores de outros países, como as batatas com sabor de salada Caesar, na Austrália, e as batatas de camarão, no Egito.<sup>44</sup>

O exemplo da Frito-Lay mostra o poder e a velocidade das mídias sociais, mas também os desafios impostos às empresas. A realidade, no entanto, é que, não importa se uma empresa escolha aderir às mídias sociais ou não, a internet sempre permitirá vigilância, críticas e até mesmo ‘golpes baixos’ de consumidores e organizações.

Ao usar as mídias sociais e a internet de maneira construtiva e ponderada, as empresas têm ao menos um meio de criar forte presença on-line e oferecer pontos de vista alternativos que sejam confiáveis, caso ocorra feedback negativo.<sup>45</sup> Caso uma empresa construa uma forte comunidade virtual, os membros dessa comunidade frequentemente se apressarão em defender a marca e desempenhar um papel de policiamento em relação a caracterizações imprecisas ou injustas.

A Frito-Lay usou uma campanha de mídia social para lançar novos sabores criados pelos consumidores.



Crédito: Invision for Frito-Lay.

## Comunicação boca a boca

As mídias sociais são um exemplo de comunicação boca a boca on-line e uma poderosa ferramenta de marketing. A AT&T descobriu que elas eram um dos impulsionadores mais eficazes de suas vendas, junto com a conscientização espontânea promovida pela propaganda. Algumas marcas foram construídas quase exclusivamente com base em comunicação boca a boca.<sup>46</sup>

**SODASTREAM** A SodaStream, uma máquina que permite aos consumidores carbonatar água em casa para substituir os refrigerantes vendidos no varejo, foi desenvolvida com um gasto mínimo de mídia graças ao poder da comunicação boca a boca. Para promover conversas sobre a marca, a empresa fez farta distribuição de amostras, recorreu ao *product placement* e envolveu-se com grupos de afinidade que pudessem estar interessados na carbonatação em domicílio dada suas vantagens ambientais — inclusive várias organizações ‘verdes’ — ou por oferecer a conveniência de não ter de armazenar garrafas e latas,

atraindo especialmente os donos de barcos e trailers. O CEO Daniel Birnbaum observa: “Preferi investir em RP em vez de em propaganda, porque com o RP não sou eu falando, é outra pessoa”. Uma das atividades de marketing mais bem-sucedidas da SodaStream é a *The Cage* (A gaiola). A empresa calcula o número médio de latas e garrafas jogadas fora por uma família durante um ano em determinado país para, em seguida, encher uma gaiola gigante com elas e deixá-la em locais de tráfego intenso, como aeroportos, chamando a atenção para o assunto. Ao decidir atacar frontalmente a Coca-Cola e a

Pepsi, a SodaStream chegou a comprar tempo de propaganda nos Super Bowls de 2013 e 2014. Ironicamente, com essa decisão, a empresa continuou a se beneficiar de ações de relações públicas e de comunicação boca a boca porque seus anúncios iniciais foram proibidos por serem muito agressivos. Os anúncios banidos receberam mais atenção do que os efetivamente veiculados, acumulando milhões de visualizações on-line e uma enxurrada de cobertura da mídia. Comprada por US\$ 6 milhões em 2007, a SodaStream tinha valor de mercado superior a US\$ 1 bilhão em 2014.



## FORMAS DE COMUNICAÇÃO BOCA A BOCA

Contrariando a opinião popular, grande parte da comunicação boca a boca não é gerada on-line. Na realidade, a empresa de pesquisa e consultoria Keller Fay observa que 90% dessa forma de comunicação ocorre off-line, especificamente 75% por contato pessoal e 15% por telefone. A Keller Fay também destaca como a propaganda e a comunicação boca a boca estão intrinsecamente ligadas: “O boca a boca tem se mostrado altamente confiável e associado a vendas; a propaganda tem se mostrado útil para desencadear conversas”.<sup>47</sup> Outros observam como a comunicação boca a boca off-line funciona bem com as mídias sociais. Os consumidores “iniciam conversas em um canal, dão continuidade a elas em um segundo e as terminam em um terceiro. Quando a comunicação ocorre em tantos canais, fica quase impossível separar ações on-line de ações off-line”.<sup>48</sup>

O **marketing viral** é uma forma on-line de comunicação boca a boca, também conhecido por *word of mouse*, que estimula os consumidores a passarem adiante pela internet informações sobre bens e serviços desenvolvidos por uma empresa ou arquivos de áudio, vídeo ou texto.<sup>49</sup> Com os sites de conteúdo gerado pelo usuário, como YouTube e Vimeo, consumidores e anunciantes podem fazer *upload* de anúncios e vídeos para serem compartilhados de modo viral por milhões de pessoas.<sup>50</sup> Vídeos on-line podem ser relativamente econômicos — custando entre US\$ 50 mil e US\$ 200 mil — e os profissionais de marketing têm mais liberdade com eles, como fez a Blendtec.<sup>51</sup>



Crédito: Foto cortesia de SodaStream.

A SodaStream beneficiou-se de atividades de relações públicas e de comunicação boca a boca no lançamento de sua marca.

**BLENDETEC** Com sede no estado norte-americano de Utah, a Blendtec era conhecida principalmente por seus liquidificadores e processadores de alimentos de uso profissional. A empresa não era conhecida pelo público em geral até lançar uma série hilária de vídeos on-line intitulada *Will It Blend?* (Será que vai bater?) para promover alguns de seus produtos para uso doméstico. O vídeo mostra o fundador

e CEO da empresa, Tom Dickson, vestindo um jaleco branco e triturando objetos que vão desde bolas de golfe e canetas a garrafas de cerveja, tudo de um jeito espirituoso, porém descarado. A genialidade dos vídeos está em sua conexão com eventos atuais. Quando o iPhone foi lançado com alarde midiático, a Blendtec exibiu um vídeo em que Dickson dizia sorrindo: “Eu adoro meu iPhone. Ele faz tudo. Mas será

que vai bater?”. Assim que o liquidificador esfolhou o aparelho, Dickson levantou a tampa e, olhando para um montinho de pó preto, falou simplesmente “iSmoke” (iFumaça). O clipe atraiu mais de 3,5 milhões de visualizações no YouTube. Dickson apareceu no *Today* e em outros programas de TV e fez uma ponta em um vídeo da banda Weezer. Um dos poucos itens que *não* dá para triturar: um pé de cabra!



Crédito: Blendtec.

A Blendtec construiu sua marca de consumo em parte com a série inteligente de vídeos on-line *Will It Blend?*

Recorrer a situações absurdas é uma faca de dois gumes. O site da Blendtec coloca claramente seus vídeos cômicos na categoria ‘Não tente isto em casa’ e desenvolveu outra série mostrando como triturar legumes para uma sopa, por exemplo, na categoria ‘Tente isto em casa’.

## CRIANDO BUZZ COM COMUNICAÇÃO BOCA A BOCA

Os produtos não precisam recorrer a situações absurdas ou arrojadas para gerar *buzz*. Embora seja mais provável que as marcas mais interessantes sejam comentadas on-line, o fato de uma marca ser vista como nova, excitante ou surpreendente surte pouco efeito na questão de ser ou não discutida em comunicações verbais, cara a cara.<sup>52</sup> As marcas debatidas fora da internet costumam ser salientes, visíveis e vir facilmente à mente.<sup>53</sup>

Pesquisas revelam que os consumidores tendem a gerar uma comunicação boca a boca positiva e compartilhar informações sobre suas *próprias* experiências positivas de consumo. No entanto, tendem a apenas transmitir impressões negativas e passar adiante informações que ouviram sobre as experiências de consumo negativas dos *outros*.<sup>54</sup>

Vale lembrar que muito conteúdo on-line não é necessariamente compartilhado de forma espontânea nem se torna viral. Um estudo constatou que apenas 4% do conteúdo ‘cascateava’ para mais de uma pessoa além do destinatário inicial.<sup>55</sup> Ao decidir se contribuem ou não com as mídias sociais, os consumidores podem ser motivados por fatores intrínsecos — por exemplo, se estão se divertindo ou aprendendo —, mas são influenciados com mais frequência por fatores extrínsecos, como considerações sociais e de autoimagem.<sup>56</sup>

O especialista em vídeo viral da Harvard Business School, Thales Teixeira, dá os seguintes conselhos para ter um anúncio viral compartilhado: (1) use *brand pulsing* para que a marca não seja muito invasiva no vídeo; (2) faça uma abertura com alegria ou surpresa para fisgar aqueles espectadores volúveis que se entediam facilmente; (3) crie uma montanha russa emocional dentro do anúncio para manter os espectadores envolvidos; e (4) surpreenda, sem chocar — se um anúncio deixar o público muito desconfortável, é improvável que seja compartilhado.<sup>57</sup>

As empresas podem ajudar a criar *buzz* para seus bens ou serviços, e nem sempre a mídia e a propaganda são necessárias para que isso ocorra. A Procter & Gamble (P&G) inscreveu mais de meio milhão de mães no Vocalpoint, um grupo formado com base na premissa de que certos indivíduos altamente engajados querem saber mais sobre os produtos, receber amostras e cupons, compartilhar suas opiniões com as empresas e, é claro, conversar sobre suas experiências com os outros. A P&G escolhe pessoas bem conectadas — as mães do Vocalpoint têm amplas redes sociais e costumam falar com outras 25 a 30 mulheres ao longo do dia, em comparação com uma média de cinco no caso das outras mães — e suas mensagens carregam uma forte razão para compartilhar informações sobre o produto com um amigo. Uma campanha para o desodorante Secret Clinical Strength da P&G resultou em 42 mil cliques para o resgate de um cupom de adesão (*opt-in*) e 50 mil avaliações sólidas de produtos no site da marca.

Algumas agências existem apenas para ajudar os clientes a criar *buzz*. A BzzAgent é uma delas.<sup>58</sup>

**BZZAGENT** Sediada em Boston, a capital do estado norte-americano de Massachusetts, a BzzAgent montou uma rede internacional de comunicação boca a boca movida por um milhão de pessoas demograficamente dispersas — mas essencialmente comuns — que se oferecem para falar sobre produtos que consideram merecedores de promoção. A agência conecta consumidores com produtos, informações e ferramentas digitais de seus clientes para ativar um amplo compartilhamento de opiniões por todo o seu site de mídia social, chamado BzzScapes, e no âmbito dos círculos sociais pessoais de cada membro. A BzzAgent acredita que essa combinação única de pessoas e plataforma acelera a comunicação boca a

boca mensurável e estimula uma defesa sustentada da marca. Como um alto executivo da empresa observou: “O nível está muito baixo para ser um fã e muito alto para ser um defensor”. A empresa alega que o *buzz* é honesto porque estar na rede exige trabalho suficiente para desencorajar que as pessoas se inscrevam exclusivamente para ganhar brindes e os membros não falam sobre produtos de que não gostam. Eles também devem divulgar que estão ligados à BzzAgent. Depois de ser adquirida pela Dunhumby, a BzzAgent lançou seu painel de análise, o Pulse, que combina informações de mídias sociais com dados reais de vendas para traçar o impacto do *buzz* gerado pela comunicação boca a boca. A empresa

concluiu centenas de projetos. Para a Hasbro, ajudou a lançar os brinquedos Nerf FireVision — que parecem brilhar no escuro quando vistos com óculos especiais — distribuindo amostras do produto entre os membros de seu painel que têm filhos mais novos. Para a Green Mountain Coffee, enviou amostras e informações a 10 mil membros cuidadosamente escolhidos para divulgar o compromisso do cliente com o Fair Trade Coffee como parte de um programa de marketing mais amplo. Mais de 1,8 milhão de mensagens foram compartilhadas sobre o programa Fair Trade da Green Mountain, aumentando a compreensão dos clientes sobre a certificação Fair Trade em 61% e as vendas do café em 14%.

O marketing viral tenta criar sensação no mercado para apresentar uma marca e suas características notáveis. Alguns acreditam que as ações de marketing viral são conduzidas mais pelas regras de entretenimento do que pelas regras de venda. Consideremos estes exemplos: a Quicksilver apresenta vídeos e livros sobre surfe para adolescentes; a Johnson & Johnson e as fraldas Pampers têm sites populares com dicas para os pais; o Walmart apresenta vídeos com dicas de economia no YouTube; a vodka Grey Goose tem uma divisão inteira dedicada ao entretenimento; a Mountain Dew possui uma gravadora; e a Hasbro vem unindo forças com a Discovery para criar um canal de TV.<sup>59</sup>

Em última análise, no entanto, o sucesso de qualquer campanha viral ou comunicação boca a boca depende da disposição dos consumidores de conversar com outros consumidores.<sup>60</sup> As avaliações dos clientes podem ser especialmente influentes.<sup>61</sup> Uma pesquisa recente da Nielsen descobriu que esse tipo de avaliação na internet era a segunda fonte mais confiável de informações sobre uma marca (perdendo apenas para as recomendações de amigos e familiares).<sup>62</sup> Muitos sites de avaliação usam um login do Facebook que associa o comentário publicado ao perfil da pessoa na rede social. Ao vincular sua crítica a sua própria página no Facebook, os usuários podem descobrir o que amigos ou celebridades consideraram positivo ou negativo sobre uma marca.<sup>63</sup>

Contudo, como vimos no Capítulo 5, as avaliações on-line podem ser tendenciosas ou falsas.<sup>64</sup> Pesquisas revelam que a influência social pode levar a comentários virtuais desproporcionalmente positivos, tornando os avaliadores subsequentes mais propensos a serem influenciados pelos comentários positivos anteriores do que pelos negativos. Os consumidores que publicam avaliações são suscetíveis a pressões por conformidade e adotam normas alheias.<sup>65</sup> Por outro lado, avaliações ou classificações positivas on-line geralmente não são tão influentes ou valorizadas quanto as negativas.<sup>66</sup>

As empresas podem tentar estimular os canais de influência pessoal a trabalhar em seu favor. A varejista norte-americana de roupa feminina Chico's aumentou sua receita por visitante e o valor médio do pedido para suas três marcas após adicionar avaliações, comentários, perguntas e respostas aos sites das marcas.<sup>67</sup> A seção *Memorando de marketing: Como iniciar um buzz* descreve técnicas para intensificar a comunicação boca a boca.

## MEMORANDO DE Marketing

### COMO INICIAR UM BUZZ

Ao analisar o sucesso on-line de diversas músicas, o pesquisador de mídia Duncan Watts descobriu que a popularidade delas era 'incrivelmente imprevisível'. O segredo para colocar uma música no caminho da popularidade consistia em conseguir alguns downloads iniciais – um fenômeno que Watts chama de 'vantagem cumulativa'. Embora muitos efeitos da comunicação boca a boca escapem ao controle das empresas – como sugere o trabalho de Watts –, determinadas ações podem melhorar a probabilidade de desencadear um *buzz* positivo:

- **Identificar indivíduos e empresas influentes e dedicar-lhes esforço extra.** Na tecnologia, os influenciadores podem ser grandes clientes corporativos, analistas e jornalistas do setor, decisores selecionados e adotantes iniciais. As empresas podem monitorar a atividade on-line para identificar os usuários mais influentes que podem atuar como líderes de opinião.
- **Fornecer amostras de produtos a pessoas-chave.** A Chevrolet selecionou cerca de 900 pessoas com alta pontuação Klout – uma ferramenta de medição que classifica a influência de usuários nas redes sociais – e ofereceu-lhes uma locação gratuita por três dias do Chevy Volt. A campanha resultou em 46 mil tuítes e mais de 20,7 milhões de publicações em blogs, em grande parte positivas, sobre o carro elétrico.



Para incitar o *buzz* sobre seu carro elétrico, o Chevy Volt, a Chevrolet ofereceu a 900 consumidores influentes uma locação gratuita por três dias.

- **Trabalhar em conjunto com influenciadores de comunidades.** A campanha de pré-lançamento da Ford Fiesta *Movement* convidou 100 jovens da Geração Y escolhidos a dedo para testar o carro Fiesta por seis meses. Os motoristas foram selecionados com base em sua experiência on-line com blogs e pelo tamanho e qualidade de suas redes sociais, bem como por um vídeo produzido por eles sobre seu desejo de aventura. Depois dos seis meses de uso experimental, a campanha havia atraído 4,3 milhões de visualizações no YouTube, mais de 500 mil visualizações no Flickr, mais de três milhões de impressões no Twitter (número de vezes que um tuíte é lido) e 50 mil clientes em potencial, 97% dos quais ainda não eram proprietários de um Ford.<sup>68</sup>
- **Desenvolver canais de referência boca a boca para desenvolver negócios.** Muitas vezes, os profissionais incentivam os clientes a recomendar seus serviços. Os Vigilantes do Peso descobriram que a referência boca a boca de um membro do programa tivera um enorme impacto nos negócios.

- **Fornecer informações convincentes que os clientes desejem passar adiante.** As empresas não devem se comunicar com os clientes em uma linguagem que seria mais adequada para um comunicado de imprensa. Torne mais fácil e desejável para um cliente tomar emprestados elementos de uma mensagem de e-mail ou blog. As informações devem ser originais e úteis. A originalidade intensifica o volume de comunicação boca a boca, mas a utilidade determina se será positiva ou negativa.

Fontes: SAULNIER, Beth. It's Complicated. *Cornell Alumni Magazine*, set.-out. 2013, p. 45-49; KHARIF, Olga. Finding a Haystack's Most Influential Needles. *Bloomberg Businessweek*, 22 dez. 2012; TRUSOV, Michael; BODAPATI, Anand V.; BUCKLIN, Randolph E. Determining Influential Users in Internet Social Networks. *Journal of Marketing Research* 47, ago. 2010, p. 643-58; DOLAN, Matthew. Ford Takes Online Gamble with New Fiesta. *Wall Street Journal*, 8 abr. 2009; MOLDOVAN, Sarit; GOLDENBERG, Jacob; CHATOPADHYAY, Amitava. What Drives Word of Mouth? The Roles of Product Originality and Usefulness. In: *MSI Report n. 06-111*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2006; BANNA, Karen J. Online Chat Is a Grapevine That Yields Precious Fruit. *New York Times*, 25 dez. 2006.

O valor de um cliente para uma empresa depende, em parte, de sua capacidade de fazer referências e da probabilidade de isso ocorrer, além de engajar-se em comunicação boca a boca positiva.<sup>69</sup> Porém, por mais útil que seja receber uma avaliação positiva de um consumidor, fazer com que os consumidores se envolvam diretamente com a empresa e forneçam feedback e sugestões leva a um nível de fidelidade e vendas ainda maiores.<sup>70</sup> Huba e McConnell descrevem os seguintes degraus na escada de fidelidade do cliente (por ordem crescente):<sup>71</sup>

1. **Satisfação** — O cliente mantém-se fiel à empresa, desde que suas expectativas sejam atendidas.
2. **Repetição de compra** — O cliente volta à empresa para comprar novamente.
3. **Comunicação boca a boca/buzz** — O cliente coloca sua reputação à prova para falar de uma empresa aos outros.
4. **Evangelização** — O cliente convence outras pessoas a comprar de uma empresa ou participar de uma campanha.
5. **Propriedade** — O cliente sente-se responsável pelo sucesso contínuo de uma empresa.

## MENSURAÇÃO DOS EFEITOS DA COMUNICAÇÃO BOCA A BOCA

Muitas empresas concentram-se nos efeitos virtuais da comunicação boca a boca, dada a facilidade de monitorá-los por meio de propaganda, atividades de relações públicas e agências digitais. Usando informações demográficas ou afins e *cookies*, as empresas podem monitorar quando seus clientes redigem blogs, comentam, publicam, compartilham, vinculam, fazem *upload* e *streaming*, ampliam o círculo de amigos, escrevem em um mural ou atualizam um perfil. Com essas ferramentas de rastreamento, é possível, por exemplo, que uma empresa de cinema segmente para sua comunicação “um milhão de usuários norte-americanos do sexo feminino, com idades entre 14 e 24 anos, que se envolveram com *upload*, blog, classificação, compartilhamento ou comentário sobre entretenimento nas 24 horas anteriores”.<sup>72</sup> A seção *Insight de marketing: Como monitorar um buzz on-line* descreve ações de algumas empresas.

## INSIGHT DE Marketing

### COMO MONITORAR UM BUZZ ON-LINE

Os profissionais de marketing precisam decidir o que monitorar on-line e também como fazê-lo.

**O que monitorar.** A DuPont emprega métricas de comunicação boca a boca na internet como escala (até onde a campanha chegou); velocidade (com que rapidez se espalhou); *share of voice* nessa



escala; *share of voice* nessa velocidade; se provocou um sentimento positivo; se a mensagem foi compreendida; se foi relevante; se houve sustentabilidade (não foi uma tacada só) e o quanto evoluiu a partir de sua origem.

Outros pesquisadores concentram-se em caracterizar a fonte da comunicação boca a boca. Por exemplo, um grupo avalia blogs de acordo com três dimensões: relevância, sentimento e autoridade. Os pesquisadores acadêmicos Hoffman e Fodor defendem a medição dos vários tipos de investimento que os clientes fazem ao se envolverem com as marcas no tocante à sua atividade com blogs, microblogging (como Twitter), cocriação (como NIKEiD), fóruns e painéis de discussão, avaliação de produtos, redes sociais e compartilhamento de fotos ou vídeos.

**Como monitorar.** Cada vez mais empresas têm instalado centrais tecnologicamente avançadas para direcionar seus esforços de rastreamento on-line. Para monitorar a marca Gatorade nas redes sociais 24 horas por dia, a empresa criou o ‘Mission Control Center’ – montado como uma sala de controle de transmissões de TV – bem no meio do departamento de marketing em sua sede em Chicago. Essa central é atendida 24 horas por dia, todos os dias da semana, por uma equipe multifuncional formada por agências digitais, de mídia e sociais da Gatorade, e seis monitores de grande porte exibem visualizações e painéis de dados.

A equipe da Gatorade analisa conversas em blogs e avalia os quesitos de percepção e feedback, além de decidir quando intervir ou não em uma conversa on-line. Toda publicação que envolva uma consulta direta sobre a marca ou que reflita um mal-entendido costuma ser uma brecha para intervenção, mas como um dos membros observou, “se eles querem falar sobre fazer ginástica, deixamos a conversa correr”.

A Gatorade é apenas uma das muitas empresas que reconhecem a importância de sentir a pulsação digital da marca. Vejamos outros exemplos:

- A Equipe de Aceleração Digital da Nestlé é um centro de monitoramento que funciona 24 horas por dia para monitorar em tempo real percepções sobre suas duas mil marcas.
- O centro de controle e comando das mídias sociais da Dell em Round Rock, no Texas, tem 70 funcionários e processa 25 mil eventos diários nas mídias sociais em 11 idiomas, respondendo à maioria das consultas e reclamações em um prazo de 24 horas.
- O centro de comando das mídias sociais da Wells Fargo monitora de duas a quatro mil menções por dia. A equipe acompanha e publica mensagens em canais de mídia como Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest e YouTube. Quando surgiu o boato de que o banco pretendia instituir uma nova taxa de US\$ 5 para depósitos, o centro de comando conseguiu desmenti-lo rapidamente.

Fontes: MOE, Wendy W.; SCHWEIDEL, David A. *Social Media Intelligence*. Nova York: Cambridge University Press, 2014; DELLO, Cotton. Wells Fargo Command Center to Handle Surge of Social Content. *Advertising Age*, 8 abr. 2014; HOLMES, Ryan. NASA-Style Mission Control Centers for Social Media Are Taking Off. *Fortune.com*, 25 out. 2012. Acesso em: 9 set. 2018; MENCHACA, Lionel. Dell’s Next Step: The Social Media Listening Command Center, 8 dez. 2010. Disponível em: <www.blog.dell.com>. Acesso em: 9 set. 2018; HOFFMAN, Donna L.; FODOR, Marek. Can You Measure the ROI of Your Social Media Marketing. *MIT Sloan Management Review*, outono 2010, p. 41–49; BAUERLIN, Valerie. Gatorade’s ‘Mission’: Sell More Drinks. *Wall Street Journal*, 13 set. 2010; OSTROW, Adam. Inside Gatorade’s Social Media Command Center. *Mashable.com*, 15 jun. 2010. Acesso em: 9 set. 2018; LAWRENCE, Rick; MELVILLE, Prem; PERLICH, Claudia; SINDHWANI, Vikas; MELIKSETIAN, Steve; HSUEH, Pei-Yun; LIU, Yan. Social Media Analytics. *OR/MS Today*, fev. 2010, p. 26–30; Is There a Reliable Way to Measure Word-of-Mouth Marketing? *Marketing NPV Journal*, dez. 2006.



Um centro de controle da Gatorade, instalado na sede da empresa, monitora o buzz da marca 24 horas por dia.

Crédito: The Gatorade Company.

## Mobile marketing

Dada a presença de celulares e tablets por toda parte e a capacidade dos profissionais de marketing de personalizar mensagens com base em dados demográficos e outras características do comportamento do consumidor, o apelo do mobile marketing como ferramenta de comunicação é inegável.

## O ESCOPO DO MOBILE MARKETING

David Bell, da Wharton School, ressalta quatro características distintas de um dispositivo móvel: (1) é associado de modo exclusivo a um usuário; (2) está praticamente todo o tempo ‘ligado’, visto que costuma ser levado a todo lugar; (3) permite o consumo imediato porque é, na realidade, um canal de distribuição acoplado a um sistema de pagamento; e (4) é altamente interativo, uma vez que possibilita a geolocalização e a captura de fotos ou vídeos.<sup>73</sup>

Seis em cada dez consumidores norte-americanos possuíam celular em 2014, criando uma grande oportunidade para os anunciantes alcançarem os consumidores na ‘terceira tela’ (a TV e o computador são a primeira e a segunda).<sup>74</sup> Talvez não surpreenda que esses consumidores gastem uma quantidade considerável de tempo com dispositivos móveis — mais do que com rádios, revistas e jornais combinados (uma média de duas horas e 51 minutos contra uma hora e 46 minutos).<sup>75</sup>

Os gastos com anúncios para dispositivos móveis chegaram a quase US\$ 18 bilhões no mundo todo em 2013. Com o aumento das capacidades dos celulares, no entanto, esses anúncios podem ser mais do que meros meios de exibição como ‘minioutdoors’ estáticos. Muito interesse foi gerado recentemente em **aplicativos para dispositivos móveis** — programas de software que podem ser baixados para celulares. Os aplicativos podem executar funções úteis, adicionando conveniência, valor social, incentivos ou entretenimento e melhorando em alguma medida a vida dos consumidores.<sup>76</sup>

Em um curto período, milhares de aplicativos foram introduzidos por empresas grandes e pequenas. Muitas delas agregam aplicativos a seu kit de ferramentas de marketing. A VW decidiu lançar seu GTI nos Estados Unidos com um aplicativo para iPhone, baixado dois milhões de vezes em três semanas. Na Europa, lançou o VW Tiguan com um aplicativo móvel, além de mensagens de texto e um site intersticial.<sup>77</sup> Um aplicativo móvel tornou-se parte importante de uma campanha do Bank of America para um de seus produtos Merrill Lynch.<sup>78</sup>

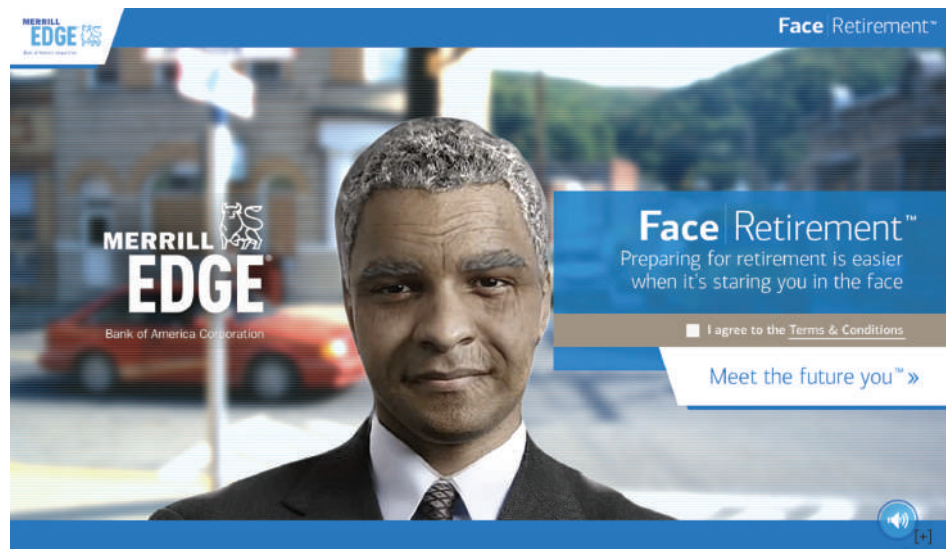
### APLICATIVO FACE RETIREMENT DA MERRILL

**EDGE** Um desafio para muitas empresas de serviços financeiros é motivar os clientes mais jovens a pensar em suas necessidades financeiras, especialmente em termos de aposentadoria. Um estudo acadêmico recente descobriu que as representações envelhecidas de si mesmos ajudavam os jovens a se imaginar no futuro e a adotar uma perspectiva de planejamento financeiro de longo prazo. Baseado em parte nessa pesquisa, o Bank of

America desenvolveu o programa de software Face Retirement (Aposentadoria facial) para sua plataforma de planejamento financeiro de baixo custo Merrill Edge. Inicialmente usando o site da marca e depois um aplicativo, a ferramenta Face Retirement permitia aos usuários tirar fotos de si mesmos e, com o uso da tecnologia de imagem de ‘transformação virtual’ em 3D, ver qual seria sua aparência quando tivessem 47, 57 ou até 107 anos! Acompanhando as fotos, havia informações

sobre os preços estimados de diversos itens nesses anos futuros (pão, litro da gasolina, serviços de utilidade pública) para fornecer contexto e motivação adicionais. Havia também um link para mais informações sobre investimentos para a aposentadoria. Quase um milhão de pessoas usou o aplicativo, sendo que 60% delas pediu mais informações. Muitos acharam as fotos tão intrigantes que as publicaram no Facebook ou as compartilharam pelo Twitter.

Para motivar os consumidores mais jovens a pensar em investir na aposentadoria, o programa Face Retirement da Merrill Edge criou uma transformação virtual para mostrar-lhes como seria sua aparência em idades progressivamente mais avançadas.



Os celulares também servem para impulsionar programas de fidelidade em que os clientes podem monitorar suas idas a uma loja e receber recompensas pelas compras feitas. Ao rastrear o paradeiro de clientes que concordaram em receber comunicações, os varejistas podem enviar-lhes promoções específicas de local quando estão perto de lojas ou outros tipos de estabelecimento.<sup>79</sup> A Sonic Corp. usou dados de GPS e a proximidade de torres de celular em Atlanta para identificar quando os clientes que tinham se inscrito para receber comunicações da empresa estavam próximos de um dos cerca de 50 restaurantes Sonic na área. Quando isso acontecia, a empresa enviava aos clientes uma mensagem de texto com uma oferta de desconto ou um anúncio para atraí-los ao restaurante.<sup>80</sup>

Visto que as taxas de resgate de cupons tradicionais vêm caindo ao longo dos anos, a capacidade do celular de fazer mais ofertas relevantes e oportunas aos consumidores no ponto de venda, ou perto dele, atraiu o interesse de muitas empresas. Esses novos cupons podem assumir qualquer formato e os sinais digitais nas lojas podem enviá-los aos celulares.<sup>81</sup>

Embora os *cookies* que permitem às empresas rastrear atividades on-line normalmente não funcionem em aplicativos sem fio, avanços tecnológicos têm facilitado o rastreamento de usuários por celulares e tablets. Respeitando a proteção à privacidade dos usuários, um maior conhecimento dos profissionais de marketing sobre as identidades por trás de múltiplas telas (on-line e móvel) pode permitir anúncios mais relevantes e segmentados.<sup>82</sup>

Novas técnicas de medição também contribuem para a adoção do mobile marketing. A Nielsen incorporou a visualização de programas de TV em dispositivos móveis a seu sistema de *rating* Live+3, que combina a média de audiência de comerciais ao vivo com as visualizações três dias após a exibição.<sup>83</sup>

## DESENVOLVENDO PROGRAMAS EFICAZES DE MOBILE MARKETING

Mesmo com o advento dos celulares de última geração, a experiência on-line pode ser muito diferente para os usuários quando são considerados tamanhos reduzidos de tela, tempos mais longos de download e a falta de alguns recursos de software. As empresas acertam em criar sites simples, claros e limpos, prestando atenção especial à experiência do usuário e à navegação.<sup>84</sup>

Especialistas indicam que ser conciso é crucial, quando se trata de troca de mensagens em dispositivos móveis, e fazem as seguintes recomendações:<sup>85</sup>

- O texto de anúncios para dispositivos móveis deve ocupar apenas 50% da tela, evitando experiências de visualização complexas que podem afetar o consumo de bateria e a disponibilidade de dados dos consumidores, bem como o tempo deles.
- As marcas devem limitar seus anúncios a um par de frases — a oferta e a chamada.
- As marcas devem colocar seu logotipo em um canto do enquadramento de um anúncio para dispositivos móveis.
- Os anúncios devem usar pelo menos uma cor viva, mas não mais que duas. As chamadas para ação devem ser destacadas com uma cor viva.

## MOBILE MARKETING PARA DIFERENTES MERCADOS

Embora um segmento crescente da população use celulares e tablets para tudo que fazem, desde o entretenimento até operações bancárias, cada pessoa tem uma atitude e uma experiência diferentes com a tecnologia móvel. As empresas norte-americanas têm muito a aprender sobre mobile marketing observando suas concorrentes no exterior.

Nos mercados asiáticos desenvolvidos, como Hong Kong, Japão, Cingapura e Coreia do Sul, o mobile marketing está se tornando rapidamente um componente central das experiências do cliente.<sup>86</sup> Já nos mercados em desenvolvimento, a alta penetração de celulares também torna o mobile marketing atrativo. Pioneira na China, a Coca-Cola criou uma campanha nacional convocando os moradores de Pequim a enviar mensagens de texto tentando adivinhar a elevada temperatura na cidade todos os dias por pouco mais de um mês para concorrer ao suprimento de um ano de produtos da empresa. A campanha gerou mais de quatro milhões de mensagens ao longo de 35 dias.<sup>87</sup>



Empresas como a Coca-Cola têm aprendido muito sobre mobile marketing na China e em outros países asiáticos graças à alta penetração e utilização de celulares na região.



Crédito: Weng lei-Imaginechina.

À medida que as empresas aprendem mais sobre a eficácia de campanhas para dispositivos móveis no mundo todo, estudam como adaptar esses programas para atuar em seus próprios mercados. Não há dúvida de que o sucesso do marketing nos próximos anos envolverá uma boa dose de mobile marketing.

## Resumo

1. O marketing on-line oferece às empresas oportunidades de maior interação e individualização por meio de sites bem idealizados e executados, *search ads*, *display ads* e e-mails.
2. As mídias sociais assumem diversas formas: comunidades e fóruns on-line, blogs e redes sociais como Facebook, Twitter e YouTube.
3. As mídias sociais oferecem às empresas a oportunidade de ter voz e presença pública on-line para suas marcas e reforçar outras formas de comunicação. Os profissionais de marketing podem criar ou explorar as comunidades virtuais, convidando consumidores a participar delas e, com isso, criando um ativo de marketing de longo prazo. As mídias sociais raramente são a única fonte de comunicação de marketing para uma marca.
4. O marketing baseado na comunicação boca a boca encontra meios de envolver os clientes de modo que optem por falar positivamente com os outros sobre bens, serviços e marcas. O marketing viral incentiva as pessoas a trocar, no ambiente da internet, informações relacionadas a um bem ou serviço.
5. O mobile marketing é uma forma cada vez mais importante de marketing interativo pelo qual as empresas podem usar mensagens de texto, aplicativos de software e anúncios para se conectar com os consumidores por meio de seus celulares e tablets.

## Aplicações

### Debate de marketing

#### QUAL É O VALOR DO BUZZ?

Um dos debates clássicos na imprensa de modo geral é se toda forma de *buzz* ou de comunicação boca a boca — tanto positiva como negativa — faz bem a uma marca. Alguns acham que ‘qualquer notícia é uma boa notícia’ e que, ‘falem bem ou falem mal, o que importa é que falem’. Outros desafiam esse conceito e defendem que o conteúdo do diálogo é o que realmente importa.

**ASSUMA UMA POSIÇÃO:** ‘Qualquer notícia é uma boa notícia’; qualquer *buzz* é útil para uma marca ou o conteúdo de um *buzz* também pode acabar com uma marca?

### Discussão de marketing

#### SITES CORPORATIVOS

Escolha uma de suas marcas favoritas e acesse seu site. Como você avalia o site? Como ele pontua em relação aos 7 Cs dos elementos de design: contexto, conteúdo, comunidade, customização, comunicação, conexão e comércio?



EXCELÊNCIA EM **Marketing****Facebook**

O Facebook foi fundado em 2004 por Mark Zuckerberg, na época aluno da Universidade de Harvard. Zuckerberg recorda: “Só achei que ter acesso aos perfis de várias pessoas seria interessante. Obviamente, não há como ter acesso a esse material a menos que as pessoas insiram seus perfis, então eu quis criar um aplicativo que permitisse a elas fazer isso, para compartilhar o quanto de informação quisessem, sempre tendo o controle do que era publicado”.

Nas primeiras 24 horas após o lançamento, quase 1,5 mil alunos de Harvard haviam se cadastrado no site. Um mês depois, metade do campus tinha aderido. Inicialmente, apenas os alunos de Harvard podiam visualizar e usar o site, que então contava com ferramentas de perfil e de navegação relativamente simples. O impulso inicial foi tremendo, e o Facebook logo se expandiu para incluir os alunos das oito universidades que formavam a Ivy League e, em seguida, de outras faculdades. A decisão de manter o site exclusivo a estudantes universitários foi fundamental para seu sucesso inicial. Isso deu ao Facebook um senso de privacidade, unidade e exclusividade que os concorrentes de mídia social, como o MySpace, não ofereciam. Em 2006, o site foi aberto para todos.

Atualmente, o Facebook é o site de rede social mais popular do mundo. Seus mais de dois bilhões de usuários ativos podem criar perfis pessoais personalizados com informações como sua cidade natal, experiência profissional, formação acadêmica e *status* de relacionamento, bem como um número ilimitado de fotos e álbuns. Para interagir uns com os outros, os usuários enviam mensagens, ‘cutucam-se’ e ‘marcam’ as pessoas em suas fotos. Podem publicar comentários nos ‘muraís’ dos amigos, participar de grupos, carregar e visualizar álbuns, planejar eventos em grupo e criar atualizações de *status* visíveis a todos. Em resumo, o Facebook está a caminho de cumprir sua missão: *dar às pessoas o poder de compartilhar e tornar o mundo mais aberto e conectado*.

O Facebook não só é uma parte importante da vida de muitas pessoas, mas também um componente de marketing essencial para qualquer marca e empresa. Suas páginas são um meio de interação e comunicação pessoal com os consumidores, seja qual for o tamanho da empresa. Na verdade, o Facebook é uma excelente maneira para empresas de menor porte construir relações fortes e duradouras com sua base de consumidores e ouvir seu feedback. Até os políticos usam o site para impulsionar suas campanhas e comunicar-se com seus apoiadores em nível local e pessoal.

O Facebook dá às empresas um espaço para expandir suas personalidades em um ambiente convidativo e nada ameaçador, onde podem mostrar um lado mais sensível do que poderiam na mídia tradicional de marketing. As empresas podem lançar vídeos e trailers, revelar promoções, realizar concursos, fazer *upload* de imagens e publicar notícias. Algumas empresas aderem a causas filantrópicas por meio do Facebook. A Pacific Bioscience Laboratories, fabricante das escovas faciais Clarisonic,

comprometeu-se a doar US\$ 1 para a caridade a cada vez que um usuário do Facebook clicasse no botão ‘curtir’ em sua página, arrecadando, assim, US\$ 30 mil para mulheres vítimas de câncer. A Burt’s Bee usa o Facebook para lançar novos produtos em primeira mão à sua base fiel de consumidores e ouvir seu feedback imediato. A Old Spice usou o site com sucesso para viralizar seus comerciais jocosos. A marca tem milhões de fãs e acredita que o Facebook foi um dos principais fatores da revitalização de um produto com mais de 70 anos entre jovens consumidores.

O Facebook também oferece oportunidades de propaganda altamente segmentadas com mensagens personalizadas. Os anúncios — a principal fonte de renda da empresa — podem segmentar indivíduos por dados demográficos ou palavras-chave com base no perfil demográfico e nas informações de interesse que colocaram em seus perfis. Muitos anúncios incluem um elemento interativo, como pesquisas ou oportunidades de fazer um comentário ou convidar amigos para um evento. O Facebook pode incorporar um ‘contexto social’ à mensagem de marketing do anunciante, que destaca a conexão de um amigo com aquela determinada marca.

Em uma pesquisa, estudantes universitários chamaram o Facebook de a segunda coisa mais popular no mundo da graduação, empatado apenas com a cerveja. O site oferece a oportunidade única de envolver os consumidores em um nível pessoal e significativo e até atingir outros por meio de suas opções dirigidas de propaganda.

**Questões**

1. Por que o Facebook é único no mundo do marketing pessoal? Quais são seus principais pontos fortes?
2. Quem são os maiores concorrentes do Facebook? Quais são os maiores riscos que enfrenta no futuro?
3. O que uma empresa ganha ao ter uma página ou propaganda no Facebook? O que você pensaria se uma marca ou empresa não estivesse no Facebook?

Fontes: CASSIDY, John. *Me Media*. *New Yorker*, 15 maio 2006; Survey: College Kids Like iPods Better than Beer. *Associated Press*, 8 jun. 2006; CORBETT, Peter. Facebook Demographics and Statistics Report 2010. <isl.co>. Acesso em: 9 set. 2018; WOMACK, Brian. Facebook Sees Fourfold Jump in Number of Advertisers since 2009. *BusinessWeek*, 2 jun. 2010; PATTISON, Kermit. How to Market Your Business with Facebook. *New York Times*, 11 nov. 2009; ADAMSON, Allen. No Contest: Twitter and Facebook Both Play a Role in Branding. *Forbes*, 6 maio 2009; ZIMMERMAN, Eilene. Small Retailers Open Up Storefronts on Facebook Pages. *New York Times*, 26 jul. 2012; NEWMAN, Andrew Adam. Online a Cereal Maker Takes an Inclusive Approach. *New York Times*, 24 jul. 2013; 20 Best Company Facebook Pages. *Inc.com*, 21 mar. 2011; <www.facebook.com>. Acesso em: 9 set. 2018; Facebook 2012 Annual Report. Disponível em: <investor.fb.com>. Acesso em: 7 nov. 2011.

EXCELÊNCIA EM **Marketing****Unilever (Axe e Dove)**

A Unilever — fabricante de diversas marcas de produtos de limpeza doméstica, alimentos e cuidados pessoais — usa estratégias de comunicação de marketing pessoal para segmentar grupos etários, dados demográficos e estilos de vida específicos. A empresa desenvolveu algumas das marcas mais bem-sucedidas do mundo, como Axe, marca masculina de higiene pessoal, e Dove, marca de cuidados pessoais dirigida às mulheres.

A marca Axe, lançada em 1983 e introduzida nos Estados Unidos em 2002, é agora a marca de higiene masculina mais conhecida do mundo, sendo vendida em mais de 70 países. Oferece a jovens consumidores masculinos ampla gama de produtos de cuidados pessoais, como desodorante em spray para o corpo, gel de banho e xampu em uma variedade de fragrâncias. Ela efetivamente se destacou na multidão ao identificar o público-alvo certo e divulgar mensagens de marketing pessoal que tocaram as pessoas.

Existia uma grande oportunidade no segmento de homens que talvez sentissem precisar de ajuda para atrair o sexo oposto e poderiam ser facilmente persuadidos a comprar produtos para melhorar sua aparência. A maioria dos anúncios do Axe usa humor e apelo sexual, muitas vezes com rapazes magros e comuns que atraem garotas bonitas às dúzias, centenas ou até milhares depois de se besuntar com o produto. O resultado: a marca é desejada e acessível, e o tom descontraído agrada ao público jovem masculino.

O Axe ganhou inúmeros prêmios de propaganda não só por sua criatividade, mas também por seu uso eficaz de canais de mídia não convencionais. Usando desde vídeos on-line ousados a videogames, kits de jogos de relacionamento, salas de bate-papo e aplicativos para dispositivos móveis, a marca Axe envolve jovens adultos do sexo masculino em momentos, locais e ambientes relevantes. Na Colômbia, por exemplo, uma Patrulha Axe feminina examina a cena de um bar e borrifa nos homens um spray corporal Axe. Kevin George, então diretor de marketing da Unilever, explicou: “Tem tudo a ver com ir além do comercial de TV de 30 segundos para criar uma ligação mais profunda com o nosso cara”.

A Axe sabe onde alcançar seus consumidores. Anuncia somente em redes de TV dominadas pelo público masculino, como MTV, ESPN, Spike e Comedy Central. Faz parceira com as ligas de basquete NBA e NCAA, que atraem plateias masculinas mais jovens, e veicula anúncios durante grandes eventos esportivos. Depois de veiculado no Super Bowl em fevereiro de 2014, um comercial do Axe foi visto no YouTube mais de 100 milhões de vezes. Anúncios impressos apareceram nas revistas *Playboy*, *Rolling Stone*, *GQ* e *Maxim*. As ações on-line do Axe via Facebook e Twitter ajudam a redirecionar os consumidores ao site [TheAxeEffect.com](http://TheAxeEffect.com).

A Unilever entende que deve manter a marca renovada, relevante e descolada a fim de permanecer atual junto a seu volúvel público jovem. Como resultado disso, a empresa lança uma nova fragrância por ano e renova suas comunicações on-line e impressas com frequência, ciente de que rapazes entram e saem do mercado-alvo periodicamente. O sucesso do Axe em marketing pessoal elevou a marca para a posição de liderança em uma categoria que muitos consideravam madura.

No outro lado do espectro do marketing pessoal, a marca Dove da Unilever fala às mulheres com um tom e uma mensagem diferentes. Em 2003, a Dove abandonou sua linha histórica de propaganda, que promovia seu benefício de um quarto de creme hidratante, e lançou a campanha *Real Beauty* (Beleza verdadeira). Essa campanha celebra mulheres ‘reais’ e fala diretamente com o mercado-alvo sobre o conceito de que a beleza está em todas as formas, tamanhos, idades e cores. A campanha resultou de uma pesquisa segundo a qual apenas 4% das mulheres em todo o mundo consideravam-se bonitas.

A primeira fase da campanha *Real Beauty* apresentou modelos femininos não tradicionais e pediu aos espectadores que avaliassem suas aparências na internet e decidissem se eram ‘enrugadas ou maravilhosas’ e ‘acima do peso ou extraordinárias’. As perguntas pessoais chocaram muitos, mas criaram tanto *buzz* de relações públicas que a Dove decidiu dar continuidade à campanha. A segunda fase contou com imagens singelas e confiantes de mulheres curvilíneas e encorpadas. Mais uma vez, a marca quebrou estereótipos sobre o que mostrar na propaganda e comoveu muitas mulheres pelo mundo. A terceira fase, *Pro-Age* (A favor da idade), apresentava mulheres maduras nuas e fazia perguntas como “A beleza tem limite de idade?”. A empresa obteve feedback positivo imediato de suas consumidoras nessa faixa etária. A Dove também fundou o Self-Esteem Fund (Fundo para autoestima), destinado a ajudar as mulheres a se sentirem melhor com sua aparência.

Além disso, a Dove lançou uma série de curta-metragens, entre eles, *Evolution* (Evolução), que foi premiado no Festival Internacional de Publicidade de Cannes em 2007. O filme mostra em velocidade acelerada a transformação de uma mulher de aparência comum em

uma supermodelo por obra de maquiadores, cabeleireiros, iluminação e retoques digitais. O slogan final é: “Não é à toa que nossa percepção de beleza é distorcida”. O filme foi um sucesso viral instantâneo.

A Dove prosseguiu com *Onslaught* (Ataque), um curta que mostrava uma jovem de ar jovial sendo bombardeada por imagens de mulheres sensuais e promessas de produtos que a fariam parecer ‘menor’, ‘mais suave’, ‘mais firme’ e ‘melhor’. Já o filme de 2013, intitulado *Sketches* (Rascunhos), exibiu um retratista da polícia fazendo dois retratos falados da mesma mulher. Em um momento, uma mulher descrevia-se para o desenhista por trás de uma cortina; em outro, era a vez de alguém que só a conhecia de vista descrevê-la. A diferença na linguagem e nas descrições revelou como as mulheres são frequentemente suas mais severas críticas de beleza. O anúncio terminava com o slogan “Você é mais bonita do que pensa”. O filme *Sketches* foi o vídeo de propaganda mais visto de todos os tempos e teve mais de 175 milhões de visualizações apenas no primeiro ano.

A mais recente ação da Dove para mudar as atitudes das mulheres e promover a autoestima positiva foi a *Ad Makeover* (no Brasil, *Propagandas do bem*). A campanha foi veiculada apenas no Facebook e dava às mulheres o poder de substituir anúncios negativos (como os de cirurgia plástica ou produtos para perda de peso) nas páginas do Facebook de amigos por mensagens positivas da Dove como *Hello Beautiful* (Olá, linda) e *The Perfect Bum Is the One You Are Sitting On* (O traseiro perfeito é aquele em que você está sentada). Na verdade, a Unilever comprou espaço publicitário do Facebook para que os anúncios positivos aparecessem no site dos amigos, efetivamente banindo a propaganda negativa. Durante a primeira semana do lançamento desse aplicativo, 171 milhões de banners com mensagens negativas foram substituídos.

Embora as campanhas de Axe e Dove tenham provocado muita controvérsia e debate, por razões diferentes, ambas segmentaram de modo eficaz sua base de consumidores com estratégias de marketing pessoal e mensagens adequadas. Na realidade, nos 10 anos em que a Dove se concentrou em mudar as atitudes das mulheres e promover sua autoestima positiva, as vendas saltaram de US\$ 2,5 bilhões para US\$ 4 bilhões. O Axe é não só a marca de higiene masculina mais popular do mundo, mas também a campeã de vendas da Unilever.

## Questões

1. O que faz o marketing pessoal funcionar? Por que a Dove e o Axe saem-se tão bem nisso?
2. Uma empresa pode levar o marketing pessoal longe demais? Explique.
3. Existe um conflito de interesses na forma como a Unilever faz marketing para mulheres e rapazes? Ela estaria desfazendo todo o bem que faz na campanha *Real Beauty* ao exibir mulheres como símbolos sexuais nos anúncios do Axe? Discuta sobre isso.

*Fontes:* NEFF, Jack. Dove’s ‘Real Beauty’ Pics Could Be Big Phonies. *Advertising Age*, 7 maio 2008; HOLAHAN, Catherine. Raising the Bar on Viral Web Ads. *BusinessWeek*, 23 jul. 2006; ROTHENBERG, Randall. Dove Effort Gives Packaged-Goods Marketers Lessons for the Future. *Advertising Age*, 5 mar. 2007; PETRECCA, Laura. Amusing or Offensive, Axe Ads Show That Sexism Sells. *USA Today*, 18 abr. 2007; BHASIN, Kim. How Axe Became the Top-Selling Deodorant by Targeting Nerdy Losers. *Business Insider*, 10 out. 2011; BASKIN, Jonathan Salem. The Opportunity for Dove to Get Real with Its Branding. *Forbes*, 7 mar. 2013; KURTZLEBEN, Danielle. Unilever Faces Criticism for Real Beauty Ad Campaign. *U.S. News*, 18 abr. 2013; NEFF, Jack. Campaign Has Won Lots of Awards, Sold Heap of Product. But Has It Changed Perceptions? *Ad Age*, 22 jan. 2014; <[www.dove.com](http://www.dove.com)>. Acesso em: 9 set. 2018; <[www.unilever.com](http://www.unilever.com)>. Acesso em: 9 set. 2018; Unilever 2013 Annual Report.

ESTUDO DE **Caso**

## Rock in Rio e as múltiplas formas de exposição da marca

Em 1985 nasceu um dos maiores eventos de música do Brasil. O Rock in Rio surgiu no fim do período da ditadura militar no país e somou vozes de expressividade e espaços para manifestação da liberdade. Desde então, ocorreram 19 edições, com 2.038 artistas escalados, quatro países-sede (nove edições no Brasil; seis em Lisboa; três em Madri e um em Las Vegas), 9,5 milhões de pessoas na plateia, além de retribuições ambientais ao planeta, como 73 milhões de árvores plantadas na Amazônia, e potencialidade social de oportunidades profissionais, como a geração de 212,5 mil empregos. Não bastasse isso, ainda promoveu a reunião de vários apreciadores, grupo que foi se consolidando de geração em geração, somando hoje 12 milhões de fãs on-line.

Na lógica de evento associado à experiência, o Rock in Rio potencializa a promoção de marca de forma plural e ampliada — por meio de patrocínios e apoios nacionais e internacionais com visibilidade em diversas práticas comunicacionais, como nos direitos de transmissão do evento, no contato direto com a audiência e na promoção de um relacionamento ativo com o público. Somam-se ainda a oferta de produtos/serviços exclusivos antes e durante o evento e o licenciamento de marca, entre tantas outras possibilidades de exposição e associação de marca.

Em sua primeira edição (1985), que durou 10 dias, o evento contou com um espaço construído de modo exclusivo, chamado a 'Cidade do Rock', e contou com marcas de bebidas e alimentos como parceiros e patrocinadores. A estrutura comercial da Cidade do Rock possuía mais de 50 lojas e dois restaurantes *fast-food*, um pertencente ao Bob's e outro ao Mc Donald's — que em um dia vendeu 58 mil hambúrgueres, entrando para o Livro dos Recordes. Na época, a exposição de marca de patrocínio ainda era novidade, e a Brahma investiu no evento cerca de US\$ 20 milhões, buscando se relacionar com o público jovem e ampliar a força da marca.

Ao longo de sua história, diversos patrocinadores e apoiadores circularam no evento. Na terceira edição (2001), por exemplo, o patrocinador principal do Rock in Rio foi o provedor de internet América Online, que investiu R\$ 33 milhões e teve como resultado um aumento no número de assinantes de 65 mil para 400 mil. A Coca-Cola foi outra patrocinadora, tendo aumentado suas vendas em 15% após a presença no evento. Nesse período, a marca deslocou cerca de 90% do *budget* de propaganda de TV para eventos no formato do Rock in Rio, reorganizando sua estratégia de comunicação e ações promocionais com base na dinâmica da experiência em eventos. Nesse contexto, o Rock in Rio rerepresentou aos patrocinadores sua capacidade de retorno financeiro e fortalecimento de marcas, estratégia sempre reforçada pelo idealizador do evento, Roberto Medina.

Atualmente, o festival é um dos maiores do mundo e o mais rentável da América Latina. Em 2018, a Live Nation, situada em Los Angeles, maior empresa de entretenimento ao vivo do mundo, comprou uma fatia da companhia de espetáculos Rock in Rio, que estabeleceu um padrão não só em venda de bilheteria antecipada, como também em captação de patrocínios e ações de publicidade. Tal estratégia chama a atenção dos investidores, já que a maior parte dos eventos desse tipo vive, em essência, da venda de ingressos. Conforme dados de 2013, por exemplo, as receitas do evento entre patrocínio, direitos de transmissão e licenciamento chegaram a aproximadamente R\$ 110 milhões, sem considerar a venda de ingressos. Na edição de 2017, realizada no Brasil, o festival contou com mais de 700 itens com a marca do evento, divididos em nove categorias: acessórios,

alimentos e bebidas, beleza e higiene pessoal, casa e decoração, eletrônicos, moda, papelaria, esportivos e serviço. Isso representa um aumento de 8% em relação à edição anterior (2015), que contou com 643 produtos licenciados.

No ano de 2017, um dos patrocinadores oficiais do evento foi a Heineken, que ofereceu a experiência da tirolesa no festival, um dos brinquedos mais procurados do evento, que contou com 7,8 mil passeios. A marca também promoveu a Rock & Recycle, ação voltada à reciclagem, aproximando a marca de uma identidade sustentável. O público formou filas para trocar cada dez copos de chope da marca por um copo colecionável, totalizando 676 mil copos reciclados, superando assim em 80% o número de copos da edição de 2015. Em termos de consumo do produto em si, ao longo dos sete dias do evento, o total foi de 685 mil litros de chope.

As marcas ampliam sua presença para além do patrocínio tradicional do evento, promovendo ações que potencializam o relacionamento e a experiência do consumidor. A Maybelline NY, por exemplo, marca de maquiagem oficial do Rock in Rio 2017, contou com um estande exclusivo com um time de maquiadores para produzir artistas e participantes. A marca também foi envolvida no projeto Eu vou Casar no Rock in Rio, maquiando noivas que se casaram na capela em plena Cidade do Rock, ressignificando a dimensão emocional da experiência com o festival e as marcas apoiadoras.

A exposição das marcas em grandes eventos é potencializada pelo uso de plataformas digitais por parte do próprio usuário, que compartilha sua presença em perfis das redes sociais digitais e sua interação com as marcas, promovendo assim a repercussão do evento e dos produtos consumidos nele. Considerando a longevidade do Rock in Rio e suas reconfigurações ao longo do tempo, percebe-se a consolidação de eventos que oferecem espaços de relacionamento das marcas com a audiência para além do patrocínio, estabelecendo desse modo uma experiência diferenciada na vida do público e, por consequência, uma aproximação institucional e comercial das marcas que potencializam tal estratégia de comunicação.

### Questões

1. Quais marcas podem ser associadas ao evento Rock in Rio? Há alguma restrição de segmento, considerando a aderência e a identidade do festival? Como cada marca pode adequar sua relação com o público considerando as diversas oportunidades de comunicação que o festival oferece? Quais outras estratégias de promoção de marca podem ser exploradas em eventos de grande porte?
2. Como a internacionalização do Rock in Rio pode influenciar positiva e/ou negativamente na busca de parceiros para o evento?
3. Observando a tecnologia e o papel da audiência do evento, bem como sua ação de cobertura em redes sociais digitais (*lives* e *stories* em plataformas digitais), quais são as vantagens e desvantagens desse espaço de visibilidade das marcas em perfis individuais do público?

### Autora

**Denise Avancini Alves:** professora adjunta no curso de relações públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), doutora em comunicação (PPGCOM) e mestre em marketing (PPGA) pela mesma universidade.

Fontes: LEVIN, Teresa. Marcas comemoram o saldo do Rock in Rio. *Meio e Mensagem*, 29 set. 2017. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2017/09/29/marcas-comemoram-o-saldo-do-rock-in-rio.html>>. Acesso em: 6 ago. 2018; LIVE NATION compra participação no Rock in Rio. *Valor Econômico*, 2 maio 2018. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/empresas/5496653/live-nation-compra-participacao-no-rock-rio>>. Acesso em: 8 ago. 2018; LIVE NATION compra metade do Rock in Rio. *Jornal do Brasil*, 3 maio 2018. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/economia/noticias/2018/05/03/live-nation-compra-metade-do-rock-in-rio/>>.

Acesso em: 8 ago. 2018; MARTINS, Cláudio. Rock in Rio: um festival voltado para experiência de marca. *Revista Exame*, 15 set. 2011. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/marketing/rock-in-rio-um-festival-voltado-para-experiencia-de-marca>>. Acesso em: 15 jul. 2018; ROCK IN RIO. Disponível em: <<http://rockinrio.com/rio/pt-BR/home>>. Acesso em: 7 ago. 2018; ROCK IN RIO 2017 bate recorde de licenciados. *Meio e Mensagem*, 27 jun. 2017. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/ultimas-noticias/2017/06/27/rock-in-rio-2017-bate-recorde-licenciados.html>>. Acesso em: 6 ago. 2018.

---



# CAPÍTULO 22

## Gerenciamento das comunicações pessoais

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Como as empresas podem usar o marketing direto para obter vantagem competitiva?
2. Quais são os prós e contras do database marketing?
3. Quais decisões as empresas enfrentam ao configurar uma força de vendas?
4. Quais são os desafios de gerenciar uma força de vendas?
5. Como os profissionais de vendas podem melhorar suas habilidades de vender, negociar e executar o marketing de relacionamento?

Embora as comunicações em massa e digitais ofereçam muitos benefícios, há momentos em que as comunicações pessoais são necessárias para atingir relevância e fechar vendas — ou quem sabe até para eleger um presidente. Muitos analistas políticos acreditam que um database marketing inteligente foi um fator crucial na reeleição do presidente dos Estados Unidos, Barack Obama, em 2012.<sup>1</sup>

Depois que o database marketing revelou-se essencial para vencer a eleição presidencial em 2008, a equipe de campanha de Obama decidiu explorá-lo ainda mais durante a campanha de reeleição em 2012. Ao juntar os principais arquivos eleitorais do Partido Democrata com informações de pesquisadores, angariadores de fundos, pessoal de campo e bancos de dados de clientes, além de mídias sociais e contatos por dispositivos móveis, criou-se um banco de dados abrangente. Uma sofisticada análise de dados ajudou a levantar US\$ 1 bilhão e a ajustar o uso de anúncios de TV, telefonemas, mala direta, campanhas porta a porta e mídias sociais, especialmente em estados indecisos. Grande parte dos US\$ 690 milhões arrecadados pela internet resultou de e-mails cuidadosamente segmentados e testados. Todos os dias, a campanha usava pequenos grupos de partidários para testar até 18 versões de e-mails que variavam em assunto, montantes solicitados e remetente. A combinação vencedora era enviada para a ampla base de dezenas de milhões de apoiadores. Os analistas de campanha descobriram que um tom casual (como a interjeição ‘ei’) costumava ser eficaz em linhas de assunto e que os simpatizantes pareciam nunca se cansar dos e-mails. A

**Personalizar a comunicação e criar diálogos** dizendo e fazendo a coisa certa, para a pessoa certa e na hora certa é essencial para a eficácia de marketing. Neste capítulo, examinaremos como as empresas personalizam sua comunicação de marketing para gerar mais impacto. Começaremos pela avaliação do marketing direto e do database marketing; para finalizar, consideraremos a venda pessoal e a força de vendas.



Abriu novos caminhos com o database marketing ajudou a impulsionar o presidente Barack Obama para a reeleição em 2012.

Créditos: ©epa european pressphoto agency b.v./Alamy.

campanha também inovou com uma ação no Facebook em que as pessoas baixavam um aplicativo e recebiam mensagens com fotos de seus amigos em estados indecisos, bastando clicar em um botão para automaticamente estimular esses eleitores a se registrarem para votar ou ir às urnas. Como resultado de todos esses esforços, em comparação com 2008, 1,25 milhão a mais de eleitores entre 18 e 24 anos apoiaram Obama em 2012.

## Marketing direto

Hoje em dia, muitas empresas constroem relacionamentos duradouros com os clientes, a quem enviam cartões de aniversário, materiais informativos ou brindes. Companhias aéreas, hotéis e outros tipos de negócio adotam programas de recompensas por frequência de compras e clubes de associados.<sup>2</sup> O **marketing direto** é o uso de canais diretos ao consumidor para se comunicar e entregar bens e serviços aos clientes sem o uso de intermediários.

Os profissionais de marketing direto podem usar uma série de canais para atingir individualmente os consumidores potenciais e os clientes por meio de mala direta, marketing por catálogo, telemarketing, TV interativa, quiosques, sites e dispositivos móveis. De modo geral, buscam uma resposta mensurável, normalmente um pedido do cliente, por meio do **marketing de pedido direto**.

O marketing direto tem-se revelado um caminho de acelerado crescimento para chegar aos clientes, em parte devido aos elevados e crescentes custos para atingir mercados organizacionais com força de vendas. As vendas geradas pelos canais tradicionais de marketing direto (catálogos, mala direta e telemarketing) crescem rapidamente em conjunto com as vendas por e-mail marketing, que incluem as vendas para o mercado consumidor e B2B e a arrecadação de fundos por instituições filantrópicas. O marketing direto tem ultrapassado as vendas de varejo nos Estados Unidos, gerando US\$ 2,05 trilhões de vendas em 2012 e respondendo por aproximadamente 8,7% do PIB.<sup>3</sup>

### OS BENEFÍCIOS DO MARKETING DIRETO

A *desmassificação do mercado* revelou um número crescente de nichos com preferências distintas. Consumidores sem tempo e cansados de congestionamentos no trânsito, sem falar da dor de cabeça na procura de uma vaga para estacionar, gostam de linhas telefônicas gratuitas, sites sempre disponíveis, entrega em 24 horas e comerciantes comprometidos com o atendimento ao cliente. Além disso, muitas redes de lojas abandonaram itens especializados de entrega mais lenta, criando uma oportunidade para os profissionais de marketing direto promoverem esses itens diretamente entre os compradores interessados.

As empresas vendedoras também levam vantagens com a desmassificação. Os profissionais de marketing direto podem comprar uma lista de mala direta contendo os nomes de praticamente qualquer grupo — pessoas canhotas, obesas ou milionárias —, o que permite personalizar as mensagens e construir um relacionamento contínuo com cada cliente. Os pais de recém-nascidos podem receber correspondência periódica descrevendo novas roupas, brinquedos e outros itens à medida que a criança cresce.

O marketing direto pode atingir consumidores potenciais no momento em que querem fazer uma solicitação e, portanto, ser notado por alvos altamente interessados. Além disso, permite testar meios e mensagens alternativos em busca da abordagem com a melhor relação custo-benefício. O marketing direto também torna a oferta e a estratégia da empresa menos visíveis à concorrência. Por fim, os profissionais de marketing direto podem medir as respostas a suas campanhas e, assim, identificar as mais rentáveis.

O marketing direto deve ser integrado com outros meios de comunicação e atividades de canal de distribuição.<sup>4</sup> Empresas de marketing direto, como Eddie Bauer, Lands' End e Franklin Mint, fizeram fortuna construindo suas marcas no negócio de marketing direto de encomenda por catálogo ou por telefone para depois abrir lojas de varejo. Elas fazem promoção cruzada entre suas lojas, catálogos e sites, por exemplo, imprimindo seus endereços eletrônicos nas sacolas de compras.

Os profissionais de marketing direto bem-sucedidos consideram a interação com o cliente uma oportunidade de *up-selling*, *cross-selling* ou apenas de estreitamento de relacionamento. Esses profissionais se certificam de que sabem o suficiente sobre cada cliente para personalizar ofertas e mensagens, além de desenvolver um plano de marketing vitalício valioso com base no que conhecem dos episódios e transições de suas vidas. Eles também orquestram cuidadosamente cada elemento de suas campanhas. Veja o exemplo de uma campanha premiada que fez exatamente isso.<sup>5</sup>

**TIP TOP ICE CREAM** A Nova Zelândia adora sorvete — o país tem uma das maiores taxas *per capita* de consumo do produto no mundo. Diante da concorrência acirrada do setor, a marca local Tip Top precisava descobrir um jeito de manter sua liderança sobre concorrentes bem financiados. A

campanha *Feel Tip Top* (Sinta-se Tip Top) foi uma forma inteligente de envolver seus clientes. Por meio de um aplicativo do Facebook, as pessoas podiam indicar amigos e familiares para receber sorvete gratuitamente no novo caminhão de entregas da empresa. As reações felizes de alguns sortudos

foram capturadas em filmes para anúncios e vídeos virais. Premiada com o Diamond Echo Award da Direct Marketing Association em 2013, a campanha gerou duas mil indicações em 24 horas, um número que acabou chegando a 30 mil. As vendas cresceram 5%.



O sorvete Tip Top da Nova Zelândia usou mídias sociais e vídeos para conectar sua marca aos clientes e, assim, manter a liderança de mercado.

Crédito: Fronterra.

A seguir, analisaremos algumas questões fundamentais que caracterizam diversos canais de marketing direto.

## MALA DIRETA

O marketing de mala direta consiste em enviar uma oferta, anúncio, lembrete ou outro item a uma pessoa em um endereço específico. Usando listas de malas diretas altamente seletivas, as empresas de marketing direto enviam milhões de correspondências — cartas, folhetos, folders e outros.

A mala direta é um meio popular porque permite seletividade na segmentação de mercado, pode ser personalizada, é flexível e possibilita a realização prévia de testes e mensuração de respostas. Embora o custo para cada mil pessoas seja maior do que no caso da mídia de massa, os alvos contatados são muito mais promissores. O sucesso da mala direta, no entanto, transformou-se também em uma desvantagem — são tantas as empresas que enviam material de mala direta que as caixas de correio acabam abarrotadas, levando alguns consumidores a ignorar a avalanche de solicitações que recebem.

Para elaborar uma campanha de mala direta eficaz, os profissionais de marketing direto devem selecionar seus objetivos, mercados-alvo e potencial, elementos da oferta, meios de testar a campanha e indicadores de sucesso.

**OBJETIVOS** A maioria das empresas que praticam o marketing direto avalia o sucesso de uma campanha pelo índice de resposta. Em média, esse índice é de 3,4% para uma lista própria da empresa e 1,3% para uma lista pública. Embora o número possa variar conforme a categoria do produto, seu preço e a natureza da oferta, ele é muito maior do que os índices de resposta média de e-mails, que variam de 0,12% e 0,03%, respectivamente.<sup>6</sup> A mala direta também pode gerar indicações de venda, fortalecer relacionamentos com o cliente, lembrá-los e orientá-los sobre as últimas ofertas e reforçar decisões recentes de compra.

**MERCADOS-ALVO E CLIENTES POTENCIAIS** A maioria dos profissionais de marketing direto aplicam a fórmula RFV (*recência, frequência, valor*) para selecionar clientes de acordo com o

tempo decorrido desde sua última compra, o número de vezes em que fizeram uma compra e o valor gasto desde que se tornaram clientes.<sup>7</sup> Suponhamos que a empresa esteja oferecendo uma jaqueta de couro. Ela pode dirigir essa oferta aos clientes mais atrativos — os que fizeram sua última compra entre 30 e 60 dias atrás, que fazem de três a seis compras por ano e que gastaram no mínimo US\$ 100 desde que se tornaram clientes. Há pontuações para vários níveis de RFV; quanto mais alta a pontuação, mais atraente é o cliente.<sup>8</sup>

Os clientes potenciais também podem ser identificados com base em variáveis como idade, sexo, renda, grau de escolaridade, compras anteriores e ocasião. Calouros de faculdade comprarão itens como laptops e mochilas; recém-casados procurarão moradia, móveis, eletrodomésticos e financiamento bancário. Outra variável de segmentação útil é o estilo de vida do cliente ou suas 'paixões', como aparelhos eletrônicos, cozinha e atividades ao ar livre.

A Dun & Bradstreet fornece uma profusão de dados para o marketing direto B2B. Nesse caso, o cliente potencial geralmente não é um indivíduo, mas um grupo ou um comitê formado por tomadores ou influenciadores de decisões. Cada membro tem de ser tratado de modo diferente; fatores relativos a momento oportuno, frequência, natureza e forma do contato devem refletir o *status* e a função desse membro.

Os melhores clientes potenciais de uma empresa são aqueles que já compraram seus produtos alguma vez. O profissional de marketing direto também pode comprar listas de nomes, mas elas costumam apresentar problemas, como duplicação de contatos ou dados, dados incompletos ou endereços defasados. A melhor lista é aquela que inclui dados demográficos e psicográficos. Os profissionais de marketing direto geralmente compram e testam uma amostra antes de adquirir mais nomes da mesma lista, podendo formar suas próprias listas ao anunciar uma oferta promocional e coletar as respostas.

**ELEMENTOS DA OFERTA** A estratégia de oferta consiste em cinco elementos — *produto, oferta, meio, método de distribuição e estratégia criativa*.<sup>9</sup> Felizmente, todos eles podem ser testados. Além desses elementos, o profissional de marketing direto deve tomar decisões sobre cinco componentes da mala direta: envelope, carta comercial, prospecto, formulário-resposta e envelope-resposta. Uma estratégia comum de marketing direto é fazer o acompanhamento da mala direta por e-mail.

**ELEMENTOS DE TESTE** Uma das grandes vantagens do marketing direto é a possibilidade de testar, sob condições reais de mercado, a eficácia de diferentes aspectos de uma estratégia de oferta, como produtos, atributos do produto, texto, tipo de mala, envelope, preços ou listas de mala direta. A Teaching Company posta 50 milhões de catálogos e dispara 25 milhões de e-mails para vender DVDs educacionais de palestras e cursos. Todos os elementos da oferta são testados. A troca de uma cor e da localização do botão 'Adicionar ao carrinho' em seu site (de verde pálido para laranja e da lateral para a base) aumentou as vendas em quase 6%. Já a substituição de uma imagem da Mão de Deus de Michelangelo por outra representando as ruínas de Petra melhorou as vendas em mais de 20%.<sup>10</sup>

As taxas de resposta costumam subestimar o impacto de longo prazo das campanhas. Suponhamos que apenas 2% dos destinatários que recebem uma comunicação por mala direta da Samsonite façam o pedido. Uma porcentagem muito maior descobrirá o produto (a mala direta tem alto índice de leitura) e determinada porcentagem poderá formar a intenção de comprar o produto mais tarde (por correio ou em lojas). Alguns podem mencionar as malas Samsonite para outros como resultado da mala direta. Para determinar uma estimativa mais abrangente do impacto da comunicação, algumas empresas medem o impacto do marketing direto na conscientização, na intenção de compra e na comunicação boca a boca.

**AVALIAÇÃO DO SUCESSO DA CAMPANHA: VALOR AO LONGO DO TEMPO** Somando os custos planejados da campanha, o profissional de marketing direto pode calcular antecipadamente a taxa de resposta necessária para cobrir tais custos (ponto de equilíbrio). Para essa taxa, devem ser consideradas a devolução de produtos e a inadimplência. Mesmo que determinada campanha não atinja o ponto de equilíbrio no curto prazo, ainda poderá ser lucrativa no longo prazo se o valor do cliente ao longo do tempo for calculado (veja o Capítulo 5) tomando-se a longevidade média do cliente, seu gasto médio anual e a margem média bruta, e descontando o custo médio de aquisição e manutenção (menos o devido custo de oportunidade do dinheiro).<sup>11</sup>



## MARKETING DE CATÁLOGO

No marketing de catálogo, as empresas podem enviar catálogos de toda a linha de mercadorias, catálogos de bens de consumo especializados e catálogos empresariais, normalmente na forma impressa, mas às vezes em DVD ou on-line. Em 2010, três dos maiores vendedores por catálogo para o mercado B2C eram Dell (US\$ 52 bilhões), Staples (US\$ 8,9 bilhões) e CDW (US\$ 8,8 bilhões). As três maiores em vendas por catálogo B2B eram a Thermo Scientific de materiais de laboratório e pesquisa (US\$ 10,8 bilhões), a Henry Schien de suprimentos odontológicos, médicos e veterinários (US\$ 7,5 bilhões) e a WESCO International de materiais elétricos e de manutenção industrial (US\$ 5 bilhões).<sup>12</sup> Milhares de pequenas empresas também enviam catálogos de itens especializados. Muitas dessas empresas de marketing direto descobriram que combinar catálogos com sites pode ser uma forma de venda eficaz.

Catálogos são um grande negócio nos Estados Unidos — a internet e o setor de venda por catálogo abrangem 20 mil empresas com faturamento anual combinado de US\$ 350 bilhões.<sup>13</sup> O sucesso desse negócio depende da capacidade da empresa de gerenciar suas listas de clientes com o máximo cuidado, evitando duplicidades e maus pagadores; controlar seu estoque; oferecer mercadoria de qualidade para receber poucas devoluções; e criar uma imagem diferenciada. Algumas empresas diferenciam seus catálogos por meio da adição de textos literários e informações, envio de amostras, operação de uma linha de teleatendimento especial para responder a perguntas, envio de brindes a seus melhores clientes ou doação de uma porcentagem dos lucros para causas sociais. A disponibilização do catálogo completo pela internet também proporciona às empresas que vendem para o mercado organizacional acesso a consumidores globais como jamais se teve, o que proporciona uma economia no custo de impressão e postagem.

## TELEMARKETING

Por **telemarketing**, entende-se o uso de operadores ou centrais de telefone para atrair novos clientes, vender para clientes atuais e prestar serviço recebendo pedidos e atendendo a consultas. O telemarketing ajuda as empresas a ampliar a receita, reduzir os custos de vendas e aumentar a satisfação do cliente. Os *call centers* podem ser usados para receber ligações dos clientes (*telemarketing receptivo*) e para contatar clientes atuais e potenciais (*telemarketing ativo*).

Como vimos no Capítulo 4, em virtude do estabelecimento de um registro norte-americano chamado *Do not call* (Não ligue) em 2003, o telemarketing dirigido aos consumidores finais perdeu muito de sua eficácia. No entanto, o telemarketing dirigido para empresas vem crescendo. A Raleigh Bicycles usou telemarketing para reduzir o número de visitas pessoais de seus revendedores. No primeiro ano, os custos de viagem da equipe de vendas foram reduzidos em 50%, enquanto as vendas em um único trimestre subiram 34%. À medida que se aperfeiçoa com o uso de videofones, o telemarketing substitui, embora sem eliminar, as onerosas visitas pessoais de campo.



A Raleigh Bicycles usou o telemarketing para cortar custos e impulsionar vendas.

## OUTROS MEIOS NO MARKETING DE RESPOSTA DIRETA

As empresas de marketing direto usam todos os principais meios de comunicação. Jornais e revistas trazem inúmeros anúncios que oferecem livros, roupas, eletrodomésticos, viagens e outros bens e serviços que podem ser solicitados por um número de discagem gratuita. Anúncios de rádio apresentam ofertas aos ouvintes 24 horas por dia. Algumas empresas preparam *infomerciais* de 30 ou 60 minutos que buscam combinar o apelo de vendas dos comerciais de TV com a atratividade das informações e do entretenimento. Os *infomerciais* costumam promover produtos complexos, de alta tecnologia ou que requerem muita explicação; alguns dos mais bem-sucedidos são os criados para o creme antiacne Proactiv, os DVDs de ginástica P90X e o *grill* George Foreman. Os canais de vendas em domicílio oferecem bens e serviços por uma linha de discagem gratuita ou pela internet com entregas em um prazo de 48 horas.

Infomerciais de TV têm sido usados com grande sucesso para vender o *grill* de George Foreman, o ex-campeão de boxe peso-pesado.



Créditos: HORST OSSIINGER/EPA/Newscom.

## QUESTÕES PÚBLICAS E ÉTICAS EM MARKETING DIRETO

As empresas que praticam o marketing direto e seus clientes costumam se beneficiar de relacionamentos mutuamente compensadores. Contudo, às vezes surgem pontos negativos:

- **Irritação.** Muitas pessoas se irritam com as investidas do marketing direto, o que levou ao surgimento de empresas especializadas em bloquear o lixo eletrônico indesejado.<sup>14</sup>
- **Má-fé.** Algumas empresas de marketing direto tiram vantagem de compradores impulsivos, menos informados ou de outra forma vulneráveis, como os idosos.
- **Engodo e fraude.** Algumas empresas de marketing direto fazem anúncios com o objetivo de iludir o cliente e exageram quanto ao tamanho do produto, desempenho ou 'preço de varejo'. Todos os anos, a Federal Trade Commission dos Estados Unidos recebe milhares de reclamações sobre fraudes na área de investimentos e filantropia.
- **Invasão de privacidade.** Ao que parece, quando os consumidores pedem produtos por correio ou telefone, solicitam um cartão de crédito ou assinam uma revista, seu nome, endereço e comportamento de compra podem ser incluídos em diversos bancos de dados. Como vimos nos capítulos 3 e 5, os críticos alertam para o fato de que certas empresas podem saber demais sobre a vida dos consumidores e usar tais dados para obter vantagem indevida.<sup>15</sup>

As empresas do setor de marketing direto sabem que, se forem ignorados, esses problemas ocasionarão crescentes atitudes negativas por parte dos clientes, além de baixas taxas de resposta e mais reclamações a órgãos reguladores federais e estaduais. A maioria dessas empresas quer a mesma coisa que os consumidores: ofertas honestas e bem elaboradas, direcionadas apenas a aqueles que desejam ser informados sobre elas.

## Banco de dados de clientes e database marketing

Para fins de marketing direto, os profissionais da área precisam conhecer seus clientes.<sup>16</sup> Para isso, a empresa deve coletar e armazenar informações em um banco de dados e usá-lo em suas ações de marketing. Um **banco de dados de clientes** é um conjunto atualizado, acessível e prático de dados abrangentes sobre clientes atuais ou potenciais para fins de geração e qualificação de *leads* (listas de contatos de clientes potenciais), venda de produtos ou manutenção do relacionamento com os clientes. O **database marketing** é o processo de construir, manter e usar os bancos de dados de clientes e outros cadastros (produtos, fornecedores, revendedores) para efetuar contatos e transações, além de desenvolver relacionamentos com o cliente.

No Capítulo 3, examinamos os *Big Data* e a análise de uma ampla massa de dados. Aqui, analisaremos algumas outras questões sobre a construção de bancos de dados de clientes e a execução do database marketing.

### BANCO DE DADOS DE CLIENTES

Muitas empresas confundem lista de mala direta de clientes com banco de dados de clientes. Uma **lista de mala direta de clientes** é simplesmente uma relação de nomes, endereços e números de telefone. Uma lista de correio eletrônico ou e-mails de clientes pode ser literalmente apenas uma relação de nomes e endereços de e-mail. Um banco de dados de clientes, porém, contém muito mais informações, acumuladas por meio de transações, registros, questionários por telefone, *cookies* e todos os tipos de contato com o cliente. Um banco de dados ideal de clientes contém informações sobre compras anteriores, dados demográficos (idade, renda, membros da família, datas de aniversário), dados psicográficos (atividades, interesses e opiniões), dados sobre mídia (preferência de mídia) e outras informações úteis.

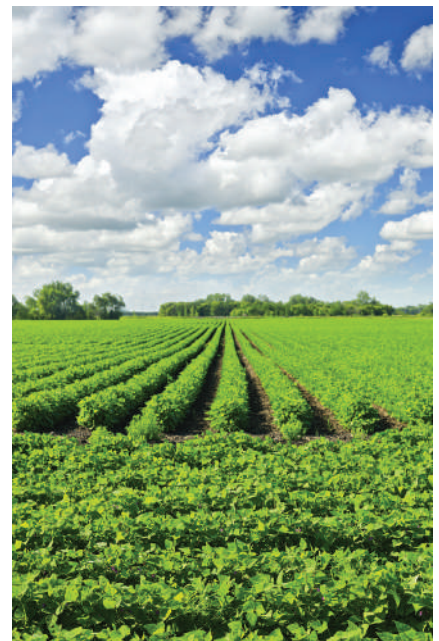
Por outro lado, um **banco de dados empresarial** ideal contém o histórico de compra de clientes corporativos; volumes, preços e lucros anteriores; nomes dos membros da equipe do comprador (com idades, datas de aniversário, hobbies e pratos favoritos); *status* dos contratos atuais; uma estimativa da participação do fornecedor no negócio do cliente; fornecedores concorrentes; uma avaliação dos pontos fortes e fracos da concorrência nas vendas e nos serviços ao cliente; e práticas, padrões e políticas de compra relevantes. A divisão na América Latina do laboratório farmacêutico suíço Novartis, por exemplo, possui dados sobre 100 mil fazendeiros argentinos, sabe quais defensivos agrícolas costumam comprar, agrupa-os por valor e trata cada grupo de forma diferente.

Na Argentina, a Novartis mantém uma base de dados detalhada sobre seus clientes agricultores para realizar transações mais eficazes.

### DATA WAREHOUSES E DATA MINING

As empresas inteligentes capturam informações sobre o cliente cada vez que ele entra em contato com qualquer departamento, seja para comprar, solicitar um serviço, participar de uma enquete on-line ou receber um cartão de desconto.<sup>17</sup> Bancos e administradoras de cartão de crédito, empresas de telefonia e de vendas por catálogo e muitas outras dispõem de uma grande quantidade de informações sobre seus clientes, inclusive seu histórico de transações e dados preciosos sobre idade, tamanho da família, renda e outras informações demográficas.

Esses dados são coletados pela central de contato da empresa e organizados em forma de **data warehouse**, do qual os profissionais de marketing podem capturar dados para consulta, análise e inferência sobre as necessidades e as respostas individuais dos clientes. A equipe de telemarketing pode responder a perguntas dos clientes com base em uma visão geral do relacionamento entre eles e a empresa, e atividades de marketing personalizadas podem ser direcionadas a cada um deles. Algumas empresas prestam auxílio especializado como suporte ao database marketing.<sup>18</sup>





**DUNNHUMBY** A empresa britânica de pesquisa Dunnhumby aumentou a rentabilidade de varejistas que estavam em dificuldades nos negócios ao explorar os dados de seu programa de fidelidade e transações de cartão de crédito. A empresa ajudou a gigante do ramo supermercadista britânico, a Tesco, a administrar todos os aspectos do negócio: criação de novos formatos de loja, organização de layouts de lojas, desenvolvimento de produtos de marca própria e personalização de cupons e descontos especiais para os portadores de

seu cartão fidelidade. A análise dos dados fez também com que a Tesco desistisse de abandonar um tipo de pão cujas vendas eram baixas depois que a Dunnhumby revelou que se tratava de um 'produto de destino' para um grupo fiel que o compraria em outro lugar se não o encontrasse mais ali. Outros clientes nos Estados Unidos foram Coca-Cola, Kroger, Macy's e Home Depot. Com base em dados de 350 milhões de pessoas em 28 países, os insights da Dunnhumby ajudaram nas decisões sobre a gama de produtos, disponibilidade,

planejamento de espaço e inovações de novos produtos. Para uma grande empresa europeia de venda por catálogo, a Dunnhumby descobriu que não só os consumidores com diferentes tipos de corpo preferiam diferentes estilos de roupa, mas também que compravam em diferentes épocas do ano: os consumidores mais magros tendiam a comprar logo no início de uma nova estação, enquanto pessoas com maior peso tendiam a assumir menos riscos e esperavam um pouco mais para ver o que se tornaria popular.

A Tesco usa os insights resultantes de uma enorme base de dados de clientes para tomar todos os tipos de decisão de negócios e marketing.



Creditos: ©Alex Segre/Alamy.

Por meio do *data mining*, analistas de marketing podem extrair informações úteis de uma ampla massa de dados sobre indivíduos, tendências e segmentos. Fazer *data mining* significa usar técnicas estatísticas e matemáticas sofisticadas, como análise de agrupamento (*cluster*), detecção automática de interação, modelagem preditiva e redes neurais.

Alguns observadores acreditam que um banco de dados proprietário pode dar a uma empresa significativa vantagem competitiva.<sup>19</sup> De modo geral, as empresas usam seus bancos de dados em cinco situações:

1. **Para identificar clientes potenciais.** Muitas empresas geram indicações de vendas anunciando seus bens ou serviços. Os anúncios geralmente contêm um recurso de resposta, como um formulário ou um número telefônico gratuito, e um banco de dados é construído a partir dessas respostas. A empresa seleciona os melhores clientes potenciais do banco de dados e, em seguida, entra em contato com eles por correio ou telefone na expectativa de convertê-los em clientes.
2. **Para decidir que clientes devem receber uma oferta em particular.** As empresas interessadas em realizar vendas, vendas incrementais e vendas cruzadas de seus bens e serviços estabelecem critérios que descrevem o cliente-alvo ideal para determinada oferta. Em seguida, pesquisam em seus bancos de dados os clientes que mais se aproximam desse perfil ideal. Observando as taxas de resposta, a empresa pode atingir seu alvo com uma precisão cada vez maior. Após uma venda, é possível estabelecer uma sequência automática de atividades: uma semana mais tarde, enviar uma nota de agradecimento; cinco semanas depois, enviar uma nova oferta; na décima semana (se o cliente não respondeu), telefonar e oferecer-lhe um desconto especial.



- 3. Para intensificar a fidelidade do cliente.** As empresas podem despertar o interesse e o entusiasmo do cliente lembrando de suas preferências e enviando brindes apropriados, cupons de desconto e textos de seu interesse.
- 4. Para reativar as compras dos clientes.** As empresas podem implementar programas de postagem automática (marketing automático) que enviam cartões de felicitação, ofertas de Natal ou promoções de fim de estação. O banco de dados ajuda a arquitetar ofertas atraentes e oportunas.
- 5. Para evitar erros sérios que envolvam o cliente.** Um grande banco relatou alguns dos erros que cometeu por não usar seu banco de dados de clientes adequadamente. Em um dos casos, foi cobrada uma multa de um cliente por atraso no pagamento da prestação de sua casa sem que se levasse em consideração que esse cliente chefiava uma empresa que era uma das maiores correntistas do banco. O cliente encerrou a conta. Em um segundo caso, dois gerentes ligaram para o mesmo cliente oferecendo um empréstimo hipotecário com preços diferentes. Nenhum dos dois sabia que o outro havia telefonado. Em um terceiro caso, uma agência do banco em outro país ofereceu a um cliente preferencial nada mais que um atendimento padrão.

## DESVANTAGENS DO DATABASE MARKETING

O database marketing costuma ser mais usado por empresas que atuam no mercado empresarial e prestadores de serviços que, de modo corriqueiro e simples, coletam grande quantidade de dados de clientes, como hotéis, bancos, companhias aéreas, seguradoras, administradoras de cartão de crédito e empresas de telefonia. Outros tipos de empresa em melhor posição para investir em database marketing são aquelas que oferecem vendas cruzadas e incrementais (como GE e Amazon.com) ou cujos clientes possuem necessidades muito diferenciadas e são de alto valor para a empresa. Varejistas e fabricantes de bens de consumo usam o database marketing em menor escala, embora alguns (como Kraft, Quaker Oats, Ralston Purina e Nabisco) tenham construído bases de dados para determinadas marcas.

Após abordar as vantagens do database marketing, também devemos mencionar suas desvantagens. Cinco problemas principais podem impedir uma empresa de usar essa estratégia de marketing com eficiência.

- 1. Algumas situações simplesmente não são propícias à gestão de banco de dados.** Não vale a pena construir um banco de dados quando: (1) o produto é de aquisição única (um piano de cauda, por exemplo); (2) os clientes demonstram pouca fidelidade à marca (isto é, quando o índice de rotatividade de clientes é alto); (3) quando a unidade de venda é muito pequena (uma bala); (4) quando o custo da coleta de informações é muito alto; e (5) não há nenhum contato direto entre o vendedor e o comprador final.
- 2. Formar e manter um banco de dados de clientes requer alto investimento.** Hardwares de computação, softwares de banco de dados, programas analíticos, links de comunicação e equipe especializada podem ter um custo elevado. É difícil coletar os dados certos, sobretudo capturar todas as ocasiões de interação da empresa com cada cliente. A Deloitte Consulting revelou que 70% das empresas encontraram pouca ou nenhuma melhora com a implementação de CRM (do inglês *customer relationship management*) porque esse sistema foi mal concebido, tornou-se muito oneroso, os usuários não faziam muito uso dele nem relatavam muitos benefícios e os colaboradores o ignoravam. Às vezes, as empresas concentram-se equivocadamente nos processos de contato com o cliente sem fazer alterações correspondentes em estruturas e sistemas internos.<sup>20</sup>
- 3. Pode ser difícil fazer com que todos na empresa sejam orientados ao cliente e usem as informações disponíveis.** Para os funcionários, é muito mais fácil adotar um marketing tradicional do que o CRM. Um database marketing eficiente requer gerenciamento e treinamento de funcionários, assim como de revendedores e fornecedores.
- 4. Nem todos os clientes querem um relacionamento com a empresa.** Alguns clientes podem ficar ressentidos ao descobrir que muitos de seus dados pessoais foram coletados. As empresas on-line devem explicar sua política de privacidade aos consumidores e dar-lhes o direito de optar por não ter suas informações pessoais armazenadas em um banco de dados. Os países europeus não veem o database marketing com bons olhos e protegem a privacidade

dos consumidores. A União Europeia aprovou uma lei limitando o crescimento desse tipo de marketing em seus 28 países-membros.

5. **As premissas que sustentam o CRM nem sempre se comprovam na prática.**<sup>21</sup> Clientes que adquirem grandes volumes de produtos muitas vezes sabem de seu valor para uma empresa e podem se valer disso para obter serviços e/ou descontos especiais, de modo que atendê-los pode não ser mais vantajoso para a empresa. Clientes fiéis podem ficar enciumados com uma atenção especial dispendida a outros clientes. Quando o eBay começou a ir atrás de grandes clientes corporativos como IBM, Disney e Sears, algumas empresas de pequeno porte que ajudaram a construir a marca sentiram-se abandonadas.<sup>22</sup> Além disso, nem sempre os clientes fiéis são os melhores embaixadores da marca. Um estudo constatou que clientes com alta fidelidade comportamental e que compravam muito de uma empresa mostravam-se menos ativos no marketing boca a boca do que clientes com alta fidelidade atitudinal e que expressavam forte compromisso com a empresa.<sup>23</sup>

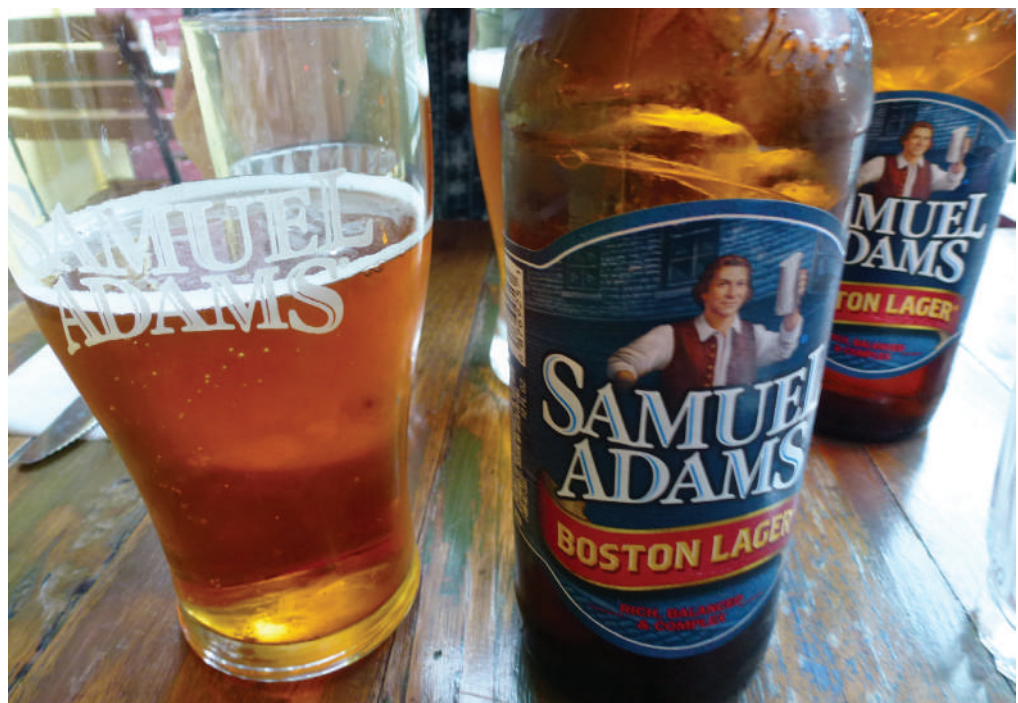
Quando funciona, um *data warehouse* rende mais do que custa, mas os dados devem estar em boas condições e os relacionamentos descobertos devem ser válidos e aceitáveis aos consumidores.

## Planejamento da força de vendas

A forma original e mais antiga de marketing direto é a visita de vendas. Para identificar clientes potenciais, convertê-los em clientes e expandir o negócio, a maioria das empresas do mercado organizacional conta com uma força de vendas profissional ou contrata representantes e agentes de fabricantes. No mercado consumidor, muitas empresas também usam uma força de vendas direta, como Allstate, Amway, Avon, Mary Kay, Merrill Lynch e Tupperware.

A cada ano, as empresas norte-americanas gastam mais de US\$ 1 trilhão com forças de vendas e materiais de vendas — mais do que com qualquer outro método promocional. Em 2012, mais de 10% da força de trabalho nos Estados Unidos trabalhava em tempo integral com vendas em organizações com e sem fins lucrativos.<sup>24</sup> Hospitais e museus, por exemplo, usam captadores de recursos para entrar em contato com doadores e solicitar doações. Ao afirmar que a função primordial de todas as empresas é a de vendas, o fundador da Boston Beer, Jim Koch, observou: “Sem vendas, não há negócio a gerenciar”.<sup>25</sup> Para muitas empresas, o desempenho da força de vendas é crucial.<sup>26</sup>

O fundador da Boston Beer, Jim Koch, acredita firmemente que a função de vendas é essencial para o sucesso de sua marca Samuel Adams.



**SOBE** John Bello, fundador dos chás e sucos nutritivos SoBe, credita grande parte do sucesso de sua marca a sua força de vendas. Bello admite que a qualidade superior e o esforço consistente dos 150 vendedores com os quais a empresa contava em seu auge gravitavam em torno de uma simples meta: “A SoBe venceu nas ruas porque nosso pessoal de vendas estava lá

com mais frequência e em maior número do que a concorrência e muito mais motivado”. A força de vendas da SoBe operava em todos os níveis da cadeia de distribuição: no nível do distribuidor, uma comunicação contínua proporcionava à empresa um foco significativo em relação a outras marcas; no nível do varejo, com empresas como 7 Eleven, Costco e Safeway, a maioria dos

vendedores seniores mantinha sólidos relacionamentos pessoais; e no nível das lojas independentes, a equipe da SoBe estava sempre em ação, arrumando e reabastecendo prateleiras, introduzindo produtos e instalando displays de ponto de venda. De acordo com Bello, o resultado financeiro de qualquer iniciativa empresarial depende da execução das vendas.

Embora ninguém questione a importância da força de vendas nos planos de marketing, as empresas são sensíveis aos altos e crescentes custos de mantê-la, incluindo salários, comissões, bonificações, despesas de viagem e benefícios. Não é de surpreender que as empresas tentem aumentar a produtividade de suas forças de vendas buscando melhorias em seleção, treinamento, supervisão, motivação e remuneração.<sup>27</sup>

O termo *representante de venda* abrange seis posições de venda, desde a menos até a mais criativa:<sup>28</sup>

1. **Entregador.** Vendedor cuja principal tarefa é entregar um produto (água, combustível, óleo).
2. **Tomador de pedidos.** Vendedor que atua como um tomador de pedidos interno (o atendente que fica atrás do balcão) ou externo (o vendedor que visita o gerente do supermercado).
3. **Missionário.** Vendedor que não está autorizado a tomar pedidos, mas de quem se espera a construção de uma boa imagem ou a instrução do usuário atual ou potencial (o propagandista de um laboratório farmacêutico).
4. **Técnico.** Vendedor com alto nível de conhecimento técnico (o engenheiro de vendas, que é antes de tudo um consultor para as empresas clientes).
5. **Gerador de demanda.** Vendedor que se vale de métodos criativos para vender produtos tangíveis (aspirador de pó, escovas de limpeza, utensílios domésticos) ou intangíveis (seguros, serviços de propaganda ou educação).
6. **Vendedor de soluções.** Vendedor cuja especialidade é resolver os problemas dos clientes, muitas vezes relacionado com um sistema de bens ou serviços da empresa (por exemplo, sistemas de computador ou de comunicação).

Os vendedores atuam como elo pessoal entre a empresa e os clientes. Ao formar sua força de vendas, uma empresa precisa desenvolver seus objetivos, estratégia, estrutura, tamanho e remuneração (Figura 22.1).

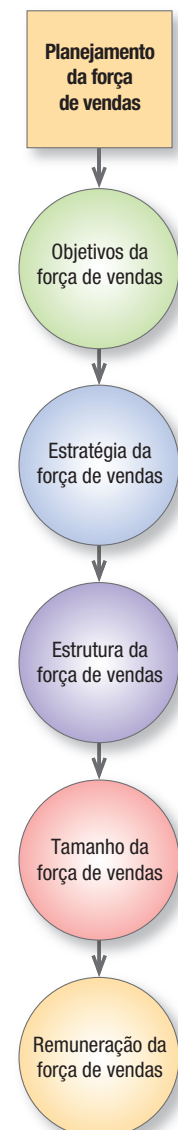
## OBJETIVOS E ESTRATÉGIA DA FORÇA DE VENDAS

Já se foi o tempo em que tudo o que a força de vendas tinha que fazer era ‘vender, vender e vender’. O vendedor deve saber diagnosticar o problema do cliente e propor uma solução capaz de ajudar a aumentar sua lucratividade. Os melhores vendedores vão além dos problemas declarados para oferecer novos insights sobre o modelo de negócio do cliente e identificar necessidades não reconhecidas e problemas não declarados.<sup>29</sup>

Qualquer que seja o contexto de venda, os vendedores terão de realizar uma ou mais das seguintes tarefas específicas:

- **Prospecção.** Busca de clientes potenciais e indicações.
- **Definição de alvo.** Decisão sobre alocação de tempo entre clientes potenciais e atuais.
- **Comunicação.** Transmissão de informações sobre bens e serviços da empresa.
- **Venda.** Aproximação do cliente, apresentação, resposta a perguntas, superação de objeções e fechamento da venda.
- **Suporte.** Oferta de vários serviços aos clientes — consultoria, assistência técnica, intermediação em financiamentos, rapidez nas entregas.
- **Coleta de informações.** Condução de pesquisas de mercado e trabalho de inteligência.
- **Alocação.** Decisão sobre quais clientes poderão ficar sem produtos nos períodos de escassez.

**Figura 22.1** Organização de força de vendas



Para controlar os gastos, a maioria das empresas tem optado pela *força de vendas alavancada*, que se concentra na venda dos produtos mais complexos e personalizados de uma empresa para as grandes contas, enquanto o pessoal de vendas interno ou pela internet cuida da venda dos itens mais comuns. Os vendedores lidam com menos contas e são remunerados de acordo com o crescimento das mais importantes; tarefas como geração de indicações, elaboração de propostas, preenchimento de pedidos e suporte pós-venda são repassadas a terceiros. Isso é bem diferente de esperar que o pessoal de vendas atenda a todas as contas possíveis, o que em geral constitui o ponto fraco das forças de vendas baseadas em território.<sup>30</sup>

As empresas devem distribuir a força de vendas estrategicamente, de modo que possa visitar os clientes certos, no momento certo e da maneira certa, atuando como ‘gerentes de contas’, capazes de obter contatos produtivos entre pessoas de diferentes organizações que compram e vendem. Cada vez mais, vender é um trabalho em equipe que requer o apoio de outros funcionários, como *altos executivos*, especialmente quando estão em jogo vendas de abrangência nacional ou de grande importância; o *pessoal técnico*, que fornece informação técnica e presta serviços ao cliente antes, durante e depois da compra; o *pessoal de atendimento ao cliente*, ao qual cabe a instalação, a manutenção e outros serviços; e uma *equipe administrativa*, composta por analistas de vendas, supervisores de expedição e assistentes.<sup>31</sup>

Para manter o foco no mercado, os profissionais de vendas devem saber como analisar dados de vendas, medir o potencial do mercado, reunir inteligência de mercado e desenvolver estratégias e planos de marketing. Sobretudo nos níveis mais altos da gerência de vendas, é preciso ter habilidades analíticas de marketing. Os especialistas acreditam que, quando entendem tanto de marketing como de vendas, as forças de vendas tornam-se mais efetivas no longo prazo.

Muitas vezes, marketing e vendas entram em conflito: a força de vendas reclama que os profissionais de marketing não geram indicações suficientes, enquanto os profissionais de marketing reclamam que a força de vendas não as converte em vendas (Figura 22.2). Melhorar a colaboração e a comunicação entre essas duas áreas pode incrementar receitas e lucros.<sup>32</sup>

**Figura 22.2** Uma interação hipotética (disfuncional) entre vendas e marketing

**Vendas:** Preciso de indicações de venda, mas o marketing nunca me envia boas indicações. Como é que vou trazer novos negócios sem boas indicações?

**Marketing:** Entregamos toneladas de indicações de venda e eles simplesmente ignoram o sistema. Por que o pessoal de vendas não faz algumas visitas?

**Vendas:** Não tenho nada novo para vender. O que o marketing tem feito? Por que eles não conseguem descobrir o que os clientes querem antes de sairmos para vender? Por que não me dão nada fácil de vender?

**Marketing:** Por que a equipe de vendas não vai a campo para vender meus novos programas? Como é que eles esperam que os clientes façam pedidos sem contatos de vendas?

**Vendas:** Meu pessoal passa muito tempo fazendo serviço administrativo e burocrático. Preciso que eles saiam para vender.

**Marketing:** Precisamos de informações para ter novas ideias. Quanto tempo leva para digitar algumas palavras? Eles não conhecem seus próprios clientes?

**Vendas:** Como vou alcançar minha meta? Marketing é um desperdício de tempo. Prefiro ter mais representantes de vendas.

**Marketing:** Como vou alcançar minha meta? O pessoal de vendas não ajuda e eu não tenho gente suficiente para fazer isso sozinho.

*Fonte:* baseado em uma palestra de Scott Sanderude e Jeff Standish, *Work Together, Win Together: Resolving Misconceptions between Sales and Marketing*, proferida na conferência *Marketing, Sales, and Customers* do Marketing Science Institute, 7 dez. 2005.

Jim Farley, diretor de marketing da Ford, observa que “a coisa mais legal sobre meu trabalho na Ford é que sou responsável tanto pelo marketing como pelas vendas” e sustenta que é um erro separar o comando dessas áreas. Ele vê os melhores vendedores na Ford como uma mescla entre *solucionadores de problemas*, que ajudam a explicar e personalizar toda a sofisticação dos eletrônicos automotivos, e os *concierges*, que ajudam em todas as etapas do complexo processo de aquisição de um carro.<sup>33</sup> Para melhorar a compreensão mútua, a Honeywell transfere os profissionais de marketing para a área de vendas e vice-versa, quando apropriado, além de colocá-los lado a lado em reuniões conjuntas ao longo do ano.<sup>34</sup>





Créditos: GEOFF ROBINS/AFP/Getty Images/Newscom.

O diretor de marketing da Ford, Jim Farley, acredita que é altamente benéfico ser responsável tanto pela área de marketing como de vendas.

Uma vez que a empresa decide adotar determinada abordagem, poderá usar uma força de vendas direta ou contratada. Uma **força de vendas direta** é formada por funcionários da própria empresa que trabalham em tempo integral ou parcial e em caráter exclusivo. Vendedores internos fazem negócios trabalhando por telefone no escritório e recebendo visitas de possíveis compradores, enquanto os vendedores de campo saem para visitar clientes. Já uma **força de vendas contratada** é formada por representantes de fabricantes, agentes ou corretores de vendas que recebem comissões com base nas vendas efetuadas.

## ESTRUTURA DA FORÇA DE VENDAS

A estratégia escolhida para a força de vendas traz implicações para sua estrutura. Se a empresa vende uma linha de produtos para usuários finais espalhados por muitos lugares, é melhor estruturar a força de vendas por território. Se vende produtos diversificados para muitos tipos de cliente, é preferível estruturá-la por produto ou por cliente.

Algumas empresas necessitam de uma estrutura mais complexa e adotam alguma combinação de quatro tipos de força de vendas: (1) uma força de vendas para clientes estratégicos, designada para prestar serviços para as contas mais importantes (veja a seguir); (2) uma força de vendas geográfica que atende a milhares de clientes, em diferentes territórios; (3) uma força de vendas para distribuidores, que realiza visitas e presta assistência; e (4) uma força de vendas interna, que faz o telemarketing e recebe pedidos por telefone ou pela internet.

Empresas já estabelecidas precisam rever a estrutura de sua força de vendas e estar atentas a mudanças na conjuntura econômica. A SAS, que vende software de inteligência de mercado, reorganizou sua força de vendas em grupos específicos para cada setor, como bancos, corretoras ou seguradoras, e assim viu sua receita disparar em 14%.<sup>35</sup> A seção *Insight de marketing: Gerência de grandes contas* aborda um tipo especializado de estrutura para a força de vendas.

### INSIGHT DE Marketing

#### GERÊNCIA DE GRANDES CONTAS

As grandes contas (também chamadas *key accounts*, contas nacionais, contas globais ou contas da casa) geralmente recebem uma atenção especial. Trata-se de clientes importantes com múltiplas divisões em

várias localidades, que dispõem de determinação de preço uniforme e serviços coordenados para todas as divisões. Um gerente de grandes contas (GGC) costuma se reportar ao gerente nacional de vendas e supervisiona os vendedores de campo que visitam as instalações do

cliente em seus territórios. Em média, uma empresa gerencia cerca de 75 grandes contas. Se tiver muitas, poderá criar um departamento para gerenciá-las, no qual o GGC médio lidará com nove contas.

Normalmente, as grandes contas são administradas por uma equipe gerencial estratégica, composta por funcionários responsáveis por várias funções que integram as atividades de desenvolvimento de novos produtos, suporte técnico, cadeia de suprimentos e marketing, além de múltiplos canais de comunicação para cobrir todos os aspectos do relacionamento. A Procter & Gamble tem uma equipe de gerenciamento estratégico de conta composta por 300 funcionários para trabalhar no escritório central do Walmart, em Bentonville, Arkansas, além daqueles que atuam nas sedes da empresa na Europa, Ásia e América Latina. A P&G credita a esse relacionamento uma economia de bilhões de dólares. A gerência de grandes contas vem crescendo. Com o aumento da concentração de empresas compradoras, em razão de fusões e aquisições, um número cada vez menor responde por uma parcela maior das vendas. Muitas passaram a centralizar a aquisição de determinados itens visando a um maior poder de barganha. E, à medida que os produtos ganham complexidade, mais grupos da empresa cliente se envolvem no processo de compra. O vendedor tradicional pode não ter a habilidade, a autoridade ou a abrangência necessárias para atender com eficiência o grande comprador.

Ao selecionar grandes contas, as empresas dão preferência àquelas que possuem alto volume de compra (especialmente dos produtos mais

lucrativos), que comprem de maneira centralizada, que exijam alto nível de serviços em vários pontos geográficos, que estejam atentas a preço e que possam querer uma relação de parceria de longo prazo. Os gerentes de grandes contas atuam como o único ponto de contato, desenvolvem e ampliam o negócio do cliente, entendem os processos de decisão do cliente, identificam oportunidades para agregar valor, fornecem inteligência competitiva, negociam vendas e gerenciam o atendimento ao cliente. Muitas das grandes contas buscam valor agregado mais do que um preço mais vantajoso. Elas apreciam dedicação exclusiva a suas contas, faturamento consolidado, garantias especiais, troca eletrônica de dados, prioridade de remessas, informações atualizadas, produtos customizados e serviços eficientes de manutenção, reparo e atualização. Sem falar no valor do prestígio. As relações pessoais com indivíduos que valorizam o negócio da conta principal e têm interesse em seu sucesso são razões fortes para um cliente se manter fiel.

*Fontes:* CAPON, Noel; POTTER, Dave; SCHINDLER, Fred. *Managing Global Accounts: Nine Critical Factors for a World-Class Program*. 2. ed. Bronxville, NY: Wessex Press, 2008; CHEVERTON, Peter. *Global Account Management: A Complete Action Kit of Tools and Techniques for Managing Key Global Customers*. Londres, UK: Kogan Page, 2008; MCDONALD, Malcolm; WOODBURN, Diana. *Key Account Management: The Definitive Guide* 2. ed. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2007; NEFF, Jack. Bentonville or Bust. *Advertising Age*, 24 fev. 2003. Mais informações podem ser obtidas em *Journal of Selling and Major Account Management* e em Strategic Account Management Association (SAMA), disponível em: <[www.strategiccaccounts.org](http://www.strategiccaccounts.org)>. Acesso em: 16 set. 2018.

## TAMANHO DA FORÇA DE VENDAS

Os representantes de venda são um dos patrimônios mais produtivos e onerosos de uma empresa. Aumentar seu número não aumentará apenas as vendas, como também os custos. Uma vez estabelecida a quantidade de clientes desejada, a empresa pode usar uma abordagem de carga de trabalho para determinar o tamanho da força de vendas. Esse método consiste em cinco etapas:

1. Agrupar os clientes por tamanho, de acordo com o volume anual de vendas.
2. Estabelecer a frequência de visitas (número anual de visitas por conta) desejável para cada classe.
3. Multiplicar o número de contas em cada classe de tamanho pela frequência de visitas correspondente para calcular a carga de trabalho total para o país, em visitas de vendas por ano.
4. Determinar o número médio de visitas por ano que um vendedor pode fazer.
5. Dividir o total de visitas anuais necessárias pela média de visitas anuais feitas por um representante de vendas para calcular o número total de vendedores necessários.

Suponhamos que uma empresa estime ter mil contas A e duas mil contas B. Cada uma das contas A requer 36 visitas por ano, e cada uma das contas B, 12. Logo, a empresa necessita de uma força de vendas capaz de fazer 60 mil visitas (36 mil + 24 mil) por ano. Se um vendedor em tempo integral pode fazer em média mil visitas por ano, a empresa precisa de 60 deles.

## REMUNERAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

Para atrair vendedores de alta qualificação, a empresa precisa criar um pacote de remuneração atraente. Vendedores gostam de ter renda regular, recompensas extras por desempenho acima da média e retribuição justa por experiência e tempo de casa. A gerência, por sua vez, não abre mão de controle, economia e simplicidade. Fica evidente que alguns desses objetivos são conflitantes. Não é de admirar que os planos de remuneração variem muito de um setor para outro e até dentro do mesmo setor.

A empresa deve quantificar quatro componentes da remuneração da força de vendas. A *quantia fixa*, isto é, um salário que satisfaça as necessidades de estabilidade de renda. A *quantia variável*, que pode assumir a forma de comissões, bonificações ou distribuição de lucros, servindo para estimular e recompensar um esforço maior.<sup>36</sup> A *ajuda de custo*, que permite ao

vendedor cobrir suas despesas de transporte, hospedagem e alimentação. Os *benefícios*, como férias remuneradas, seguro contra acidentes, plano de saúde, pensões e seguro de vida, cuja finalidade é dar segurança e satisfação no trabalho.

A remuneração fixa é comum quando o trabalho oscila muito entre tarefas de venda e outras que não envolvam essa atividade, assim como nas vendas em que a parte técnica é complexa e requer trabalho em equipe. Já a remuneração variável funciona melhor quando as vendas são cíclicas ou dependem da iniciativa individual. As modalidades fixa e variável originam três tipos básicos de plano de remuneração — salário fixo, somente comissão e combinação de salário e comissão. Uma pesquisa revelou que mais da metade dos representantes de venda das empresas norte-americanas recebem 40% ou mais de sua remuneração na forma variável.<sup>37</sup>

Planos de salário fixo asseguram um rendimento aos vendedores, fazem com que mostrem mais boa vontade em executar tarefas que não sejam de vendas e evita que empurrem ao cliente mais do que ele precisa. Sob o ponto de vista da empresa, esse tipo de remuneração contribui para a simplicidade administrativa e diminui a rotatividade de pessoal. Quando a empresa de semicondutores Microchip cortou comissões para sua força de vendas, as vendas na verdade aumentaram.<sup>38</sup> Por sua vez, planos somente de comissão atraem vendedores de alto desempenho, promovem maior motivação, requerem menos supervisão e controlam os custos de venda. Seu lado negativo é que enfatizam o fechamento da venda em detrimento do desenvolvimento de um relacionamento. A forma combinada apresenta os benefícios de ambos os planos, limitando suas desvantagens.

Os planos de remuneração que combinam pagamentos fixos e variáveis associam a parte variável do pagamento a um grande número de metas estratégicas. Uma tendência atual dá menos ênfase ao volume de vendas em favor de fatores como lucro bruto, satisfação do cliente e sua fidelidade. Há empresas que recompensam seus vendedores, em parte, segundo o desempenho da equipe de vendas, ou mesmo segundo o desempenho da empresa como um todo, motivando-os a trabalharem em conjunto para o bem comum.

## Gerenciamento da força de vendas

Várias políticas e procedimentos orientam a empresa nos processos de recrutamento, seleção, treinamento, supervisão, motivação e avaliação de vendedores (Figura 22.3).

### RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE VENDEDORES

A seleção de vendedores eficientes é um fator vital na criação de uma força de vendas bem-sucedida. Uma pesquisa revelou que os melhores 27% da força de vendas eram responsáveis por 52% das vendas. É um grande desperdício contratar as pessoas erradas. A rotatividade anual média de representantes de venda em todos os setores chega quase a 20%. A rotatividade da força de vendas resulta em vendas perdidas, gastos com seleção e treinamento de novos profissionais e, muitas vezes, uma sobrecarga dos vendedores que permanecem na empresa.<sup>39</sup>

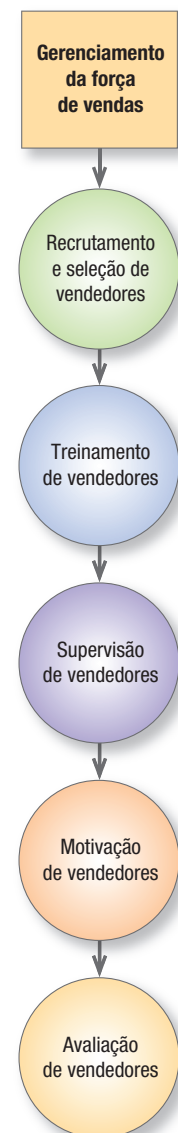
Diversos estudos mostraram pouca relação entre desempenho nas vendas e nível de instrução e experiência, *status* atual, estilo de vida, atitude, personalidade ou habilidades. Previsões mais eficientes vêm sendo obtidas graças aos testes que combinam várias técnicas (*composite tests*) aos centros de avaliação, onde o ambiente de trabalho é simulado e os candidatos são avaliados em um contexto semelhante àquele em que atuarão.<sup>40</sup>

Embora os resultados dos testes formais sejam apenas um dos elementos de informação de um conjunto que inclui características pessoais, referências, experiência profissional e comportamento durante as entrevistas, eles têm muito peso em empresas como IBM, Prudential e Procter & Gamble. A Gillette afirma que os testes reduziram a rotatividade de pessoal, além de estarem correlacionados ao progresso subsequente dos novos vendedores.

### TREINAMENTO E SUPERVISÃO DE VENDEDORES

Os clientes de hoje em dia esperam que os vendedores conheçam profundamente o produto, que contribuam com ideias para melhorar as operações e que sejam eficientes e confiáveis. Esses requisitos exigem das empresas um investimento mais alto em treinamento de vendas.

Figura 22.3 Gerenciamento da força de vendas





Novos vendedores podem ficar de algumas semanas a vários meses em treinamento. O período médio de treinamento é de 28 semanas em empresas de bens industriais, 12 nas de serviços e quatro nas de bens de consumo. O tempo de treinamento varia conforme a complexidade da tarefa de venda e o tipo de pessoa recrutada. Novos métodos de treinamento surgem continuamente, como aprendizagem programada, educação a distância e vídeos. Algumas empresas recorrem a simulações e treinamento de sensibilidade ou empatia para ajudar os vendedores a se identificarem com as situações e as motivações que envolvem os clientes.

Vendedores pagos sobretudo com comissões são menos supervisionados. Já os assalariados e aqueles que devem dar cobertura a contas definidas provavelmente receberão maior supervisão. Nas vendas em múltiplos níveis, como as utilizadas por Avon, Sara Lee, Virgin e outras empresas, os distribuidores independentes são também responsáveis por sua própria força de vendas para comercializar os produtos da empresa. Esses representantes independentes recebem uma comissão não somente pelas vendas que fazem, mas também por aquelas realizadas pelos vendedores que contratam e treinam.

A Avon foi pioneira nas vendas em múltiplos níveis, usando mulheres como representantes de vendas para abordar outras mulheres.



Crédito: Associated Press.

## PRODUTIVIDADE DOS VENDEDORES

Quantas visitas por ano devem ser feitas a uma conta? Algumas pesquisas sugerem que, atualmente, os vendedores investem tempo demais em contas menores, menos lucrativas, quando deveriam direcionar mais esforços para as contas maiores e mais lucrativas.<sup>41</sup>

**NORMAS PARA CONTATOS DE PROSPECÇÃO** Se deixados por conta própria, os vendedores dedicarão a maior parte de seu tempo aos clientes atuais, cujo retorno é previsível. Afinal, os vendedores podem esperar algum negócio desses clientes, enquanto uma prospecção pode não resultar em nada. As empresas quase sempre especificam quanto tempo os profissionais de vendas devem dedicar à prospecção de novas contas.<sup>42</sup> A Spector Freight quer que seus vendedores dediquem 25% de seu tempo à visita de clientes potenciais e, depois de três contatos infrutíferos, interrompam o processo. Algumas empresas confiam a abertura de novas contas a uma força de vendas missionária.



**USO EFICAZ DO TEMPO DE VENDAS** No curso de um dia, os representantes de vendas gastam seu tempo com planejamento, viagens, espera, vendas e tarefas administrativas (elaboração de relatórios e cobranças, comparecimento a reuniões de vendas e interação com outros funcionários da empresa sobre produção, entrega, faturamento e desempenho de vendas). Com tantas obrigações, não é de admirar que a venda face a face ocupe apenas 29% do tempo total de trabalho,<sup>43</sup> Os melhores profissionais de vendas são aqueles que administram seu tempo com eficácia. A técnica de *análise tempo-tarefa* e a quebra de atividades em blocos de uma hora ajudam os vendedores a entender como despendem seu tempo e como poderiam aumentar sua produtividade.

As empresas sempre procuram meios de aumentar a produtividade de sua força de vendas.<sup>44</sup> Para cortar custos, reduzir a pressão do tempo sobre a força de vendas externa e aproveitar as vantagens das inovações em tecnologia, muitas empresas aumentaram o tamanho e a responsabilidade de sua força de vendas interna.

A venda interna custa menos e cresce mais rápido do que a venda pessoal. Cada contato feito por um vendedor interno pode custar a uma empresa de US\$ 25 a US\$ 30 em comparação com uma faixa de US\$ 300 a US\$ 500 para um funcionário de campo, incluindo-se as despesas de viagem. Softwares de reuniões virtuais como o WebEx, ferramentas de comunicação como o Skype e sites de mídia social como LinkedIn, Facebook e Twitter facilitam a venda com poucas reuniões face a face. E os vendedores internos nem precisam estar no escritório — uma porcentagem crescente trabalha em casa.<sup>45</sup>

A força de vendas interna permite aos vendedores externos dedicar mais tempo a contas importantes, identificar e captar novos negócios e obter mais pedidos coletivos e contratos para sistemas. Os vendedores internos passam mais tempo verificando estoque, acompanhando pedidos e telefonando para pequenas contas, normalmente mediante um salário fixo ou um salário fixo mais bonificação.

**TECNOLOGIA DE VENDAS** O vendedor moderno tornou-se um ser eletrônico. Não só as informações sobre vendas e estoque são transmitidas com maior rapidez, mas sistemas específicos de apoio a decisões baseados em computador foram criados para ajudar gerentes e representantes de vendas. Usando dispositivos móveis, os vendedores podem acessar informações valiosas de produto e cliente. Com poucos comandos, eles podem conhecer a fundo o histórico dos clientes; aproveitar propostas de vendas previamente elaboradas; transmitir pedidos e resolver questões de atendimento ao cliente no local; e enviar amostras, folhetos, manuais e outros materiais para os clientes.

Uma das ferramentas eletrônicas mais úteis para o profissional de vendas é o site da empresa, que pode ajudar a definir seus relacionamentos com contas individuais e a identificar aquelas cujo negócio pede uma visita de venda. O site fornece uma apresentação da empresa a clientes potenciais que se identificam e pode até receber o pedido inicial.

As mídias sociais são outra valiosa ferramenta digital de venda. A rede social é útil na prospecção *front-end* (etapa inicial do processo) e na qualificação de indicações de venda, bem como na construção e na gestão de relacionamentos *back-end* (etapa final do processo). Ao monitorar publicações no Twitter para várias palavras-chave, um representante de vendas corporativas da empresa de reuniões virtuais PGI percebeu que alguém de outra empresa comentava sobre sua insatisfação com as webconferências. O representante entrou em contato com o presidente dessa empresa e conseguiu convencê-lo rapidamente sobre os méritos dos produtos da PGI, fechando um contrato em questão de horas.<sup>46</sup>

## MOTIVAÇÃO DOS VENDEDORES

A maioria dos vendedores precisa de incentivo e estímulos especiais, especialmente aqueles que enfrentam desafios diários nas vendas de campo.<sup>47</sup> A maioria das empresas acredita que quanto mais alta a motivação do vendedor, maiores serão seus esforços e resultados no tocante a desempenho, recompensas e satisfação — e tudo isso, por sua vez, reforça a motivação.

**RECOMPENSAS INTRÍNSECAS E EXTRÍNSECAS** Os profissionais de marketing reforçam recompensas intrínsecas e extrínsecas de todos os tipos. Um estudo concluiu que a recompensa mais valorizada era a remuneração, seguida de promoção, crescimento pessoal e sensação de

ter realizado algo relevante.<sup>48</sup> As recompensas menos valorizadas foram simpatia e respeito, segurança e reconhecimento. Em outras palavras, os vendedores são altamente motivados pela remuneração e pela oportunidade de alcançar melhores postos e satisfazer suas necessidades intrínsecas e, ao mesmo tempo, menos motivados por elogios e segurança. Muitas empresas usam concursos de vendas para incrementar o esforço de vendas.<sup>49</sup>

Os planos de remuneração podem até variar dependendo do tipo de vendedor: os de desempenho alto ou estrelas, os de desempenho médio, porém constante, e os de desempenho fraco ou retardatários.<sup>50</sup> As *estrelas* beneficiam-se de comissões sem teto ou limite, comissões por superação ao exceder cotas e premiações que contemplam vários vencedores.<sup>51</sup> Os vendedores de *desempenho médio, porém constante*, beneficiam-se de metas de múltiplos níveis que servem como trampolins em campanhas de cumprimento de metas e de vendas com prêmios que variam em natureza e valor. Já os *retardatários* ficam sujeitos a bônus trimestrais e pressão social.<sup>52</sup>

**COTAS DE VENDAS** Muitas empresas estabelecem metas anuais de vendas a partir do plano anual de marketing, com base em valor, volume unitário, margem, esforço ou atividade de vendas e tipo de produto. A remuneração quase sempre está relacionada à meta atingida. Primeiro, a empresa prepara uma previsão de vendas, que se torna a base para o planejamento da produção, da força de trabalho e dos requisitos financeiros. A gerência, então, estabelece metas para regiões e territórios, as quais, somadas, geralmente ultrapassam a previsão de vendas para estimular gerentes e vendedores a dar o máximo de si. Se eles não conseguirem atingi-las, pelo menos a empresa poderá alcançar sua previsão de vendas.

É sabido que os lucros são maximizados por vendedores que focam os produtos mais importantes e os mais rentáveis. Além disso, quando a empresa lança vários produtos novos ao mesmo tempo, é improvável que os vendedores atinjam sua meta para produtos estabelecidos. A empresa deve, portanto, ampliar sua força de vendas ao lançar produtos novos.

Estabelecer metas de vendas também pode gerar problemas. Se a empresa subestimar o potencial de vendas e os vendedores atingirem suas metas com facilidade, ela terá supervalorizado a remuneração desses vendedores. Se, por outro lado, for superestimado o potencial de vendas, os vendedores acharão muito difícil atingir as metas e ficarão frustrados ou desistirão. Outro problema desse sistema é que pode levar os vendedores a querer fechar o maior número de vendas possível — o que, não raro, faz com que negligenciem o atendimento ao cliente. Desse modo, a empresa obtém bons resultados no curto prazo, à custa da satisfação do cliente no longo prazo. Por esses motivos, algumas empresas têm abandonado o sistema de metas. Apesar da fama de linha-dura, até a Oracle já mudou sua abordagem com relação à remuneração da força de vendas.<sup>53</sup>

---

**ORACLE** Ao se dar conta de que suas vendas estavam caindo e os clientes reclamando, a Oracle, segunda maior empresa de software do mundo, reestruturou seu departamento e suas práticas de vendas. A rápida expansão de seus recursos, com diversos aplicativos usados em recursos humanos, cadeia de suprimentos e CRM, implicava que um único vendedor não podia mais ser responsável pela

venda de todos os produtos da empresa para determinados clientes. Com a reorganização, os vendedores especializaram-se em um pequeno número de produtos. Para minimizar a reputação de que sua força de vendas era extremamente agressiva, a estrutura de comissões, que antes variava entre 2 e 12%, passou a ser de 4 a 6%. Além disso, a empresa adotou diretrizes sobre como ‘jogar limpo’

com canais, fornecedores independentes de software, revendedores, integradores e revendedores de valor agregado. Seis princípios instruíam o pessoal de vendas a identificar e atender contas em conjunto com parceiros, bem como respeitar suas posições e o valor que agregavam, a fim de lidar com o feedback que recebiam de seus parceiros de que a Oracle devia ser mais previsível e confiável.

---

## AVALIAÇÃO DOS VENDEDORES

Descrevemos os aspectos de *impulsionadores* da supervisão de vendas — isto é, como a gerência informa aos vendedores o que devem fazer e os motiva a fazê-lo. Porém, esse tipo de supervisão requer um bom feedback, o que significa que é necessário obter regularmente informações sobre os vendedores para avaliar seu desempenho.

**FONTES DE INFORMAÇÃO** A fonte de informação mais importante sobre vendedores é o relatório de vendas. Outras informações podem ser obtidas por meio de observação pessoal, autoavaliação dos vendedores, reclamações de clientes, pesquisas com clientes e conversas com outros vendedores.

Os relatórios de vendas são divididos em *planos de atividades e relatórios de resultados das atividades*. O melhor exemplo do primeiro é o plano de trabalho dos vendedores, enviado com uma semana ou um mês de antecedência, em que são descritas as visitas e os itinerários que planejam executar. Esse relatório obriga os vendedores a planejar e programar suas atividades, além de manter o gerente informado sobre sua localização. Ele fornece uma base para comparar o que se planejou com o que se realizou ou a habilidade de 'planejar o trabalho e trabalhar conforme o planejado'.

Muitas empresas solicitam a seus vendedores que elaborem um plano de marketing territorial anual, no qual esboçam seu programa para o desenvolvimento de novas contas e para o aumento dos negócios nas contas existentes. Os gerentes de vendas estudam tais planos, fazem sugestões e os utilizam para desenvolver as cotas de vendas. Os vendedores descrevem com detalhes as atividades executadas nos *relatórios de visitas*, além de enviarem relatórios de despesas, de novos negócios, de negócios perdidos, assim como relatórios sobre as empresas e as condições econômicas locais.

Esses relatórios fornecem dados brutos dos quais os gerentes de vendas podem extrair indicadores-chave sobre o desempenho de vendas: (1) o número médio de visitas de vendas por vendedor, por dia; (2) o tempo médio de visita de vendas por contato; (3) a receita média por visita de vendas; (4) o custo médio por visita de vendas; (5) o custo de transporte/hospedagem/alimentação por visita de vendas; (6) a porcentagem de pedidos por centena de visitas; (7) o número de novos clientes por período; (8) o número de clientes perdidos por período; e (9) o custo da força de vendas como porcentagem do total de vendas.

**AVALIAÇÃO FORMAL** Os relatórios da força de vendas, em conjunto com outras observações, fornecem o material bruto para avaliações. Um tipo de avaliação consiste em comparar o desempenho atual com o passado. Vemos um exemplo disso na Tabela 22.1.

**Tabela 22.1** Formulário para avaliação de desempenho de vendedores

<b>Território: Vendedor de Midland: John Smith</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
1. Vendas líquidas do produto A (US\$)	251.300	253.200	270.000	263.100
2. Vendas líquidas do produto B (US\$)	423.200	439.200	553.900	561.900
3. Total de vendas líquidas (US\$)	674.500	692.400	823.900	825.000
4. Percentual de cota do produto A	95,6	92,0	88,0	84,7
5. Percentual de cota do produto B	120,4	122,3	134,9	130,8
6. Lucro bruto do produto A (US\$)	50.260	50.640	54.000	52.620
7. Lucro bruto do produto B (US\$)	42.320	43.920	55.390	56.190
8. Total do lucro bruto (US\$)	92.580	94.560	109.390	108.810
9. Custo das vendas (US\$)	10.200	11.100	11.600	13.200
10. Relação entre o custo das vendas e as vendas totais (%)	1,5	1,6	1,4	1,6
11. Número de visitas	1.675	1.700	1.680	1.660
12. Custo por visita (US\$)	6,09	6,53	6,90	7,95
13. Número médio de clientes	320	24	328	334
14. Número de novos clientes	13	14	15	20
15. Número de clientes perdidos	8	10	11	14
16. Vendas médias por cliente (US\$)	2.108	2.137	2.512	2.470
17. Lucro bruto médio por cliente (US\$)	289	292	334	326

Com essa tabela, o gerente de vendas pode descobrir muitas coisas sobre o vendedor John Smith. O total de vendas aumentou ano a ano (linha 3). Porém, isso não significa necessariamente que o profissional esteja fazendo um trabalho melhor. A descrição das vendas por produtos mostra que ele foi capaz de impulsionar as vendas do produto B mais do que as do

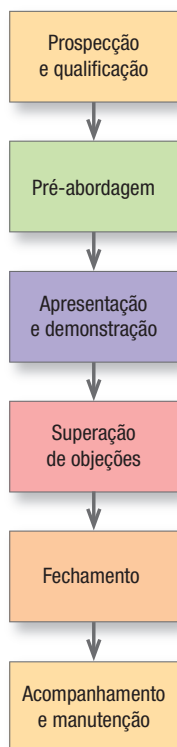
produto A (linhas 1 e 2), embora o produto A seja mais lucrativo para a empresa. De acordo com suas cotas para os dois produtos (linhas 4 e 5), seu sucesso no aumento das vendas do produto B pode ter se dado à custa das vendas do produto A. Embora o vendedor tenha aumentado o total de vendas em US\$ 1,1 mil entre 2013 e 2014 (linha 3), o rendimento bruto do total das vendas na verdade diminuiu em US\$ 580 (linha 8).

O custo das vendas (linha 9) mostra um aumento estável, apesar de o custo total como porcentagem do total de vendas parecer estar sob controle (linha 10). O aumento das despesas não parece ser explicado por um aumento no número de visitas (linha 11), ainda que possa estar relacionado ao sucesso na conquista de novos clientes (linha 14). Existe a possibilidade de que, ao sondar novos clientes, esse vendedor esteja negligenciando os atuais, conforme indicado por um crescente aumento no número anual de clientes perdidos (linha 15).

As duas últimas linhas mostram o nível e a tendência das vendas e do lucro bruto por cliente. Esses números tornam-se ainda mais significativos quando comparados com a média das empresas em geral. Se o lucro bruto médio do vendedor por cliente for mais baixo do que a média da empresa, isso pode indicar que ele tem se concentrado nos clientes errados, ou não tem dedicado tempo suficiente a cada cliente. O número anual de visitas (linha 11) mostra que pode ter feito menos visitas anuais do que a média dos vendedores. Se as distâncias no território em questão são similares às de outros territórios, o número inferior pode significar que ele não trabalha o dia todo, planeja mal suas estratégias e seus itinerários ou gasta tempo demais com determinadas contas.

Ainda que o vendedor produza muitas vendas, pode ser que seus clientes não o tenham em alta conta. Talvez, ainda, ele seja um pouco melhor do que os vendedores da concorrência, ou seu produto seja melhor, ou então sempre encontre novos clientes para substituir aqueles que não gostam de tratar com ele. A opinião dos clientes sobre o vendedor e o produto pode ser avaliada por meio de questionários enviados por correio ou por meio de telefonemas. Os vendedores podem analisar o sucesso ou o fracasso de uma visita de vendas e propor formas para melhorar visitas subsequentes. Explicações para seu desempenho podem estar relacionadas com fatores internos (esforço, habilidade e estratégia) e/ou externos (tarefa e sorte).<sup>54</sup>

Figura 22.4 Principais etapas da venda eficaz



## Princípios da venda pessoal

A venda pessoal é uma arte antiga. No entanto, vendedores eficazes possuem mais do que instinto. Atualmente, as empresas investem milhões todo ano para treinar seus funcionários em métodos de análise e de gerenciamento de clientes que os transformem de tomadores passivos de pedidos em caçadores ativos de pedidos. Os vendedores aprendem com o método SPIN a desenvolver relacionamentos de longo prazo, com perguntas como as seguintes:<sup>55</sup>

1. **Perguntas situacionais.** Sobre fatos ou a situação presente do comprador. Por exemplo: “Que sistema você usa para faturar seus clientes?”.
2. **Perguntas sobre problemas.** Relacionadas a problemas, dificuldades e insatisfações que o comprador esteja enfrentando. Por exemplo: “Que partes do sistema geram erros?”.
3. **Perguntas de implicação.** Sobre as consequências ou os efeitos dos problemas, dificuldades ou insatisfações do cliente. Por exemplo: “Como esse problema afeta a produtividade de sua equipe?”.
4. **Perguntas de necessidade de retorno.** Relativas ao valor ou à utilidade de uma solução proposta. Por exemplo: “Quanto você economizaria se nossa empresa pudesse ajudá-lo a reduzir os erros em 80%?”.

A maioria dos programas de treinamento em vendas concorda quanto às principais etapas envolvidas em qualquer processo eficaz de venda. Essas etapas são mostradas na Figura 22.4, e sua aplicação na venda organizacional é discutida a seguir.<sup>56</sup> Note-se que a aplicação dessas práticas de venda pode variar em diferentes partes do mundo. A Pfizer deve vender na América Latina de forma diferente do que na América do Norte.<sup>57</sup>



## AS SEIS ETAPAS

**PROSPECÇÃO E QUALIFICAÇÃO** A primeira etapa da venda consiste em identificar e qualificar os clientes potenciais. Cada vez mais empresas passaram a assumir a responsabilidade de encontrar e qualificar clientes em potencial para que a equipe de vendas possa usar seu precioso tempo naquilo que faz melhor: vender. A IBM qualifica as indicações de vendas de acordo com o acrônimo BANT: O cliente tem o orçamento (*budget*) necessário, a *autoridade* para comprar, uma *necessidade* imperiosa do produto e um cronograma (*timeline*) de entrega alinhado com o que é possível?

Hoje em dia, as empresas vão além do BANT e sua busca por indicações qualificadas fica cada vez mais sofisticada. A empresa de software Infer usa 150 sinais — inclusive dezenas de feeds de dados on-line — para classificar as perspectivas de negócios. Utilizando *inputs* dos clientes em prospecção tão diversos quanto práticas de contratação, classificados de empregos e amostragem de tuítes de clientes e funcionários, o software da empresa classifica se as perspectivas valem — ou não — uma ligação ou uma oferta.<sup>58</sup>

**PRÉ-ABORDAGEM** O profissional de vendas precisa aprender o máximo possível sobre a empresa em prospecção (o que ela necessita, quem está envolvido na decisão de compra) e seus compradores (características pessoais e estilos de compra). Como o processo de compra é conduzido na empresa? Como é estruturado? Muitos departamentos de compras em grandes empresas foram elevados à categoria de departamentos estratégicos de suprimento com práticas mais profissionais. As compras centralizadas podem dar ênfase a ter grandes fornecedores capazes de atender a todas as necessidades da empresa. Ao mesmo tempo, algumas empresas também passaram a descentralizar a compra de itens menores, como cafeteiras, materiais de escritório e outras necessidades de baixo custo.

O vendedor deve compreender plenamente o processo de compra no que diz respeito a ‘quem’, ‘quando’, ‘onde’, ‘como’ e ‘por que’ para estabelecer os objetivos de uma visita: qualificar o cliente potencial, coletar informações ou fazer uma venda imediata. Outra tarefa é decidir sobre a melhor abordagem — uma visita pessoal, um telefonema, um e-mail ou uma carta. A abordagem correta é crucial, visto que se tornou mais difícil para os representantes de vendas serem recebidos nos escritórios de agentes de compras, médicos e outros possíveis clientes com tempo restrito e acesso à internet. Por fim, o vendedor deve planejar uma estratégia geral de vendas para o cliente.

**APRESENTAÇÃO E DEMONSTRAÇÃO** O vendedor conta a ‘história’ do produto ao comprador, seguindo a abordagem de *atributos*, *vantagens*, *benefícios* e *valor*. Os atributos descrevem as características físicas de uma oferta ao mercado, como a velocidade de processamento de um *chip* ou sua capacidade de memória. As vantagens explicam por que os atributos beneficiam o cliente. Os benefícios descrevem os fatores positivos trazidos pela oferta, sejam eles econômicos, técnicos, de serviço e/ou sociais. O valor descreve quanto vale a oferta (geralmente em termos monetários).

Muitas vezes, os vendedores gastam tempo demais enfatizando os atributos do produto (orientação para o produto) e não destacam suficientemente os benefícios e o valor da oferta (orientação para o cliente), especialmente quando se vendem produtos individualizados ou de preço premium e em mercados altamente competitivos.<sup>59</sup> O discurso de venda para um cliente



A gigante do setor farmacêutico Pfizer vende suas marcas de medicamentos de acordo com as características de cada parte do mundo.

em potencial deve ser altamente relevante, envolvente e inquestionável, pois sempre há outra empresa à espreita para tomar o negócio.<sup>60</sup>

**SUPERAÇÃO DE OBJEÇÕES** É comum os clientes fazerem objeções. A *resistência psicológica* inclui objeção à interferência, preferência por fontes de suprimento ou marcas já estabelecidas, apatia, relutância em abrir mão de algo, associações desagradáveis criadas pelo vendedor, ideias preconcebidas, aversão a tomar decisões e atitude neurótica em relação a dinheiro. A *resistência lógica* pode consistir em objeções ao preço, ao prazo de entrega ou a certas características do produto ou da empresa.

Para lidar com essas objeções, o vendedor deve manter uma abordagem positiva, pedir ao comprador que esclareça a objeção, questioná-lo de modo que tenha de responder a suas próprias objeções, negar a validade da objeção ou transformá-la em uma razão de compra. Embora o preço seja a questão mais negociada — especialmente em tempos de recessão econômica —, há que levar em conta outras questões, como tempo de execução do contrato; qualidade dos bens e serviços oferecidos; volume de compra; segurança do produto; e responsabilidade por financiamento, riscos envolvidos, promoção e posse.

Os vendedores costumam sucumbir com muita facilidade quando os clientes exigem um desconto. Uma empresa percebeu esse problema quando suas vendas aumentaram 25%, mas seu lucro permaneceu inalterado. A empresa decidiu, então, reforçar o treinamento de seu pessoal de vendas para ‘vender o preço’, em vez de ‘vender pelo preço’. Os vendedores receberam informações mais detalhadas sobre o histórico e o comportamento de compra de cada cliente, assim como treinamento sobre como reconhecer oportunidades para agregar valor no lugar de oportunidades para reduzir preços. Como resultado, não apenas a receita de vendas da empresa aumentou, como também sua margem de lucro.<sup>61</sup>

**FECHAMENTO** Os sinais de fechamento emitidos pelo comprador incluem atitudes físicas, declarações ou comentários e perguntas. Os vendedores podem requisitar o pedido, recapitular os pontos de concordância, oferecer ajuda para preencher o pedido, perguntar se o comprador prefere A ou B, deixar o comprador fazer escolhas secundárias como cor e tamanho ou indicar o que ele perderá se o pedido não for feito naquele momento. O vendedor pode também oferecer ao comprador incentivos específicos para fechar a compra, como preço especial, quantidade extra ou brinde.

Se o cliente continua resistente à compra, talvez o vendedor não esteja interagindo com a pessoa certa — um executivo sênior pode ter a autoridade necessária. O vendedor também pode precisar encontrar outras maneiras de reforçar o valor da oferta e destacar como alivia as pressões financeiras ou de outra natureza que o cliente esteja enfrentando.<sup>62</sup>

**ACOMPANHAMENTO E MANUTENÇÃO** Para assegurar a satisfação do cliente e a renovação do negócio, o acompanhamento e a manutenção são procedimentos necessários. Imediatamente após o fechamento, o vendedor deve tratar dos detalhes necessários, como data de entrega, condições de compra e outras questões importantes para o cliente. Após a entrega, deve ser agendada uma visita de acompanhamento para verificar se a instalação, a instrução e o serviço foram realizados adequadamente. Essa visita serve também para detectar eventuais problemas, confirmar ao comprador que o vendedor se interessa por ele e reduzir qualquer dissonância cognitiva que possa ter surgido. O vendedor deve desenvolver um plano de manutenção e crescimento para o cliente.

## MARKETING DE RELACIONAMENTO

Os princípios da venda pessoal e da negociação são, em grande parte, orientados para a transação porque seu propósito é fechar uma venda específica. Mas, em muitos casos, a empresa não busca uma venda imediata e sim a construção de um relacionamento fornecedor-cliente de longo prazo. Os clientes de hoje em dia preferem fornecedores que possam vender e entregar uma série de bens e serviços coordenados para muitos locais, que possam resolver problemas

com rapidez em diferentes localidades e trabalhar com as equipes dos clientes com vistas a melhorar seus produtos e processos.<sup>63</sup>

Os vendedores que trabalham com grandes contas devem fazer mais do que enviar um e-mail ou visitar os clientes somente quando acham que estão prontos para fazer pedidos. Devem entrar em contato com eles em outras ocasiões e fazer sugestões úteis sobre seus negócios para criar valor. Devem monitorá-los, conhecer seus problemas e estar prontos para atendê-los de diversas maneiras, adaptando-se e reagindo a diferentes necessidades ou situações enfrentadas pelos clientes.<sup>64</sup>

O marketing de relacionamento não é eficaz em todas as situações. Entretanto, quando a estratégia é a certa e sua implementação adequada, a organização focará tanto a gestão de seus clientes como a de seus produtos.

## Resumo

1. Marketing direto é um sistema de marketing interativo que usa um ou mais meios de comunicação para provocar uma resposta ou transação mensuráveis em qualquer local. O marketing direto, especialmente o eletrônico, vem mostrando um crescimento explosivo.
2. Os profissionais de marketing direto planejam campanhas por meio de decisões sobre objetivos, mercados-alvo, clientes potenciais, ofertas e preços. Em seguida, testam e estabelecem indicadores para determinar o sucesso da campanha.
3. Entre os principais canais de marketing direto estão venda pessoal, mala direta, marketing por catálogo, telemarketing, TV interativa, quiosques, sites e dispositivos móveis.
4. Com frequência, a gestão do relacionamento com clientes requer a criação de um banco de dados de clientes e o *data mining* para detectar tendências, segmentos e necessidades individuais. Pelo montante significativo de riscos envolvidos, os profissionais de marketing devem proceder com cuidado.
5. O database marketing traz uma série de vantagens para as empresas, mas possui também pontos negativos.
6. A equipe de vendas é uma ponte entre a empresa e seus clientes. Para muitos clientes, o vendedor *personifica* a empresa, e é ele que leva à empresa informações imprescindíveis sobre o cliente.
7. Ao formar uma força de vendas, é preciso tomar decisões sobre objetivos, estratégia, estrutura, tamanho e remuneração. Os objetivos podem ser prospecção, definição de alvo, comunicação, venda, atendimento, coleta de informações ou alocação. Determinar a estratégia exige escolher a combinação mais eficaz de abordagens de vendas. A escolha da estrutura da equipe de vendas envolve a divisão de territórios por área geográfica, produto ou cliente (ou uma combinação desses elementos). A estimativa do tamanho que a equipe de vendas precisa ter inclui os cálculos da carga de trabalho total e do número de horas de vendas (e, portanto, de vendedores) necessários. Para estabelecer a remuneração da força de vendas, é preciso determinar tipos de salário, comissões, bônus, despesas e benefícios a serem oferecidos e o peso que a satisfação do cliente deve ter na definição da remuneração total.
8. Há cinco etapas envolvidas na administração da equipe de vendas: (1) recrutamento e seleção dos vendedores; (2) treinamento em técnicas de vendas, nos produtos e políticas da empresa e na orientação para a satisfação do cliente; (3) supervisão da equipe de vendas e auxílio aos vendedores para que utilizem seu tempo com eficiência; (4) motivação da força de vendas, equilíbrio das cotas, concessão de prêmios monetários e outras formas de motivação; e (5) avaliação do desempenho individual e coletivo dos vendedores.
9. Os vendedores eficazes são treinados nos métodos de análise e de gerenciamento do cliente, assim como na arte de vender com profissionalismo. Nenhuma abordagem funciona sempre bem, mas a maioria dos treinadores concorda que a venda é um processo de seis etapas: prospecção e qualificação de clientes, pré-abordagem, apresentação e demonstração, superação de objeções, fechamento e acompanhamento e manutenção.

## Aplicações

### Debate de marketing

#### OS GRANDES VENDEDORES SÃO NATOS OU TREINADOS?

Uma divergência de opiniões sobre vendas diz respeito ao impacto potencial do treinamento em comparação à seleção no desenvolvimento de uma força de vendas eficaz. Alguns observadores sustentam que os melhores vendedores são natos e trabalham bem em virtude de sua personalidade e das habilidades de relacionamento que desenvolvem ao longo da vida. Outros argumentam que um treinamento utilizando técnicas avançadas pode transformar praticamente qualquer pessoa em uma campeã de vendas.

**ASSUMA UMA POSIÇÃO:** O segredo para desenvolver uma força de vendas eficaz é a seleção ou o segredo para desenvolver uma força de vendas eficaz é o treinamento?

### Discussão de marketing

#### O PAPEL DO VENDEDOR

Pense na última vez que você foi a uma loja fazer uma grande compra. Qual foi a importância do vendedor ou da vendedora nessa decisão? O que você gostou ou não gostou no atendimento que recebeu?

EXCELÊNCIA EM **Marketing****Progressive**

A Progressive Corporation está entre as maiores seguradoras de automóvel, motocicleta, barco e *motor home* nos Estados Unidos. Fundada em 1937, é considerada uma das empresas mais inovadoras do setor. Desde o início, segue a filosofia de dar ao seguro de automóveis um tratamento ‘como o de nenhuma outra empresa’.

A Progressive atrai novos clientes com produtos exclusivos. Por exemplo, foi a primeira seguradora a oferecer serviço *drive-thru* para reclamações e assistência 24 horas a sinistros, além de taxas reduzidas para motoristas de baixo risco. Em 1994, lançou uma ferramenta para comparação de seguros que incentivava os clientes a ligar para 800-AUTO-PRO (agora 800-PROGRESSIVE) e receber, além de uma cotação da Progressive, cotações comparativas de três outros concorrentes. Esse serviço foi estendido para a internet. A empresa também foi a primeira do setor a oferecer o Immediate Response Vehicle (IRV), um veículo especial que levava profissionais especializados em sinistro para qualquer lugar em que os clientes precisassem deles, incluindo o local de um acidente. Atualmente, a Progressive tem milhares de IRVs espalhados por todo os Estados Unidos.

A indústria de seguros mudou muito ao longo dos anos, refletindo o fato de que os consumidores melhoraram seu nível de instrução, ficaram mais atentos ao custo e mostraram-se menos propensos a usar um corretor durante o processo de compra. Jonathan Beamer, líder de estratégia de marketing e inovação da Progressive até 2014, explicou sua estratégia de mídia: “Como empresa, sempre acreditamos que os clientes deveriam interagir conosco em seu canal preferido. No passado, isso se dava por telefone, pela internet ou por meio de um corretor. As mídias sociais são outro meio de envolvimento dos clientes com nossa marca”. A empresa tem uma rede de 35 mil corretores independentes, mas também oferece aos clientes a oportunidade de interagir com ela pela internet ou por dispositivos móveis, além de várias opções para gerenciar suas reclamações de sinistro. Os segurados podem levar o veículo danificado a uma oficina da Progressive ou ligar para a seguradora solicitando assistência em estradas para resolver problemas que vão desde um pneu furado até a necessidade de um chaveiro.

Os consumidores reagiram positivamente às campanhas de marketing da Progressive nos últimos anos graças à icônica personagem Flo, uma funcionária espirituosa que usa uniforme e avental brancos, ostentando o logotipo da empresa. Os comerciais com a Flo costumam ocorrer em uma espécie de hipermercado imaginário de seguros, voltado a consumidores que estão em busca de uma nova apólice de seguro ou de uma nova seguradora. A empresa descobriu que usar uma pesoa para representar a marca ajuda os consumidores a tangibilizar o ato

intangível de compra e venda de seguros. Seus anúncios também costumam apresentar um pacote azul de ‘seguro’, mais uma vez reforçando a ideia de que a Progressive vende algo concreto, não abstrato. Em todos os comerciais, a Flo não mede esforços para auxiliar os clientes e suas organizações. Trabalha ao lado de encanadores, arrasta arbustos com paisagistas e encontra carros e motoristas em apuros sob chuva torrencial. Flo, seus pacotes de seguros e os hipermercados contribuíram igualmente para diferenciar a Progressive em um setor competitivo.

Flo é um dos ícones de propaganda mais reconhecidos e, como explicou o diretor de marketing Jeff Chamey, “fez de nós um nome familiar”. No entanto, a equipe de marketing da Progressive toma o cuidado de mantê-la moderna e relevante. Ela aparece em todas as telas, incluindo TV, internet, dispositivos móveis, aplicativos de celular, videogames (como Sims Social), vídeos de animação no YouTube e Facebook (possuindo uma página com milhões de fãs). O marketing da empresa recebeu vários prêmios, como o Brand Genius: Marketer of the Year Award da revista *Adweek*, em 2011, e um prêmio Effie por eficiência de marketing.

A Progressive registrou um crescimento impressionante nas últimas duas décadas graças a soluções de seguros e campanhas de marketing direto inovadoras e acessíveis. Entre 1996 e 2005, cresceu em média 17% ao ano, de US\$ 3,4 bilhões para US\$ 14 bilhões. Em 2013, emitiu 17,3 bilhões de apólices e faturou US\$ 18,2 bilhões.

**Questões**

1. O que a Progressive fez bem ao longo dos anos para atrair novos clientes de seguros?
2. Discuta a campanha de marketing direto da Progressive, que gira principalmente em torno da personagem Flo. Por que isso repercutiu tão bem junto aos consumidores?
3. O que mais a Progressive deve fazer para permanecer no topo da mente dos consumidores no competitivo setor de seguros?

*Fontes:* DAN, Avi. How Progressive’s CMO Jeff Chamey Made ‘Flo’ More Loveable than Ducks and Geckos. *Forbes*, 3 maio 2012; ABRAMOVICH, Giselle. How Progressive Got Its Social Flow. *CMO.com*, 17 dez. 2013. Acesso em: 16 set. 2018; ELLIOTT, Elliott. A Nomadic Insurance Pitchman, Luring New Consumers. *New York Times*, 30 nov. 2010; STRAUSS, Gary. Progressive CEO Calls Flo ‘Essential’ to Its Marketing Plan. *USA Today*, 26 jul. 2012; SCHULTZ, E. J. Progressive Goes Flo-less in Corporate Image Campaign. *Ad Age*, 23 set. 2013; BtoB’s Best—Integrated Campaign (more than \$200,000): Progressive Commercial. *Ad Age*, 8 out. 2013; SCHULTZ, E. J. Flo Gets More Company as Progressive Rolls Out ‘The Box’. *Ad Age*, 5 dez. 2012; <www.progressive.com>. Acesso em: 16 set. 2018; Progressive Insurance 2013 Annual Report.

EXCELÊNCIA EM **Marketing****Victoria’s Secret**

A Victoria’s Secret é a maior varejista de lingerie dos Estados Unidos. Roy Raymond fundou a empresa em 1977 por encontrar nas lojas apenas “racks de roupões felpudos e camisolas feias de náilon com estampas florais”. Em 1982, foi vendida para Leslie Wexner, criador da Limited Stores Inc., por US\$ 1 milhão. Na época, a Victoria’s Secret tinha quatro lojas e um negócio de catálogo. Não era lucrativa, mas Wexner lembrou o que o atraiu: “Não era uma lingerie erótica, mas sim sexy, e eu não tinha visto nada parecido nos Estados Unidos”. Embora não soubesse nada sobre moda íntima na época, Wexner viu uma oportunidade de olhar para

o mercado sob um novo prisma. E explicou: “A maioria das mulheres que eu conhecia usava roupa íntima a maior parte do tempo, mas eu achava que a maioria das mulheres que eu conhecia preferia usar lingerie a maior parte do tempo, só que não a encontrava nas lojas. Pensei que, se pudéssemos desenvolver preços e produtos que tivessem uma base mais ampla de clientes, poderia ser um grande negócio”.

Durante a década de 1970 e no início dos anos 1980, o mercado oferecia às mulheres poucas opções para compra de lingerie. Por exemplo, elas podiam comprar da Fruit of the Loom, Hanes ou Jockey roupa



íntima de algodão em pacotes de três pares, assim como os homens faziam. As lojas de departamento também ofereciam pouco em termos de design e estilo. E lingerie rendada só podia ser encontrada em lojas como a Frederick's de Hollywood, cujos produtos eram considerados provocativos, não para uso diário e muitas vezes embaraçosos de comprar.

Wexner tomou várias medidas para renovar a Victoria's Secret. Primeiro, percebeu que a empresa deveria visar a consumidoras que compravam sua própria roupa íntima, em vez de clientes do sexo masculino que compram para suas amadas. Com isso, a Victoria's Secret lançou uma gama de novos produtos em cores, tecidos e padrões elegantes que faziam as mulheres sentirem-se sensuais e glamorosas sem comprometer a elegância. A empresa focou na consistência do ajuste, o que ajudou a criar fidelidade, e as lojas passaram por uma reforma para atrair ao público feminino. Os *displays* e os provedores de sutiã foram movidos para o fundo da loja, por exemplo, para dar mais privacidade às clientes.

A seguir, Wexner reforçou a imagem de estilo e sofisticação da marca, evocando um ar europeu em todas as lojas e catálogos. Os catálogos traziam um endereço falso em Londres (a sede da empresa ficava em Columbus, no estado norte-americano de Ohio), enquanto as lojas eram inspiradas na Inglaterra do século XIX, com música clássica suave e detalhes em estilo romântico por toda parte. Em cinco anos, a Victoria's Secret expandiu-se de um punhado de lojas para 346 e um negócio de catálogo em expansão.

O negócio de catálogos da Victoria's Secret é considerado um dos mais bem-sucedidos no setor de varejo. Quando Wexner adquiriu a empresa em 1982, cada um deles custava consideráveis US\$ 3 para produzir e distribuir. Seu banco de dados de clientes aumentou significativamente nos 20 anos seguintes e atingiu um pico de 400 milhões de postagens em 1998. Atualmente, são gastos aproximadamente US\$ 220 milhões por ano e postados 390 milhões de catálogos para o mundo todo. Esse negócio tem sido tão bem-sucedido porque realiza várias coisas que uma loja de varejo não faz. O mais importante é que os catálogos permitem que os consumidores olhem e comprem lingerie no conforto e privacidade de suas casas. Para atendê-los, a Victoria's Secret recebe pedidos por telefone 24 horas por dia. Antes do advento da internet, esse era um fator crítico de sucesso. Os catálogos também dão a oportunidade de ampliar e testar diferentes ofertas de produto, como trajes de banho, suéteres e vestidos.

Outro marco da estratégia de marketing da Victoria's Secret foi passar a fazer desfiles de moda e comerciais de TV com supermodelos na década de 1990. Em 1999, um vaporoso anúncio de 30 segundos exibido no Super Bowl gerou milhões de visitas ao site da empresa. A cada ano, milhões de pessoas engrossam o público que assiste às *top models* do mundo, incluindo as Victoria's Secret Angels, desfilando pela passarela em lingerie cravejada de diamantes, sapatos de salto alto e as asas de anjo que são a assinatura da grife. Erika Maschmeyer, então analista da Robert W. Baird & Co., explicou que o programa de TV "é essencialmente um comercial de uma hora de duração... Há muitos lugares onde comprar roupa íntima, mas não há outro que tenha uma conotação de marca tão forte, e acredito que o desfile de moda é definitivamente parte disso".

A Victoria's Secret realizou o que nenhuma empresa fez: transformar uma peça íntima em um acessório elegante, moderno, aceitável e acessível usando um marketing direto inovador e perfeitamente afinado. Em 2002, a empresa expandiu a linha de lingerie com o lançamento da Pink, voltada para jovens com idade entre 18 e 22 anos. A expectativa é que as consumidoras da Pink permaneçam fiéis à marca Victoria's Secret com o passar dos anos.

A Victoria's Secret por anos vendeu seus produtos por meio de catálogos sedutores. Atualmente as vendas são feitas pelo seu site e em mais de mil lojas localizadas principalmente em shoppings centers nos Estados Unidos, no Canadá e no Reino Unido.

## Questões

1. Por que a Victoria's Secret faz tanto sucesso? Como a empresa atinge seu público-alvo?
2. Quais são os maiores desafios da Victoria's Secret?
3. Qual é o futuro da Victoria's Secret? Como a empresa vai crescer?

*Fontes:* ADLER, Carlye. How Victoria's Secret Made Lingerie Mainstream. *Newsweek*, 9 jun. 2010; ADLER, Carlye. Victoria's Secret's Secret—The Man behind the Company that Made Lingerie Mainstream and Mall-friendly. *Newsweek*, 15 out. 2012; MAHESHWARI, Sapna. Victoria's Secret Marketing Goes Own Way. *SFGate.com*, 12 nov. 2012. Acesso em: 16 set. 2018; LUTZ, Ashley. How Victoria's Secret Gets Way with Marketing to Teenagers. *Business Insider*, 15 nov. 2013; Victoria's Secret. <[www.victoriassecret.com](http://www.victoriassecret.com)>. Acesso em: 16 set. 2018; 2013 Limited Brands Annual Report.



# CAPÍTULO 23

## Gestão em longo prazo de uma organização de marketing holístico

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Quais são as principais tendências nas práticas de marketing?
2. Quais são os fatores primordiais de um marketing interno eficaz?
3. Como as empresas podem ser socialmente responsáveis?
4. Quais ferramentas estão disponíveis para ajudar as empresas a monitorar e melhorar suas atividades de marketing?
5. O que as empresas precisam fazer para ter sucesso no futuro?

Para que uma marca cresça com vigor no longo prazo, empresas que adotam o marketing holístico devem desempenhar uma série de atividades de marketing interconectadas e planejadas com cuidado, além de satisfazer um conjunto cada vez mais amplo de componentes e objetivos. Também devem considerar uma vasta gama de efeitos causados por suas ações. Responsabilidade social corporativa e sustentabilidade viraram prioridade para muitas organizações. Algumas delas adotaram essa visão de iluminismo corporativo.<sup>1</sup>

A Patagonia, fabricante de roupas e equipamentos para atividades ao ar livre, sempre colocou as preocupações ambientais no centro do que faz. Seu fundador, Yvon Chouinard, também autor de *The Responsible Company* (A empresa responsável), promove ativamente uma economia pós-consumerista em que os bens são de “alta qualidade, recicláveis e reparáveis”. Sob a liderança de Chouinard, a Patagonia chegou a publicar um anúncio de página inteira no *New York Times* intitulado “Não compre este casaco”. Abaixo de uma foto da jaqueta R2, do próprio varejista, um texto explicava que, apesar de suas muitas características positivas — “feita com 60% de poliéster reciclável, costurada sob altos padrões e excepcionalmente durável” —, a jaqueta ainda incorria em muitos custos ambientais (sua produção usava 135 litros de água e 9 quilos de dióxido de carbono). O anúncio terminava promovendo a Common Threads Initiative (Iniciativas de tópicos comuns — também conhecida como os 5 Rs), evocando os consumidores a adotar cinco comportamentos: (1) reduzir (o que compram); (2) reparar (o que for possível); (3) reutilizar (o que tiverem); (4) reciclar (tudo o mais); e (5) reimaginar (um mundo sustentável). Com US\$ 575 milhões em vendas anuais, a empresa de capital privado está sempre em busca de soluções ambientais melhores para tudo o que faz e fabrica, como criar as primeiras roupas de mergulho fabricadas com materiais orgânicos como alternativa ao neoprene.

Marcas como Ben & Jerry’s, Stonyfield Farm, Whole Foods e Seventh Generation adotaram filosofias e práticas semelhantes. O sucesso em marketing holístico exige eficácia em marketing de relacionamento, marketing integrado, marketing interno e marketing de desempenho. Neste capítulo, abordaremos os dois últimos tópicos e como o marketing deve ser administrado e conduzido com responsabilidade. Começaremos pelo exame das mudanças na maneira como as empresas conduzem o marketing hoje em dia.

### DON'T BUY THIS JACKET



It's tough. Proven. The only in the year that turns from heat to shock and starts to make heat energy. But when it's hot, and the volume of consumption is infinite, just the memory of natural cottons that happen to be in the air. There's also the fact that the resources of conventional materials are not only used, they're also used.

**COMMON THREADS INITIATIVE**

**REDUCE**  
WE make our gear for a long time. YOU don't have what you don't need.

**REPAIR**  
WE help you repair your Patagonia gear. YOU don't have to buy a new one.

**REUSE**  
WE help you reuse your Patagonia gear. YOU don't have to buy a new one.

**RECYCLE**  
WE help you recycle your Patagonia gear. YOU don't have to buy a new one.

**REIMAGINE**  
WE help you reimagine a world where we take care of each other and the planet.

TOGETHER we reimagine a world where we take care of each other and the planet.

As preocupações ambientais impactam tudo o que a Patagonia, fabricante de roupas e equipamentos para atividades ao ar livre, faz, o que resulta em uma propaganda pouco convencional.

## Tendências nas práticas de marketing

Com a globalização, a desregulamentação, a fragmentação do mercado, o crescente poder dos clientes, as questões ambientais e todas as notáveis evoluções em tecnologia da comunicação, o mundo tornou-se inquestionavelmente um lugar muito diferente para as empresas.<sup>2</sup> A Tabela 23.1 resume algumas das mais importantes mudanças nas realidades de marketing.

**Tabela 23.1** Importantes mudanças nas práticas de marketing e de negócios

- **Reengenharia.** Indicar equipes para gerenciar os processos que criam valor para o cliente e derrubar barreiras entre departamentos.
- **Terceirização.** Adquirir mais bens e serviços de fornecedores externos, nacionais ou estrangeiros.
- **Benchmarking.** Estudar as ‘empresas com as melhores práticas’ a fim de melhorar o próprio desempenho.
- **Parcerias com fornecedores.** Firmar parcerias com um número menor de fornecedores, sobretudo aqueles capazes de agregar mais valor.
- **Parcerias com clientes.** Trabalhar mais próximo dos clientes para agregar valor às operações deles.
- **Fusões.** Adquirir ou fundir-se com empresas do mesmo setor ou de setores complementares, a fim de obter economias de escala ou de escopo.
- **Globalização.** Aumentar os esforços para ‘pensar globalmente’ e ‘agir localmente’.
- **Achatamento.** Reduzir o número de níveis organizacionais com o objetivo de se aproximar mais do cliente.
- **Focalização.** Determinar quais são os negócios e os clientes mais lucrativos e concentrar-se neles.
- **Justificação.** Tornar a prestação de contas mais transparente por meio de medição, análise e documentação dos efeitos das ações de marketing.
- **Aceleração.** Planejar a organização e estabelecer processos para responder mais rapidamente às mudanças no ambiente.
- **Empoderamento.** Encorajar e delegar poder aos funcionários para que produzam mais ideias e tomem mais iniciativas.
- **Ampliação.** Levantar em conta os interesses de clientes, funcionários, acionistas e outros stakeholders nas atividades da empresa.
- **Monitoramento.** Monitorar o que é dito na internet e em outras mídias, além de estudar clientes, concorrentes e outros para melhorar as práticas comerciais.
- **Exploração de dados.** Usar *data mining* e outros métodos analíticos para adquirir insights profundos sobre os clientes e como se comportam.

Ao passar por todas essas transformações nas práticas de marketing e de negócios, as empresas também enfrentam dilemas éticos e escolhas desconcertantes. Os consumidores podem valorizar a conveniência, mas como justificar produtos descartáveis ou embalagens elaboradas em um mundo que tenta minimizar o desperdício? Estimular as aspirações materiais pode desafiar a necessidade de sustentabilidade. Por conta da intensificação da sensibilidade do consumidor e da regulamentação do governo, as empresas inteligentes passaram a criar projetos tendo em mente eficiência energética, pegadas de carbono, grau de toxicidade e facilidade de descarte. Algumas tiveram êxito.<sup>3</sup>

**TOYOTA PRIUS** Alguns especialistas em automóveis zombaram da previsão da Toyota de vender 300 mil carros no prazo de cinco anos a partir do lançamento de seu modelo Prius, com motor híbrido a gás e elétrico, em 2001. Porém, em 2004, o Prius tinha uma lista de espera de seis meses. A fórmula vencedora da Toyota consiste em um poderoso motor elétrico com capacidade de alternar

rapidamente a fonte de energia – resultando em 23 quilômetros por litro para a cidade e na estrada – aliado ao espaço interno e à potência de um sedã familiar, sem falar em seu projeto e estilo ecológicos, custando um pouco mais de US\$ 20 mil. Alguns consumidores também gostaram da ideia de expressar seu compromisso com o meio ambiente pelo design diferenciado do Prius. A lição que

se tira disso é que produtos funcionais tidos como ecologicamente corretos podem oferecer opções atrativas. Em 2012 e 2013, a revista *Consumer Reports* classificou o Toyota Prius como o melhor valor oferecido por dólar automotivo. A montadora passou a desenvolver híbridos para toda sua linha de automóveis, e as concorrentes norte-americanas têm seguido seu exemplo.



Mais do que nunca, os profissionais de marketing devem pensar de forma holística e usar soluções criativas ganha-ganha para equilibrar demandas conflitantes. Devem desenvolver programas de marketing totalmente integrados e relacionamentos significativos com uma gama de públicos.<sup>4</sup> Devem fazer o que é certo dentro de suas empresas e ponderar as consequências mais amplas no mercado — tópicos esses que retomaremos a seguir.

## Marketing interno

Tradicionalmente, os profissionais de marketing exerciam o papel de intermediários, encarregados de entender as necessidades dos clientes e transmitir sua voz às várias áreas funcionais da organização.<sup>5</sup> No entanto, em uma empresa em rede, *todas* as áreas funcionais podem interagir diretamente com os clientes. O marketing não detém mais a posse exclusiva dessa interação; em vez disso, deve integrar todos os processos que mantêm interface com os clientes, de modo que eles vejam um único ‘rosto’ e ouçam uma única ‘voz’ ao interagir com a empresa.<sup>6</sup>

O *marketing interno* requer que todas as pessoas da organização aceitem os conceitos e objetivos do marketing e envolvam-se na escolha, na provisão e na comunicação de valor para o cliente. A empresa terá um marketing eficaz somente quando *todos* os funcionários se conscientizarem de que seu trabalho é criar, servir e satisfazer os clientes.<sup>7</sup> A seção *Memorando de marketing: Características de departamentos realmente orientados para o cliente* apresenta uma ferramenta que avalia quais departamentos de uma empresa estão efetivamente centrados no cliente.

Vejam os departamentos de marketing têm sido organizados, como podem trabalhar de forma eficaz com outros departamentos e como as empresas podem promover uma cultura criativa de marketing que permeie toda a organização.<sup>8</sup>

### MEMORANDO DE Marketing

#### CARACTERÍSTICAS DE DEPARTAMENTOS REALMENTE ORIENTADOS PARA O CLIENTE

##### P&D

- Gastam tempo reunindo-se com clientes e ouvindo seus problemas.
- Recebem bem o envolvimento do marketing, da produção e de outros departamentos em cada novo projeto.
- Comparam seus produtos com os da concorrência e procuram as ‘melhores soluções da classe’.
- Verificam as reações e solicitam sugestões dos clientes à medida que o projeto avança.
- Aperfeiçoam continuamente o produto com base no feedback do mercado.

##### COMPRAS

- Buscam proativamente os melhores fornecedores em vez de escolher apenas entre aqueles que procuram seu negócio.
- Constroem relacionamentos de longo prazo com menos fornecedores, porém de alta qualidade e confiáveis.
- Não comprometem a qualidade buscando menores preços.

##### PRODUÇÃO

- Convidam os clientes a visitar suas fábricas.
- Visitam as fábricas dos clientes para ver como os produtos da empresa são usados.
- Fazem horas extras de boa vontade quando necessário para cumprir prazos de entrega.
- Procuram continuamente formas de produção mais rápidas ou mais baratas, com menos impacto adverso ao meio ambiente.

- Melhoram continuamente a qualidade do produto, visando à ausência de defeitos.
- Atendem às exigências dos clientes de ‘customização’ quando pode ser feito de maneira lucrativa.

##### MARKETING

- Estudam as necessidades e os desejos dos clientes em segmentos de mercado bem definidos.
- Alocam esforços de marketing em relação ao potencial de lucros em longo prazo dos segmentos-alvo.
- Desenvolvem ofertas vantajosas para cada segmento de mercado.
- Avaliam continuamente a imagem da empresa e a satisfação dos clientes.
- Reúnem e avaliam de forma contínua ideias para novos produtos e para o aperfeiçoamento de bens e serviços existentes com vistas a atender às necessidades dos clientes.
- Influenciam todos os departamentos e funcionários da empresa a fim de que concentrem seus pensamentos e práticas nos clientes.

##### VENDAS

- Têm conhecimento especializado sobre o setor de atuação do cliente.
- Esforçam-se para dar ao cliente ‘a melhor solução’, mas prometem apenas o que podem cumprir.
- Fornecem feedback das necessidades dos clientes e ideias aos encarregados do desenvolvimento de produtos.
- Atendem os mesmos clientes por um longo período.

##### LOGÍSTICA

- Estabelecem um alto padrão de prazo de entrega e buscam cumpri-lo consistentemente.

■ Operam um competente e amigável departamento de serviços ao cliente que pode responder a perguntas, processar queixas e resolver problemas de maneira satisfatória e no prazo adequado.

#### CONTABILIDADE

■ Preparam relatórios periódicos de rentabilidade por produto, segmento de mercado, territórios de vendas, volume de pedidos e clientes individuais.

■ Preparam faturas customizadas para as necessidades dos clientes e respondem às reclamações com cortesia e rapidez.

#### FINANÇAS

■ Compreendem e dão apoio às despesas de marketing (por exemplo, propaganda institucional) que representam investimentos para obter a preferência e a fidelidade dos clientes no longo prazo.

■ Adaptam o financiamento às necessidades financeiras dos clientes.

■ Tomam decisões rápidas quanto à credibilidade financeira dos clientes.

#### RELAÇÕES PÚBLICAS

■ Disseminam notícias favoráveis a respeito da empresa e controlam os danos de notícias desfavoráveis.

■ Atuam como clientes internos e como defensores públicos de melhores políticas e práticas da empresa.

#### OUTROS PROFISSIONAIS EM CONTATO COM CLIENTES

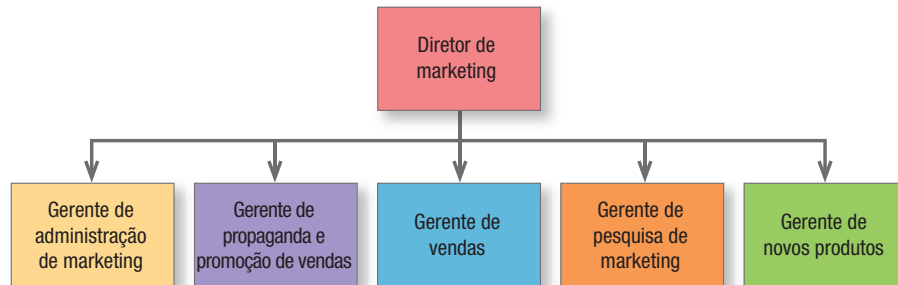
■ São competentes, gentis, alegres, confiáveis e responsivos.

## ORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE MARKETING

Os modernos departamentos de marketing podem ser organizados de várias maneiras, que, às vezes, podem se sobrepor funcionalmente, geograficamente, por produto ou marca, por mercado ou matricialmente.

**ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL** Na forma mais comum de organizar um departamento de marketing, especialistas em determinadas funções reportam ao diretor de marketing que, por sua vez, coordena as atividades de todos. Além dos cinco especialistas mostrados na Figura 23.1, pode haver especialistas em atendimento ao cliente, planejamento de marketing, logística, marketing direto e marketing digital.

Figura 23.1 Organização funcional



A principal vantagem da organização funcional é a sua simplicidade administrativa. No entanto, desenvolver relações de trabalho harmoniosas dentro do departamento pode ser um grande desafio. Essa forma também pode perder sua eficácia à medida que aumenta o número de produtos e mercados e cada grupo funcional compete com outros por orçamento e *status*. O diretor de marketing tem de ponderar as queixas conflitantes e enfrentar um problema difícil de coordenação.

**ORGANIZAÇÃO GEOGRÁFICA** Uma empresa que atende o mercado nacional frequentemente organiza sua força de vendas (e, às vezes, o marketing) de acordo com subdivisões geográficas.<sup>9</sup> O gerente nacional de vendas pode supervisionar quatro gerentes regionais de vendas, e cada um deles pode supervisionar seis gerentes de zona, que supervisionam oito gerentes distritais, que, por sua vez, supervisionam dez vendedores cada.

Algumas empresas empregam *especialistas de mercados regionais* (gerentes de marketing regionais ou locais) para dar apoio aos esforços de vendas em mercados de grandes volumes. Um desses mercados poderia ser Miami, na Flórida, onde quase dois terços das famílias são de origem hispânica.<sup>10</sup> O especialista de Miami conheceria os clientes, ajudaria os gerentes de marketing da sede a ajustar seu mix de marketing à cidade e prepararia planos locais anuais e de longo prazo para vender ali todos os produtos da empresa. Algumas empresas precisam

elaborar programas de marketing específicos para diferentes partes do país porque a localização geográfica altera muito o desenvolvimento de sua marca, como vimos no Capítulo 8.

**ORGANIZAÇÃO POR PRODUTO OU MARCA** Empresas que produzem uma variedade de produtos e marcas costumam estabelecer uma organização por produto (ou marca). Isso não substitui a organização funcional, mas atende outra hierarquia de administração. Um gerente de grupo de produtos supervisiona os gerentes de categoria de produtos, que, por sua vez, supervisionam gerentes de produto e marca específicos.

Uma organização por produto faz sentido quando os produtos da empresa são muito diferentes ou quando o número de produtos é grande demais para ser gerenciado por uma organização funcional de marketing. Às vezes, essa forma de organização caracteriza-se por um **sistema de centros e raios**. Simbolicamente, o gerente de marca ou produto ocupa o centro, do qual saem os raios que chegam até os vários departamentos (Figura 23.2). Eis algumas tarefas dos gerentes:

- Desenvolver uma estratégia competitiva de longo prazo para o produto.
- Preparar um plano anual de marketing e previsões anuais de vendas.
- Trabalhar com agências de propaganda para desenvolver textos, programas e campanhas.
- Estimular o apoio ao produto entre a força de vendas e os distribuidores.
- Reunir continuamente informações sobre o desempenho do produto, sobre o comportamento dos clientes e dos intermediários e sobre novos problemas e oportunidades.
- Começar o aperfeiçoamento de produtos para atender a novas necessidades do mercado.

**Figura 23.2** As interações do gerente de produto

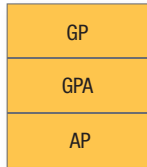


A organização por produtos permite ao gerente concentrar-se no desenvolvimento de um programa de marketing eficiente em custo e reagir mais rapidamente a novos produtos no mercado, além de providenciar um defensor às marcas menos importantes da empresa. No entanto, esse tipo de organização apresenta algumas desvantagens:

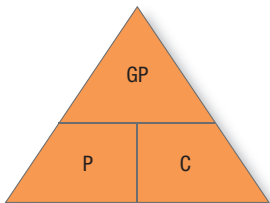
- Os gerentes de produto e marca não têm autoridade suficiente para cumprir suas responsabilidades.
- Eles se tornam especialistas em seu produto, mas raramente desenvolvem as habilidades necessárias para cada função específica.
- O sistema de gerenciamento por produtos frequentemente se mostra muito dispendioso. Uma pessoa é indicada para gerenciar cada produto ou marca principal e logo são designados mais gerentes para administrar até mesmo produtos e marcas sem importância.

- Os gerentes de marca geralmente administram uma marca por um curto período. O envolvimento de curto prazo leva a um planejamento de curto prazo e dificulta a construção das forças de longo prazo.
- A fragmentação dos mercados torna mais difícil o desenvolvimento de uma estratégia nacional. Os gerentes de marca precisam agradar grupos de vendas regionais e locais, o que resulta em uma transferência de poder do marketing para as vendas.
- Os gerentes de produto e de marca fazem com que a empresa se concentre na construção de participação de mercado e não no relacionamento com clientes.

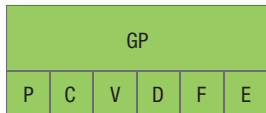
Figura 23.3 Três tipos de equipe de produtos



(a) Equipe vertical de produtos



(b) Equipe triangular de produtos



(c) Equipe horizontal de produtos

GP = Gerente de produto  
 GPA = Gerente de produto assistente  
 AP = Assistente de produto  
 P = Pesquisador de marketing  
 C = Especialista em comunicação  
 V = Gerente de vendas  
 D = Especialista em distribuição  
 F = Especialista em finanças/contabilidade  
 E = Engenheiro

Uma segunda alternativa para a organização por produto é a utilização de *equipes de produto*. Existem três tipos de equipe: vertical, triangular e horizontal (Figura 23.3). As abordagens de equipes de produto triangular e horizontal permitem que cada marca importante seja administrada por uma **equipe de gestão do ativo da marca** (BAMT, do inglês *brand-asset management team*), formada por representantes-chave das principais funções que afetam o desempenho da marca. A empresa divide-se em várias dessas equipes, que, periodicamente, reportam-se a um comitê de diretores do ativo da marca, o qual se reporta a um diretor de branding. Isso é muito diferente da maneira como as marcas são tradicionalmente tratadas.

Uma terceira alternativa é eliminar os cargos de gerente de produto no caso dos produtos menos importantes e designar dois ou mais produtos para cada um dos gerentes remanescentes. Isso é viável quando dois ou mais produtos possuem um conjunto similar de necessidades. Uma empresa de cosméticos não precisa de gerentes de produto para cada um de seus produtos, porque os cosméticos atendem a uma necessidade básica: a beleza. Por outro lado, uma empresa de artigos de uso pessoal requer gerentes diferentes para medicamentos que combatem a dor de cabeça, cremes dentais, sabonetes e xampus, porque esses produtos diferem com relação ao uso e interesse.

Em uma quarta alternativa, o *gerenciamento por categorias*, uma empresa gerencia suas marcas dividindo-as em categorias de produtos. A Procter & Gamble, pioneira no sistema de gerenciamento de marcas, assim como várias outras grandes empresas de bens de consumo, optou pelo gerenciamento por categorias, assim como empresas fora do canal supermercadista.<sup>11</sup> A opção da Diageo pelo gerenciamento por categorias foi vista como um meio de administrar melhor o desenvolvimento de marcas premium, além de ajudar a empresa a lidar com a situação das marcas com baixo desempenho.<sup>12</sup>

A P&G cita diversas vantagens em sua mudança para o gerenciamento por categoria. Ao estimular a competição interna entre gerentes de marca, o sistema tradicional por gerenciamento de marcas os incentivava a se sobressair, mas também gerava muita competição interna por recursos e falta de coordenação. O novo esquema foi projetado para assegurar que todas as categorias recebessem recursos adequados.

Outro argumento a favor do gerenciamento por categorias é o crescente poder do comércio varejista, que tende a pensar em termos de categorias de produtos. A P&G achava que faria sentido usar o mesmo raciocínio para lidar com linhas similares. Varejistas e redes regionais de supermercados, como Walmart e Dominick's, adotaram o gerenciamento por categorias para definir o papel estratégico de determinada categoria de produtos dentro da loja, assim como para tratar de questões operacionais como logística, o papel dos produtos de marca própria e as compensações entre oferecer variedade de produtos e evitar a duplicidade ineficiente.<sup>13</sup>

Na realidade, em algumas empresas de bens de consumo, o gerenciamento por categorias evoluiu para o gerenciamento de corredores e abrange várias categorias correlacionadas, normalmente encontradas nas mesmas seções de supermercados e mercearias. O iogurte Yoplait da General Mills tem funcionado como *category advisor* no corredor de laticínios em 24 grandes varejistas, aumentando a exposição do iogurte na gôndola de 1 a 2,5 metros de cada vez e aumentando suas vendas em 9% e as da categoria de laticínios em 13% nacionalmente.<sup>14</sup>



**ORGANIZAÇÃO POR GERÊNCIA DE MERCADOS** A Canon vende impressoras aos mercados consumidor, organizacional e governamental. A Nippon Steel vende aço aos setores ferroviário, de construção e de utilidade pública. Quando os consumidores pertencem a diferentes grupos de usuário, com preferências e práticas de compra distintas, é desejável uma **organização por gerência de mercados**. Um gerente de mercado supervisiona vários gerentes de mercado em desenvolvimento, especialistas de mercado ou especialistas setoriais e utilizam os serviços de departamentos específicos quando necessário. Os gerentes de mercados importantes podem até mesmo ter especialistas se reportando a eles.

Os gerentes de mercado atuam no apoio (não como pessoal de 'linha de frente') e têm encargos semelhantes aos dos gerentes de produto. Eles desenvolvem planos anuais e de longo prazo para seus mercados e têm seu desempenho avaliado pelo crescimento e pela rentabilidade do mercado que gerenciam. Visto que organiza a atividade de marketing para atender às necessidades de grupos distintos de consumidores, esse sistema compartilha muitas das vantagens e desvantagens dos sistemas de gerenciamento por produtos. Muitas empresas têm se reorganizado de acordo com linhas de mercado, tornando-se **organizações centradas no mercado**. A orientação de vendas da Xerox, antes geográfica, passou a ser por mercado; a IBM e a Hewlett-Packard seguiram o mesmo caminho.

Quando uma relação estreita é vantajosa, tal como quando os clientes têm requisitos diversos e complexos e adquirem um pacote integrado de bens e serviços, deve prevalecer uma **organização de gerenciamento de clientes**, que lida com cada cliente individualmente em vez de com o mercado de massa ou até mesmo com segmentos de mercado.<sup>15</sup> Um estudo mostrou que as empresas organizadas por grupos de cliente relataram um comprometimento muito maior com a qualidade global das relações e uma autonomia dos funcionários para tomar providências que satisfaçam clientes individuais.<sup>16</sup>

**ORGANIZAÇÃO MATRICIAL** Empresas com vários produtos dirigidos a vários mercados tendem a adotar uma organização matricial, empregando tanto gerentes de produto como gerentes de mercado. O problema é que se trata de um sistema dispendioso que costuma criar conflitos. Há o custo das funções de apoio a todos os gerentes, além de questões sobre a quem devem caber a autoridade e a responsabilidade — à matriz ou às divisões?<sup>17</sup> Alguns grupos de marketing corporativo auxiliam a alta gerência na avaliação geral de oportunidades, prestam consultoria às divisões quando solicitados, colaboram com divisões que tenham pouca ou nenhuma atividade de marketing e promovem o conceito de marketing por toda a empresa.

## RELAÇÕES DO MARKETING COM OUTROS DEPARTAMENTOS

Sob a orientação de marketing, todos os departamentos precisam 'pensar no cliente' e trabalhar em conjunto para satisfazer as suas necessidades e expectativas. No entanto, os departamentos definem os problemas e as metas da empresa a partir de seu próprio ponto de vista, fazendo com que conflitos de interesse e problemas de comunicação sejam inevitáveis. O diretor de marketing, ou CMO (do inglês, *chief marketing officer*), deve agir com persuasão em vez de autoridade para coordenar as atividades internas de marketing e coordenar o marketing com finanças, operações e outras funções da empresa, a fim de servir ao cliente.<sup>18</sup>

Muitas empresas passaram a se concentrar em processos-chave, em vez de departamentos, porque a organização departamental pode ser uma barreira para um desempenho adequado. Elas designam líderes de processo que gerenciam equipes multidisciplinares formadas por



As vendas no corredor de laticínios aumentaram quando o iogurte Yoplait da General Mills tornou-se um *category advisor* para diversos grandes varejistas.

profissionais de marketing e de vendas. Assim, as empresas podem gerenciar, ao mesmo tempo, as equipes diretamente responsáveis pelas vendas e, de forma indireta, as responsáveis pelas ações de marketing.

Tendo em vista o objetivo de proporcionar experiências positivas ao cliente do início ao fim, todas as áreas de uma organização precisam trabalhar efetivamente juntas. Em particular, devido à crescente importância do *Big Data*, a equipe de marketing deve trabalhar em estreita colaboração com o departamento de TI para obter informações e atualizações críticas.

## DESENVOLVIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO DE MARKETING CRIATIVA

Muitas empresas se dão conta de que na verdade não estão orientadas para mercado e cliente — mas sim para produto e vendas. Para que se tornem empresas verdadeiramente orientadas para o mercado, é preciso: (1) disseminar por toda a empresa o entusiasmo pelo cliente; (2) organizar-se em torno de segmentos de clientes, não de produtos; (3) entender a fundo os clientes por meio de pesquisas qualitativas e quantitativas.

Não é uma tarefa fácil, mas esse esforço pode valer a pena. Não se trata apenas de um CEO fazer discursos e incentivar cada funcionário a ‘pensar no cliente’. Veja na seção *Insight de marketing: O CEO de marketing* as ações concretas que esse executivo pode tomar para melhorar o marketing da empresa.

### INSIGHT DE Marketing

#### O CEO DE MARKETING

Que medidas um CEO deve tomar para criar uma empresa focada no mercado e no cliente?

- 1. Convencer a alta administração da necessidade de foco no cliente.** O CEO personifica o forte compromisso com o cliente e recompensa os integrantes da organização que atuam da mesma forma. Dizem, por exemplo, que os antigos CEOs Jack Welch, da GE, e Lou Gerstner, da IBM, passavam 100 dias por ano visitando clientes, a despeito de suas muitas obrigações financeiras, estratégicas e administrativas.
- 2. Nomear um alto executivo de marketing e uma força-tarefa de marketing.** A força-tarefa de marketing deve incluir o CEO, os diretores de vendas, P&D, compras, produção, finanças e recursos humanos, além de outras pessoas-chave.
- 3. Obter ajuda e orientação externas.** Empresas de consultoria têm experiência considerável em ajudar empresas a migrar para uma orientação para o marketing.
- 4. Alterar o sistema e a avaliação de recompensas da empresa.** Enquanto os departamentos de compras e de produção forem recompensados por manter os custos baixos, eles resistirão a aceitar alguns custos necessários para atender melhor os clientes. Enquanto o departamento de finanças se concentrar em lucros de curto prazo, fará oposição a grandes investimentos destinados a criar satisfação e fidelidade nos clientes.
- 5. Contratar grandes talentos de marketing.** A empresa precisa de um diretor de marketing competente, capaz não apenas de administrar seu departamento como também de conquistar o respeito dos outros diretores e influenciá-los. Uma empresa com muitas divisões se beneficiaria com a criação de um vigoroso departamento de marketing corporativo.
- 6. Desenvolver intensos programas internos de treinamento em marketing.** A empresa deve criar programas de treinamento em marketing bem elaborados para a administração corporativa, para os gerentes de divisão e para a equipe de marketing e vendas, produção, P&D e outros. Empresas como GE, Unilever e Accenture adotam programas desse tipo.
- 7. Instalar um sistema moderno de planejamento de marketing.** O planejamento exige que os gerentes pensem sobre ambiente de mercado, oportunidades, tendências competitivas e outras forças. Esses gerentes preparam, então, estratégias e previsões de vendas e lucros para produtos e segmentos específicos e são responsáveis por seu desempenho.
- 8. Estabelecer um programa anual de reconhecimento da excelência em marketing.** As unidades de negócios que acreditam ter desenvolvido planos de marketing exemplares deveriam apresentar uma descrição de seus planos e resultados. As equipes vencedoras seriam recompensadas em uma cerimônia especial. Os planos seriam difundidos por outras unidades de negócios como ‘modelos do pensamento de marketing’. Programas assim são realizados por Procter & Gamble, SABMiller e Becton-Dickenson, por exemplo.
- 9. Passar do foco em departamento para o foco em processos e resultados.** Depois de definir os processos fundamentais de negócios que determinam seu sucesso, a empresa deve indicar líderes de processos e equipes multidisciplinares para reformulá-los e implementá-los.
- 10. Empoderar os funcionários.** Empresas progressistas incentivam seus funcionários a apresentar novas ideias e os recompensam por isso, além de delegar-lhes poderes para resolver queixas dos clientes. A IBM, por exemplo, permite que seus funcionários da linha de frente gastem até US\$ 5 mil para solucionar imediatamente um problema do cliente.

Embora seja *necessário* que uma organização esteja orientada para o cliente, isso não é *suficiente*. A organização também deve ser criativa.<sup>19</sup> As empresas copiam as vantagens e as estratégias umas das outras cada vez mais rapidamente, tornando a diferenciação mais difícil de ser alcançada e reduzindo as margens à medida que as empresas ficam mais parecidas. A única solução é a empresa aumentar sua capacidade de inovação estratégica e imaginação. Essa capacidade resulta de reunir ferramentas, processos, habilidades e indicadores que permitam a geração de ideias melhores e em maior número do que a concorrência.<sup>20</sup> Espaços de trabalho inspiradores também contribuem para estimular novas ideias e fomentar a imaginação.

As empresas devem observar as tendências e estarem prontas para capitalizá-las. A Nestlé demorou para perceber a preferência por cafeterias como a Starbucks. A Coca-Cola demorou para reconhecer a tendência rumo a bebidas com sabor de frutas, como a Snapple, bebidas isotônicas, como o Gatorade, e águas minerais de grife. Os líderes de mercado têm propensão para evitar as tendências quando são avessos a riscos, obcecados por proteger seus atuais mercados e recursos físicos e quando estão mais interessados em eficiência do que em inovação.<sup>21</sup>

## Marketing socialmente responsável

Um marketing interno eficaz deve ser combinado com um forte senso de responsabilidade social.<sup>22</sup> Acredita-se que adotar um papel estratégico mais ativo na responsabilidade social corporativa beneficia não somente os clientes, os funcionários, a comunidade e o meio ambiente, mas também os acionistas. As empresas também se beneficiam de maneiras diferentes, como ilustra a Tabela 23.2.

**Tabela 23.2.** Razões para investir em responsabilidade social corporativa

- As empresas precisam diferenciar-se, e aquelas com virtudes cívicas serão prestigiadas.
- As empresas precisam de uma estrutura de decisão para enfrentar solicitações diárias de patrocínio, melhor cobertura de saúde, prevenção de acidentes, proteção ambiental e contribuições à comunidade.
- As diretorias e os conselhos das empresas precisam entender as pressões e as oportunidades sociais que se impõem a seus negócios.
- As empresas precisam desenvolver um banco de prestígio público para compensar possíveis críticas.
- Funcionários, investidores e parceiros serão mais motivados e fiéis.

As empresas mais admiradas — e bem-sucedidas — do mundo seguem o código de conduta de servir aos interesses das pessoas, não apenas aos seus. A Procter & Gamble fez do ‘propósito de marca’ um componente-chave de suas estratégias de marketing e lançou uma série de premiados programas em prol de uma causa como suporte a suas marcas. Por exemplo, o *Touch of Comfort* (Toque de conforto) do amaciante de roupas Downy, o *Loads of Hope* (Um monte de esperança) do detergente Tide’s e o *Mean Stinks* (Ser malvado ‘fede’, para a campanha contra o *bullying* feminino nas escolas) do desodorante Secret.<sup>23</sup> A P&G não está sozinha nisso, como demonstra o exemplo a seguir.<sup>24</sup>



A Procter & Gamble adotou programas de marketing em prol de uma causa, como o *Loads of Hope* do detergente Tide, para ajudar suas marcas a atingirem seus propósitos.



**EMPRESAS ADMIRADAS** Os pesquisadores Raj Sisodia, David Wolfe e Jag Sheth acreditam que empresas humanistas resultam em grandes empresas. Eles consideram ‘empresas admiradas’ aquelas que possuem uma ‘cultura de cuidar’ que atende aos interesses de seus stakeholders, definidos pelo acrônimo SPICE: sociedade, parceiros, investidores, clientes e empregados. Sisodia *et al.* creem que essas empresas criam um caso de amor

com os stakeholders. Seus dirigentes aplicam uma política de portas abertas, tratam seus clientes com entusiasmo e recebem remuneração modesta. Elas pagam melhor a seus funcionários, mantêm relacionamento mais próximo com um pequeno grupo de fornecedores excelentes e dão retorno às comunidades em que trabalham. Os pesquisadores afirmam que as empresas admiradas gastam efetivamente menos em marketing em relação

às vendas, mas obtêm lucros maiores, porque os clientes que adoram a empresa fazem a maior parte do marketing. Os autores veem que o paradigma do marketing do século XXI consiste em criar valor para todos os stakeholders e tornar-se uma empresa admirada. A Tabela 23.3 apresenta empresas admiradas de acordo com a avaliação de uma amostragem de milhares de clientes, funcionários e fornecedores.

**Tabela 23.3** Principais empresas admiradas

Best Buy	BMW	CarMax	Caterpillar
Commerce Bank	Container Store	Costco	eBay
Google	Harley-Davidson	Honda	IDEO
IKEA	JetBlue	Johnson & Johnson	Jordan's Furniture
L.L.Bean	New Balance	Patagonia	Progressive Insurance
REI	Southwest	Starbucks	Timberland
Toyota	Trader Joe's	UPS	Wegmans
Whole Foods			

Fonte: SISODIA, Raj; WOLFE, David B.; SHETH, Jag. *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007, p. 16. Impresso e reproduzido eletronicamente com permissão da Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

## RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Para elevar o nível do marketing socialmente responsável, é preciso atacar em três frentes, comportando-se de maneira apropriada nos âmbitos jurídico, ético e da responsabilidade social. Uma empresa que coloca o marketing socialmente responsável no centro de tudo o que faz é a Stonyfield Farm.<sup>25</sup>

**STONYFIELD FARM** A Stonyfield Farm foi cofundada em 1983 pelo ‘CE-Yo’ (referência bem-humorada a ‘CEO do iogurte’) de longa data Gary Hirshberg, fundamentada na crença de que havia uma oportunidade de negócio na venda de laticínios orgânicos ao mesmo tempo em que se ‘recuperava o meio ambiente’. Os fornecedores da empresa evitam as práticas de produtividade do agronegócio, como o uso de antibióticos, hormônios de crescimento, pesticidas e fertilizantes. Após calcular a quantidade de energia usada para colocar sua fábrica em funcionamento, a Stonyfield decidiu fazer um investimento equivalente em projetos ambientais, tais como reflorestamento, parques eólicos e seu próprio tratamento

anaeróbio de águas residuais. A empresa descartou o uso de tampas plásticas em seu iogurte, economizando cerca de um milhão de libras em plástico por ano, e acrescentou na embalagem mensagens sobre o aquecimento global e os malefícios dos hormônios e dos alimentos geneticamente modificados. Além disso, adiciona culturas probióticas ou suplementos dietéticos que auxiliam o sistema imunológico a combater doenças e fabrica versões de seus produtos com baixo teor de gordura. A Stonyfield doa 10% dos lucros ‘para iniciativas que ajudam a proteger e restaurar a Terra’. Apesar do preço premium que cobra, a marca ainda não tem margens para um alto orçamento de propaganda e conta com

distribuição de amostras (como na Maratona de Boston), RP, comunicação boca a boca e táticas de guerrilha. Essas práticas empresariais progressistas não prejudicaram seu desempenho financeiro. A Stonyfield é a marca número três de iogurte nos Estados Unidos e agora também vende *smoothies*, leite, sorvete comum e frozen iogurte. Hirshberg, atualmente no conselho da empresa, criou uma fundação sem fins lucrativos chamada *Climate Counts* (o clima é importante), que classifica empresas anualmente com base em suas ações voluntárias para reverter as alterações climáticas. O objetivo é estimular a responsabilidade corporativa e informar aos consumidores sobre quais empresas estão mais engajadas.

**COMPORTAMENTO JURÍDICO** As organizações devem cuidar para que todos os funcionários conheçam e cumpram as leis.<sup>26</sup> Por exemplo, a prática de mentir aos consumidores ou



enganá-los sobre as vantagens de comprar um produto é ilegal. Vendedores não podem oferecer suborno a agentes de compras ou outros funcionários de uma empresa que tenham influência sobre uma decisão de compra B2B. Suas afirmações devem ser as mesmas veiculadas pela propaganda, e eles tampouco podem obter ou fazer uso de segredos técnicos ou comerciais dos concorrentes mediante subornos ou espionagem industrial. Finalmente, os vendedores não podem depreciar os concorrentes ou seus produtos sugerindo inverdades. Todos os representantes de vendas têm a obrigação de entender essas leis e agir de acordo com elas.

**COMPORTAMENTO ÉTICO** As práticas de negócios ficam sob constante ataque porque é comum as situações comerciais de frontarem dilemas éticos; não é fácil traçar uma linha clara entre uma prática normal de marketing e um comportamento antiético. Algumas questões podem gerar controvérsias ou dividem nitidamente os críticos, como o que é aceitável no marketing para crianças.<sup>27</sup>

## One New Apple Product Your Family Doesn't Need.



Just say “know” to  
**genetically engineered apples.**

Join millions in calling for national  
labeling of GMOs: [www.justlabelit.org](http://www.justlabelit.org)



O cofundador da Stonyfield Farm, Gary Hirshberg, lidera a reivindicação de rotular produtos que usam ingredientes de organismos geneticamente modificados (OGM).

Crédito: Just Label It!

### REGULAMENTAÇÃO DO MARKETING DE ALIMENTOS E BEBIDAS PARA CRIANÇAS

Em meio à pressão dos órgãos reguladores e à ameaça de ações judiciais, os fabricantes de alimentos e bebidas cortaram o marketing de seus produtos menos saudáveis para o público infantil; desenvolveram novas receitas para reduzir o teor de caloria, sódio, açúcar e gordura em milhares de produtos; e fizeram alterações como exibir as informações nutricionais na parte da frente da embalagem. Grupos de vigilância consideram que isso ainda não é suficiente, e, com a questão da obesidade

infantil tratada como prioridade da administração pública em programas como o *Let's Move!* (Vamos nos mexer) da ex-primeira-dama Michelle Obama, novos padrões rígidos passaram a vigorar em 2016 para limitar ainda mais a propaganda dirigida a crianças e adolescentes. De acordo com esses padrões, alimentos comercializados para consumidores de 2 a 17 anos devem dar uma 'contribuição significativa' a uma dieta saudável, fornecendo determinada quantidade de itens saudáveis (como frutas, legumes e cereais integrais) e restringindo itens não saudáveis (como sódio,

açúcar e gordura saturada). Posteriormente, foi proposta uma lei que proíbe a propaganda nas escolas de alimentos ricos em açúcar, gordura e sal e que elimina as deduções fiscais de despesas com propaganda e marketing para empresas de alimentos e agências de marketing, se produtos de 'baixa qualidade nutricional' forem oferecidos às crianças. Embora seja comum que leis propostas sofram muitas modificações antes de entrarem em vigor, haverá um aumento na vigilância governamental sobre a forma como alimentos e bebidas são divulgados para o público infantil.

Evidentemente, certas práticas comerciais são claramente antiéticas ou ilegais. Entre elas, podemos citar suborno, roubo de segredos comerciais, propaganda falsa e enganosa, negociações exclusivas e vinculação, falhas de qualidade ou segurança, garantias falsas, rotulagem imprecisa, fixação de preços ou discriminação indevida e barreiras à entrada e à concorrência predatória.

As empresas devem adotar e difundir um código de ética por escrito, formar uma tradição de comportamento ético na organização e responsabilizar integralmente sua equipe pelo cumprimento das diretrizes éticas e legais. No passado, um cliente insatisfeito podia falar mal de uma empresa antiética ou ineficiente para 12 outras pessoas; hoje em dia, pela internet, pode atingir milhares delas. A desconfiança geral em relação às empresas entre os consumidores

norte-americanos é evidente em uma pesquisa segundo a qual a porcentagem dos que têm uma opinião desfavorável das corporações chegou a quase 40%.<sup>28</sup>

**COMPORTAMENTO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL** As empresas devem exercitar sua consciência social nos relacionamentos específicos com clientes e demais stakeholders. Quando se trata de responsabilidade social corporativa, algumas das mais bem avaliadas são Whole Foods, Walt Disney, Coca-Cola, Johnson & Johnson e Google.<sup>29</sup>

Cada vez mais, as pessoas desejam informações sobre o histórico das empresas na área da responsabilidade social e ambiental para, com base nisso, decidir de quais empresas devem comprar, em quais investir e para quais trabalhar.<sup>30</sup> Comunicar atitudes e comportamentos corporativos em relação à responsabilidade social pode ser difícil. Assim que uma empresa apregoa uma iniciativa ambiental, ela pode se tornar alvo de críticas. Muitas vezes, quanto mais comprometida for uma empresa a causas de sustentabilidade e de proteção ambiental, mais dilemas poderão surgir, como descobriu a Green Mountain Coffee Roasters.<sup>31</sup>

**GREEN MOUNTAIN COFFEE ROASTERS** A Green Mountain Coffee Roasters, com sede no estado norte-americano de Vermont, orgulha-se de suas ações de sustentabilidade que, em parte, ajudaram a empresa a se tornar uma das marcas mais vendidas de café. A empresa apoia comunidades locais e globais compensando 100% de suas emissões de gases de efeito estufa, investindo em café cultivado de forma sustentável e investindo pelo menos 5% de seus lucros antes dos impostos em projetos sociais e ambientais. Por meio de programas como C.A.F.E. Time e Community Action for

Employees, os funcionários da empresa são incentivados a dedicar anualmente até 52 das horas remuneradas pela empresa a serviços voluntários como forma de retribuição a organizações e comunidades locais. Todas essas atividades ajudam a Green Mountain a cumprir sua declaração de missão de “criar a melhor experiência de café em cada vida que tocamos, desde a árvore até a xícara — transformando a visão que o mundo tem do negócio”. Até que, em 2006, sua aquisição da Keurig e seu popular sistema de preparar café em doses individuais trouxe um dilema: as K-Cups usadas no sistema

de infusão Keurig eram feitas de plástico não reciclável e papel alumínio. Embora o descarte represente apenas cerca de 5% de seu impacto ambiental total — os efeitos mais significativos estão relacionados ao uso da fermentação, ao cultivo do café e à embalagem do produto —, a Green Mountain Coffee tem se empenhado em uma extensa atividade de P&D e explorado inúmeras parcerias para descobrir uma solução mais ecologicamente amigável, prometendo tornar as embalagens K-Cup recicláveis até 2020, sem deixar de abordar seus outros efeitos ambientais de diferentes maneiras.

Uma empresa que se orgulha de seus esforços de sustentabilidade, a Green Mountain Coffee Roasters está empenhada em reduzir o impacto ambiental desfavorável de seus populares K-cups.

A filantropia corporativa também pode apresentar dilemas. Empresas como Merck, DuPont, Walmart e Bank of America doaram US\$ 100 milhões ou mais cada uma para instituições de caridade em um único ano. No entanto, as boas ações poderão ser ignoradas — e até mesmo malvistas — se a empresa for considerada exploradora ou não corresponder à imagem de ‘boazinha’. Alguns críticos receiam que o marketing de causas ou ‘filantropia de consumo’ possam substituir ações virtuosas por um consumo menos consciente, minimizar a ênfase em soluções reais ou desviar a atenção do fato de que as empresas podem, sim, criar muitos problemas sociais.<sup>32</sup>

**SUSTENTABILIDADE** A *sustentabilidade* — capacidade de atender às necessidades da humanidade sem prejudicar as gerações futuras — encabeça muitas agendas corporativas. Grandes corporações descrevem em detalhes como tentam melhorar o impacto em longo prazo de suas ações nas comunidades e no meio ambiente. Coca-Cola, AT&T e DuPont até contrataram diretores de sustentabilidade (em inglês, *chief sustainability officer*).<sup>33</sup>

Como um consultor de sustentabilidade disse: “Há um tripé — pessoas, planeta e lucro —, e a parte da equação relativa às pessoas deve vir em primeiro lugar. Sustentabilidade significa mais do que ser ecologicamente correto, também significa que você está nisso em longo prazo”.<sup>34</sup> As ações corporativas em prol da sustentabilidade assumem formas variadas. Por exemplo, Whole Foods, Wegmans, Target e Walmart já não comercializam peixe capturado em áreas sujeitas à pesca predatória ou de uma forma potencialmente prejudicial a outras formas de vida ou habitats marinhos.<sup>35</sup>

Avaliações de sustentabilidade existem, mas não há consenso sobre quais métricas são apropriadas.<sup>36</sup> Para avaliar e montar uma lista das 100 empresas mais sustentáveis do mundo, um estudo abrangente utilizou 11



fatores: energia, água, CO<sub>2</sub> e desperdício de produtividade; diversidade em liderança; disparidade entre remuneração do CEO e do trabalhador médio; impostos pagos; liderança em sustentabilidade; ligação entre sustentabilidade e remuneração; capacidade de inovação; e transparência. Algumas empresas globais notáveis ficaram entre as dez melhores: Statoil (Noruega), Adidas (Alemanha) e Westpac Banking (Austrália).<sup>37</sup>

Alguns consideram que as empresas bem pontuadas em sustentabilidade costumam apresentar alta qualidade de gestão na medida em que “elas tendem a ser estrategicamente mais ágeis e mais bem equipadas para competir no complexo e acelerado ambiente global”.<sup>38</sup> O interesse do consumidor também tem criado oportunidades de mercado, como no caso dos produtos orgânicos (veja a seção *Insight de marketing: O avanço dos orgânicos*).

## INSIGHT DE Marketing

### O AVANÇO DOS ORGÂNICOS

Os produtos orgânicos tornaram-se uma forte presença em muitas categorias de alimentos e bebidas. O sucesso da Caster & Pollux com ração orgânica e natural para animais de estimação levou a sua distribuição nas principais redes de varejo especializado, como a Petco. A integralmente orgânica Honest Tea cresceu 50% ao ano após sua fundação em 1998; a empresa vendeu 40% do negócio para a Coca-Cola em 2008. A Annie's Home Grown começou como uma fazenda orgânica em Connecticut em 1989, abriu o capital em 2012 com um IPO que arrecadou US\$ 95 milhões e foi adquirida pela General Mills por US\$ 820 milhões em 2014.

Muitos produtos orgânicos e naturais fundamentam seu posicionamento de marca em sustentabilidade e valores sociais. Fundada em 1990 pelo ávido ciclista Gary Erickson e nomeada para homenagear seu pai, a CLIF Bar propôs-se a oferecer uma barra energética mais saborosa e feita com ingredientes orgânicos saudáveis. A empresa conta com veículos movidos a biodiesel, apoia a construção de fazendas eólicas por meio de compensações de carbono e atua ativamente em sua comunidade local.

Em virtude de seus preços e lucratividade premium, os alimentos e as bebidas orgânicas também se tornaram um grande negócio. Erickson recusou uma oferta de US\$ 120 milhões da Quaker Oats, em 2000, para que sua empresa permanecesse privada, em parte para que ele pudesse dar continuidade a seu foco em práticas ambientais. Outras

pequenas empresas não seguiram o mesmo caminho, e grandes corporações como Cargill, ConAgra, Kraft e M&M Mars passaram a deter o controle de grande parte da indústria de alimentos orgânicos dos Estados Unidos. Fazendas com vendas anuais de US\$ 500 mil ou mais representam quase 80% das vendas totais de orgânicos, embora essas fazendas representem apenas 12,5% do setor agrícola.

Muitas empresas fora da indústria alimentícia passaram a adotar produtos orgânicos que evitam substâncias químicas e pesticidas para endossar a preservação ecológica. Roupas e outros itens não alimentícios representam a segunda categoria de crescimento mais rápido da indústria de produtos orgânicos. Os produtos orgânicos não alimentícios atingiram a cifra de US\$ 2,8 bilhões em 2013 – passando a 8% do mercado de US\$ 35,1 bilhões do setor. O algodão orgânico produzido por agricultores que combatem gorgulhos com joaninhas, arrancam ervas daninhas com as mãos e usam esterco como adubo tomou-se um produto muito valorizado no varejo.

*Fontes:* WEBBER, Liz. USDA Survey Reveals Extent of Big Organic. *Supermarket News*, 18 out. 2012; STROM, Stephanie. Has 'Organic' Been Oversized? *New York Times*, 7 jul. 2012; AVALOS, George. Annie's CEO Aims to Make Profit on Organic Mission. *Oakland Tribune*, 24 jun. 2012; WU, Michelle. A Company Fueled by Athletes' Sweat. *Wall Street Journal*, 22 mar. 2010; SHAMBORA, Jessica. The Honest Tea Guys Look Back. *Fortune*, 26 jul. 2010; JOHNSTON, Megan. Hard Sell for a Soft Fabric. *Forbes*, 30 out. 2006, p. 73-80. Veja também: BEZAWADA, Ram; PAUWELS, Koen. What Is Special about Marketing Organic Products? How Organic Assortment, Price, and Promotions Drive Retailer Performance. *Journal of Marketing* 77, jan. 2013, p. 31-51.

Infelizmente, o crescimento do interesse em sustentabilidade também tem resultado na prática de *greenwashing*, que dá aos produtos a aparência de serem ecologicamente corretos sem que, contudo, correspondam a essa promessa. Um estudo revelou que metade dos rótulos de produtos supostamente ecológicos concentra-se em um benefício ambiental (como conteúdo reciclado) enquanto omitem informações sobre importantes inconvenientes ambientais (como a intensificação da produção ou os custos de transporte).<sup>39</sup> O cofundador da Stonyfield Farm, Gary Hirshberg, lidera a campanha *Just Label It!* (Coloque no rótulo), que defende o fornecimento de informações mais úteis nos rótulos sobre o uso de ingredientes OGM (organismos geneticamente modificados, do inglês *genetically modified organism*).<sup>40</sup>

Empresas mal-intencionadas que embarcam na onda verde fazem com que os consumidores lancem um ceticismo salutar às alegações ambientais; mas eles também não estão dispostos a sacrificar o desempenho do produto e a qualidade, nem estão necessariamente dispostos a pagar mais por produtos verdes.<sup>41</sup> Infelizmente, os produtos verdes podem custar mais porque os ingredientes são caros e os custos de transporte mais altos para volumes mais baixos. Como vimos no Capítulo 3, as vendas de muitos produtos domésticos verdes despencaram no período de recessão. No caso da linha Clorox Green Works, por exemplo, caíram de mais de US\$ 100 milhões em 2008 para US\$ 60 milhões cinco anos depois.<sup>42</sup>



## MODELOS DE EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS

As empresas capazes de inovar em soluções e valores de maneira socialmente responsável são as que têm maior probabilidade de sucesso.<sup>43</sup> Confira o caso da Timberland.<sup>44</sup>

**TIMBERLAND** A Timberland, fabricante de botas, calçados, roupas e equipamentos robustos, tem como público-alvo indivíduos que vivem, trabalham e divertem-se ao ar livre, de modo que faz muito sentido ela se engajar na proteção ao meio ambiente. As iniciativas da empresa abriram caminho para negócios verdes em todo o mundo. Suas ações revolucionárias incluem colocar uma ‘etiqueta

nutricional’ em suas caixas de sapato, medindo a pegada ambiental da marca — desde a energia renovável utilizada em suas instalações e os materiais reciclados, orgânicos e renováveis em seus produtos até as árvores plantadas em todo o mundo. A Timberland também lançou uma linha de calçados chamada Earthkeepers, que usa algodão orgânico, PET reciclado e borracha reciclada (para

as solas) e posteriormente se expandiu para várias categorias de produtos Timberland. Para além do produto, a marca assumiu um grande compromisso com o reflorestamento e plantou quase cinco milhões de árvores em todo o mundo. Com vendas de US\$ 1,6 bilhão em 2013, seus resultados corporativos comprovam que empresas social e ambientalmente responsáveis podem ter sucesso.



**OUR FOOTPRINT**  
NOTRE EMPREINTE

We're committed to corporate social responsibility. "Our Footprint" measures the environmental impact of our products.  
Nous nous investissons dans la responsabilité sociale de notre entreprise. « Notre empreinte » mesure l'impact de nos produits sur l'environnement.

**RENEWABLE ENERGY**  
ENERGIE RENOUVELABLE<sup>1</sup>

**31.4%**

**PVC-FREE FOOTWEAR**  
CHAUSSURES SANS PVC<sup>2</sup>

**91.05%**

**RECYCLED, ORGANIC OR RENEWABLE MATERIALS**  
MATERIAUX RECYCLÉS, BIOLOGIQUES OU RENOUVELABLES<sup>3</sup>

**70%**

**TREES PLANTED BY TIMBERLAND (2001-2013)**  
ARBRES PLANTÉS PAR TIMBERLAND (2001-2013)

**5,787,479**

1 Timberland carbon footprint for owned and operated facilities and employees not included, accounting for 4% of Timberland's overall carbon footprint in 2013.  
Empreinte carbone de Timberland excluant les installations qu'elle possède ou qu'elle gère et par les déplacements et avion de ses employés uniquement, représentant 4 % de l'empreinte carbone globale de Timberland en 2013.

2 Based on the measurement of 79.3% of footwear shipped by TBL in 2013 (exclusive of licensed footwear). Measure excludes trace elements.  
Basé sur 79,3% des chaussures livrées par Timberland en 2013 (à l'exception de chaussures sous licence). Cette mesure ne prend pas en compte les éléments traces.

3 Based on the measurement of 79.3% of footwear shipped by Timberland in 2013 (exclusive of licensed footwear). 70% of the footwear measured contains at least 10% recycled, organic or renewable materials.  
Basé sur 79,3% des chaussures livrées par Timberland en 2013 (à l'exception de chaussures sous licence). 70% des chaussures analysées contiennent au minimum 10% de matériaux recyclés, biologiques ou renouvelables.

For more information visit [timberland.com/footprint](http://timberland.com/footprint)  
Pour plus d'information: [timberland.com/footprint](http://timberland.com/footprint)

A Timberland adotou práticas para proteger o meio ambiente por meio de uma ampla gama de atividades corporativas.

Muitas dessas empresas, como The Body Shop, Working Assets e Smith & Hawken, passaram a dar mais destaque à responsabilidade social. Por exemplo, o molho caseiro para saladas do ator já falecido Paul Newman transformou-se em um grande negócio. A marca Newman's Own agora inclui outros produtos, como molho de tomate, molho picante, pipoca e limonada, vendidos em 15 países. A empresa tem doado todo seu lucro — mais de US\$ 400 milhões até agora — a milhares de programas educativos e de caridade, como os acampamentos Hole in the Wall Gang que Newman criou para crianças com graves problemas de saúde.<sup>45</sup>

A filantropia corporativa, de modo geral, está em alta. Após anos de crescimento estável, incluindo um período de recessão, US\$ 16,8 bilhões em dinheiro e em outras formas de apoio foram doados em 2013.<sup>46</sup> Além dessas contribuições, mais empresas começam a acreditar que a responsabilidade social corporativa na forma de marketing relacionado a causas e programas de voluntariado dos funcionários não são apenas a ‘coisa certa’, mas, sim, a ‘coisa inteligente’ a ser feita.<sup>47</sup>

## MARKETING DE CAUSAS

Muitas empresas combinam iniciativas de responsabilidade social corporativa com atividades de marketing.<sup>48</sup> O **marketing de causas** relaciona as contribuições da empresa em prol de determinada causa com a disposição direta ou indireta dos clientes de manter transações com essa empresa e, assim, gerar receita para ela. O marketing de causas faz parte do *marketing social corporativo*, que Minette Drumwright e Patrick Murphy definem como os esforços de marketing “que têm pelo menos um objetivo não econômico relacionado com o bem-estar social e usam os recursos da empresa e/ou de seus sócios”.<sup>49</sup> Esses pesquisadores incluem outras atividades, como a filantropia tradicional e estratégica e o voluntariado, como parte do marketing social corporativo.

Um estudo mostrou que 90% dos consumidores norte-americanos têm uma imagem mais positiva de uma empresa que apoia uma causa, o que aumenta sua fidelidade e confiança nela; e 54% compraram um produto por ele estar associado a uma causa.<sup>50</sup> Após descrever o bem-sucedido programa de marketing de causa da Dawn, analisaremos os prós e contras de tais programas e algumas orientações importantes que se aplicam a eles.<sup>51</sup>

**DAWN** O sabão líquido para lavadoras de louça Dawn, fabricado pela Procter & Gamble e o mais vendido nos Estados Unidos, apresenta um inusitado benefício extra: pode ser usado para limpar pássaros presos em derramamentos de petróleo. Um relatório do serviço de proteção aos peixes e à vida animal dos Estados Unidos considerou o Dawn “o único agente recomendado para limpeza de pássaros porque remove óleo das penas, não

é tóxico e não deixa resíduo”. Um site lançado em 2006, [www.DawnSavesWildlife.com](http://www.DawnSavesWildlife.com), atraiu 130 mil pessoas que formaram grupos virtuais para incentivar amigos e outras pessoas a eliminar vazamentos de óleo de seus carros. Após o catastrófico vazamento de petróleo da BP em 2010, a P&G doou milhares de frascos, além de colocar um código nas embalagens e fazer a doação de US\$ 1 à causa da vida selvagem no Golfo para

cada código ativado pelos clientes, por fim totalizando US\$ 500 mil. Até o momento, a empresa doou mais de 50 mil frascos de Dawn para ajudar a resgatar e libertar 75 mil animais afetados por esse tipo de poluição. Em parceria com o Marine Mammal Center e o International Bird Rescue, a P&G comprometeu-se com US\$ 1 milhão em 2014, além de lançar uma série de documentários narrados pelo ator Rob Lowe.





A P&G criou uma série de atividades relacionadas a causas em torno de seu sabão líquido para lavadoras de louça Dawn, aproveitando seu inusitado benefício extra de limpar pássaros presos em vazamentos de petróleo.

Créditos: © National Geographic Image Collection/Alamy.

**BENEFÍCIOS E CUSTOS DO MARKETING DE CAUSAS** Um programa bem-sucedido de marketing de causas pode melhorar o bem-estar social; gerar posicionamento de marca diferenciado; criar laços fortes com o consumidor; aprimorar a imagem pública da empresa; produzir boa reputação; elevar o moral interno e incentivar os funcionários; impulsionar vendas; e aumentar o valor de mercado da empresa.<sup>52</sup> Os consumidores poderão desenvolver um vínculo forte e singular com a empresa que transcende as transações normais de mercado.

Alguns dos meios específicos pelos quais os programas de marketing de causas podem criar brand equity entre os consumidores são: (1) desenvolver conscientização; (2) melhorar a imagem da marca; (3) aumentar a credibilidade da marca; (4) evocar sentimentos relacionados à marca; (5) criar um senso de comunidade de marca e (6) obter compromisso com a marca.<sup>53</sup> Eles geram particular interesse entre os consumidores com espírito cívico de 18 a 34 anos da Geração Y, que, não admira, estão mais propensos do que a população em geral a usar mídias sociais para saber mais sobre atividades em apoio a causas e engajar-se em prol delas junto às empresas.<sup>54</sup>

Por outro lado, o marketing de causas pode ‘sair pela culatra’, caso consumidores desconfiados questionem a ligação entre o produto e a causa ou encarem a empresa como uma exploradora, interessada apenas em seu próprio benefício.<sup>55</sup> Problemas poderão surgir caso os consumidores suspeitem que a empresa não está sendo coerente e suficientemente responsável em todas as suas atitudes, como aconteceu com a KFC.<sup>56</sup>

**KFC** O programa da KFC *Buckets for the Cure* (Balde para a cura) tinha como propósito doar 50 centavos para cada balde ‘rosa’ de frango frito de US\$ 5 comprado ao longo de um mês para o renomado Susan G. Komen for the Cure Foundation. Projetada para ser a maior doação de todos os tempos de uma única empresa para

pesquisas sobre o câncer de mama – US\$ 8,5 milhões –, o programa enfrentou um problema: praticamente ao mesmo tempo, a KFC também lançou seu sanduíche Double Down, com dois pedaços de frango frito, bacon e queijo. Os críticos imediatamente apontaram que a KFC estava vendendo um alimento com excesso de

calorias, gordura e sódio que contribuía para a obesidade. No próprio site da fundação Susan G. Komen, o excesso de peso era associado a um aumento de 30 a 60% do risco de câncer de mama em mulheres pós-menopausa, o que também deixou a fundação exposta a críticas quanto à parceria com a KFC.

Para evitar o risco de reação adversa, algumas empresas adotam uma abordagem sutil para suas ações em prol de uma causa.<sup>57</sup> Um interessante programa de causa é a campanha PRODUCT(REDD).<sup>58</sup>

**PRODUCT(RED)** O lançamento altamente divulgado da PRODUCT(RED) em 2006, patrocinada pelo cantor da banda U2 e ativista Bono com o presidente da DATA Bobby Shriver, chamou a atenção e arrecadou dinheiro para o Fundo Global ao reunir alguns dos mais emblemáticos produtos de marca do mundo — cartões American Express, telefones Motorola, tênis Converse,

camisetas Gap, iPods Apple e óculos de sol Emporio Armani — para fabricar produtos da marca (RED). Até 50% dos lucros das vendas desses produtos vão para o Fundo Global destinado a ajudar mulheres e crianças afetadas pela aids na África. O logotipo de cada empresa que adota a PRODUCT(RED) é colocado em um ‘abraço’, representado pelos parênteses, e é ‘elevado ao poder

do vermelho’. Embora alguns críticos tenham achado que o projeto teve marketing excessivo, mais de US\$ 275 milhões já foram doados, um enorme aumento em relação às doações para o Fundo Global antes do lançamento do programa. Muitas marcas famosas aderiram à causa desde então, como Bank of America, Beats by Dr. Dre, Microsoft e Starbucks.

Bono, da banda U2, tem atuado como porta-voz da PRODUCT(RED), parceria pela qual marcas doam receitas de vendas de produtos ‘vermelhos’ para combater HIV/aids na África.



Créditos: ©Daily Mail/Rev/Alamy.

**ELABORAÇÃO DE UM PROGRAMA DE MARKETING DE CAUSAS** Quando se projeta um programa de marketing de causas, é preciso tomar algumas decisões, como quantas e quais causas devem ser escolhidas e como fazer o branding do programa. A seção *Memorando de marketing: Fazendo a diferença — Dez dicas para o branding de causas* traz dicas de uma das maiores agências especializadas no assunto.

Alguns especialistas acreditam que o impacto positivo do marketing de causas pode ser diluído caso a empresa se envolva esporadicamente com inúmeras causas. Cathy Chizauskas, diretora de assuntos cívicos da Gillette até 2006, explicou: “Quando você distribui doações de US\$ 50 a US\$ 1 mil, ninguém sabe o que você está fazendo (...), isso não sensibiliza”.<sup>59</sup> Muitas empresas optam por se concentrar em uma ou em poucas causas principais, a fim de simplificar a execução do programa e maximizar seu impacto. Foi o que fez o McDonald’s com três programas focados na saúde e no bem-estar das crianças e da família:<sup>60</sup>

- As Casas Ronald McDonald, espalhadas em 35 países e regiões, oferecem mais de oito mil acomodações por noite para famílias que precisam de apoio enquanto seus filhos estão hospitalizados, poupando-lhes um total de US\$ 657 milhões anuais com custos de hospedagem.
- Os Ronald McDonald Family Rooms, presentes em 23 países, ajudam quatro mil famílias por dia oferecendo-lhes um local para descansar e se reunir em um hospital ao lado de um filho doente.
- Cinquenta e duas unidades móveis do Ronald McDonald Care Mobiles em nove países oferecem cuidados médicos locais para crianças.

Entretanto, limitar-se a apoiar apenas uma causa pode restringir o perfil de consumidores ou outros públicos dispostos a transferir emoções positivas da causa para a empresa. Além disso, muitas causas populares já contam com vários patrocinadores corporativos. Nos Estados Unidos, mais de 130 empresas, entre elas American Airlines, Dell, Ford, Georgia Pacific, Merck, Samsung e Walgreens, firmaram parceria com a fundação Susan G. Komen for the Cure.<sup>61</sup> Assim, uma marca pode ver-se perdida em um mar de simbólicos laços cor-de-rosa.

MEMORANDO DE **Marketing****FAZENDO A DIFERENÇA – DEZ DICAS PARA O BRANDING DE CAUSAS**

A Cone é uma agência de comunicação estratégica especializada em branding de causas e responsabilidade corporativa sediada em Boston. Ela oferece as seguintes dicas para desenvolver programas autênticos e substanciais:

- 1. Selecione uma área de foco que esteja alinhada com sua missão, objetivos e organização.**
- 2. Avalie sua 'vontade' e recursos institucionais.** Se você, seus funcionários e outros aliados não acreditam nem investem na causa de sua organização, não conte que seu público fará isso.
- 3. Analise o posicionamento de seus concorrentes em relação a causas.** Há poucos espaços livres remanescentes, mas isso pode ajudar sua empresa a localizar uma necessidade legítima da sociedade ou um elemento inexplorado dentro de um espaço já ocupado que você pode explorar.
- 4. Escolha seus parceiros com cuidado.** Busque o alinhamento de valores, missão e vontade. Esboce cuidadosamente papéis e responsabilidades. Adote a visão de um relacionamento sustentável de muitos anos, com mensuração anual de realizações de ambas as partes.
- 5. Não subestime o nome de seu programa; ele é a chave da identidade de sua campanha.** Desenvolva algumas palavras que digam exatamente o que você faz e crie uma identidade visual que seja simples, porém inesquecível. As campanhas *Avon Breast Cancer Crusade* (Avon contra o câncer de mama), *Go Red for Women* (Vá de vermelho pelas mulheres) da American Heart Association e *Take Charge of Education* (Cuide da educação) da Target são bons exemplos.
- 6. Para criar um programa sustentável e eficaz, comece por formar uma equipe estratégica multifuncional.** Inclua representantes da presidência e dos departamentos de relações públicas, recursos

humanos, marketing, assuntos públicos e relações comunitárias, pesquisa/avaliação e gestão de voluntários e programas, entre outros. Se você mantiver as informações concentradas em um único departamento, gastará tempo valioso construindo pontes para outros departamentos a fim de fazer o que realmente tem de ser feito.

- 7. Alavanque seus ativos e os de seus parceiros para dar vida ao programa.** Os ativos podem incluir voluntários, doações em dinheiro e outras formas, eventos especiais, presença nas lojas, recursos dos parceiros e suporte de marketing/propaganda. E, lembre-se, a emoção é um de seus maiores ativos. Ela pode ajudá-lo a se conectar com seu público e diferenciar a sua organização em um mercado superlotado.
- 8. Comunique-se por todos os canais possíveis.** Crie palavras e elementos visuais convincentes, pois imagens comoventes podem penetrar o coração. Em seguida, transmita suas mensagens por meios de comunicação além dos meios tradicionais e torne-se multidimensional! Pense em eventos especiais, sites, workshops, comunicação boca a boca, porta-vozes especializados e até mesmo no apoio de celebridades.
- 9. Seja local.** Programas nacionais atingem o 'topo da árvore', mas a verdadeira transformação começa nas raízes. Envolver cidadãos/voluntários em atividades como eventos locais, promoção de causas e arrecadação de fundos.
- 10. Inove.** Os verdadeiros líderes de causas desenvolvem constantemente seus programas adicionando energia, novas oportunidades de negócios e conteúdo para que se mantenham relevantes e construam sustentabilidade.

Fontes: CONE, Carol C. Top 10 Tips for Cause Branding. Disponível em: <[www.coneinc.com/10-tips-cause-branding](http://www.coneinc.com/10-tips-cause-branding)>. Acesso em: 28 set. 2018. Veja também: CONE, Carol L.; FELDMAN, Mark A.; DASILVA, Alison T. Cause and Effects. *Harvard Business Review*, jul. 2003, p. 95-101.

Créditos: Richard Sennett/ZUMAPRESS/Newscom



A rede McDonald's concentrou suas iniciativas de marketing de causas nas Casas Ronald McDonald, que incluem unidades móveis para oferecer cuidados médicos locais para crianças.



As oportunidades podem ser maiores no caso das ‘causas órfãs’ — como enfermidades que afligem menos de 200 mil pessoas.<sup>62</sup> Outra opção são as doenças negligenciadas, como o câncer de pâncreas, que é a quarta forma mais letal de câncer, ficando atrás apenas do câncer de pele, de pulmão e de mama, mas que mesmo assim tem recebido pouco ou nenhum apoio das corporações. O diabetes está associado à morte de mais pessoas do que o câncer de mama, mas recebe suporte financeiro significativamente menor. Até mesmo as doenças mais letais, como o câncer de próstata entre os homens e os infartos entre as mulheres, têm sido relativamente negligenciadas em comparação com o câncer de mama, mas algumas empresas começaram a preencher a lacuna. A American Heart Association lançou o programa *Go Red for Women* (Vá de vermelho pelas mulheres) com o símbolo de um vestido vermelho para aumentar a conscientização e atrair o interesse das corporações e de outros públicos para as doenças cardíacas, que matam cerca de 12 vezes mais mulheres do que o câncer de mama todo ano.<sup>63</sup>

A maioria das empresas tende a escolher causas que se adaptam a sua imagem corporativa ou de marca e dizem respeito a seus funcionários e acionistas.<sup>64</sup> O programa *Give the Gift of Sight* (Dê o dom da visão), da LensCrafters — que passou a ser chamado de *One Sight* (Uma visão) após a aquisição da empresa pela italiana Luxotica —, é um conjunto de campanhas beneficentes de cuidados com os olhos que proporciona gratuitamente diagnósticos de visão, exames de vista e óculos a milhões de pessoas necessitadas em toda a América do Norte e em países em desenvolvimento no mundo inteiro. A Luxotica arca com a maior parte dos custos indiretos, de modo que mais de 90% das doações vão diretamente para os programas do fundo.<sup>65</sup> Outra causa que se encaixou bem ao posicionamento da empresa foi a campanha que a Barnum’s Animal Crackers lançou para disseminar a conscientização sobre espécies ameaçadas de extinção e ajudar a proteger o tigre asiático. Ao criar embalagens de edição especial e colaborar com a World Wildlife Fund, a marca Nabisco obteve um “aumento saudável nas vendas”.<sup>66</sup> Vejamos a seguir o exemplo de uma nova empresa que usou o marketing de causas para criar com êxito um novo negócio.<sup>67</sup>

**TOMS** Embora Blake Mycoskie não tenha vendido o *reality show* da volta ao mundo *Amazing Race*, sua viagem de volta para a Argentina em 2006 incitou o desejo de iniciar um negócio para ajudar um grupo de crianças que ele viu sofrendo por uma simples razão: elas não tinham sapato. Além do risco à saúde, as crianças descalças também são prejudicadas porque muitas vezes não têm permissão para ir à escola. Assim nasceu a TOMS Shoes, um nome escolhido para transmitir a ideia de um ‘amanhã melhor’, com a promessa de doar um par de sapatos a crianças

carentes para cada par vendido. Comercializadas por lojas como Whole Foods, Nordstrom e Neiman Marcus e também vendidas on-line, as TOMS Shoes foram inspiradas nas clássicas alpargatas argentinas, feitas de lona e solado de corda, e podem ser encontradas nos pés de mais de um milhão de crianças de países em desenvolvimento. As doações de sapatos também têm se revertido em um bom marketing. A empresa já recebeu muita publicidade por isso — a AT&T e a American Express até exibiram Mycoskie em um comercial. A TOMS também

patrocinou a promoção *A Day Without Shoes* (Um dia sem sapatos) para ajudar as pessoas a imaginar como seria a vida delas descalças. Alguns críticos acham que a marca está tratando um sintoma, sem realmente abordar a raiz do problema e que poderia até mesmo estar minando a economia local de calçados. Mesmo assim, passou a adotar o mesmo modelo de negócios na categoria de óculos, e estima-se que fature US\$ 250 milhões anualmente, enquanto literalmente doa milhões de sapatos e, agora, óculos.

A TOMS Shoes coloca o marketing de causas no centro do que faz ao doar um par de sapatos para crianças desfavorecidas de países em desenvolvimento para cada par que vende.





## MARKETING SOCIAL

O marketing de causas é adotado por uma empresa para apoiar determinada causa. O **marketing social** é adotado por uma organização sem fins lucrativos ou governamental para *promover* uma causa, como ‘diga não às drogas’ ou ‘exercite-se mais e coma melhor’.<sup>68</sup> O marketing social teve origem há muitos anos. Alguns sucessos notáveis na área foram os seguintes:

- Uma campanha de mídia em massa para promover a terapia de reidratação oral em Honduras reduziu significativamente o número de mortes por diarreia entre crianças com menos de cinco anos.
- Profissionais de marketing social criaram cabines em mercados onde as parceiras de Uganda vendiam contraceptivos a preços acessíveis.
- O Population Communication Services, cujo propósito é o desenvolvimento internacional, criou e promoveu duas canções populares na América Latina, *Stop (Pare)* e *When We Are Together* (Quando estamos juntos), para ajudar jovens mulheres a ‘dizer não’.
- O National Heart, Lung and Blood Institute, líder em pesquisa, treinamento e programa de educação para promover a prevenção e tratamento do coração, pulmão e doenças do sangue, conseguiu conscientizar o público sobre colesterol e hipertensão arterial, o que ajudou a reduzir significativamente o número de mortes associadas a esses fatores.

Vários tipos de organização realizam o marketing social nos Estados Unidos. Entre os órgãos governamentais estão os Centros de Controle e Prevenção de Doenças, os Departamentos de Saúde, Serviços Sociais e Humanos, o Departamento de Transportes e a Agência de Proteção Ambiental. Literalmente, centenas de organizações sem fins lucrativos estão envolvidas com o marketing social, inclusive a Cruz Vermelha Norte-Americana, a United Way e a American Cancer Society.

Escolher o objetivo ou a meta certa para um programa de marketing social é fundamental. Uma campanha de planejamento familiar deve focalizar a abstinência ou o controle da natalidade? Uma campanha para combater a poluição do ar deve defender as caronas ou o transporte coletivo? A Tabela 23.4 ilustra um leque de metas possíveis.

**Tabela 23.4** Metas possíveis de um programa de marketing social

<p><b>Campanhas cognitivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Explicar o valor nutritivo de diversos alimentos.</li> <li>■ Explicar a importância da preservação ambiental.</li> </ul> <p><b>Campanhas de ação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Motivar o público a participar de uma vacinação em massa.</li> <li>■ Motivar o público a votar ‘sim’ em determinada questão.</li> <li>■ Motivar o público a doar sangue.</li> <li>■ Motivar as mulheres a fazer o exame Papanicolau.</li> </ul>	<p><b>Campanhas comportamentais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desestimular o consumo de cigarro.</li> <li>■ Desestimular o uso de drogas pesadas.</li> <li>■ Desestimular o consumo excessivo de álcool.</li> </ul> <p><b>Campanhas de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mudar ideias sobre o aborto.</li> <li>■ Mudar a atitude de pessoas intolerantes.</li> </ul>
---	--

Embora o marketing social possa empregar uma série de táticas para alcançar seus objetivos, o processo de planejamento segue muitos passos do processo tradicional para bens e serviços (Tabela 23.5).<sup>69</sup> Alguns fatores críticos de sucesso no desenvolvimento e na implementação de um programa de marketing social são:<sup>70</sup>

- Escolher mercados-alvo que estejam mais dispostos a reagir.
- Incentivar um comportamento único e viável, em termos simples e claros.
- Explicar os benefícios de maneira convincente.
- Facilitar a adoção do comportamento.
- Desenvolver mensagens que chamem a atenção.
- Considerar uma abordagem educativa e divertida.

Tabela 23.5 Processo de planejamento do marketing social

<p><b>Onde estamos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Determine o foco do programa.</li> <li>■ Identifique o propósito da campanha.</li> <li>■ Conduza uma análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.</li> <li>■ Examine iniciativas anteriores e semelhantes.</li> </ul>
<p><b>Para onde queremos ir?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Selecione o público-alvo.</li> <li>■ Estabeleça objetivos e metas.</li> <li>■ Analise o público-alvo e a concorrência.</li> </ul>
<p><b>Como chegaremos lá?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produto: projete a oferta ao mercado.</li> <li>■ Preço: administre os custos da mudança de comportamento.</li> <li>■ Distribuição: torne o produto disponível.</li> <li>■ Comunicações: crie mensagens e escolha a mídia.</li> </ul>
<p><b>Como permaneceremos no caminho certo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desenvolva um plano para avaliação e monitoramento.</li> <li>■ Estabeleça orçamentos e descubra fontes de financiamento.</li> <li>■ Conclua um plano de implementação.</li> </ul>

Uma organização que realizou a maioria desses objetivos com a aplicação de práticas de marketing modernas é a World Wildlife Fund.<sup>71</sup>

**WORLD WILDLIFE FUND** A World Wildlife Fund (WWF) é uma organização sem fins lucrativos sediada em Washington, D.C., com mais de um milhão de membros nos Estados Unidos e perto de cinco milhões em escala global. Visto que seu orçamento anual não permite gastos excessivos de marketing, a entidade conta principalmente com campanhas criativas de marketing direto para pedir contribuições. Nos Estados Unidos, são postados

anualmente cerca de 36 milhões de peças ecológica e corretas, gerando 65% de sua receita. Além disso, possui um site premiado, está ativa no Facebook e Twitter e angaria receita por meio de parcerias com uma série de empresas como Avon, Disney, The Gap e Build-A-Bear Workshop. Em alguns casos, as parcerias envolvem programas conjuntos de marketing; a Coca-Cola doou US\$ 2 milhões a uma campanha para ajudar a criar áreas

seguras para ursos polares no Canadá e em outras regiões do Ártico. A WWF também aborda questões importantes sobre a vida selvagem, como na campanha multimídia contra a caça ilegal, em que foram utilizados outdoors, anúncios impressos, comunicados de utilidade pública e banners virtuais com o slogan *Stop Wildlife Crime – It's Dead Serious* (Parem com o crime contra a vida selvagem – isso pode ser letal).

Além de seus famosos anúncios de Natal com animações de ursos polares brincalhões, a Coca-Cola também tem parceria com a WWF para proteger ursos polares em suas regiões nativas.

Os programas de marketing social são complexos: tomam tempo e podem envolver uma série de etapas ou ações. Observe, por exemplo, a sequência de ações que têm sido tomadas contra o tabagismo: relatórios sobre câncer, rotulagem de maços de cigarros como prejudiciais à saúde, proibição de propaganda de cigarros, educação sobre os efeitos secundários do fumo, proibição do fumo em restaurantes e aviões, aumento de impostos sobre cigarros para financiar as campanhas antitabagismo e processos judiciais públicos movidos contra os fabricantes de cigarros.

O sucesso do programa de marketing social deve ser avaliado em função dos objetivos propostos. Os critérios podem incluir: incidência de adoção, velocidade de adoção, continuidade de adoção, baixo custo por unidade de adoção e ausência de consequências contraproducentes.



## Implementação e controle do marketing

A Tabela 23.6 apresenta as principais características das empresas que realizam um excelente trabalho de marketing, não pelo que a empresa é, mas pelo que ela faz. Essas empresas sabem que, para se destacar, é preciso elaborar planos de marketing com cautela e criatividade para, então, concretizá-las. A implementação e o controle do marketing são cruciais para assegurar que os planos de marketing produzam os resultados esperados, ano após ano.

**Tabela 23.6** Características das empresas com excelência em marketing

■ A empresa seleciona mercados-alvo nos quais detém mais vantagens e sai daqueles em que é intrinsecamente fraca, ou os evita.
■ Praticamente todos os funcionários e departamentos da empresa são voltados para clientes e mercados.
■ Existe um bom relacionamento entre os departamentos de marketing, P&D e produção.
■ Existe um bom relacionamento entre os departamentos de marketing, vendas e atendimento ao cliente.
■ A empresa institui incentivos para induzir aos comportamentos certos.
■ A empresa continuamente constrói e acompanha a satisfação e a fidelidade do cliente.
■ A empresa administra um sistema de entrega de valor em parceria com grandes fornecedores e distribuidores.
■ A empresa tem habilidade para construir seu nome e sua imagem de marca.
■ A empresa é flexível o bastante para satisfazer as diferentes necessidades dos clientes.

## IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING

A **implementação de marketing** é o processo que converte os planos de marketing em ações e assegura que sejam realizados de acordo com os objetivos declarados.<sup>72</sup> Um plano estratégico de marketing brilhante contará pouco se não for implementado adequadamente. A estratégia aborda *o que* são as atividades de marketing e *para que* servem; a implementação aborda *quem, onde, quando* e *como*. Ambas estão intimamente relacionadas: um nível estratégico implica certas atribuições táticas de implementação em um nível inferior. Por exemplo, a decisão estratégica da alta gerência de ‘colher’ um produto precisa ser traduzida em ações e designações específicas.

Atualmente, as empresas têm se empenhado para tornar suas operações de marketing mais eficientes e o retorno sobre os investimentos em marketing mais mensuráveis (veja o Capítulo 4). Os custos de marketing podem corresponder a até um quarto do orçamento total de operações de uma empresa. As empresas precisam de modelos mais efetivos para os processos de marketing, de uma gestão mais eficiente dos ativos de marketing e de uma alocação mais adequada dos recursos de marketing.

O software MRM (gestão de recursos de marketing, do inglês *marketing resource management*) oferece um conjunto de aplicativos baseados na web que automatizam e integram atividades como gestão de projeto, gestão de campanha, gestão de orçamento, gestão de ativos, gestão de marca, gestão de relacionamento com o cliente e gestão de conhecimento. O componente de gestão de conhecimento consiste em modelos de processos, guias práticos e uma relação das melhores práticas. Os pacotes de software resultam no que alguns vêm chamando de *marketing de computador*, uma vez que os profissionais de marketing podem encontrar qualquer informação ou estrutura de decisão de que precisem em seu próprio computador. Esse tipo de software permite aos profissionais de marketing aprimorar a tomada de decisões quanto a dispêndios e investimentos, levar novos produtos ao mercado mais rapidamente e reduzir o tempo e o custo das decisões.

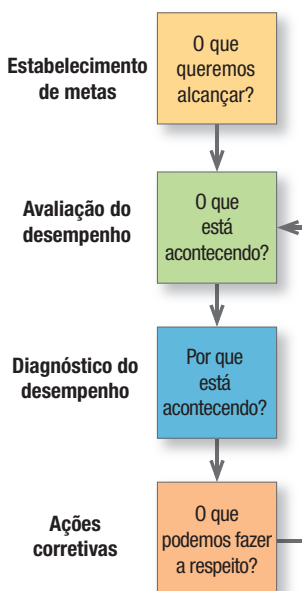
## CONTROLE DE MARKETING

O *controle de marketing* é o processo pelo qual as empresas avaliam os efeitos de suas atividades e programas de marketing para fazer as alterações e os ajustes necessários. A Tabela 23.7 relaciona quatro tipos de controle de marketing: controle do plano anual, controle de lucratividade, controle de eficiência e controle estratégico.

**Tabela 23.7** Tipos de controle de marketing

Tipo de controle	Responsabilidade principal	Propósito do controle	Abordagens
I. Controle do plano anual	Alta gerência Média gerência	Verificar se os resultados planejados estão sendo obtidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Análise de vendas</li> <li>■ Análise da participação de mercado</li> <li>■ Análise das despesas de marketing em relação às vendas</li> <li>■ Análise financeira</li> <li>■ Análise do desempenho em relação ao mercado</li> </ul>
II. Controle da lucratividade	<i>Controller</i> de marketing	Examinar onde a empresa ganha e perde dinheiro	Lucratividade por: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produto</li> <li>■ Território</li> <li>■ Cliente</li> <li>■ Segmento</li> <li>■ Canal comercial</li> <li>■ Tamanho dos pedidos</li> </ul>
III. Controle da eficiência	Gerentes de linha de frente e de apoio <i>Controller</i> de marketing	Avaliar e aperfeiçoar a eficiência dos gastos e o impacto das despesas de marketing	Eficiência de: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Força de vendas</li> <li>■ Propaganda</li> <li>■ Promoção de vendas</li> <li>■ Distribuição</li> </ul>
IV. Controle estratégico	Alta gerência Auditor de marketing	Examinar se a empresa tem perseguido suas melhores oportunidades em termos de mercados, produtos e canais	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Análise da eficácia do marketing</li> <li>■ Auditoria de marketing</li> <li>■ Análise da excelência em marketing</li> <li>■ Análise da responsabilidade ética e social da empresa</li> </ul>

**Figura 23.4** Processo de controle



**CONTROLE DO PLANO ANUAL** O controle do plano anual visa a assegurar que a empresa atinja as vendas, os lucros e outras metas estabelecidas em seu plano anual. Em seu cerne está a administração por objetivos (Figura 23.4). Primeiro, a gerência estabelece metas mensais ou trimestrais. Segundo, monitora seu desempenho no mercado. Terceiro, determina as causas de grandes desvios no desempenho. Quarto, toma medidas corretivas para eliminar as diferenças entre as metas e o desempenho.

Esse modelo de controle é aplicável a todos os níveis da organização. A alta administração estabelece as metas de vendas e lucros para o ano; cada gerente de produto, gerente regional ou distrital de vendas, gerente de vendas e representante de vendas compromete-se a atingir determinado nível de vendas e de custos. A cada período, a alta gerência analisa e interpreta os resultados. Hoje em dia, os profissionais de marketing contam com melhores métricas de marketing para medir o desempenho de planos de marketing (a Tabela 23.8 apresenta algumas delas).<sup>73</sup> Quatro ferramentas próprias para essa finalidade são análise de vendas, análise da participação de mercado, análise das despesas de marketing em relação às vendas e análise financeira. O apêndice deste capítulo descreve cada uma delas em detalhes.

**CONTROLE DE LUCRATIVIDADE** As empresas precisam medir a lucratividade de seus produtos, territórios, grupos de clientes, segmentos, canais de distribuição e volumes de pedido para ajudá-las a determinar se devem expandir, reduzir ou eliminar quaisquer produtos ou atividades de marketing. O apêndice deste capítulo mostra como realizar e interpretar uma análise de rentabilidade de marketing.



Tabela 23.8 Métricas de marketing

<p><b>Métricas de vendas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Crescimento de vendas</li> <li>■ Participação de mercado</li> <li>■ Vendas de novos produtos</li> </ul> <p><b>Métricas de propensão de compra dos clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conscientização</li> <li>■ Preferência</li> <li>■ Intenção de compra</li> <li>■ Taxa de experimentação</li> <li>■ Taxa de recompra</li> </ul> <p><b>Métricas de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reclamações de clientes</li> <li>■ Satisfação do cliente</li> <li>■ Relação entre promotores e detratores</li> <li>■ Custos de aquisição de clientes</li> <li>■ Ganhos de novos clientes</li> <li>■ Perdas de clientes</li> <li>■ Índice de abandono (<i>churn</i>) de clientes</li> <li>■ Taxa de retenção</li> <li>■ Valor vitalício do cliente</li> <li>■ Customer equity</li> <li>■ Rentabilidade do cliente</li> <li>■ Retorno sobre o cliente</li> </ul>	<p><b>Métricas de distribuição</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Número de saídas</li> <li>■ Participação em <i>shop handling</i></li> <li>■ Distribuição ponderada</li> <li>■ Ganhos de distribuição</li> <li>■ Volume de estoque médio (valor)</li> <li>■ Cobertura de estoque em dias</li> <li>■ Frequência de falta de estoque</li> <li>■ Participação na gôndola</li> <li>■ Vendas médias por ponto de venda</li> </ul> <p><b>Métricas de comunicação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reconhecimento de marca espontâneo (sem ajuda)</li> <li>■ Lembrança de marca (<i>top of mind</i>)</li> <li>■ Reconhecimento de marca induzido (com ajuda)</li> <li>■ Reconhecimento de propaganda espontâneo (sem ajuda)</li> <li>■ Reconhecimento de propaganda induzido (com ajuda)</li> <li>■ Alcance efetivo</li> <li>■ Frequência efetiva</li> <li>■ <i>Gross rating points</i> (GRP)</li> <li>■ Taxa de resposta</li> </ul>
--	--

**CONTROLE DE EFICIÊNCIA** Suponhamos que a análise da lucratividade revele que a empresa obtém lucros insuficientes em certos produtos, territórios ou mercados. Haverá maneiras mais eficientes de gerenciar a força de vendas, a propaganda, a promoção de vendas e a distribuição?

Algumas empresas estabeleceram a função de *controller* de marketing para atuar fora do escritório do *controller*, mas se especializar em aumentar a eficiência do marketing. Esses profissionais examinam a aderência aos planos de lucros, ajudam a preparar os orçamentos dos gerentes de marca, avaliam a eficiência das promoções, analisam os custos de produção de mídia, avaliam a lucratividade geográfica e a lucratividade por clientes e mostram à equipe de marketing as implicações financeiras das decisões de marketing.

**CONTROLE ESTRATÉGICO** De tempos em tempos, as empresas precisam reavaliar sua abordagem estratégica para o mercado com uma auditoria de marketing adequada, bem como podem realizar análises de excelência de marketing e de responsabilidade ético-social.

**Auditoria de marketing** Em média, uma empresa norte-americana perde metade dos clientes em cinco anos, metade dos funcionários em quatro e metade dos investidores em menos de um ano. Obviamente isso revela algumas fraquezas. As empresas que descobrem deficiências devem empreender um estudo detalhado conhecido como auditoria de marketing.<sup>74</sup>

A **auditoria de marketing** é um exame abrangente, sistemático, independente e periódico do ambiente, dos objetivos, das estratégias e das atividades de marketing de uma empresa ou unidade de negócio, com vistas a determinar áreas problemáticas e oportunidades, bem como a recomendar um plano de ação para melhorar o desempenho do marketing.

Examinemos as quatro características de uma auditoria de marketing:

1. **Abrangente.** A auditoria de marketing abrange as principais atividades de marketing de um negócio, e não apenas alguns pontos problemáticos, como é o caso de uma auditoria funcional. Embora auditorias funcionais sejam úteis, algumas vezes elas iludem a gerência. Uma rotatividade excessiva da força de vendas, por exemplo, poderia ser um sintoma não de treinamento inadequado ou de remuneração insuficiente, mas de produtos e

promoções fracas. Uma auditoria de marketing abrangente geralmente é mais eficaz para localizar a fonte real dos problemas.

2. **Sistemática.** A auditoria de marketing consiste em um exame ordenado do macro e microambiente de marketing, dos objetivos e das estratégias de marketing, dos sistemas de marketing e de atividades específicas, indicando, assim, as melhorias prioritárias, então incorporadas a um plano de ações corretivas envolvendo etapas de curto e longo prazos.
3. **Independente.** As autoauditorias, em que os gerentes utilizam uma lista de verificação para avaliar as próprias operações, não são objetivas nem independentes. A 3M Company tem feito bom uso de um departamento de auditoria empresarial, que oferece serviços de auditoria para diferentes divisões quando solicitado.<sup>75</sup> No entanto, de modo geral, as melhores auditorias são as efetuadas por consultores externos, os quais têm a objetividade necessária, ampla experiência em vários setores, alguma familiaridade com o setor em análise e disponibilidade total de tempo e atenção para dedicar à tarefa.
4. **Periódica.** Normalmente, as empresas iniciam auditorias de marketing somente quando suas operações de marketing não estão performando adequadamente. Em arcam com os problemas decorrentes disso. Uma auditoria de marketing periódica pode beneficiar tanto empresas que estão bem como as que enfrentam problemas.

Uma auditoria de marketing começa com uma reunião entre os executivos da empresa e os auditores de marketing para definir os objetivos e o prazo da auditoria. Em seguida é preparado um plano detalhado a respeito de quem será entrevistado e quais perguntas serão feitas. A regra básica da auditoria de marketing é: não confie apenas nos gerentes da empresa para obter dados e opiniões. Clientes, revendedores e outros grupos externos também precisam ser entrevistados. Muitas empresas não sabem realmente como seus clientes e revendedores as veem e nem compreendem por completo as necessidades dos clientes.

A auditoria de marketing examina seis grandes componentes da situação de marketing da empresa. As principais perguntas estão relacionadas na Tabela 23.9.

**Tabela 23.9** Componentes de uma auditoria de marketing

Parte I. Auditoria do ambiente de marketing	
Macroambiente	
A. Demográfico	Quais importantes desenvolvimentos e tendências demográficas oferecem oportunidades ou ameaças à empresa? O que a companhia tem feito a respeito disso?
B. Econômico	Quais importantes alterações em renda, preços, poupança e crédito afetarão a empresa? O que a companhia tem feito a respeito disso?
C. Natural	Quais são as perspectivas em termos de custos e disponibilidade dos recursos naturais e de energia necessários à empresa? Quais preocupações foram expressas quanto ao papel que desempenha em termos de poluição e preservação ambiental? Quais as medidas tomadas?
D. Tecnológico	Quais são as principais mudanças na tecnologia de processo e de produto? Qual é a posição da empresa acerca dessas tecnologias? Quais os principais substitutos genéricos para o produto?
E. Político	Quais mudanças em leis e regulamentações poderiam afetar a estratégia e a tática de marketing? O que está acontecendo nas áreas de controle da poluição, oportunidades igualitárias de emprego, segurança de produto, propaganda, controle de preços, e assim por diante, que afeta a estratégia de marketing?
F. Cultural	Qual é a atitude do público com relação ao negócio e aos produtos da empresa? Quais mudanças nos estilos de vida e nos valores dos clientes poderiam afetar a empresa?
Ambiente de tarefa	
A. Mercados	O que vem acontecendo com o mercado em termos de tamanho, crescimento, distribuição geográfica e lucros? Quais os principais segmentos de mercado?
B. Clientes	Quais são as necessidades e os processos de compra dos clientes? Como os clientes e os consumidores potenciais avaliam a empresa e seus concorrentes quanto a reputação, qualidade de produto, serviço, força de vendas e preço? Como os diferentes segmentos de clientes tomam suas decisões de compra?
C. Concorrentes	Quem são os principais concorrentes? Quais são seus objetivos, estratégias, pontos fortes e fracos, porte e participação de mercado? Quais tendências afetarão a concorrência e os produtos substitutos para os produtos da empresa?

Continua

Continuação

D. Distribuição e revendedores	Quais são os principais canais comerciais para levar os produtos aos clientes? Quais são o nível de eficiência e o potencial de crescimento dos diferentes canais?
E. Fornecedores	Quais são as perspectivas de disponibilidade dos principais recursos? Quais são as tendências entre os fornecedores?
F. Facilitadores e prestadores de serviços de marketing	Quais são as perspectivas para os serviços de transporte, os armazéns e os recursos financeiros? Quão eficazes são as agências de propaganda e de pesquisa de marketing utilizadas pela empresa?
G. Públicos	Quais públicos representam oportunidades ou problemas específicos para a empresa? Quais medidas foram tomadas para lidar de forma eficaz com cada público?
<b>Parte II. Auditoria da estratégia de marketing</b>	
A. Missão empresarial	A missão empresarial está claramente definida em termos de orientação para o mercado? É viável?
B. Objetivos e metas de marketing	Os objetivos e as metas de marketing e da empresa estão definidos com clareza suficiente para orientar o planejamento de marketing e a avaliação de desempenho? Os objetivos de marketing são adequados, tendo em vista a posição competitiva da empresa, seus recursos e oportunidades?
C. Estratégia	A gerência articulou uma estratégia de marketing clara para atingir seus objetivos? Essa estratégia é convincente? É apropriada ao estágio do ciclo de vida do produto, às estratégias dos concorrentes e à situação da economia? A empresa tem utilizado as melhores bases para a segmentação do mercado? Tem critérios nítidos para classificar segmentos e selecionar os melhores? A empresa desenvolveu perfis precisos de cada segmento-alvo? Desenvolveu um posicionamento e um mix de marketing eficazes para cada segmento-alvo? Os recursos de marketing estão alocados de maneira ótima aos principais elementos do mix de marketing? Os recursos são suficientes ou excessivos para concretizar os objetivos de marketing?
<b>Parte III. Auditoria da organização de marketing</b>	
A. Estrutura formal	O diretor de marketing tem a autoridade e a responsabilidade adequadas para as atividades da empresa que afetam a satisfação do cliente? As atividades de marketing estão apropriadamente estruturadas por linhas funcionais, por produtos, por segmentos, por usuários finais e geograficamente?
B. Eficiência funcional	Há boas relações de comunicação e trabalho entre marketing e vendas? O sistema de gerenciamento de produtos funciona de maneira eficaz? Os gerentes de produto são capazes de planejar os lucros ou apenas os volumes de vendas? Há algum grupo na área de marketing que precise de mais treinamento, motivação, supervisão ou avaliação?
C. Eficiência das interfaces	Existe algum problema entre marketing e produção, P&D, compras, finanças, contabilidade e/ou assessoria jurídica que mereça atenção?
<b>Parte IV. Auditoria dos sistemas de marketing</b>	
A. Sistema de informações de marketing	O sistema de informações de marketing tem produzido informações precisas, suficientes e oportunas sobre o desenvolvimento de mercado no que diz respeito a clientes, consumidores potenciais, distribuidores e intermediários, concorrentes, fornecedores e vários públicos? Os executivos que tomam as decisões na empresa têm solicitado pesquisa de marketing suficiente e utilizado os resultados? A empresa tem empregado os melhores métodos para a avaliação do mercado e para a previsão de vendas?
B. Sistema de planejamento de marketing	O sistema de planejamento de marketing é bem concebido e usado com eficácia? Os executivos de marketing têm à disposição sistemas de apoio a decisões? O sistema de planejamento resulta em metas e cotas aceitáveis de vendas?
C. Sistema de controle de marketing	Os procedimentos de controle são adequados para garantir que os objetivos do plano anual sejam atingidos? A gerência analisa periodicamente a rentabilidade dos produtos, mercados, territórios e canais de distribuição? Os custos e a produtividade do marketing são examinados de tempos em tempos?
D. Sistema de desenvolvimento de novos produtos	A empresa está bem organizada para reunir, gerar e selecionar ideias de novos produtos? A empresa faz pesquisas e análises adequadas antes de investir em novas ideias? Realiza testes adequados de mercado e de produto antes de lançar novos produtos?
<b>Parte V. Auditoria da produtividade de marketing</b>	
A. Análise da lucratividade	Qual é a lucratividade dos diferentes produtos, mercados, territórios e canais de distribuição da empresa? A empresa deveria entrar em algum segmento de mercado? Ou se retirar de algum? Há a necessidade de expandir ou reduzir segmentos de mercado?
B. Análise de custo/benefício	Alguma atividade de marketing parece ter custos excessivos? Há medidas de redução de custos que possam ser tomadas?

Continua

Continuação

Parte VI. Auditoria da função de marketing	
A. Produtos	Quais são os objetivos da linha de produtos da empresa? Eles são razoáveis? A atual linha de produtos atende a esses objetivos? Ela deveria ser ampliada ou reduzida para cima, para baixo ou de ambas as formas? Quais produtos deveriam ser abandonados? Quais deveriam ser acrescentados? Quais são as atitudes e o conhecimento dos compradores em relação à qualidade, às características, aos estilos, às marcas comerciais etc. dos produtos da empresa e dos concorrentes? Quais áreas da estratégia de produtos e de marcas precisam de melhorias?
B. Preço	Quais são os objetivos, as políticas, as estratégias e os procedimentos de determinação de preços da empresa? Em que medida os preços são estabelecidos com base nos custos, na demanda e em critérios de competitividade? Para os clientes, os preços da empresa são coerentes com o valor dos produtos? O que a gerência sabe a respeito da elasticidade de preços em relação à demanda, aos efeitos da curva de aprendizagem e aos preços e políticas de determinação de preços dos concorrentes? Em que medida as políticas de preços são compatíveis com as necessidades de distribuidores, revendedores e fornecedores e com as regulamentações governamentais?
C. Distribuição	Quais são os objetivos e as estratégias de distribuição da empresa? A cobertura de mercado e os serviços são adequados? Qual é a eficácia dos distribuidores, revendedores, representantes dos fabricantes, corretores, agentes etc.? A empresa deveria pensar em alterar seus canais de distribuição?
D. Comunicação de marketing	A empresa faz uso suficiente de comunicações em massa, digitais e pessoais? Quais são os objetivos de propaganda da empresa? Eles são razoáveis? Está sendo gasta a quantia certa em propaganda? Os temas e textos empregados na propaganda são eficazes? O que os clientes e o público pensam sobre a propaganda? A mídia foi bem escolhida? A equipe interna de propaganda é adequada? O orçamento para a promoção de vendas é adequado?
E. Força de vendas	Quais são os objetivos da força de vendas? A força de vendas está suficientemente dimensionada para realizar os objetivos da empresa? Está em sintonia com os princípios de especialização (território, mercado, produto)? Há gerentes de vendas em quantidade suficiente (ou em excesso) para orientar os representantes de vendas de campo? O nível e a estrutura de remuneração de vendas oferecem incentivos e recompensas adequadas? A força de vendas apresenta alto moral, competência e esforço? Os procedimentos para o estabelecimento de cotas e avaliação de desempenho são adequados? Como é a força de vendas da empresa em comparação com a força de vendas dos concorrentes?

**Análise da excelência de marketing** As três colunas da Tabela 23.10 estabelecem uma distinção entre práticas de marketing e de negócios fracas, boas e excelentes. O perfil que a gerência cria ao assinalar sua percepção de onde o negócio está em cada linha pode destacar o caminho que a empresa deve seguir para alcançar uma atuação realmente proeminente no mercado.

**Tabela 23.10** Análise da excelência de marketing: melhores práticas

Fracas	Boas	Excelentes
Orientada para produtos	Orientada para o mercado	Orientadora do mercado
Orientada para mercado de massa	Orientada para segmentos	Orientada para nichos e clientes
Oferta de produtos	Oferta de produtos ampliados	Oferta de soluções para o cliente
Qualidade de produtos média	Melhor do que a média	Lendária
Qualidade de serviços média	Melhor do que a média	Lendária
Orientada para produto final	Orientada para produtos principais	Orientada para competências centrais
Orientada para funções	Orientada para processos	Orientada para resultados
Reação à concorrência	<i>Benchmarking</i> de concorrentes	Salta à frente dos concorrentes
Exploração dos fornecedores	Preferência a fornecedores	Parceria com fornecedores
Exploração dos revendedores	Apoio a revendedores	Parceria com revendedores
Orientada por preços	Orientada pela qualidade	Orientada pelo valor
Velocidade média	Melhor do que a média	Lendária
Hierarquia	Rede	Trabalho em equipe
Integrada verticalmente	Organização achatada	Alianças estratégicas
Orientada para o acionista	Orientada para os stakeholders	Orientada para a sociedade



## O futuro do marketing

A alta gerência reconhece que o departamento de marketing exige uma prestação de contas mais rigorosa do que no passado. A seção *Memorando de Marketing: As maiores fraquezas do marketing* resume as principais deficiências que o marketing costuma apresentar, além de explicar como localizá-las e resolvê-las.

### MEMORANDO DE Marketing

#### AS MAIORES FRAQUEZAS DO MARKETING

Aqui estão 10 'pecados capitais' que sinalizam que um programa de marketing está com problemas.

##### **PECADO CAPITAL Nº 1: A EMPRESA NÃO ESTÁ SUFICIENTEMENTE FOCADA NO MERCADO E ORIENTADA PARA O CLIENTE.**

*Sintomas:* há indícios de que a identificação dos segmentos de mercado é insatisfatória, assim como sua priorização; não há gerentes de segmento; os funcionários pensam que servir os clientes é tarefa dos departamentos de marketing e de vendas; não há programa de treinamento para criar uma cultura voltada ao cliente; e não há incentivos para tratar o cliente especialmente bem.

*Soluções:* usar técnicas mais avançadas de segmentação; priorizar segmentos; especializar a força de vendas; desenvolver clara hierarquia dos valores da empresa; fomentar mais o 'culto ao cliente' entre funcionários e agentes da empresa; facilitar para os clientes o contato com a empresa; e responder rapidamente a qualquer solicitação.

##### **PECADO CAPITAL Nº 2: A EMPRESA NÃO ENTENDE COMPLETAMENTE SEUS CLIENTES-ALVO.**

*Sintomas:* o último estudo sobre clientes foi feito há três anos; os clientes antigos não têm comprado como antes; a concorrência têm vendido mais; e o nível de devoluções e reclamações de clientes é alto.

*Soluções:* realizar pesquisas mais sofisticadas sobre os clientes; usar mais técnicas analíticas; estabelecer painéis de clientes e revendedores; usar software de relacionamento com clientes; e fazer *data mining*.

##### **PECADO CAPITAL Nº 3: A EMPRESA PRECISA DEFINIR E MONITORAR MELHOR SEUS CONCORRENTES.**

*Sintomas:* a empresa concentra-se nos concorrentes próximos; deixa escapar concorrentes distantes e tecnologias revolucionárias e não dispõe de sistema para obter e distribuir inteligência competitiva.

*Soluções:* estabelecer um departamento de inteligência competitiva; contratar funcionários da concorrência, ficar atento às inovações tecnológicas que podem afetar a empresa; e preparar ofertas similares às da concorrência.

##### **PECADO CAPITAL Nº 4: A EMPRESA NÃO GERENCIA ADEQUADAMENTE O RELACIONAMENTO COM OS STAKEHOLDERS.**

*Sintomas:* funcionários, revendedores e investidores não estão satisfeitos; os bons fornecedores não atendem a empresa.

*Soluções:* transformar a mentalidade de soma-zero em mentalidade de ganha-ganha; gerir melhor os funcionários e as relações com fornecedores, distribuidores, revendedores e investidores.

##### **PECADO CAPITAL Nº 5: A EMPRESA NÃO CONSEGUE ENCONTRAR NOVAS OPORTUNIDADES.**

*Sintomas:* nos últimos anos, a empresa não identificou nenhuma oportunidade promissora; as novas ideias que lançou falharam em grande parte.

*Soluções:* estabelecer um sistema para estimular o fluxo de ideias novas.

##### **PECADO CAPITAL Nº 6: O PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE MARKETING É DEFICIENTE.**

*Sintomas:* o formato do plano de marketing não tem os componentes certos, não há como estimar as implicações financeiras de estratégias diferentes e não há plano de contingência.

*Soluções:* estabelecer um formato-padrão, incluindo análise situacional, análise SWOT, problemas mais graves, objetivos, estratégia, tática, orçamentos e controles; perguntar aos profissionais de marketing quais mudanças fariam se recebessem 20% a mais ou a menos no orçamento; realizar um programa anual de premiação de marketing, com recompensas para os melhores planos e desempenhos.

##### **PECADO CAPITAL Nº 7: AS POLÍTICAS DE BENS E SERVIÇOS PRECISAM SER FORTALECIDAS.**

*Sintomas:* há produtos demais, muitos deles deficitários; a empresa presta muitos serviços de graça; não consegue fazer venda cruzada de bens e serviços.

*Soluções:* estabelecer um sistema para acompanhar os produtos de fraco desempenho e fazer ajustes, ou abandoná-los; oferecer serviços e estabelecer os preços em níveis diferentes; e melhorar os processos de venda cruzada (*cross-sell*) e venda de produtos premium (*up-sell*).

##### **PECADO CAPITAL Nº 8: AS HABILIDADES DE CONSTRUÇÃO DE MARCA E COMUNICAÇÃO DA EMPRESA DEIXAM A DESEJAR.**

*Sintomas:* o mercado-alvo não sabe muito a respeito da empresa; a marca não é tida como especial; a empresa aloca seu orçamento às mesmas ferramentas de marketing aproximadamente na mesma proporção todos os anos; o impacto das promoções no ROI não é avaliado adequadamente.

*Soluções:* melhorar as estratégias de construção de marca e avaliação dos resultados; investir mais nos instrumentos de marketing mais eficazes; e solicitar aos profissionais de marketing que estimem o impacto no ROI antes de solicitar fundos.

##### **PECADO CAPITAL Nº 9: A EMPRESA NÃO ESTÁ ORGANIZADA PARA O MARKETING EFICAZ E EFICIENTE.**

*Sintomas:* faltam habilidades do século XXI à equipe e há mau relacionamento entre os departamentos de marketing e vendas e outros departamentos.

*Soluções:* designar um líder forte e criar novas habilidades no departamento de marketing e melhorar as relações entre esse departamento e os demais.

##### **PECADO CAPITAL Nº 10: A EMPRESA NÃO APROVEITA TODO O POTENCIAL DA TECNOLOGIA.**

*Sintomas:* há indícios de pouco uso da internet, de um sistema de automação de vendas ultrapassado, de falta de automação de mercado e de ausência de modelos de apoio a decisões e de painéis de marketing.

*Soluções:* usar mais a internet, melhorar a automação do sistema de vendas, aplicar a automação de mercado a decisões rotineiras e desenvolver modelos formais de decisões de marketing e painéis de marketing.

*Fonte:* KOTLER, Philip. *Ten Deadly Marketing Sins: Signs and Solutions*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004.

Para obter sucesso no futuro, o marketing deve ser mais holístico e menos departamental. Os profissionais de marketing devem exercer maior influência na empresa, gerar novas ideias continuamente e se esforçar para entender os clientes e tratá-los de modo distinto, porém apropriado. Eles devem construir suas marcas por meio do desempenho, mais do que por meio da promoção, usando a tecnologia e apostando na criação de sistemas excepcionais de informações e comunicação.

Como resultado, nos anos vindouros assistirão aos seguintes acontecimentos:

- Desaparecimento do departamento de marketing e ascensão do marketing holístico.
- Desaparecimento do marketing de despesas desmedidas e ascensão do marketing de ROI.
- Desaparecimento do marketing intuitivo e ascensão da ciência do marketing.
- Desaparecimento do marketing manual e ascensão do marketing automatizado e do marketing criativo.
- Desaparecimento do marketing de massa e ascensão do marketing de precisão.

Para realizar essas mudanças e executar um marketing verdadeiramente holístico, é necessário um novo conjunto de habilidades e competências nas seguintes áreas:

- Gestão de relacionamento com o cliente (CRM).
- Gestão de relacionamento com parceiros.
- Database marketing e *data mining*.
- Gestão de *contact center* e telemarketing.
- Marketing digital e mídias sociais.
- Marketing de relações públicas (incluindo marketing de eventos e de patrocínio).
- Gestão de construção de marca e ativo de marca.
- Marketing experiencial.
- Comunicações integradas de marketing.
- Análise de lucratividade por segmento, cliente e canal.

Os benefícios do marketing do século XXI são muitos, mas apenas serão alcançados com muito trabalho, discernimento e inspiração. Novas regras e práticas estão surgindo e vivemos uma época animadora para o marketing. As palavras de Ralph Waldo Emerson, escritor norte-americano do século XIX, nunca foram tão verdadeiras: “Este tempo, como todos os tempos, será esplêndido, se soubermos o que fazer dele”.

## Resumo

1. Ao longo dos anos, o departamento de marketing passou de um simples departamento de vendas a uma estrutura organizacional em que os profissionais de marketing trabalham principalmente em equipes interdisciplinares.
2. Algumas empresas são organizadas por especialização funcional, enquanto outras se concentram na localização geográfica e na regionalização, na gerência de produtos e marcas ou na gerência de segmentos de mercado. Algumas empresas estabelecem uma organização matricial, que consiste em gerentes de produto e de mercado.
3. As organizações de marketing eficazes caracterizam-se pelo foco nos clientes e por uma vigorosa cooperação entre os departamentos de marketing, P&D, engenharia, compras, produção, operações, finanças, contabilidade e crédito.
4. As empresas devem praticar a responsabilidade social por meio de suas palavras e ações legais, éticas e sociais. O marketing de causas pode ser usado para vincular produtivamente a responsabilidade social a programas de marketing voltados ao consumidor. O marketing social é realizado por organizações sem fins lucrativos para abordar diretamente um problema ou causa social.
5. Um plano estratégico de marketing brilhante pouco valerá se não for adequadamente implementado, o que inclui a capacidade de reconhecer e diagnosticar um problema, avaliar em que nível da empresa ele se encontra e analisar os resultados.
6. O departamento de marketing tem de monitorar e controlar continuamente as atividades de marketing. O controle do plano de marketing assegura que a empresa atinja as metas de vendas, lucros e outras constantes em seu planejamento anual. As principais ferramentas são análise de vendas, análise da participação de mercado, análise das despesas de marketing em relação às vendas e análise financeira do plano de marketing. O controle da lucratividade mensura e controla a rentabilidade de produtos, territórios, grupos de clientes, canais de distribuição e volume de pedidos. O controle de eficiência encontra maneiras de aumentar a eficiência da força de vendas, da propaganda, da promoção de vendas e da distribuição. O controle estratégico envolve uma reavaliação periódica da empresa e de sua abordagem estratégica ao mercado usando as ferramentas de análise da eficácia e da excelência de marketing, bem como a auditoria de marketing.
7. Atingir a excelência de marketing no futuro exigirá um novo conjunto de habilidades e competências.

# Aplicações

## Debate de marketing

### A GESTÃO DE MARKETING É UMA ARTE OU UMA CIÊNCIA?

Alguns observadores afirmam que o bom marketing é, acima de tudo, uma arte, e não se presta a rigorosas análises e deliberações. Todavia, há os que discordam disso com veemência; para eles, a gestão de marketing é uma atividade altamente científica que tem muito em comum com outras disciplinas de negócios.

**ASSUMA UMA POSIÇÃO:** A gestão de marketing é, em grande parte, um exercício artístico e, portanto, altamente subjetivo ou um exercício científico com orientações e critérios bem estabelecidos?

## Discussão de marketing

### MARKETING SOCIAL

Como o marketing de causas ou social afeta seu comportamento de consumo pessoal? Algumas vezes você compra ou deixa de comprar bens ou serviços de uma empresa em razão dos programas que ela mantém ou das políticas ambientais que defende? Por quê?

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### Starbucks

A Starbucks iniciou suas operações em Seattle no ano de 1971, em um momento no qual o consumo de café nos Estados Unidos declinava há uma década e marcas rivais usavam grãos mais baratos para competir em preço. Os fundadores da Starbucks decidiram testar um novo conceito: uma loja que vendesse apenas grãos de café e equipamentos de preparo importados da melhor qualidade (a loja original não vendia café preparado, apenas os grãos).

Howard Schultz juntou-se à Starbucks em 1982. Durante uma viagem de negócios a Milão, ele entrou em uma cafeteria italiana e teve uma inspiração divina: “Não havia nada parecido na América. Era como se fosse a extensão da varanda da casa das pessoas. Foi uma experiência emocional”. Para levar esse conceito aos Estados Unidos, Schultz começou a criar um ambiente para a Starbucks que refletisse a elegância italiana mesclada com a informalidade norte-americana. Ele imaginou a Starbucks como um ‘mimo pessoal’ para seus clientes, um espaço confortável e sociável que fizesse a ponte entre o local de trabalho e a casa.

A expansão da Starbucks nos Estados Unidos foi cuidadosamente planejada. Todas as lojas eram próprias, assim como a sua operação, garantindo total controle sobre uma imagem de qualidade inigualável. Com uma estratégia centralizada, as lojas de café penetraram o novo mercado em grupo. Embora muitas vezes essa saturação deliberada canibalizasse 30% das vendas de uma loja pela introdução de outra próxima, qualquer queda em receita era compensada por eficiência em marketing e em custos de distribuição, além da imagem de maior conveniência. Um cliente normal passava pela Starbucks 18 vezes por mês. Nenhum varejista dos Estados Unidos tinha uma frequência maior de visitas de clientes.

Parte do sucesso da Starbucks é atribuída à alta qualidade de seus itens e serviços, bem como a seu incansável compromisso de oferecer as experiências sensoriais mais ricas possíveis. Porém, outro componente essencial é seu compromisso com a responsabilidade social.

**Comunidade.** a Starbucks retribui à sua comunidade de muitas maneiras, a começar pelos empregados, chamados parceiros. Schultz acreditava que, para superar as expectativas dos clientes, é preciso primeiro superar a dos funcionários. Desde 1990, uma assistência médica abrangente é oferecida a todos eles, inclusive àqueles em regime de meio período (a cada ano que passa, esse benefício custa à empresa mais do que o café). Um plano de opção de compra de ações permite que os funcionários participem do sucesso financeiro da empresa, que

cumpriu seu compromisso de contratar 10 mil veteranos e cônjuges de militares em 2016. Em 2013, os funcionários doaram 630 mil horas de serviço comunitário e, após atingir essa marca, a empresa comprometeu-se a superar um milhão de horas até 2015.

A Fundação Starbucks, criada em 1997 para “criar esperança, descobertas e oportunidades nas comunidades”, tem como foco principal apoiar programas de alfabetização para crianças e famílias nos Estados Unidos e no Canadá, bem como instituições de caridade em todo o mundo. Em 2013, a fundação doou US\$ 8,7 milhões a 144 organizações sem fins lucrativos em escala mundial. A Starbucks doou mais de US\$ 11 milhões para o Fundo Global por meio de uma parceria com a PRODUCT(RED), uma iniciativa global para ajudar a combater a propagação do HIV na África.

**Ética nas fontes de suprimento.** a Starbucks firmou parceria com a organização não governamental Conservation Internacional (CI) e segue a Coffee and Farmer Equity (C.A.F.E.) Practices, um programa abrangente de compra de café que visa a adquirir produto de alta qualidade de agricultores que atendem a padrões sociais, econômicos e ambientais. Dos 396 milhões de libras de café que a empresa comprou em 2013, 95% vieram de fontes éticas de suprimento. Ela atua continuamente junto aos agricultores para implementar métodos responsáveis como o plantio de árvores às margens dos rios e o uso de técnicas de cultivo à sombra para ajudar a preservar as florestas. Ao longo dos anos, a Starbucks investiu mais de US\$ 70 milhões em programas e atividades de cooperação com agricultores.

**Meio ambiente.** a Starbucks é considerada líder em iniciativas verdes pela construção de edifícios verdes com certificação LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), redução do desperdício e melhoria da conservação da água. O primeiro copo reciclado feito com 10% de fibra pós-consumo — que a empresa levou 10 anos para desenvolver — e uma nova luva de papel para copos quentes que requer menos materiais na fabricação preservam aproximadamente 100 mil árvores por ano. Agora, a equipe trabalha para garantir que os clientes adotem a reciclagem. Jim Hanna, diretor de impacto ambiental da Starbucks entre 2005 e 2016, explicou: “[Starbucks] define um copo reciclável não pela matéria-prima com que ele é feito, mas pelo acesso que nossos clientes realmente têm aos serviços de reciclagem”. A meta da Starbucks é tornar 100% de seus copos reciclados ou reutilizados.

Howard Schultz deixou o cargo de CEO em 2000, mas retornou como CEO, presidente e *chairman* em 2008 para ajudar a restaurar o crescimento e o entusiasmo da poderosa rede, permanecendo até

2018. Mais de três bilhões de clientes passam pelas mais de 20 mil lojas Starbucks em mais de 65 países anualmente. Em 2013, a empresa já contava com mais de 200 mil funcionários e atingiu US\$ 14,9 bilhões em receita. Para atingir suas metas de crescimento internacional, Schultz afirmou que a Starbucks deveria manter a paixão pelo café e um senso de humanidade, além de continuar a provar que a empresa 'representa mais do que meros lucros'.

## Questões

1. A Starbucks tem se empenhado para agir de forma ética e responsável. Ela foi eficaz em comunicar seus esforços aos consumidores? Os consumidores acreditam que a Starbucks é uma empresa responsável? Por quê?
2. Qual é o limite que uma empresa como a Starbucks impõe a seu apoio a programas socialmente responsáveis? Por exemplo,

quanto de seu orçamento anual deveria ser destinado a esses programas? Quanto tempo os funcionários deveriam dedicar a eles? Quais programas deveriam ser apoiados?

3. Como você avalia os resultados dos programas socialmente responsáveis da Starbucks?

Fontes: SCHULTZ, Howard. Dare to Be a Social Entrepreneur. *Business 2.0*, dez. 2006, p. 87; IWATA, Edward. Owner of Small Coffee Shop Takes on Java Titan Starbucks. *USA Today*, 20 dez. 2006; Staying Pure: Howard Schultz's Formula for Starbucks. *Economist*, 25 fev. 2006, p. 72; ANDERSON, Diane. Evolution of the Eco Cup. *Business 2.0*, jun. 2006, p. 50; HOROVITZ, Bruce. Starbucks Nation. *USA Today*, 19 maio 2006; HOWARD, Theresa. Starbucks Takes Up Cause for Safe Drinking Water. *USA Today*, 2 ago. 2005; SCHULTZ, Howard; YANG, Dori Jones. *Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*. Nova York: Hyperion, 1997; MARCOTT, Amy. At MIT-Starbucks Symposium, Focus on Holistic Approach to Recycling. *Slice of MIT*, 12 maio 2010. Disponível em: <www.alum.mit.edu>. Acesso em: 28 set. 2018; Starbucks Global Responsibility Report 2013; Starbucks 2013 Annual Report.

## EXCELÊNCIA EM Marketing

### Virgin Group

A Virgin surgiu com estrondo nos palcos britânicos na década de 1970 com a inovadora gravadora Virgin Records, uma criação de Richard Branson, que assinou contrato com artistas desconhecidos e iniciou uma maratona de relações públicas que persiste até os dias de hoje. O extravagante Branson vendeu a Virgin Records em 1992, mas seguiu criando mais de 400 empresas pelo mundo com receitas combinadas que superaram US\$ 24 bilhões em 2012.

O nome Virgin — a terceira marca mais respeitada na Grã-Bretanha — e a personalidade de Branson ajudaram a vender bens e serviços tão diversos quanto aviões, trens, serviços financeiros, música, celulares, carros, vinho, editoras e equipamentos médicos. O Virgin Group procura por novas oportunidades em mercados nos quais os clientes são mal-atendidos mesmo quando pagam caro e nos quais a concorrência é complacente. Branson explicou: "Onde quer que encontremos isso, existe uma clara área de oportunidade para a Virgin fazer um trabalho muito melhor do que a concorrência. Levamos confiança, inovação e atendimento amistoso ao cliente onde não existe nada disso".

Alguns analistas de marketing e finanças apontam que Branson está diluindo a marca, abraçando negócios demais. Tem havido alguns tropeços: produtos como Virgin Cola, Virgin Cosmetics, Virgin Vodka e Virgin Brides simplesmente desapareceram. Mas, apesar da diversidade, todas as linhas denotam qualidade, inovação e diversão.

Um mestre em golpes de publicidade estratégica, Branson sabia que os fotógrafos tinham um trabalho a fazer e apareceriam em seus eventos, desde que tivessem uma boa razão para isso. Ele pegou um voo da enfadonha e cara British Airways vestindo um uniforme de piloto da Primeira Guerra Mundial para anunciar a formação da Virgin Atlantic em 1984. O voo inaugural da Virgin decolou carregado de celebridades e profissionais de mídia, além de uma banda, garçons do restaurante parisiense Maxim's vestindo fraque e gravata branca e champanhe à vontade. A festa em pleno ar teve cobertura da imprensa internacional e gerou milhões de dólares em publicidade gratuita.

Quando lançou a Virgin Cola nos Estados Unidos em 1998, Branson dirigiu um tanque do exército pela Quinta Avenida, em Nova York, o que lhe rendeu entrevistas em todos os programas de TV na manhã seguinte. Em 2002, ele mergulhou na Times Square suspenso por um guindaste para anunciar seu negócio de telefonia móvel. Em 2004, ao

lançar uma linha de modernos aparatos tecnológicos chamada Virgin Pulse, Branson novamente foi o centro das atenções ao aparecer em uma boate de Nova York usando calças justas cor da pele e um tocador de CD portátil estrategicamente posicionado. Ele participou de coletivas de imprensa vestindo traje de astronauta ou asas de anjo, cruzou o Canal da Mancha em um carro anfíbio e até mostrou seu traseiro para a imprensa quando a Virgin Atlantic aterrissou no Canadá pela primeira vez. Seu bom humor e sua personalidade extravagante atraem a atenção da mídia e a admiração de clientes em todo o mundo. Sabe-se que a cobertura de imprensa dada à Virgin equivale a US\$ 1,6 bilhão em valor de mídia por ano.

Embora ele dispense a tradicional pesquisa de mercado, Branson mantém-se atendido por meio de contato constante com os clientes. Assim que montou a Virgin Atlantic, ele convidava 50 clientes por mês para conversar com eles e obter seu feedback. Ele aparecia em aeroportos para interagir com os clientes e, se um avião se atrasasse, distribuía vales-presente para compras em uma Virgin Megastore ou descontos em futuras viagens.

Uma fundação sem fins lucrativos chamada Virgin Unite começou a tratar problemas globais, sociais e ambientais com uma abordagem empreendedora. Uma equipe de cientistas, empresários e entusiastas ambientais prestam consultoria à Virgin com o objetivo de mudar a maneira como "vivemos e trabalhamos para ajudar a melhorar a vida das pessoas". Esse esforço evoluiu para a Virgin Green Fund, que investe nos setores de energia renovável e eficiência energética. Em 2007, foi criado o *Earth Challenge* (desafio da Terra) para premiar com US\$ 25 milhões qualquer pessoa ou grupo que desenvolva uma forma segura, de longo prazo e comercialmente viável para remover gases de efeito estufa da atmosfera. As invenções apresentadas são examinadas por uma equipe de cientistas, professores e ambientalistas.

Nomeado cavaleiro pela rainha da Inglaterra, Sir Richard nunca faz nada pequeno ou discreto. Certa vez, ele disse: "Elogie generosamente as pessoas e elas florescerão; critique-as e elas murcharão". Essa filosofia o levou a muitos sucessos tanto nos negócios como na vida. Seja buscando um novo negócio, seja gerando publicidade em seu estilo característico, seja encorajando pesquisas para ajudar o planeta, Branson causa alarde.



## Questões

1. Como a Virgin é inigualável em sua missão de ser uma empresa socialmente responsável e sustentável?
2. Discuta a contradição entre o impacto ambiental negativo provocado pela Virgin (via transporte aéreo e ferroviário) e as iniciativas de comunicação verde como a *Earth Challenge*?

Fontes: ELKIND, Peter. Branson Gets Grounded. *Fortune*, 5 fev. 2007, p. 13–14; DEUTSCHMAN, Alan. The Enlightenment of Richard Branson. *Fast Company*, set.

2006, p. 49; SERWER, Andy. Do Branson's Profits Equal His *Joie de Vivre*? *Fortune*, 17 out. 2005, p. 57; CAPELL, Kerry; ZELLNER, Wendy. Richard Branson's Next Big Adventure. *BusinessWeek*, 8 mar. 2004, p. 44–45; WELLS, Melanie. Red Baron. *Forbes*, 3 jul. 2000, p. 151–60; HILL, Sam; RIFKIN, Glenn. *Radical Marketing*. Nova York: HarperBusiness, 1999; Branson Pledges Three Billion Dollars to Develop Cleaner Energy. *Terra Daily*, 21 set. 2006; WACHMAN, Richard. Virgin Brands: What Does Richard Branson Really Own? *The Guardian*, 7 jan. 2012; GALLO, Carmine. The Key to a Lasting Relationship in Business and in Marriage. *Forbes*, 10 abr. 2014; Virgin. Disponível em: <www.virgin.com>. Acesso em: 28 set. 2018.

## ESTUDO DE Caso

### Ama: uma água, uma causa

O tripé da sustentabilidade (*triple bottom line*), termo cunhado por John Elkington em 1999, envolve o cuidado das organizações com questões ambientais, sociais e econômicas no desenvolvimento de suas atividades. Em geral, é dada maior ênfase em temas relacionados ao meio ambiente (produtos orgânicos, reciclagem, uso mais eficiente de matérias-primas etc.), porém, as questões sociais também figuram entre as grandes preocupações por parte das organizações. Entre elas, há um sério problema social que ocorre em diversas partes do mundo: a falta de acesso à água potável.

De acordo com o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), no mundo todo, cerca de 2,1 bilhões de pessoas não têm acesso a serviços de abastecimento de água potável. No Brasil, essa população está concentrada em áreas rurais, sendo 35 milhões de brasileiros sem acesso a água tratada em suas residências. A falta de saneamento e de água tratada está associada a doenças e enfermidades como diarreia, cólera, disenteria, hepatite A e febre tifoide. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), 28 mil pessoas morrem por ano no Brasil de doenças provocadas por água contaminada, número que corresponde a 2,3% do total de mortes (para efeito de comparação, na Áustria, Itália e Dinamarca, apenas 0,1% das mortes é decorrente de doenças por água contaminada).

“Água potável, saneamento eficaz e higiene são fundamentais para a saúde de cada criança e cada comunidade — e, por isso, essenciais para a construção de sociedades mais fortes, mais saudáveis e mais equitativas”, afirmou Anthony Lake, diretor executivo do Unicef. “Ao melhorarmos, hoje, esses serviços nas comunidades mais desfavorecidas e para as crianças mais desfavorecidas, estamos dando-lhes uma oportunidade mais justa para que possam ter um futuro melhor”. (UNICEF, 2017.)

Diante desse cenário, em 22 de março de 2017, Dia Mundial da Água, a Ambev lançou a água mineral Ama com o seguinte propósito:

Somos uma iniciativa coletiva. Acreditamos que juntos podemos ajudar a levar água potável a quem não tem. Por isso, estamos aqui para oferecer uma água mineral diferente. Ao beber Ama, você leva água a quem precisa. (AMA, 2017.)

A Ama é uma água mineral comercializada em garrafas plásticas de 500 ml, com preço similar ao das outras marcas. Desde o início, houve a preocupação da empresa na escolha de fontes de água que não estivessem em situação de estresse hídrico (ou com potencial para tal). A escolha da marca teve forte relação com a água em si, uma vez que *ama* é o prefixo de várias palavras que significam ‘chuva’ na língua tupi. Além disso, a água é a principal matéria-prima utilizada pela Ambev. Diferente das outras marcas dessa empresa, a Ama foi criada pela área de sustentabilidade, no formato de um negócio social, em parceria com a Fundação Avina e o Sistema Integrado de

Saneamento Rural (Sisar), que administra os sistemas de água rurais do Ceará, como a perfuração de poços. Sobre a proposta “100% dos nutrientes vão para o consumidor” e “100% do lucro vai para projetos de acesso à água potável” (AMA, 2017), todo o lucro é de fato revertido para projetos que visam a levar água potável a comunidades do semiárido brasileiro, onde algumas famílias perdem até seis horas por dia para buscá-la. A região abriga um número expressivo de brasileiros que se encontram em estado de extrema pobreza (59%). Além disso, dos nove estados nordestinos, metade possui 85% da área no semiárido, local assolado pela ausência e escassez de chuvas e pela pequena profundidade do solo, que dificulta a absorção da água da chuva. Das vendas totais, são descontados os custos de produção e transporte (45%), impostos (25%), vendas e marketing (5%), resultando em um lucro aproximado de 25%. Esse processo é auditado pela KPMG, sendo possível conferir, em tempo real, o *lucrómetro*\* da empresa no site da marca (<https://www.aguaama.com.br/>).

Atualmente, a marca já apoiou 14 projetos em 11 municípios de quatro estados da região Nordeste, beneficiando um total de 9.436 pessoas. No Ceará, estado que possui o maior território caracterizado pelo semiárido, os projetos foram implementados nos municípios de Alcântaras, Aiuaba, Capistrano, Farias Brito, Itapipoca, Jaguaruana e Quixeramobim. Já no Piauí, três projetos foram implementados no município de Inhumas. Em Pernambuco foram dois projetos, nos municípios de Pesqueira e Sertânia. Por fim, um projeto foi desenvolvido na comunidade de Mocambo, em Seabra (BA). Em todos os casos, são geridos pela própria comunidade, em um modelo autossustentável, estimulando assim seu empoderamento e autossuficiência.

Além da construção de poços, cisternas, irrigação de hortas e revitalização de sistemas de água já existentes, foi realizada uma parceria com uma empresa para a instalação de placas solares, barateando assim os custos com energia para distribuição da água.

Outra iniciativa é a parceria com a Yunus Negócios Sociais, por meio da qual foi criada a ‘Aceleradora Ama’, com o objetivo de impulsionar ideias que ajudem a solucionar o problema de acesso à água. Até o momento, foram selecionados quatro projetos inovadores para geração, tratamento e distribuição de água, de empreendedores do Ceará, Bahia, Estados Unidos e Itália.

Além dos resultados, o caso Ama se diferencia por olhar para além da organização, entendendo como utilizar seus ativos em prol de um problema social. A conexão da água com as atividades da Ambev e a solução de problemas sociais críticos revela que há espaço para a geração de valor compartilhado por meio de iniciativas que contemplem empresas e a sociedade na busca de um desenvolvimento sustentável para todos.

\* Até o término deste estudo de caso, o valor estava em torno de R\$ 2,7 milhões.

## Questões

1. A marca Ama ainda é pouco conhecida pelos consumidores, e mesmo alguns que já a viram ou a compraram não conhecem a iniciativa e os benefícios sociais implícitos. Por outro lado, se a marca investir mais em comunicação (propaganda, por exemplo), isso reduzirá o lucro, destinado aos projetos de acesso à água. Diante desse dilema, quais ações você sugeriria para aumentar o alcance da marca?
2. A Ama colabora substancialmente para que a Ambev alcance o 6º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU: garantir disponibilidade e manejo sustentável da água bem como saneamento para todos. Quais outras iniciativas poderiam ser propostas pela Ambev para ajudar no suporte a esse mesmo objetivo?
3. Pensando no *triple bottom line*, quais críticas podem ser feitas à iniciativa da água mineral Ama? Quais aspectos ambientais, sociais e/ou econômicos poderiam ser melhorados ou repensados?

## Autoras

**Isabelle Cristina Galindo Curvelo:** estudante de mestrado em administração na FEA-USP, com interesse em pesquisa em sustentabilidade, gestão de portfólio e desenvolvimento de produtos.

**Kavita Miadaira Hamza:** doutora em administração pela USP e professora da FEA-USP, com interesse em pesquisa em sustentabilidade e ética em marketing.

**Sofia Batista Ferraz:** doutora em administração pela FEA-USP e professora da ESPM e da Eaesp-FGV, com interesse em pesquisa em comportamento do consumidor, sustentabilidade, gênero e serviços em marketing.

*Fontes:* AGÊNCIA ESTADO. OMS: água contaminada mata 28 mil por ano no País. *G1*, 30 jun. 2007. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Brasil/0,,MUL629327-5598,00-OMS+AGUA+CONTAMINADA+MATA+MIL+POR+ANO+NO+PAIS.html>>. Acesso em: 2 out. 2018; AMA. *Site institucional*, 2017. Disponível em: <<http://www.aguaama.com.br/#o-projeto>> Acesso em: 10 out. 2018; ASA – Articulação Semáforo Brasileiro. *Site institucional*. Disponível em: <<http://www.asabrazil.org.br/semiarido>>. Acesso em: 2 out. 2018; ELKINGTON, John. Triple Bottom-line Reporting: Looking for Balance. *Australian CPA*, v. 69, n. 2, p. 18, mar. 1999; GARCIA, Maria Fernanda. 35 milhões de brasileiros não têm acesso à água tratada. *Observatório do Terceiro Setor*, 21 jul. 2017. Disponível em: <<https://observatorio3setor.org.br/carrossel/35-milhoes-de-brasileiros-nao-tem-acesso-agua-tratada/>>. Acesso em: 2 out. 2018; HERZOG, Ana Luíza. Por que cada vez mais empresas apostam no marketing de causa. *Revista Exame*, 21 jan. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/lucro-com-causa/>>. Acesso em: 2 out. 2018; MOURA, Marcelo. SXSW 2018: o que a Ambev lucrou em um ano de negócio sem fins lucrativos. *Época Negócios*, 10 mar. 2018. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/SXSW/noticia/2018/03/o-que-ambev-lucrou-em-um-ano-de-negocio-sem-fins-lucrativos.html>>. Acesso em: 2 out. 2018; UNICEF. 6,2 milhões de brasileiros não tem água potável em casa... *Unicef*, 13 jul. 2017. Disponível em: <[https://www.unicef.org/brazil/pt/media\\_36643.html](https://www.unicef.org/brazil/pt/media_36643.html)>. Acesso em: 2 out. 2018.

# Apêndice

## Ferramentas para controle de marketing

Neste apêndice, fornecemos orientações e critérios detalhados sobre a melhor forma de realizar vários procedimentos de controle de marketing.

### CONTROLE DE PLANO ANUAL

Quatro conjuntos de análises podem ser úteis para o controle de plano anual.

**ANÁLISE DE VENDAS** A **análise de vendas** mensura e avalia as vendas reais em relação às metas. Duas ferramentas específicas fazem com que essa análise funcione adequadamente.

A **análise de variação de vendas** mede a contribuição relativa de diferentes fatores para uma falha no desempenho de vendas. Suponhamos que o plano anual demandasse a venda de quatro mil produtos no primeiro trimestre ao preço unitário de US\$ 1, perfazendo uma receita total de US\$ 4 mil. Ao final do trimestre, apenas três mil produtos foram vendidos a US\$ 0,80 por unidade, perfazendo uma receita total de US\$ 2,4 mil. Quanto da falha no desempenho de vendas pode ser atribuído à redução de preço e quanto à diminuição de volume? O cálculo a seguir responde à pergunta:

$$\begin{array}{r} \text{Variação pela redução de preço: (US\$ 1,00 – US\$ 0,80) (3.000)} = \$ 600 \quad 37,5\% \\ \text{Variação pela diminuição de volume: (US\$ 1,00) (4.000 – 3.000)} = \$1.000 \quad 62,5\% \\ \hline = \$1.600 \quad 100,0\% \end{array}$$

Quase dois terços da variação devem-se ao não cumprimento da meta de volume. A empresa deve analisar cuidadosamente por que não conseguiu atingir o volume de vendas esperado.

A **análise de vendas locais** estuda produtos, territórios e outros fatores específicos que deixaram de gerar as vendas esperadas. Suponhamos que a empresa efetue vendas em três territórios, e as vendas estimadas sejam de 1.500 unidades, 500 unidades e 2.000 unidades, respectivamente. Os volumes reais foram 1.400 unidades, 525 unidades e 1.075 unidades, respectivamente. Em outras palavras, o território 1 mostrou uma defasagem de 7% em relação às vendas esperadas; o território

2, uma melhoria de 5% sobre as expectativas; e o território 3, uma queda de 46%! O território 3 é o que causa o maior dos problemas. Talvez o representante de vendas nessa área deixe a desejar, um grande concorrente tenha entrado nesse mercado ou o negócio por lá esteja em recessão.

**ANÁLISE DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO** As vendas de uma empresa não revelam como está o seu desempenho em relação ao da concorrência. Para isso, a administração pode escolher uma de três maneiras para acompanhar sua participação de mercado.

A **participação de mercado total** expressa as vendas da empresa em relação às vendas totais do mercado. A **participação de mercado qualificado** são as vendas como uma porcentagem das vendas totais para o mercado qualificado. O **mercado qualificado** representa todos os compradores que podem e estão dispostos a comprar o produto, e a participação de mercado qualificado é sempre maior do que a participação de mercado total. Uma empresa poderia captar 100% de seu mercado qualificado e, ainda assim, ter uma parcela relativamente pequena do mercado total. A **participação de mercado relativa** é a participação de mercado em relação ao maior concorrente. A participação de mercado relativa de exatamente 100% significa que a empresa está empatada na liderança; mais de 100% indica um líder de mercado. Um aumento na participação de mercado relativa significa que uma empresa está ganhando de seu principal concorrente.

As conclusões da análise de participação de mercado, no entanto, estão sujeitas a qualificações:

- **A suposição de que forças externas afetam todas as empresas da mesma forma nem sempre é verdadeira.** O relatório do U.S. Surgeon General, órgão americano responsável pela proteção e promoção da saúde pública, sobre as consequências nefastas do fumo reduziu as vendas totais de cigarro, mas não igualmente para todas as empresas.
- **A suposição de que o desempenho de uma empresa deve ser avaliado em função do desempenho médio de todas as empresas nem sempre é válida.** O desempenho de uma empresa é mais bem avaliado em comparação com o de seus concorrentes mais próximos.
- **Se uma nova empresa entra em um setor, a participação de cada empresa operante no mercado pode cair.** Um declínio em participação de mercado pode não significar que o desempenho de uma empresa é pior do que o de qualquer outra. A perda de participação depende do grau em que a nova empresa atinge os mercados específicos de outra.
- **Às vezes, uma queda de participação de mercado é deliberadamente engendrada para melhorar os lucros.** Por exemplo, a administração pode abandonar clientes ou produtos não rentáveis.
- **A participação de mercado pode oscilar por vários motivos secundários.** Por exemplo, pode ser afetada pelo fato de uma grande venda ocorrer no último dia do mês ou no início do mês seguinte. Nem todas as oscilações em participação de mercado têm implicações de marketing.<sup>76</sup>

Uma maneira útil de analisar movimentações em participação de mercado leva em conta quatro componentes:

$$\text{Participação de mercado total} = \text{Penetração por cliente} \times \text{Fidelidade do cliente} \times \text{Seletividade do cliente} \times \text{Seletividade de preço}$$

em que:

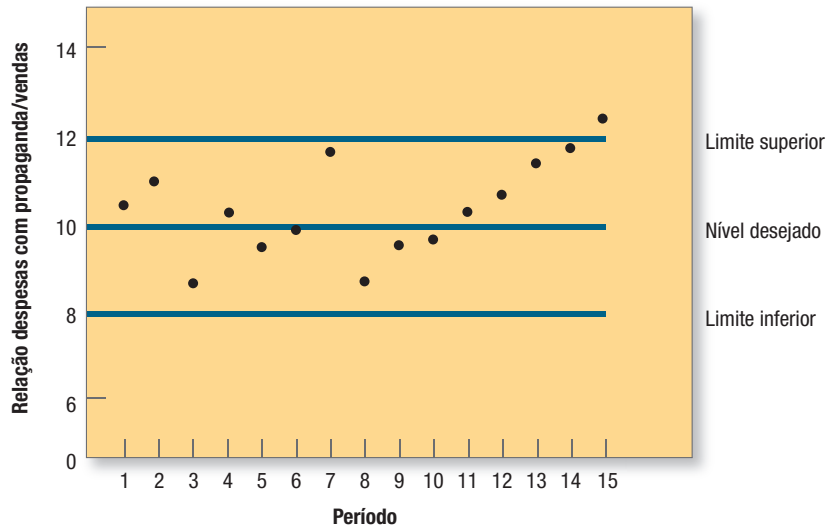
<i>Penetração por cliente</i>	Porcentagem de todos os clientes que compram da empresa
<i>Fidelidade do cliente</i>	Compras que os clientes fazem em uma empresa em relação ao total que eles compram de todos os fornecedores dos mesmos produtos
<i>Seletividade do cliente</i>	Volume médio da compra que o cliente faz em uma empresa em relação ao volume médio de compras do cliente em uma empresa média
<i>Seletividade de preço</i>	Preço médio cobrado pela empresa em relação ao preço médio cobrado por todas as empresas

Agora, suponhamos que a participação de mercado em dólares da empresa caia durante determinado período. A equação da participação de mercado total fornece quatro explicações possíveis: a empresa perdeu alguns clientes (menor penetração por cliente); os clientes existentes passaram a comprar menos da empresa (menor fidelidade do cliente); os clientes remanescentes da empresa compram volumes menores (menor seletividade do cliente); ou o preço da empresa caiu em relação ao da concorrência (menor seletividade de preço).

**ANÁLISE DAS DESPESAS DE MARKETING EM RELAÇÃO ÀS VENDAS** O controle de plano anual exige a verificação de que a empresa não gasta demais para atingir as metas de vendas. O principal índice a observar é o de *despesas de marketing em relação às vendas*. Em uma empresa, essa proporção era de 30%, divididos em cinco componentes de despesas/vendas: força de vendas/vendas (15%), propaganda/vendas (5%), promoção de vendas/vendas (6%), pesquisa de mercado/vendas (1%) e administração de vendas/vendas (3%).

Flutuações fora da faixa normal são motivo de preocupação. A administração tem de acompanhar as flutuações período a período em cada relação por meio de um *gráfico de controle* (veja Figura 23.5). Esse gráfico mostra que a relação despesas de propaganda/vendas costuma oscilar entre 8 e 12%, digamos em 99% das vezes. No 15º período, porém, a razão excedeu o limite superior de controle. Ou (1) a empresa ainda tem bom controle das despesas e essa situação representa um raro evento fortuito ou (2) a empresa perdeu o controle sobre essa despesa e deve descobrir a causa. Se não há investigação, o risco é que alguma mudança real tenha ocorrido e a empresa fique para trás.

Figura 23.5 Modelo de gráfico de controle



Os gerentes devem fazer observações sucessivas, mesmo dentro dos limites de controle superior e inferior. Note, na Figura 23.5, que o nível da relação despesas/vendas aumentou de modo constante desde o 8º período. A probabilidade de encontrar seis aumentos sucessivos no que deveriam ser eventos isolados é de apenas uma em 64.<sup>77</sup> Esse padrão incomum deveria levar a uma investigação um pouco antes da 15ª observação.

**ANÁLISE FINANCEIRA** Os profissionais de marketing devem analisar as relações despesas/vendas em uma estrutura financeira geral para determinar como e onde a empresa está ganhando dinheiro. Eles podem, e isso é cada vez mais comum, usar a análise financeira para encontrar estratégias rentáveis, além de estimular vendas.

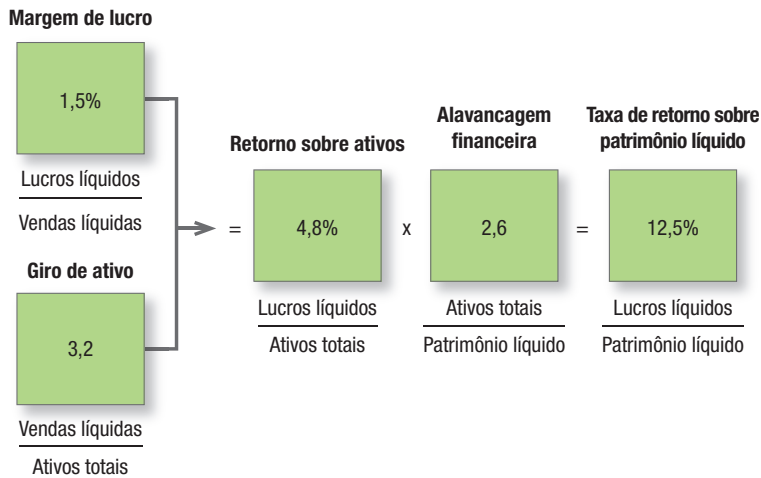
A gerência utiliza análise financeira para identificar os fatores que afetam a *taxa de retorno sobre o patrimônio líquido* da empresa.<sup>78</sup> Os principais fatores são mostrados na Figura 23.6, associados a números ilustrativos para uma grande rede de varejo. O varejista obtém um retorno de 12,5% sobre o patrimônio líquido. Esse retorno é o produto de duas razões, o *retorno sobre os*



ativos da empresa e sua *alavancagem financeira*. Para aumentar seu retorno sobre o patrimônio líquido, a empresa deve aumentar a razão lucros líquidos/ativos ou a razão ativos/patrimônio líquido. A empresa deve analisar a composição de seus ativos (caixa, contas a receber, estoque, fábrica e equipamentos) e verificar se pode melhorar sua gestão de ativos.

O retorno sobre os ativos é o produto de duas razões: a *margem de lucro* e o *giro de ativos*. A margem de lucro na Figura 23.6 parece baixa; ao passo que o giro do ativo parece normal. O executivo de marketing pode tentar melhorar o desempenho de duas maneiras: (1) aumentar a margem de lucro pelo aumento de vendas ou pela redução de custos e (2) aumentar o giro dos ativos pelo aumento de vendas ou pela redução de ativos (estoque, contas a receber), dado que o nível de vendas permanecesse estável.

**Figura 23.6** Modelo financeiro de retorno sobre patrimônio líquido



## CONTROLE DE LUCRATIVIDADE

**ANÁLISE DE LUCRATIVIDADE DE MARKETING** Ilustraremos as etapas na análise de lucratividade de marketing com o seguinte exemplo: o diretor de marketing de um fabricante de cortador de grama quer determinar a rentabilidade de vender por três tipos de canal de varejo: lojas de ferragens, lojas de jardinagem e lojas de departamento. A demonstração de lucros e perdas da empresa é mostrada na Tabela 23.11.

**Tabela 23.11** Demonstração simplificada de lucros e perdas

Vendas		US\$ 60.000
Custo de mercadorias vendidas		39.000
Margem bruta		US\$ 21.000
Despesas		
Salários	US\$ 9.300	
Aluguel	3.000	
Suprimentos	3.500	
		15.800
Lucro líquido		US\$ 5.200

**Etapa 1: Identificar despesas funcionais** Suponhamos que as despesas listadas na Tabela 23.11 sejam incorridas para vender, anunciar, embalar e entregar o produto, faturar e cobrar por isso. A primeira tarefa é mensurar quanto de cada despesa foi incorrida em cada atividade.

Suponhamos que a maior parte da despesa salarial tenha ido para representantes de vendas e o restante, para um gerente de propaganda, um assistente de embalagem e entrega e um assistente administrativo. Assuma que a decomposição dos US\$ 9,3 mil seja US\$ 5,1 mil, US\$ 1,2 mil, US\$ 1,4 mil e US\$ 1,6 mil, respectivamente. A Tabela 23.12 mostra a alocação da despesa de salários para essas quatro atividades.

**Tabela 23.12** Mapeamento de despesas em despesas funcionais

Despesas	Total	Vendas	Propaganda	Embalagem e entrega	Faturamento e cobrança
Salários	US\$ 9.300	US\$ 5.100	US\$ 1.200	US\$ 1.400	US\$ 1.600
Aluguel	3.000	–	400	2.000	600
Suprimentos	3.500	400	1.500	1.400	200
	US\$ 15.800	US\$ 5.500	US\$ 3.100	US\$ 4.800	US\$ 2.400

A Tabela 23.12 também mostra a conta de aluguel de US\$ 3 mil alocados para as quatro atividades. Visto que os representantes de vendas trabalham fora do escritório, nada da despesa com aluguel é alocada às vendas. A maioria das despesas com espaço físico e equipamentos alugados são para embalagem e entrega. A conta de suprimentos cobre materiais promocionais, materiais de embalagem, compra de combustível para fazer entregas e material de escritório. Os US\$ 3,5 mil nessa conta são transferidos para usos funcionais dos suprimentos.

**Etapa 2: Alocar despesas funcionais para entidades de marketing** A tarefa seguinte é medir quanto do custo funcional foi associado à venda por meio de cada tipo de canal. Analise o esforço de vendas, indicado pelo número de vendas em cada canal na coluna de vendas da Tabela 23.13. Ao todo, 275 visitas de vendas foram feitas durante o período. Visto que a despesa total de vendas chegou a US\$ 5,5 mil (Tabela 23.13), a despesa de vendas média foi de US\$ 20 por visita.

**Tabela 23.13** Bases para alocação de despesas funcionais por canais

Tipo de canal	Vendas	Propaganda	Embalagem e entrega	Faturamento e cobrança
Lojas de ferragens	200	50	50	50
Lojas de jardinagem	65	20	21	21
Lojas de departamento	10	30	9	9
	275	100	80	80
Despesa funcional/N. de unidades	US\$ 5.500	US\$ 3.100	US\$ 4.800	US\$ 2.400
	275	100	80	80
É igual a	US\$ 20	US\$ 31	US\$ 60	US\$ 30

Podemos alocar despesas de propaganda de acordo com o número de anúncios dirigidos a cada canal. Considerando que havia 100 anúncios no total, cada um custou em média US\$ 31.

A despesa com embalagem e entrega é alocada de acordo com o número de pedidos feitos por tipo de canal. Essa mesma base foi usada para a alocação da despesa de faturamento e cobrança.

**Etapa 3: Preparar uma demonstração de lucros e perdas para cada entidade de marketing** Agora podemos preparar uma demonstração de lucros e perdas por tipo de canal (Tabela 23.14). Uma vez que as lojas de ferragens responderam por metade das vendas totais (US\$ 30 mil de US\$ 60 mil), cobramos desse canal a metade do custo de mercadorias vendidas (US\$ 19,5 mil de US\$ 39 mil). Isso significa uma margem bruta de US\$ 10,5 mil das lojas de ferragens. Desse valor, deduzimos as proporções de despesas funcionais consumidas pelas lojas de ferragens.

De acordo com a Tabela 23.13, as lojas de ferragens receberam 200 do total de 275 visitas de vendas. A um valor imputado de US\$ 20 por visita, as lojas de ferragens devem arcar com uma despesa de vendas de US\$ 4 mil. A Tabela 23.13 também mostra que essas lojas foram alvo de 50 anúncios. A US\$ 31 por anúncio, devem arcar com US\$ 1.550 de propaganda. O mesmo raciocínio se aplica ao cálculo da participação em outras despesas funcionais.

**Tabela 23.14** Demonstrações de lucros e perdas por canais

	Vendas Lojas de ferragens	Lojas de jardinagem	Lojas de departamento	Toda a empresa
Vendas	US\$ 30.000	US\$ 10.000	US\$ 20.000	US\$ 60,000
Custo de mercadorias vendidas	19.500	6.500	13.000	39.000
Margem bruta	US\$ 10.500	US\$ 3.500	US\$ 7.000	US\$ 21.000
Despesas				
Vendas (US\$ 20 por visita)	US\$ 4.000	US\$ 1.300	US\$ 200	US\$ 5,500
Propaganda (US\$ 31 por anúncio)	1.550	620	930	3.100
Embalagem e entrega (US\$ 60 por pedido)	3.000	1.260	540	4.800
Faturamento e cobrança (US\$ 30 por pedido)	1.500	630	270	2.400
Despesas totais	US\$ 10.050	US\$ 3.810	US\$ 1.940	US\$ 15.800
Lucro ou prejuízo líquido	US\$ 450	US\$ (310)	US\$ 5.060	US\$ 5.200

O resultado é que as lojas de ferragens originaram US\$ 10.050 do total das despesas. Subtraindo-se esse valor da margem bruta, descobrimos que o lucro de vender pelo canal de lojas de ferragens é de apenas US\$ 450.

Repita essa análise para os outros canais. A empresa perde dinheiro quando vende por lojas de jardinagem e obtém praticamente todo o seu lucro das lojas de departamento. Observe que as vendas brutas não são um indicador confiável dos lucros líquidos de cada canal.

**DETERMINAÇÃO DE AÇÃO CORRETIVA** Seria ingenuidade concluir que a empresa deve abandonar as lojas de jardinagem e de ferragens para se concentrar nas lojas de departamento. Antes de mais nada, precisamos responder às seguintes perguntas:

- Até que ponto os consumidores compram com base no tipo de ponto de venda ou com base na marca?
- Quais tendências afetam a importância relativa desses três canais?
- Qual é a eficácia das estratégias de marketing da empresa para os três canais?

Usando as respostas, a gerência de marketing pode avaliar cinco alternativas:

1. Estabelecer uma taxa especial para lidar com pedidos menores.
2. Oferecer mais suporte promocional para as lojas de jardinagem e de ferragens.
3. Reduzir as visitas de vendas e a propaganda para as lojas de jardinagem e de ferragens.
4. Ignorar as unidades de varejo mais fracas em cada canal.
5. Não fazer nada.

A análise de lucratividade de marketing indica a rentabilidade relativa de diferentes canais, produtos, territórios ou entidades de marketing. Essa análise não comprova que o melhor curso de ação seja abandonar entidades de marketing não rentáveis ou capturar a provável melhoria de lucro decorrente disso.

**CUSTOS DIRETOS VERSUS TOTAIS** Como toda ferramenta de informação, a análise de lucratividade de marketing pode indicar o caminho a ser seguido ou ser enganosa, dependendo da forma como os profissionais de marketing interpretam seus métodos e limitações. O fabricante de cortador de grama escolheu de modo um tanto arbitrário as bases para alocar as despesas funcionais a suas entidades de marketing. Ele usou o ‘número de visitas de vendas’ para alocar as despesas com vendas, gerando menos manutenção e computação de registros quando, em princípio, o ‘número de horas trabalhadas de vendas’ seria um indicador de custo mais preciso.

Uma decisão muito mais séria é alocar custos totais ou apenas custos diretos e rastreáveis ao avaliar o desempenho de uma entidade de marketing. O fabricante de cortador de grama contornou esse problema assumindo apenas os custos simples associados às atividades de marketing, mas não podemos evitar a questão nas análises de lucratividade do mundo real. Distinguímos três tipos de custo:

1. **Custos diretos.** Podemos atribuir custos diretos diretamente para as entidades de marketing adequadas. As comissões de vendas são um custo direto em uma análise de lucratividade de territórios de vendas, representantes de vendas ou clientes. Despesas de propaganda são um

custo direto em uma análise de lucratividade de produtos na medida em que cada anúncio promove um único produto. Outros custos diretos para fins específicos são os salários e as despesas de viagem da força de vendas.

2. **Custos indiretos rastreáveis.** Podemos alocar custos indiretos rastreáveis apenas indiretamente, mas em uma base plausível, para as entidades de marketing. No exemplo dado, analisamos dessa maneira a despesa com aluguel.
3. **Custos indiretos não rastreáveis.** Custos indiretos cuja alocação às entidades de marketing seja altamente arbitrária são custos indiretos não rastreáveis. Alocar despesas com 'imagem corporativa' igualmente a todos os produtos seria arbitrário, porque os produtos não são igualmente beneficiados. Alocá-las proporcionalmente às vendas dos diversos produtos também seria arbitrário, porque as vendas relativas de produtos refletem muitos fatores além da criação da imagem corporativa. Outros exemplos são os salários da alta gerência, impostos, juros e outras despesas indiretas.

Ninguém contesta a inclusão dos custos diretos na análise dos custos de marketing. Há controvérsia sobre a inclusão de custos indiretos rastreáveis, que somam sem distinção os custos que mudariam e os que não se alterariam com a escala da atividade de marketing. Se o fabricante de cortador de grama abandonasse as lojas de jardinagem, provavelmente continuaria a pagar o mesmo aluguel. Seus lucros não aumentariam imediatamente pelo montante do prejuízo incorrido em vender em lojas de jardinagem (US\$ 310).

A grande controvérsia diz respeito à possibilidade de alocar os custos indiretos não rastreáveis às entidades de marketing. Tal alocação é conhecida como *método do custeio total*, e seus defensores argumentam que, em última instância, todos os custos devem ser imputados a fim de determinar a real rentabilidade. No entanto, esse argumento confunde o uso da contabilidade na elaboração de relatórios financeiros com sua utilização na tomada de decisões gerenciais. O custeio total tem três pontos fracos principais:

1. A rentabilidade relativa das diferentes entidades de marketing pode mudar radicalmente quando trocamos uma forma arbitrária de alocar custos indiretos não rastreáveis por outra.
2. A arbitrariedade desmoraliza os gerentes, que sentem que seu desempenho é avaliado negativamente.
3. A inclusão de custos indiretos não rastreáveis poderia enfraquecer os esforços de controle de custo real.

A gestão operacional é mais eficaz no controle dos custos diretos e dos custos indiretos rastreáveis. Alocações arbitrárias de custos indiretos não rastreáveis podem levar os gerentes a gastar tempo combatendo as alocações de custo em vez de administrar bem os custos controláveis.

As empresas demonstram um crescente interesse em utilizar a análise de lucratividade, ou sua versão mais ampla, o ABC (custeio baseado em atividade, do inglês *activity-based cost accounting*), para quantificar a rentabilidade real de diversas atividades.<sup>79</sup> Os gerentes podem, então, reduzir os recursos necessários para realizar várias atividades, torná-los mais produtivos, adquiri-los a um custo menor ou aumentar os preços dos produtos que consomem pesadas quantidades de recursos de suporte. A contribuição do ABC é evitar que a gerência use apenas custos-padrão de mão de obra e materiais para alocar o custo total e fazê-la focar na captura dos custos reais de suporte a cada produto, cliente e outras entidades.



# APÊNDICE

## Plano de marketing da Sonic e exercícios

### Plano de marketing: introdução

Como profissional de marketing, você precisa de um plano de marketing eficaz para dar direcionamento e foco a sua marca, produto ou empresa. Com um plano detalhado, todo negócio está mais bem preparado para lançar um novo produto inovador ou aumentar as vendas aos clientes atuais. Organizações sem fins lucrativos também usam planos de marketing para orientar suas ações de arrecadação de fundos. Até mesmo órgãos governamentais elaboram planos de marketing para iniciativas como sensibilizar o público para uma nutrição adequada e estimular o setor de turismo.

### A FINALIDADE E O CONTEÚDO DE UM PLANO DE MARKETING

Um plano de marketing tem escopo mais limitado do que um plano de negócios, que oferece uma visão ampla da missão, dos objetivos, da estratégia e da alocação de recursos da empresa como um todo. O plano de marketing documenta como os objetivos estratégicos da organização serão alcançados por meio de estratégias e táticas específicas de marketing, tendo o cliente como ponto de partida, além de estar ligado aos planos de outros departamentos organizacionais. Suponhamos que um plano de marketing demande a venda de 200 mil unidades de determinado bem por ano. O departamento de produção precisa se equipar para fabricar esse volume de unidades, o de finanças deve arranjar recursos para cobrir as despesas, o de recursos humanos deve estar preparado para contratar e treinar pessoas, e assim por diante. Sem o nível adequado de suporte organizacional e recursos, nenhum plano de marketing tem sucesso.

Embora o tamanho e o layout variem de uma empresa para outra, de modo geral, um plano de marketing contém as seções descritas no Capítulo 2. Pequenas empresas podem criar planos de marketing mais sucintos ou menos formais, ao passo que as de grande porte exigem planos de marketing altamente estruturados. Para orientar a implementação de maneira eficaz, todas as partes do plano devem ser descritas em detalhes. Há casos em que a empresa publica seu plano de marketing na intranet para que gerentes e funcionários em diferentes locais possam consultar seções específicas e colaborar com inserções ou alterações.

### O PAPEL DA PESQUISA

Para desenvolver produtos inovadores, estratégias bem-sucedidas e programas de ação, os profissionais de marketing precisam de informações atualizadas sobre o ambiente, a concorrência e os segmentos de mercado selecionados. Com frequência, a análise de dados internos é o ponto de partida para avaliar a situação atual de marketing, complementada pela atividade de inteligência e pesquisa de mercado que investiga o mercado global, o nível de competição, questões-chave, ameaças e oportunidades. Quando o plano é colocado em vigor, os gerentes de marketing usam a pesquisa para avaliar o progresso em direção aos objetivos e identificar áreas de melhoria, caso os resultados fiquem aquém das projeções.

Por fim, a pesquisa de marketing ajuda os profissionais da área a saber mais sobre os requisitos de seus clientes, suas expectativas, percepções, satisfação e grau de fidelidade. Essa compreensão mais aprofundada fornece os alicerces para que se desenvolva uma vantagem competitiva com base em decisões bem informadas de segmentação, seleção de segmento-alvo e posicionamento. Em suma, o plano de marketing deve delinear que tipo de pesquisa de marketing será conduzido, além de quando e como os resultados serão aplicados.

## O PAPEL DOS RELACIONAMENTOS

Embora o plano de marketing mostre como a empresa estabelece e mantém relacionamentos rentáveis com os clientes, ele também afeta tanto as relações internas como as externas. Primeiro, influencia como os profissionais de marketing trabalham entre si e com outros departamentos para entregar valor e satisfazer os clientes. Em segundo lugar, afeta a maneira como a empresa trabalha com fornecedores, distribuidores e parceiros para alcançar os objetivos planejados. Terceiro, o plano influencia as relações da empresa com os demais stakeholders, incluindo órgãos reguladores do governo, a mídia e a comunidade em geral. Todos esses relacionamentos são importantes para o sucesso da organização e devem ser levados em consideração no desenvolvimento de um plano de marketing.

## DO PLANO DE MARKETING PARA A AÇÃO DE MARKETING

A maioria das empresas cria planos de marketing anuais, apesar de alguns abrangerem um período mais longo. Os profissionais de marketing começam a planejar com bastante antecedência em relação à data de implementação para que haja tempo suficiente para pesquisa de marketing, análise, avaliação gerencial e coordenação entre os departamentos. Em seguida, uma vez iniciado cada programa de ação, os gerentes monitoram os resultados em curso, investigam qualquer desvio em relação ao resultado projetado e tomam medidas corretivas quando necessário. Alguns também preparam planos de contingência para serem implementados caso surjam determinadas condições. Em virtude das inevitáveis e, por vezes, imprevisíveis transformações ambientais, os profissionais de marketing devem estar prontos para atualizar e adaptar os planos de marketing a qualquer momento.

Para implementação e controle efetivos, o plano de marketing deve definir como será medido o progresso em direção aos objetivos. Normalmente são usados orçamentos, cronogramas e indicadores de marketing para monitorar e avaliar os resultados. Com os orçamentos, podem ser comparados os gastos previstos com os realizados em determinado período. Os cronogramas permitem verificar quando as tarefas deveriam ser concluídas e quando realmente terminaram. Os indicadores de marketing acompanham os resultados reais dos programas de marketing para verificar se a empresa tem avançado em direção a seus objetivos.

## Exemplo de plano de marketing para a Sonic

Esta seção apresenta o plano de marketing da Sonic, uma empresa startup hipotética. Seu primeiro produto é o Sonic 1000, um avançado e completo smartphone multimídia. A Sonic vai competir com Apple, Samsung, LG, Motorola, HTC e outros rivais bem estabelecidos em um mercado abarrotado e em acelerada mudança, no qual os celulares têm muitos recursos de comunicação e entretenimento. As anotações explicam mais sobre o que cada seção do plano deve conter.

### 1.0 SUMÁRIO EXECUTIVO

A Sonic prepara-se para lançar um avançado smartphone multimídia, o Sonic 1000, em um mercado maduro. Podemos competir efetivamente com muitos tipos de celular porque nosso produto oferece uma combinação sem igual de características e funcionalidades avançadas a um

Esta seção resume as oportunidades de mercado, a estratégia de marketing e os objetivos de marketing e financeiros para gerentes de nível sênior que examinarão e aprovarão o plano de marketing.

preço de valor agregado muito competitivo. Visamos a segmentos específicos nos mercados de consumo e organizacional, tirando proveito do crescente interesse em um único dispositivo potente, porém acessível, com amplos benefícios de comunicação, organização e entretenimento.

O principal objetivo de marketing é atingir 1% de participação de mercado nos Estados Unidos no primeiro ano, com vendas de 800 mil unidades. Os principais objetivos financeiros são atingir receita de vendas de US\$ 200 milhões no primeiro ano, manter as perdas abaixo de US\$ 40 milhões no mesmo período e atingir o ponto de equilíbrio no início do segundo ano.

## 2.0 ANÁLISE DA SITUAÇÃO

A Sonic, fundada há 18 meses por dois conhecidos empresários com experiência em telecomunicações, está prestes a entrar no mercado altamente competitivo de smartphones. Celulares multifuncionais popularizam-se cada vez mais para uso pessoal e profissional, com mais de 968 milhões de aparelhos vendidos no mundo em 2013. A concorrência é cada vez mais intensa, enquanto a tecnologia evolui, a consolidação do setor prossegue e as pressões sobre preços espremem a rentabilidade. Para ganhar participação de mercado nesse ambiente dinâmico, a Sonic deve abordar cuidadosamente segmentos específicos com características valorizadas e planejar um produto de próxima geração para sustentar a tendência de valorização da marca.

**2.1 RESUMO DE MERCADO** O mercado da Sonic é composto por consumidores finais e usuários corporativos que preferem usar um único dispositivo potente, porém acessível, para uma comunicação totalmente funcional, armazenamento e troca de informações, organização e entretenimento em movimento. Segmentos específicos visados durante o primeiro ano incluem profissionais, corporações, estudantes, empresários e usuários médicos. A Tabela A.1 mostra como o Sonic 1000 aborda algumas das necessidades mais básicas dos segmentos-alvo de consumidores finais e empresas de forma rentável. Os benefícios adicionais de comunicação e entretenimento do produto apenas aumentam sua atratividade a esses segmentos.

A análise da situação descreve o mercado, a concorrência e a capacidade da empresa de servir os segmentos-alvo.

O resumo de mercado abrange tamanho, necessidades, crescimento e tendências. A descrição detalhada dos segmentos-alvo fornece o contexto para estratégias e programas de marketing discutidos mais adiante no plano.

**Tabela A.1** Necessidades e especificações/benefícios correspondentes do smartphone da Sonic

Segmento visado	Necessidade do consumidor	Especificações/benefícios correspondentes
Profissionais (Mercado consumidor final)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Manter contato enquanto em movimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tecnologia sem fio para enviar e receber de modo conveniente mensagens de e-mail em qualquer lugar; recurso de telefone celular para comunicação de voz em qualquer lugar.</li> </ul>
Estudantes (Mercado consumidor final)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Registrar informações enquanto em movimento.</li> <li>■ Executar muitas funções sem carregar vários equipamentos.</li> <li>■ Expressar estilo e individualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reconhecimento de voz para fazer registros sem o uso das mãos.</li> <li>■ Compatível com inúmeras aplicações e periféricos para funcionalidade conveniente e eficiente em custo.</li> <li>■ Capas de diferentes cores e padrões permite aos usuários seguir e ditar moda.</li> </ul>
Usuários corporativos (Mercado organizacional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fornecer e acessar dados críticos enquanto em movimento.</li> <li>■ Usar para tarefas proprietárias (acessar dados e funções das redes corporativas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Compatível com software amplamente disponível.</li> <li>■ Customizável para diversas tarefas e redes corporativas.</li> </ul>
Empresários (Mercado organizacional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organizar e acessar contatos, agendar visitas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Acesso sem fio e por voz para calendário e agenda para que seja fácil verificar compromissos e conectar-se com os contatos.</li> </ul>
Usuários médicos (Mercado organizacional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Atualizar, acessar e compartilhar registros médicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Registro e troca de informações por voz e sem fio para reduzir a burocracia e aumentar a produtividade.</li> </ul>

Os compradores de smartphones podem escolher entre modelos que rodam vários sistemas operacionais. O mais vendido é o Android, cujo principal concorrente é o iOS da Apple. A capacidade de armazenamento (disco rígido ou *flash drive*) é um recurso esperado; por isso, a Sonic está equipando seu primeiro produto com um drive ultrarrápido de 64 gigabytes que pode ser complementado por armazenamento extra. Os custos de tecnologia caem à medida que as capacidades se expandem, o que torna os modelos precificados por valor mais atraentes

para consumidores e usuários corporativos que querem trocar seus smartphones mais antigos por aparelhos multifuncionais mais novos e sofisticados.

**2.2 ANÁLISE DE PONTOS FORTES, PONTOS FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS** A Sonic tem vários pontos fortes pelos quais pode ser alavancada, mas seu principal ponto fraco é a falta de reconhecimento e imagem de marca. A grande oportunidade é a procura por aparelhos multifuncionais de comunicação, organização e entretenimento que ofereçam uma série de benefícios valorizados a um custo menor. Também enfrentamos a ameaça de uma concorrência cada vez mais acirrada e pressão para baixar preços.

Pontos fortes são os recursos internos que podem ajudar a empresa a alcançar seus objetivos.

**Pontos fortes** A Sonic pode ser alavancada por três importantes pontos fortes:

1. *Produto inovador* – O Sonic 1000 oferece uma combinação de características difíceis de encontrar em um único aparelho, com amplos recursos de telecomunicações e a mais alta qualidade digital de vídeo/música/armazenamento de programa de TV/reprodução.
2. *Segurança* – Nosso smartphone utiliza o sistema operacional Linux, menos vulnerável à ação de hackers e outras ameaças à segurança que podem resultar em dados roubados ou danificados.
3. *Preço* – Nosso produto custa menos do que os da concorrência — nenhum deles oferece o mesmo pacote de funcionalidades —, o que nos dá uma vantagem competitiva para atender consumidores interessados em preço.

Pontos fracos são elementos internos que podem prejudicar a capacidade da empresa de atingir seus objetivos.

**Pontos fracos** Ao esperar para entrar no mercado de smartphones até que houvesse uma consolidação considerável dos concorrentes, a Sonic aprendeu com os sucessos e os erros alheios. No entanto, temos dois principais pontos fracos:

1. *Falta de reconhecimento da marca* – A Sonic não tem nenhuma marca ou imagem estabelecida, ao contrário de Samsung, Apple, Motorola e outras. Abordaremos essa questão com intensa promoção.
2. *Unidade mais pesada e espessa* – O Sonic 1000 é ligeiramente mais pesado e espesso do que a maioria dos modelos concorrentes por incorporar muitos recursos de telecomunicações e multimídia. Para compensar essa fraqueza, enfatizaremos os benefícios de nosso produto e seu preço de valor agregado, duas atrativas forças competitivas.

As oportunidades são áreas de necessidades do consumidor ou de potencial interesse em que a empresa pode ter desempenho rentável.

**Oportunidades** A Sonic pode tirar proveito de duas principais oportunidades de mercado:

1. *Demanda crescente por aparelhos multimídia avançados com uma gama completa de funções de comunicação* – O mercado de aparelhos multimídia com tecnologia de ponta e multifuncionais vem crescendo muito rapidamente. Os smartphones já são comuns em ambientes públicos, locais de trabalho e escolas; na realidade, os usuários que compraram os primeiros modelos lançados no mercado começaram a trocá-los por versões atualizadas.
2. *Custos de tecnologia mais baixos* – Uma tecnologia moderna está disponível a um custo mais baixo do que nunca. Assim, a Sonic pode incorporar funcionalidades avançadas a um preço de valor agregado que permite lucros razoáveis.

As ameaças são desafios resultantes de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que pode levar à diminuição das vendas e dos lucros.

**Ameaças** Enfrentamos três principais ameaças no lançamento do Sonic 1000:

1. *Aumento da concorrência* – Mais empresas passaram a oferecer aparelhos com alguns, mas não todos, benefícios e características oferecidos pelo Sonic 1000. Portanto, as comunicações de marketing da Sonic devem salientar nossa clara diferenciação e preço de valor agregado.
2. *Pressão para baixar preços* – Maior concorrência e estratégias de participação de mercado têm pressionado os preços dos smartphones. Ainda assim, nosso objetivo de atingir o ponto de equilíbrio no segundo ano de vendas do modelo original é realista, considerando as margens mais baixas desse mercado.
3. *Ciclo de vida do produto reduzido* – Os smartphones estão alcançando o estágio de maturidade de seu ciclo de vida mais rapidamente do que produtos tecnológicos antecessores. Em razão desse ciclo de vida reduzido, planejamos lançar um segundo produto ainda mais multimídia no ano seguinte ao lançamento do Sonic 1000.

Nesta seção são descritos os principais concorrentes, seu posicionamento de mercado e uma visão geral de suas estratégias.

**2.3 CONCORRÊNCIA** O surgimento de smartphones bem desenhados e multifuncionais, como o iPhone da Apple, aumentou a pressão competitiva. Os concorrentes adicionam recursos e aumentam a pressão sobre os preços constantemente. Principais concorrentes:



- **Apple.** A Apple orgulha-se de ser visionária, inovadora e centrada no consumidor. Seu mais recente iPhone apresenta um design impressionantemente fino e leve, sensor de impressão digital, flash LED duplo e CPU até duas vezes mais rápido que a geração anterior.
- **Samsung.** Forte concorrente na indústria de celulares, a Samsung está entre as 10 principais marcas globais e tem planos de atingir US\$ 400 bilhões em receita até 2020. O último modelo Galaxy lançado pela empresa apresenta uma câmera de 16 megapixels e o primeiro monitor de frequência cardíaca embutido.
- **LG.** Fundada em 1958, a LG Electronics empenha-se para ser líder mundial no mercado digital e em 2014 ocupou o terceiro lugar em total de assinantes de smartphones, atrás da Apple e da Samsung. Seu smartphone mais recente possui uma grande tela *touchscreen* de 5,2 polegadas e botões de controle ergonomicamente posicionados nas costas do aparelho.
- **Motorola.** A Motorola foi pioneira na indústria de comunicações móveis e, em 1973, inventou o primeiro celular. Atualmente, a empresa orgulha-se de criar valor com dispositivos confortáveis, acessíveis e potentes. O novo modelo de smartphone da Motorola é o primeiro projetado, desenvolvido e montado inteiramente nos Estados Unidos.
- **HTC.** Fundada em 1997, a HTC é uma concorrente relativamente nova no setor; ainda assim, ocupa o quinto lugar em participação de mercado. Ela construiu sua reputação fornecendo produtos de alta qualidade, com recomendações e referências tanto de varejistas como de consumidores. Seu último smartphone vem com tela full HD 1080p de 5,0 polegadas e um formato curvo que se encaixa na palma da mão.

Apesar da forte concorrência, a Sonic pode estabelecer uma imagem definida e conquistar reconhecimento nos segmentos-alvo. Nossa combinação atraente de recursos avançados e preço baixo é um ponto de diferenciação crucial para a vantagem competitiva. Nosso segundo produto será ainda mais multimídia para atrair segmentos em que teremos forte reconhecimento de marca. A Tabela A.2 traz uma amostra de produtos e preços concorrentes.

**Tabela A.2** Seleção de produtos e preços de smartphones

	iPhone Apple	Samsung Galaxy	LG	Motorola	HTC
Armazenamento embutido	64 GB	32 GB, micro SD até 128 GB)	32 GB	16 GB	32 GB, micro SD até 128 GB
Tela	4" IPS LCD	5,1" Super AMOLED	5,2" IPS LCD	4,7" AMOLED	5,0" IPS LCD
Câmera	8 MP	16 MP	13 MP	10 MP	4 MP
Preço	US\$ 399,99	US\$ 199,00	US\$ 399,99	US\$ 399,99	US\$ 199,99

**2.4 OFERTAS DE PRODUTOS** O Sonic 1000 apresenta as seguintes especificações-padrão:

- Reconhecimento de voz para operação sem o uso das mãos.
- Conjunto completo de aplicativos.
- Funções completas de organização, incluindo calendário, agenda de contatos e sincronização vinculados.
- Gravação de música digital/vídeo/TV, download sem fio e reprodução instantânea.
- Internet sem fio, mensagens de texto, mensagens instantâneas.
- Tela colorida de alta qualidade e sensível ao toque.
- Drive ultrarrápido de 64 gigabytes e *slots* de expansão.
- Câmera integrada de 12 megapixels com flash e ferramentas de edição/compartilhamento de fotos.

Esta seção resume as principais características dos vários produtos da empresa.

A receita do primeiro ano de vendas está projetada em US\$ 200 milhões, baseada nas vendas de 800 mil unidades do modelo Sonic 1000 a um preço de atacado de US\$ 250 cada. Nosso produto para o segundo ano será o Sonic All Media 2000, com destaque para suas funções aprimoradas de comunicação multimídia, rede e entretenimento. O Sonic All Media 2000 incluirá as especificações do Sonic 1000, além de recursos adicionais, tais como:

- Sistema embutido de *media beaming* para compartilhar arquivos de música, vídeo e TV com outros aparelhos.

A distribuição explica cada canal para os produtos da empresa e cita novos desenvolvimentos e tendências.

- Webcam para captura instantânea de vídeo e upload para sites de vídeo mais acessados.
- Acesso por comando de voz a sites populares de redes sociais digitais.

**2.5 DISTRIBUIÇÃO** Os produtos da marca Sonic serão distribuídos por uma rede de varejistas nos 50 maiores mercados norte-americanos. Entre os parceiros de canal mais importantes em negociação estão:

- **Superlojas de material de escritório.** Office Depot e Staples vão comercializar produtos Sonic em lojas, catálogos e pela internet.
- **Lojas de computadores.** Lojas independentes do ramo comercializarão produtos Sonic.
- **Lojas especializadas em eletrônicos.** A Best Buy terá smartphones Sonic em suas lojas, em seu website e em propagandas na mídia.
- **Varejistas de comércio eletrônico.** A Amazon.com comercializará smartphones Sonic e, por uma taxa promocional, dará destaque à Sonic em sua homepage no período de lançamento do produto.

Inicialmente, a distribuição será restrita aos Estados Unidos, com adequado suporte a promoção de vendas. Posteriormente, pretendemos expandir para o Canadá e outros países.

## 3.0 ESTRATÉGIA DE MARKETING

Objetivos devem ser definidos em termos específicos para que a gerência possa mensurar o progresso e tomar ações corretivas para manter o rumo certo.

**3.1 OBJETIVOS** Definimos objetivos ousados, porém realizáveis, para o primeiro ano e para o segundo ano de entrada no mercado.

- **Objetivos do primeiro ano.** Pretendemos conseguir uma participação de 1% do mercado de smartphones nos Estados Unidos por meio de um volume de vendas unitárias de 800 mil.
- **Objetivos do segundo ano.** Nosso objetivo no segundo ano é atingir o ponto de equilíbrio no Sonic 1000 e lançar nosso segundo modelo.

Toda estratégia de marketing começa com segmentação, seleção de público-alvo e posicionamento.

**3.2 MERCADOS-ALVO** A estratégia da Sonic baseia-se em um posicionamento de diferenciação do produto. Nosso público-alvo principal de consumidores para o Sonic 1000 é composto por profissionais de média a alta renda que necessitam de um aparelho totalmente habilitado para coordenar suas ocupadas agendas e manter contato com a família e os colegas, sem deixar o entretenimento de lado. Nosso público-alvo secundário são estudantes de ensino fundamental e superior que desejam um aparelho multimídia, do tipo *dual-mode*. Esse segmento pode ser descrito demograficamente por faixa etária (16 a 30 anos) e grau de instrução (estudantes de ensino médio e superior). Nosso Sonic All Media 2000 será destinado a adolescentes e jovens na faixa etária de 20 anos que querem um aparelho com recursos para acesso a redes sociais e a mídias de entretenimento mais pesadas e amplas.

O público-alvo principal no segmento corporativo para o Sonic 1000 são as empresas de médio a grande porte que desejam ajudar seus gerentes e funcionários a manter contato e inserir ou acessar dados críticos quando fora do escritório. Esse segmento é composto por empresas com mais de US\$ 25 milhões em vendas anuais e mais de 100 empregados. Um alvo secundário é o de empresários e donos de pequenos negócios. Também abordaremos usuários médicos que precisam atualizar ou acessar os registros médicos de pacientes.

Cada uma das estratégias de mix de marketing transmite a diferenciação Sonic para esses segmentos-alvo de mercado.

O posicionamento identifica a marca, os benefícios e os pontos de diferenciação e de paridade para o produto ou a linha.

**3.3 POSICIONAMENTO** Usando a diferenciação do produto, situamos o smartphone Sonic como o modelo mais versátil, conveniente e de valor agregado para uso pessoal e profissional. Nosso marketing focalizará os múltiplos recursos de comunicação, entretenimento e informação, a um preço baseado em valor, que diferenciam o Sonic 1000.

### 3.4 ESTRATÉGIAS

A estratégia de produto abrange decisões sobre o mix e as linhas de produtos, as marcas, a embalagem e a rotulagem, bem como as garantias.

**Produto** O Sonic 1000, incluindo todas as especificações descritas na seção anterior de análise de produto e mais algumas, será vendido com garantia de um ano. Lançaremos o Sonic All Media 2000 no decorrer do ano seguinte, depois que a marca Sonic estiver estabelecida. A marca e o logotipo (o raio amarelo) serão exibidos em nossos produtos e embalagens, bem como em todas as campanhas de marketing.

**Determinação de preço** O Sonic 1000 será introduzido ao preço de US\$ 250 no atacado e ao preço recomendado no varejo de US\$ 300 por unidade. Esperamos baixar o preço desse modelo quando expandirmos a linha de produtos com o lançamento do Sonic All Media 2000, ao preço de US\$ 350 por unidade no atacado. Esses preços refletem a estratégia de (1) atrair parceiros de canal desejáveis e (2) conquistar participação de concorrentes estabelecidos.

**Distribuição** Nossa estratégia de canal é usar a distribuição seletiva, comercializando os smartphones Sonic em lojas físicas e varejistas de comércio eletrônico bem conhecidos. No decorrer do primeiro ano, adicionaremos parceiros de canal até atingirmos cobertura em todos os principais mercados dos Estados Unidos e até o produto estar incluído nos principais catálogos eletrônicos e websites. Também pesquisaremos a distribuição por meio de pontos de venda de telefones celulares mantidos por grandes operadoras como a Verizon Wireless. Em apoio aos parceiros de canal, forneceremos produtos para demonstração, folhetos com especificação detalhada e fotos e displays coloridos exibindo o produto. Por fim, pretendemos oferecer condições de pagamento especiais para varejistas com maior volume de pedidos.

**Comunicações de marketing** Ao integrar todas as mensagens em todos os meios, reforçaremos a marca e os principais pontos de diferenciação do produto. Uma pesquisa sobre padrão de consumo de mídia ajudará nossa agência de propaganda a escolher os meios de comunicação mais adequados e o momento mais oportuno para atingir clientes potenciais antes e durante a introdução do produto. Posteriormente, a propaganda será veiculada em pulsos para manter o reconhecimento da marca e comunicar diversas mensagens de diferenciação. A agência também coordenará as ações de relações públicas para construir a marca Sonic e sustentar a mensagem de diferenciação. Para gerar *buzz*, organizaremos um concurso de vídeos produzidos pelos usuários em nosso site. Para atrair e reter os parceiros de canal, além de motivá-los para uma estratégia de pressão (empurrar), usaremos promoções no canal de vendas e vendas pessoais. Até que a marca Sonic esteja estabelecida, nossas comunicações incentivarão as compras por meio dos parceiros de canal, e não de nosso site.

**3.5 MIX DE MARKETING** O Sonic 1000 será lançado em fevereiro. Resumimos a seguir os programas de ação a serem utilizados nos primeiros seis meses para alcançar nossos objetivos declarados.

- **Janeiro.** Investiremos US\$ 200 mil no lançamento de uma campanha de comunicação no canal de vendas e participaremos das principais feiras comerciais do setor para orientar revendedores e gerar suporte ao canal para o lançamento do produto em fevereiro. Além disso, criaremos *buzz* fornecendo amostras para um grupo selecionado de avaliadores de produtos, líderes de opinião, blogueiros influentes e celebridades. Nossa equipe de treinamento trabalhará com o pessoal de vendas das grandes redes de varejo para explicar as características do Sonic 1000, seus benefícios e vantagens.
- **Fevereiro.** Iniciaremos uma campanha integrada de mídia impressa/rádio/internet visando a profissionais e consumidores. A campanha mostrará quantas funções o smartphone Sonic pode executar e enfatizará a conveniência de ter um único aparelho de mão que seja tão potente. Essa campanha multimídia será sustentada por sinalização em pontos de venda, bem como anúncios e vídeos de demonstração para veiculação exclusiva na internet.
- **Março.** Ao longo da campanha de propaganda multimídia, adicionaremos promoções de vendas ao consumidor, como um concurso no qual os consumidores publicam vídeos em nosso site, mostrando como eles usam o Sonic de maneiras criativas e inusitadas. Também distribuiremos novos displays para pontos de venda como suporte a nossos revendedores.
- **Abril.** Realizaremos um concurso para o canal de vendas que oferecerá prêmios para o vendedor e a organização de varejo que mais vender os smartphones Sonic no prazo de quatro semanas.
- **Maião.** Nesse mês, planejamos lançar uma nova campanha em nível nacional. Spots de rádio veicularão vozes de celebridades dizendo para seus aparelhos Sonic que funções executar, como iniciar uma chamada telefônica, enviar um e-mail, tocar uma música ou rodar um vídeo, e assim por diante. Anúncios estilizados impressos e on-line exibirão avatares dessas celebridades segurando seus smartphones Sonic. Pretendemos repetir esse tema no lançamento de produto no próximo ano.
- **Junho.** Nossa campanha de rádio passará a incorporar um novo slogan que promoverá o Sonic 1000 como um presente de formatura. Exporemos na feira eletrônica semestral e

A estratégia de determinação de preço abrange decisões sobre a definição de preços iniciais e a adaptação de preços em resposta a oportunidades e desafios competitivos.

A estratégia de distribuição inclui a seleção e a gestão dos relacionamentos de canal para entregar valor aos clientes.

A estratégia de comunicações de marketing refere-se a todas as ações da empresa para se comunicar com seu público-alvo e membros do canal.

O mix de marketing inclui táticas e programas que sustentam as estratégias de preço, produto, distribuição e comunicação de marketing.

Os programas devem ser coordenados com os recursos e as atividades de outros departamentos que contribuem para o valor do cliente em cada produto.

forneceremos aos varejistas novos folhetos que comparam produtos concorrentes como suporte a vendas. Além disso, analisaremos os resultados da pesquisa de satisfação do cliente para uso em futuras campanhas e ações de desenvolvimento de produtos.

Esta seção mostra como a pesquisa de mercado apoiará o desenvolvimento, a implementação e a avaliação de estratégias e programas de marketing.

**3.6 PESQUISA DE MERCADO** Por meio de pesquisa, identificaremos as características e os benefícios específicos que nosso segmento-alvo de mercado valoriza. O feedback obtido de testes de mercado, levantamentos e focus groups nos ajudará a desenvolver e ajustar o Sonic All Media 2000. Também temos medido e analisado as atitudes de clientes em relação a marcas e produtos concorrentes. Uma pesquisa de percepção da marca nos ajudará a determinar a eficácia e a eficiência de nossas mensagens e meios de comunicação utilizados. Por fim, usaremos os estudos de satisfação do cliente para avaliar a reação do mercado.

Dados financeiros incluem orçamentos e previsões para planejar as despesas, a programação e as operações de marketing.

## 4.0 DADOS FINANCEIROS

A receita de vendas totais no primeiro ano do Sonic 1000 está projetada em US\$ 200 milhões, com preço médio no atacado de US\$ 250 por unidade e custo variável por unidade de US\$ 150 para um volume de vendas de 800 mil unidades. Prevejo um prejuízo no primeiro ano de até US\$ 40 milhões. Cálculos de ponto de equilíbrio indicam que o Sonic 1000 se tornará rentável após o volume de vendas superar 267,5 mil unidades durante o segundo ano do produto. Nossa análise de ponto de equilíbrio pressupõe uma receita no atacado de US\$ 250 por unidade, um custo variável de US\$ 150 por unidade e custos fixos estimados no primeiro ano de US\$ 26,75 milhões. Com esses pressupostos, o cálculo de ponto de equilíbrio é:

$$\frac{26.750.000}{\$250 - \$150} = 267.500 \text{ unidades}$$

Controles ajudam a gerência a medir os resultados e identificar quaisquer problemas ou variações de desempenho que necessitem de ação corretiva.

## 5.0 CONTROLES

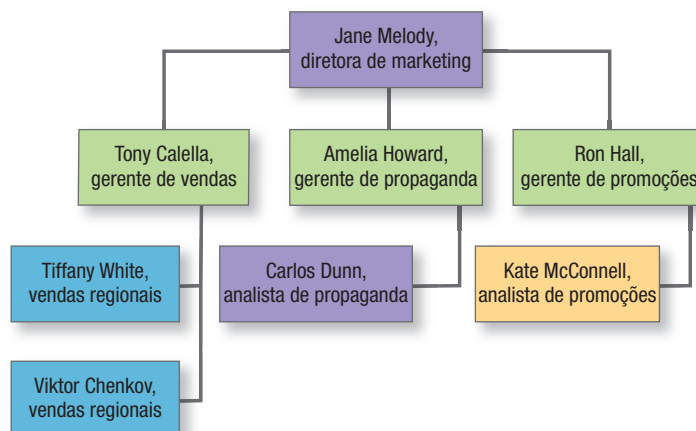
Controles são estabelecidos para cobrir a execução e a organização de nossas atividades de marketing.

**5.1 IMPLEMENTAÇÃO** Planejamos rigorosas medidas de controle para acompanhar de perto a qualidade e a satisfação com o serviço de atendimento ao cliente. Isso nos permitirá agir muito rapidamente para corrigir quaisquer problemas que possam ocorrer. Outros sinais de alerta iniciais que serão monitorados para detectar desvios do plano incluem as vendas mensais (por segmento e por canal) e as despesas mensais.

O departamento de marketing pode ser organizado por função, como nesse caso, ou por localização geográfica, produto, cliente ou uma combinação desses elementos.

**5.2 ORGANIZAÇÃO DE MARKETING** A diretora de marketing da Sonic, Jane Melody, detém responsabilidade geral por todas as atividades de marketing da empresa. A Figura A.1 mostra a estrutura da organização de marketing composta por oito pessoas. A Sonic contratou a Worldwide Marketing para cuidar das campanhas nacionais de vendas, das promoções no canal de vendas e para o consumidor e das ações de relações públicas.

Figura A.1 Organização de marketing da Sonic





# Tarefas por capítulo do plano de marketing da Sonic

## CAPÍTULO 2 – ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E PLANOS DE MARKETING

Como assistente de Jane Melody, diretora de marketing da Sonic, você deve elaborar uma minuta de declaração de missão para análise da alta gerência.<sup>1</sup> Esse documento deve cobrir as esferas competitivas nas quais a empresa operará e sua recomendação da estratégia competitiva genérica que julgue mais apropriada. Usando seu conhecimento de marketing, as informações disponíveis sobre a Sonic e consultas a uma biblioteca ou à internet, responda às seguintes perguntas:

- Qual deve ser a missão da Sonic?
- Em quais esferas competitivas (setor, produtos e aplicações, competência, segmento de mercado, vertical e geográfica) a Sonic deve operar?
- Qual das estratégias competitivas genéricas de Porter você recomendaria que a Sonic adotasse na formulação de sua estratégia global?

Seguindo as orientações de seu instrutor, anote suas respostas e informações de apoio em um plano de marketing montado por você.

## CAPÍTULO 3 – COLETA DE INFORMAÇÕES E PREVISÃO DE DEMANDA

Jane Melody pede que você faça uma varredura do ambiente externo da Sonic para detectar sinais de alerta iniciais de novas oportunidades e ameaças emergentes que possam afetar o sucesso do smartphone Sonic 1000. Consulte a internet ou uma biblioteca (ou ambos) para localizar informações que o ajudem a responder a estas três perguntas sobre áreas-chave do macroambiente:

- Quais mudanças demográficas mais provavelmente afetarão os segmentos-alvo da Sonic?
- Quais tendências econômicas podem influenciar o comportamento do consumidor nos segmentos-alvo da Sonic?
- Como o ritmo acelerado das transformações tecnológicas pode vir a alterar a situação competitiva da Sonic?

Anote suas respostas sobre o ambiente da Sonic nas seções apropriadas de seu plano de marketing.

## CAPÍTULO 4 – PESQUISA DE MARKETING

Sua próxima tarefa será analisar como uma pesquisa de mercado pode ajudar a Sonic a sustentar sua estratégia de marketing. Jane Melody também quer saber como a Sonic pode medir os resultados após a implementação do plano de marketing e quer que você responda às três questões a seguir:

- Quais pesquisas — survey, focus group, observação, dados comportamentais ou experimentos — serão necessárias para apoiar a Sonic em sua estratégia de marketing? Especifique as questões ou os problemas que a Sonic precisa resolver por meio de pesquisa de marketing.
- Onde você poderia encontrar dados secundários adequados sobre a demanda total de smartphones nos próximos dois anos? Identifique pelo menos duas fontes (on-line ou off-line), descreva o que você planeja extrair de cada fonte e indique como os dados seriam úteis para o planejamento de marketing da Sonic.
- Recomende três métricas de marketing específicas que a Sonic possa aplicar na determinação da eficácia e da eficiência de marketing.

Anote essa informação no plano de marketing que você está elaborando.

## CAPÍTULO 5 – CRIAÇÃO DE RELAÇÕES DE LONGO PRAZO BASEADAS EM FIDELIDADE

A Sonic decidiu se concentrar na satisfação total do cliente como forma de incentivar a fidelidade à marca em um mercado altamente competitivo. Com isso em mente, você deve analisar três questões específicas ao longo da elaboração do plano de marketing da Sonic.

- Como (e com que frequência) a Sonic deve monitorar a satisfação do cliente?
- Você recomendaria que a Sonic usasse o método Net Promoter Score (NPS)? Explique seu raciocínio.
- A quais pontos de contato do cliente a Sonic deve prestar atenção especial? Por quê?

Pense em suas respostas no contexto da situação atual da Sonic e dos objetivos por ela definidos. Em seguida, anote suas últimas decisões em seu plano de marketing.

## CAPÍTULO 6 – ANÁLISE DE MERCADOS CONSUMIDORES

Você é responsável por pesquisar e analisar o mercado consumidor para o smartphone da Sonic. Reveja os dados que já anotou sobre a situação e o macroambiente atuais da empresa, especialmente sobre o mercado visado. Então, responda às seguintes perguntas sobre mercado e comportamento do consumidor:

- Quais fatores culturais, sociais e pessoais devem exercer maior influência na compra de smartphones pelo consumidor? Quais ferramentas de pesquisa seriam úteis para você entender melhor o efeito sobre as atitudes e o comportamento dos consumidores?
- Quais aspectos do comportamento do consumidor o plano de marketing da Sonic deve enfatizar? Por quê?
- Quais atividades de marketing a Sonic deve planejar para coincidir com cada etapa do processo de compra do consumidor?

Depois de analisar esses aspectos do comportamento do consumidor, analise suas implicações para as ações de marketing da Sonic de suporte ao lançamento de seu smartphone. Por fim, documente suas descobertas e conclusões em seu plano de marketing.

## CAPÍTULO 7 – ANÁLISE DOS MERCADOS ORGANIZACIONAIS

Você tem aprendido mais sobre o mercado corporativo para o smartphone Sonic. Jane Melody definiu esse mercado como o de corporações de médio a grande porte que querem que seus funcionários mantenham contato e consigam inserir ou acessar dados de qualquer local. Responda às três questões seguintes com base em seu conhecimento da situação atual da Sonic e seu marketing B2B:

- Quais tipos de empresa parecem se encaixar no mercado definido pela diretora? Como você pode pesquisar sobre o número de funcionários e outros dados dessas empresas?
- Qual tipo de transação um smartphone Sonic representaria para essas empresas? Quem participaria e influenciaria esse tipo de compra?
- A demanda por smartphones entre compradores corporativos tende a ser inelástica? Quais são as implicações para o plano de marketing da Sonic?

Suas respostas a essas perguntas afetarão a forma como a Sonic planeja ações de marketing para os segmentos organizacionais a serem abordados. Dedique alguns minutos para anotar suas ideias no plano de marketing que está escrevendo.

## CAPÍTULO 8 – INGRESSO NO MERCADO GLOBAL

Como assistente de Jane Melody, você pesquisa como comercializar o Sonic 1000 fora dos Estados Unidos dentro de um ano e precisa responder às seguintes perguntas sobre como a Sonic usa o marketing global:

- Como uma empresa startup, a Sonic deve usar exportação indireta ou direta, licenciamento, joint-ventures ou investimento direto para entrar no mercado canadense no próximo ano? E para entrar em outros mercados? Justifique suas respostas.
- Se a Sonic começar a comercializar seu smartphone em outros países, qual das estratégias internacionais de produto é a mais adequada? Por quê?
- Embora alguns componentes sejam fabricados na Ásia, os smartphones Sonic serão montados no México por meio de um acordo contratual com uma fábrica local. Como as percepções de país de origem poderiam afetar suas recomendações de marketing?

Pense em como essas questões globais de marketing se encaixam na estratégia global de marketing da Sonic. Agora documente suas ideias no plano de marketing que está escrevendo.

## CAPÍTULO 9 – IDENTIFICAÇÃO DE SEGMENTOS DE MERCADO E SELEÇÃO DE MERCADOS-ALVO

Identificar segmentos de mercado adequados e selecionar o público-alvo são cruciais para o sucesso de qualquer plano de marketing. Como assistente de Jane Melody, você é responsável pela segmentação de mercado e pela seleção de mercados-alvo. Reveja as informações de mercado, os dados de comportamento do consumidor e os detalhes competitivos que você já reuniu e responda às seguintes perguntas:

- Quais variáveis a Sonic deve usar para segmentar seus mercados consumidor e organizacional?
- Como a Sonic pode avaliar a atratividade de cada segmento identificado? A Sonic deve comercializar para um segmento de consumidores e um segmento organizacional ou abordar mais de um segmento em cada mercado? Por quê?
- A Sonic deve buscar uma cobertura completa do mercado, uma especialização de mercado, uma especialização de produto, uma especialização seletiva ou a concentração em um único segmento? Por quê?

Em seguida, avalie como suas decisões sobre segmentação e seleção de alvo afetarão as ações de marketing da Sonic. Seguindo as orientações de seu professor, resuma suas conclusões no plano de marketing que está elaborando.

## CAPÍTULO 10 – A BUSCA PELO POSICIONAMENTO DA MARCA

Você tem trabalhado com Jane Melody no plano de marketing da Sonic para o lançamento de um novo smartphone. Agora, você focalizará as estratégias de posicionamento e ciclo de vida do produto da Sonic respondendo a três questões específicas:

- Em uma ou duas frases, qual é o posicionamento adequado para o smartphone Sonic 1000?
- Crie um mapa perceptual para diagramar pontos de paridade e pontos de diferença entre a Sonic e seus concorrentes. Existem oportunidades com base em suas descobertas?
- Como a Sonic pode criar diferenciação em relação à concorrência usando branding emocional?

Documente suas ideias em seu plano de marketing. Observe qualquer pesquisa adicional que possa ser necessária para determinar como proceder após o lançamento do Sonic 1000.

## CAPÍTULO 11 – CRIAÇÃO DE BRAND EQUITY

A Sonic é uma marca nova sem nenhuma associação anterior — o que apresenta uma série de oportunidades e desafios de marketing. Jane Melody delegou a você a responsabilidade de fazer recomendações sobre três questões relativas a brand equity que são importantes para o plano de marketing da Sonic.

- Quais elementos de marca seriam mais úteis para diferenciar a marca da Sonic em relação aos concorrentes?

- Como a Sonic poderia resumir sua promessa de marca para o novo smartphone?
- A Sonic deve criar uma marca para seu segundo produto ou manter o nome Sonic?

Certifique-se de que suas ideias referentes à marca são adequadas à luz do que você aprendeu sobre seus segmentos-alvo e concorrência. Em seguida, adicione essa informação a seu plano de marketing.

## CAPÍTULO 12 – DINÂMICA COMPETITIVA E EXPANSÃO DE MERCADO

A Sonic é um novo competidor em um setor estabelecido que se caracteriza por concorrentes com identidade de marca relativamente alta e posições consolidadas no mercado. Pesquise e use seu conhecimento sobre como lidar com a concorrência para analisar três questões que afetam a capacidade da empresa de introduzir com sucesso seu primeiro produto:

- Quais fatores você levará em conta para determinar o grupo estratégico da Sonic?
- A Sonic deve escolher uma classe de concorrentes para atacar com base em pontos fortes *versus* pontos fracos, proximidade *versus* distância ou bom *versus* ruim? Por que isso é apropriado no mercado de smartphones?
- Como uma empresa startup, qual estratégia competitiva seria mais eficaz para a Sonic lançar seu primeiro produto?

Dedique-se a analisar como a estratégia competitiva da Sonic afetará sua estratégia e táticas de marketing. A seguir, resuma suas ideias no plano de marketing que está escrevendo.

## CAPÍTULO 13 - DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE PRODUTO

Lançar um produto envolve uma série de decisões sobre estratégia de produto, como diferenciação, marca ingrediente, embalagem, rotulagem e garantia. Sua próxima tarefa é responder às seguintes perguntas sobre a estratégia de produto da Sonic.

- Qual aspecto da diferenciação do produto seria mais valioso para diferenciar a Sonic de seus concorrentes? Por quê?
- A Sonic deveria usar marca ingrediente para alardear o sistema operacional Linux que, segundo ela, torna seu smartphone mais seguro do que os que rodam em outros sistemas operacionais?
- Como a Sonic pode usar embalagem e rotulagem para sustentar sua imagem de marca e ajudar seus parceiros de canal a vender o produto com mais eficácia?

Depois de responder a essas perguntas, incorpore suas ideias ao plano de marketing que está elaborando.

## CAPÍTULO 14 – DESENVOLVIMENTO E GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS

Você está planejando os serviços de suporte ao cliente para o novo smartphone da Sonic. Reveja o que você sabe sobre seu mercado-alvo e suas necessidades; pense também no que os concorrentes da Sonic oferecem. Então, responda a essas três perguntas sobre a criação e o gerenciamento de serviços:

- Quais serviços de suporte os compradores de smartphones podem desejar e requerer?
- Como a Sonic pode gerenciar lacunas entre o serviço percebido e o serviço esperado para satisfazer seus clientes?
- Quais possíveis acordos de serviços pós-venda a Sonic deve fazer e como você acredita que eles afetam a satisfação do cliente?

Verifique como sua estratégia de serviços servirá para apoiar os esforços globais de marketing da Sonic. Resuma suas recomendações em um plano de marketing montado por você.



## CAPÍTULO 15 – INTRODUÇÃO DE NOVOS PRODUTOS NO MERCADO

Sabendo que o mercado de smartphones deverá se manter altamente competitivo, Jane Melody quer ter uma visão de futuro sobre como a Sonic pode desenvolver novos produtos fora desse mercado. Reexamine a situação competitiva e a situação de mercado antes de continuar a trabalhar no plano de marketing da Sonic.

- Relacione três ideias de novos produtos que alavanquem os pontos fortes da Sonic e as necessidades de seus vários segmentos-alvo. Quais critérios a Sonic deve usar para selecionar essas ideias?
- Desenvolva a ideia mais promissora em um conceito de produto e explique como a Sonic pode testar esse conceito. Quais dimensões específicas devem ser testadas?
- Suponha que a ideia mais promissora seja aprovada no teste. Agora desenvolva uma estratégia de marketing para seu lançamento, incluindo uma descrição do mercado-alvo; o posicionamento do produto; a estimativa de vendas, lucro e metas de participação de mercado para o primeiro ano; sua estratégia de canal; e o orçamento de marketing que você recomendará para a introdução do novo produto. Se possível, faça uma estimativa dos custos da Sonic e uma análise do ponto de equilíbrio.

Documente todos os detalhes de suas ideias de desenvolvimento de novos produtos no plano de marketing que está escrevendo.

## CAPÍTULO 16 – DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS E ESTRATÉGIAS DE DETERMINAÇÃO DE PREÇOS

Você é responsável pela determinação de preço do produto da Sonic a ser lançado no início do próximo ano. Revise a análise SWOT que você preparou anteriormente, bem como o ambiente competitivo da Sonic, sua estratégia de seleção de mercado-alvo e o posicionamento do produto. Agora prossiga com a elaboração de seu plano de marketing respondendo às seguintes perguntas:

- Qual deveria ser o principal objetivo de determinação de preço da Sonic? Explique seu raciocínio.
- É provável que os clientes de smartphone sejam sensíveis a preço? Quais são as implicações para suas decisões de fixação de preço?
- Quais adaptações de preço (como descontos, bonificações e preços promocionais) a Sonic deve incluir em seu plano de marketing?

Faça anotações sobre suas respostas a essas perguntas e, em seguida, documente-as em seu plano de marketing seguindo as orientações de seu instrutor.

## CAPÍTULO 17 – PROJETO E GESTÃO DE CANAIS INTEGRADOS DE MARKETING

Na Sonic, você foi designado para desenvolver um sistema de canal de marketing para o novo smartphone Sonic 1000. Com base no que você sabe sobre concepção e gestão de canais de marketing integrado, responda às três perguntas a seguir:

- Você concorda com a decisão de Jane Melody de usar uma estratégia de pressão (empurrar) para o novo produto? Explique seu raciocínio.
- Quantos níveis de canal são adequados para os segmentos-alvo de consumidor final e organizacional da Sonic?
- Ao determinar o número de membros do canal, você deve usar distribuição exclusiva, seletiva ou intensiva? Por quê?

Certifique-se de que suas ideias de canal de marketing sustentam o posicionamento do produto e são coerentes com as metas que foram definidas. Registre suas recomendações no plano de marketing que você está montando.

## CAPÍTULO 18 – GESTÃO DE VAREJO, ATACADO E LOGÍSTICA

Nesse ponto, você precisa tomar decisões mais específicas sobre como gerenciar os intermediários de marketing para o primeiro produto da Sonic. Formule suas ideias respondendo às seguintes perguntas:

- Quais tipos de varejista seriam mais apropriados para a distribuição dos smartphones Sonic? Quais são as vantagens e as desvantagens de vender por esses varejistas?
- Qual papel os atacadistas devem desempenhar na estratégia de distribuição da Sonic? Por quê?
- Quais questões referentes à logística de mercado a Sonic deve levar em consideração para o lançamento de seu primeiro smartphone?

Resuma suas decisões sobre varejo, atacado e logística no plano de marketing que está escrevendo.

## CAPÍTULO 19 – PLANEJAMENTO E GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Jane Melody designou você para planejar as comunicações integradas de marketing para o lançamento do primeiro produto da Sonic. Reveja dados, decisões e estratégias que você documentou anteriormente em seu plano de marketing antes de responder às três perguntas seguintes:

- Quais objetivos de comunicação são apropriados para a campanha inicial da Sonic?
- Como a Sonic pode usar canais de comunicações pessoais para influenciar seu público-alvo?
- Quais ferramentas de comunicação você recomendaria que fossem usadas após o produto inicial da Sonic estar no mercado há seis meses? Por quê?

Verifique se seus planos de comunicação de marketing fazem sentido à luz das ações de marketing gerais da Sonic. Agora, conforme a orientação de seu professor, resuma suas ideias no plano de marketing que está escrevendo.

## CAPÍTULO 20 – GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO DE MASSA

A comunicação de massa desempenhará um papel fundamental no lançamento do produto da Sonic. Após rever suas decisões e ideias anteriores sobre a situação atual (especialmente as circunstâncias competitivas), responda às seguintes perguntas para continuar a planejar a estratégia de comunicação de marketing da Sonic.

- Assim que a Sonic começa a usar propaganda dirigida ao consumidor, quais metas são adequadas?
- A Sonic deveria continuar a fazer promoções ao consumidor e ao canal de vendas após o novo produto estar no mercado há seis meses? Explique seu raciocínio.
- Jane Melody pede que você recomende uma possibilidade de patrocínio de evento que seja adequado para a campanha do novo produto. Qual tipo de evento você sugeriria e quais objetivos definiria para o patrocínio?

Anote suas ideias sobre comunicação de massa em seu plano de marketing.

## CAPÍTULO 21 – GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DIGITAIS

Estratégias de comunicação digital serão essenciais para o plano de marketing da Sonic, visto que o reconhecimento de marca pode ser gerado rapidamente por meio de canais on-line, mídias sociais e comunicação boca a boca. Jane Melody está especialmente interessada em suas respostas às seguintes perguntas:

- Como a Sonic poderia usar a comunicação boca a boca para gerar reconhecimento de marca e incentivar potenciais compradores a visitar as lojas de varejo para conhecer o novo smartphone?
- Quais plataformas e redes de mídia social a Sonic deve buscar com base em seus públicos-alvo? Explique seu raciocínio.
- O mobile marketing é uma estratégia viável para o smartphone da Sonic? Por quê?

Analise seus objetivos gerais de marketing ao compilar suas respostas. Documente suas ideias em seu plano de marketing.

## CAPÍTULO 22 – GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES PESSOAIS

A Sonic precisa de uma estratégia de gestão de comunicações pessoais durante seu lançamento de produto. É o momento de analisar o marketing interativo, o database marketing e as vendas pessoais. Responda às três perguntas a seguir enquanto avalia a estratégia de comunicações pessoais da Sonic:

- Quais são as formas de marketing interativo apropriadas para a Sonic, considerando seus objetivos, acordos de comunicação em massa e decisões de canal?
- A Sonic deve usar database marketing para identificar e cultivar potenciais compradores? Quais são as vantagens e desvantagens dessa abordagem?
- A Sonic precisa de uma força de vendas diretas ou pode vender por meio de agentes e outros representantes externos?

Reveja decisões e ideias anteriores antes de documentar seus comentários sobre comunicações pessoais em seu plano de marketing.

## CAPÍTULO 23 – GESTÃO EM LONGO PRAZO DE UMA ORGANIZAÇÃO DE MARKETING HOLÍSTICO

Com o restante do plano de marketing esboçado, você pode fazer recomendações sobre como gerenciar as atividades de marketing da Sonic. Aqui estão algumas questões específicas que Jane Melody gostaria que você analisasse:

- Como a Sonic pode conduzir o marketing focado no cliente e a inovação estratégica por toda a organização?
- Qual o papel da responsabilidade social no marketing da Sonic?
- Como a Sonic pode avaliar seu marketing? Sugira várias etapas específicas pelas quais a empresa deve passar.

Para completar seu plano de marketing, anote as respostas a essas perguntas em seu plano de marketing. Por fim, redija o sumário executivo dos principais pontos do plano.





# GLOSSÁRIO

## A

**acordos vinculados:** acordos em que os produtores de marcas fortes vendem seus produtos aos revendedores somente se eles compram bens ou serviços relacionados, tais como outros produtos de linha da marca.

**adaptação de comunicação:** alteração dos programas de comunicação de marketing em função de cada mercado local.

**adaptação do produto:** alteração de um produto para atender a condições ou preferências locais.

**adoção:** decisão de um indivíduo de se tornar usuário regular de um produto.

**ameaça ambiental:** desafio imposto por tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria à queda nas vendas ou no lucro.

**ampliação de linha:** uma empresa estende sua linha de produtos para além de seu alcance atual.

**análise conjunta:** método de derivação dos valores de utilidade que os consumidores associam a diferentes níveis de atributos de um produto.

**análise da lucratividade do cliente:** modo de avaliar e classificar a lucratividade do cliente por meio de técnicas contábeis como o custeio baseado em atividades (ABC, do inglês *activity-based costing*).

**análise de cenário:** desenvolver representações plausíveis do possível futuro de uma empresa que trazem diversas suposições sobre as forças que regem o mercado e incluem várias incertezas.

**análise de oportunidade de mercado:** sistema usado para determinar a atratividade e a probabilidade de sucesso.

**análise de performance nos stakeholders:** indicador para monitorar a satisfação de vários grupos que tenham interesse vital no desempenho da empresa e exerçam impacto sobre ele.

**análise de preço líquido:** análise que engloba a lista de preços da empresa, o desconto médio, os gastos de promoção e a propaganda cooperada para chegar ao preço líquido.

**análise de risco:** método pelo qual se calculam as possíveis taxas de retorno e suas probabilidades mediante a obtenção de estimativas para as variáveis incertas que afetam a rentabilidade.

**análise de valor para o cliente:** relatório dos pontos fortes e fracos da empresa em comparação com vários concorrentes.

**análise de variação de vendas:** indicador da contribuição relativa de diversos fatores para uma falha no desempenho de vendas.

**análise de vendas:** medir e avaliar as vendas reais em relação às metas projetadas.

**análise de vendas locais:** exame de produtos e territórios específicos que não estão gerando as vendas esperadas.

**anúncios por clique:** veja busca paga.

**apelo informativo:** detalha os atributos de bens e serviços ou de seus benefícios.

**apelo transformacional:** detalha um benefício ou uma imagem não relacionados com o produto.

**aplicativos para dispositivos móveis:** programas de software que podem ser baixados para smartphones.

**aprendizagem:** alterações no comportamento de um indivíduo decorrentes da experiência.

**arbitragem:** quando, para solucionar um conflito, duas partes concordam em apresentar seus argumentos a um ou mais arbitradores e aceitar a decisão deles.

**arquitetura da marca:** veja estratégia de branding.

**associações de marca:** todas as ideias, sentimentos, percepções, imagens, experiências, crenças, atitudes etc. que se conectam ao nó da marca.

**atacadistas especializados (jobbers):** pequenos atacadistas que vendem para pequenos varejistas.

**atacado:** todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços aos que compram para revenda ou uso comercial.

**atenção seletiva:** processo mental de ignorar certos estímulos ao mesmo tempo que se notam outros.

**atitude:** avaliação favorável ou desfavorável, sentimento e tendências de ação duradouras de uma pessoa em relação a algum objeto ou ideia.

**auditoria de marca:** exercício focado no consumidor que envolve uma série de procedimentos para avaliar a saúde da marca, revelar suas fontes de brand equity e sugerir meios de melhorar e alavancar seu valor.

**auditoria de marketing:** análise abrangente, sistemática, independente e periódica do ambiente, objetivos, estratégias e atividades de marketing de uma empresa ou unidade de negócios.

## B

**banco de dados de clientes:** coleta organizada de informações abrangentes sobre cada cliente ou consumidor em potencial que sejam atuais, acessíveis e acionáveis para fins de marketing.

**banco de dados organizacionais:** informações completas sobre compras anteriores e histórico de volumes, preços e lucros de clientes corporativos.

**banners de propaganda (internet):** pequenas caixas retangulares contendo texto e ocasionalmente uma imagem para dar sustentação a uma marca.

**benefício central:** serviço ou benefício que o cliente está realmente comprando.

**benefício total para o cliente:** valor monetário percebido do pacote de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de dada oferta de mercado em função do bem, serviço, pessoas e imagem.

**bens de capital:** bens de longa duração que facilitam o desenvolvimento ou gerenciamento de um produto acabado.

**bens de compra comparada:** bens que o consumidor, no processo de seleção e aquisição, normalmente compara em bases como adequação, qualidade, preço e estilo.

**bens de conveniência:** bens que os consumidores adquirem com frequência, de imediato e com mínimo esforço.

**bens de especialidade:** bens com características singulares ou identificação de marca pelos quais há suficientes compradores dispostos a fazer um esforço especial de compra.

**bens duráveis:** bens tangíveis que normalmente suportam muitos usos pelos consumidores, demandam mais vendas e serviços pessoais, impõem uma margem mais alta e exigem mais garantias do vendedor.

**bens não duráveis:** bens tangíveis comprados com frequência e normalmente consumidos em um ou poucos usos.

**bens não procurados:** aqueles que o consumidor não conhece ou não costuma pensar em comprar, como detectores de fumaça.

**brand equity:** valor agregado conferido a bens e serviços.

**brand equity baseado no cliente:** efeito diferencial exercido pelo conhecimento de marca sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca.

**branding:** dotar bens e serviços com o poder de uma marca.

**branding de ingrediente:** caso especial de co-branding que envolve a criação de brand equity para materiais, componentes ou peças necessariamente contidos em outros produtos de marca.

**branding interno:** atividades e processos que ajudam a informar e inspirar funcionários.

**busca paga:** as empresas dão lances para termos de busca; quando um consumidor procura por essas palavras usando Google, Yahoo! ou Bing, o anúncio da empresa vai aparecer na página de resultados e os anunciantes pagam apenas se as pessoas clicam nos links.

## C

**cadeia de valor:** ferramenta para identificar maneiras de criar mais valor para o cliente.

**cadeia de valor da marca:** abordagem estruturada para avaliar as fontes e os resultados do brand equity e a forma como as atividades de marketing criam valor para a marca.

**canais de comunicação pessoais:** duas ou mais pessoas se comunicando diretamente face a face, de um para muitos, por telefone ou e-mail.

**canais de marketing:** conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de fabricação de um bem ou geração de um serviço que seja disponibilizado para uso ou consumo.

**canal de marketing convencional:** produtor independente, atacadista(s) e varejista(s).

**canal de nível zero (canal de marketing direto):** fabricante que vende diretamente ao cliente final.

**categorias de destino:** categorias de destino que têm o maior impacto sobre onde as famílias escolhem fazer compras e como veem determinado varejista.

**churn de clientes:** deserção de clientes.

**classes sociais:** divisões homogêneas e duradouras de uma sociedade, hierarquicamente ordenadas, cujos membros compartilham valores, interesses e comportamento semelhantes.

**cliente potencial (ou prospect):** compra, voto ou doação de um cliente em potencial.

**cliente rentável:** pessoa, domicílio ou empresa que, ao longo do tempo, gera um fluxo de receita que excede, por um montante aceitável, o fluxo de custos da empresa para atrair, vender e atender esse cliente.

**co-branding** (também conhecido como **dual branding** ou **brand building**): duas ou mais marcas conhecidas combinadas em um único produto ou comercializadas em conjunto de alguma forma.

**codificação de memória:** como e onde a informação entra na memória.

**cohorts:** grupos de indivíduos nascidos no mesmo período e que seguem juntos pela vida.

**comércio eletrônico:** empresa ou site que oferece transacionar ou facilitar a venda de bens e serviços on-line.

**competência central:** atributo que (1) é uma fonte de vantagem competitiva na medida em que traz uma contribuição significativa

aos benefícios percebidos pelo cliente, (2) tem aplicações em vários mercados e (3) é difícil de ser imitado pelos concorrentes.

**comportamento do consumidor:** estudo sobre como indivíduos, grupos e organizações escolhem, compram, usam e descartam bens, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos.

**compra organizacional:** processo de tomada de decisão pelo qual as organizações formais estabelecem a necessidade de aquisição de bens e serviços e identificam, avaliam e selecionam marcas e fornecedores entre diversas alternativas.

**comunicação integrada de marketing (CIM):** conceito de planejamento de comunicações de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente.

**comunicações de marketing:** meios pelos quais as empresas tentam informar, persuadir e lembrar os consumidores, direta ou indiretamente, sobre os produtos e as marcas que comercializam.

**comunidade de marca:** comunidade especializada de consumidores e funcionários cuja identificação e atividades giram em torno da marca.

**comunidades de prática:** normalmente hospedadas em intranets, quando funcionários de diferentes departamentos são incentivados a compartilhar conhecimentos e habilidades com os outros.

**conceito de marketing:** sustenta que a chave para alcançar os objetivos da organização é ser mais eficaz do que os concorrentes na criação, entrega e comunicação do valor superior do cliente aos mercados-alvo.

**confiabilidade:** indicador da probabilidade de um produto não apresentar mau funcionamento nem quebra dentro de um período especificado.

**conflito de canal:** quando as ações de um membro do canal impedem o canal de atingir seu objetivo.

**conhecimento de marca:** todas as ideias, sentimentos, imagens, experiências, crenças etc. que se associam à marca.

**consultoria de clientes:** dados, sistemas de informação e recomendações que o fornecedor oferece aos compradores.

**contabilidade mental:** maneira pela qual os consumidores codificam, categorizam e avaliam os resultados financeiros de suas escolhas.

**contato de marca:** qualquer experiência carregada de informações que um cliente ou um consumidor em potencial tenha com a marca, a categoria do produto ou o mercado relacionado com o bem ou serviço de uma empresa.

**conteneurização:** acomodação de mercadorias em caixas ou reboques que sejam fáceis de transferir entre dois meios de transporte.

**cooptação:** esforço de uma organização para conquistar o apoio de líderes de outras organizações ao incluí-los em conselhos consultivos, conselhos de administração e similares.

**coordenação de canal:** quando os membros de um canal são reunidos para promover os objetivos do canal em detrimento de objetivos individuais potencialmente incompatíveis.

**cotas de venda:** metas de vendas estipuladas para uma linha de produtos, divisão da empresa ou representante de vendas.

**crença:** pensamento descritivo que uma pessoa tem sobre algo.

**crowdfunding:** indivíduos ou startups que financiam seus projetos usando mídias sociais e outros meios para gerar interesse e contribuições do público em geral.

**crowdsourcing:** indivíduos que não fazem parte de uma organização, sejam eles remunerados ou não, que podem oferecer a expe-

riência necessária ou uma perspectiva diferente em uma tarefa ou projeto, como o desenvolvimento de novos produtos.

**cultura:** fator determinante fundamental dos desejos e comportamento de uma pessoa.

**cultura corporativa:** experiências, histórias, crenças e normas compartilhadas que caracterizam uma organização.

**curva de experiência (curva de aprendizagem):** declínio no custo médio com a experiência acumulada de produção.

**custeio baseado em atividades (ABC, do inglês *activity-based costing*):** procedimentos contábeis que podem quantificar a lucratividade real de diversas atividades por meio da identificação de seus custos reais.

**custo ao longo do tempo:** custo da compra do bem somado ao custo de manutenção e reparo menos o valor obtido com o descarte.

**custo médio:** custo por unidade em determinado nível de produção; equivale aos custos totais divididos pela produção.

**custo total para o cliente:** pacote de custos que os clientes esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar dada oferta de mercado, incluindo custos monetário, de tempo, de energia e psíquicos.

**custo-alvo:** dedução da margem de lucro desejada do preço pelo qual um produto será vendido, devido a seu apelo e os preços dos concorrentes.

**customer equity:** soma dos valores vitalícios de todos os clientes.

**customização em massa:** capacidade de uma empresa de atender os requisitos de cada cliente.

**custos fixos (ou indiretos):** custos que não variam com a produção ou a receita de vendas.

**custos totais:** soma dos custos fixos e variáveis para qualquer dado nível de produção.

**custos variáveis:** custos que variam diretamente de acordo com o nível de produção.

## D

**data mining:** extração de informações úteis sobre indivíduos, tendências e segmentos a partir de uma massa de dados.

**data warehouse:** conjunto de dados atuais capturados, organizados e armazenados no centro de contato de uma empresa.

**database marketing:** processo de construir, manter e utilizar bancos de dados de clientes e outras com o propósito de fazer contato, negociar e desenvolver relacionamentos com os clientes.

**declaração de missão:** declaração que as organizações desenvolvem para serem compartilhadas com gestores, funcionários e (em muitos casos) clientes.

**demanda da empresa:** estimativa da participação de demanda de mercado de uma empresa em níveis alternados de esforço de marketing em dado período.

**demanda de mercado:** volume total de um produto adquirido por determinado grupo de clientes, em determinada área geográfica, em determinado período, em determinado ambiente de marketing e sob determinado programa de marketing.

**design:** totalidade de características que afetam a aparência de um produto, as sensações que ele causa no consumidor e suas funções.

**determinação de preço com base no valor ideal:** conquistar clientes fiéis cobrando um preço razoavelmente baixo por uma oferta de alta qualidade.

**determinação de preço composto:** taxa fixa mais taxa variável, conforme o uso.

**determinação de preço de mix de produtos:** a empresa procura um conjunto de preços que maximize os lucros em todo o mix.

**determinação de preço de retorno-alvo:** determinação do preço que renderia a meta de retorno do ROI (retorno sobre o investimento, do inglês *return on investment*) da empresa.

**determinação de preço para penetração no mercado:** estratégia de determinação de preço segundo a qual os preços começam em um patamar baixo para impulsionar maior volume de vendas de clientes interessados em preço e gerar ganhos de produtividade.

**determinação de preço por desnatamento de mercado:** estratégia de determinação de preço segundo a qual os preços começam em um patamar alto e são lentamente reduzidos para maximizar os lucros provenientes de clientes menos sensíveis ao preço.

**determinação de preços altos-baixos:** cobrança de preços mais altos no dia a dia, mas realização de frequentes promoções e liquidações.

**determinação de preços de mercado:** preço baseado principalmente nos preços da concorrência.

**determinação de preços por desempenho:** situação em que as empresas oferecem (1) compras antecipadas com desconto, porém, limitadas; (2) compras postergadas a preço mais alto; e (3) taxas mais baixas para estoques não vendidos pouco antes de expirar seu prazo de vencimento.

**diluição de marca:** quando o consumidor não mais associa uma marca a determinado produto ou a produtos altamente semelhantes, ou então quando começa a pensar de forma menos favorável sobre a marca.

**diplomacia:** quando cada lado envia uma pessoa ou um grupo delas para se encontrar com sua contraparte e resolver um conflito.

**direct-order marketing:** modalidade de marketing em que os gerentes de marketing direto buscam uma resposta mensurável, normalmente na forma de um pedido de cliente.

**discriminação:** processo de reconhecer as diferenças existentes em conjuntos de estímulos semelhantes e ajustar as respostas em função disso.

**discriminação de preços:** uma empresa vende um bem ou serviço em dois ou mais preços que não refletem uma diferença proporcional em custos.

**display de propaganda:** pequeno expositor retangular contendo texto e ocasionalmente imagem para dar sustentação a uma marca.

**distorção seletiva:** tendência de interpretar informações sobre o produto de um modo que se encaixa na percepção do consumidor.

**distribuição exclusiva:** limitar severamente o número de intermediários, a fim de manter o controle sobre o nível de serviço e o resultado oferecidos por revendedores.

**distribuição intensiva:** colocação pelo fabricante de mercadorias ou serviços no máximo de pontos de venda possível.

**distribuição seletiva:** utilização de muitos, porém, não a totalidade, dos intermediários dispostos a comercializar determinado produto.

**drivers de brand equity:** três principais formas de desenvolver brand equity por meio de escolha de elementos de marca, programas de marketing e atividades e alavancagem de associações secundárias.

**dumping:** situação em que uma empresa cobra abaixo de seus custos ou abaixo do que cobra em seu mercado doméstico a fim de entrar em um mercado ou conquistá-lo.

**dupla adaptação:** adaptar tanto o produto como as comunicações ao mercado local.

**durabilidade:** indicador da vida útil de um produto sob condições naturais ou estressantes.

## E

**economia de compartilhamento:** quando os consumidores compartilham bicicletas, carros, roupas, sofás, apartamentos, ferramentas e habilidades para extrair mais valor do que já possuem.

**elementos de marca:** dispositivos passíveis de registro que servem para identificar e diferenciar a marca, tais como nome, logotipo ou personagem de marca.

**embalagem:** todas as atividades envolvidas na concepção e produção do recipiente de um produto.

**empresa global:** empresa que opera em mais de um país e capta vantagens de P&D, produção, logística, marketing e finanças em seus custos e reputação não disponíveis a concorrentes puramente nacionais.

**empresas físicas e on-line:** empresas já existentes que incorporaram um site para oferecer informações e/ou fazer comércio eletrônico.

**empresas inteiramente virtuais:** empresas que lançaram site sem nunca ter existido como empresa física.

**entrega:** eficácia com que um bem ou serviço é entregue ao cliente.

**envolvimento do consumidor:** nível de engajamento e processamento ativo empreendido pelo consumidor em resposta a um estímulo de marketing.

**equipe de gestão do ativo da marca:** principais representantes das funções que afetam o desempenho da marca.

**escala de probabilidade de compra:** escala para medir a probabilidade de um consumidor efetuar determinada compra.

**escalada de preços:** aumento no preço de um produto devido aos custos agregados de vendê-lo em diferentes países.

**estágio de vida:** a principal preocupação de uma pessoa, como passar por um divórcio, casar-se de novo, cuidar de um pai idoso, ir morar com outra pessoa, decidir comprar uma casa nova, e assim por diante.

**estilo:** aparência de um produto e sensações que evoca no comprador.

**estilo de vida:** padrão de vida de uma pessoa em qualquer parte do mundo expresso em atividades, interesses e opiniões.

**estratégia:** plano de jogo de uma empresa para alcançar seus objetivos.

**estratégia de branding:** número e natureza de elementos de marca comuns e distintivos aplicados a diferentes produtos comercializados por uma empresa.

**estratégia de empurrar (push):** quando o fabricante utiliza sua força de vendas e promoção no canal para induzir intermediários a estocar, promover e vender o produto aos usuários finais.

**estratégia de puxar (pull):** quando o fabricante utiliza propaganda e promoção para convencer os consumidores a solicitar o produto aos intermediários, induzindo, assim, os intermediários a encomendá-lo.

**estrutura competitiva de referência:** intimamente ligada às decisões de mercado-alvo, define com quais outras marcas uma marca compete e qual deve ser então o foco da análise competitiva. Decisões sobre a estrutura competitiva de referência estão intimamente ligadas às decisões de mercado-alvo.

**executivo de marketing:** profissional que busca uma resposta (atenção, compra, preferência, doação) de outra parte, chamada de consumidor em potencial.

**extensão de categoria:** uso da marca-mãe em um novo produto fora da categoria de produto atualmente atendida por ela.

**extensão de linha:** a marca-mãe é usada em um novo produto que visa a um novo segmento de mercado dentro de uma categoria de produto atualmente atendida por ela.

**extensão de marca:** uso, por parte de uma empresa, de uma marca estabelecida para introduzir um produto novo.

**extensão direta:** introdução de um produto em um mercado estrangeiro sem qualquer alteração no produto.

## F

**facilidade de pedido:** grau de facilidade para um cliente fazer um pedido à empresa.

**facilidade de reparo:** indicador da facilidade de reparar um produto, em caso de mau funcionamento ou quebra.

**família de orientação:** pais e irmãos.

**família de procriação:** cônjuge e filhos.

**família e marca:** situação em que a marca-mãe já está associada a múltiplos produtos por meio de extensões de marca.

**fidelidade:** compromisso de voltar a comprar ou a favorecer um bem ou serviço preferido.

**focus group:** grupo de seis a dez pessoas cuidadosamente selecionadas com base em determinados aspectos demográficos, psicográficos e outros e reunidas para discutir vários tópicos de interesse.

**força de vendas contratada:** representantes comerciais, agentes de vendas e corretores contratados por uma empresa e remunerados por comissão baseada em vendas.

**força de vendas direta (da empresa):** funcionários que trabalham em regime de tempo integral ou parcial, em caráter exclusivo para a empresa.

**forma:** tamanho, formato ou estrutura física de um produto.

**formulação de metas:** processo de desenvolver metas específicas para o período de planejamento.

**funil de marketing:** identifica a porcentagem do mercado-alvo potencial em cada etapa do processo de decisão, desde o cliente apenas consciente até o altamente fiel.

## G

**garantias:** declarações formais do desempenho esperado do produto elaboradas pelo fabricante.

**genéricos:** versões sem marca, em embalagem simples e mais baratas de produtos comuns, como macarrão, toalha de papel e pêssego em lata.

**gestão da cadeia de suprimentos (SCM, do inglês *supply chain management*):** aquisição dos insumos corretos (matérias-primas, componentes e bens de capital) para convertê-los de forma eficiente em produtos acabados e despachá-los aos destinos finais.

**gestão de marketing:** arte e ciência de selecionar mercados-alvo e obter, manter e expandir a base de clientes criando, entregando e comunicando valor superior ao cliente.



**gestão de relacionamento com parceiros:** atividades que a empresa empreende para construir relações de longo prazo mutuamente satisfatórias com seus principais parceiros, tais como fornecedores, distribuidores, agências de propaganda e fornecedores de pesquisas de marketing.

**gestão do relacionamento com os clientes (CRM, do inglês *customer relationship management*):** processo de gerenciar cuidadosamente informações detalhadas sobre cada cliente e todos os “pontos de contato” com clientes para maximizar sua fidelidade.

**gestão do valor do cliente (CVM, do inglês *customer value management*):** análise de dados individuais sobre clientes existentes e potenciais para desenvolver estratégias de marketing destinadas a adquirir e reter clientes e conduzir o comportamento do cliente.

**gray market:** produtos de marca desviados dos canais de distribuição normais ou autorizados no país de origem do produto ou através de fronteiras internacionais.

**grupo estratégico:** empresas que perseguem a mesma estratégia dirigida ao mesmo mercado-alvo.

**grupos aspiracionais:** grupos dos quais uma pessoa espera ou deseja participar.

**grupos de adesão:** grupos que têm influência direta sobre uma pessoa.

**grupos de referência:** todos os grupos que têm influência direta ou indireta sobre as atitudes ou o comportamento de uma pessoa.

**grupos dissociativos:** grupos cujos valores ou comportamento um indivíduo rejeita.

**grupos primários:** grupos com os quais uma pessoa interage de modo contínuo e informal, como a família, os amigos, os vizinhos e os colegas de trabalho.

**grupos secundários:** grupos que tendem a ser mais formais e exigem menor interação do que os primários, como os grupos religiosos, profissionais e sindicais.

## H

**heurística:** regras práticas ou atalhos mentais no processo de decisão.

**heurística conjuntiva:** o consumidor define um nível mínimo aceitável de corte para cada atributo e escolhe a primeira alternativa que atenda o padrão mínimo para todos os atributos.

**heurística da disponibilidade:** quando os consumidores baseiam suas previsões na rapidez e facilidade com que determinado modelo de resultado vem à mente.

**heurística da representatividade:** quando os consumidores baseiam suas previsões na representatividade ou na semelhança de um resultado em relação a outros exemplos.

**heurística de ancoragem e ajustamento:** quando os consumidores fazem uma avaliação inicial e depois ajustam suas primeiras impressões com base em informações adicionais.

**heurística de eliminação de aspectos:** situação em que um consumidor compara marcas com base em um atributo selecionado por meio probabilístico, eliminando aquelas que não cumprem os níveis mínimos aceitáveis de corte.

**heurística lexicográfica:** um consumidor escolhe a melhor marca com base em sua percepção do atributo mais importante.

**hierarquia de valor para o cliente:** cinco níveis de produto que devem ser abordados por executivos de marketing no planejamento de uma oferta ao mercado: benefício central; produto básico; produto esperado; produto ampliado; e produto potencial.

## I

**implementação de marketing:** processo que transforma os planos de marketing em alocações de tarefas e garante que sejam executadas de modo a realizar os objetivos declarados no plano.

**impulso:** forte estímulo interno que impede à ação.

**indicador de desempenho do cliente:** como a empresa está se saindo ano após ano quanto a indicadores específicos baseados no cliente.

**índice de desenvolvimento da marca:** índice das vendas da marca em relação às vendas da categoria.

**índice de penetração de mercado:** comparação do nível atual de demanda do mercado com o nível de demanda potencial.

**índice de penetração de participação:** comparação da participação de mercado real de uma empresa com sua participação de mercado potencial.

**influência pessoal:** efeito que uma pessoa exerce sobre a atitude ou a probabilidade de compra de outra.

**inovação:** qualquer bem, serviço ou ideia que seja percebido por alguém como novo.

**instalação:** trabalho realizado para tornar um produto operacional no local planejado.

**interstitiais:** anúncios, muitas vezes com vídeo ou animação, que saltam na tela entre mudanças de página em um site.

**invenção à frente:** criação de um novo produto para atender a uma necessidade de outro país.

**invenção de produto:** criar algo novo por meio de desenvolvimento de produto ou outros meios.

**invenção retrógrada:** reintroduzir formatos anteriores de produtos que possam se adaptar bem às necessidades de um país estrangeiro.

## J

**joint-venture:** empresa na qual vários investidores compartilham a propriedade e o controle.

## L

**líder de opinião:** pessoa em comunicações informais, relacionadas ao produto, que provê recomendações ou informações sobre determinado produto ou categoria de produto.

**linha de marca:** todos os produtos, sejam eles originais ou extensões de linha e categoria, vendidos sob uma marca específica.

**logística de mercado:** planejar a infraestrutura de modo a atender a demanda, e então aplicar e controlar os fluxos ou materiais físicos e os bens finais dos pontos de origem até os pontos de uso para atender às necessidades dos clientes mediante um lucro.

**lucratividade direta de produto:** meio de medir os custos de movimentação de um produto desde o momento em que ele chega ao depósito até que seja adquirido por um cliente em uma loja de varejo.

## M

**mailing list de clientes:** conjunto de nomes, endereços e números de telefone.

**manufatura enxuta:** produção de bens com o mínimo de desperdício de tempo, materiais e dinheiro.

**manutenção e reparo:** prestação de serviço para ajudar os clientes a manter os bens adquiridos em boas condições de funcionamento.

**mapa de produto:** itens de concorrentes que concorrem com os da empresa X.

**marca máster:** situação em que a marca-mãe já está associada a múltiplos produtos por meio de extensões de marca.

**marca:** nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação desses elementos, que se proponha a identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência.

**marca-mãe:** marca já existente que dá origem a uma extensão de marca.

**marcas próprias:** marcas que varejistas e atacadistas desenvolvem e comercializam.

**marketing:** atividade, conjunto de instituições e processos destinados a criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral.

**marketing de causas:** modalidade de marketing que associa as contribuições de uma empresa à determinada causa para induzir os clientes a se envolverem direta ou indiretamente em transações geradoras de receita para a empresa.

**marketing direto:** uso de canais diretos ao consumidor para alcançar os clientes e fornecer bens e serviços a eles sem o uso de intermediários de mercado.

**marketing integrado:** misturar e combinar atividades de marketing para maximizar seus esforços individuais e coletivos.

**marketing interno:** elemento do marketing holístico, consiste na tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários aptos a atender bem os clientes.

**marketing multicanal:** uma só empresa usa dois ou mais canais de marketing para atingir um ou mais segmentos de clientes.

**marketing omnichannel:** quando múltiplos canais funcionam perfeitamente em conjunto e combinam as formas preferenciais de cada cliente-alvo de fazer negócios, independentemente de estar on-line, na loja ou ao telefone.

**marketing social:** marketing realizado por uma organização sem fins lucrativos ou governamental para promover uma causa, como “diga não às drogas”.

**marketing viral:** uso da internet para criar comunicação boca a boca e sustentar esforços e metas de marketing.

**markup:** determinação do preço de um item adicionando-se um aumento padrão ao custo do produto.

**materiais e peças:** bens que fazem parte integral do produto do fabricante.

**mediação:** quando um terceiro neutro, habilitado em conciliar os interesses de duas partes, é convocado para resolver uma disputa.

**megatendências:** grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que demoram a se formar, mas, uma vez vigentes, exercem uma influência de sete a dez anos ou mais.

**membros de categoria:** produtos ou conjuntos de produto com os quais uma marca compete e que funcionam como substitutos próximos.

**memória de curto prazo:** repositório temporário de informações.

**memória de longo prazo:** repositório permanente de informações.

**mercado:** diversos grupos de clientes.

**mercado-alvo:** parte do mercado qualificado disponível que a empresa decidir perseguir.

**mercado atendido:** conjunto de consumidores comprando o produto de uma empresa.

**mercado disponível:** conjunto de consumidores que têm interesse, renda e acesso a uma oferta específica.

**mercado institucional:** escolas, hospitais, asilos, prisões e outras instituições que devem prover bens e serviços a pessoas que estão sob seus cuidados.

**mercado organizacional:** todas as organizações que adquirem bens e serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros.

**mercado potencial:** conjunto de consumidores que admitem nível suficiente de interesse em uma oferta de mercado.

**metáforas profundas:** estruturas ou orientações básicas que os consumidores têm com relação ao mundo que os cerca.

**método da demanda:** identificação do efeito que o patrocínio exerce sobre o conhecimento de marca dos consumidores.

**método de desenvolvimento de mercado:** identificação de todos os potenciais compradores em cada mercado e estimativa de seu potencial de compra.

**métodos da oferta:** aproximação do montante de tempo ou espaço dedicado à cobertura de mídia de um evento, por exemplo, os segundos em que a marca fica claramente visível na tela da TV ou a centimetragem dos *clippings* de imprensa que a mencionam.

**métricas de marketing:** conjunto de medidas que ajudam as empresas a quantificar, comparar e interpretar seu desempenho de marketing.

**microsite:** área limitada na web administrada e paga por um anunciante/empresa externa.

**mídias sociais:** meio pelo qual os consumidores compartilham textos, imagens, áudios e vídeos entre si e com empresas ou vice-versa.

**mix de comunicações de marketing:** propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas e publicidade, marketing direto e venda pessoal.

**mix de marca:** conjunto de todas as linhas de marca que determinada empresa disponibiliza aos consumidores.

**mix de produtos:** veja sortimento de produtos.

**modelo de expectativa de valor:** os consumidores avaliam bens e serviços combinando suas crenças — positivas e negativas — a respeito da marca de acordo com sua importância ponderada.

**modelo de memória de rede associativa:** representação conceitual segundo a qual a memória consiste em um conjunto de nós e elos, sendo que os nós representam as informações ou conceitos armazenados e os elos representam a força de associação entre essas informações ou conceitos.

**modelos não compensatórios:** ocorrem no processo de escolha dos consumidores, quando não analisam simultaneamente todos os atributos positivos e negativos antes de tomar uma decisão.

**modismo:** mania imprevisível, de curta duração e desprovida de importância social, econômica e política.

**motivo:** necessidade despertada a um nível de intensidade suficiente para levar à ação.

**movimento de consumidores:** movimento organizado que reúne cidadãos e governo para fortalecer direitos e poderes dos consumidores em relação às empresas vendedoras.

**multitarefa:** fazer duas ou mais coisas ao mesmo tempo.

## N

**neuromarketing\***: pesquisa cerebral sobre o efeito de estímulos de marketing.

**novas ideias em marketing**: informações diagnósticas sobre como e por que observamos certos efeitos no mercado, e o que isso significa para os executivos de marketing.

## O

**objetivo de propaganda**: tarefa de comunicação e nível de realização específicos a serem realizados junto a um público específico em um período específico.

**oferta de mercado flexível**: (1) solução básica contendo os elementos de bens e serviços que todos os membros do segmento valorizam e (2) opções discricionárias que alguns membros do segmento valorizam.

**oportunidade de marketing**: área de necessidade e interesse do consumidor na qual existe alta probabilidade de uma empresa satisfazê-la mediante um lucro.

**orçamento de vendas**: estimativa conservadora do volume esperado de vendas, usada para tomar decisões reais de compras, produção e fluxo de caixa.

**organização**: estruturas, políticas e cultura corporativa de uma empresa.

**organização da gestão de clientes**: lida com clientes individuais em vez de com o mercado de massa ou até mesmo segmentos de mercado.

**organização por gerência de mercado**: um gerente de mercado supervisiona vários gerentes de desenvolvimento de mercado, especialistas de mercado ou especialistas setoriais e recorre aos serviços funcionais, conforme necessário.

**organizações centradas no mercado**: empresas organizadas ao longo das linhas do mercado.

**orientação para marketing holístico**: conceito baseado no desenvolvimento, projeto e implementação de programas, processos e atividades de marketing que reconhece sua amplitude e interdependências.

**orientação para produção**: sustenta que os consumidores preferem produtos amplamente disponíveis e baratos.

**orientação para produto**: propõe que os consumidores favorecem produtos que ofereçam o máximo de qualidade, desempenho ou características inovadoras.

**orientação para venda**: sustenta que consumidores e empresas, se não forem estimulados, não vão comprar produtos suficientes de uma organização.

## P

**pacote misto**: a empresa vendedora oferece mercadorias em unidades e em pacotes.

**pacote puro**: uma empresa só oferece seus produtos em pacotes.

**painéis de marketing**: forma estruturada de divulgar as percepções obtidas de indicadores de marketing e modelagem de mix de marketing.

\* O termo 'neuromarketing' foi mantido nesta edição porque é utilizado na versão original, em inglês. No entanto, é importante destacar que há um debate sobre a melhor terminologia a ser utilizada. Muitos defendem que o preferível seria 'neurociência aplicada ao marketing'. (N. da R.T.)

**papel**: atividades que se esperam que uma pessoa desempenhe.

**particionamento de mercado**: processo de investigar a hierarquia de atributos que os consumidores examinam no processo de escolha de uma marca, caso usem estratégias de decisão por fases.

**participação de mercado**: nível de demanda seletiva para um produto.

**participação de mercado qualificado**: vendas de uma empresa expressas em relação ao total das vendas a seu mercado servido.

**participação de mercado relativa**: participação de mercado em relação ao maior concorrente de uma empresa.

**participação de mercado total**: vendas da empresa expressas em relação às vendas totais no mercado.

**penetração de mercado**: conjunto de consumidores que estão comprando o produto de uma empresa.

**percentual de penetração de produto**: porcentagem de propriedade ou uso de um bem ou serviço em uma população.

**percepção**: processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta informações para criar uma imagem significativa do mundo.

**percepção subliminar**: receber e processar mensagens subconscientes que afetam o comportamento.

**permuta**: oferecimento de outros itens para pagamento de compras efetuadas.

**personalidade**: conjunto de características humanas e psicológicas distintas que levam a respostas relativamente consistentes a estímulos ambientais.

**personalidade de marca**: mix específico de características humanas que se pode atribuir a determinada marca.

**pesquisa de efeitos da comunicação**: para determinar se uma propaganda está sendo comunicada de modo eficaz.

**pesquisa etnográfica**: abordagem de pesquisa observacional específica que utiliza conceitos e ferramentas da antropologia e de outras disciplinas das ciências sociais para fornecer uma compreensão cultural profunda de como as pessoas vivem e trabalham.

**pesquisa experimental** (ou **experimento**): a pesquisa cientificamente mais válida para capturar relações de causa e efeito pela eliminação de explicações conflitantes sobre os resultados observados.

**pesquisas de rastreamento de marca**: coleta de dados quantitativos dos consumidores ao longo do tempo para obter informações consistentes e básicas sobre o desempenho de marcas e programas de marketing.

**pistas**: estímulos que determinam quando, onde e como uma pessoa reage.

**planejamento da cadeia de demanda**: processo de conceber a cadeia de suprimento com base na adoção de uma perspectiva de mercado-alvo e retrógrada.

**plano de marketing**: documento formal que resume o que o executivo de marketing aprendeu sobre o mercado, indica como a empresa planeja atingir seus objetivos de marketing e ajuda a direcionar e coordenar o esforço de marketing.

**plano de marketing estratégico**: define os mercados-alvo e a proposição de valor a ser oferecida, com base na análise das melhores oportunidades de mercado.

**plano tático de marketing**: táticas de marketing, incluindo especificações de produto, promoção, merchandising, determinação de preço, canais de vendas e serviço.

**poder de canal**: capacidade de alterar o comportamento dos membros do canal para que se tomem medidas que não seriam tomadas em circunstâncias normais.

**ponto de venda:** local onde uma compra é feita, geralmente pensada em termos de um ambiente de varejo.

**pontos de diferença:** atributos ou benefícios que os consumidores associam fortemente a uma marca, avaliam positivamente e acreditam que não é possível encontrar na mesma medida em uma marca concorrente.

**pontos de paridade:** associações de atributos ou benefícios que não são necessariamente exclusivas de uma marca, mas podem, na realidade, ser compartilhadas com outras marcas.

**portfólio de marca:** conjunto de todas as marcas e linhas de marca que determinada empresa oferece para venda aos consumidores de determinada categoria.

**posicionamento:** ato de conceber a oferta e a imagem de uma empresa para que ocupem um lugar de destaque na mente do mercado-alvo.

**potencial de mercado:** limite atingido pela demanda de mercado à medida que as despesas de marketing do setor se aproximam do infinito para determinado ambiente de marketing.

**potencial de mercado total:** máximo de vendas disponíveis a todas as empresas de um setor durante determinado período, sob determinado nível de esforço de marketing do setor e condições ambientais.

**potencial de vendas da empresa:** limite de vendas do qual se aproxima a demanda de uma empresa à medida que seu esforço de marketing aumenta em relação ao da concorrência.

**preço baixo todo dia (EDLP, do inglês *every day low price*):** no varejo, preço baixo constante com pouca ou nenhuma promoção de preços e liquidações.

**preço de transferência:** preço que uma empresa cobra de outra unidade da empresa por bens que remete a subsidiárias estrangeiras.

**preço de transferência baseado no princípio *arm's length*:** o preço cobrado por outros concorrentes para o mesmo produto ou produto semelhante.

**preços de referência:** informações sobre determinação de preços que o consumidor retém na memória e usa para interpretar e avaliar um novo preço.

**previsão:** arte de antecipar o que os consumidores provavelmente vão fazer sob dado conjunto de condições.

**previsão de mercado:** demanda de mercado correspondente ao nível de despesas de marketing do setor.

**previsão de vendas da empresa:** nível esperado de vendas de uma empresa com base em um plano de marketing pré-selecionado e um ambiente de marketing assumido.

**princípio da congruência:** mecanismo psicológico segundo o qual os consumidores aproximam sua favorabilidade a produtos aparentemente relacionados.

**processo de adoção do consumidor:** etapas mentais pelas quais um indivíduo passa desde a primeira vez que ouve falar de uma inovação até a adoção final.

**processo de difusão da inovação:** propagação de uma nova ideia desde sua fonte de invenção ou criação até seus usuários ou adotantes finais.

**produto:** tudo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer um desejo ou necessidade, como bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.

**produto ampliado:** produto que inclui características que transcendem as expectativas do consumidor e diferenciam o produto em relação aos da concorrência.

**produto básico:** especificamente o que é o produto em si.

**produto cativo:** produto necessário para a utilização de outros, tal como lâminas de barbear ou filme fotográfico.

**produto esperado:** conjunto de atributos e condições que os consumidores normalmente esperam quando compram determinado produto.

**produto licenciado:** aquele cuja marca foi licenciada para outros fabricantes que efetivamente fazem o produto.

**produto potencial:** todas as possíveis ampliações e transformações às quais o produto ou a oferta podem ser submetidos no futuro.

**programação da trajetória crítica (CPA, do inglês *critical path scheduling*):** técnicas de planejamento de redes para coordenar as muitas tarefas que envolvem o lançamento de um novo produto.

**programação de distribuição:** desenvolvimento de um sistema de marketing planejado, profissionalmente administrado e vertical que atenda às necessidades tanto de fabricantes como de distribuidores.

**programas de filiação a clubes:** programas abertos a todos que compram um bem ou serviço ou limitados a um grupo de afinidade cujos membros pagam uma pequena taxa.

**programas de frequência (ou de fidelidade):** destinam-se a oferecer recompensas para clientes que compram com frequência e em substancial volume.

**promessa de marca:** visão do que uma marca deve ser para os consumidores e o que deve fazer por eles.

**promoção de vendas:** conjunto de ferramentas de incentivo, principalmente de curto prazo, concebidas para estimular compras mais rápidas ou em maior volume de determinados bens ou serviços por parte dos consumidores ou dos canais.

**propaganda:** qualquer forma paga e impessoal de apresentação e promoção de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado.

**propaganda exterior (também **propaganda externa** ou **out-of-home**):** propaganda que se vê fora de casa e onde os consumidores trabalham e se divertem.

**proposição de valor:** conjunto de benefícios que a empresa promete entregar.

**psicografia:** ciência do uso de psicologia e demografia para melhor compreender os consumidores.

**publicidade:** tarefa de assegurar espaço editorial – em oposição ao espaço pago – na mídia impressa e televisiva para promover algo.

**público:** qualquer grupo que tenha um interesse real ou potencial ou exerça um impacto na capacidade da empresa de alcançar seus objetivos.

## Q

**qualidade:** totalidade dos recursos e características de um bem ou serviço que se relaciona com sua capacidade de satisfazer necessidades explícitas ou implícitas.

**qualidade de conformidade:** grau em que todas as unidades produzidas são idênticas e atendem às especificações prometidas.

**qualidade de desempenho:** nível no qual as características primárias do produto operam.

**questionário:** conjunto de questões apresentadas aos entrevistados.



## R

**recuperação de memória:** como e de onde a informação sai da memória.

**recursos:** elementos que melhoram a função básica de um produto.

**rede de entrega de valor (cadeia de suprimentos):** cadeia de suprimentos de uma empresa e como firma parcerias com fornecedores e distribuidores específicos para fazer produtos e levá-los aos mercados.

**rede de marketing:** a empresa e seus stakeholders de apoio, com quem desenvolveu relacionamentos comerciais mutuamente rentáveis.

**rede de valor:** sistema de parcerias e alianças que uma empresa cria para abastecer, ampliar e entregar suas ofertas.

**relações públicas (RP):** variedade de programas destinados a promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de cada um de seus produtos.

**relações públicas de marketing:** publicidade e outras atividades que constroem uma imagem corporativa ou de produto para facilitar os objetivos de marketing.

**retenção seletiva:** os pontos positivos de um produto que o consumidor aprecia são lembrados, enquanto os pontos positivos sobre produtos concorrentes são esquecidos.

## S

**satisfação:** sentimentos de prazer ou desapontamento de uma pessoa resultantes da comparação do desempenho percebido de um produto ou resultado em relação a suas expectativas.

**seleção de mídia:** encontrar a mídia que apresente a melhor relação custo-benefício para apresentar o número e o tipo de exposições desejados para o público-alvo.

**serviço:** qualquer ato ou desempenho intangível que uma parte pode oferecer a outra, não resultando na posse física de algo.

**setor:** grupo de empresas que oferecem um produto ou uma classe de produtos que são substitutos próximos uns dos outros.

**setor global:** setor em que as posições estratégicas dos concorrentes em grandes mercados geográficos ou nacionais são fundamentalmente afetadas por suas posições globais.

**shopper marketing:** maneira como fabricantes e varejistas usam estoques, displays e promoções para afetar ativamente os consumidores no ponto de venda.

**showrooming:** quando os consumidores examinam fisicamente um produto e coletam informações em uma loja, mas realizam a compra mais tarde de um revendedor on-line, ou de outro revendedor, geralmente para garantir um preço mais baixo.

**sistema de apoio à decisão de marketing:** conjunto coordenado de dados, sistemas, ferramentas e técnicas com software e hardware de suporte com que uma organização coleta e interpreta informações relevantes de negócios e do meio ambiente para transformá-las em uma base para ação de marketing.

**sistema de canais de marketing:** conjunto específico de canais de marketing empregado por uma empresa.

**sistema de canais de marketing integrado:** as estratégias e táticas de venda por meio de um canal que refletem as estratégias e táticas de venda por meio de um ou mais canais.

**sistema de centros e raios (hub-and-spoke):** organização de gerenciamento de produtos em que um gerente de marca ou

produto está figurativamente no centro, com os raios que levam a vários departamentos representando as relações de trabalho.

**sistema de entrega de valor:** todas as expectativas que o cliente terá no processo de obtenção e utilização da oferta.

**sistema de informações de marketing (SIM):** pessoas, equipamentos e procedimentos destinados a reunir, classificar, analisar, avaliar e distribuir informações aos tomadores de decisão de marketing.

**sistema de inteligência de marketing:** conjunto de procedimentos e fontes que os gerentes usam para obter informações rotineiras sobre evoluções no ambiente de marketing.

**sistema de produto:** grupo de itens diversos, porém, relacionados, que funcionam de modo compatível.

**sistema horizontal de marketing:** duas ou mais empresas independentes reúnem recursos ou programas para explorar uma oportunidade de mercado emergente.

**sistema vertical de marketing:** produtor, atacadista(s) e varejista(s) atuando como um sistema unificado.

**sistemas logísticos integrados:** gestão de materiais, sistemas de fluxo de materiais e distribuição física com auxílio de tecnologia da informação (TI).

**skunkworks:** locais de trabalho informais, às vezes em garagens, onde equipes de intraempreendedorismo trabalham para desenvolver novos produtos.

**sortimento de produtos (ou mix de produtos):** conjunto de todos os produtos e itens que determinada empresa oferece para venda.

**status:** posição de uma pessoa dentro de sua própria hierarquia ou cultura.

**subculturas:** grupos com valores, crenças, preferências e comportamentos compartilhados que advêm de suas experiências ou circunstâncias de vida específicas, como nacionalidades, religiões, grupos raciais e regiões geográficas.

**submarca:** nova marca combinada com outra já existente.

**supersegmento:** conjunto de segmentos que compartilham alguma similaridade explorável.

**suprimentos e serviços empresariais:** bens e serviços de curto prazo que facilitam o desenvolvimento ou a gestão do produto acabado.

## T

**telemarketing:** uso de telefone e centrais telefônicas para atrair perspectivas de venda, vender para os clientes existentes e fornecer serviço, tirando pedidos e respondendo a perguntas.

**tendência:** direção ou sequência de eventos que tem alguma força e durabilidade.

**teoria dos prospectos:** quando os consumidores enquadram as alternativas de decisão em termos de ganhos e perdas de acordo com uma função de valor.

**treinamento ao cliente:** treinamento dos funcionários do cliente sobre como usar o equipamento de um fornecedor de modo adequado e eficiente.

## U

**unidades estratégicas de negócios (UENs):** negócio único ou conjunto de negócios relacionados que podem ser planejados separadamente do restante da empresa, com seu próprio universo de concorrentes e um gerente responsável por planejamento estratégico e desempenho de lucratividade.

## V

**valor percebido:** valor prometido pela proposição de valor da empresa e percebido pelo cliente.

**valor percebido pelo cliente:** diferença entre a avaliação do consumidor em potencial sobre todos os benefícios e todos os custos de uma oferta e as alternativas percebidas.

**valor vitalício do cliente (CLV, do inglês *customer lifetime value*):** valor presente líquido do fluxo de lucros futuros esperados das compras do cliente ao longo da vida.

**valoração da marca:** estimativa do valor financeiro total da marca.

**valores centrais:** sistemas de crenças que sustentam as atitudes e o comportamento dos consumidores e que determinam as escolhas e os desejos das pessoas no longo prazo.

**vantagem competitiva:** capacidade de desempenho de uma empresa em uma ou mais maneiras às quais os concorrentes não podem ou não vão corresponder.

**varejista (ou loja de varejo):** qualquer empreendimento cujo volume de vendas derive principalmente do varejo.

**varejo:** todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal, não empresarial.

**varejo corporativo:** pontos de venda de varejo de propriedade comum ou atuação conjunta que atingem economias de escala, maior poder de compra, maior reconhecimento de marca e funcionários mais bem treinados.

**variantes de marca:** linhas específicas de marca fornecidas exclusivamente para determinados varejistas ou canais de distribuição.

**venture team:** grupo multifuncional encarregado de desenvolver um produto ou negócio específico.

**viés hedônico:** tendência geral de as pessoas atribuírem o sucesso a si mesmos e o fracasso a causas externas.

# NOTAS

## Capítulo 1

1. 'Captain Planet', The HBR Interview: Unilever CEO Paul Polman. *Harvard Business Review*, jun. 2012; Unilever Reframes Marketing, 8 fev. 2012. *Warc.com*; Unilever Gets Back to Basics. *Warc.com*, 11 set. 2012; Unilever Confident on China. *Warc.com*, 17 set. 2012; PRECOURT, Geoffrey. Engaging with Media and Markets: Unilever's Prowl for Experiential Improvement. *WARC Events Report: 4A's Transformation*, mar. 2011; Unilever Targets Russia. *Warc.com*, 4 out. 2012; Unilever Adopts 'Reverse Engineering'. *Warc.com*, 1. out. 2012; Unilever Seeks New Way Forward. *Warc.com*, 23 out. 2012; Unilever Prioritises Emerging Markets. *Warc.com*, 31 out. 2012.
2. KOTLER, Philip. Marketing: The Underappreciated Workhorse. *Market Leader Quarter 2*, 2009, p. 8-10.
3. ARONS, Marc de Swan; VAN DEN DRIEST, Frank. *The Global Brand CEO: Building the Ultimate Marketing Machine*. Nova York: Airstream, 2010.
4. VERHOEF, Peter C.; LEEFLANG, Peter S. H. Understanding the Marketing Department's Influence within the Firm. *Journal of Marketing* 73, mar. 2009, p. 14-37; NATH, Pravin; MAHAJAN, Vijay. Marketing in the C-Suite: A Study of Chief Marketing Officer Power in Firm's Top Management Teams. *Journal of Marketing*, 75, jan. 2012, p. 60-77; SCHULZE, Christian.; SKIERA, Bernd; WEISEL, Thorsten. Linking Customer and Financial Metrics to Shareholder Value: The Leverage Effect in Customer-Based Valuation. *Journal of Marketing*, 76, mar. 2012, p. 17-32.
5. How We See It: Three Senior Executives on the Future of Marketing, *McKinsey Quarterly*, jul. 2011; American Express Open: Small Business Saturday, *Jay Chiat Strategic Excellence Awards: Gold 2012*. <www.warc.com>. Acesso em: 5 nov. 2012; TOZZI, John. Black Friday's Younger Cousin Grows Up, *Bloomberg Businessweek*, 3 dez. 2012, p. 54-55; BIRKER, Christine. AmEx's Small Business Saturday a Big Marketing Hit. *Marketing News*, jan. 2013, p. 4.
6. WEBB, Alex. BMW Courts Bloggers for \$100 Million Online Boost: Cars. *Bloomberg.com*, 11 jun. 2012.
7. PRECOURT, Geoffrey. How Corning Broke the Rules in Online Video and Won. *Warc.com*, jul. 2012.
8. American Marketing Association, Definition of Marketing. <www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>, 2007; KEEFE, Lisa. Marketing Defined. *Marketing News*, 15 jan. 2008, p. 28-29.
9. LUSCH, Robert F.; WEBSTER JR., Frederick E. A Stakeholder-Unifying, Cocreation Philosophy for Marketing. *Journal of Macromarketing* 31, n. 2, 2011, 129-134. Veja também LUSCH, Robert F.; WEBSTER JR., Frederick E. Elevating Marketing: Marketing Is Dead! Long Live Marketing! *Journal of Academy of Marketing Science* 41, jan. 2013, p. 389-399.
10. DRUCKER, Peter. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Nova York: Harper and Row, 1973, p. 64-65.
11. MATALONI, Lisa; HODGE, Andrew. Gross Domestic Product: First Quarter 2012 (Second Estimate). *Bureau of Economic Analysis*, 31 maio 2012.
12. REIN, Irving J.; KOTLER, Philip; HAMLIN, Michael; STOLLER, Martin. *High Visibility*, 3. ed. Nova York: McGraw-Hill, 2006.
13. KOTLER, Philip; ASPLUND, Christer; REIN, Irving; HAIDER, Donald H. *Marketing Places in Europe: Attracting Investments, Industries, Residents, and Visitors to European Cities, Communities, Regions, and Nations*. Londres: Financial Times Prentice Hall, 1999; KOTLER, Philip; REIN, Irving J.; HAIDER, Donald. *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. Nova York: Free Press, 1993.
14. GLAZER, Emily; KORN, Melissa. Marketing Pros: Big Brands on Campus. *Wall Street Journal*, 5 ago. 2012.
15. <http://thomsonreuters.com/about/>. Acesso em: 1 out. 2012.
16. MCGREGOR, Jena; BOYLE, Matthew; BURROWS, Peter. Your New Customer: The State. *BusinessWeek*, 23 e 30 mar. 2009, p. 66.
17. FRANKE, Nikolaus; KEINZ, Peter; STEGER, Christoph J. Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences? *Journal of Marketing* 73, set. 2009, p. 103-121.
18. CORCORAN, Sean. Defining Earned, Owned and Paid Media. *Forrester Blogs*, 16 dez. 2009. Para um exame empírico, veja STEPHEN, Andrew T.; GALAK, Jeff. The Effects of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Microlending Marketplace. *Journal of Marketing Research* 49, out. 2012, p. 624-639.
19. EDWARDS, Jim. How Chipotle's Business Model Depends on NEVER Running TV Ads. *Business Insider*, 16 mar. 2012; KLAMM, Dan. How Chipotle Uses Social Media to Cultivate a Better World. *Spredfast*, 21 mar. 2012; SACKS, Danielle. For Exploding All the Rules; Chipotle: The World's 50 Most Innovative Companies in 2012. *Fast Company*, out. 2012; PATTON, Leslie. Chipotle, Growth Slowing, Looks at Fast Food Future. *Bloomberg BusinessWeek*, 25 out. 2012.
20. Three Screen Report: Media Consumption and Multi-tasking Continue to Increase across TV, Internet and Mobile. *NielsenWire*, 18 dez. 2009; GILLETTE, Felix. For Bravo, One Screen Isn't Enough. *Bloomberg BusinessWeek*, 8 nov. 2010; Global Online Consumers and Multi-Screen Media: Today and Tomorrow. *A Nielsen Report*, maio 2012.
21. ROCKOFF, Jonathan D.; LUBLIN, Joann S. J&J Recruits Bayer Executive. *Wall Street Journal*, 14 set. 2012.
22. HEMPEL, Jessi. Is Pinterest the Next Facebook? *Fortune*, 9 abr. 2012, p. 109-114; Can Ben Silberman Turn Pinterest into the World's Greatest Shopfront? *Fast Company*, set. 2012; TAM, Pui-Wing. Pinterest Raises \$100 Million with \$1.5 Billion Valuation. *Wall Street Journal*, 17 maio 2012; Pinterest Holds Major Promise for Brands. *Warc.com*, 18 out. 2012; SCHLERETH, Laura. Marketers' Interest in Pinterest. *Marketing News*, 30 abr. 2012, p. 8.
23. PRECOURT, Geoffrey. Engaging with Media and Markets: Unilever's Prowl for Experiential Improvement. *WARC Events Report: 4A's Transformation*, mar. 2011; Facebook Hits 1bn Users. *Warc.com*, 5 out. 2012; African Consumers Get Online. *Warc.com*, 5 out. 2012.
24. Digital Focus Vital for Brands, *Warc.com*, 30 jan. 2012.
25. HEMPEL, Jessi. Don Draper Goes to the Data Center. *Fortune*, 23 jul. 2012.
26. P&G Uses Real-Time Approach, *Warc.com*, 15 out. 2012; Procter & Gamble Taps New Tech Trends. *Warc.com*, 19 set. 2012; HARDY, Quentin. The Matrix of Soap. *Forbes*, 22 ago. 2011. Para uma discussão mais aprofundada, veja KIRON, David; PRENTICE, Pamela Kirk; FERGUSON, Renee Boucher. Innovating with Analytics. *MIT Sloan Management Review*, outono 2012, p. 47-52.
27. KIRKPATRICK, David. Social Power and the Coming Corporate Revolution. *Forbes*, 26 set. 2011.
28. KIRON, David; PALMER, Doug; PHILLIPS, Anh Nguyen; KRUSCHWITZ, Nina. What Managers Really Think about Social Business. *Sloan Management Review*, verão 2012, p. 51-60.
29. KNAPP, Alex. Hair Extensions. *Forbes*, 20 abr. 2012, p. 60.
30. MANSELL, Peter. Pharma Sales and the Digital Rep. *Eye for Pharma*, 28 maio 2012.
31. ATSMON, Yuval; CHILD, Peter; DOBBS, Richard; NARASIMHAN, Laxman. Winning the \$30 Trillion Decathlon: Going for Gold in Emerging Marketing Markets. *McKinsey Quarterly*, ago. 2012.
32. Brands Must Serve New Consumers. *Warc.com*, 22 out. 2012.
33. Multicultural Shoppers Attract U.S. Brands. *Warc.com*, 8 out. 2012.
34. GOVINDARAJAN; Vijay; TRIMBLE, Chris. *Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2012.
35. SISODIA, Rajendra; WOLFE, David; SHETH, Jagdish. *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007.

36. HOLLENDER, Jeffrey; FENICHELL, Stephen. *What Matters Most*. Nova York: Basic Books, 2004, p. 168. Mas os esforços de marca podem não funcionar bem para todos os tipos de marca, como no caso das marcas de luxo; veja TORELLI, Carlos J.; MONGA, Alokparna Basu; KAIKATI, Andrew M. Doing Poorly by Doing Good: Corporate Social Responsibility and Brand Concepts. *Journal of Consumer Research* 38, fev. 2012, p. 948-963.
37. Older Consumers Go Social in Germany. *Warc.com*, 10 set. 2012; Digital Media Booms in Germany. *Warc.com*, 26 out. 2012; German Firms See Social Payback. *Warc.com*, 2 nov. 2012; German Web Users Willing to Spend More. *Warc.com*, 15 nov. 2012; Tablet Uptake Rises in Germany. *Warc.com*, 20 nov. 2012, Mobile Web Gains Ground in Germany. *Warc.com*, 23 nov. 2012; German Firms Focus on Social Media. *Warc.com*, 11 dez. 2012.
38. GARRETT, Dana. Progressive Settles with Accident Victim's Family after Tale Went Viral. *Money.cnn.com*, 17 ago. 2012; HOLM, Erik. On Twitter, Over 1,000 Claim They've Already Dropped Progressive. *Wall Street Journal*, 20 ago. 2012; EHA, Brian Patrick. Progressive Robo-Tweets Spark Social Media Crisis. *Money.cnn.com*, 14 ago. 2012.
39. Showrooming Is Not a Worry for Retailers. *Warc.com*, 8 out. 2012.
40. Smartphones Shape Habits in Europe. *Warc.com*, 8 out. 2012.
41. TSAI, Allen. A Second Chance for Sprint and Dan Hesse. *Mobiledia.com*, 18 out. 2012.
42. TRAPINI, Gina. What Business Card? Just Scan My QR Code. *Fast Company*, 17 mar. 2010; para uma descrição de tecnologia alternativa, veja FEIFER, Jason. To Catch a Customer. *Fast Company*, fev. 2012, p. 36.
43. STUART, Greg. Why Consumers Hate Advertising and What They Are Doing About It, Market Research Report. *Vizu Answers*, set. 2008.
44. New Directions: Consumer Goods Companies Hone a Cross-Channel Approach to Consumer Marketing. *The Economist Intelligence Unit Special Report*, fev. 2012.
45. HOROVITZ, Bruce. In Trend toward Vanity Food, It's Getting Personal. *USA Today*, 9 ago. 2006; GOWNDER, J. P. Why Large-Scale Product Customization Is Finally Viable for Business. *Mashable.com*, 13 abr. 2011.
46. <<http://info.cvscaremark.com/our-company/cvs-caremark-facts>>. Acesso em: 16 fev. 2014.
47. GONSALVES, Antônio. Dell Makes \$3 Million from Twitter-Related Sales. *InformationWeek*, 12 jun. 2009; MENCHACA, Lionel. Expanding Connections with Customers through Social Media. *Direct2Dell.com*, 8 dez. 2009.
48. SCHAEFER, Mark. The 10 Best Corporate Blogs in the World. *Businessesgrow.com*, 5 jan. 2011; YU, Roger. More Companies Quit Blogging, Go with Facebook Instead. *USA Today*, 20 abr. 2012.
49. KIRKPATRICK, David. Social Power and the Coming Corporate Revolution. *Forbes*, 26 set. 2011.
50. Intranet Case Study: GM's mySocrates. <[www.comunitelligence.com](http://www.comunitelligence.com)>. Acesso em: 16 fev. 2014.
51. KIRKPATRICK, David. Social Power and the Coming Corporate Revolution. *Forbes*, 26 set. 2011.
52. ACOHIDO, Byron. Social-Media Tools Can Boost Productivity. *USA Today*, 12 ago. 2012.
53. Privatisation in the 21st Century: Recent Experiences of OECD Countries, *white paper*, Organisation for Economic Co-operation and Development, jan. 2009, p. 10.
54. Hindustan Unilever Empowers Staff. <[www.warc.com](http://www.warc.com)>. Acesso em: 19 jul. 2012.
55. DODES, Rachel. Twitter Goes to the Movies. *Wall Street Journal*, 3 ago. 2012; ROOS, Dave. How Movie Marketing Works. <[www.howstuffworks.com](http://www.howstuffworks.com)>. Acesso em: 25 set. 2008; MCKEE, Ryan. The 7 Best Viral Marketing Campaigns in Movie History. <[www.moviefone.com](http://www.moviefone.com)>. Acesso em: 7 jun. 2011; RUSSELL, Mallory. 13 Really Strange Movie Marketing Campaigns. <[www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com)>. Acesso em: 12 fev. 2012.
56. LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, jul./ago. 1960, p. 50.
57. 57.1100100 and Counting. *The Economist*, 11 jun. 2011; ANTE, Spencer. As Economy Cools, IBM Furthers Focus on Marketers. *Wall Street Journal*, 17 jul. 2012.
58. Case Study: Promote Iceland. *Warc.com*, 2012; How to Use a Volcanic Eruption to Your Advantage in Marketing, ICCA Best Marketing Award Entry 2010; SPRINGATE, Marc; BRYANT, George. Promote Iceland: Inspired by Iceland, *Warc.com*, 2012.
59. Para uma discussão sobre as condições em que os consumidores preferem produtos de comércio justo, veja WHITE, Katherine; MACDONNELL, Rhiannon; ELLARD, John H. Belief in a Just World: Consumer Intentions and Behaviors Toward Ethical Products. *Journal of Marketing* 76, jan. 2012, p. 103-118.
60. Many Shoppers Support Regulation. <[www.warc.com](http://www.warc.com)>. Acesso em: 10 jul. 2012.
61. MCCARTHY, E. Jerome; Perreault, WILLIAM D. *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, 14. ed. Homewood, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2002.

## Capítulo 2

1. WORTHEN, Ben; TIBKEN, Shara. H-P to Book \$8 Billion Charge. *Wall Street Journal*, 8 ago. 2012; WORTHEN, Ben. H-P Tries On a Sleeker Look. *Wall Street Journal*, 17 set. 2012; WORTHEN, Ben. H-P, Dell Struggle as Buyers Shun PCs. *Wall Street Journal*, 22 ago. 2012; RICADELA, Aaron. Why Hewlett-Packard Impulse Buy Didn't Pay Off. *Bloomberg Businessweek*, 3 dez. 2012, p. 35-36.
2. KUMAR, Nirmalya. *Marketing as Strategy: The CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
3. PORTER, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nova York: Free Press, 1985.
4. Para um ponto de vista acadêmico sobre benchmarking, veja VORHIES, Douglas W.; MORGAN, Neil A. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustained Competitive Advantage. *Journal of Marketing* 69, jan. 2005, p. 80-94.
5. HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Nova York: Harper Business, 1993.
6. *Ibid.*; KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press, 1993. ENZ, Matias G.; LAMBERT, Douglas M. Using Cross-Functional, Cross-Firm Teams to Co-Create Value: The Role of Financial Measures. *Industrial Marketing Management*, 41, abr. 2012, p. 495-507.
7. Ford Targets 30% Water Reduction per Vehicle. *Manufacturing Close-Up*, 10 jan. 2012.
8. LARSSON, Agneta; JOHANSSON, Mats; BAATH, Fredrik; NESELIUS, Sanna. Reducing Throughput Time in a Service Organization by Introducing Cross-Functional Teams. *Production Planning & Control* 23, jul. 2012, p. 571-580.
9. DAY, George S. Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing* 75, jul. 2011, p. 183-195.
10. DAY, George S.; SCHOEMAKER, Paul J. H. *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company*. Cambridge: Harvard Business School Press, 2006; SCHOEMAKER, Paul J. H.; DAY, George S. How to Make Sense of Weak Signals. *MIT Sloan Management Review*, primavera 2009, p. 81-89.
11. Peabody Energy Announces Global Business Realignment. *Bizjournals.com*, 7 mar. 2012.
12. INAGAKI, Kana; OSAWA, Juro. Panasonic Beats a Retreat as Green Energy Bets Flop. *Wall Street Journal*, 31 out. 2012; Panasonic to Close Czech LCD Panel Plant. *Industry Week*, 31 out. 2012; SOBLE, Jonathan. Panasonic Warns of Second \$10bn Loss. *Financial Times*, 1. nov. 2012; WAKABAYASHI, Daisuke. Panasonic Returns to Profit. *Wall Street Journal*, 31 jul. 2012.



13. DRUCKER, Peter. *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*. Nova York: Harper and Row, 1973, Capítulo 7.
14. HAGERTY, James R. Office Furniture in the Age of Smartphones. *Wall Street Journal*, 7 ago. 2012.
15. Em tom jocoso, Kawasaki também sugere a uma organização conferir o gerador de declaração de missão do personagem de história em quadrinhos Dilbert, antes de desenvolver uma: <Dilbert.com>.
16. <www.americanapparel.net/aboutus/verticalint/>. Acesso em: 20 out. 2012.
17. FREEDMAN, Peter. The Age of the Hollow Company. *TimesOnline*, 25 abr. 2004; <www.metro.lu/about/metro\_facts>. Acesso em: 20 out. 2012.
18. Esta seção é baseada em GRANT, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis*, 8. ed. Nova York: John Wiley & Sons, 2013, Capítulo 5.
19. MERMIGAS, Diane. ESPN Could Be Digital Sports Nirvana. *Mediapost.com*, 14 jan. 2011; *Worldofespn.com*. Acesso em: 20 fev. 2014.
20. Merck: Acquisitions & Divestments. <www.merckgroup.com>. Acesso em: 23 out. 2010.
21. EISINGER, Jesse. The Marriage from Hell. *Condé Nast Portfolio*, fev. 2008, p. 84-88, 132.
22. SVENSSON, Peter. Sprint's Nextel to Be Shut Off as Early as June 2013. <www.huffingtonpost.com>. Acesso em: 29 maio 2012.
23. CAREY, Susan. United's CEO Apologizes for Service Woes. *Wall Street Journal*, 26 jul. 2012; BENNETT, Drake. Marriage at 30,000 Feet. *Bloomberg BusinessWeek*, 6 fev. 2012; QUICK, Becky. A Sticky (Notes) Problem: Mergers and Consumers. *Fortune*, 8 out. 2012, p. 75.
24. *George, o Curioso* (filme). <www.rottentomatoes.com>; *The Adventures of Curious George*, <www.universalstudioshollywood.com>; *Curious George* (programa de TV), <www.pbskids.org>. Acesso em: 20 out. 2012.
25. AIG to Divest Runoff Businesses, Zacks Equity Research Analyst Blog. *Zacks.com*, 28 jun. 2012.
26. BULIK, Beth Snyder. Customer Service Playing Bigger Role as Marketing Tool. *Advertising Age*, 7 nov. 2011.
27. Reckitt Benckiser (RB) New Product Review, Invention & New Product Exposition. <www.inpex.com>. Acesso em: 20 out. 2012.
28. About Krka. <www.krka.si>. Acesso em: 20 out. 2012.
29. SHOEMAKER, Paul J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*, inverno 1995, p. 25-40.
30. GROVER, Ronald. Hollywood Ponders a Post-DVD Future. *BusinessWeek*, 2 mar. 2009, p. 56; BARNES, Brooks. Movie Studios See a Threat in Growth of Redbox. *New York Times*, 7 set. 2009; FRITZ, Ben. Warner's Approach to Video Games Is Paying Off. *Los Angeles Times*, 18 out. 2011; SABBAGH, Dan. Hollywood in Turmoil as DVD Sales Drop and Downloads Steal the Show. <www.guardian.co.uk>. Acesso em: 4 maio 2011.
31. KOTLER, Philip. *Kotler on Marketing*. Nova York: Free Press, 1999.
32. Ibid.
33. HISE, Phaedra. Was It Time to Go Downmarket? *Inc.*, set. 2006, p. 47; SAUER, Patrick J. Returning to Its Roots. *Inc.*, nov. 2007; <www.ioanbright.com>. Acesso em: 20 fev. 2014.
34. DODD, Dominic; FAVARO, Ken. Managing the Right Tension. *Harvard Business Review*, dez. 2006, p. 62-74.
35. PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nova York: Free Press, 1980, Capítulo 2.
36. PORTER, Michael E. What Is Strategy? *Harvard Business Review*, nov./dez. 1996, p. 61-78.
37. Member Airlines, Travel the World with the Star Alliance Network. <www.staralliance.com>. Acesso em: 20 out. 2012.
38. VIBE Announces Partnership with Hoop It Up. *Business Wire*, 14 mar. 2011.
39. CAPELL, Kerry. Vodafone: Embracing Open Source with Open Arms. *BusinessWeek*, 20 abr. 2009, p. 52-53; Call the Carabinieri. *The Economist*, 16 ago 2009, p. 75; *Vodafone Annual Report*. <www.vodafone.com>. Acesso em: 31 mar. 2012.
40. MISQUITTA, Sonya; ROHWEDDER, Cecilie. Kraft Covets Cadbury's Know-How in India. *Wall Street Journal*, 10 set. 2009; MOELLER, Scott. Case Study: Kraft's Takeover of Cadbury. *Financial Times*, 9 jan. 2012.
41. COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S. Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, maio/jun. 1991, p.130-135.
42. Veja KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996 como uma ferramenta para monitorar a satisfação das partes envolvidas.
43. PETERS, Thomas J.; WATERMAN JR., Robert H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Nova York: Harper and Row, 1982, p. 9-12.
44. KOTTER, John P.; HESKETT, James L. *Corporate Culture and Performance*. Nova York: Free Press, 1992.
45. Parte da discussão nesta seção foi baseada em um excelente guia prático para o desenvolvimento de um plano de marketing, que pode ser encontrado em CHERNEV, Alexander. *The Marketing Plan Handbook*. Chicago: Cerebellum Press, 2011. Veja também WOOD, Marian Burk. *The Marketing Plan: A Handbook*, 4. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2011; CALKINS, Tim. *Breakthrough Marketing Plans: How to Stop Wasting Time and Start Driving Growth*. Nova York: Palgrave MacMillan, 2008.
46. LEHMANN, Donald R.; WINER, Russell S. *Product Management*, 3. ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2001.

## Capítulo 3

1. WELCH, David. Campbell Looks Way Beyond the Tomato. *Bloomberg BusinessWeek*, 13 ago. 2012; CHOI, Candice. Campbell Soup Tries to Reinvent Itself. *Huffington Post*, 7 set. 2012; GREENBERG, Karl. Campbell's Go Soups Add Zing for Millennial Palates. *Marketing Daily*, 13 nov. 2012; TORRES, Craig; FIELD, Anthony. Campbell's Quest for Productivity. *Bloomberg BusinessWeek*, 29 nov. 2012; GOUDREAU, Jenna. Kicking the Can. *Forbes*, 24 dez. 2012, p. 46-51.
2. WARREN, Susan. Pillow Talk: Stackers Outnumber Plumpers; Don't Mention Drool. *Wall Street Journal*, 8 jan. 1998.
3. BUCKLEY, Dan. Sweet Teeth Serve Irish Well in Chocoholics League. *Irish Examiner*, 27 jun. 2012; *Health Statistics: Tobacco: Cigarette Consumption (Most Recent) by Country*. <www.nationmaster.com>. Acesso em: 7 nov. 2012; *Global Beer Consumption by Country in 2010, Kirin Institute of Food and Lifestyle Report 33*, 21 dez. 2011; *Per Capita Wine Consumption by Country, 2010. Trade Data and Analysis*. <www.wineinstitute.org>.
4. MICHMAN, Ronald D.; MAZZE, Edward M.; GRECO, Alan J. *Lifestyle Marketing: Reaching the New American Consumer*. Westport: Praeger, 2008; LINDEMAN, Scarlett. Jell-O Love: A Guide to Mormon Cuisine. *The Atlantic*, 24 mar. 2010; ZEVELOFF, Julie. These Cities Love Ice Cream the Most. *Business Insider*, 20 jul. 2012; FARBER, Jim. New York is the King of Country. *Daily News*, 9 ago. 2012; About Seattle. <www.depts.washington.edu/uwsp/tsa/seattle.html>. Acesso em: 7 fev. 2014.
5. HOLSTEIN, William. The Dot Com within Ford. *BusinessWeek*, 30 jan. 2000.
6. Para algumas perspectivas acadêmicas instigantes sobre os desafios dos Big Data, veja DAY, George S. Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing* 75, jul. 2011, p. 183-195.
7. FULD, Leonard M. Staying a Step Ahead of the Rest. *Chief Executive* 218, jun. 2006, p. 32.
8. Spies, Lies & KPMG. *BusinessWeek*, 26 fev. 2007.

9. ESTY, Jennifer. Those Wacky Customers! *Fast Company*, jan. 2004, p. 40.
10. COSTER, Helen. Shopping Cart Psychology. *Forbes*, 7 set. 2009, p. 64-65.
11. STEINDORF, Sara. Shoppers Spy on Those Who Serve. *Christian Science Monitor*, 28 maio 2002; MCQUARRIE, Edward F. *Customer Visits: Building a Better Market Focus*, 3. ed. Newbury Park, CA: Sage Press, 2008.
12. Customer Service Is Key: SavOn Convenience Stores Score Exceptionally High on Mystery Shop Reviews for Its Customer Service Skills. *Convenience Store Decisions*, 6 jun. 2012.
13. GREEN, Heather. It Takes a Web Village. *Business Week*, 4 set. 2006, p. 66.
14. <www.claritas.com/sitereports/default.jsp>. Acesso em: 7 nov. 2012.
15. <www.attensity.com/products/>. Acesso em: 5 fev. 2014.
16. More Younger Homemakers Rate Their Cooking Skills as Very Good Than Do Older Age Groups, Reports NPD. *Npd.com*, 29 nov. 2011.
17. <www.nielsen-online.com/products\_buzz.jsp?section=pro\_buzz#1>. Acesso em: 7 fev. 2014.
18. WRIGHT, Alex. Mining the Web for Feelings, Not Facts. *New York Times*, 24 ago. 2009; NEEDLEMAN, Sarah E. For Companies, a Tweet in Time Can Avert PR Mess. *Wall Street Journal*, 3 ago. 2009, p. B6.
19. Veja *BadFads Museum*. <www.badfads.com>, para exemplos de modismos e peças de coleção ao longo dos anos.
20. MCLAUNGHLIN, Katy. Macaroni Grill's Order: Cut Calories, Keep Customers. *Wall Street Journal*, 16 set. 2009, p. B6.
21. NAISBITT, John; ABURDENE, Patricia. *Megatrends 2000*. Nova York: Avon Books, 1990.
22. World POPClock Projection, U.S. Census Bureau. *Census.gov*, 2011; Statistical Abstract of the United States 2011, U.S. Census Bureau.
23. Para comentários, veja MEADOWS, Donella H.; MEADOWS, Dennis L.; RANDERS, Jorgen. *Beyond Limits*. White River Junction: Chelsea Green, 1993; veja também ROSENBERG, Matt. If The World Were a Village.... *Geography.about.com*, 19 ago. 2011.
24. World Development Indicators Database. *World Bank*. <http://site\_resources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/POP.pdf>, 15 set. 2009; World Population Growth. <www.worldbank.org/depweb/english/beyond/beyondco/beg\_03.pdf>.
25. Para um exame acadêmico sobre aspectos relevantes do comportamento do consumidor, veja MARTIN, Kelly D.; HILL, Ronald Paul. Life Satisfaction, Self-Determination, and Consumption Adequacy at the Bottom of the Pyramid. *Journal of Consumer Research* 38, abr. 2012, p. 1155-1168.
26. Facts and Statistics. *U.S. Census Bureau*, nov. 30, 2011.
27. BIRKER, Christine. The Census and the New American Consumer. *Marketing News*, 15 maio 2011.
28. KIM, Queena Sook. Fisher-Price Reaches for Hispanics. *Wall Street Journal*, 1. nov. 2004.
29. Census: Asian-Indian Population Explodes across U.S. *Newamericamedia.org*, 13 maio 2011; OUELLETTE, Dan. Spice Market. *Adweek*, 12 maio 2008.
30. FOREHAND, Mark R.; DESHPANDE, Rohit. What We See Makes Us Who We Are: Priming Ethnic Self-Awareness and Advertising Response. *Journal of Marketing Research* 38, ago. 2001, p. 336-348.
31. *The Central Intelligence Agency's World Factbook*. <www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>, 25 jun. 2012.
32. <www.census.gov/newsroom/releases/archives/facts\_for\_features\_special\_editions/cb11-ff15.html>; PEREZ-PENA, Richard. U.S. Bachelor Degree Rate Passes Milestone. *Nytimes.com*, 23 fev. 2012.
33. TAVERNISE, Sabrina. Married Couples Are No Longer a Majority, Census Finds. *The New York Times*, 26 maio 2011; COHN, D'Vera; PASSEL, Jeffrey; WANG, Wendy; LIVINGSTON, Gretchen. Barely Half of U.S. Adults Are Married—A Record Low. *Pewsocialtrends.org*, 14 dez. 2011.
34. JAMES, Susan Donaldson. Gay Americans Make Up 4 Percent of Population. *Abcnews.go.com*, 8 abr. 2011.
35. MOSES, Lucia. Data Point: Modern Families. *Adweek*, 20 ago. 2012.
36. BYRNES, Nanette. Secrets of the Male Shopper. *BusinessWeek*, 4 set. 2006, p. 44.
37. Para um exame rico em dados do consumidor pós-recessão, veja GERZEMA, John; D'ANTONIO, Michael. *Spend Shift: How the Post-Crisis Values Revolution Is Changing the Way We Buy, Sell and Live*. São Francisco: Jossey-Bass, 2011.
38. SULLIVAN, Elisabeth. The Age of Prudence. *Marketing News*, 15 abr. 2009, p. 8-11; HAMM, Steve. The New Age of Frugality. *BusinessWeek*, 20 out. 2008, p. 55-60; DECKLER, Jessica. Never Pay Retail Again. *CNNMoney.com*. Acesso em: 30 maio 2008.
39. MILLER, Richard K.; WASHINGTON, Kelli. *Consumer Behavior 2011*, Richard K. Miller & Associates, Capítulo 11, p. 63-74.
40. BARNETT, Michael. They're Shopping, but Not As We Know It. *Marketing Week*, 14 jun. 2012.
41. WISE, Peter. Austerity Set to Increase Inequality in Portugal. *Financial Times*, dez. 2011.
42. SCHLOSSER, Julie. Infosys U. *Fortune*, 20 mar. 2006, p. 41-42; Q1 Earnings: Five Things to Watch Out For from Infosys-TCS Double Header. *Economic Times*, 12 jul. 2012.
43. Clearing House Suit Chronology. *Associated Press*, 26 jan. 2001; WENSKE, Paul. You Too Could Lose \$19,000! *Kansas City Star*, 31 out. 1999.
44. ZINN, Laura. Teens: Here Comes the Biggest Wave Yet. *BusinessWeek*, 11 abr. 2004, p. 76-86.
45. TAYLOR, Chris (ed.). Go Green. Get Rich. *Business 2.0*, jan./fev. 2007, p. 68-79.
46. KOTLER, Philip. Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. *Journal of Marketing* 75, jul. 2011, p. 132-135; BANERJEE, Subhabrata Bobby; IYER, Easwar S.; KASHYAP, Rajiv K. Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type. *Journal of Marketing* 67, abr. 2003, p. 106-122.
47. Comunicados de imprensa trimestrais da Apple, culminando em *Apple Reports Fourth Quarter Results*. <www.apple.com>, 25 out. 2012.
48. DISALVO, David. 10 Big Science and Technology Advances to Watch. *Forbes*, 29 jul. 2011.
49. LIM, Allison. The U.S Is Still No. 1 in R&D Spending, but.... *NBCnews.com*, 17 ago. 2012; GRUEBER, Martin; STUDDT, Tim. *R&D*, 16 dez. 2011.
50. <www.fda.gov/AboutFDA>. Acesso em: 7 fev. 2014; MILLER, Henry I. The FDA's Imprudent Caution. *Policy Review*, jun./jul. 2010, p. 73-85; VERNON, John A.; GOLEC, Joseph H. The Case for 'Less', not More, US FDA Regulation. *Pharmaeconomics 2011* 29, n. 8, p. 637-640.
51. SCHUMPTER: Beyond Economics, Businesspeople Need to Think Harder about Political Risk, 12 fev. 2011.
52. Veja COHEN, Dorothy. *Legal Issues in Marketing Decision Making*. Cincinnati: South-Western, 1995.
53. OHM, Paul. Don't Build a Database of Ruin. *HBR Blog Network*, 23 ago. 2012.
54. SULLIVAN, Mark. Data Snatchers! The Booming Market for Your Online Identity. *PC World*, 26 jun. 2012.
55. CONFERENCE SUMMARY. *Excelling in Today's Multimedia World*. Economist Conferences' Fourth Annual Marketing Roundtable, Landor, mar. 2006.
56. Para uma boa discussão e ilustração, veja BEST, Roger J. *Market-Based Management*, 6. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2013.
57. Para uma discussão aprofundada, veja LILIE, Gary L.; KOTLER, Philip; MOORTHY, K. Sridhar. *Marketing Models*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1992; LILIE, Gary L. Bridging the Academic-Practitioner Divide in Marketing Decision Models. *Journal of Marketing* 75, jul. 2011, p. 196-210.
58. <www.naics.com>. Acesso em: 7 fev. 2010; <www.census.gov/epcd/naics02>, 9 dez. 2010.
59. SLATER, Stanley F.; OLSON, Eric M. Mix and Match. *Marketing Management*, jul./ago. 2006, p. 32-37; STERNTHAL, Brian; TYBOUT, Alice M. Segmentation and Targeting; IACOBUCCI, Dawn (ed.). *Kellogg on Marketing*. Nova York: John Wiley & Sons, 2001, p. 3-30.

60. CLIFFORD, Stephanie. Measuring the Results of an Ad Right Down to the City Block. *New York Times*, 5 ago. 2009.
61. Para uma excelente visão geral sobre previsões de mercado, veja ARMSTRONG, Scott (ed.). *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners*. Norwell: Kluwer Academic Publishers, 2001 e seu site: <www.forecastingprinciples.com>; veja também BEST, Roger J. An Experiment in Delphi Estimation in Marketing Decision Making. *Journal of Marketing Research* 11, nov. 1974, p. 447-452; DALKEY, Norman; HELMER, Olaf. An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts. *Management Science*, abr. 1963, p. 458-467.

## Capítulo 4

1. Twitter Buzz Informs TV Ads *Warc.com*, 24 out. 2012; LOWENSOHN, Josh. Samsung Slams iPhone 5 Linegoers in New Attack Ad. *CNET News*, 19 set. 2012; RODRIGUEZ, Salvador. Samsung Pokes Fun at People Waiting in Line for iPhone 5. *Los Angeles Times*, 19 set. 2012.
2. <www.marketingpower.com/AboutAMA>. Acesso em: 16 fev. 2014.
3. Para uma discussão abrangente e detalhada de como gerar percepções do cliente para conduzir resultados de negócios, veja SCHIEFFER, Robert. *Ten Key Customer Insights: Unlocking the Mind of the Market*. Mason: Thomson, 2005.
4. KILEY, David. Walmart Is Out to Change Its Story with New Ads. *Bloomberg Businessweek*, 13 set. 2007.
5. SHAMBORA, Jessica. Wanted: Fearless Marketing Execs. *Fortune*, 15 ago. 2011, p. 27.
6. BYRON, Ellen. Wash Away Bad Hair Days. *Wall Street Journal*, 30 jun. 2010.
7. ZMUDA, Natalie. Tropicana Line's Sales Plunge 20% Post-Rebranding. *Advertising Age*, 2 abr. 2009.
8. 2012 Global Market Research Report. *Esomar*. Acesso em: 16 fev. 2014.
9. <www.pgjobs.com>. Acesso em: 16 fev. 2014.
10. <www.innovationchallenge.com>. Acesso em 16 fev. 2014.
11. BIRKNER, Christine. High Impact Research on a Small-Business Budget. *Marketing News*, 30 maio 2011.
12. MARTIN, Scott. Custom Research Easier in Digital Era. *USA Today*, 28 ago. 2012. Para uma aplicação acadêmica interessante, veja DU, RexYuxing; KAMAKURA, Wagner. Quantitative Trendspotting. *Journal of Marketing Research* 49, ago. 2012, p. 514-536.
13. GRUNER, Stephanie L. Spies Like Us, *Inc.*, 1. ago. 1998; DAHL, Darren. 10 Tips on How to Research Your Competition. *Inc.*, 11 maio 2011.
14. FIELDING, Michael. Special Delivery: UPS Conducts Surveys to Help Customers Export to China. *Marketing News*, 1. fev. 2007, p. 13-14.
15. SMITH, Brad. Figure Out the Customer. *Bloomberg BusinessWeek*, 12 abr. 2012.
16. Adaptado de SHAPIRO, Arthur. Let's Redefine Market Research. *Brandweek*, 21 jun. 2004, p. 20; OHANNESSIAN, Kevin. Star Wars: Thirty Years of Success. *Fast Company*, 29 maio 2007.
17. LEVI, Ned. What's the Future for U.S. Airline Inflight Entertainment? <www.consumertraveler.com>, 9 abr. 2012.
18. BLADES, Fiona. Real-time Experience Tracking Gets Closer to the Truth. *International Journal of Market Research* 54, n. 2, 2012, p. 283-285; MACDONALD, Emma K.; WILSON, Hugh N.; KONUS, Umut. Better Consumer Insight – in Real Time. *Harvard Business Review*, set. 2012, p. 102-108; ANDREWS, Lynda; BENNETT, Rebekah Russell; DRENNAN, Judy. Capturing Affective Experiences Using the SMS Experience Sampling (SMS-ES) Method. *International Journal of Market Research* 53, n. 4, 2011, p. 479-506.
19. LUTZ, Ashley; TOWNSEND, Matt. Big Brother Has Arrived at a Store Near You. *Bloomberg Businessweek*, 19 dez. 2011.
20. Para uma revisão detalhada de trabalhos acadêmicos relevantes, veja ARNOULD, Eric J.; EPP, Amber. Deep Engagement with Consumer Experience. In: GROVER, Rajiv; VRIENS, Marco (eds.). *Handbook of*

*Marketing Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006. Para uma série de discussões acadêmicas, veja a edição especial Can Ethnography Uncover Richer Consumer Insights? *Journal of Advertising Research* 46, set. 2006. Para recomendações práticas, veja DURANTE, Richard; FEEHAN, Michael. Leverage Ethnography to Improve Strategic Decision Making. *Marketing Research*, inverno 2005.

21. ARNOULD, Eric J.; PRICE, Linda L. Market-Oriented Ethnography Revisited. *Journal of Advertising Research* 46, set. 2006, p. 251-262; ARNOULD, Eric J.; WALLENDORF, Melanie. Market-Oriented Ethnography: Interpretation Building and Marketing Strategy Formulation. *Journal of Marketing Research* 31, nov. 1994, p. 484-504.
22. COPELAND, Michael V. Intel's Cultural Anthropologist. *Fortune*, 27 set. 2010.
23. COSTER, Helen. Shopping Cart Psychology. *Forbes*, 7 set. 2009, p. 64-65.
24. Smith & Nephew Launches ALLEVYN Life. <www.smith-nephew.com>, 20 jul. 2012.
25. HARRINGTON, Richard J.; TJAN, Anthony K. Transforming Strategy One Customer at a Time. *Harvard Business Review*, mar. 2008, p. 62-72; REED, Stanley. The Rise of a Financial Data Powerhouse. *BusinessWeek*, 15 maio 2007; REED, Stanley. Media Giant or Media Muddle? *BusinessWeek*, 1. maio 2008.
26. LEVY, Piet. In with the Old, in Spite of the New. *Marketing News*, 30 maio 2009, p. 19.
27. GRIMES, William. When Businesses Can't Stop Asking, 'How Am I Doing'. *New York Times*, 16 maio 2012.
28. MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. *Designing Qualitative Research*, 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006; BERG, Bruce L. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, 6. ed. Boston: Allyn & Bacon, 2006. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (eds.). *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005; TISCHLER, Linda. Every Move You Make. *Fast Company*, abr. 2004, p. 73-75.
29. ANDRUSS, Paula. Keeping Both Eyes on Quality. *Marketing News*, 15 set. 2008, p. 22-23.
30. RAMSTEAD, Evan. Big Brother, Now at the Mall. *Wall Street Journal*, 8 out. 2012; SINGER, Natasha. Face Recognition Makes the Leap From Sci-Fi. *The New York Times*, 13 nov. 2011; GLAZER, Emily. The Eyes Have It: Marketers Now Track Shoppers' Retinas. *Wall Street Journal*, 12 jul. 2012; ANDERSON, Lessley. A Night on the Town with SceneTap. *The Verve*, 29 maio 2012; HILL, Kashmir. SceneTap Wants to One Day Tell You the Weights, Heights, Races and Income Levels of the Crowd at Every Bar. *Forbes.com*, 25 set. 2012.
31. BURKITT, Laurie. Battle for the Brain. *Forbes*, 16 nov. 2009, p. 76-77.
32. STEEL, Emily. Does Shopping Stress You Out Too Much? *Wall Street Journal*, 23 nov. 2011. Para uma aplicação acadêmica de algumas dessas técnicas, veja TEIXEIRA, Thales; WEDEL, Michel; PIETERS, Rik. Emotion-Induced Engagement in Internet Video Advertisements. *Journal of Marketing Research* 49, abr. 2012, p. 144-159.
33. Para um exame abrangente e informativo do tópico, veja PLASSMANN, Hilke; RAMSOY, Thomas Zoega; MILOSAVLJEVIC, Milica. Branding the Brain: A Critical Review and Outlook. *Journal of Consumer Psychology* 22, 2012, p. 18-36, bem como outros artigos nessa edição.
34. EVANS, Jon. In Five Years, Most Africans Will Have Smart Phones. *Techcrunch.com*, 9 jun. 2012.
35. JOHNSON, Bradley. Forget Phone and Mail: Online's the Best Place to Administer Surveys. *Advertising Age*, 17 jul. 2006, p. 23.
36. STEEL, Emily. The New Focus Groups: Online Networks Proprietary Panels Help Consumer Companies Shape Products, Ads. *Wall Street Journal*, 14 jan. 2008.
37. MARTIN, Scott. Custom Research Easier in Digital Era. *USA TODAY*, 28 ago. 2012.
38. SWIDEY, Neil. Cambridge's Bluefin Labs Decodes Social Media Chatter. *Boston Globe*, 25 nov. 2012.



39. Para um exame interessante da franqueza do consumidor, veja GAL, David; RUCKER, Derek D. Answering the Unasked Question: Response Substitution in Consumer Surveys. *Journal of Marketing Research* 48, fev. 2011, p. 185-195.
40. BRODKIN, Jon. 119 Million Americans Lack Broadband Internet, FCC Reports. *Arstechnica.com*, 21 ago. 2012.
41. VENCE, Deborah L. Global Consistency: Leave It to the Experts. *Marketing News*, 28 abr. 2003, p. 37. Para alguns problemas de dimensionamento, veja LANGHE, Bart de; PUNTONI, Stefano; FERNANDES, Daniel; VAN OSSELAER, Stijn M. J. The Anchor Contraction Effect in International Marketing Research. *Journal of Marketing Research* 48, abr. 2011, p. 366-380.
42. CLANCY, Kevin J.; KRIEG, Peter C. *Counterintuitive Marketing: How Great Results Come from Uncommon Sense*. Nova York: Free Press, 2000.
43. *The Advertising Research Foundation*. <[www.thearf.org/assets/ogilvy-09](http://www.thearf.org/assets/ogilvy-09)>. Acesso em: 16 fev. 2014.
44. LITTLE, John D. C. Decision Support Systems for Marketing Managers. *Journal of Marketing* 43, verão 1979, p. 11.
45. *Marketing News* pode ser acessado em <[www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)>.
46. BEAMAN, Karen V.; GUY, Gregory R.; SEXTON, Donald E. Managing and Measuring Return on Marketing Investment. *The Conference Board Research Report R-1435-08-RR*, 2008.
47. FARRIS, Paul; BENDLE, Neil T.; PFEIFER, Phillip E.; REIBSTEIN, David J. *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2006; DAVIS, John. *Magic Numbers for Consumer Marketing: Key Measures to Evaluate Marketing Success*. Singapore: John Wiley & Sons, 2005.
48. SULLIVAN, Elisabeth. Measure Up. *Marketing News*, 30 maio 2009, p. 8-11.
49. KRAUSS, Michael. Which Metrics Matter Most? *Marketing News*, 28 fev. 2009, p. 20.
50. AMBLER, Tim. *Marketing and the Bottom Line: The New Methods of Corporate Wealth*, 2. ed. Londres: Pearson Education, 2003.
51. AILAWADI, Kusum L.; LEHMANN, Donald R.; NESLIN, Scott A. Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity. *Journal of Marketing* 67, out. 2003, p. 1-17.
52. AMBLER, Tim. *Marketing and the Bottom Line: The New Methods of Corporate Wealth*, 2. ed. Londres: Pearson Education, 2003.
53. TELLIS, Gerard J. Modeling Marketing Mix. In: GROVER, Rajiv; VRIENS, Marco (eds.). *Handbook of Marketing Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006.
54. REIBSTEIN, David J. Connect the Dots. *CMO Magazine*, maio 2005.
55. Para uma discussão aprofundada sobre concepção e implementação de painéis de marketing, veja PAUWELS, Koen. *It's Not the Size of the Data, It's How You Use It: Smarter Marketing with Analytics and Dashboards*. Nova York: AMACOM: 2014 e consulte os recursos em <[www.marketdashboards.com](http://www.marketdashboards.com)>.
56. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
4. BURKE, Steven. Dell's vs. HP's Value. *CRN*, 15 maio 2006, p. 46; KIRKPATRICK, David. Dell in the Penalty Box. *Fortune*, 18 set. 2006, p. 70.
5. 2012—US Mid-Year Rankings, <[www.brandindex.com](http://www.brandindex.com)>.
6. LEVIN, Irwin P.; JOHNSON, Richard D. Estimating Price-Quality Tradeoffs Using Comparative Judgments. *Journal of Consumer Research* 11, jun. 1984, p. 593-600. O valor percebido pelo cliente pode ser medido como uma diferença ou como um índice. Se o valor total do cliente for US\$ 20 mil e o custo total do cliente for US\$ 16 mil, o valor percebido pelo cliente será US\$ 4 mil (medido como uma diferença) ou 1,25 (medido como um índice). Os índices usados para comparar ofertas costumam ser chamados de *relações valor/preço*.
7. TAYLOR, Alex. Caterpillar: Big Trucks, Big Sales, Big Attitude. *Fortune*, 20 ago. 2007, p. 48-53; KELLY, Tim. Squash the Caterpillar. *Forbes*, 21 abr. 2008, p. 136-141; BORDEN, Jeff. Eat My Dust. *Marketing News*, 1. fev. 2008, p. 20-22; COLVIN, Geoff. Caterpillar Is Absolutely Crushing It. *Fortune*, 23 maio 2011, p. 136-144; BIRGER, Jon. 10 Best Stocks for 2012. *Fortune*, 26 dez. 2011, p. 100-107; MONTLAKE, Simon. Cat Scammed. *Forbes*, 4 mar. 2013, p. 36-38.
8. Para uma abordagem interessante à avaliação das percepções do cliente sobre um produto e da estrutura de mercado on-line, veja LEE, Thomas Y.; BRADLOW, Eric T. Automated Marketing Research Using Online Customer Reviews. *Journal of Marketing Research* 48, out. 2011, p. 881-894.
9. HAMEL, Gary. Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, jul./ago 1996, p. 69-82.
10. MITTAL, Vikas; ANDERSON, Eugene W.; SAYRAK, Akin; TADILAMALLA, Pandu. Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction. *Marketing Science* 24, outono 2005, p. 544-555.
11. TSIROS, Michael; MITTAL, Vikas; ROSS JR., William T. The Role of Attributions in Customer Satisfaction: A Reexamination. *Journal of Consumer Research* 31, set. 2004, p. 476-483. Para um exame sucinto, veja OLIVER, Richard L. Customer Satisfaction Research. In: GROVER, Rajiv; VRIENS, Marco (eds.). *Handbook of Marketing Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006, p. 569-587; para uma discussão aprofundada, veja OLIVER, Richard L. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Armonk: M. E. Sharpe, 2010.
12. Para análises e discussões provocativas, veja KOPALLE, Praveen K.; LEHMANN, Donald R. Setting Quality Expectations when Entering a Market: What Should the Promise Be? *Marketing Science* 25, jan./fev. 2006, p. 8-24; FOURNIER, Susan; GLENMICK, David. Rediscovering Satisfaction. *Journal of Marketing* 63, out. 1999, p. 5-23.
13. AAKER, Jennifer; FOURNIER, Susan; BRASEL, S. Adam. When Good Brands Do Bad. *Journal of Consumer Research* 31, jun. 2004, p. 1-16; AGGRAWAL, Pankaj. The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior. *Journal of Consumer Research* 31, jun. 2004, p. 87-101; STAHL, Florian; HEITMANN, Mark; LEHMANN, Donald R.; NESLIN, Scott A. The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin. *Journal of Marketing* 76, jul. 2012, p. 44-63.
14. MITTAL, Vikas; ROSS, William T.; BALDASARE, Patrick M. The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions. *Journal of Marketing* 62, jan. 1998, p. 333-347.
15. Para uma análise interessante dos efeitos de diversos tipos de expectativa, veja BOULDING, William; KALRA, Ajay; STAELIN, Richard. The Quality Double Whammy. *Marketing Science* 18, abr. 1999, p. 463-484.
16. MORGAN, Neil A.; ANDERSON, Eugene W.; MITTAL, Vikas. Understanding Firms' Customer Satisfaction Information Usage. *Journal of Marketing* 69, jul. 2005, p. 131-151.
17. Embora para fatores moderadores, veja SEIDERS, Kathleen; VOSS, Glenn B.; GREWAL, Dhruv; GODFREY, Andrea L. Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context. *Journal of Marketing* 69, out. 2005, p. 26-43.

## Capítulo 5

1. FIEGERMAN, Seth. Pandora Now Has 200 Million Registered Users. *Mashable.com*, 9 abr. 2013; BAER, Drake. What You Can Learn from Pandora's Near-Death Experience. *Fast Company*, 4 abr. 2013; GRAY, Tyler. Pandora Pulls Back the Curtain on Its Magic Music Machine. *Fast Company*, 21 jan. 2011; MEDICH, Rob. Pandora Goes Local. *Adweek*, 14 fev. 2011; WHITE, Charlie. Music Services Compared. *Mashable.com*, 13 fev. 2013.
2. Para discussão de algumas das questões envolvidas, veja URBAN, Glen. *Don't Just Relate —Advocate*. Upper Saddle River: Pearson Education Wharton School Publishing, 2005.
3. Customer Reviews Drive 196% Increase in Paid Search Revenue for Office Depot. *Bazaarvoice*, 15 set. 2008.



18. Veja, por exemplo, HOMBURG, Christian; KOSCHATE, Nicole; HOYER, Wayne D. Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay. *Journal of Marketing* 69, abr. 2005, p. 84-96.
19. JONES, Thomas O.; SASSER JR., Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, nov./dez. 1995, p. 88-99.
20. As empresas também devem observar que gerentes e vendedores podem manipular as classificações de satisfação do cliente. Eles podem ser especialmente agradáveis aos clientes antes da pesquisa. Também podem tentar excluir os insatisfeitos. Outro risco é que, se os clientes souberem que a empresa fará o possível para agradá-los, alguns poderão expressar um alto índice de insatisfação para receber mais concessões.
21. KEININGHAM, Timothy L.; AKSOY, Lerzan; BUOYE, Alexander; COOIL, Bruce. Customer Loyalty Isn't Enough. Grow Your Share of Wallet. *Harvard Business Review*, out. 2011, p. 29-31.
22. ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes. Foundations of the American Customer Satisfaction Index. *Total Quality Management* 11, set. 2000, p. S869-S882; FORNELL, Claes; JOHNSON, Michael, D.; ANDERSON, Eugene W.; CHA, Jaesung; BRYANT, Barbara Everitt. The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing* 60, out. 1996, p. 7-18.
23. Para uma revisão completa e criteriosa, veja MITTAL, Vikas; FRENNA, Carly. Customer Satisfaction: A Strategic Review and Guidelines for Managers. *Fast Forward Series*, Cambridge: Marketing Science Institute, 2010. Veja também FORNELL, Claes; MITHAS, Sunil; MORGESON III, Forrest V.; KRISHNAN, M. S. Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk. *Journal of Marketing* 70, jan. 2006, p. 3-14. Veja também GRUCA, Thomas S.; REGO, Lopo L. Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value. *Journal of Marketing* 69, jul. 2005, p. 115-130; ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes; MAZVANCHERYL, Sanal K. Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing* 68, out. 2004, p. 172-185.
24. Para uma comparação empírica de diferentes métodos para medir a satisfação do cliente, veja MORGAN, Neil A.; REGO, Lopo Leotto. The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance, *Marketing Science* 25, set./out. 2006, p. 426-439.
25. WARD, James C.; OSTROM, Amy L. Complaining to the Masses: The Role of Protest Framing in Customer-Created Complaint Sites. *Journal of Consumer Research* 33, set. 2006, p. 220-230; HART, Kim. Angry Customers Use Web to Shame Firms. *Washington Post*, 5 jul. 2006.
26. Basic Concepts. ASQ. <[www.asq.org/glossary/q.html](http://www.asq.org/glossary/q.html)>, 16 jan. 2014. Para uma discussão conceitual detalhada, veja GOLDER, Peter N.; MITRA, Debanjan; MOORMAN, Christine. What Is Quality? An Integrative Framework of Processes and States. *Journal of Marketing* 76, jul. 2012, p. 1-23.
27. Para uma pesquisa clássica e influente, veja BUZZELL, Robert D.; GALE, Bradley T. Quality Is King, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. Nova York: Free Press, 1987, p. 103-134. (PIMS significa impacto de lucro da estratégia de marketing – do inglês *profit impact of market strategy*.)
28. Home Depot CEO: Sorry We Let You Down. *MSN Money*. <[www.moneycentral.msn.com](http://www.moneycentral.msn.com)>, 13 mar. 2007; MCGREGOR, Jena. Putting Home Depot's House in Order. *BusinessWeek*, 14 maio 2009; SKARIACHAN, Dhanya. Home Depot Raises Outlook; Eclipses Lowe's. *Reuters.com*, 16 ago. 2011; WILLIAMS, Jeff. Home Depot: Customer Service Initiatives Increase Revenues. *Seekingalpha.com*, 11 abr. 2012; BENNER, Katie. The Other Side of Home Improvement. *Fortune*, 29 out. 2012.
29. AKSOY, Lerzan; KEININGHAM, Timothy L.; VAVRA, Terry G. Nearly Everything You Know about Loyalty Is Wrong. *Marketing News*, 1. out. 2005, p. 20-21; KEININGHAM, Timothy L.; VAVRA, Terry G.; AKSOY, Lerzan; WALLARD, Henri. *Loyalty Myths*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005.
30. PEPPER, Don; ROGERS, Martha. Return on Customer: How Marketing Creates Value. *Marketing Review St. Gallen* 28, jun. 2011, p. 14-19.
31. REINARTZ, Werner J.; KUMAR, V. The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing* 67, jan. 2003, p. 77-99; REINARTZ, Werner J.; KUMAR, V. On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing* 64, out. 2000, p. 17-35.
32. NIRAJ, Rakesh; GUPTA, Mahendra; NARASIMHAN, Chakravarthi. Customer Profitability in a Supply Chain. *Journal of Marketing* 65, jul. 2001, p. 1-16.
33. PETRO, Thomas M. Profitability: The Fifth 'P' of Marketing. *Bank Marketing*, set. 1990, p. 48-52; Who Are Your Best Customers? *Bank Marketing*, out. 1990, p. 4852.
34. Easier Than ABC. *Economist*, 25 out. 2003, p. 56; KAPLAN, Robert S.; ANDERSON, Steven R. *Time-Driven Activity Based Costing*. Boston: Harvard Business School Press, 2007; Activity-Based Accounting. *Economist*, 29 jun. 2009. Veja também HOLM, Morten; KUMAR, V.; ROHDE, Carsten. Measuring Customer Profitability in Complex Environments: An Interdisciplinary Contingency Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 40, maio 2012, p. 387-401.
35. KUMAR, V. Customer Lifetime Value. In: GROVER, Rajiv; VRIENS, Marco (eds.). *Handbook of Marketing Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006, p. 602-627; GUPTA, Sunil, LEHMANN, Donald R.; STUART, Jennifer Ames. Valuing Customers. *Journal of Marketing Research* 61, fev. 2004, p. 7-18; VENKATESAN, Rajkumar; KUMAR, V. A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. *Journal of Marketing* 68, out. 2004, p. 106-125.
36. KUMAR, V. Profitable Relationships. *Marketing Research* 18, outono 2006, p. 41-46.
37. Para algumas análises e discussões recentes, veja HAENLEIN, Michael; KAPLAN, Andreas M.; SCHODER, Detlef. Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers when Calculating Customer Lifetime Value. *Journal of Marketing* 70, jul. 2006, p. 5-20; HO, Teck-Hua; PARK, Young-Hoon; ZHOU, Yong-Pin. Incorporating Satisfaction into Customer Value Analysis: Optimal Investment in Lifetime Value. *Marketing Science* 25, maio/jun. 2006, p. 260-277; FADER, Peter S.; HARDIE, Bruce G. S.; LEE, Ka Lok. RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis. *Journal of Marketing Research* 62, nov. 2005, p. 415-430; KUMAR, V.; VENKATESAN, Rajkumar; BOHLING, Tim; BECKMANN, Denise. The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM. *Marketing Science* 27, 2008, p. 585-599.
38. COLUMBUS, Louis. Lessons Learned in Las Vegas: Loyalty Programs Pay. *CRM Buyer*, 29 jul. 2005; GARCIA, Oskar. Harrah's Broadens Customer Loyalty Program; Monitors Customer Behavior. *Associated Press*, 27 set. 2008; BUTCHER, Dan. Harrah's Casino Chain Runs Mobile Coupon Pilot. *Mobile Marketer*, 19 nov. 2008; BUSH, Michael. Why Harrah's Loyalty Effort Is Industry's Gold Standard. *Advertising Age*, 5 out. 2009, p. 8; STEEL, Emily. Marketers Find Web Chat Can Be Inspiring. *Wall Street Journal*, 23 nov. 2009; BENSTON, Liz. MGM Mirage, Harrah's Finding Revenue in Rewards Programs. *Las Vegas Sun*, 10 maio 2010; GREENFIELD, Karl Taro. How to Survive in Vegas. *Bloomberg Businessweek*, 9 ago. 2010, p. 70-75.
39. LEWIS, Michael. Customer Acquisition Promotions and Customer Asset Value. *Journal of Marketing Research* 63, maio 2006, p. 195-203; veja também KHAN, Romana; LEWIS, Michael; SINGH, Vishal. Dynamic Customer Management and the Value of One-to-One Marketing. *Marketing Science* 28, nov./dez. 2009, p. 1063-1079.
40. KUMAR, V.; RAJAN, Bharath. The Perils of Social Coupon Campaigns. *MIT Sloan Management Review* 53, verão 2012, p. 13-14; KLEIN, Karen E. Small Businesses See Red over Daily Deals. *Bloomberg Businessweek*, 3 dez. 2012, p. 53-54.
41. PRINGLE, Hamish; FIELD, Peter. Why Customer Loyalty Isn't as Valuable as You Think. *Advertising Age*, 23 mar. 2009, p. 22.

42. REINARTZ, Werner; THOMAS, Jacquelyn S.; KUMAR, V. Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability. *Journal of Marketing* 69, jan. 2005, p. 63-79.
43. Service Invention to Increase Retention. *CMO Council*, 3 ago. 2009, <www.cmocouncil.org>.
44. REICHHELD, Frederick F. Learning from Customer Defections. *Harvard Business Review*, mar./abr. 1996, p. 56-69.
45. REICHHELD, Frederick F. *Loyalty Rules*. Boston: Harvard Business School Press, 2001; REICHHELD, Frederick F. *The Loyalty Effect*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
46. JOHNSON, Michael D.; SELNES, Fred. Diversifying Your Customer Portfolio. *MIT Sloan Management Review* 46, primavera 2005, p. 11-14; TARASI, Crina O.; BOLTON, Ruth N.; HUTT, Michael D.; WALKER, Beth A. Balancing Risk and Return in a Customer Portfolio. *Journal of Marketing* 75, maio 2011, p. 1-17.
47. LIU, Wendy; GAL, David. Bringing Us Together or Driving Us Apart: The Effect of Soliciting Consumer Input on Consumers' Propensity to Transact with an Organization. *Journal of Consumer Research* 38, ago. 2011, p. 242-259.
48. OSTENON, Tom. *Customer Share Marketing*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002; GRANT, Alan W. H.; SCHLESINGER, Leonard A. Realize Your Customer's Full Profit Potential. *Harvard Business Review*, set./out. 1995, p. 59-72.
49. SHAH, Denish; KUMAR, V. The Dark Side of Cross-Selling. *Harvard Business Review*, dez. 2012, p. 21-23; SHAH, Denish; KUMAR, V.; QU, Yingge; CHEN, Sylla. Unprofitable Cross-buying: Evidence from Consumer and Business Markets. *Journal of Marketing* 76, maio 2012, p. 78-95.
50. MCGOVERN, Gail; MOON, Youngme. Companies and the Customers Who Hate Them. *Harvard Business Review*, jun. 2007, p. 78-84.
51. SULLIVAN, Elisabeth A. Just Say No. *Marketing News*, 15 abr. 2008, p. 17.
52. GUPTA, Sunil; MELA, Carl F. What Is a Free Customer Worth. *Harvard Business Review*, nov. 2008, p. 102-109.
53. BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. *Marketing Services: Computing through Quality*. Nova York: Free Press, 1991, p. 136-142. Para um exame acadêmico em um contexto B2B, veja PALMATIER, Robert W.; GOPALAKRISHNA, Srinath; HOUSTON, Mark B. Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits. *Marketing Science* 25, set./out. 2006, p. 477-493. Veja também NITZAN, Irit; LIBAI, Barak. Social Effects on Customer Retention. *Journal of Marketing* 75, nov. 2011, p. 24-38.
54. GRANT, Adam M. How Customers Can Rally Troops. *Harvard Business Review*, jun. 2011, p. 96-103.
55. REICHHELD, Frederick F. Learning from Customer Defections. *Harvard Business Review*, 3 mar. 2009, p. 56-69.
56. WHITE, Mike; SILES, Teresa. e-mail message, 14 jul. 2008.
57. MCCONNELL, Ben; HUBA, Jackie. Learning to Leverage the Lunatic Fringe. *Point*, jul./ago. 2006, p. 14-15; KRAUSS, Michael. Work to Convert Customers into Evangelists. *Marketing News*, 15 dez. 2006, p. 6; Ask Maxine Clark. *Inc.*, 1. jul. 2008; How Maxine Clark Built Build-a-Bear. *Fortune*, 19 mar. 2012.
58. DHOLAKIA, Utpal M. How Consumer Self-Determination Influences Relational Marketing Outcomes: Evidence from Longitudinal Field Studies. *Journal of Marketing Research* 43, fev. 2006, p. 109-120.
59. NUNES, Joseph C.; DREZE, Xavier. Feeling Superior: The Impact of Loyalty Program Structure on Consumers' Perception of Status. *Journal of Consumer Research* 35, abr. 2009, p. 890-905; NUNES, Joseph C.; DREZE, Xavier. Your Loyalty Program Is Betraying You. *Harvard Business Review*, abr. 2006, p. 124-131.
60. BURROWS, Peter. Apple vs. Google. *BusinessWeek*, 25 jan. 2010, p. 28-34.
61. MCALEXANDER, James H.; SCHOUTEN, John W.; KOENIG, Harold F. Building Brand Community. *Journal of Marketing* 66, jan. 2002, p. 38-54. Para alguns exames notáveis de comunidades de marca, veja ALGESHEIMER, Rene; DHOLAKIA, Utpal M.; HERRMANN, Andreas. The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs. *Journal of Marketing* 69, jul. 2005, p. 19-34; MUNIZ JR., Albert M.; SCHAU, Hope Jensen. Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community. *Journal of Consumer Research* 31, 2005, p. 412-432; KOZINETZ, Robert. Utopian Enterprise: Articulating the Meanings of *Star Trek's* Culture of Consumption. *Journal of Consumer Research* 28, jun. 2001, p. 67-87; SCHOUTEN, John W.; MCALEXANDER, James H. Subcultures of Consumption: Na Ethnography of New Bikers. *Journal of Consumer Research* 22, jun. 1995, p. 43-61.
62. MUNIZ JR., Albert M.; O'GUINN, Thomas C. Brand Community. *Journal of Consumer Research* 27, mar. 2001, p. 412-432.
63. FOURNIER, Susan; LEE, Lara. The Seven Deadly Sins of Brand Community 'Management'. *Marketing Science Institute Special Report 08-208*, 2008; veja também BUBULA, Mark. The Myth about Brand Communities. *Admap*, nov. 2012.
64. Harley-Davidson USA. <www.hog.com>. Acesso em: 20 maio 2014; WEBER, Joseph. Harley Just Keeps on Cruisin'. *BusinessWeek*, 6 nov. 2006, p. 71-72; KLARA, Robert. Tweeters of the Pack. *Adweek*, 5 mar. 2012, p. 12; Harley Davidson Tackles Stereotypes in New Advertising Campaign. *PRNewswire*, 1. mar. 2012; DEVRIES, Raine. Harley-Davidson Embraces Social Media to Tackle Stereotypes. *Examiner.com*, 1. mar. 2012; KLARA, Robert. A Whole Different Hog. *Adweek*, 23 jul. 2012, p. 40.
65. CHAEY, Christina. How to Create Community. *Fast Company*, fev. 2012, p. 16.
66. <http://growyourbiz.kodak.com/growyourbiz/>. Acesso em: 20 maio 2014.
67. <www.pb.com/social/user-forums-and-user-groups/index.shtml>.
68. MANCHANDA, Puneet; PACKARD, Grant; PATTABHIRAMAIAH, Adithya. Social Dollars: The Economic Impact of Consumer Participation in a Firm-Sponsored Online Community, *working paper*, jan. 2012. University of Michigan.
69. THOMPSON, Scott A.; SINHA, Rajiv K. Brand Communities and New Product Adoption: The Influence and Limits of Oppositional Loyalty. *Journal of Marketing* 72, nov. 2008, p. 65-80.
70. FOURNIER, Susan; LEE, Lara. Getting Brand Communities Right. *Harvard Business Review*, abr. 2009, p. 105-111.
71. ADJEI, Mavis T.; NOBLE, Charles H.; NOBLE, Stephanie M. Enhancing Relationships with Customers through Online Brand Communities. *MIT Sloan Management Review*, verão 2012, p. 22-24.
72. THOMAS, Jacquelyn S.; BLATTBERG, Robert C.; FOX, Edward J. Recapturing Lost Customers. *Journal of Marketing Research* 61, fev. 2004, p. 31-45.
73. REINARTZ, Werner; KUMAR, V. The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing* 67, jan. 2003, p. 77-99; REINARTZ, Werner; KUMAR, V. The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, jul. 2002, p. 86-97.
74. Para um conjunto abrangente de artigos com diversas perspectivas sobre relações de marca, veja MACINNIS, Deborah J.; PARK, C. Whan; PREISTER, Joseph R. (eds.). *Handbook of Brand Relationships*. Armonk: M. E. Sharpe, 2009.
75. Para um estudo dos processos envolvidos, veja REINARTZ, Werner; KRAFT, Manfred; HOYER, Wayne D. The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research* 61, ago. 2004, p. 293-305. Para um exame minucioso das questões práticas envolvidas, veja FADER, Peter. *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*. Philadelphia: Wharton Digital Press, 2012.
76. VERHOEF, Peter C.; LEMON, Katherine N. *Customer Value Management: Optimizing the Value of the Customer's Base, Fast Forward Series*. Cambridge: Marketing Science Institute, 2011.
77. AUFREITER, Nora A.; ELZINGA, David; GORDON, Jonathan W. Better Branding. *The McKinsey Quarterly* 4, 2003, p. 29-39.
78. LIGHT, Joe. With Customer Service, Real Person Trumps Text. *Wall Street Journal*, 25 abr. 2011. Veja também KAMAKURA, Wagner A.; MITTAL, Vikas; DE ROSA, Fernando; MAZZON, Jose Afonso.

- Assessing the Service-Profit Chain. *Marketing Science* 21, verão 2002, p. 294-317.
79. TREJOS, British Airways Gets More Personal. *USA Today*, 8 jul. 2012; Know Your Customers: Case Studies from BA, The Guardian, and Milka. *MarketingWeek*, 11 jul. 2012; HUME, Tim. BA Googles Passengers: Friendlier Flights or Invasion of Privacy. *Cnn.com*, 22 ago. 2012; HILL, Kashmir. British Airways Won't Be Google Image Stalking You Unless You're a V.I.P. *Forbes*, 9 jul. 2012; WILLIAMS, Alex. British Airways Borders on Creepy With 'Know Me' Google Identity Check. *Techcrunch.com*, 5 jul. 2012. Veja também MCGARVEY, Robert. Mind Readers. *Executive Travel Magazine*, nov./dez. 2012, p. 60-65.
  80. MULLER, Joann. The Bespoke Auto: BMW's Push for Made-to-Order Cars. *Forbes*, 27 set. 2010.
  81. CIRILLO, Jennifer. Custom Made. *Beverage World*, jun. 2012, p. 14-15.
  82. GODIN, Seth. *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers*. Nova York: Simon & Schuster, 1999. Veja também FOURNIER, Susan; DOBSCHA, Susan; MICK, David. Preventing the Premature Death of Relationship Marketing. *Harvard Business Review*, jan./fev. 1998, p. 42-51.
  83. WALKER, Rob. Amateur Hour, Web Style. *Fast Company*, out. 2007, p. 87.
  84. SEARLS, Doc. The Customer as a God. *Wall Street Journal*, 20 jul. 2012.
  85. MENDE, Martin; BOLTON, Ruth N.; BITNER, Mary Jo. Decoding Customer-Firm Relationships: How Attachment Styles Help Explain Customers' Preferences for Closeness, Repurchase Intentions, and Changes in Relationship Breadth. *Journal of Marketing Research* 50, fev. 2013, p. 125-142.
  86. BAIRD, Carolyn Heller; PARASNIS, Gautam. *From Social Media to Social CRM*, Somers: IBM Corporation, 2011.
  87. BIRKNER, Christine. How I Do It: Christine Birkner. *Marketing News*, 15 set. 2011, p. 46. Para algumas perspectivas comportamentais sobre recomendações e revisões, veja ZHAO, Min; XIE, Jinhong. Effects of Social and Temporal Distance on Consumers' Responses to Peer Recommendations. *Journal of Marketing Research* 48, maio 2011, p. 486-496; NAYLOR, Rebecca Walker; LAMBERTON, Cait Poynor; NORTON, David A. Seeing Ourselves in Others: Reviewer Ambiguity, Egocentric Anchoring, and Persuasion. *Journal of Marketing Research* 48, maio 2011, p. 617-631.
  88. FARLEY, Amy. Hotel Handbook, *Travel + Leisure*, jun. 2012, p. 168; Wyndham Worldwide's CEO Discusses Q1 2012 Results – Earnings Call Transcript. *Seekingalpha.com*, 25 abr. 2012.
  89. 300 Million People View TripAdvisor Content on Sites Other than TripAdvisor Each Month. *PRNewswire*, 13 dez. 2012; TripAdvisor. *Crunchbase.com*, 2 jan. 2013; TripAdvisor. *Wikipedia.com*, 2 jan. 2013; CONSTINE, Josh. Lost among Its 60 Million Travel Tips? TripAdvisor Highlights Reviews by Friends of Friends. *Techcrunch.com*, 11 abr. 2012; CONSTINE, Josh. TripAdvisor Aims to Beat Yelp with Social, Revives Restaurant 'Local Picks' Facebook App. *Techcrunch.com*, 20 jun. 2012; CROOK, Jordan. TripAdvisor Acquires Wanderfly to Continue Social Travel Push. *Techcrunch.com*, 2 out. 2012.
  90. BLOOM, Jonah. The New Realities of a Low Trust Marketing World. *Advertising Age*, 13 fev. 2006.
  91. MANGALINDAN, Mylene. New Marketing Style: Clicks and Mortar. *Wall Street Journal*, 21 dez. 2007, p. B5.
  92. SRIDHAR, Shrihari; SRINIVASAN, Raj. Social Influence Effect in Online Product Ratings. *Journal of Marketing* 76, set. 2012, p. 70-88.
  93. BANJO, Shelley. Firms Take Online Reviews to Heart. *Wall Street Journal*, 29 jul. 2012.
  94. DAVIS, Noah. Leading the Conversation. *Fast Company*, jul./ago. 2012, p. 33-37.
  95. LIEBER, Ron. At Angie's List, the Reviews Are Real (So Is Angie). *New York Times*, 2 mar. 2012.
  96. WINGFIELD, Nick. High Scores Matter to Game Makers, Too. *Wall Street Journal*, 20 set. 2007, p. B1; veja também CHEN, Yubo; LIU, Yong; ZHANG, Jurui. When Do Third-Party Product Reviews Affect Firm Value and What Can Firms Do? The Case of Media Critics and Professional Movie Reviews. *Journal of Marketing* 75, set. 2011, p. 116-134.
  97. CHOI, Candice. Bloggers Serve Up Opinions. *Associated Press*, 23 mar. 2008.
  98. SULLIVAN, Elisabeth. Consider Your Source. *Marketing News*, 15 fev. 2008, p. 16-19; MANGALINDAN, Mylene. Web Stores Tap Product Reviews. *Wall Street Journal*, 11 set. 2007; BERGER, Jonah; SORENSEN, Alan T.; RASMUSSEN, Scott J. Positive Effects of Negative Publicity: When Negative Reviews Increase Sales. *Marketing Science* 29, n. 5, 2010, p. 815-827; WONG, Venessa. How to Cope with a Terrible Review. *Bloomberg Businessweek*, 16 nov. 2012.
  99. SHARMA, Piyush; MARSHALL, Roger; REDAY, Peter Alan; NA, WoonBong. Complainers vs. Non-Complainers: A Multi-National Investigation of Individual and Situational Influences on Customer Complaint Behaviour. *Journal of Marketing Management* 26, fev. 2010, p. 163-180.
  100. TAX, Stephen S.; BROWN, Stephen W. Recovering and Learning from Service Failure. *Sloan Management Review* 40, outono 1998, p. 75-88.
  101. MCMAINS, Andrew. Airline Lost Your Luggage? Tell It to Twitter. *Adweek*, 20 fev. 2012, p. 12.
  102. HOMBURG, Christian; FURST, Andreas. How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. *Journal of Marketing* 69, jul. 2005, p. 95-114.
  103. KOTLER, Philip. *Kotler on Marketing*. Nova York: Free Press, 1999, p. 21-22; WIRTZ, Jochen. How to Deal with Customer Shakedowns. *Harvard Business Review*, abr. 2011, p. 24.
  104. DUNN, Lea; DAHL, Darren W. Self-threat and Product Failure: How Internal Attributions of Blame Impact Consumer Complaining Behavior. *Journal of Marketing Research* 49, out. 2012, p. 670-681.
  105. JARGON, Julie; STEEL, Emily; LUBLIN, Joann S. Taco Bell Makes Spicy Retort to Suit. *Wall Street Journal*, 31 jan. 2011.
  106. GILLETTE, Felix. It's Getting Tougher to Bully Brands. *Bloomberg Businessweek*, 6 ago. 2012, p. 20-22.

## Capítulo 6

1. STEVENSON, Seth. Like Cardboard, *Slate*, 11 jan. 2010; HEHER, Ashley M. Domino's Comes Clean with New Pizza Ads. *Associated Press*, 11 jan. 2010; GARFIELD, Bob. Domino's Does Itself a Disservice by Coming Clean about Its Pizza. *Advertising Age*, 11 jan. 2010; *Domino's Pizza*, <www.pizzaturnaround.com>. Acesso em: 20 maio 2014; JACKSON, Anna-Louise; FELD, Anthony. Domino's 'Brutally Honest' Ads Offset Slow Consumer Spending. *Bloomberg Businessweek*, 17 out. 2011; BRANDAU, Mark. A Look behind Domino's Marketing Strategies. *Nation's Restaurant News*, 13 jan. 2012.
2. SOLOMON, Michael R. *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*, 10. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2013.
3. SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. *Consumer Behavior*, 10. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010.
4. Para algumas perspectivas clássicas, veja COLEMAN, Richard P. The Continuing Significance of Social Class to Marketing. *Journal of Consumer Research* 10, dez. 1983, p. 265-280; COLEMAN, Richard P.; RAINWATER, Lee P. *Social Standing in America: New Dimension of Class*. Nova York: Basic Books, 1978.
5. SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. *Consumer Behavior*, 10. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010.
6. TRUSOV, Michael; BODAPATI, Anand; BUCKLIN, Randolph E. Determining Influential Users in Internet Social Networks. *Journal of Marketing Research* 47, ago. 2010, p. 643-658.
7. BROWN, Jacqueline Johnson; REINGEN, Peter M.; ROGERS, Everett M. *Diffusion of Innovations*, 4. ed. Nova York: Free Press, 1995; REINGEN, Peter H.; KERNAN, Jerome B. Analysis of Referral Networks in Marketing: Methods and Illustration. *Journal of Marketing Research*



- 23, nov. 1986, p. 37-78; KORNISH, Laura J.; LI, Qiuping. Optimal Referral Bonuses with Asymmetric Information: Firm-Offered and Interpersonal Incentives. *Marketing Science* 29, jan./fev. 2010, p. 108-121.
8. GLADWELL, Malcolm. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Boston: Little, Brown & Company, 2000.
  9. MCDERMOTT, Terry. Criticism of Gladwell Reaches Tipping Point. *Columbia Journalism Review*, 17 nov. 2009; THOMPSON, Clive. Is the Tipping Point Toast? *Fast Company*, 1. fev. 2008; WATTS, Duncan. *Six Degrees: The Science of a Connected Age*. Nova York: W. W. Norton, 2003.
  10. ATKIN, Douglas. *The Culting of Brands: When Customers Become True Believers*. Nova York: Penguin, 2004; SALZMAN, Marian; MATATHIA, Ira; O'REILLY, Ann. *Buzz: Harness the Power of Influence and Create Demand*. Nova York: Wiley, 2003.
  11. GREENBERG, Bob. A Platform for Life. *Adweek NEXT*, 14 set. 2009, p. 38.
  12. SINGER, Natasha. Secret E-Scores Chart Consumers' Buying Power. *New York Times*, 18 ago. 2012; GRIFFIN, Erin. A Million Little Klouts. *Adweek*, 12 dez. 2011, p. 18; SWARTZ, Jon. Klout Says Scoring Parameters Enhanced. *USA Today*, 15 ago. 2012.
  13. KELLER, Ed. How Influence Works. *Admap*, dez. 2012.
  14. BALTER, Dave; BUTMAN, John. Clutter Cutter. *Marketing Management*, (jul./ago.2006, p. 49-50; Is There a Reliable Way to Measure Word-of-Mouth Marketing? *Marketing NPV* 3, 2006, p. 3-9; TRUSOV, Michael; BUCKLIN, Randolph E.; PAUWELS, Koen. Effects of Word-of-Mouth versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site. *Journal of Marketing* 73, set. 2009, p. 90-102.
  15. MOORE, Elizabeth S.; WILKIE, William L.; LUTZ, Richard J. Passing the Torch: Intergenerational Influences as a Source of Brand Equity. *Journal of Marketing* 66, abr. 2002, p. 17-37.
  16. PALAN, Kay M.; WILKES, Robert E. Adolescent-Parent Interaction in Family Decision Making. *Journal of Consumer Research* 24, mar. 1997, p. 159-169; BEATTY, Sharon E.; TALPADE, Salil. Adolescent Influence in Family Decision Making: A Replication with Extension. *Journal of Consumer Research* 21, set. 1994, p. 332-341.
  17. RICK, Scott I.; SMALL, Deborah A.; FINKEL, Eli J. Fatal (Fiscal) Attraction: Spendthrifts and Tightwads in Marriage. *Journal of Marketing Research* 48, abr. 2011, p. 228-237.
  18. MELNYK, Valentyna; VAN OSSELAER, Stijn M. J.; BIJMOLT, Tammo H. A. Are Women More Loyal Customers than Men? Gender Differences in Loyalty to Firms and Individual Service Providers. *Journal of Marketing* 73, jul. 2009, p. 82-96.
  19. YouthPulse: The Definitive Study of Today's Youth Generation. *Harris Interactive*, <www.harrisinteractive.com>, 29 jan. 2010.
  20. JOHN, Deborah Roedder. Consumer Socialization of Children: A Retrospective Look at Twenty-Five Years of Research. *Journal of Consumer Research* 26, dez. 1999, p. 183-213; CHAPLIN, Lan Nguyen; JOHN, Deborah Roedder. The Development of Self-Brand Connections in Children and Adolescents. *Journal of Consumer Research* 32, jun. 2005, p. 119-129; CHAPLIN, Lan Nguyen; JOHN, Deborah Roedder. Growing Up in a Material World: Age Differences in Materialism in Children and Adolescents. *Journal of Consumer Research* 34, dez. 2007, p. 480-493; CHAPLIN, Lan Nguyen; LOWREY, Tina M. The Development of Consumer-Based Consumption Constellations in Children. *Journal of Consumer Research* 36, fev. 2010, p. 757-777.
  21. Families and Living Arrangements. *U.S. Census Bureau*, <www.census.gov/population/www/socdemo/hh-fam.html>, 29 jan. 2010; U.S. Census Bureau Reports Men and Women Wait Longer to Marry. *Newsroom*. <www.census.gov>, 10 nov. 2010.
  22. DU, Rex Y.; KAMAKURA, Wagner A. Household Life Cycles and Lifestyles in the United States. *Journal of Marketing Research* 48, fev. 2006, p. 121-132.
  23. BARNES, Brooks. Disney Looking into Cradle for Customers. *New York Times*, 6 fev. 2011; LESTER, Lisa Yorgey. Expectant Parents: Tap into the Baby Boom. *Target Marketing*, set. 2008; LINDER, Melanie; LAMOTTA, Lisa. How to Market to the Modern Mom. *Forbes*, 8 jan. 2009.
  24. CLIFFORD, Stephanie. Even Marked Up, Luxury Goods Fly Off Shelves. *The New York Times*, 3 ago. 2011; Recession, Reschmession: Let Them Eat Cake, Buy Prada. *Cnn.com*, 19 mar. 2012; Gucci Performance Withstands Recession. *The New York Times*, 9 nov. 2009.
  25. KASSARJIAN, Harold H.; SHEFFET, Mary Jane. Personality and Consumer Behavior: An Update. In: KASSARJIAN, Harold H.; ROBERTSON, Thomas S. (eds.). *Perspectives in Consumer Behavior*. Glenview: Scott Foresman, 1981, p. 160-180.
  26. AAKER, Jennifer. Dimensions of Measuring Brand Personality. *Journal of Marketing Research* 34, ago. 1997, p. 347-356.
  27. AAKER, Jennifer L.; BENET-MARTINEZ, Veronica; GAROLERA, Jordi. Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs. *Journal of Personality and Social Psychology* 81, mar. 2001, p. 492-508.
  28. SUNG, Yongjun; TINKHAM, Spencer F. Brand Personality Structures in the United States and Korea: Common and Culture-Specific Factors. *Journal of Consumer Psychology* 15, dez. 2005, p. 334-350.
  29. MALAR, Lucia; KROHMER, Harley; HOYER, Wayne D.; NYFFENEGGER, Bettina. Emotional Brand Attachment and Brand Personality: The Relative Importance of the Actual and the Ideal Self. *Journal of Marketing* 75, jul. 2011, p. 35-52.
  30. GRAEFF, Timothy R. Image Congruence Effects on Product Evaluations: The Role of Self-Monitoring and Public/Private Consumption. *Psychology & Marketing* 13, ago. 1996, p. 481-499.
  31. AAKER, Jennifer L. The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion. *Journal of Marketing Research* 36, fev. 1999, p. 45-57.
  32. CONLEY, Chip. *The Rebel Rules*. Nova York: Fireside, 2001; OSBORNE, Tom. What Is Your Band Personality. *Viget Inspire*. <www.viget.com>, 2 fev. 2009; CUNEO, Alice Z. Magazines as Muses: Hotelier Finds Inspiration in Titles Such as 'Wired'. *Advertising Age*, 6 nov. 2006, p. 10.
  33. DASWANI, Kavita. Multitasking BB Skin Creams Becoming Popular in U.S. *Los Angeles Times*, 15 jul. 2012.
  34. D'INNOCENZO, Anne. Frugal Times: Hamburger Helper, Kool-Aid in Advertising Limelight. *Associated Press, Seattle Times*, 29 abr. 2009; JARGON, Julie. Velveeta Shows Its Sizzle against Hamburger Helper. *Wall Street Journal*, 29 dez. 2011.
  35. REYNOLDS, Thomas J.; OLSON, Jerry C. *Understanding Consumer Decision-Making: The Means-Ends Approach to Marketing and Advertising*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2001; WANSINK, Brian. Using Laddering to Understand and Leverage a Brand's Equity. *Qualitative Market Research* 6, 2003.
  36. DICHTER, Ernest. *Handbook of Consumer Motivations*. Nova York: McGraw-Hill, 1964.
  37. Retail Therapy: How Ernest Dichter, an Acolyte of Sigmund Freud, Revolutionised Marketing. *The Economist*, 17 dez. 2011.
  38. RAPAILLE, Clotaire. Marketing to the Reptilian Brain. *Forbes*, 3 jul. 2006; RAPAILLE, Clotaire. *The Culture Code*. Nova York: Broadway Books, 2007; GANTEBEIN, Douglas. How Boeing Put the Dream in Dreamliner. *Air and Space*, set. 2007; OTLEY, Tom. The Boeing Dreamliner: A Sneak Preview. *Business Traveller*, 3 jun. 2009.
  39. MASLOW, Abraham. *Motivation and Personality*. Nova York: Harper & Row, 1954, p. 80-106. Para uma interessante aplicação nos negócios, veja CONLEY, Chip. *Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow*. São Francisco: Jossey Bass 2007.
  40. Veja HERZBERG, Frederick. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: William Collins, 1966; THIERRY, H.; KOOPMAN-IWEMA, A. M. Motivation and Satisfaction. In: DRENTH, P. J. D.; THIERRY, H.; WILLEMS, P. J.; DE WOLFF, C. J. (eds.). *A Handbook of Work and Organizational Psychology*. East Sussex: Psychology Press, 1984, p. 141-142.
  41. BERELSON, Bernard; STEINER, Gary A. *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*. Nova York: Harcourt Brace Jovanovich, 1964, p. 88.



42. Chris Janiszewski, da Flórida, realizou uma pesquisa fascinante sobre os efeitos do processamento pré-consciente. Veja JANISZEWSKI, Chris. Preattentive Mere Exposure Effects. *Journal of Consumer Research* 20, dez.1993, p. 376-392, bem como algumas de suas pesquisas anteriores e subsequentes. Para mais perspectivas fundamentais, veja também BARGH, John A.; CHARTRAND, Tanya L. The Unbearable Automaticity of Being. *American Psychologist* 54, 1999, p. 462-479; FITZSIMONS, Grainne M.; CHARTRAND, Tanya L.; FITZSIMONS, Gavan J. Automatic Effects of Brand Exposure on Motivated Behavior: How Apple Makes You 'Think Different'. *Journal of Consumer Research* 35, jun. 2008, p. 21-35, bem como os programas de pesquisa de ambos os autores.
43. Para uma discussão clássica precoce, veja MOORE, Timothy E. Subliminal Advertising: What You See Is What You Get. *Journal of Marketing* 46, primavera 1982, p. 38-47; e para discussão adicional, AYLESWORTH, Andrew B.; GOODSTEIN, Ronald C.; KALRA, Ajay. Effect of Archetypal Embeds on Feelings: An Indirect Route to Affecting Attitudes? *Journal of Advertising* 28, outono 1999, p. 73-81.
44. LERNER, Jonah. The Buzz on Buzz. *Wall Street Journal*, 16 out. 2010.
45. NEFF, Jack. Creativity Marks This Spot: K-C Thrives in Tiny Neenah. *Advertising Age*, 6 jun. 2011; U by Kotex Creates a Social Movement. *Adweek*, 22 nov. 2011.
46. KELLER, Ed. Showing Emotion Is the New Black. *Mediabizbloggers.com*, 6 out. 2011; BERGER, Jonah; MILKMAN, Katherine L. What Makes Online Content Viral? *Journal of Marketing Research* 49, abr. 2012, p. 192-205.
47. FEIFER, Jason. Axe's Highly Scientific, Typically Outrageous and Totally Irresistible Selling of Lust. *Fast Company*, set. 2012, p. 104-109; HOROVITZ, Bruce. Axe Showerpool Promo Raises Eyebrows. *USA Today*, 17 set. 2012; Axe Turns Up the Heat to Marketing to Young Men. *ABC News Radio*, 25 mar. 2011; LINDSTROM, Martin. Can a Commercial Be Too Sexy for Its Own Good? Ask Axe. *The Atlantic*, out. 2011.
48. BERINATO, Scott. The Demographics of Cool. *Harvard Business Review*, dez. 2011, p. 136-137; STOUTE, Steve. *The Tanning of America: How Hip-Hop Created a Culture That Rewrote the Rules of the New Economy*. Nova York: Gotham, 2012.
49. Para discussão adicional, veja LYNCH JR., John G.; SRULL, Thomas K. Memory and Attentional Factors in Consumer Choice: Concepts and Research Methods. *Journal of Consumer Research* 9, jun. 1982, p. 18-36; ALBA, Joseph W.; HUTCHINSON, J. Wesley; LYNCH JR., John G. Memory and Decision Making. In: H. KASSARJIAN, Harold; ROBERTSON, Thomas S. (eds.). *Handbook of Consumer Theory and Research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992, p. 1-49.
50. LODISH, Leonard M.; ABRAHAM, Magid; KALMENSON, Stuart; LIVELSBERGER, Jeanne; LUBETKIN, Beth; RICHARDSON, Bruce; STEVENS, Mary Ellen. How T.V. Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments. *Journal of Marketing Research* 32, maio 1995, p. 125-139.
51. FAULDS, Malcolm. Five Tips for Driving Word-of-Mouth – No Matter What Your Product Is. *Advertising Age*, 28 nov. 2011, p. 17; BERGER, Jonah; SCHWARTZ, Eric M. What Drives Immediate and Ongoing Word of Mouth? *Journal of Marketing Research* 48, out. 2011, p. 869-880.
52. Acadêmicos de marketing desenvolveram vários modelos do processo de compra do consumidor ao longo dos anos. Veja LUCE, Mary Frances; BETTMAN, James R.; PAYNE, John W. *Emotional Decisions: Tradeoff Difficulty and Coping in Consumer Choice*. Chicago: University of Chicago Press, 2001; ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. *Consumer Behavior*, 8. ed. Fort Worth: Dryden, 1994; HOWARD, John A.; SHETH, Jagdish N. *The Theory of Buyer Behavior*. Nova York: John Wiley & Sons, 1969.
53. Para uma perspectiva abrangente de como os consumidores tomam decisões de compra no ambiente de marketing moderno, veja POWERS, Todd; ADVINCULA, Dorothy; AUSTIN, Manila S.; GRAIKO, Stacy; SNYDER, Jasper. Digital and Social Media in the Purchase Decision Process: A Special Report from the Advertising Research Foundation. *Journal of Advertising Research*, dez. 2012, p. 479-489.
54. BYRON, Ellen. In-Store Sales Begin at Home. *Wall Street Journal*, 25 abr. 2011; COLEMAN-LOCHNER, Lauren. Social Networking Takes Center Stage at P&G. *Bloomberg Businessweek*, 29 mar. 2012; TSIRULNIK, Giselle. P&G's CoverGirl Targets Women with Mobile Ads for LashBlast Mascara. *Mobile Marketer*, 2 set. 2009; NEFF, Jack. CoverGirl: An America's Hottest Brands Study. *Advertising Age*, 16 nov. 2009.
55. Para um exame acadêmico recente, veja HAUBL, Gerald; DELLAERT, Benedict G. C.; DONKERS, Bas. Tunnel Vision: Local Behavioral Influences on Consumer Decisions in Product Search. *Marketing Science* 29, maio/jun. 2012, p. 438-455.
56. PRECOURT, Geoffrey. How Unilever Uses Online Data to Map the Path to Purchase. *Warc.com*, abr. 2012.
57. SCHWARTZ, Janet; LUCE, Mary Frances; ARIELY, Dan. Are Consumers Too Trusting? The Effects of Relationships with Expert Advisers. *Journal of Marketing Research* 48, edição especial, 2011, p. S163-S174.
58. DING, Min; HAUSER, John R.; DONG, Songting; DZYABURA, Daria; YANG, Zhilin; SU, Chenting; GASKIN, Steven. Unstructured Direct Elicitation of Decision Rules. *Journal of Marketing Research* 48, fev. 2011, p. 116-127; DRAGANSKA, Michaela; KLAPPER, Daniel. Choice Set Heterogeneity and the Role of Advertising: An Analysis with Micro and Macro Data. *Journal of Marketing Research* 48, ago. 2011, p. 653-669; HAUSER, John R.; TOUBIA, Olivier; EVGENIOU, Theodoros; BEFURT, Rene; DZYABURA, Daria. Disjunctions of Conjunctions, Cognitive Simplicity and Consideration Sets. *Journal of Marketing Research* 47, jun. 2010, p. 485-496; VAN NIEROP, Erjen; BRONNENBERG, Bart; PAAP, Richard; WEDEL, Michel; FRANSES, Philip Hans. Retrieving Unobserved Consideration Sets from Household Panel Data. *Journal of Marketing Research* 47, fev. 2010, p. 63-74. Para algumas perspectivas comportamentais, veja PARKER, Jeffrey R.; SCHRIFT, Rom Y. Rejectable Choice Sets: How Seemingly Irrelevant No-Choice Options Affect Consumer Decision Processes. *Journal of Marketing Research* 48, out. 2011, p. 840-854.
59. DELLAERT, Benedict G. C.; HAUBL, Gerald. Searching in Choice Mode: Consumer Decision Processes in Product Search with Recommendations. *Journal of Marketing Research* 49, abr. 2012, p. 277-288. Veja também KIM, Jun B.; ALBUQUERQUE, Paulo; BRONNENBERG, Bart J. Mapping Online Consumer Search. *Journal of Marketing Research* 48, fev. 2011, p. 13-27.
60. GREEN, Paul E.; WIND, Yoram. *Multiattribute Decisions in Marketing: A Measurement Approach*. Hinsdale: Dryden, 1973, Capítulo 2; LUTZ, Richard J. The Role of Attitude Theory in Marketing. In: KASSARJIAN, H.; ROBERTSON, T. (eds.). *Perspectives in Consumer Behavior*. Lebanon: Scott Foresman, 1981, p. 317-339.
61. Este modelo de expectativa de valor foi originalmente desenvolvido por FISHBEIN, Martin. Attitudes and Prediction of Behavior, FISHBEIN, Martin (ed.). *Readings in Attitude Theory and Measurement*. Nova York: John Wiley & Sons, 1967, p. 477-492; para uma visão crítica, veja MINIARD, Paul W.; COHEN, Joel B. An Examination of the Fishbein-Ajzen Behavioral-Intentions Model's Concepts and Measures. *Journal of Experimental Social Psychology*, maio 1981, p. 309-339.
62. SOLOMON, Michael R. *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*, 10. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2013.
63. Para uma técnica de medição avançada para avaliar o uso de heurística de decisão pelos consumidores, veja DZYABURA, Daria; HAUSER, John R. Active Machine Learning for Consideration Heuristics. *Marketing Science* 30, set./out. 2011, p. 801-819.
64. THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. Nova York: Penguin, 2009; KRAUSS, Michael. A Nudge in the Right Direction. *Marketing News*, 30 mar. 2009, p. 20.
65. FISHBEIN, Martin. Attitudes and Prediction of Behavior, FISHBEIN, M. (ed.). *Readings in Attitude Theory and Measurement*. Nova York: John Wiley & Sons, 1967, p. 477-492.
66. Para um exame fascinante do uso de *Consumer Reports*, veja SIMONSOHN, Uri. Lessons from an 'Oops' at *Consumer Reports*: Consumers Follow Experts and Ignore Invalid Information. *Journal of Marketing Research* 48, fev. 2011, p. 1-12.

67. LONG, Tom. 'Ted' Least Expected Hero of the Summer. *The Detroit News*, 11 ago. 2012; Ben Fritz, 'Ted' Marketing Campaign Balances Raunch with Heart. *Los Angeles Times*, 22 jun. 2012; DODES, Rachel. Twitter Goes to the Movies. *Wall Street Journal*, 3 ago. 2012.
68. CAMPBELL, Margaret C.; GOODSTEIN, Ronald C. The Moderating Effect of Perceived Risk on Consumers' Evaluations of Product Incongruity: Preference for the Norm. *Journal of Consumer Research* 28, dez. 2001, p. 439-449; DOWLING, Grahame R. Perceived Risk. In: EARL, Peter E.; KEMP, Simon (eds.). *The Elgar Companion to Consumer Research and Economic Psychology*. Cheltenham: Edward Elgar, 1999, p. 419-424; BETTMAN, James R. Perceived Risk and Its Components: A Model and Empirical Test. *Journal of Marketing Research* 10, maio 1973.
69. OLIVER, Richard L. Customer Satisfaction Research. In: GROVER, Rajiv; VRIENS, Marco (eds.). *Handbook of Marketing Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006, p. 569-587.
70. HIRSCHMAN, Albert O. *Exit, Voice, and Loyalty*. Cambridge: Harvard University Press, 1970.
71. CRIPPS, John D. Heuristics and Biases in Timing the Replacement of Durable Products. *Journal of Consumer Research* 21, set. 1994, p. 304-318.
72. ROTHMAN, Andrea; RAY, Susanna. Final Destination: The Cotswolds. *Bloomberg Businessweek*, 5 mar. 2012, p. 24-25; PAYTNER, Ben. From Trash to Cash. *Fast Company*, fev. 2009, p. 44.
73. PETTY, Richard E. *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*. Nova York: Springer-Verlag, 1986; PETTY, Richard E.; CACIOPPO, John T. *Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches*. Nova York: McGraw-Hill, 1981.
74. Para uma visão geral de algumas questões envolvidas, veja BETTMAN, James R.; LUCE, Mary Frances; PAYNE, John W. Constructive Consumer Choice Processes. *Journal of Consumer Research* 25, dez. 1998, p. 187-217; SIMONSON, Itamar. Getting Closer to Your Customers by Understanding How They Make Choices. *California Management Review* 35, verão 1993, p. 68-84. Para exemplos de alguns estudos clássicos nesta área, veja também: SCHRIFT, Rom Y.; NETZER, Oded; KIVETZ, Ran. Complicating Choice. *Journal of Marketing Research* 48, abr. 2011, p. 308-326; ARIELY, Dan; CARMON, Ziv. Gestalt Characteristics of Experiences: The Defining Features of Summarized Events. *Journal of Behavioral Decision Making* 13, abr. 2000, p. 191-201; DHAR, Ravi; WERTENBROCH, Klaus. Consumer Choice between Hedonic and Utilitarian Goods. *Journal of Marketing Research* 37, fev. 2000, p. 60-71; SIMONSON, Itamar; TVERSKY, Amos. Choice in Context: Tradeoff Contrast and Extremeness Aversion. *Journal of Marketing Research* 29, ago. 1992, p. 281-295; SIMONSON, Itamar. The Effects of Purchase Quantity and Timing on Variety-Seeking Behavior. *Journal of Marketing Research* 27, maio 1990, p. 150-162.
75. SCHIFFMAN, Leon; KANUK, Leslie. *Consumer Behavior*, 10. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010; HOYER, Wayne D.; MACINNIS, Deborah J.; PIETERS, Rik. *Consumer Behavior*, 6. ed. Mason: South-Western College Publishing, 2013.
76. Para um exame detalhado do significado prático da tomada de decisão do consumidor, veja SIMONSON, Itamar. Get Close to Your Customers by Understanding How They Make Their Choices. *California Management Review* 35, verão 1993, p. 78-79.
77. Para algumas pesquisas recentes de efeitos da estruturação, veja SHARMA, Eesha; ALTER, Adam L.; Financial Deprivation Prompts Consumers to Seek Scarce Goods. *Journal of Consumer Research* 39, out. 2012, p. 545-560.
78. PANDELAERE, Mario; BRIERS, Barbara; LEMBREGTS, Christophe. How to Make a 29% Increase Look Bigger: The Unit Effect in Option Comparisons. *Journal of Consumer Research* 38, ago. 2011, p. 308-322.
79. SCOTT, Mark. A Stairway to Marketing Heaven. *Bloomberg BusinessWeek*, 30 out. 2009, p. 17.
80. Para um artigo inspirador, veja THALER, Richard H. Mental Accounting and Consumer Choice. *Marketing Science* 4, verão 1985, p. 199-214; e para perspectivas adicionais, THALER, Richard. Mental Accounting Matters. *Journal of Behavioral Decision Making* 12, set. 1999, p. 183-206. Para algumas outras aplicações da teoria, veja SOSTER, Robin L.; MONGA, Ashwani; BEARDEN, William O. Tracking Costs of Time and Money: How Accounting Periods Affect Mental Accounting. *Journal of Consumer Research* 37, dez. 2010, p. 712-721; LEVAV, Jonathan; MCGRAW, A. Peter. Emotional Accounting: How Feelings about Money Influence Consumer Choice. *Journal of Marketing Research* 46, fev. 2009, p. 66-80; GODEK, John; MURRAY, Kyle B. The Effect of Spikes in the Price of Gasoline on Behavioral Intentions: A Mental Accounting Explanation. *Journal of Behavioral Decision Making* 25, jul. 2012, p. 295-302.
81. GASTINEAU, Gary L.; KRITZMAN, Mark P. *Dictionary of Financial Risk Management*, 3. ed. Nova York: John Wiley & Sons, 1999.
82. Exemplo adaptado de KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica* 47, mar. 1979, p. 263-291.
83. Para algumas pesquisas acadêmicas recentes, veja SUSSMAN, Abigail B.; ALTER, Adam L. The Exception Is the Rule: Underestimating and Overspending on Exceptional Expenses. *Journal of Consumer Research* 39, dez. 2012, p. 800-814.

## Capítulo 7

1. SIMPSON, Ian. Number of U.S. Business Fell in 2010: Census Bureau. *Reuters.com*, 26 jun. 2012.
2. HARDY, Quentin. Chambers Challenged. *Forbes*, 14 mar. 2011, p. 30-32; KARLGAARD, Rich. Cisco's Disruptive (and Cooler) Rival. *Forbes*, 18 jul. 2011, p. 21; KARLGAARD, Rich. Driving Change: Cisco's Chambers. *Forbes*, 13 fev. 2012; Charlie Rose Talks to Cisco's John Chambers. *Bloomberg Businessweek*, 23 abr. 2012, p. 41.
3. Para uma revisão abrangente do tópico, veja ANDERSON, James C.; NARUS, James A. *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*, 3. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2009. In: LILIE, Gary L.; GREWAL, Rajdeep (eds.). *Handbook of Business-to-Business Marketing*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2012.
4. WEBSTER JR., Frederick E.; WIND, Yoram. *Organizational Buying Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1972, p. 2; para consultar alguma literatura acadêmica sobre o tema, veja HAKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan. Marketing in Business Markets. In: WEITZ, Bart; WENSLEY, Robin (eds.). *Handbook of Marketing*. Londres: Sage Publications, 2002, p. 513-526; GLYNN, Mark; WOODSIDE, Arch (eds.). *Business-to-Business Brand Management: Theory, Research, and Executive Case Study Exercises in Advances in Business Marketing & Purchasing series*, v. 15. Bingley: Emerald Group Publishing, 2009.
5. Shoe Material. <[www.bata.com](http://www.bata.com)>. Acesso em: 20 maio 2014. Veja também <[www.shoeguide.org/Shoe\\_Anatomy](http://www.shoeguide.org/Shoe_Anatomy)>. Acesso em: 20 maio 2014.
6. KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar. *B2B Brand Management*. Berlim: primavera, 2006.
7. RAGHAVAN, Anita. No More Excuses. *Forbes*, 27 abr. 2009, p. 121-122; WEISS, Richard; KAMMEL, Benedikt. How Siemens Got Its Geist Back. *Bloomberg Businessweek*, 31 jan. 2011, p. 18-20; LEVY, Piet. The Right Answer. *Marketing News*, 15 set. 2011, p. 19-22.
8. WIERSEMA, Fred. The B2B Agenda: The Current State of B2B Marketing and a Look Ahead. *Institute for the Study of Business Markets*. <<http://isbm.smeal.psu.edu>>. Acesso em: 20 fev. 2014.
9. AVERY, Susan. *Purchasing* 135, 2 nov. 2006, p. 36; PPG Honors Seven Excellent Suppliers. *Ppg.com*, 11 jul. 2012.
10. COLLINS, Michael. Breaking into the Big Leagues. *American Demographics*, jan. 1996, p. 24.
11. ROBINSON, Patrick J.; FARIS, Charles W.; WIND, Yoram. *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston: Allyn & Bacon, 1967.
12. BUNN, Michele D. Taxonomy of Buying Decision Approaches. *Journal of Marketing* 57, jan. 1993, p. 38-56.

13. VANCE, Ashlee. EMC Wants R-E-S-P-E-C-T. *Bloomberg BusinessWeek*, 24 jan. 2011, p. 33-34; KERN, Justin. EMC Kicks Up Content Management with Update, Acquisition. *Information Management*, 22 maio 2012.
14. PRASSO, Sheridan. Oracle's Bold Moves. *Fortune*, 11 abr. 2011, p. 27; LASHINSKY, The Enforcer. *Fortune*, 28 set. 2009, p. 117-124; HAMM, Steve. Oracle Faces Its Toughest Deal Yet. *BusinessWeek*, 4 maio 2009, p. 24; HAMM, Steve; RICADELA, Aaron. Oracle Has Customers over a Barrel. *BusinessWeek*, 21 set. 2009, p. 52-55.
15. LEWIN, Jeffrey E.; DONTHU, Naveen. The Influence of Purchase Situation on Buying Center Structure and Involvement: A Select Meta-Analysis of Organizational Buying Behavior Research. *Journal of Business Research* 58, out. 2005, p. 1381-1390; VENKATESH, R.; KOHLI, Ajay K. Influence Strategies in Buying Centers. *Journal of Marketing* 59, out. 1995, p. 71-82.
16. WEBSTER, Frederic E.; WIND, Yoram. *Organizational Buying Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1972, p. 6.
17. ANDERSON, James C.; NARUS, James A. *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*, 3. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2009; WEBSTER JR., Frederick E.; WIND, Yoram. A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing* 36, abr. 1972, p. 12-19.
18. ENRIGHT, Allison. It Takes a Committee to Buy into B-to-B. *Marketing News*, 15 fev. 2006, p. 12-13.
19. WEBSTER JR., Frederick E.; KELLER, Kevin Lane. A Roadmap for Branding in Industrial Markets. *Journal of Brand Management* 11, maio 2004, p. 388-402.
20. WARD, Scott; WEBSTER JR., Frederick E. Organizational Buying Behavior. In: ROBERTSON, Tom; KASSARJIAN, Hal (eds.). *Handbook of Consumer Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1991, Capítulo 12, p. 419-458.
21. DONATH, Bob. Emotions Play Key Role in Biz Brand Appeal. *Marketing News*, 1. jun. 2006, p. 7.
22. LEVY, Piet. Reeling in the Hungry Fish. *Marketing News*, 30 maio 2009, p. 6; BAKER, Stephen. Timken Plots a Rust Belt Resurgence. *BusinessWeek*, 15 out. 2009; MCCLELLAN, Matt. Rolling Along. *Smart Business Akron/Canton*, out. 2008; WANG, Robert. Timken Co. Had Record Revenue in 2011. *Cantonrep.com*, 26 jan. 2012; Strong Energy Market to Propel Timken. *Metal Bulletin Daily*, 27 jan. 2012, p. 64.
23. WEBSTER, Frederic E.; WIND, Yoram. *Organizational Buying Behavior*. Saddle River: Prentice Hall, 1972, p. 6.
24. BARRET, Victoria. SAP Gets a Pit Bull. *Forbes*, 13 fev. 2012, p. 38-40.
25. FIELDING, Michael. Shift the Focus. *Marketing News*, 1. set. 2006, p. 18-20.
26. ANDERSON, James C.; Wouters, Marc. What You Can Learn from Your Customer's Customer. *MIT Sloan Management Review*, inverno 2013, p. 75-82.
27. ANDERSON, James C.; NARUS, James A.; VAN ROSSUM, Wouter. Customer Value Proposition in Business Markets. *Harvard Business Review*, mar. 2006, p. 2-10; ANDERSON, James C. From Understanding to Managing Customer Value in Business Markets. In: HAKANSSON, H.; HARRISON, D.; WALUSZEWSKI, A. (eds.). *Rethinking Marketing: New Marketing Tools*. Londres: John Wiley & Sons, 2004, p. 137-159.
28. Case Studies: Rio Tinto. *Quadrem*. <www.quadrem.com>, 6 fev. 2010.
29. Best Practices of the Best-Run Sales Organizations: Sales Opportunity Blueprinting. SAP. <http://download.sap.com>, 6 fev. 2010.
30. HOCKER, Cliff. The Critical Link: The 40 Best Companies for Diversity, Black Enterprise, jul. 2012; About McDonald's: Supplier Diversity. <www.aboutmcdonalds.com>. Acesso em: 14 fev. 2013.
31. ROBINSON, Patrick J.; FARIS, Charles W.; WIND, Yoram. *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston: Allyn & Bacon, 1967.
32. SMITH, Geri. Hard Times Ease for a Cement King. *BusinessWeek*, 9 nov. 2009, p. 28; SKIBOLA, Nicole. CEMEX Blazes the Social Innovation Trail. *Forbes*, 12 nov. 2010.
33. *Ritchie Bros Auctioneers*. <www.rbaction.com>. Acesso em: 20 maio 2014.
34. 2009-10 B2B Marketing Benchmark Report. *Marketing Sherpa*. <www.sherpastore.com>, 6 fev. 2010.
35. ENRIGHT, Allison. It Takes a Committee to Buy into B-to-B. *Marketing News*, 15 fev. 2006, p. 12-13.
36. FLINT, Daniel J.; WOODRUFF, Robert B.; GARDIAL, Sarah Fisher. Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing* 66, out. 2002, p. 102-117.
37. BOLTON, Ruth N.; MYERS, Matthew B. Price-Based Global Market Segmentation for Services. *Journal of Marketing* 67, jul. 2003, p. 108-128.
38. ULAGA, Wolfgang; REINARTZ, Werner. Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. *Journal of Marketing* 75, nov. 2011, p. 5-23.
39. ULAGA, Wolfgang; EGGERT, Andreas. Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing* 70, jan. 2006, p. 119-136.
40. PALMERI, Christopher. Serving Two (Station) Masters. *BusinessWeek*, 24 jul. 2006, p. 46.
41. KILEY, David. Small Print Jobs for Peanuts. *BusinessWeek*, 17 jul. 2006, p. 58.
42. KUMAR, Nirmalya. *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
43. Ibid.
44. Veja <www.lincolnelectric.com/knowledge/custsolutions/gcr.asp>. Acesso em 22 fev. 2014; ATKINSON, William. Now That's Value Added. *Purchasing*, 11 dez. 2003, p. 26; NARUS, James A.; ANDERSON, James C. Turn Your Industrial Distributors into Partners. *Harvard Business Review*, mar./abr. 1986, p. 66-71.
45. Case Study: Automotive Vendor Managed Inventory, Plexco (Australia). <www.marciajedd.com>. Acesso 22 fev. 2014.
46. JOBIN, Maria. *Bringing a Brand to Life: Driving Preference Across Cultures*, palestra ministrada em Lugano, Suíça, 6 dez. 2012.
47. DIONNE, Britt. Behind the Scenes with NetApp. *The Hub*, jul./ago. 2009; Close-up with Jay Kidd, CMO, NetApp. *BtoB Magazine*, 20 jan. 2010; LEVY, Piet. It's Alive! Alive! *Marketing News*, 30 abr. 2009, p. 8; BURROWES, Ben. NetApp Rides on Social Media Success. *Marketing-interactive.com*, 14 dez. 2009; DONNELLY, Caroline. NetApp Hails Mid-Market Success. *Channelweb.co.uk*, 24 mar. 2011.
48. KRAUSS, Michael. Warriors of the Heart. *Marketing News*, 1. fev. 2006, p. 7; HINDO, Brian. Emerson Electric's Innovation Metrics. *BusinessWeek*, 5 jun. 2008; MADDOX, Kate. BtoB's Best Marketers: Kathy Button Bell. *B to B*, 11 out. 2010.
49. LAMONS, Bob. Branding, B-to-B Style. *Sales and Marketing Management* 157, set. 2005, p. 46-50; KAPLAN, David A. No. 1 SAS. In: The 100 Best Companies to Work For. *Fortune*, 8 fev. 2010, p. 56-64; Study Shows SAS Dominates Global Advanced Analytics Market. *Reuters*, 9 jul. 2012.
50. SULLIVAN, Elisabeth. A Worthwhile Investment. *Marketing News*, 30 dez. 2009, p. 10.
51. BERNOFF, Josh. Why B-to-B Ought to Love Social Media. *Marketing News*, 15 abr. 2009, p. 20; SULLIVAN, Elisabeth. A Long Slog. *Marketing News*, 28 fev. 2009, p. 15-18.
52. SULLIVAN, Elisabeth. One to One. *Marketing News*, 15 maio 2009, p. 10-12.
53. BIRKNER, Christine. 10 Minutes with Kirsten Watson. *Marketing News*, jan. 2013, p. 52-58.
54. BIRKNER, Christine. Success by Association. *Marketing News*, 30 abr. 2012, p. 14-18; PRECOURT, Geoffrey. How Xerox Tapped Unlikely B2B Emotions. *Advertising Week*, set. 2009.
55. WOYKE, Elizabeth. A Sexier Office Phone. *Forbes*, 13 set. 2010, p. 42-43.
56. VANCE, Ashlee. EMC Wants R-E-S-P-E-C-T. *Bloomberg Businessweek*, 24 jan. 2011, p. 33-34.



57. Per Ardua. *The Economist*, 5 fev. 2011; Rolls-Royce Celebrates 50th Anniversary of Power by the Hour, 30 out. 2012. <www.rolls-royce.com>.
58. KELLEHER, Kevin. Will Adobe's New Cloud Strategy Pay Off? *Fortune*, 24 dez. 2012, p. 29-33.
59. Ready, Set, Grow. *The Economist*, 5 mar. 2011, p. 72.
60. Para material fundacional, veja RINEHART, Lloyd M.; ECKERT, James A.; HANDFIELD, Robert B.; PAGE JR., Thomas J.; ATKIN, Thomas. An Assessment of Buyer-Seller Relationships. *Journal of Business Logistics* 25. 2004, p. 25-62; DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul; OH, Sejo. Developing Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing* 51, abr. 1987, p. 11-28; Para uma importante ressalva, veja BLOCKER, Christopher P.; HOUSTON, Mark B.; FLINT, Daniel J. Unpacking What a 'Relationship' Means to Commercial Buyers: How the Relationship Metaphor Creates Tension and Obscures Experience. *Journal of Consumer Research* 38, fev. 2012, p. 886-908.
61. BUVIK, Arnt; JOHN, George. When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships? *Journal of Marketing* 64, out. 2000, p. 52-64.
62. NARAYANDAS, Das. Building Loyalty in Business Markets. *Harvard Business Review*, set. 2005, p. 131-139; KUMAR, V.; SRIRAM, S.; LUO, Anita; CHINTAGUNTA, Pradeep K. Assessing the Effect of Marketing Investments in a Business Marketing Context. *Marketing Science* 30, set./out. 2011, p. 924-940; LUO, Anita; KUMAR, V. Recovering Hidden Buyer-Seller Relationship States to Measure the Return on Marketing Investment in Business-to-Business Markets. *Journal of Marketing Research* 50, fev. 2013, p. 143-160.
63. LEV-RAM, Michal. Inside SAP's Radical Makeover. *Fortune*, 9 abr. 2012.
64. NARAYANDAS, Das; RANGAN, V. Kasturi. Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing* 68, jul. 2004, p. 63-77.
65. PALMATIER, Robert W.; DANT, Rajiv P.; GREWAL, Dhruv; EVANS, Kenneth R. Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing* 70, out. 2006, p. 136-153; JOHNSON, Jean L.; SOHLI, Ravipreet S.; GREWAL, Rajdeep. The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering. *Journal of Marketing* 68, jul. 2004, p. 21-36; SELNES, Fred; SALLIS, James. Promoting Relationship Learning. *Journal of Marketing* 67, jul. 2003, p. 80-95.
66. CANNON, Joseph P.; PERREAULT JR., William D. Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research* 36, nov. 1999, p. 439-460.
67. HEIDE, Jan B.; WATHNE, Kenneth H. Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: A Conceptual Framework and Research Agenda. *Journal of Marketing* 70, jul. 2006, p. 90-103.
68. CANNON, Joseph P.; PERREAULT JR., William D. Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research* 36, nov. 1999, p. 439-460.
69. NOORDEWIJER, Thomas G.; JOHN, George; NEVIN, John R. Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Arrangements. *Journal of Marketing* 54, out. 1990, p. 80-93; BUVIK, A.; JOHN, G. When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships? p. 52-64.
70. NOORDHOFF, Corine S.; KYRIAKOPOULOS, Kyriakos; MOORMAN, Christine; PAUWELS, Pieter; DELLAERT, Benedict G. C. The Bright Side and Dark Side of Embedded Ties in Business-to-Business Innovation. *Journal of Marketing* 75, set. 2011, p. 34-52.
71. ROKKAN, Aksel I.; HEIDE, Jan B.; WATHNE, Kenneth H. Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects. *Journal of Marketing Research* 40, maio 2003, p. 210-224.
72. WATHNE, Kenneth H.; HEIDE, Jan B. Relationship Governance in a Supply Chain Network. *Journal of Marketing* 68, jan. 2004, p. 73-89; BOWMAN, Douglas; NARAYANDAS, Das. Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets. *Journal of Marketing Research* 61, nov. 2004, p. 433-447; GHOSH, Mrinal; JOHN, George. Governance Value Analysis and Marketing Strategy. *Journal of Marketing* 63, edição especial, 1999, p. 131-145.
73. BERCOVITZ, Janet; JAP, Sandy D.; NICKERSON, Jackson. The Antecedents and Performance Implications of Cooperative Exchange Norms. *Organization Science* 17, n. 6, 2006, p. 724-740; JAP, Sandy. Pie Expansion Effects: Collaboration Processes in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing Research* 36, nov. 1999, p. 461-475.
74. BUVIK, A.; JOHN, G. When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships? p. 52-64.
75. WATHNE, Kenneth H.; HEIDE, Jan B. Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing* 64, out. 2000, p. 36-51.
76. VANDENBOSCH, Mark; SAPP, Stephen. Opportunism Knocks. *MIT Sloan Management Review*, 1. out. 2010.
77. HOUSTON, Mark B.; JOHNSON, Shane A. Buyer-Supplier Contracts versus Joint Ventures: Determinants and Consequences of Transaction Structure. *Journal of Marketing Research* 37, fev. 2000, p. 1-15.
78. ROKKAN, Aksel I.; HEIDE, Jan B.; WATHNE, Kenneth H. Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects. *Journal of Marketing Research* 40, maio 2003, p. 210-224.
79. KING, Paul. Purchasing: Keener Competition Requires Thinking Outside the Box. *Nation's Restaurant News*, 18 ago. 2003, p. 87; <www.aramark.com>. Acesso em: 20 maio 2014.
80. BURROWS, Peter. Investors Fret as Cisco Scales Back Forecasts. *Bloomberg Businessweek*, 22 nov. 2010, p. 49-50.
81. The Next Battle. *Bloomberg Government Insider*, outono 2011. <www.bgov.com>.
82. SAHEDI, Jeanne. Cutting Washington Could Hit Main Street. <www.money.cnn.com>, 23 jul. 2012.
83. WOYKE, Elizabeth. The Other Motorola. *Forbes*, 7 nov. 2011, p. 52-54.
84. GORMLEY, Bill. The U.S. Government Can Be Your Lifelong Customer. *Washington Business Journal*, 23 jan. 2009; WARREN, Chris. How to Sell to Uncle Sam. *BNET Crash Course*. <www.bnet.com>, 6 fev. 2010.
85. SWIBEL, Matthew; NOVACK, Janet. The Scariest Customer. *Forbes*, 10 nov. 2003, p. 96-97.
86. LITVAN, Laura M. Selling to Uncle Sam: New, Easier Rules. *Nation's Business*, mar. 1995, p. 46-48.
87. GORMLEY. *The U.S. Government Can Be Your Lifelong Customer*.

## Capítulo 8

- TAYLOR III, Alex. Hyundai Smokes the Competition. *Fortune*, 18 jan. 2010, p. 62-71; IHLWAN, Moon; KILEY, David. Hyundai Gains with Marketing Blitz. *BusinessWeek*, 17 set. 2009; RAUWALD, Christoph. Hyundai Tracks Silver Arrow through Europe's 'Green Hell', *Bloomberg.com*, 13 set. 2013; FOY, Henry; JIN, Hyunjoon. Hyundai's Focus on Quality Risks Emerging Market Share. *Reuters.com*, 11 nov. 2012.
- SCHOFIELD, Jack. Samsung Tipped to Lead China's Mobile Phone Market. *ZDnet.com*, 13 jul. 2012.
- BERZON, Alexandra. Starwood CEO Moves to China to Grow Brand. *Wall Street Journal*, 6 jun. 2011.
- ARNDT, Michael. Invasion of the Guatemalan Chicken. *Bloomberg BusinessWeek*, 22 e 29 mar. 2010, p. 72-73; THOMPSON, Steven. Dallas' Pollo Campero Tests New Concept Model. *Dallas Business Journal*, 29 jun. 2012; Pollo Campero Opens in Lawrence, Massachusetts. *QSR Magazine*, 14 jun. 2012.
- EYRING, Matthew. Learning from Tata Motors' Nano Mistakes. *Harvard Business Review Blog*, 11 jan. 2011; RAMSINGHANI, Mahendra. The Trouble with India's People Car. *Technology Review*, 6 dez. 2011; GUARINI, Drew. Tata Nano: \$3,000 Car Coming to U.S.



- Huffington Post*, 15 out. 2012; TREHAN, Kartika. Tata Motors Likely to Launch 800cc Nano in 2013. *Economic Times*, 26 dez. 2012.
6. PORTER, Michael E. *Competitive Strategy*. Nova York: Free Press, 1980, p. 275.
  7. Trade in Services, National Bureau of Asian Research. <www.nbr.org>. Acesso em: 15 fev. 2013; Understanding the WTO—Members. <www.wto.org>. Acesso em: 15 fev. 2013.
  8. RAMO, Joshua Cooper. Globalism Goes Backward. *Fortune*, 20 nov. 2012, p. 135-140.
  9. Para uma perspectiva abrangente, veja CATEORA, Philip R.; GILLY, Mary C.; GRAHAM, John L. *International Marketing*. Nova York: McGraw-Hill/Irwin, 2009.
  10. KWOH, Leslie. Cinnabon Finds Sweet Success in Russia, Mideast. *Wall Street Journal*, 25 dez. 2012.
  11. US Export Fact Sheet. *International Trade Administration*. <www.trade.gov>, 8 fev. 2013.
  12. JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The Internationalization of the Firm. *Journal of Management Studies* 12, out. 1975, p. 305-322.
  13. CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka A. *International Marketing*, 9. ed. Cincinnati: South-Western Cengage Learning, 2010.
  14. Para uma revisão completa da pesquisa acadêmica sobre marketing global, veja JOHANSSON, Johny K. *Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management*. In: WEITZ, Bart; WENSLEY, Robin (eds.). *Handbook of Marketing* Londres: Sage, 2002, p. 457-483. Veja também JOHANSSON, Johny K. *Global Marketing*, 5. ed. Nova York: McGraw-Hill, 2009. Para algumas questões de pesquisa de marketing global, veja CRAIG, C. Samuel; DOUGLAS, Susan P. *International Marketing Research*, 3. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2005.
  15. GUNTHER, Marc. The World's New Economic Landscape. *Fortune*, 26 jul. 2010, p. 105-106; SHAYON, Sheila. Microsoft Unleashes Global Marketing Blitz for Windows 8, New Devices. *Brandchannel.com*, 25 out. 2012; RIGBY, Bill. Windows 8 Sales Steady, Hit 60 Million since October Launch. *Reuters*, 8 jan. 2013.
  16. SILVERSTEIN, Michael J.; SINGHI, Abheek; LIAO, Carol; MICHAEL, David. *The \$10 Trillion Prize: Captivating the Newly Affluent in China and Índia*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2012.
  17. CHO, Karen. KFC China's Recipe for Success. *Forbes Índia*, 28 out. 2009; *Staying the Course: Yum! Annual Report 2012*; BRADY, Diane. KFC's Big Game of Chicken. *Bloomberg Businessweek*, 29 mar. 2012; HINSHAW, Drew. As KFC Goes to Africa It Lacks Only One Thing: Chickens. *Wall Street Journal*, 8 fev. 2013; BURKITT, Laurie. Yum Brands Apologizes amid Chicken Probe. *Wall Street Journal*, 10 jan. 2013.
  18. JOHANSSON, Johny K. *Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management*. In: WEITZ, Bart; WENSLEY, Robin (eds.). *Handbook of Marketing*. Londres: Sage, 2002, p. 457-483.
  19. CONDON, Bernard. Babble Rouser. *Forbes*, 11 ago. 2008, p. 72-77; BASELALA, Elenoa. Digicel's New Look. *Fiji Times*, 4 nov. 2010; About Digicel. <www.digicel.com>. Acesso em: 17 abr. 2013.
  20. De acordo com o *CIA World Factbook*, <www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>, existem 34 países desenvolvidos: Andorra, Austrália, Áustria, Bélgica, Bermudas, Canadá, Dinamarca, Ilhas Faroé, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Santa Sé, Islândia, Irlanda, Israel, Itália, Japão, Liechtenstein, Luxemburgo, Malta, Mônaco, Holanda, Nova Zelândia, Noruega, Portugal, San Marino, África do Sul, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia, Reino Unido e Estados Unidos. Eles observam que os países desenvolvidos são semelhantes ao novo termo *economias avançadas* do Fundo Monetário Internacional (FMI), que adiciona Hong Kong, Coreia do Sul, Cingapura e Taiwan, mas descarta Malta, África do Sul e Turquia.
  21. Key Emerging Markets Offer Growth. *Warc.com*, 24 out. 2012.
  22. AGRAWAL, Sapna. Kraft Aims to Be among Top Food Firms in India. *Mint*, 30 jun. 2010; BOYLE, Matthew. In Emerging Markets, Unilever Finds a Passport to Profit. *Bloomberg Businessweek*, 3 jan. 2013.
  23. World Population to Exceed 9 Billion by 2050, comunicado de imprensa. *United Nations*. <www.un.org>, 11 mar. 2009; 2012 World Population Data Sheet. <www.PR.B.org>. Acesso em: 15 fev. 2013.
  24. KUGEL, Seth. Marketing to Brazil's Emerging Middle Class. *Global Post*, 30 mar. 2010; PRADA, Paulo. For Brazil, It's Finally Tomorrow. *Wall Street Journal*, 29 mar. 2010; SNOAD, Laura. Breaking into Brazil. *Marketing Week*, 9 fev. 2012; PENTEADO, Claudia. Rio Slums Undergo a Marketplace Makeover. *Advertising Age*, 11 jun. 2012, p. 18; BILLER, David; PETROFF, Katerina. In Brazil's Favelas, A Middle Class Arises. *Bloomberg Businessweek*, 24 dez. 2012.
  25. PRONINA, Lyubov. Dreams of an iPad Economy for Russia. *Bloomberg Businessweek*, 7 fev. 2011; A Bridge to Asia. *The Economist*, 8 set. 2012; IOFFE, Julia. In Russia, Facebook Is More than a Social Network. *Bloomberg Businessweek*, 3 jan. 2011; Facebook Aims for Russian Growth. *Warc.com*, 8 out. 2012.
  26. Unfinished Journey. *The Economist*, 24 mar. 2012; GULATI, Nikhil; AHMED, Rumman. India Has 1.2 Billion People but Not Enough Drink Coke. *Wall Street Journal*, 13 jul. 2012; GOVINDRAJAN, Vijay; BAGLA, Gunjan. Watch Out for Índia's Consumer Market Pitfalls. *HBR Blog Network*, 19 out. 2012; The Other Asian Giant. *The Economist*, 6 ago. 2011; KARMALI, Naazneen. Rough and Ready. *Forbes*, 9 maio 2011; India Brands Go Mobile. *Warc.com*, 7 maio 2012.
  27. The Mystery of the Chinese Consumer. *The Economist*, jul. 2011, p. 59-60; BIRKETT, Laurie. PepsiCo Chips Away at China. *Wall Street Journal*, 10 jul. 2012; DOCTOROFF, Tom. What the Chinese Want. *Wall Street Journal*, 18 maio 2012; WANG, Helen H. Five Things Starbucks Did to Get China Right. *Forbes*, 10 ago. 2012; CRUZ, Julie. Playing Catch-Up in Luxe's Promised Land. *Bloomberg Businessweek*, 16 abr. 2012; RABKIN, April. The Tao of the Sea Turtle. *Fast Company*, fev. 2012; MCINTYRE, Douglas A. The Most Popular American Companies in China. *247wallst.com*, 3 jan. 2012.
  28. The Price of Freedom: A Special Report on South Africa. *Economist*, 5 jun. 2010; AQUILLA, Frank. África's Biggest Score: A Thriving Economy. *BusinessWeek*, 28 jun. 2010; Continental Shift, Special Advertising Section. *Bloomberg Businessweek*, 23 maio 2011; Emma Hall, Telecoms Vodafone, MTN Fill Banking Breach in Africa. *Advertising Age*, 11 jun. 2012; CAMINITI, Susan. África's Moment, Special Advertising Section. *Fortune*, 23 jul. 2012; A Continent Goes Shopping. *The Economist*, 18 ago. 2012; HATTINGH, Damian; RUSSO, Bill; SUN-BASORUN, Ade; VAN WAMELEN, Arend. The Rise of the African Consumer. *McKinsey Quarterly*, nov. 2012; Nestle Positive on Africa. *Warc.com*, 7 dez. 2012; GM Takes New Approach in Africa. *Warc.com*, 11 jan. 2013; Innovation Drives Mobile Use in Africa. *Warc.com*, 22 fev. 2013. *All: CIA World Factbook*. <www.cia.gov>.
  29. LAVABRE, Louise. Talking with Our Thumbs: Twitter in Indonesia. *Jakarta Post*, 22 set. 2010; GEILING, Peter. Will Indonesia Make It BRIC? *GlobalPost*, 7 jul. 2009; BUDIMAN, Arief.; CHHOR, Heang; RAZDAN, Rohit; SOHONI, Ajay. The New Indonesian Consumer, *white paper*. <www.mckinsey.com>, dez. 2012; Branding Key in Indonesia. *Warc.com*, 24 dez. 2012; L'Oreal Targets Indonesia. *Warc.com*, 7 nov. 2012.
  30. SHETH, Jagdish N. Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices. *Journal of Marketing* 75, jul. 2011, p. 166-182; ATSMON, Yuval; CHILD, Peter; DOBBS, Richard; NARASIMHAN, Laxman. Winning the \$30 Trillion Decathlon: Going for Gold in Emerging Markets. *McKinsey Quarterly*, ago. 2012.
  31. Adaptado de MAHAJAN, Vijay; DE MORAES, Marcos V. Pratin; WIND, Jerry. The Invisible Global Market. *Marketing Management*, inverno 2000, p. 31-35. Veja também JOHNSON, Joseph; TELLIS, Gerard J. Drivers of Success for Market Entry into China and India. *Journal of Marketing* 72, maio 2008, p. 1-13; KHANNA, Tarun; PALEPU, Krishna G. Emerging Giants: Building World-Class Companies in Developing Countries. *Harvard Business Review*, out. 2006, p. 60-69.
  32. BRONNENBERG, Bart J.; DUBE, Jean-Pierre; DHAR, Sanjay. Consumer Packaged Goods in the United States: National Brands, Local Branding. *Journal of Marketing Research* 44, fev. 2007, p. 4-13; BRONNENBERG, Bart J.; DUBE, Jean-Pierre; DHAR, Sanjay. National Brands, Local Branding: Conclusions and Future Research Opportunities. *Journal of Marketing Research* 44, fev. 2007, p. 26-28; BRONNENBERG, Bart J.; DHAR, Sanjay K.; DUBE, Jean-Pierre. Brand History, Geography, and the Persistence of CPG Brand Shares. *Journal of Political Economy* 117, fev. 2009, p. 87-115.

33. SCHUMPTER, Mammon's New Monarch's. *The Economist*, 5 jan. 2013.
34. DOCTOROFF, Tom. *What Chinese Want: Culture, Communism and China's Modern Consumer*. Nova York: Palgrave Macmillan, 2012.
35. BOYLE, In Emerging Markets, Unilever Finds a Passport to Profit.
36. SIMANIS, Erik. Reality Check at the Bottom of the Pyramid. *Harvard Business Review*, jun. 2012, p. 120-125.
37. KRIPALANI, Manjeet. Finally, Coke Gets It Right. *BusinessWeek*, 10 fev. 2003, p. 47; KRIPALANI, Manjeet. Battling for Pennies in Índia's Villages. *BusinessWeek*, 10 jun. 2002, p. 22.
38. NIEZEN, Carlos; RODRIGUEZ, Julio. Distribution Lessons from Mom and Pop. *Harvard Business Review*, abr. 2008; DARLINGTON, Jose Hector. Uniqueness of Kirana Stores Will Keep Them Relevant. *Financial Express*, 26 jan. 2012; MALVIYA, Sagar; VYAS, Maulik. Modern Retailing Outgrowing Kirana Stores in India. *The Economic Times*, 16 jun. 2011.
39. CHRISTENSEN, Clayton M.; WUNKER, Stephen; NAIR, Hari. Innovation vs. Poverty. *Forbes*, 13 out. 2008; NKOSI, Nomaswazi. Nokia Still Top SA Choice. *Sowetan Live*, 15 ago. 2012; KWANG, Kevin. Nokia's Grip on Asia Weakens. *ZDnet.com*, 10 jul. 2012.
40. Digital Media Leads in Emerging Markets. *Warc.com*, 6 mar. 2013.
41. Para uma análise premiada, veja CHATTOPADHYAY, Amitava; BATRA, Rajeev; OZSOMER, Aysegul. *The New Emerging Market Multinationals: Four Strategies for Disrupting Markets and Building Brands*. Nova York: McGraw-Hill, 2012.
42. Para uma análise aprofundada do tópico, veja KUMAR, Nirmalya; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M. *Brand Breakout: How Emerging Market Brands Will Go Global*. Nova York: Palgrave Macmillan, 2013.
43. HIRSCHLER, Beth. Emerging Market Companies Buy Up the World. *Reuters.com*, 27 jan. 2011.
44. WILLIAMSON, Peter J.; ZENG, Ming. Value for Money Strategies for Recessionary Times. *Harvard Business Review*, mar. 2009, p. 66-74; SKULA, Vikram. Business Basics at the Base of the Pyramid. *Harvard Business Review*, jun. 2008, p. 53-57.
45. MERO, Jenny. John Deere's Farm Team. *Fortune*, 14 abr. 2008, p. 119-124; ENS Economic Bureau, John Deere India to Ramp Up Tractor Production. *New Indian Express*, 26 abr. 2011; GRULEY, Bryan; SINGH, Shruit Date. Big Green Profit Machine. *Bloomberg Businessweek*, 5 jul. 2012.
46. Volkswagen and GAZ Sign Agreement for Contract Manufacturing in Russia. *Targeted News Service*, 14 jun. 2011.
47. LETZING, John. Toshiba, Hitachi Reported Consolidating Factories. *MarketWatch*. <www.wsj.com>, 13 maio 2009.
48. *Top 100 Global Franchises 2012*. <www.franchisedirect.com>. Acesso em: 24 fev. 2013.
49. DEUTSCH, Claudia H. The Venturesome Giant. *New York Times*, 5 out. 2007.
50. MAHIDHAR, Vikram; GIFFI, Craig; KAMBIL, Ajit com ALVANOS, Ryan. Rethinking Emerging Market Strategies. *Deloitte Review* n. 4, 2009.
51. SCHULTZ, E. J. SABMiller Thinks Globally, but Gets 'Intimate' Locally. *Advertising Age*, 4 out. 2010; FLETCHER, Clementine. This Bud's for You. Emerging Markets. *Bloomberg Businessweek*, 3 out. 2011; FLETCHER, Clementine. SABMiller Tries Selling African Home-Brew. *Bloomberg Businessweek*, 19 mar. 2012; BARNETT, Michael. Why Global Brands Must Be Part of Local Cultures. *MarketingWeek*, 12 abr. 2012; BUCK, Jonathan. Master Brewer Buys a Round. *Barron's*, 20 out. 2012.
52. JOHANSSON, Johny K. Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management. In: WEITZ, Bart; WENSLEY, Robin (eds.). *Handbook of Marketing*. Londres: Sage, 2002, p. 457-483.
53. WALDMEIR, Patti. Oreo Takes the Biscuit for Its China Reinvention. *Financial Times*, 7 mar. 2012; EINHORN, Bruce. Want Some Milk with Your Green Tea Oreos? *Bloomberg Businessweek*, 7 maio 2012; TANAKA, Sanette. What's Selling Where?: Oreo Cookies. *Wall Street Journal*, 29 ago. 2012.
54. EDMONDSON, Gail. Skoda Means Quality. Really. *BusinessWeek*, 1. out. 2007, p. 46. Outras piadas populares do passado incluem: "How do you double the value of a Skoda? Fill up the gas tank" (Como você dobra o valor de um Skoda? Encha o tanque de gasolina.); e "What do you call a Skoda with a sunroof? A dumpster." (Como você chama um Skoda com teto solar? De lixeira.)
55. Para algumas questões de método de pesquisa na adaptação de pesquisas para diferentes culturas, veja DE JONG, Martijn G.; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M.; VELDKAMP, Bernard P. A Model for the Construction of Country-Specific yet Internationally Comparable Short-Form Marketing Scales. *Marketing Science* 28, jul./ago. 2009, p. 674-689.
56. Field Listing: Median Age. *CIA World Factbook*. <www.cia.gov>. Acesso em: 18 fev. 2013.
57. BARNETT, Why Global Brands Must Be Part of Local Cultures.
58. HOLLIS, Nigel. *The Global Brand*. Nova York: Palgrave Macmillan, 2008; HOLLIS, Nigel. Going Global? Better Think Local Instead. *Brandweek*, 1. dez. 2008, p. 14.
59. How People Spend Their Time Online. *Go-Gulf.com*, 2 fev. 2012.
60. Para alguns exemplos recentes, veja VALENZUELA, Ana; MELLERS, Barbara; STEBEL, Judi. Pleasurable Surprises: A Cross-Cultural Study of Consumer Responses to Unexpected Incentives. *Journal of Consumer Research* 36, fev. 2010, p. 792-805; USTUNER, Tuba; HOLT, Douglas B. Toward a Theory of Status Consumption in Less Industrialized Countries. *Journal of Consumer Research* 37, jun. 2010, p. 37-56; KOPALLE, Praveen K.; LEHMANN, Donald R.; FARLEY, John U. Consumer Expectations and Culture: The Effect of Belief in Karma in India. *Journal of Consumer Research* 37, ago. 2010, p. 251-263; TORELLI, Carlos J.; OZSOMER, Aysegul; CARVALHO, Sergio W.; KEH, Hean Tat; MAEHLE, Natalia. Brand Concepts as Representations of Human Values: Do Cultural Congruity and Compatibility Between Values Matter? *Journal of Marketing* 76, jul. 2012, p. 92-108.
61. HOFSTEDÉ, Geert. *Culture's Consequences*. Beverly Hills: Sage, 1980.
62. Para algumas questões organizacionais na adaptação, veja CAYLA, Julien; PENALOZA, Lisa. Mapping the Play of Organizational Identity in Foreign Market Adaptation. *Journal of Marketing* 76, nov. 2012, p. 38-54.
63. Para algumas abordagens detalhadas de branding na Ásia em particular, veja KUMAR, S. Ramesh. *Marketing & Branding: The Indian Scenario*. Delhi: Pearson Education, 2007; ROLL, Martin. *Asian Brand Strategy: How Asia Builds Strong Brands*. Nova York: Palgrave MacMillan, 2006; TEMPORAL, Paul. *Branding in Asia: The Creation, Development, and Management of Asian Brands for the Global Market*. Cingapura: John Wiley & Sons, 2001.
64. ARNT, Michael. Knock Knock, It's Your Big Mac. *BusinessWeek*, 23 jul. 2007, p. 36; RAGHAVAN, Lulu. Lessons from the Maharaja Mac: Five Rules for Entering the Indian Market. *Landor Associates*. <www.landor.com>, dez. 2007.
65. BENSINGER, Greg. Amazon vs. Netflix: Streaming Battle Heats Up. *Wall Street Journal*, 1. fev. 2013; JEPSON, Barry. Amazon's International Sales Growth Slows. *Financial Times*, 27 jul. 2012; LUNDEN, Ingrid. Amazon Expands Its Android Appstore to Nearly 200 Countries; It's All about Scale, <www.techcrunch.com>, 17 abr. 2013; LUNDEN, Ingrid. Amazon Ramps Up Global Expansion, Opens Massive R&D Center in London, <www.techcrunch.com>, 23 jul. 2012; STELTER, Brian. A Resurgent Netflix Beats Projections, Even Its Own. *The New York Times*, 24 jan. 2013; EMPSON, Rip. With Overseas Subscribers Topping 6M, Netflix Puts a Hold on Expanding into International Markets. *Techcrunch.com*, 23 jan. 2013.
66. CHANDRASEKARAN, Deepa; TELLIS, Gerard J. Global Takeoff of New Products: Culture, Wealth, or Vanishing Differences? *Marketing Science* 27, set./out 2008, p. 844-860.
67. ABOUD, Leila. Philips Widens Marketing Push in India. *Wall Street Journal*, 20 mar. 2009; GLADER, Paul. Philips's CEO Urges Local Strategies for Emerging Markets. *Wall Street Journal*, 30 ago. 2010.
68. <www.danone.com>. Acesso em: maio 2014.

69. KEEGAN, Walter J.; GREEN, Mark C. *Global Marketing*, 4. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2005; KEEGAN, Warren J. *Global Marketing Management*, 7. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.
70. HSU, Tiffany. Dunkin' Donuts to Return to Southland with 150 stores in 2 years. *Los Angeles Times*, 18 jan. 2013.
71. PRADA, Paulo; ORWALL, Bruce. A Certain 'Je Ne Sais Quoi' at Disney's New Park. *Wall Street Journal*, 12 mar. 2003.
72. ATSMON et al., Winning the \$30 Trillion Decathlon.
73. VANDERMEY, Anne. What Ever Happened to Tang? *Fortune*, 12 dez. 2011.
74. VAN DER LANS, Ralf et al. Cross-National Logo Evaluation Analysis: An Individual-Level Approach. *Marketing Science* 28, set./out. 2009, p. 968-985.
75. HONG, F. C. (Frank); PECOTICH, Anthony; SHULTZ II, Clifford J. Language Constraints, Product Attributes, and Consumer Perceptions in East and Southeast Asia. *Journal of International Marketing* 10, jun. 2002, p. 29-45.
76. FETSCHERIN, Marc; ALON, Ilan; LITRELL, Romie; CHAN, Allan. In China? Pick Your Brand Name Carefully. *Harvard Business Review*, set. 2012, p. 706. Veja também MELNYK, Valentyna; KLEIN, Kristina; VOLCKNER, Franziska. The Double-Edged Sword of Foreign Brand Names for Companies from Emerging Countries. *Journal of Marketing* 76, nov. 2012, p. 21-37.
77. Why the Number Four Is Considered Unlucky in Some East Asian Cultures. *Todayifoundout.com*, 20 jan. 2011.
78. MADDEN, Thomas J.; HEWETT, Kelly; ROTH, Martin S. Managing Images in Different Cultures: A Cross-National Study of Color Meanings and Preferences. *Journal of International Marketing* 8, inverno 2000, p. 90-107; GURHAN-CANLI, Zeynep; MAHESWARAN, Durairaj. Cultural Variations in Country-of-Origin Effects. *Journal of Marketing Research* 37, ago. 2000, p. 309-317.
79. LASSWELL, Mark. Lost in Translation. *Business 2.0*, ago. 2004, p. 68-70; CARPENTER, Richard P.; et al. What They Meant to Say Was.... *Boston Globe*, 2 ago. 1998.
80. Para uma distinção interessante baseada no conceito de posicionamento cultural do consumidor global, veja ALDEN, Dana L.; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M.; BATRA, Rajeev. Brand Positioning through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture. *Journal of Marketing* 63, jan. 1999, p. 75-87.
81. KAPLAN, David A. General Mills' Global Sweet Spot. *Fortune*, 23 maio 2011, p. 194-201.
82. FOWLER, Geoffrey; STEINBERG, Brian; PATRICK, Aaron O. Globalizing Apple's Ads. *Wall Street Journal*, 1. mar. 2007; VOIGHT, Joan. Best Campaign of the Year: Apple 'Mac vs. PC'. *Adweek*, 17 jul. 2007.
83. DAY, Matthew. Swedish Toy Catalogue Goes Gender Neutral. *The Telegraph*, 26 nov. 2012.
84. SMITH, Ray A.; BINKLEY, Christina. Israel's New Year's Resolution: No Overly Thin Models. *Wall Street Journal*, 1. jan. 2013.
85. Veja, por exemplo, CHAN, Haksin; WAN, a Lisa C.; SHIN, Leo Y. M. The Contrasting Effects of Culture on Consumer Tolerance: Interpersonal Face and Impersonal Fate. *Journal of Consumer Research* 36, ago. 2009, p. 292-304.
86. KRISHNA, Aradhna; AHLUWALIA, Rohini. Language Choice in Advertising to Bilinguals: Asymmetric Effects for Multinationals versus Local Firms. *Journal of Consumer Research* 35, dez. 2008, p. 692-705.
87. KHICHA, Preeti. Building Brands in Rural India. *Brandchannel.com*, 8 out. 2007.
88. GRAHAM, John L.; MINTU, Alma T.; ROGERS, Waymond. Explorations of Negotiations Behaviors in Ten Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States. *Management Science* 40, jan. 1994, p. 72-95.
89. As percepções de preço podem diferir também, veja BOLTON, Lisa E.; KEH, Hean Tat; ALBA, Joseph W. How Do Price Fairness Perceptions Differ Across Culture? *Journal of Marketing Research* 47, jun. 2010, p. 564-576.
90. PIERSON, David. Beijing Loves IKEA—But Not for Shopping. *Los Angeles Times*, 25 ago. 2009; FONG, Mei. IKEA Hits Home in China: The Swedish Design Giant, Unlike Other Retailers, Slashes Prices for the Chinese. *Wall Street Journal*, 3 mar. 2006, p. B1; WANG, Helen H. Why Home Depot Struggles and IKEA Thrives in China? *Forbes.com*, 10 fev. 2011.
91. WINGFIELD, Brian. U.S. Boosts Import Duties on Chinese Wind-Energy Firms. *Bloomberg.com*, 19 dez. 2012.
92. WEAVER, Christopher; WHALEN, Jeanne; FAUCON, Benoit. Drug Distributor Is Tied to Imports of Fake Avastin. *Wall Street Journal*, 7 mar. 2012.
93. BLANCHARD, David. Just in Time — How to Fix a Leaky Supply Chain. *IndustryWeek*, 1. maio 2007.
94. ANTIA, Kersi D. et al. How Does Enforcement Deter Gray Market Incidence? *Journal of Marketing* 70, jan. 2006, p. 92-106; MYERS, Matthew B.; GRIFFITH, David A. Strategies for Combating Gray Market Activity. *Business Horizons* 42, nov./dez. 1999, p. 2-8.
95. ROCKS, David; LEIBER, Nick. Made in China? Not Worth the Trouble. *Bloomberg Businessweek*, 25 jun. 2012, p. 49-50.
96. GROW, Brian; TSCHANG, Chi-Chu; EDWARDS, Cliff; BURNSED, Brian. Dangerous Fakes. *BusinessWeek*, 8 out. 2008; BURNSED, Brian. The Most Counterfeited Products. *BusinessWeek*, 8 out. 2008.
97. US Seizes Counterfeit Goods Worth \$1.26 Billion in 2012. *Worldipreview.com*, 22 jan. 2013.
98. Egypt Olympic Team Gets 'Fake' Nike Kit. *Aljazeera.com*, 27 jul. 2012; WHITE, Martha C. Nike Donating Outfits to Egyptian Team, Replacing Counterfeit Gear. *NBCnews.com*, 3 ago. 2012.
99. HARGREAVES, Steve. Counterfeit Goods Becoming More Dangerous. *Money.cnn.com*, 27 set. 2012.
100. MCINTYRE, Douglas A. The Most Popular American Companies in China. *247wallst.com*, 3 jan. 2012.
101. SHINE, Eric. Faking Out the Fakers. *BusinessWeek*, 4 jun. 2007, p. 76-80.
102. KONG, Deborah. Smart Tech Fights Fakes. *Business 2.0*, mar. 2007, p. 30.
103. ARNOLD, David. Seven Rules of International Distribution. *Harvard Business Review*, nov./dez. 2000, p. 131-137; GREWAL, Rajdeep et al. Marketing Channels in Foreign Markets: Control Mechanisms and the Moderating Role of Multinational Corporation Headquarters-Subsidiary Relationship. *Journal of Marketing Research* 50, jun. 2013, p. 378-398.
104. YANG, Zhilin; SU, Chenting; FAM, Kim-Shyan. Dealing with Institutional Distances in International Marketing Channels: Governance Strategies That Engender Legitimacy and Efficiency. *Journal of Marketing* 76, maio 2012, p. 41-55.
105. GIELENS, Katrijn; VAN DE GUCHT, Linda M.; STEENKAMP, Jan-Benedict E.M.; DEKIMPE, Marnik G. Dancing with a Giant: The Effect of Wal-Mart's Entry into the United Kingdom on the Performance of European Retailers. *Journal of Marketing Research* 45, out. 2008, p. 519-534.
106. BUSTILLO, Miguel. After Early Errors, Wal-Mart Thinks Locally to Act Globally. *Wall Street Journal*, 14 ago. 2009; JENKINS JR., Holman W. Wal-Mart Innocents Abroad. *Wall Street Journal*, 25 abr. 2012.
107. O'LEARY, Noreen. Infiti Plays Up Japanese Heritage in Global Campaign. *Brandweek*, 15 fev. 2010, p. 5.
108. PAWLOWSKI, A. Hobbit Fever Heats Up New Zealand Tourism. *NBCnews.com*, 14 nov. 2012; BARNES, Brooks; CIEPLY, Michael. New Zealand's Hobbit Trail. *New York Times*, 5 out. 2012.
109. KILNER, James. Borat 'Has Given Kazakhstan Tourist Boost'. *The Telegraph*, 23 abr. 2012; Borat Still Boosting Kazakhstan Tourism. *Huffington Post*, 23 abr. 2012.
110. KAKISSIS, Joanna. Vacationers Rethink Greece amid Debt Crisis. *National Public Radio*. <www.npr.org>, 22 jun. 2010; BECATOROS, Elena. Greece's Tourism Industry under Threat. *MSNBC*. <www.msnbc.com>, 15 jun. 2010.
111. GURHAN-CANLI; MAHESWARAN, Cultural Variations in Country-of-Origin Effects, p. 309-317. Para algumas questões relacionadas,



veja também DONG, Lily; TIAN, Kelly. The Use of Western Brands in Asserting Chinese National Identity. *Journal of Consumer Research* 36, out. 2009, p. 504-523; ZHANG, Yinlong; KHARE, Adwait. The Impact of Accessible Identities on the Evaluation of Global versus Local Products. *Journal of Consumer Research* 36, out. 2009, p. 524-537; VARMAN, Rohit; BELK, Russell W. Nationalism and Ideology in an Anticonsumption Movement. *Journal of Consumer Research* 36, dez. 2009, p. 686-700.

112. BYRON, Ellen. P&G's Global Target: Shelves of Tiny Stores. *Wall Street Journal*, 16 jul. 2007; Not So Fizzy. *Economist*, 23 fev. 2002, p. 66-67.
113. HOLT, Douglas B.; QUELCH, John A.; TAYLOR, Earl L. How Global Brands Compete. *Harvard Business Review* 82, set. 2004, p. 68-75; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M.; BATRA, Rajeev; ALDEN, Dana L. How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value. *Journal of International Business Studies* 34, jan. 2003, p. 53-65.
114. GURHAN-CANLI; MAHESWARAN, Cultural Variations in Country-of-Origin Effects; JOHANSSON, Johny K. Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management. In: WEITZ, Barton A.; WENSLEY, Robin (eds.). *Handbook of Marketing*. Londres: Sage, 2002, p. 457-483.
115. Consumer Reports, How to Decipher 'Made in the USA' Claims. *Boston Globe*, 7 abr. 2013.
116. WEISUL, Kimberly. Why More Are Buying into 'Buy Local'. *Bloomberg BusinessWeek*, 1. mar. 2010, p. 57-60.
117. SAPSFORD, Jathon; SHIROUZO, Norihiko. Mom, Apple Pie and... Toyota? *Wall Street Journal*, 11 maio 2006.
118. BACKALER, Joel. Haier: A Chinese Company That Innovates. *China Tracker*. <www.forbes.com>, 17 jun. 2010; RUIMIN, Zhang. Voices from China. *Forbes*, 28 set. 2009; TUNG, Ariel. Home Appliance Maker Haier. Taking on America. *China Daily*, 3 ago. 2012; Ron Gluckman, Appliances for Everyone. *Forbes*, 7 maio 2012; WALDMEIR, Patti. Haier Seeks to Boost European Sales. *Financial Times*, 18 jun. 2012; ATSMON et al., *Winning the \$30 Trillion Decathlon*.
119. Para discussão adicional, veja Strengthening Brand America. *The Burghard Group*. <www.strengtheningbrandamerica.com>, 9 dez. 2010.
10. KLINENBERG, Eric. The Solo Economy. *Fortune*, 6 fev. 2012.
11. Para conclusões de comportamento do consumidor sobre gênero, veja DURANTE, Kristina M.; GRISKEVICIUS, Vladas; HILL, Sarah E.; PERILLOUX, Carin; LI, Norman P. Ovulation, Female Competition, and Product Choice: Hormonal Influences on Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research* 37, abr. 2011, p. 921-934; MELNYK, Valentyna; VAN OSSELAER, Stijn M.J.; BIJMOLT, Tammo H. A. Are Women More Loyal Customers than Men? Gender Differences in Loyalty to Firms and Individual Service Providers. *Journal of Marketing* 73, jul. 2009, p. 82-96; CUNNINGHAM, Jane; ROBERTS, Philippa. What Women Want. *Brand Strategy*, dez. 2006/jan. 2007, p. 40-41; FISHER, Robert J.; DUBE, Laurette. Gender Differences in Responses to Emotional Advertising: A Social Desirability Perspective. *Journal of Consumer Research* 31, mar. 2005, p. 850-858.
12. KLINGENSMITH, Dawn. Marketing Gurus Try to Read Women's Minds. *Chicago Tribune*, 19 abr. 2006; SULLIVAN, Elisabeth. The Mother Lode. *Marketing News*, 15 jul. 2008, p. 28; MILLER, Claire Cain. Advertising Woman to Woman, Online. *New York Times*, 13 ago. 2008; NEWMAN, Eric. The Mook Industrial Complex. *Brandweek*, 14 jan. 2008, p. 21-24.
13. SPITZNAGEL, Eric. It's Pinterest For Dudes! *Bloomberg Businessweek*, 29 abr. 2013.
14. SOAT, Molly. Tide Equips Mr. Mom. *Marketing News Exclusives*, 17 jan. 2013; NEFF, Jack. Ogilvyism for New Era? Consumer Is Not a Moron. He Is Your Husband. *Advertising Age*, 17 out. 2011; CHAET, Heather. The Manscape. *Adweek*, 24 set. 2012.
15. Gillette, Olay Co-Brand Razor. *Chain Drug Review*, 27 fev. 2012, <www.gillettevenus.com/en\_US/about\_venus/index.jsp>. Acesso em: 4 maio 2013; ABELSON, Jenn. Gillette Sharpens Its Focus on Women. *Boston Globe*, 4 jan. 2009; LAFLEY, A. G. entrevista, It Was a No-Brainer. *Fortune*, 21 fev. 2005, p. 96; AOKI, Naomi. Gillette Hopes to Create a Buzz with Vibrating Women's Razor. *Boston Globe*, 17 dez. 2004; REIDY, Chris. The Unveiling of a New Venus. *Boston Globe*, 3 nov. 2000.
16. SCHEWE, Charles D.; MEREDITH, Geoffrey. Segmenting Global Markets by Generational Cohort: Determining Motivations by Age. *Journal of Consumer Behavior* 4, out. 2004, p. 51-63; MEREDITH, Geoffrey E.; SCHEWE, Charles D. *Managing by Defining Moments: America's 7 Generational Cohorts, Their Workplace Values, and Why Managers Should Care*. Nova York: Hungry Minds, 2002; MEREDITH, Geoffrey E.; SCHEWE, Charles D.; KARLOVICH, Janice. *Defining Markets Defining Moments*. Nova York: Hungry Minds, 2001.
17. HELM, Burt. PNC Lures Gen Y with Its 'Virtual Wallet' Account. *BusinessWeek*, 26 nov. 2008; *Virtual Wallet by PNC Leading the Way*, <www.pncvirtualwallet.com>, 26 jan. 2010; QUITTNER, Jeremy. At PNC, Wallet Is Virtual Only to a Point. *American Banker*, 4 mar. 2011; WOLFE, Daniel. How a Blog Helped PNC Fine-Tune Its Virtual Wallet. *American Banker*, 12 jun. 2012.
18. BARTON, Christine; FROMM, Jeff; CHRIS, EGAN, The Millennial Consumer: Debunking Stereotypes, *white paper*. *Boston Consulting Group*, abr. 2012.
19. SAUNDERS, Josh T. Vans Sponsors U.S. Open. *Surfer*, 7 fev. 2013; SINGER, Natasha. On Campus, It's One Big Commercial. *New York Times*, 10 set. 2011; LEVY, Piet. The Quest for Cool. *Marketing News*, 28 fev. 2009, p. 6; CONLIN, Michelle. Youth Quake. *BusinessWeek*, 21 jan. 2008, p. 32-36.
20. KLEIN, Karen E. The ABCs of Selling to Generation X. *BusinessWeek*, 15 abr. 2004; STEPHEY, M. J. Gen-X: The Ignored Generation? *Time*, 16 abr. 2008; ERICKSON, Tamara. Don't Treat Them Like Baby Boomers. *BusinessWeek*, 25 ago. 2008, p. 64.
21. CHOZICK, Amy. Television's Senior Moment. *Wall Street Journal*, 9 mar. 2011.
22. POLLACK, Judann. Boomers Don't Want Your Pity, but They Do Demand Your Respect. *Advertising Age*, 8 out. 2007, p. 24.
23. BARNHART, Michelle; PENALOZA, Lisa. Who Are You Calling Old? Negotiating Old Age Identity in the Elderly Consumption Ensemble. *Journal of Consumer Research* 39, abr. 2013, p. 1133-1153.

## Capítulo 9

1. BOYD, E. B. After LinkedIn's IPO, What Will It Have to Do to Earn Its \$4.3 Billion Valuation. *Fast Company*, 19 maio 2011; RUSLI, Evelyn M. LinkedIn Earnings: Profit Soars, but Shares Fall on Weak Outlook. *Wall Street Journal*, 2 maio 2013; GROBART, Why LinkedIn Is Buying Newsreader App Pulse. *Bloomberg Businessweek*, 18 abr. 2013; CHANG, Alexandra. LinkedIn Revamps Mobile Apps to Focus on Stories, Updates. *Wired*, 18 abr. 2013.
2. BUSS, Dale. Brands in the Hood. *Point*, dez. 2005, p. 19-24.
3. Ao visitar o site patrocinado da empresa, MyBestSegments.com, pode-se acessar um código postal e descobrir os cinco principais clusters para essa área. Note-se que outro fornecedor líder de dados demográficos são ClusterPlus (Strategic Mapping). Como base, veja EBENKAMP, Becky. Urban America Redefined. *Brandweek*, 6 out. 2003, p. 12-13.
4. The PRIZM's Use in Target Marketing. *BizCovering.com*, 8 jun. 2012.
5. CHAFKIN, Max. Star Power. *Fast Company*, dez. 2012/jan. 2013, p. 91-96, 126; WINKLER, Rolfe. Is It Time Local Site Called for Yelp? *Wall Street Journal*, 17 jan. 2013; How 's Business Works. *Business Insider*, março 2012; WEISE, Karen. A Lie Detector Test for Online Reviews. *Bloomberg Businessweek*, 29 set. 2011.
6. YouthPulse: The Definitive Study of Today's Youth Generation. *Harris Interactive*, 2009. <www.harrisinteractive.com>.
7. CHON, Gina. Car Makers Talk 'Bout G-G-Generations. *Wall Street Journal*, 9 maio 2006.
8. GROSSMAN, Cathy Lynn. Only Just Begun to Owe. *USA Today*, 10 ago. 2012, p. 1B-2B.
9. BARNES, Brooks; CLARK, Monica M. Tapping into the Wedding Industry to Sell Broadway Seats. *Wall Street Journal*, 3 jul. 2006.



24. DOLLIVER, Mark. Marketing to Today's 65-plus Consumers. *Adweek*, 27 jul. 2009.
25. ELLIOTT, Stuart. The Older Audience Is Looking Better than Ever. *New York Times*, 19 abr. 2009.
26. SCHOMER, Stephanie. Bring on the Boomers. *Fast Company*, fev. 2011, p. 47-51.
27. MILEY, Marissa. Don't Bypass African-Americans. *Advertising Age*, 2 fev. 2009.
28. FARLEY, Jim. Lessons from the Leader: Ford. *Advertising Age's In Plain Sight: The Black Consumer Opportunity*, 23 abr. 2012, p. 21.
29. Hispanics Will Top All U.S. Minority Groups for Purchasing Power by 2007. *Selig Center of Economic Growth, Terry College of Business, University of Georgia*. <[www.selig.uga.edu](http://www.selig.uga.edu)>, 1. set. 2006; HUMPHREYS, Jeffrey M. The Multicultural Economy 2008. *Selig Center of Economic Growth, Terry College of Business, University of Georgia*, 2008.
30. BERCOVI, Jeff. Latino Love. *Forbes*, 6 ago. 2012, p. 66-73.
31. LIESSE, Julie. Univision: One for All, *Special Advertising Supplement to Advertising Age*, 1. abr. 2013, p. C1-C4; KOYEN, Jeff. The Truth about Hispanic Consumers. *Hispanic Advertising: Special Advertising Section to Adweek*, 11 mar. 2012, p. H1-H4.
32. FEIL, Stuart. The Best of Both Worlds. *Hispanic Advertising: Special Advertising Section to Adweek*, 11 mar. 2012, p. H11-H14.
33. WENTZ, Laurel. With an Ever-Growing Population of 'Fusionistas' Consistency Is Key. *Advertising Age*, 17 out. 2011, p. 28.
34. BROCK, Glenny. Hispanics Check In. *Hispanic Advertising: Special Advertising Section to Adweek*, 17 out. 2011, p. H1-H4. Veja também CANO, Cynthia Rodriguez; ORTINAU, David J. Digging for Spanish 'Gold': How to Connect with Hispanic Consumers. *Journal of Advertising Research* 52, set. 2012, p. 322-332.
35. DE LOLLIS, Barbara. At Goya, It's All in La Familia. *USA Today*, 24 mar. 2008, p. 1B-2B; CARLYLE, Erin. Goya Foods Secret Sauce. *Forbes*, 27 maio 2013, p. 50.
36. WONG, Elaine. Why Bounty Is a Hit with U.S. Hispanics. *Brandweek*, 17 ago. 2009, p. 6.
37. BERCOVI, Jeff. Latino Love. *Forbes*, 6 ago. 2012, p. 66-73; LIESSE, Julie. Univision: One for All, p. C1-C4.
38. GONZALEZ, Charlene. U.S. Hispanic Consumer: Marketing to the World's Ninth Largest Economy, *independent study*, maio 2013, Tuck School of Business at Dartmouth College.
39. LEVY, Piet. Artistic Expression. *Marketing News*, 15 maio 2011, p. 10.
40. WENTZ, Laurel. Clorox Fraganzia Launch Targets U.S. Hispanic Consumers. *Advertising Age*, 16 jul. 2012.
41. SULLIVAN, Elisabeth A. Speak Our Language. *Marketing News*, 15 mar. 2008, p. 20-22; LEWINE, Edward; WOLLAN, Malia. Latin Lovers. *Fast Company*, jul./ago. 2011, p. 55-62.
42. CHANG, Rita. Mobile Marketers Target Receptive Hispanic Audience. *Advertising Age*, 26 jan. 2009, p. 18.
43. BROCK, Hispanics Check In, p. H1-H4.
44. UHLAND, Vicky. Marketing to Asian-American Customers. *Natural Food Merchandiser*, mar. 2012, p. 62.
45. The 'Invisible' Market. *Brandweek*, 30 jan. 2006.
46. <<http://stateofthedia.org/2010/ethnic-summary-essay/asiana-american>>. Acesso em: 20 maio 2014.
47. IMADA, Bill. How Wells Fargo Became a Banking Leader in the Asian-American Market. *Advertising Age*, 26 jul. 2010.
48. Marketing to Asian-Americans. *Special Supplement to Brandweek*, 26 maio 2008.
49. LASSERE, Adele. The Marketing Corner: Marketing to African-American Consumers. *Epoch Times*, 27 nov. 2009; FLETCHER, Michael A. Advertisers Aren't Tapping into Strong African American Market, Report Says. *Washington Post*, 21 set. 2012.
50. SANDERS, Lisa. How to Target Blacks? First You Gotta Spend. *Advertising Age*, 3 jul. 2006, p. 19; MILLER, Pepper; KEMP, Herb. *What's Black about It? Insights to Increase Your Share of a Changing African-American Market*. Ithaca: Paramount Market Publishing, 2005; *Advertising Age's In Plain Sight: The Black Consumer Opportunity*, 23 abr. 2012.
51. FLETCHER, Advertisers Aren't Tapping into Strong African American Market, Report Says. Para uma discussão mais ampla, veja MILLER, Pepper. *Black Still Matters in Marketing: Why Increasing Your Cultural IQ about Black America Is Critical to Your Company and Brand*. Ithaca: Paramount Market Publishing, 2012.
52. LESONSKY, Rieva. How to Reach African-American Consumers. *Networksolutions.com*, 4 mar. 2013.
53. FABRIS, Marissa. Special Report on Multicultural Marketing: Market Power. *Target Marketing*, maio 2008.
54. KLARA, Robert. Brands New Way of Thinking. *Adweek*, 12 nov. 2012.
55. GRIER, Sonya A.; KUMANYIKA, Shiriki K. The Context for Choice: Health Implications of Targeted Food and Beverage Marketing to African-Americans. *American Journal of Public Health* 98, set. 2008, p. 1616-1629.
56. ROCKWOOD, Kate. Partnering with Pride. *Fast Company*, nov. 2009, p. 21-28.
57. SOAT, Molly. Brands From JCPenney to NHL Aim to Be More Fan Friendly. *Marketing News Exclusives*, 18 abr. 2013.
58. *Prime Access, Inc.* <[www.primeaccess.net](http://www.primeaccess.net)>.
59. <[www.strategicbusinessinsights.com/vals/presurvey.shtml](http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/presurvey.shtml)>. Acesso em: 20 maio 2014.
60. YANKOLOVICH, Daniel; MEER, David. Rediscovering Market Segmentation. *Harvard Business Review*, fev. 2006, p. 1-11; BEATTY, Sharon E.; HOMER, Pamela M.; KAHLE, Lynn R. Problems with VALS in International Marketing Research: An Example from an Application of the Empirical Mirror Technique. *Advances in Consumer Research*, v. 15. HOUSTON, Michael J. (ed.). Provo: Association for Consumer Research, 1988, p. 375-380.
61. KAPLAN, Andrew. A Fruitful Mix. *Beverage World*, maio 2006, p. 28-36.
62. ROMANIUK, Jenni. Are You Blinded by the Heavy (Buyer)... Or Are You Seeing the Light? *Journal of Advertising Research*, 51, dez. 2011, p. 561-563.
63. Esta classificação foi adaptada de BROWN, George H. Brand Loyalty: Fact or Fiction?, *Advertising Age*, jun. 1952/jan.1953, a series. Veja também ROSSI, Peter E.; MCCULLOCH, Robert E.; ALLENBY, Greg M. The Value of Purchase History Data in Target Marketing. *Marketing Science* 15, outono 1996, p. 321-340.
64. ANDERSON, James C.; NARUS, James A. Capturing the Value of Supplementary Services. *Harvard Business Review*, jan./fev.1995, p. 75-83. Veja também CESPEDES, Frank V.; DOUGHERTY, James P.; SKINNER III, Ben S. How to Identify the Best Customers for Your Business. *MIT Sloan Management Review*, inverno 2013, p. 53-59.
65. Para uma revisão de muitas das questões metodológicas no desenvolvimento de esquemas de segmentação, veja DILLON, William R.; MUKHERJEE, Soumen. A Guide to the Design and Execution of Segmentation Studies. In: GROVER, Rajiv; VRIENS, Marco (eds.). *Handbook of Marketing Research*. Thousand Oaks: Sage, 2006.
66. PORTER, Michael E. *Competitive Strategy*. Nova York: Free Press, 1980, p. 22-23.
67. *Estée Lauder*. <[www.esteelauder.com](http://www.esteelauder.com)>. Acesso em: 23 jun. 2013.
68. SILVERSTEIN, Barry. Hallmark — Calling Card. *Brandchannel.com*, 15 jun. 2009; VAN AUJEN, Brad. Leveraging the Brand: Hallmark Case Study. *Brandstrategyinsider.com*, 11 jan. 2008; <[www.hallmark.com/card-collections/](http://www.hallmark.com/card-collections/)>. Acesso em: 15 maio 2013.
69. NICAS, Jack. Allegiant Air: The Tardy, Gas-Guzzling, Most Profitable Airline in America. *Wall Street Journal*, 4 jun. 2013; ALESHIRE, Ilene. How Allegiant Air Turned a Profit for 39 Consecutive Quarters. *Skift.com*, 4 nov. 2012; Heard of Allegiant Air? Why It's the Nation's Most Profitable Airline. *Fast Company*, set. 2009; JONES, Charisse. Allegiant Profits from Leisure Fliers. *USA Today*, 19 out. 2009.
70. PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *One-to-One B2B: Customer Development Strategies for the Business-to-Business World*. Nova York: Doubleday, 2001; WIND, Jerry; RANGASWAMY, Arvind. Customerization: The Next Revolution in Mass Customization. *Journal of Interactive Marketing* 15, inverno 2001, p. 13-32; SIMONSON,

Itamar. Determinants of Customers' Responses to Customized Offers: Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of Marketing* 69, jan. 2005, p. 32-45.

71. GILMORE, James H.; PINE II, B. Joseph. *Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Customization*. Boston: Harvard Business School Press, 2000; PINE II, B. Joseph. Beyond Mass Customization. *Harvard Business Review*, 2 maio 2011.
72. ELIASON, Erik. 3 Reasons Why Mass Customization Is the Future of Consumer Products. *Huffington Post*, 21 mar. 2012.
73. DAVIS, Scott. MINI Cooper, Amazon, and McDonald's: Are Customers Lovin' It?. *Forbes*, 31 out. 2011.
74. LANERI, Raquel. Mr. Green Jeans. *Forbes*, 7 nov. 2011, p. 74-76; GREENBURG, Zack O'Malley. Bespoke Unspoken. *Forbes*, 7 nov. 2011, p. 78.
75. STEINER, Christopher. The Perfect Ski. *Forbes*, 28 fev. 2011.
76. DWOSKIN, Elizabeth. The Like-Me Election. *Bloomberg Businessweek*, 26 set. 2011, p. 37-38.
77. PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *The One-to-One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management*. Nova York: Doubleday, 1999; PEPPERS, Don; ROGERS, Martha; DORF, Bob. *The One-to-One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a One-to-One Marketing Program*. Nova York: Bantam, 1999; entre suas outras publicações.
78. FRANKE, Nikolaus; KEINZ, Peter; STEGER, Christoph J. Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences. *Journal of Marketing* 73, set. 2009, p. 103-121.
79. CHOI, Woo Jin; WINTERICH, Karen Page. Can Brands Move In from the Outside? How Moral Identity Enhances Out-Group Brand Attitudes. *Journal of Marketing* 77, mar. 2013, p. 96-111; ESCALES, Jennifer E.; BETTMAN, James R. Self-Construal, Reference Groups, and Brand Meaning. *Journal of Consumer Research* 32, dez. 2005, p. 378-389.
80. GLYNN, Sarah Jane. Families Need More Help to Care for Their Children, *white paper*. Center for American Progress, 16 ago. 2012.
81. MAYER, Caroline E. Nurturing Brand Loyalty; With Preschool Supplies, Firms Woo Future Customers — and Current Parents. *Washington Post*, 12 out. 2003.

## Capítulo 10

1. MURRAY, Noel. DirecTV's Ad Campaign Wants to Make You Hate Cable as Much as It Does. *Avclub.com*, 26 fev. 2013; RAMACHANDRAN, Shalini; RUBIN, Ben Fox. DirecTV Profit Rises on Latin America Growth. *Wall Street Journal*, 14, fev. 2013; SHERMAN, Alex. DirecTV Profit Lags Estimates after First U.S. Customer Loss. *Bloomberg BusinessWeek*, 2 ago. 2012; VRANICA, Suzanne. DirecTV Plays Offense with NFL Ads. *Wall Street Journal*, 29 jul. 2010.
2. RIES, Al; TROUT, Jack. *Positioning: The Battle for Your Mind*, 20th Anniversary Edition. Nova York: McGraw-Hill, 2000.
3. LANNING, Michael J.; PHILLIPS, Lynn W. Building Market-Focused Organizations. *Gemini Consulting White Paper*, 1991.
4. AAKER, David A. *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*. Nova York: Free Press, 2004; WRIGHT, Rebecca. The Next Frontier for Nutrition Bars. *Nutraceuticals World*, jan./fev. 2011.
5. BERCOVI, Jeff. Poker Shuffles the Deck. *Forbes*, 5 dez. 2011.
6. KLARA, Robert. The Tough Sell. *Adweek*, 9 jul. 2012, p. 40.
7. SHOCKER, Allan D. Determining the Structure of Product-Markets: Practices, Issues, and Suggestions. In: WEITZ, Barton A.; WENSLEY, Robin (eds.). *Handbook of Marketing*. Londres: Sage, 2002, p. 106-125. Veja também CLARK, Bruce H.; MONTGOMERY, David B. Managerial Identification of Competitors. *Journal of Marketing* 63, jul. 1999, p. 67-83.
8. What Business Are You In? Classic Advice from Theodore Levitt. *Harvard Business Review*, out. 2006, p. 127-137. Veja também ar-

tigo seminal de Theodore Levitt, Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, jul./ago. 1960, p. 45-56.

9. RAYPORT, Jeffrey F.; JAWORSKI, Bernard J. *e-Commerce*. Nova York: McGraw-Hill, 2001, p. 53.
10. Para discussão de algumas das implicações de longo prazo das atividades de marketing, veja PAUWELS, Koen. How Dynamic Consumer Response, Competitor Response, Company Support, and Company Inertia Shape Long-Term Marketing Effectiveness. *Marketing Science* 23, outono 2004, p. 596-610; DEKIMPE, Marnik; HANSSSENS, Dominique. Sustained Spending and Persistent Response: A New Look at Long-term Marketing Profitability. *Journal of Marketing Research* 36, nov. 1999, p. 397-412.
11. KELLER, Kevin Lane; STERNTHAL, Brian; TYBOUT, Alice. Three Questions You Need to Ask about Your Brand. *Harvard Business Review*, set. 2002, p. 80-89.
12. BARWISE, Patrick. *Simply Better: Winning and Keeping Customers by Delivering What Matters Most*. Cambridge: Harvard Business School Press, 2004. Mas veja BRONIARCZYK, Susan M.; GERSHOFF, Andrew D. The Reciprocal Effects of Brand Equity and Trivial Attributes. *Journal of Marketing Research* 40, maio 2003, p. 161-175; CARPENTER, Gregory S.; GLAZER, Rashi; NAKAMOTO, Kent. Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes. *Journal of Marketing Research* 31, ago. 1994, p. 339-350.
13. WONG, Elaine. Method Co-Founder Offers Spin on Viral Video. *Adweek*, 11 jan. 2010; Champions of Design: Method. *Marketing*, 15 jun. 2011, p. 18; ELLIOTT, Stuart. Ads for Method Celebrate the Madness. *New York Times*, 12 mar. 2012; RIDDELL, Lindsay. Method Sold to Belgium Competitor Ecover. *San Francisco Times*, 4 set. 2012.
14. SLATER, Dan. She Drives a Cadillac? *Fast Company*, fev. 2012, p. 26-28.
15. America Is High on Sugar, Down on Splenda. *Marketwatch.com*, 14 maio 2013.
16. CIRILLO, Jennifer. Energy's MVP. *Beverage World*, ago. 2012, p. 35-42.
17. BRUNNER, Thomas A.; WANKE, Michaela. The Reduced and Enhanced Impact of Shared Features on Individual Brand Evaluations. *Journal of Consumer Psychology* 16, abr. 2006, p. 101-111.
18. STERNTHAL, Professor Brian. Miller Lite Case. *Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University*; SCHULTZ, E. J. New Miller Time Spots Unveiled: MillerCoors Explains the Return. *Advertising Age*, 22 mar. 2012.
19. SOSLAND, L. Joshua. Dunkin' Donuts' Strategy. *Food Business News*, 18 maio 2011; BARTH, Chris. Can Dunkin's New Deal Brew Enough Growth to Catch Starbucks. *Forbes*, 4 jan. 2012.
20. HENRY, Jim. BMW Still the Ultimate Driving Machine, Not That It Ever Wasn't. *Forbes*, 31 maio 2012; No Joy Here from BMW Ad Switch. *Automotive News*, 12 abr. 2010.
21. PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nova York: Free Press, 1980.
22. KITAMURA, Makiko; WAINER, David. Similar but Not the Same. *Bloomberg Businessweek*, 25 mar. 2013, p. 19-20.
23. KELLY III, Francis J.; SILVERSTEIN, Barry. *The Breakaway Brand*. Nova York: McGraw-Hill, 2005.
24. CIRILLO, Jennifer. Lemon-Lime Bubbly Goes Au Naturel. *Beverage World*, jan. 2011, p. 14.
25. Para uma análise clássica de mapas perceptivos, veja HAUSER, John R.; KOPPELMAN, Frank S. Alternative Perceptual Mapping Techniques: Relative Accuracy and Usefulness. *Journal of Marketing Research* 16, nov. 1979, p. 495-506. Para perspectivas contemporâneas sobre técnicas de medição de posicionamento, veja RAO, Sanjay K. Data-Based Differentiation. *Marketing Insights*, primavera 2013, p. 26-32.
26. SHEEHAN, Brian. *Loveworks: How the World's Top Marketers Make Emotional Connections to Win in the Marketplace*. Brooklyn: powerHouse, 2013.
27. LEVY, Piet. Express Yourself. *Marketing News*, 15 jun. 2009, p. 6.
28. LOEB, Walter. Kate Spade Is a Brand Ready to Boom Around the World. *Forbes*, 22 mar. 2013; CARAMANICA, Jon. At Jack Spade,

- Carefully Appearing Not to Care. *New York Times*, 1. set. 2010; GALANTE, Meredith. How Kate Spade New York Uses Social Media to Sell Handbags. *BusinessInsider*, 17 abr. 2012; LAMB, Rachel. Kate Spade Tries Global Marketing Via New Partnership. *Luxury Daily*, 20 maio 2011.
29. GILMORE, James H.; PINE II, B. Joseph. *Authenticity: What Consumers Really Want*. Cambridge: Harvard Business School Press, 2007; UPSHAW, Lynn B. *Truth: The New Rules for Marketing in a Skeptical World*. Nova York: AMACOM, 2007.
  30. JENKINS, Owen. Gimme Some Lovin. *Marketing News*, 15 maio 2009, p. 19.
  31. NEFF, Jack. Welch's Local-Sourcing Story Core to Outreach. *Advertising Age*, 24 jan. 2011.
  32. PRINGLE, Hamish; FIELD, Peter. Why Emotional Messages Beat Rational Ones. *Advertising Age*, 2 mar. 2009, p. 13; PRINGLE, Hamish; FIELD, Peter. *Brand Immortality: How Brands Can Live Long and Prosper*. Philadelphia: Kogan Page, 2009.
  33. BEDBURY, Scott. *A New Brand World*. Nova York: Viking Press, 2002.
  34. ELLIOTT, Stuart. Bank Leaves Child's Play Behind. *New York Times*, 17 set. 2010; CAMPBELL, Dakin. Ally's New Campaign Replaces Ads That Showed Bankers as Cheaters. *Bloomberg Business Week*, 20 set. 2010; If Advertising Doesn't Work, then Why Is 'Ally' a Household Word? *Thefinancialbrand.com*, 12 nov. 2010; Ally Bank Launches New 'Stages' Ad Campaign. *PR Newswire*, 4 set. 2012; JOHNSON, Andrew R. Ally Ads Take Aim at Enemies. *Wall Street Journal*, 4 set. 2012.
  35. NAUGHTON, Keith. Ford's 'Perfect Storm'. *Newsweek*, 17 set. 2001, p. 48-50; POPE, Byron. Ford Flex Not Minivan Replacement, Marketing Chief Says. *WardsAuto*, 16 abr. 2007.
  36. CAPELL, Kerry. Thinking Simple at Philips. *BusinessWeek*, 11 dez. 2006, p. 50; Philips. <[www.philips.com](http://www.philips.com)>.
  37. SISODIA, Rajendra S.; WOLFE, David B.; SHETH, Jagdish N. *Firms of Endearment: How World-Class Companies Benefit Profit from Passion & Purpose*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2007.
  38. KORN, Melissa. Wanted: Gurus with Actual Experience. *Wall Street Journal*, 2 jul. 2013.
  39. RINGER, Randall; THIBODEAU, Michael. A Breakthrough Approach to Brand Creation, *Verse, The Narrative Branding Company*. <[www.verse-group.com](http://www.verse-group.com)>. Acesso 7 mar. 2014.
  40. HANLON, Patrick. *Primal Branding: Create Zealots for Your Brand, Your Company, and Your Future*. Nova York: Free Press, 2006; ThinkTopia. <[www.thinktopia.com](http://www.thinktopia.com)>. Acesso em: 26 maio 2014.
  41. HOLT, Douglas. *How Brands Become Icons: The Principle of Cultural Branding*. Cambridge: Harvard Business School Press, 2004; HOLT, Douglas. Branding as Cultural Activism. <[www.zibs.com](http://www.zibs.com)>; HOLT, Douglas. What Becomes an Icon Most. *Harvard Business Review*, mar. 2003, p. 43-49. Veja também MCKRACKEN, Grant. *Culture and Consumption II: Markets, Meaning, and Brand Management*. Bloomington: Indiana University Press, 2005.
  42. THOMPSON, Craig. Brands as Culturally Embedded Resources, 43rd AMA Sheth Foundation Doctoral Consortium. *University of Missouri*, 6 jun. 2008. Veja também pesquisa de SHERRY, John et al. Gendered Behavior in a Male Preserve: Role Playing at ESPN Zone Chicago. *Journal of Consumer Psychology* 14, n. 1 e 2, 2004, p. 151-158; BROWN, Stephen; KOZINETS, Robert V.; SHERRY JR., John F. Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning. *Journal of Marketing* 67, jul. 2003, p. 19-33.
  43. WREDEN, Nick. *Fusion Branding: How to Forge Your Brand for the Future*. Atlanta: Accountability Press, 2002; Fusion Branding, <[www.fusionbranding.com](http://www.fusionbranding.com)>. Acesso em: 26 maio 2014.
  44. LUTZ, Ashley. Uniqlo's Brilliant Strategy Is to Totally Ignore Fashion. *Business Insider*, 11 out. 2012; DISHMAN, Lydia. Uniqlo's Secret Brick-and-Mortar Expansion Strategy Is E-commerce. *Forbes*, 22 out. 2012; DIAL, Minter. Uniqlo: A Well Executed Glocal Digital and Social Media Market Strategy. *The Myndset*, 10 fev. 2013.
  45. VANCE, Ashlee. It's a Doc in a Box. *Bloomberg Businessweek*, 7 maio 2012, p. 45-47; BARRET, Victoria. Software's Boy Wonder. *Forbes*, 4 mar. 2013; VANCE, Ashlee; BASS, Dina. Microsoft's New Office Is Finally Up to Speed. *Bloomberg Businessweek*, 4 fev. p. 201.
  46. ROBERTS, Daniel. The Secrets of See's Candies. *Fortune*, 3 set. 2012, p. 67-72.
  47. ANKENY, Jason. Building a Brand on a Budget. *Entrepreneur*, maio 2010, p. 48-51.
  48. GRAHAM, Jefferson. How to Ride Facebook's Giant Wave. *USA Today*, 30 maio 2013, p. 5B.
  49. YU, Roger. Small Businesses Seek Big Sales from Mobile Ads. *USA Today*, 10 jun. 2013.
  50. WALKER, Rob. The Cult of Evernote. *Bloomberg Businessweek*, 28 fev. 2013.
  51. SORKIN, Andrew Ross; MARTIN, Andrew. Coca-Cola Agrees to Buy Vitaminwater. *New York Times*, 26 maio 2007.

## Capítulo 11

1. HADERSPECK, Jennifer. Sports and Protein Drinks Share the Glory. *Beverage Industry*, maio 2013; ZMUDA, Natalie. Why Gatorade Held Big Play for Second Quarter and Print Is Key to New Push. *Advertising Age*, 25 mar. 2013; FEIFER, Jason. How Gatorade Redefined Its Audience and a Flagging Brand. *Fast Company*, jun. 2012; STANFORD, Duane. Gatorade Goes Back to the Lab. *Bloomberg Businessweek*, 28 nov. 2010; MACARTHUR, Kate. Gatorade Execs Focus on Sales Gains as Powerade Gulps More of Sports Drink Market. *Chicago Business*, 30 maio 2011.
2. KELLER, Kevin Lane. *Strategic Brand Management*, 4. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2013. Para outro trabalho fundamental sobre branding, veja KAPPERER, Jean-Noel. *The New Strategic Brand Management*, 5. ed. Londres: Kogan Page, 2012; DE CHERNATONY, Leslie. *From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*, 3. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010; AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich. *Brand Leadership*. Nova York: Free Press, 2000.
3. DE LA MERCED, Michael J.; BILTON, Nick; PERLROTH, Nicole. Yahoo to Buy Tumblr for \$1.1 Billion. *New York Times*, 19 maio 2013; DE LA MERCED, Michael J. The Tumblr and Instagram Deals: A Tale of the Tape. *New York Times*, 19 maio 2013; SAVITZ, Eric. Why 2013 Is the Year You Need to Get Serious about Tumblr. *Forbes*, 24 jan. 2013; BERCOVICI, Jeff. Tumblr: David Karp's \$800 Million Art Project. *Forbes*, 2 jan. 2013; GERON, Tomio. After Backlash, Instagram Changes Back to Original Terms of Service. *Forbes*, 12 dez. 2012; PRIMACK, Dan. Breaking: Facebook Buying Instagram for \$1 Billion, *CNN*, 9 abr. 2012; <[www.instagram.com/about/faq](http://www.instagram.com/about/faq)>. Acesso em: 20 jul. 2103.
4. INTERBRAND Group, *World's Greatest Brands: An International Review*. Nova York: John Wiley & Sons, 1992. Veja também MOORE, Karl; REID, Susan. The Birth of Brand. *Business History* 50, 2008, p. 419-432.
5. HOEGG, JoAndrea; ALBA, Joseph W. Taste Perception: More than Meets the Tongue, *Journal of Consumer Research* 33, mar. 2007, p. 490-498.
6. SURI, Rajneesh; MONROE, Kent B. The Effects of Time Pressure on Consumers' Judgments of Prices and Products. *Journal of Consumer Research* 30, jun. 2003, p. 92-104.
7. FERRARO, Rosellina; KIRMANI, Amna; MATHERLY, Ted. Look at Me! Look at Me! Conspicuous Brand Usage, Self-Brand Connection, and Dilution. *Journal of Marketing Research* 50, ago. 2013, p. 477-488; CHERNEV, Alexander; HAMILTON, Ryan; GAL, David. Competing for Consumer Identity: Limits to Self-Expression and the Perils of Lifestyle Branding. *Journal of Marketing* 75, maio 2011.
8. AGGRAWAL, Pankaj; MCGILL, Ann L. When Brands Seem Human, Do Humans Act Like Brands? Automatic Behavioral Priming Effects of Brand Anthropomorphism. *Journal of Consumer Research* 39, ago. 2012, p. 307-323. Para pesquisas relacionadas, veja KERVYN, Nicolas; FISKE, Susan T.; MALONE, Chris. Brands as Intentional Agents Framework: How Perceived Intentions and Ability Can Map



- Brand Perception. *Journal of Consumer Psychology* 22, 2012, p. 166-176, bem como comentários sobre o artigo publicado nessa edição.
9. THOMSON, Matthew; WHELAN, Jodie; JOHNSON, Allison R. Why Brands Should Fear Fearful Consumers: How Attachment Style Predicts Retaliation. *Journal of Consumer Psychology* 22, 2012, p. 289-298; CHENG, Shirley Y. Y.; WHITE, Tiffany Barnett; CHAPLIN, Lan Nguyen. The Effects of Self-Brand Connections on Responses to Brand Failure: A New Look at the Consumer-Brand Relationship. *Journal of Consumer Psychology* 22, 2012, p. 280-288.
  10. HEDING, Tilde; KNUDTZEN, Charlotte F.; BJERRE, Mogens. *Brand Management: Research, Theory & Practice*. Nova York: Routledge, 2009; CLIFTON, Rita; SIMMONS, John (eds.). *The Economist on Branding*. Nova York: Bloomberg Press, 2004; RIEZEBOS, Rik. *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*. Essex: Pearson Education, 2003; TEMPORAL, Paul. *Advanced Brand Management: From Vision to Valuation*. Singapore: John Wiley & Sons, 2002.
  11. BAGLEY, Constance E. *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century*, 3. ed. Cincinnati: South-Western College/West Publishing, 2005; para um ponto de vista acadêmico de marketing de algumas questões legais importantes, veja ZAICHKOWSKY, Judith. *The Psychology behind Trademark Infringement and Counterfeiting*. Mahwah: LEA Publishing, 2006 e MORRIN, Maureen; LEE, Jonathan; ALLENBY, Greg M. Determinants of Trademark Dilution. *Journal of Consumer Research* 33, set. 2006, p. 248-257.
  12. SWAIT, Joffre; ERDEM, Tulin. Brand Effects on Choice and Choice Set Formation under Uncertainty. *Marketing Science* 26, set./out. 2007, p. 679-697; ERDEM, Tulin; SWAIT, Joffre; VALENZUELA, Ana. Brands as Signals: A Cross-Country Validation Study. *Journal of Marketing* 70, jan. 2006, p. 34-49.
  13. DAVIS, Scott. *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brands*. São Francisco: Jossey-Bass, 2000; SULLIVAN, Mary W. How Brand Names Affect the Demand for Twin Automobiles. *Journal of Marketing Research* 35, maio 1998, p. 154-165.
  14. O poder da marca, no entanto, não está isento de críticos, alguns dos quais rejeitam o caráter comercial associado às atividades de branding. Veja KLEIN, Naomi. *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies*. Nova York: Picador, 2000.
  15. Para uma discussão sobre o papel das marcas em diferentes categorias e mercados, veja FISCHER, Marc; VOLCKNER, Franziska; SATTLER, Henrik. How Important Are Brands? A Cross-Category, Cross-Country Study. *Journal of Marketing Research* 47, out. 2010, p. 823-839.
  16. Para ler o documentário de Morgan Spurlock sobre a onipresença de marcas e mensagens de marca, *Pom Wonderful Presents: The Greatest Movie Ever Sold*, veja TETZELI, Rick; KARPEL, Ari. I'm with the Brand. *Fast Company*, abr. 2011, p. 82-92.
  17. Study: Food in McDonald's Wrapper Tastes Better to Kids. *Associated Press*, 6 ago. 2007.
  18. LUO, Xueming; RAITHEL, Sascha; WILES, Michael A. The Impact of Brand Rating Dispersion on Firm Value. *Journal of Marketing Research* 50, jun. 2013, p. 399-415.
  19. WILES, Michael A.; MORGAN, Neil A.; REGO, Lopo L. The Effect of Brand Acquisition and Disposal on Stock Returns. *Journal of Marketing* 76, jan. 2012, p. 38-58.
  20. MIZIK, Natalie; JACOBSON, Robert. Talk about Brand Strategy. *Harvard Business Review*, out. 2005, p. 1; LEV, Baruch. *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Washington: Brookings Institute, 2001. Para um exame detalhado, veja HOLLIS, Nigel. *The Meaningful Brand: How Strong Brands Make More Money*. Nova York: Palgrave Macmillan, 2013.
  21. SACKS, Danielle. The Devil Wears J.Crew. *Fast Company*, maio 2013.
  22. Para uma discussão acadêmica sobre como os consumidores conectam-se fortemente a pessoas como marcas, veja THOMSON, Matthew. Human Brands: Investigating Antecedents to Consumers' Stronger Attachments to Celebrities. *Journal of Marketing* 70, jul. 2006, p. 104-119.
  23. O'REILLY, Lara. Real Madrid Beat Man U to World's Richest Football Team Spot. *Marketing Week*, 18 abr. 2013; FONTEVECCHIA, Agustino, The Team to Top: Real Madrid Overtakes ManU to Become the Most Valuable Sports Team in the World. *Forbes*, 17 abr. 2013; KARON, Tony. Why Real Madrid Can't Beat Barca on The Field, but Leads Comfortably in the Market. *Time*, 23 mar. 2012.
  24. Outras abordagens baseiam-se em princípios econômicos de sinalização (por exemplo, ERDEM, Tulin. Brand Equity as a Signaling Phenomenon. *Journal of Consumer Psychology* 7, 1998, p. 131-157) ou mais como uma perspectiva sociológica, antropológica ou biológica (por exemplo, MCCRACKEN, Grant. *Culture and Consumption II: Markets, Meaning, and Brand Management*. Bloomington: Indiana University Press, 2005). Para uma visão ampla das perspectivas da psicologia do consumidor sobre a marca, veja SCHMITT, Bernd. The Consumer Psychology of Brands. *Journal of Consumer Psychology* 22, 2012, p. 7-17.
  25. Para uma visão geral da pesquisa acadêmica sobre branding, veja KELLER, Kevin Lane. Branding and Brand Equity. In: WEITZ, Bart; WENSLEY, Robin (eds.). *Handbook of Marketing*. Londres: Sage Publications, 2002, p. 151-178; KELLER, Kevin Lane; LEHMANN, Don. Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science* 25, nov./dez. 2006, p. 740-759.
  26. KELLER, *Strategic Brand Management*.
  27. AILAWADI, Kusum; LEHMANN, Donald R.; NESLIN, Scott. Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity. *Journal of Marketing* 67, out. 2003, p. 1-17.
  28. MILLER, Jon; MUIR, David. *The Business of Brands*. West Sussex: John Wiley & Sons, 2004.
  29. O'REILLY, Lara. Virgin America Bids to Banish 'Command Culture'. *Marketing Week*, 20 set. 2012; VOIGHT, Joan. Where's the Party? At 30,000 Feet Virgin America Marketing Chief: 'What Would Richard Do?'. *Adweek*, 5 fev. 2013; BUSH, Michael. Virgin America. *Advertising Age*, 16 nov. 2009, p. 12.
  30. MERCHANT, Nilofer. When TED Lost Control of Its Crowd. *Harvard Business Review*, abr. 2013, p. 79-83.
  31. KELLER, Kevin Lane. Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands. *Marketing Management* 10, jul./ago. 2001, p. 15-19.
  32. ZMUDA, Natalie. MasterCard's Priceless Evolution. *Advertising Age*, 11 out. 2012; PRECOURT, Geoffrey. How MasterCard Updated 'Priceless' for Post-Crisis Consumers, <www.warc.com>, out. 2012; DE PAULA, Matthew. MasterCard Puts New Premium on Priceless. *American Banker*, 1. set. 2011; DAN, Avi. MasterCard Moves Forward by Going Back. *Forbes*, 25 ago. 2011.
  33. Para insights acadêmicos, veja THOMSON, MACINNIS, Deborah J.; PARK, C. W. The Ties that Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands. *Journal of Consumer Psychology* 15, 2005, p. 77-91; FEDORIKHIN, Alexander; PARK, C. Whan; THOMSON, Matthew. Beyond Fit and Attitude: The Effect of Emotional Attachment on Consumer Responses to Brand Extensions. *Journal of Consumer Psychology* 18, 2008, p. 281-291; ESCALAS, Jennifer Edson. Narrative Processing: Building Consumer Connections to Brands. *Journal of Consumer Psychology* 14, 1996, p. 168-179. Veja também BATRA, Rajeev; AHUVIA, Aaron; BAGOZZI, Richard P. Brand Love. *Journal of Marketing* 76, mar. 2012, p. 1-16. Para diretrizes gerenciais, veja ROBERTS, Kevin. *Lovemarks: The Future beyond Brands*. Nova York: Powerhouse Books, 2004; e ATKINS, Douglas. *The Culting of Brands*. Nova York: Penguin Books, 2004.
  34. RITTENBERG, Paul; CLANCEY, Maura. Testing the Value of Media Engagement for Advertising Effectiveness, <www.knowledgenetworks.com>, primavera-verão 2006, p. 35-42.
  35. ATAMAN, M. Berk; MELA, Carl F.; VAN HEERDE, Harald J. Building Brands. *Marketing Science* 27, nov./dez. 2008, p. 1036-1054.
  36. WASSERMAN, Todd. Why Microsoft Chose the Name 'Bing'. *Brandweek*, 1. jun. 2009, p. 33.
  37. GRAHAM, Jefferson. General Mills Spoons Up Digital Fun on Cereal Boxes, *USA Today*, 31 jan. 2013.



38. No Matter How You 'Like' It, 42BELOW Vodka Encourages Everyone to Celebrate National Coming Out Day. *PR Newswire*, 7 out. 2011.
39. WHEELER, Alina. *Designing Brand Identity*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2003.
40. DOYLE, John R.; BOTTOMLY, Paul A. Dressed for the Occasion: Font-Product Congruity in the Perception of Logotype. *Journal of Consumer Psychology* 16, 2006, p. 112-123; KELLER, Kevin Lane; HECKLER, Susan; HOUSTON, Michael J. The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall. *Journal of Marketing* 62, jan. 1998, p. 48-57; para um exame aprofundado de como as marcas são desenvolvidas, veja FRANKEL, Alex. *Wordcraft: The Art of Turning Little Words into Big Business*. Nova York: Crown Publishers, 2004.
41. YORKSTON, Eric A.; MENON, Geeta. A Sound Idea: Phonetic Effects of Brand Names on Consumer Judgments. *Journal of Consumer Research* 31, jun. 2004, p. 43-51; LOWERY, Tina M.; SHRUM, L. J. Phonetic Symbolism and Brand Name Preference. *Journal of Consumer Research* 34, out. 2007, p. 406-414.
42. Para algumas perspectivas teóricas interessantes, veja DIMOFTE, Claudiu V.; YALCH, Richard F. Consumer Response to Polysemous Brand Slogans. *Journal of Consumer Research* 33, mar. 2007, p. 515-522.
43. DASH, Eric. Citi's New Slogan Is Said to Be Second Choice. *New York Times*, 12 maio 2008.
44. BOOTH, Darren Is Avis 'Trying Hard' Enough with New Slogan? *CNBC.com*, 31 ago. 2012.
45. SCHULTZ, Don; SCHULTZ, Heidi. *IMC: The Next Generation*. Nova York: McGraw-Hill, 2003.
46. BEDBURY, Scott. *A New Brand World*. Nova York: Viking Press, 2002.
47. KURYLKO, Diana T. Goofy Ads, Variants Help Mini Rule Its Own Little World. *Automotive News*, 20 maio 2013; MAYNARD, Micheline. BMW's Bold Plan to Build Lots More Minis. *Forbes*, 9 jul. 2012; NOT NORMAL – Start Of New MINI Brand Campaign. *BMW GROUP*. <www.m.miniusa.com>, 26 set. 2012; Creative Mini Cooper Advertising, <www.toxel.com/inspiration>, 16 fev. 2010; HOLT, Douglas B.; QUELCH, John A. Launching the New Mini, HBS Case#9-505-020, 2004.
48. IACOBUCCI, Dawn; CALDER, Bobby (eds.). *Kellogg on Integrated Marketing*. Nova York: John Wiley & Sons, 2003.
49. TIMBERLAKE, Cotton. Is the Party Over for UGGs? *Bloomberg Businessweek*, 13 dez. 2012; ODELL, Patricia. UGG VP Marketing on Tom Brady's Impact on the Brand. *Chief Marketer Network*, 29 nov. 2012; ABRAMOVICH, Giselle. Inside UGG's Content-Marketing Strategy. *Digiday*, 21 ago. 2012; ABKOWITZ, Decks Finds Its Footing with UGGs. *Fortune*, 19 ago. 2009.
50. PELLIS, Eddie. Despite Numbers, Burton Still Bullish on Boarding. *Bloomberg Businessweek*, 12 fev. 2013.
51. DAVIS, Scott; DUNN, Michael. *Building the Brand-Driven Business*. Nova York: John Wiley & Sons, 2002.
52. Para uma aplicação interessante de branding a projetos internos, veja BROWN, Karen A.; ETTENSON, Richard E.; HYER, Nancy Lea. Why Every Project Needs a Brand (and How to Create One). *MIT Sloan Management Review*, verão 2011, p. 61-68.
53. CARR, Coeli. Seeking to Attract Top Prospects, Employers Brush Up on Brands. *New York Times*, 10 set. 2006.
54. BEAMAN, Tom. Chevy Dealers Enroll in Mickey Mouse Courses. *Wards Auto*, 6 set. 2012; Brooks Barnes, In Customer Service Consulting, Disney's Small World Is Growing. *New York Times*, 21 abr. 2012.
55. Os princípios e exemplos deste trecho são baseados em MITCHELL, Colin. Selling the Brand Inside. *Harvard Business Review*, jan. 2002, p. 99-105. Para uma discussão aprofundada sobre como duas organizações, QuikTrip e Wawa, desenvolveram excelentes programas internos de branding, veja BENDAPUDI, Neeli; BENDAPUDI, Venkat. Creating the Living Brand. *Harvard Business Review*, maio 2005, p. 124-132.
56. BUSS, Dale. Go Further Brand Message Is Aimed at Ford's Employees, Too. *Forbes*, jun. 14, 2012.
57. MARSHALL, John F. How Starbucks, Walmart And IBM Launch Brands Internally and What You Can Learn from Them. *Forbes*, 9 abr. 2013.
58. Ibid.
59. JOHN, Deborah Roedder et al. Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association Networks. *Journal of Marketing Research* 43, nov. 2006, p. 549-563.
60. ROONEY, Jennifer. Kellogg's Completes Major Brand Overhaul. *Forbes*, 10 maio 2012; MILLER, Mark J. Kellogg's Aims to Make Today Great with Refreshed Verbal and Visual Identity. *Brand Channel*, 14 maio 2012; Refreshing an Icon: Kellogg's Updates Brand to Keep Pace with Today's Consumers. <www.newsroom.kelloggcompany.com>, 14 maio 2012.
61. The Best Global Brands. *BusinessWeek*, 2 out. 2012; o artigo classifica e critica as 100 melhores marcas globais usando o método de avaliação desenvolvido pela Interbrand. Para uma discussão acadêmica sobre avaliação de brand equity, veja SRINIVASAN, V.; PARK, Chan Su; CHANG, Dae Ryun. An Approach to the Measurement, Analysis, and Prediction of Brand Equity and Its Sources. *Management Science* 51, set. 2005, p. 1433-1448. Para uma comparação interessante da avaliação da Interbrand com um indicador de brand equity baseado no consumidor, veja JOHANSSON, Johny K.; DIMOFTE, Claudiu V.; MAZVANCHERYL, Sanal K. The Performance of Global Brands in the 2008 Financial Crisis: A Test of Two Brand Value Measures. *International Journal of Research in Marketing* 29, set. 2012, p. 235-245.
62. SHERRINGTON, Mark. *Added Value: The Alchemy of Brand-Led Growth*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2003.
63. Para uma discussão sobre quais fatores determinam o sucesso da marca no longo prazo, veja ADAMSON, Allen P. *Brand Simple*. Nova York: Palgrave Macmillan, 2006.
64. BAHDUR, Nikhil; JULLENS, John. New Life for Tired Brands. *Strategy+Business* 50, primavera 2008.
65. BRUSTEIN, Joshua. Even Finns Don't Want Nokia Phones Anymore. *Business Week*, 29 maio 2013; ROSSI, Juhana. Nokia CEO Sticks to Company's Strategy. *Wall Street Journal*, 7 maio 2013; EWING, Adam. Nokia Declines as New Smartphone Disappoints Investors. *Bloomberg*, 14 maio 2013; FIEGERMAN, Seth. Nokia Thought the iPhone Would Be a Flop because It Couldn't Hold Up to a 5 Foot Drop Test. *Business Insider*, 19 jul. 2012; TROIANOVSKI, Anton; GRUNDBERG, Sven. Nokia's Bad Call on Smartphones. *Wall Street Journal*, 18 jul. 2012; CHANG, Alexandra. 5 Reasons Why Nokia Lost Its Handset Sales Lead and Got Downgraded to 'Junk'. *Wired*, 27 abr. 2012.
66. MIZIK, Natalie; JACOBSON, Robert. Trading Off between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis. *Journal of Marketing* 67, jan. 2003, p. 63-76.
67. DUBOIS-MAAHS, Jessica. Sears' Failure to Adapt Disillusions Shoppers, Shareholders. *Medill Report*, 12 mar. 2013; BRUSH, Michael. Why Sears Is on Its Last Legs. *MSN Money*, 17 abr. 2012; MORRAN, Chris. Sears Is Failing because It Spends Next-to-Nothing to Maintain Stores. *Consumerist*, 30 jul. 2012; BILLUPS, Andrea. Sears, Kmart Failed to Anticipate Their Customers' Needs. *The Washington Times*, 29 dez. 2011.
68. LIGHT, Larry; KIDDON, Joan. *Six Rules for Brand Revitalization: Learn How Companies Like McDonald's Can Re-Energize Their Brands*. Wharton School Publishing, 2009.
69. NEWMAN, Rick. Cadillac: An American Luxemobile Comes Roaring Back. *Yahoo! Finance*, 3 jun. 2013; BENNETT, Jeff; WHITE, Joseph B. Can the New Cadillac Catch Up to BMW? *Wall Street Journal*, 27 mar. 2013; DE PAULA, Matthew. Cadillac's Comeback: It's for Real. *Forbes*, 30 abr. 2011.
70. COPULSKY, Jonathan R. *Brand Resilience: Managing Risk and Recovery in a High Speed World*. Nova York: Palgrave Macmillan, 2011.
71. WEST, Evan. Smells Like a Billion Bucks. *Fast Company*, maio 2009, p. 44-46.
72. SLOTEGRAAF, Rebecca J.; PAUWELS, Koen. The Impact of Brand Equity and Innovation on the Long-Term Effectiveness of Promotions. *Journal of Marketing Research* 45, jun. 2008, p. 293-306.

73. KOTTER, John. Burberry's Secrets to Successful Brand Reinvention. *Forbes*, 26 fev. 2013; AHRENDTS, Angela. Burberry's CEO on Turning an Aging British Icon into a Global Luxury Brand. *Harvard Business Review*, fev. 2013; Moira Forbes, Burberry CEO Proves Tradition Doesn't Prevent Innovation. *Forbes*, 9 mar. 2012.
74. CHEN, Yuxin; CUI, Tony Haitao. The Benefit of Uniform Price for Branded Variant. *Marketing Science* 32, jan./fev. 2013, p. 36-50.
75. WERNIE, Bradford. Ford Licensing Staffer's Job: Protect the Brand. *Automotive News*, 11 jun. 2012; BUSS, Dale. Ford Has Built \$1.5B Business Licensing Blue Oval, Products. *Forbes*, 24 maio 2012; Top 100 Global Licensors. *License! Global*, 1. abr. 2009; HALLIDAY, Jean. Troubled Automakers' Golden Goose. *AutoWeek*, 14 ago. 2006.
76. LEI, Jing; DAWAR, Niraj; LEMMINK, Jos. Negative Spillover in Brand Portfolios: Exploring the Antecedents of Asymmetric Effects. *Journal of Marketing* 72, maio 2008, p. 111-123.
77. Para diretrizes abrangentes de identidade visual corporativa, veja GREGORY, James R. *The Best of Branding: Best Practices in Corporate Branding*. Nova York: McGraw-Hill, 2004. Para algumas perspectivas internacionais, veja SCHULTZ, Majken; ANTORINI, Yun Mi; CSABA, Fabian F. (eds.). *Corporate Branding: Purpose, People, and Process*. Dinamarca: Copenhagen Business School Press, 2005; HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity through Corporate Branding*. São Francisco: Jossey-Bass, 2008. Para aplicações B-to-B, veja POPE, Atlee Valentine; OLIVA, Ralph. Building Blocks: Ten Key Roles of B-to-B Corporate Marketing. *Marketing Management*, inverno 2012, p. 23-28.
78. BERENS, Guido; VAN RIEL, Cees B. M.; VAN BRUGGEN, Gerrit H. Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance. *Journal of Marketing* 69, jul. 2005, p. 35-48; GURHAN-CANLI, Zeynep; BATRA, Rajeev. When Corporate Image Affects Product Evaluations: The Moderating Role of Perceived Risk. *Journal of Marketing Research* 41, maio 2004, p. 197-205; BIEHAL, Gabriel J.; SHEININ, The Influence of Corporate Messages on the Product Portfolio. *Journal of Marketing* 71, abr. 2007, p. 12-25.
79. RAO, Vithala R.; AGARWAL, Manoj K.; DALHOFF, Denise. How Is Manifest Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation? *Journal of Marketing* 68, out. 2004, p. 126-141. Para um exame do impacto financeiro das decisões de portfólio de marcas, veja MORGAN, Neil A.; REGO, Lopo L. Brand Portfolio Strategy and Firm Performance. *Journal of Marketing* 73, jan. 2009, p. 59-74; BAHADIR, S. Cem; BHARADWAJ, Sundar G.; SRIVASTAVA, Rajendra K. Financial Value of Brands in Mergers and Acquisitions: Is Value in the Eye of the Beholder? *Journal of Marketing* 72, nov. 2008, p. 49-64.
80. Global Urbanization Is Fueling United Technologies' Growth. *Forbes*, 3 jun. 2013; CARNEVALE, Chuck. United Technologies Has Transitioned Itself for Accelerated Growth. *Forbes*, 22 mar. 2013; HOLSTEIN, William J. The Incalculable Value of Building Brands. *Chief Executive*, abr./maio 2006, p. 52-56.
81. JOHN, Deborah Roedder; LOKEN, Barbara; JOINER, Christopher. The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted? *Journal of Marketing* 62, jan. 1998, p. 19-32.
82. CARNEY, Dan. Taurus, LaCrosse Mark Return of Detroit Sedan. *Msnbc.com*, 11 jan. 2009.
83. FUHRMANS, Vanessa. Mercedes Pins Hopes on Sleek S-Class. *Wall Street Journal*, 16 maio 2013.
84. AAKER, David A. *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*. Nova York: Free Press, 2004.
85. HOSFORD, Christopher. A Transformative Experience, *Sales & Marketing Management* 158, jun. 2006, p. 32-36; BEIRNE, Mike; BENITO, Javier. Starwood Uses Personnel to Personalize Marketing. *Brandweek*, 24 abr. 2006, p. 9; <www.starwoodhotels.com>. Acesso em: 21 jul. 2013.
86. KRAUSS, Michael. The Glamour of B-to-B. *Marketing News*, fev.2013, p. 22-23.
87. ELLIOTT, Stuart. Lipton Goes Back to Basics with a Tea Bag. *New York Times*, 9 jan. 2013; LANDI, Heather. High Tea. *Beverage World*, jul. 2011, p. 18-22; BOYLE, Matthew. Weak Tea at Unilever Persists amid Innovation at Rivals. *Bloomberg*, 24 out. 2012.
88. KUMAR, Nirmalya. Kill a Brand, Keep a Customer. *Harvard Business Review*, dez. 2003, p. 87-95.
89. RITSON, Mark. Should You Launch a Fighter Brand? *Harvard Business Review*, out. 2009, p. 87-94.
90. OSHMAN, Alan. Toyota's Tiny Scion iQ Boosts U.S. by 19 Percent. *Bloomberg Businessweek*, 25 abr 2012.
91. BENNETT, Jeff; WHITE, Joseph B. GM's New Corvette Begins Brand Update. *Wall Street Journal*, 13 jan. 2013.
92. TAYLOR, Valarie A.; BEARDEN, William O. Ad Spending on Brand Extensions: Does Similarity Matter? *Journal of Brand Management* 11, set. 2003, p. 63-74; BRIDGES, Sheri; KELLER, Kevin Lane; SOOD, Sanjay. Communication Strategies for Brand Extensions: Enhancing Perceived Fit by Establishing Explanatory Links. *Journal of Advertising* 29, inverno 2000, p. 1-11.
93. VAN DER LANS, Ralf; PIETERS, Rik; WEDEL, Michel. Competitive Brand Salience. *Marketing Science* 27, set./out. 2008, p. 922-931.
94. BALACHANDER, Subramanian; GHOSE, Sanjoy. Reciprocal Spillover Effects: A Strategic Benefit of Brand Extensions. *Journal of Marketing* 67, jan. 2003, p. 4-13.
95. ANAND, Bharat N.; SHACHAR, Ron. Brands as Beacons: A New Source of Loyalty to Multiproduct Firms. *Journal of Marketing Research* 41, maio 2004, p. 135-150.
96. FLETCHER, Clementine. With Black Crown, Budweiser Aims to Refresh the Brand. *Bloomberg Businessweek*, 10 jan. 2013.
97. Para implicações de processamento de consumidor, veja MAO, Huifung; KRISHNAN, H. Shanker. Effects of Prototype and Exemplar Fit on Brand Extension Evaluations: A Two-Process Contingency Model. *Journal of Consumer Research* 33, jun. 2006, p. 41-49; SHINE, Byung Chul; PARK, Jongwon; WYER JR., Robert S. Brand Synergy Effects in Multiple Brand Extensions. *Journal of Marketing Research* 44, nov. 2007, p. 663-670.
98. RIES, Al; TROUT, Jack. *Positioning: The Battle for Your Mind*, 20th Anniversary Edition. Nova York: McGraw-Hill, 2000.
99. AAKER, David A. *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*. Nova York: Free Press, 2004.
100. FUHRMANS, Vanessa. Is Porsche Still a Sports Car Maker? *Wall Street Journal*, 29 maio 2013.
101. SULLIVAN, Mary W. Measuring Image Spillovers in Umbrella-Branded Products. *Journal of Business* 63, jul. 1990, p. 309-329.
102. Veja também VOLCKNER, Franziska; SATTLER, Henrik. Drivers of Brand Extension Success. *Journal of Marketing* 70, abr. 2006, p. 1-17. Para pesquisas recentes, veja YORKSTON, Eric A.; NUNES, Joseph C.; MATTA, Shashi. The Malleable Brand: The Role of Implicit Theories in Evaluating Brand Extensions. *Journal of Marketing* 74, jan. 2010, p. 80-93; MEYVIS, Tom; GOLDSMITH, Kelly; DHAR, Ravi. The Importance of the Context in Brand Extension: How Pictures and Comparisons Shift Consumers' Focus from Fit to Quality. *Journal of Marketing Research* 49, abr. 2012, p. 206-217; MONGA, Alokparna Basu; GUHAN-CANLI, Zeynep. The Influence of Mating Mind-Sets on Brand Extension Evaluation. *Journal of Marketing Research* 49, ago.2012, p. 581-593; SPIGGLE, Susan; NGUYEN, Hang T.; CARAVELLA, Mary. More than Fit: Brand Extension Authenticity. *Journal of Marketing Research* 49, dez. 2012, p. 967-983; MATHUR, Pragya; JAIN, Shailendra P.; MAHESWARAN, Durairaj. Consumers' Implicit Theories about Personality Influence Their Brand Personality Judgments. *Journal of Consumer Psychology* 22, 2012, p. 545-557; CUTRIGHT, Keisha M.; BETTMAN, James R.; FITZSIMONS, Gavan J. Putting Brands in Their Place: How a Lack of Control Keeps Brand Contained. *Journal of Marketing Research* 50, jun. 2013, p. 365-377.
103. Para pesquisas mais relevantes sobre avaliações de extensão, veja MONGA, Alokparna Basu; JOHN, Deborah Roedder. Cultural Differences in Brand Extension Evaluation: The Influence of Analytical versus Holistic Thinking. *Journal of Marketing Research* 33, mar. 2007, p. 529-536; OAKLEY, James L.; DUHACHEK, Adam; BALACHANDER,

- Subramanian; SRIRAM, S. Order of Entry and the Moderating Role of Comparison Brands in Extension Evaluations. *Journal of Consumer Research* 34, fev. 2008, p. 706-712; YEO, Junsang; PARK, Jongwon. Effects of Parent-Extension Similarity and Self Regulatory Focus on Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Consumer Psychology* 16, 2006, p. 272-282; YEUNG, Catherine W. M.; WYER, Robert S. Does Loving a Brand Mean Loving Its Products? The Role of Brand-Elicited Affect in Brand Extension Evaluations. *Journal of Marketing Research* 43, nov. 2005, p. 495-506; MAO, Huifang; KRISHNAN, H. Shankar. Effects of Prototype and Exemplar Fit on Brand Extension Evaluations: A Two-Process Contingency Model. *Journal of Consumer Research* 33, jun. 2006, p. 41-49; AHLUWALIA, Rohini. How Far Can a Brand Stretch? Understanding the Role of Self-Constraint. *Journal of Marketing Research* 45, jun. 2008, p. 337-350.
104. BERTHON, Pierre et al. Viewing Brands in Multiple Dimensions. *MIT Sloan Management Review*, inverno 2007, p. 37-43.
  105. ROTHMAN, Andrea. France's Bic Bets U.S. Consumers Will Go for Perfume on the Cheap. *Wall Street Journal*, 12 jan. 1989.
  106. RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valerie A.; LEMON, Katherine A. Measuring Customer Equity and Calculating Marketing ROI. In: GROVER, Rajiv; VRIENS, Marco (eds.). *Handbook of Marketing Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006, p. 588-601.
  107. BLATTBERG, Robert C.; DEIGHTON, John. Manage Marketing by the Customer Equity Test. *Harvard Business Review*, jul./ago 1996, p. 136-144.
  108. BLATTBERG, Robert C.; GETZ, Gary; THOMAS, Jacquelyn S. *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
  109. Grande parte desta seção é baseada em LEONE, Robert et al. Linking Brand Equity to Customer Equity. *Journal of Service Research* 9, nov. 2006, p. 125-138. Essa edição especial é dedicada ao customer equity e traz vários artigos instigantes.
  110. DAWAR, Niraj. What Are Brands Good For? *MIT Sloan Management Review*, outono 2004, p. 31-37. Para uma análise detalhada da relação entre brand equity e CLV, veja STAHL, Florian et al. The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin. *Journal of Marketing* 76, jul. 2012, p. 44-63.
- ## Capítulo 12
1. MOCK, Vanessa. UPS to Appeal EU's Blocking of TNT Merger. *Wall Street Journal*, 7 abr. 2013; MORRIS, Betsy. UPS, FedEx Escalate Holiday Shipping War. *Wall Street Journal*, 13 dez. 2012; SECHLER, Bob. FedEx, UPS Get a Toehold in China's Express Delivery. *Wall Street Journal*, 10 set. 2012; KARP, Aaron. Big Brown's Big Deal. *Air Transport World*, set. 2012; BERMAN, Jeff. UPS, FedEx Receive Limited Domestic Delivery Licenses in China. *Logistics Management*, 11 set. 2012; BOWEN JR., John T. A Spatial Analysis of FedEx and UPS: Hubs, Spokes, and Network Structure. *Journal of Transport Geography*, set. 2012; MARTINEZ, Rob. Forecasting Critical Changes in the Carrier Market. *Multichannel Market*, 1. dez. 2010; LEVITZ, Jennifer. UPS Leaves 'Brown' for New Love. *Wall Street Journal*, 13 set. 2010.
  2. KOTLER, Philip; KOTLER, Milton. *Market Your Way to Growth: 8 Ways to Win*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013.
  3. TOWNSEND, Matt. Under Armour Finds Feminine Side to Go Beyond \$2 Billion. *Bloomberg*, 15 fev. 2013; SOAT, Molly. Moving Beyond Shrink It & Pink It. *Marketing News*, fev. 2013, p. 33-36; KELL, John. Under Armour Arrives on Global Stage. *Wall Street Journal*, 3 jun. 2012, p. B2; ROBERTS, Daniel. Under Armour Gets Serious. *Fortune*, out. 2011; MULLMAN, Jeremy. Protecting This Brand while Running Ahead. *Advertising Age*, 12 jan. 2009, p. 16; WONG, Elaine. Under Armour Makes a Long-Run Calculation. *Brandweek*, 19 jan. 2009, p. 28; MEHTA, Stephanie N. Under Armour Reboots. *Fortune*, 2 fev. 2009, p. 29-33.
  4. HIRSH, Evan; RANGAN, Kasturi. The Grass Isn't Greener. *Harvard Business Review*, jan./fev. 2013, p. 21-23.
  5. TAYLOR, David. *Grow the Core: How to Focus on Your Core Business for Brand Success*. West Sussex: John Wiley & Sons, 2012.
  6. SHINDE, Shivani. Aegis Eyes Organic Growth to Turn into a \$2-bn Company by 2015. *Business Standard*, 22 jun. 2012; MCCABE, Maiseis. Aegis Reports Organic Revenue Growth of 8% in Q1. *Campaign*, 27 abr. 2012.
  7. STOCKDILL, Robert, Levis Asian Folly. *Inside Retailing*, 12 out. 2012.
  8. LETOURNEAU, Alex. Organic Growth to Lead Fortuna Silver Production Higher: President. *Forbes*, 25 out. 2012.
  9. OSAWA, Juro. Lenovo Turns to Phones as PC Industry Declines. *Wall Street Journal*, 19 jun. 2013.
  10. BULKELEY, William M. Xerox Tries to Go Beyond Copiers. *Wall Street Journal*, 24 fev. 2009, p. B5; BYRNES, Nanette; CROCKETT, Roger O. An Historic Succession at Xerox. *BusinessWeek*, 8 jun. 2009, p. 18-22; COLVIN, Geoff. An Interview with Ursula Burns. *Fortune*, 3 maio 2010, p. 96-102; Xerox Focuses on Personalization. *Direct Marketing News*, 12 jul. 2010; MCGIRT, Ellen. Fresh Copy. *Fast Company*, dez. 2011/jan. 2012, p. 130-138; CARONE, Christa. Xerox's Brand Repositioning Challenge. *Advertising Age*, 12 mar. 2013.
  11. Starbucks. <www.starbucks.com/aboutus/overview.asp>, 1. dez. 2009.
  12. Daimler Takes Balanced Approach. *Warc.com*, 28 nov. 2012.
  13. RAGHUBIR, Priya; GREENLEAF, Eric A. Ratios in Proportion: What Should the Shape of the Package Be? *Journal of Marketing* 70, abr. 2006, p. 95-107; FOLKES, Valerie; MATTA, Shashi. The Effect of Package Shape on Consumers' Judgments of Product Volume: Attention as a Mental Contaminant. *Journal of Consumer Research* 31, set. 2004, p. 390-401.
  14. NASSAUR, Sarah. The Psychology of Small Packages. *Wall Street Journal*, 15 abr. 2013.
  15. NEWMAN, Andrew Adam. Too Much Holiday Food? This Campaign's for You. *New York Times*, 29 nov. 2011.
  16. CRIPPS, John D. Heuristics and Biases in Timing the Replacement of Durable Products. *Journal of Consumer Research* 21, set. 1994, p. 304-318.
  17. Creative New Monroe Marketing Campaign Reminds Consumers to Replace Worn Shocks and Struts. <www.monroe.com>, 18 mar. 2013. Monroe é uma marca registrada da Tenneco Automotive Operating Company Inc.
  18. STALK JR., George; LACHANAUER, Rob. Hardball: Five Killer Strategies for Trouncing the Competition. *Harvard Business Review*, abr. 2004, p. 62-71; D'AVENI, Richard. The Empire Strikes Back: Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders. *Harvard Business Review*, nov. 2002, p. 66-74.
  19. MURRAY, Kyle B.; HAUBL, Gerald. Why Dominant Companies Are Vulnerable. *MIT Sloan Management Review*, inverno 2012, p. 12-14.
  20. KUMAR, Nirmalya; SHEER, Lisa; KOTLER, Philip. From Market Driven to Market Driving. *European Management Journal* 18, abr. 2000, p. 129-142.
  21. Grande parte do restante da seção sobre marketing proativo é baseada em um livro esclarecedor de ARAUJO, Leonardo; GAVA, Rogerio. *The Proactive Enterprise: How to Anticipate Market Changes*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2012.
  22. New Trends Worth \$4.5tr. *Warc.com*, January 25, 2013.
  23. GLANCEY, Jonathan. The Private World of the Walkman. *Guardian*, 11 out. 1999.
  24. JONES, Kristin. Lululemon's Product Chief to Exit. *Wall Street Journal*, 3 abr. 2013; MCCONNON, Alli. Lululemon's Next Workout. *BusinessWeek*, 9 jun. 2008, p. 43-44; SACKS, Danielle. Lululemon's Cult of Selling. *Fast Company*, mar. 2009; URSTADT, Bryant. Lust for Lulu. *New York Magazine*, 26 jul. 2009.
  25. Para perspectivas contemporâneas sobre estratégias de defesa, veja CALKINS, Timothy. *Defending Your Brand: How Smart Companies Use Defense Strategy to Deal with Competitive Attacks*. Nova York: Palgrave Macmillan, 2012.



26. Estas seis estratégias de defesa, assim como as cinco estratégias de ataque, foram extraídas de um trabalho clássico de KOTLER, Philip; SINGH, Ravi. Marketing Warfare in the 1980s. *Journal of Business Strategy*, inverno 1981, p. 30-41.
27. COYNE, Kevin P. Predicting Your Competitor's Reactions. *Harvard Business Review*, abr. 2009, p. 90-97.
28. PORTER, Michael E. *Market Signals, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nova York: Free Press, 1998, p. 75-87; PRABHU, Jaideep; STEWART, David W. Signaling Strategies in Competitive Interaction: Building Reputations and Hiding the Truth. *Journal of Marketing Research* 38, fev. 2001, p. 62-72.
29. TOURYALAI, Halah. ATMs Not the Only Things Disappearing at Bank Of America, It's Closed the Most Branches Too. *Forbes.com*, 26 jul. 2012.
30. WU, Yuhong; BALASUBRAMANIAN, Sridhar; MAHAJAN, Vijay. When Is a Preannounced New Product Likely to Be Delayed? *Journal of Marketing* 68, abr. 2004, p. 101-113; BAYUS, Barry L.; JAIN, Sanjay; RAO, Ambar G. Truth or Consequences: An Analysis of Vaporware and New-Product Announcements. *Journal of Marketing Research* 38, fev. 2001, p. 3-13.
31. ECKBLAD, Marshall. Sara Lee No More: A Hillshire Is Born. *Wall Street Journal*, 6 jun. 2012; YORK, Emily Bryson. Sara Lee to Split into Two Businesses. *Los Angeles Times*, 28 jan. 2011; BORN, Melissa; BRAT, Ilan. Global Finance: Sara Lee to Split into Two Public Companies. *Wall Street Journal*, 19 jan. 2011.
32. P&G Completes Sale of Pringles to Kellogg. *Business Wire*, 31 maio 2012.
33. SCHULTZ, E.J. Kraft's New Grocery Company Plans Marketing Boost in Search of Renaissance. *Advertising Age*, 7 set. 2012; STEVENS, Heidi. The Many Meanings of Mondelez. *Chicago Tribune*, 24 maio 2012; CHOI, Candice. Mondelez, Kraft's New Name, Elicits Jokes from All Corners. *Huffington Post*, 21 maio 2012; ZIOBRO, Paul. Kraft Defends Split. *Wall Street Journal*, 8 set. 2011; STANFORD, Duane; MCCracken, Jeffrey. Kraft Foods Chief Rosenfeld Says More Acquisitions Possible after Spinoff. *Bloomberg*, 4 ago. 2011; BURR, Jonathan. Why the Kraft Split Makes Sense. *Daily Finance*, 5 ago. 2011.
34. ARMSTRONG, J. Scott; GREEN, Kesten C. Competitor-Oriented Objectives: The Myth of Market Share. *International Journal of Business* 12, inverno 2007, p. 115-134; JACKSON, Stuart E. *Where Value Hides: A New Way to Uncover Profitable Growth for Your Business*. Nova York: John Wiley & Sons, 2006.
35. KUMAR, Nirmalya. *Marketing as Strategy*. Cambridge: Harvard Business School Press, 2004; KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. Strategies for High-Market-Share Companies. *Harvard Business Review*, nov./dez. 1975, p. 63-72.
36. BUZZELL, Robert D.; WIERSEMA, Frederick D. Successful Share-Building Strategies. *Harvard Business Review*, jan./fev. 1981, p. 135-144.
37. Fairpoint Meets Broadband Commitment in Maine. *Associated Press*, 27 jan. 2011; DOWNEY, John. FairPoint Struggles with Merger, Declining Stock. *Charlotte Business Journal*, 19 mar. 2009; DOWNEY, John. FairPoint Faces Enduring Debt, Service Headaches. *Charlotte Business Journal*, 15 set. 2009.
38. PAHARIA, Neeru; KEINAN, Anat; AVERY, Jill; SCHOR, Juliet B. The Underdog Effect: The Marketing of Disadvantage and Determination through Brand Biography. *Journal of Consumer Research* 37, fev. 2011, p. 775-790; KEINAN, Anat; AVERY, Jill; PAHARIA, Neeru. Capitalizing on the Underdog Effect. *Harvard Business Review*, nov. 2010, p. 32.
39. SHANKAR, Venkatesh; CARPENTER, Gregory; KRISHNAMURTHI, Lakshman. Late-Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers. *Journal of Marketing Research* 35, fev. 1998, p. 54-70; CARPENTER, Gregory S.; NAKAMOTO, Kent. The Impact of Consumer Preference Formation on Marketing Objectives and Competitive Second-Mover Strategies. *Journal of Consumer Psychology* 5, 1996, p. 325-358.
40. MORGAN, Adam. How Market Leaders Can Become Challenger Brands Once More. *Market Leader*, outono 2009; MORGAN, Adam. Strategies from a New Generation of Challenger Brands. *Market Leader*, inverno 2009.
41. WHITNEY, Lance. Large Carriers Losing Prepaid Phone Sales to Smaller Players. *CNET News*, 15 nov. 2012.
42. COPELAND, Michael V. These Boots Really Were Made for Walking. *Business 2.0*, out. 2004, p. 72-74.
43. BOOKER, Katrina. The Pepsi Machine. *Fortune*, 6 fev. 2006, p. 68-72.
44. LEVITT, Theodore. Innovative Imitation. *Harvard Business Review*, set./out.1966, p. 63. Veja também SCHNAARS, Steven P. *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*. Nova York: Free Press, 1994.
45. EFRATI, Amir. Clone Wars Roil App World. *Wall Street Journal*, 4 mar. 2013; ROONEY, Bem. Rise of a Cloner Draws VC Fans and Critics. *Wall Street Journal*, 17 maio 2012; CAULFIELD, Brian. The Predator. *Forbes*, 12 mar. 2012.
46. <www.ralstonfoodservice.com/ralstonbrands.html>. Acesso em: 23 jun. 2013.
47. RUCKIN, Claire. RLPC-Distressed Debt Investors Eye Spain's Telepizza – Bankers. *Reuters*, 8 mar. 2013.
48. GILLETTE, Felix. Inside Big Pharma's Fight against the \$75 Billion Counterfeit Drug Business. *Bloomberg Businessweek*, 17 jan. 2013.
49. Pretty Profitable Parrots. *The Economist*, 12 maio 2012.
50. CASSERLY, Meghan. Copycat. *Forbes*, 11 fev. 2013, p. 74-75.
51. SHYONG, Frank. Siracha Hot Sauce Founder Turns Up the Heat. *Los Angeles Times*, 12 abr. 2103; HANNAN, Caleb. Burning Sensation. *Bloomberg Businessweek*, 21 fev. 2013, p. 66-69; EDGE, John T. A Chili Sauce to Crow About. *New York Times*, 19 maio 2009.
52. CLEMON, Eric K.; NUNES, Paul F.; REILLY, Matt. Six Strategies for Successful Niche Marketing. *Wall Street Journal*, 24 maio 2010.
53. STRAUSS, Karsten. Sound Judgment. *Forbes*, 15 abr. 2013, p. 68-69.
54. KLARA, Robert. Burning for You. *Adweek*, 21 maio 2012; HAGERTY, James R. Zippo Preps for a Post-Smoker World. *Wall Street Journal*, 8 mar. 2011; LEARMONTH, Michael. Zippo Reignites Brand with Social Media, New Products. *Advertising Age*, 10 ago. 2009, p. 12; FOGARTY, Thomas A. Keeping Zippo's Flame Eternal. *USA Today*, 24 jun. 2003; <www.zippo.com>. Acesso em: 26 maio 2014.
55. Alguns autores distinguiram etapas adicionais. Wasson sugeriu um estágio de turbulência competitiva entre crescimento e maturidade. Veja WASSON, Chester R. *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles*. Austin: Austin Press, 1978. A maturidade descreve um estágio de desaceleração e saturação do crescimento das vendas, uma fase de vendas estagnadas após o pico das vendas.
56. SWAN, John E.; RINK, David R. Fitting Market Strategy to Varying Product Life Cycles. *Business Horizons*, jan./fev. 1982, p. 72-76; TELLIS, Gerald J.; CRAWFORD, C. Merle. An Evolutionary Approach to Product Growth Theory. *Journal of Marketing* 45, outono 1981, p. 125-134.
57. COX JR., William E. Product Life Cycles as Marketing Models. *Journal of Business*, out. 1967, p. 375-384.
58. YALE, Jordan P. The Strategy of Nylon's Growth. *Modern Textiles Magazine*, fev.1964, p. 32. Veja também LEVITT, Theodore. Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*, nov./dez. 1965, p. 81-94.
59. WASSON, Chester R. How Predictable Are Fashion and Other Product Life Cycles? *Journal of Marketing* 32, jul. 1968, p. 36-43.
60. Ibid.
61. REYNOLDS, William H. Cars and Clothing: Understanding Fashion Trends. *Journal of Marketing* 32, jul. 1968, p. 44-49.
62. Heelys, Inc. Announces Agreement to Be Acquired by Sequential Brands Group, Inc. for \$2.25 per Share. *Globalnewswire.com*, 10 dez. 2012; Heelys Agrees to Sell Operations to Private Buyer. *Bloomberg Businessweek*, 23 out. 2012; PALLAY, Jessica. New Heelys CEO in Rebuild Mode. *Footwear News*, 24 ago. 2009.
63. PERLOWIN, Ryan. Product Line Expansion Will Be Catalyst for Growth at Crocs. *Seekingalpha.com*, 12 abr. 2013; ENGLANDER,



- David. Crocs Strides toward a Comeback. *Barron's*, 19 jan. 2013; OVERSTREET, Jennifer. How Crocs Is Building a Brand Bigger than the Clog. *National Retail Federation*, 29 ago. 2012; TEACH, Edward. How Crocs Regained Its Footing. *CFO Magazine*, 15 maio 2012.
64. CHANDY, Rajesh J. et al. What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets. *Journal of Marketing Research* 38, nov. 2001, p. 399-414.
65. TUTTLE, Brad. Does Selling Out to Avis Represent Success for ZipCar? Failure? Something Else? *Time*, 3 jan. 2013; BERMAN, Dennis K. Zipcar: Entrepreneurial Genius, Public-Company Failure. *Wall Street Journal*, 2 jan. 2013; TEAM, Trefis. Why Zipcar Should Focus on U.S. Growth Rather than International. *Forbes*, 18 abr. 2012; CLOTHIER, Mark. Can Hertz Outrun Zipcar in Hourly Car Rentals? *Business Week*, 29 mar. 2012; TEAM, Trefis. Hertz, Enterprise Challenge Zipcar's Car Sharing Dominance. *Forbes*, 8 jun. 2012; KEEGAN, Paul. The Best New Idea in Business. *Fortune*, 14 set. 2009, p. 42-52; ASHTON, Adam. Growth Galore but Profits Are Zip. *BusinessWeek*, 8 set. 2008, p. 62; FRANKEL, Alex. Zipcar Makes the Leap. *Fast Company*, mar. 2008, p. 48-50; BEIRNE, Mike. Temporary Plates. *Brandweek*, 9 jul. 2007, p. 30-34.
66. URBAN, Glen L. et al., Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications. *Management Science*, jun. 1986, p. 645-659; ROBINSON, William T.; FORNELL, Claes. Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries. *Journal of Marketing Research* 22, ago. 1985, p. 305-317.
67. CARPENTER, Gregory S.; NAKAMOTO, Kent. Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage. *Journal of Marketing Research* 26, ago. 1989, p. 285-298.
68. ROBINSON, William T.; MIN, Sungwook. Is the First to Market the First to Fail? Empirical Evidence for Industrial Goods Businesses. *Journal of Marketing Research* 39, fev. 2002, p. 120-128.
69. CARLSON, Kurt A.; MELOY, Margaret G.; RUSSO, J. Edward. Leader-Driven Primacy: Using Attribute Order to Affect Consumer Choice. *Journal of Consumer Research* 32, mar. 2006, p. 513-518.
70. SHANKAR, Venkatesh; CARPENTER, Gregory S.; KRISHNAMURTHI, Lakshman. Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers. *Journal of Marketing Research* 35, fev. 1998, p. 54-70; REUTSKAJA, Elena; FASOLO, Barbara. It's Not Necessarily Best to Be First. *Harvard Business Review*, jan./fev. 2013, p. 28-29.
71. SCHNAARS, Steven P. *Managing Imitation Strategies*. Nova York: Free Press, 1994. Veja também HAN, Jin K.; KIM, Namwoon; KIN, Hony-Bom. Entry Barriers: A Dull-, One-, or Two-Edged Sword for Incumbents? Unraveling the Paradox from a Contingency Perspective. *Journal of Marketing* 65, jan. 2001, p. 1-14.
72. GOLDER, Peter N. Historical Method in Marketing Research with New Evidence on Long-term Market Share Stability. *Journal of Marketing Research* 37, maio 2000, p. 156-172; GOLDER, Peter N.; TELLIS, Gerald J. Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend? *Journal of Marketing Research* 30, maio 1993, p. 34-46. Veja também ZHANG, Shi; MARKMAN, Arthur B. Overcoming the Early Advantage: The Role of Alignable and Nonalignable Differences. *Journal of Marketing Research* 35, nov. 1998, p. 1-15.
73. GOLDER, Peter N.; IRWIN, Julie R.; MITRA, Debanjan. Long-term Market Leadership Persistence: Baselines, Economic Conditions, and Category Types, MSI Report 13-110, Marketing Science Institute, 2013.
74. TELLIS, Gerald; GOLDER, Peter. *Will and Vision: How Latecomers Can Grow to Dominate Markets*. Nova York: McGraw-Hill, 2001; CHANDY, Rajesh K.; TELLIS, Gerald J. The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation. *Journal of Marketing Research* 64, julho 2000, p. 1-17. Veja também ULRICH, Dave; SMALLWOOD, Norm. Building a Leadership Brand. *Harvard Business Review*, jul./ago. 2007, p. 93-100.
75. MIN, Sungwook; KALWANI, Manohar U.; ROBINSON, William T. Market Pioneer and Early Follower Survival Risks: A Contingency Analysis of Really New versus Incrementally New Product-Markets. *Journal of Marketing* 70, jan. 2006, p. 15-35. Veja também SRINIVASAN, LILIE, Gary L.; RANGASWAMY, Arvind. First In, First Out? The Effects of Network Externalities on Pioneer Survival. *Journal of Marketing* 68, jan. 2004, p. 41-58.
76. Conforme relatado em VESEY, Joseph T. The New Competitors: They Think in Terms of Speed to Market. *Academy of Management Executive* 5, maio 1991, p. 23-33; e DUMAINE, Brian. How Managers Can Succeed through Speed. *Fortune*, 13 fev. 1989, p. 54-59.
77. HIGGINS, Tim. GM's First Mover Disadvantage. *Bloomberg Businessweek*, 1. out. 2012.
78. BATES, Marty; RIZVI, Syed S. H.; TEWARI, Prashant; VARDHAN, Dev. How Fast Is Too Fast? *McKinsey Quarterly* n. 3, 2001. Veja também WUNKER, Stephen. Better Growth Decisions: Early Mover, Fast Follower or Late Follower? *Strategy & Leadership* 40, n. 2, 2012.
79. MCGRATH, Rita Gunther. Transient Advantage. *Harvard Business Review*, jun. 2013, p. 62-70.
80. ZEKARIA, Simon. Electrolux Moves to Add Sizzle to Its Brand. *Wall Street Journal*, 30 set. 2012; KINNANDER, Ola; MCLAUGHLIN, Kim. Electrolux Wants to Rule the Appliance World. *Bloomberg Businessweek*, 28 mar. 2011; KNUDSEN, Trond Riiber. Escaping the Middle-Market Trap: An Interview with CEO of Electrolux. *McKinsey Quarterly*, dez. 2006, p. 72-79.
81. VANCE, Ashlee. Shutterfly's Improbably Long Lifespan. *Bloomberg Businessweek*, 7 jan. 2013, p. 33-34.
82. The Paper Chase, Special Advertising Section. *Fortune*, 14 jan. 2013.
83. GLAZER, Emily. National Envelope Files for Bankruptcy Protection. *Wall Street Journal*, 10 jun. 2013; LUBLIN, Joann S. Pitney Bowes Readies 21st Century Message. *Wall Street Journal*, 25 jun. 2013.
84. CAUZ, Jorge. Encyclopaedia Britannica's President on Killing Off a 244-Year-Old Product. *Harvard Business Review*, mar. 2013, p. 39-42.
85. BUNKLEY, Nick. Pontiac Falls from Muscle Car Glory to Graveyard. *New York Times*, 29 out. 2010.
86. VARADARAJAN, Rajan; DEFANTI, Mark P.; BUSCH, Paul S. Brand Portfolio, Corporate Image, and Reputation: Managing Brand Deletions. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34, primavera 2006, p. 195-205; CARLOTTI JR., Stephen J.; COE, Mary Ellen; PERREY, Jesko. Making Brand Portfolios Work, *McKinsey Quarterly* 4, 2004, p. 24-36; Nirmalya Kumar, Kill a Brand, Keep a Customer. *Harvard Business Review*, dez. 2003, p. 86-95.
87. FELDMAN, Laurence P.; PAGE, Albert L. Harvesting: The Misunderstood Market Exit Strategy. *Journal of Business Strategy*, primavera 1985, p. 79-85; KOTLER, Philip. Harvesting Strategies for Weak Products. *Business Horizons*, ago. 1978, p. 15-22.
88. WALKER, Rob. Can Ghost Brands... , *International Herald Tribune*, 17-18 maio 2008, p. 17-18; CARBONA, Peter. The Rush to Grab Orphan Brands. *BusinessWeek*, 3 ago. 2009, p. 47-48.
89. ELLIOTT, Stuart. Those Shelved Brands Start to Look Tempting. *New York Times*, 21 ago. 2008.
90. GOLDER, Peter N.; TELLIS, Gerald J. Growing, Growing, Gone: Cascades, Diffusion, and Turning Points in the Product Life Cycle. *Marketing Science* 23, primavera 2004, p. 207-218.
91. MOON, Youngme. Break Free from the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*, maio 2005, p. 87-94.
92. GATIGNON, Hubert; SOBERMAN, David. Competitive Response and Market Evolution. In: WEITZ, Barton A.; WENSLEY, Robin (eds.). *Handbook of Marketing*. Londres: Sage Publications, 2002, p. 126-147; BUZZELL, Robert D. Market Functions and Market Evolution. *Journal of Marketing* 63, edição especial, 1999, p. 61-63.
93. KOTLER, Philip; CASLIONE, John A. *Chaotics: The Business and Marketing in the Age of Turbulence*. Nova York: AMACOM, 2009.
94. SRINIVASAN, Raji; RANGASWAMY, Arvind; LILIE, Gary L. Turning Adversity into Advantage: Does Proactive Marketing During Recession Pay Off? *International Journal of Research in Marketing* 22, jun. 2005, p. 109-125.
95. FINE, Jon. Why General Mills Marketing Pays Off. *BusinessWeek*, 27 jul. 2009, p. 67-68; BOYLE, Matthew. Snap, Crackle, Pop at the Food Giants. *BusinessWeek*, 6 out. 2008, p. 48.

96. LAY, Philip; HEWLIN, Todd; MOORE, Geoffrey. In a Downturn, Provoke Your Customers. *Harvard Business Review*, mar. 2009, p. 48-56.
97. QUELCH, John A.; JOCZ, Katherine E. How to Market in a Downturn. *Harvard Business Review*, abr. 2009, p. 52-62.
98. BARTIROMO, Maria. Facetime: Inside a Company Resetting for Recovery. *BusinessWeek*, 13 e 20 jul. 2009, p. 15-17.
99. HAMM, Steve. The New Age of Frugality. *BusinessWeek*, 20 out. 2008, p. 55-58.
100. PORTER, Jane; HEIM, Burt. Doing Whatever Gets Them in the Door. *BusinessWeek*, 30 jun. 2008, p. 60.
101. TAYLOR, David; NICHOLS, David; KERNER, Diego; CHARBONNEAU, Anne. Leading Brands Out of the Recession. *Brandgym Research Paper 2*. <www.brandgym.com>, set. 2009.
102. WASSERMAN, Todd. Maverick CMOs Try Going without TV. *Brandweek*, 24 jan. 2009.
103. SCARPELLI, Maureen. Dentists Step Up Marketing Efforts as Patients Scrimp by Skipping Visits. *Wall Street Journal*, 11 ago. 2009.
104. WILLIAMSON, Peter J.; ZENG, Ming. Value for Money Strategies for Recessionary Times. *Harvard Business Review*, mar. 2009, p. 66-74.
105. HEIM, Burt. How to Sell Luxury to Penny-Pinchers. *BusinessWeek*, 10 nov. 2008, p. 60.
106. LAMEY, Lien; DELEERSNYDER, Barbara; STEENKAMP, Jan-Benedict E.M.; Marnik G. DEKIMPE, The Effect of Business-Cycle Fluctuations on Private-Label Share: What Has Marketing Conduct Got to Do with It? *Journal of Marketing* 76, jan. 2012, p. 1-19.
107. ELLIOTT, Stuart. Trying to Pitch Products to the Savers *New York Times*, 3 jun. 2009.
108. ZARGANI, Luisa. Armani Goes Big in Beijing, *WWD*, 31 maio 2012; ZARGANI, Luisa. Giorgia Armani Sees Profit Climb 23%. *WWD*, 24 maio 2012; GALLONI, Alessandra. The Future of Armani. *Wall Street Journal*, 23 maio 2012.
109. MARTIN, Andrew. In Tough Times, Spam Is Suddenly Appealing. *Boston Globe*, 16 nov. 2008; ECKLBAD, Marshall. At Hormel, Spam Is Small Part of the Buffet. *Wall Street Journal*, 31 jul. 2012.
6. MURPHY, Richard McGill. Rising Stars. *Fortune*, 6 set. 2010, p. 110-116; desde tal declaração do analista, algumas questões legais e de custos conturbaram o cenário, veja LANGRETH, Robert. Intuitive Surgical Declines on Warning Letter from FDA. *Bloomberg*, 20 jul. 2013.
7. Algumas dessas bases são discutidas em GARVIN, David A. Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, nov./dez. 1987, p. 101-109.
8. BERTINI, Marco; OFEK, Elie; ARIELY, Dan. The Impact of Add-On Features on Product Evaluations. *Journal of Consumer Research* 36, jun. 2009, p. 17-28; GILL, Tripat. Convergent Products: What Functionalities Add More Value to the Base. *Journal of Marketing* 72, mar. 2008, p. 46-62; MEYER, Robert J.; ZHAO, Sheghui; HAN, Jin K. Biases in Valuation vs. Usage of Innovative Product Features. *Marketing Science* 27, nov./dez. 2008, p. 1083-1096.
9. THOMPSON, Debora Viana; HAMILTON, Rebecca W.; RUST, Roland. Feature Fatigue: When Product Capabilities Become Too Much of a Good Thing. *Journal of Marketing Research* 42, nov. 2005, p. 431-442.
10. HAJ-ASSAAD, Sami. Are German Cars Reliable? The Myth of 'German Engineering'. *Autoguide.com*, 10 maio 2012; JENSEN, Cheryl. Honda Repeats, Ford Surges and Mercedes Tumbles in 2011 Consumer Reports Study. *Wheels.blogs.nytimes.com*, 28 fev. 2011; GUMBEL, Peter. How Dr. Z Plans to Fix Mercedes. *Money.cnn.com*, 13 jul. 2009; SHUNK, Chris. Paradox: As Quality Improves, Mercedes-Benz Dealership Profits Decline. *Automotive News*, 27 jan. 2009; EDMONDSON, Gail. Mercedes Gets Back up to Speed. *BusinessWeek*, 13 nov. 2006, p. 46-47.
11. KESMODEL, David. No Glass Ceiling for the Best Job in the Universe. *Wall Street Journal*, 29 jun. 2010.
12. SCHMITT, Bernd; SIMONSON, Alex. *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brand, Identity, and Image*. Nova York: Free Press, 1997.
13. BROHAN, Mark. Nike's Web Sales Flourish in Fiscal 2010, *Internet Retailer*, 30 jun. 2010.
14. PAREKH, Rupal. Personalized Products Please but Can They Create Profit. *Advertising Age*, 20 maio 2012; <www.us.burberry.com/store/bespoke>; SONNE, Paul. Mink or Fox? The Trench Gets Complicated. *Wall Street Journal*, 3 nov. 2011.
15. REED, Stanley. Rolls-Royce at Your Service. *BusinessWeek*, 15 nov. 2005, p. 92-93; *Rolls-Royce*, <www.rolls-royce.com/civil/services>. Acesso em: 16 mar. 2014; Rolls-Royce Engine Support. *Aviation Today*, 1. jun. 2006.
16. SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*, 1. abr. 2006; Cemex Demand Forecasting, Inventory Management and Route Planning, <www.CAVQM.com>, 29 set. 2010.
17. Goodyear Launches Tire Services. *Fleet Owner Exclusive Insight*, 22 fev. 2012.
18. PRENTICE, Chris. The Washers and Dryers that Talk Back. *Bloomberg Businessweek*, 9 ago. 2010.
19. MCDOUGALL, Paul. Movado Builds Customer Ties with Repair Process. *Informationweek*, 17 set. 2012.
20. TALLEY, Karen. The Holiday-Gift Return Free-for-All. *Wall Street Journal*, 23 dez. 2012.
21. TEITELL, Beth. I Hate It. I'll Never Wear It. But I Won't Return It. *Boston Globe*, 1. jan. 2011.
22. PETERSEN, J. Andrew; KUMAR, V. Can Product Returns Make You Money? *MIT Sloan Management Review* 51, primavera 2010, p. 85-89.
23. Esta seção é baseada em uma abordagem abrangente às devoluções de produtos: STOCK, James; SPEH, Thomas; SHEAR, Herbert. Managing Product Returns for Competitive Advantage. *MIT Sloan Management Review*, outono 2006, p. 57-62. Veja também PETERSEN, J. Andrew; KUMAR, V. Can Product Returns Make You Money? *MIT Sloan Management Review*, primavera 2010, p. 85-89.

## Capítulo 13

1. MCCARTHY, Michael. Lexus Makes Big 'Move' to Regain Crown. *Advertising Age*, 24 jun. 2013; Audi, Lexus and BMW Triumph as Leading High-End Auto Brands by Wealthy U.S. Drivers. *Luxury Institute Press Release*, 10 jan. 2013; JENSEN, Cheryl. Cars More Dependable than Ever, Lexus Tops the Chart while Land Rover Is Least Reliable. *New York Daily News*, 16 abr. 2013; DE PAULA, Matthew. Lexus Pursues Hipper Crowd with New Ads for Its LS Sedan. *Forbes*, 31 out. 2012.
2. Esta discussão é adaptada de um artigo clássico: LEVITT, Theodore. Marketing Success through Differentiation: Of Anything. *Harvard Business Review*, jan./fev. 1980, p. 83-91. O primeiro nível, benefício central, foi adicionado à discussão de Levitt.
3. GERSHOFF, Andrew D.; KIVETZ, Ran; KEINAN, Anat. Consumer Response to Versioning: How Brands' Production Methods Affect Perceptions of Unfairness. *Journal of Consumer Research* 39, ago. 2012, p. 382-398.
4. NIPPER, Mads. Lego Clicks. *The Hub*, jul./ago. 2012, p. 26-30; ANTORINI, Yun Mi; MUNIZ JR., Albert M.; ASKILDSEN, Tormod. Collaborating with Customer Communities: Lessons from the Lego Group. *MIT Sloan Management Review* 53, primavera 2012, p. 73-79; ROBERTSON, David; HJULER, Per. Innovating a Turnaround at LEGO. *Harvard Business Review*, set. 2009, p. 20-21; HJELMGAARD, Kim. Lego, Refocusing on Bricks, Builds on Image. *Wall Street Journal*, 24 dez. 2009; GRIMALDI, Paul. Consumers Design Products Their Way. *Knight Ridder Tribune Business News*, 25 nov. 2006.
5. Para algumas definições, veja *AMA Dictionary* from the American Marketing Association, <www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>.

24. BLANCHARD, Dave. Moving Forward in Reverse. *Logistics Today*, 12 jul. 2005; SHERMACH, Kelly. Taming CRM in the Retail Sector. *CRM Buyer*, 12 out. 2006; <www.epinions.com>, 28 jun. 2010.
25. CHITTURI, Ravindra; RAGHUNATHAN, Rajagopal; MAHAJAN, Vijay. Delight by Design: The Role of Hedonic versus Utilitarian Benefits. *Journal of Marketing* 72, maio 2008, p. 48-63.
26. TISCHLER, Linda. The United States of Design. *Fast Company*, out. 2011.
27. OZLER, Levent. Winners of 2013 International Design Excellence Awards. *Designer*, 1. jul. 2013; DICKEY, Megan Rose. THE DESIGN 75: The Best Designers in Technology, *Business Insider*, 7 maio 2013; The World's Most Innovative Companies. *Forbes*, 14 ago. 2013.
28. SHAUGHNESSY, Haydn. How Samsung Competes with Apple In Design, *Forbes*, 19 abr. 2013; Samsung Wins 39 iF Design Awards This Year! *Samsung Tomorrow*, 25 mar. 2013; PERNESON, Melissa J. Na Inside Look at Samsung's Approach to Product Design. *Tech Hive*, 9 jan. 2013.
29. POSTREL, Virginia. *The Substance of Style: How the Rise of Aesthetic Value Is Remaking Commerce, Culture, and Consciousness*. Nova York: HarperCollins, 2003.
30. BERGERON, Elena. Keeping Eyes on the Rides. *Fast Company*, set. 2012, p. 34.
31. MCKENDRICK, Joe. Bringing Design Thinking to Information Technology. *ZDNet*, 29 abr. 2013. Veja também NARAYANAN, Ananth; PADHI, Asutosh; WILLIAMS, Jim. Designing Products for Value. *McKinsey Quarterly*, out. 2012.
32. ORTH, Ulrich R.; MALKEWITZ, Keven. Holistic Package Design and Consumer Brand Impressions. *Journal of Marketing* 72, maio 2008, p. 64-81.
33. WASSERMAN, Todd. Thinking by Design. *Brandweek*, 3 nov. 2008, p. 18-21.
34. LAMB, Rachel. How Will Bang & Olufsen's Lower-End Product Line Affect the Brand? *Luxury Daily*, 12 jan. 2012; CAVE, Andrew. Bang & Olufsen Chief Pumps Up the Volume to Make Another Killing for Denmark. *The Telegraph*, 2 dez. 2012; GREEN, Jay. Where Designers Rule. *BusinessWeek*, 5 nov. 2007, p. 46-51; STEINBORN, Deborah. Talking about Design. *Wall Street Journal*, 23 jun. 2008, p. R6; <www.bang-olufsen.com>; note-se a substituição de BeoLab 8000 por BeoLab 8002 in 2010.
35. ROBERTS, Andrew. Louis Vuitton Tops Hermes as World's Most Valuable Luxury Brand. *Bloomberg Businessweek*, 21 maio 2012.
36. TOCHTERMAN, Thomas; DAURIZ, Linda. Luxury Lifestyle: Business Beyond Buzzwords. *McKinsey white paper report*. <www.mckinsey.com>, jun. 2012. Para efeitos de recessão em bens de luxo, veja KAMAKURA, Wagner A.; DU, Rex Yuxing. How Economic Contractions and Expansions Affect Expenditure Patterns. *Journal of Consumer Research*, 39, ago. 2012, p. 229-247.
37. VOLANDE, Stellene. The Secret to Hermes's Success. *Departures*, nov./dez. 2009, p. 110-112; HORYN, Cathy. Why So Stodgy, Prada.com? *New York Times*, 30 dez. 2009.
38. CARR, Tricia. Sub-Zero Pushes Products via Digital Quiz. *Luxury Daily*, 4 abr. 2012; Creative Campaigns from Massage Envy, Sub-Zero and Hoveround. *Direct Marketing News*, 17 maio 2010; BULIK, Beth Snyder. Sub-Zero Keeps Its Cool in a Value-Obsessed Economy. *Advertising Age*, 25 maio 2009, p. 14.
39. Patron Tequila Picks Up Steam, Heads toward 2M Cases. *Shanken News Daily*, 12 abr. 2012; BEHRMAN, Elizabeth. Staying Ahead, On and Off the Track. *Tampa Bay Times*, 9 mar. 2012; Palmeri, Christopher. The Barroom Brawl over Patron. *BusinessWeek*, 17 set. 2007, p. 72.
40. ADAMS, Ariel. Montblanc on How to Be a Luxury Brand for Many. *Forbes*, 14 mar. 2013; PAPPAS, Lorna. Montblanc CEO Shares Pricing and Brand Marketing Insights. *Retail Touchpoints*, 19 out. 2012; KAMEN, Ken. Investors Should Take a Page from Montblanc's Successful Strategy. *Forbes*, 20 dez. 2011.
41. REYNEKE, Mignon; SOROKACOVA, Alexandra; PITT, Leyland. Managing Brands in Times of Economic Downturn: How Do Luxury Brands Fare? *Journal of Brand Management* 19, abr. 2012, p. 457-466.
42. BINKLEY, Christina. Like Our Sunglasses? Try Our Vodka! Brand Extensions Get Weirder, Risking Customer Confusion. *Wall Street Journal*, 8 nov. 2007.
43. Luxury Habits Mature in China. *Warc.com*, 21 dez. 2012; China Becomes Biggest Luxury Market. *Warc.com*, 17 dez. 2012.
44. ROBERTS, Andrew. Building Luxury Brand Loyalty via Exclusive Experiences. *Businessweek*, 31 jan. 2013.
45. BERK, Brett. Extreme Test Drive. *Bloomberg Businessweek*, 14 maio 2012; <www.porsche.com/usa/eventsandracing/sportdriving-school>. Acesso em: 2 jun. 2014.
46. Luxury Brands Fall Short on the Web. *Warc.com*, 21 jan. 2013; Gucci Sees Mobile Success. *Warc.com*, 12 mar. 2013; Fashion Giants Fail on Digital in China. *Warc.com*, 22 mar. 2013; Luxury Apps Fall Short. *Warc.com*, 21 fev. 2013.
47. ZMUDA, Natalie. How the Recession Changed the Luxury-Advertising Landscape. *Advertising Age*, 25 abr. 2011.
48. Levi's Introduces New Waste-Less Jean Using Recycled Materials. *Daily News*, 21 ago. 2013; WEBB, Flemmich. Rubbish Jeans: How Levi's Is Turning Plastic into Fashion. *The Guardian*, 18 abr. 2013; WEISBAUM, Herb. Would You Wear These? Jeans Made from Recycled Plastic Bottles. *Today*, 13 mar. 2013; BERFIELD, Susan. Levi's Has a New Color for Blue Jeans: Green. *Bloomberg Businessweek*, 18 out. 2012.
49. Para vantagens de marca de um sistema de produto, veja RAHINEL, Ryan; REDDEN, Joseph P. Brands as Product Coordinators: Matching Brands Make Joint Consumption Experiences More Enjoyable. *Journal of Consumer Research* 39, abr. 2013, p. 1290-1299.
50. Na realidade, a linha de produtos da Tide é mais extensa e complexa. Existem nove produtos em pó, 17 líquidos, um removedor de manchas, um produto Tide to Go, um limpador de máquina de lavar roupas e nove acessórios.
51. ORHUN, A. Yesim. Optimal Product Line Design when Consumers Exhibit Choice Set-Dependent Preferences. *Marketing Science* 28, set./out. 2009, p. 868-886; BORDLEY, Robert. Determining the Appropriate Depth and Breadth of a Firm's Product Portfolio. *Journal of Marketing Research* 40, fev. 2003, p. 39-53; BOATWRIGHT, Peter; NUNES, Joseph C. Reducing Assortment: An Attribute-Based Approach. *Journal of Marketing* 65, jul. 2001, p. 50-63.
52. HAMILTON, Ryan; CHERNEV, Alexander. The Impact of Product Line Extensions and Consumer Goals on the Formation of Price Image. *Journal of Marketing Research* 47, fev. 2010, p. 51-62.
53. Adaptado de um *white paper* da Hamilton Consultants, 1. dez. 2000.
54. Esta ilustração é encontrada em SHAPIRO, Benson P. *Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line*. Cambridge: Marketing Science Institute, 1977, p. 3-5, 98-101.
55. HIGGINS, Tim. Mercedes Adds Coupe to U.S. C-Class Line in Bid to Top BMW: Cars. *Bloomberg.com*, 26 set. 2011.
56. SELA, Aner; BERGER, Jonah; LIU, Wendy. Variety, Vice and Virtue: How Assortment Size Influences Option Choice. *Journal of Consumer Research* 35, abr. 2009, p. 941-951; MÖGILNER, Cassie; RUDNICK, Tamar; IYENGAR, Sheena S. The Mere Categorization Effect: How the Presence of Categories Increases Choosers' Perceptions of Assortment Variety and Outcome Satisfaction. *Journal of Consumer Research* 35, ago. 2008, p. 202-215; GOURVILLE, John; SOMAN, Dilip. Overchoice and Assortment Type: When and Why Variety Backfires. *Marketing Science* 24, verão 2005, p. 382-395.
57. BYRON, Ellen. Tide Turns 'Basic' for P&G in Slump. *Wall Street Journal*, 6 ago. 2009; SEWELL, Dan. P&G Ends 'Tide Basic' Test, No Word on Plans. *Bloomberg Businessweek*, 23 jun. 2010.
58. HEATH, Timothy B.; DELVECCHIO, Devon; MCCARTHY, Michael S. The Asymmetric Effects of Extending Brands to Lower and Higher Quality. *Journal of Marketing* 75, jul. 2011, p. 3-20.
59. BMW Group Posts Highest Sales Ever in 2012. *PR Newswire*, 10 jan. 2013; TAYLOR III, Alex. Bavaria's Next Top Model. *Fortune*, 30 mar. 2009, p. 100-103; TAYLOR III, Alex. The Ultimate Fairly Inexpensive Driving Machine. *Fortune*, 1. nov. 2004, p. 130-140.



60. BRITT, Stuart Henderson. How Weber's Law Can Be Applied to Marketing. *Business Horizons*, fev. 1975, p. 21-29.
61. GORDON, Brett R. A Dynamic Model of Consumer Replacement Cycles in the PC Processor Industry. *Marketing Science* 28, set./out. 2009, p. 846-867; RAO, Raghunath Singh; NARASIMHAN, Om; JOHN, George. Understanding the Role of Trade-Ins in Durable Goods Markets: Theory and Evidence. *Marketing Science* 28, set./out. 2009, p. 950-967.
62. CENDROWSKI, Scott. Nike's New Marketing Mojo. *Fortune*, 13 fev. 2012.
63. KUMAR, Nirmalya. Kill a Brand, Keep a Customer. *Harvard Business Review*, dez. 2003, p. 86-95.
64. SLOOT, Laurens M.; FOK, Dennis; VERHOEF, Peter. The Short- and Long-Term Impact of an Assortment Reduction on Category Sales. *Journal of Marketing Research* 43, nov. 2006, p. 536-548.
65. MULLER, Joann. How Volkswagen Will Rule the World. *Forbes*, 17 abr. 2013; Volkswagen Brand Turnaround Drives Q1 Group Profits. *Reuters*, 29 abr. 2010; CREMER, Andreas. VW in 'Last Attempt' to Save Seat amid Spanish Crisis. *Bloomberg Businessweek*, 14 maio 2010; RADLER, George; KUBES, Jan; WOJNAR, Bohdan. Skoda Auto: From 'No-Class' to World-Class in One Decade. *Critical EYE* 15, jul. 2006.
66. ANDERSON, Eric T.; SIMESTER, Duncan I. Does Demand Fall when Customers Perceive That Prices Are Unfair? The Case of Premium Pricing for Large Sizes. *Marketing Science* 27, maio/jun. 2008, p. 492-500.
67. 2014 Subaru Outback Review. <www.edmunds.com>. Acesso em: 17 ago. 2013.
68. GIL, Ricard; HARTMANN, Wesley R. Empirical Analysis of Metering Price Discrimination: Evidence from Concession Sales at Movie Theaters. *Marketing Science* 28, nov./dez. 2009, p. 1046-1062.
69. MUNARRIZ, Rick Aristotle. Why Hewlett-Packard Will Never Be Great Again. *Daily Finance*, 8 ago. 2012; KELLEHER, Kevin. HP's Printer Problem. *Fortune*, 29 mar. 2012; GUGLIELMO, Hewlett-Packard Says Printer Business Is 'Healthy'. *Bloomberg News*, 22 dez. 2009; HP Annual Report 2008.
70. VENKATESH, R.; MAHAJAN, Vijay. The Design and Pricing of Bundles: A Review of Normative Guidelines and Practical Approaches. In: RAO, Vithala R. (ed.). *Handbook of Pricing Research in Marketing*. Northampton: Edward Elgar Publishing Company, 2009, p. 232-257.
71. BIER, Jerilyn Klein. Want to Make A Bundle? Try Bundling. *Automotive News*, 28 mar. 2012.
72. SOMAN, Dilip; GOURVILLE, John T. Transaction Decoupling: How Price Bundling Affects the Decision to Consume. *Journal of Marketing Research* 38, fev. 2001, p. 30-44; SUBRAMANIAM, Ramanathan; VENKATESH, R. Optimal Bundling Strategies in Multiobject Auctions of Complements or Substitutes. *Marketing Science* 28, mar./abr. 2009, p. 264-273.
73. ELBERSE, Anita. Bye-Bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels. *Journal of Marketing* 74, maio 2010, p. 107-123.
74. GEYLANI, Tansav; INMAN, J. Jeffrey; HOFSTEDE, Frenkel Ter. Image Reinforcement or Impairment: The Effects of Co-Branding on Attribute Uncertainty. *Marketing Science* 27, jul./ago. 2008, p. 730-744; LEBAR, Ed et al. Brand Equity Implications of Joint Branding Programs. *Journal of Advertising Research* 45, dez. 2005.
75. Baseado em parte em uma palestra de Nancy Bailey, Using Licensing to Build the Brand, *Brand Masters Conference*, 7 dez 2000.
76. KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar. *Ingredient Branding: Making the Invisible Visible*. Heidelberg: Springer-Verlag, 2011.
77. GRAJ, Intel, Gore-Tex and Eastman: The Provenance of Ingredient Branding. *Forbes*, 10 jul. 2013; JAYARAJ, Anil. Solving Ingredient Branding Puzzle. *Business Standard*, 13 ago. 2012.
78. Facts and Figures. <www.vibram.com>. Acesso em: 17 ago. 2013.
79. DESAI, Kalpesh Kaushik; KELLER, Kevin Lane. The Effects of Brand Expansions and Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility. *Journal of Marketing* 66, jan. 2002, p. 73-93.
80. BISHOP, Martin. Finding Your Nemo: How to Survive the Dangerous Waters of Ingredient Branding. *Chief Executive*, 15 mar. 2010.
81. DuPont Receives Corporate Innovation Award, DuPont. <www.dupont.com>, 13 nov. 2009.
82. KELLER, Kevin Lane. *Strategic Brand Management*, 4. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2013. Veja também KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar. *B2B Brand Management*. Nova York: Springer, 2006.
83. New and Improved? *Consumer Reports*, set. 2013, p. 12-13.
84. FOX, Howard. The Secret Language of Colour. *Brands & Branding*, out. 2010, p. 48-50. Veja também LABRECQUE, Lauren; MILNE, George. Exciting Red and Competent Blue: The Importance of Color in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 40, set. 2012, p. 711-727; HYNES, Niki. Colour and Meaning in Corporate Logos: An Empirical Study. *Journal of Brand Management* 16, jul./ago. 2009, p. 545-555.
85. ELLIOTT, Stuart. Tropicana Discovers Some Buyers Are Passionate about Packaging. *New York Times*, 23 fev. 2009; TISCHLER, Linda. Never Mind! Pepsi Pulls Much-Loathed Tropicana Packaging. *Fast Company*, 23 fev. 2009; ZMUDA, Natalie. Tropicana Line's Sales Plunge 20% Post-Rebranding. *Advertising Age*, 2 abr. 2009; HEIN, Kenneth. Tropicana Squeezes Out Fresh Design with a Peel. *Brandweek*, 19 jan. 2009, p. 30.
86. PFLUEGER, John. How Dell Turned Bamboo and Mushrooms into Environmental-Friendly Packaging. *MIT Sloan Management Review*, 17 jul. 2012; LENNON, Caroline. 5 Companies Producing Products with Eco-Friendly Packaging. *One Green Planet*, 2 abr. 2013.
87. SKIDMORE, Sarah. SunChips Biodegradable Bag Made Quieter for Critics. *Huffington Post*, 24 fev. 2011; HOROVITZ, Bruce. Frito-Lay Sends Noisy, 'Green' SunChips Bag to the Dump. *USA Today*, 5 out; 2010; VRANICA, Suzanne. Snack Attack: Chip Eaters Make Noise about a Crunchy Bag. *Wall Street Journal*, 18 ago. 2010.
88. KOZUP, John C.; CREYER, Elizabeth H.; BURTON, Scot. Making Healthful Food Choices: The Influence of Health Claims and Nutrition Information on Consumers' Evaluations of Packaged Food Products and Restaurant Menu Items. *Journal of Marketing* 67, abr. 2003, p. 19-34; BALASUBRAMANIAN, Siva K.; COLE, Catherine. Consumers' Search and Use of Nutrition Information: The Challenge and Promise of the Nutrition Labeling and Education Act. *Journal of Marketing* 66, jul. 2002, p. 112-127.
89. POULTER, Sean How Food Labels Can Mislead Shoppers about Fat Content. *Daily Mail*, 1. set. 2010. Para saber mais sobre o FDA, veja Guidance for Industry: A Food Labeling Guide, <www.fda.gov/food/GuidanceRegulation>, out. 2009.
90. BERNER, Robert. Watch Out, Best Buy and Circuit City. *BusinessWeek*, 21 nov. 2005, p. 46-48.
91. CHEN, Tao; KALRA, Ajay; SUN, Baohung. Why Do Consumers Buy Extended Service Contracts. *Journal of Consumer Research* 36, dez. 2009, p. 611-623.
92. SERRES, Chris. More Electronics Buyers Skip Extended Warranties. *Minneapolis Star Tribune*, 14 jul. 2007. Para um estudo empírico, veja CHU, Junhong; CHINTAGUNTA, Pradeep K. Quantifying the Economic Value of Warranties in the U.S. Server Market. *Marketing Science* 28, jan./fev. 2009, p. 99-121.

## Capítulo 14

1. BERRY, Leonard L. *On Great Service: A Framework for Action*. Nova York: Free Press, 2006, bem como outros de seus textos.
2. ADAMS, John. How USAA Innovates Online Banking. *American Banker*, 1. set. 2012; ROHDE, David. In the Era of Greed, Meet America's Good Bank: USAA. *The Atlantic*, 27 jan. 2012; MCGREGOR, Jena. USAA's Battle Plan. *Bloomberg BusinessWeek*, 1. mar. 2010; Customer Service Champs. *BusinessWeek*, 5 mar. 2007; ENRIGHT, Allison. Serve Them Right. *Marketing News*, 1. maio 2006.
3. Employment by Major Industry Sector, 2000, 2010, and Projected 2020, *Bureau of Labor Statistics*. <www.bls.gov>, 1. fev. 2012.
4. Para um exame aprofundado da pesquisa acadêmica em serviços, veja RUST, Roland T.; CHUNG, Tuck Siang. *Marketing Models*



- of Service and Relationships. *Marketing Science* 25, nov./dez. 2006, p. 560-580; RUST, Roland T.; HUANG, Ming-Hui. *Service Marketing: Insights and Direction*, Fast Forward Series. Cambridge: Marketing Science Institute, 2011.
5. GASPARRO, Annie. A New Test for Panera's Pay-What-You-Can. *Wall Street Journal*, 4 jun. 2013; GUTMAN, Brandon. Panera Bread Doubles Digital Spend from Last Year. *Forbes*, 20 fev. 2013; ELLIOTT, Stuart. Selling Products by Selling Shared Values. *New York Times*, 13 fev. 2013; FOX, Ben. Panera Bread Net up 34% on Same Store Sales Growth. *Wall Street Journal*, 5 fev. 2013; KOWITT, Beth. A Founder's Bold Gamble on Panera. *Fortune*, 13 ago. 2012; ABELSON, Jenn. Bread and Circumstance. *Boston.com*, 14 fev. 2010; ROCKWOOD, Kate. Rising Dough. *Fast Company*, out. 2009, p. 69-71.
  6. ZEITHAML, Valarie A. How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services. In: DONNELLY, J.; GEORGE, W. R. (eds.). *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, 1981, p. 186-190.
  7. SUN, Jin; KEH, Hean Tat; LEE, Angela Y. The Effect of Attribute Alignability on Service Evaluation: The Moderating Role of Uncertainty. *Journal of Consumer Research* 39, dez. 2012, p. 831-847.
  8. After Recent Cruise Disasters, Carnival Tries to Right the Ship. *CBS News*, 3 set. 2013; TUTTLE, Brad. Four Months after the 'Poop Cruise', the Carnival Triumph Sails Again – and Is Sold Out. *Time*, 14 jun. 2013; ADAMSON, Allan; DEV, Chekitan. Can Carnival Recover from the Damage to Its Brand? *Marketing Daily*, 12 abr. 2013; Cruise Ship Fire Started with Leaking Fuel-Oil Line. *KTLA* 5, 19 fev. 2013; MUNGIN, Lateef; ALMASY, Steve. Crippled Cruise Ship Returns; Passengers Happy to Be Back. *CNN*, 15 fev. 2013.
  9. Para uma discussão de como a indefinição da linha que distingue produtos e serviços muda o significado dessa taxonomia, veja LOVELOCK, Christopher; GUMMESSON, Evert. Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research* 7, ago. 2004, p. 20-41; VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68, jan. 2004, p. 1-17.
  10. LEVITT, Theodore. Marketing Intangible Products and Product Intangibles. *Harvard Business Review*, maio/jun. 1981, p. 94-102; BERRY, Leonard L. Services Marketing Is Different. *Business*, maio/jun. 1980, p. 24-29.
  11. BOOMS, B. H.; BITNER, M. J. Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. In: DONNELLY, J.; GEORGE, W. R. (eds.). *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, 1981, p. 47-51.
  12. SCHMITT, *Customer Experience Management*. Nova York: John Wiley & Sons, 2003; SCHMITT, Bernd H.; ROGERS, David L.; VROTSOS, Karen. *There's No Business That's Not Show Business: Marketing in an Experience Culture*. Upper Saddle River: Prentice Hall Financial Times, 2004.
  13. Para resultados de pesquisas emergentes sobre os efeitos de criar separação de serviço por tempo e lugar, veja KEH, Hean Tat; PANG, Jun. Customer Reaction to Service Separation. *Journal of Marketing* 74, mar. 2010, p. 55-70.
  14. The Client: Larry Traxler and Dave Horton, Hilton. *Hospitality Style*, 15 nov. 2012; CAREY, David. Cleaning Up at Hilton. *The Deal Magazine*, 22 jul. 2011; Hilton Brand Unveils New Lobby Look. *National Real Estate Investor*, 19 abr. 2011; Princess Cruises, Hilton Hotels, Southwest Airlines, and Enterprise Rental Cars Rank Highest in Brand Equity by Category: 2010 Harris Poll EquiTrend Results. *Harris Interactive*, 23 mar. 2010.
  15. SLOTEGRAAF, Rebecca J.; INMAN, J. Jeffrey. Longitudinal Shifts in the Drivers of Satisfaction with Product Quality: The Role of Attribute Resolvability. *Journal of Marketing Research* 41, ago. 2004, p. 269-280.
  16. O material deste parágrafo baseia-se parcialmente em ZEITHAML, Valarie; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 6. ed. Nova York: McGraw-Hill, 2013, Capítulo 8.
  17. DEVINE, John; LAL, Shyam; ZEA, Michael. The Human Factor in Service Design. *McKinsey Quarterly*, jan. 2012; SHOSTACK, G. Lynn. Service Positioning through Structural Change. *Journal of Marketing* 51, jan. 1987, p. 34-43.
  18. MITTAL, Vikas; KAMAKURA, Wagner A.; GOVIND, Rahul. Geographical Patterns in Customer Service and Satisfaction: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing* 68, jul. 2004, p. 48-62.
  19. RAYPORT, Jeffrey F.; JAWORSKI, Bernard J.; KYUNG, Ellie J. Best Face Forward: Improving Companies' Service Interface with Customers. *Journal of Interactive Marketing* 19, outono 2005, p. 67-80; ANSARI, Assim; MELA, Carl F. E-Customization. *Journal of Marketing Research* 40, maio 2003, p. 131-145.
  20. SASSER, W. Earl. Match Supply and Demand in Service Industries. *Harvard Business Review*. nov./dez. 1976, p. 133-140.
  21. SHUGAN, Steven M.; XIE, Jinhong. Advance Selling for Services. *California Management Review* 46, primavera 2004, p. 37-54; BIYALOGORSKY, Eyal; GERSTNER, Eitan. Contingent Pricing to Reduce Price Risks. *Marketing Science* 23, inverno 2004, p. 146-155.
  22. GREENFELD, Karl Taro. Fast and Furious *Bloomberg Businessweek*, 9 maio 2011.
  23. FICKLING, David. Singapore Airlines' Competition Rises. *Bloomberg Businessweek*, 17 maio 2012; HERACLEOUS, Loizos; WIRTZ, Jochen. Singapore Airlines' Balancing Act. *Harvard Business Review*, jul./ago. 2010; WALLACE, James. Singapore Airlines Raises the Bar for Luxury Flying. *Seattle Post Intelligencer*, 18 jan. 2007; DOEBELE, Justin. The Engineer. *Forbes*, 9 jan. 2006, p. 122-124; <www.singaporeair.com>.
  24. ROE, David. Forrester's Customer Experience Index: The Good, The Bad and the Poor, <www.cmswire.com>, 17 jan. 2013; The Emerging Role of Social Customer Experience in Customer Care. *Lithium.com*, maio 2013; The State of Customer Experience, 2012, *white paper*, Forrester Research, Inc., 24 abr. 2012; BERNOFF, Josh. Numbers Show Marketing Value in Sustaining Good Customer Service. *Advertising Age*, 17 jan. 2011.
  25. CONNER, Cheryl. Why Every Organization Needs a Standard Response Time Policy. *Forbes*, 16 ago. 2013; CONNER, Cheryl. The 5 Ways Companies Mishandle Online Complaints. *Forbes*, 2 ago. 2013. Veja também VAN NOORT, Guda; WILLEMSEN, Lotte M. Online Damage Control: The Effects of Proactive versus Reactive Webcare Interventions in Consumer-Generated and Brand-Generated Platforms. *Journal of Interactive Marketing* 26, ago. 2012, p. 131-140.
  26. Butterball, LLC. *Hoover's Company Records*, 15 out. 2012; WARREN, Stephanie. Turkey 911! Butterball's Hotline Saves Your Thanksgiving. *Popular Mechanics*, 23 nov. 2011.
  27. SULLIVAN, Elisabeth. Happy Endings Lead to Happy Returns. *Marketing News*, 30 out. 2009, p. 20.
  28. How to Provide Customer Self-Service Online. *Inc.* Acesso em: 17 ago. 2012; HOPEWELL, Nikki. Moyer Is Committed to Delivering a Comcastic Experience. *Marketing News*, 15 out. 2008, p. 28-30.
  29. <https://twitter.com/DeltaAssist>; Delta Airlines Tracks the Pulse of Its Customers, Responds with Twitter. *Ragan's PR Daily*, 2012; Delta Assist Brings Airline Customer Service to Facebook. *SimpliFlying.com*, 14 mar. 2011; The Stevie Awards for Sales & Customer Service. *Stevieawards.com*, 2013.
  30. DIXON, Matthew; FREEMAN, Karen; TOMAN, Nicholas. Stop Trying to Delight Your Customers. *Harvard Business Review*, jul./ago. 2010, p. 116-122.
  31. YIM, Chi Kin (Bennett); CHAN, Kimmy Wa; LAM, Simon S. K. Do Customers and Employees Enjoy Service Participation? Synergistic Effects of Self- and Other-Efficacy. *Journal of Marketing* 76, nov. 2012, p. 121-140; MA, Zhenfeng; DUBE, Laurette. Process and Outcome Interdependency in Frontline Service Encounters. *Journal of Marketing* 75, maio 2011, p. 83-98; TAX, Stephen S.; COLGATE, Mark; BOWEN, David. How to Prevent Your Customers from Failing. *MIT Sloan Management Review*, primavera 2006, p. 30-38.
  32. CHAN, Kimmy Wa; YIM, Chi Kin (Bennett); LAM, Simon S. K. Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures. *Journal of Marketing* 74, maio 2010, p. 48-64.

33. ZEITHAML, Valarie; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 6. ed. NovaYork: McGraw-Hill, 2013.
34. CHEN, Rachel R.; GERSTNER, Eitan; YANG, Yinghui (Catherine). Customer Bill of Rights Under No-Fault Service Failure: Confinement and Compensation. *Marketing Science* 31, jan./fev. 2012, p. 157-171; SANSERINO, Michael; TUNA, Cari. Companies Strive Harder to Please Customers. *Wall Street Journal*, 27 jul. 2009, p. B4.
35. HESKETT, James L.; SASSER JR., W. Earl; WHEELER, Joe. *Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press, 2008.
36. DONOVAN, D. Todd; BROWN, Tom J.; MOWEN, John C. Internal Benefits of Service Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing* 68, jan. 2004, p. 128-146.
37. HEATH, Dan; HEATH, Chip. I Love You. Now What? *Fast Company*, out. 2008, p. 95-96.
38. HESSEL, Evan. Kung Pao Chicken for the Soul. *Forbes*, 21 abr. 2008, p. 106-107.
39. HOLLENDER, Jeffrey. Lessons We Can All Learn from Zappos CEO Tony Hsieh. *The Guardian*, 14 mar. 2013; MORRIS, Tricia. Using Metrics to Create a Zappos-Like Customer Service Culture. *Parature*, 13 nov. 2012; PASCUAL, Mig. Zappos: 5 Out-of-the-Box Ideas for Keeping Employees Engaged. *U.S. News*, 30 out. 2012; COSTER, Helen. A Step Ahead. *Forbes*, 2 jun. 2008, p. 78-80; ANDRUSS, Paula. Delivering Wow through Service. *Marketing News*, 15 out. 2008, p. 10; O'BRIEN, Jeffrey M. Zappos Knows How to Kick It. *Fortune*, 2 fev. 2009, p. 55-60; MORRISSEY, Brian. Amazon to Buy Zappos. *Adweek*, 22 jul. 2009; PALMERI, Christopher. Now for Sale, the Zappos Culture. *Bloomberg BusinessWeek*, 11 jan. 2010, p. 57.
40. FREI, Frances X. The Four Things a Service Business Must Get Right. *Harvard Business Review*, abr. 2008, p. 70-80.
41. GRONROOS, Christian. A Service-Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing* 18, 1984, p. 36-44.
42. MARINOVA, Detelina; YE, Jun; SINGH, Jagdip. Do Frontline Mechanisms Matter? Impact of Quality and Productivity Orientations on Unit Revenue, Efficiency, and Customer Satisfaction. *Journal of Marketing* 72, mar. 2008, p. 28-45.
43. GRONROOS, Christian. A Service-Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing* 18, 1984, p. 36-44.
44. DE JONG, Ad; DE RUYTER, Ko; LEMMINK, Jos. Antecedents and Consequences of the Service Climate in Boundary-Spanning Self-Managing Service Teams. *Journal of Marketing* 68, abr. 2004, p. 18-35; HARTLINE, Michael D.; FERRELL, O. C. The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing* 60, out. 1996, p. 52-70; HOMBURG, Christian; WIESEKE, Jan; BORNEMANN, Torsten. Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge. *Journal of Marketing* 73, jul. 2009, p. 64-81; YIM, Chi Kin (Bennett); TSE, David K.; CHAN, Kimmy Wa. Strengthening Customer Loyalty through Intimacy and Passion: Roles of Customer-Firm Affection and Customer-Staff Relationships. *Journal of Marketing Research* 45, dez. 2008, p. 741-756.
45. Charles Schwab Launches Brokerage and Schwab Bank Mobile Deposit for iPad. *Markets.nytimes.com*, 11 set. 2011; PRASSO, Sheridan. Charles Schwab's Money Moves. *Fortune*, 13 jun. 2011; MORRIS, Betsy. Chuck Schwab Is Worried about the Small Investor. Does That Mean We Should Be Worried Too? *Bloomberg Businessweek*, 31 maio 2010; MARKEY, Rob; REICHHELD, Fred; DULLWEBER, Andreas. Closing the Customer Feedback Loop. *Harvard Business Review*, dez. 2009, p. 43-47.
46. BALDWIN, William. Who Needs Bank Branches? *Forbes*, 22 ago. 2011.
47. SANSERINO, Michael; TUNA, Cari. Companies Strive Harder to Please Customers. *Wall Street Journal*, 27 jul. 2009, p. B4.
48. MCGREGOR, Jena. When Service Means Survival. *BusinessWeek*, 2 mar. 2009, p. 26-30.
49. RUST, Roland T.; HUANG, Ming-Hui. Optimizing Service Productivity. *Journal of Marketing* 76, mar. 2012, p. 47-66.
50. FERRELL, Linda; FERRELL, O.C. Redirecting Direct Selling: High-touch Embraces High-tech. *Business Horizons* 55, maio 2012, p. 273-281.
51. GREEN, Heather. How Amazon Aims to Keep You Clicking. *BusinessWeek*, 2 mar. 2009, p. 34-40.
52. ENRIGHT, Allison. Live Chat Use Is on the Rise, Survey Says. *Internet Retailer*, 10 maio 2011.
53. JONES, Gregory. Jim Weddle Is Positioning Edward Jones to Be the Top of Mind Choice. *Smart Business*, 31 maio 2013; <www.edward-jones.com/en\_US/different/index.html>. Acesso em: 2 jun. 2014; MCGREGOR, Jena. Customer Service Champs. *BusinessWeek*, 5 mar. 2007, p. 52-64.
54. HAGEN, Paul. The Rise of the Chief Customer Officer. *Forbes*, 16 fev. 2011.
55. KAPNER, Suzanne. Citi Won't Sleep on Customer Tweets. *Wall Street Journal*, 4 out. 2012.
56. MCGREGOR, Jena. When Service Means Survival. *BusinessWeek*, 2 mar. 2009, p. 26-30.
57. MARTILLA, John A.; JAMES, John C. Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing* 41, jan. 1977, p. 77-79.
58. DOUGHERTY, Dave; MURTHY, Ajay. What Service Customers Really Want. *Harvard Business Review*, set. 2009, p. 22; por um ponto de vista antagônico, veja KASABOV, Edward. The Compliant Customer. *MIT Sloan Management Review*. primavera 2010, p. 18-19.
59. BLODGETT, Jeffrey G.; ANDERSON, Ronald D. A Bayesian Network Model of the Customer Complaint Process. *Journal of Service Research* 2, maio 2000, p. 321-338.
60. SCHEPERS, Jeroen; FALK, Tomas; DE RUYTER, Ko; DE JONG, Ad; HAMMERSCHMIDT, Maik. Principles and Principals: Do Customer Stewardship and Agency Control Compete or Complement when Shaping Frontline Employee Behavior? *Journal of Marketing* 76, nov. 2012, p. 1-20; MAXHAM III, James G.; NETEMEYER, Richard G. Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling. *Journal of Marketing* 67, jan. 2003, p. 46-62; SINGH, Jagdip. Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations. *Journal of Marketing* 64, abr. 2000, p. 15-34.
61. TAX, Stephen S.; BROWN, Stephen W.; CHANDRASHEKARAN, Murali. Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 62, abr. 1998, p. 60-76.
62. TUTTLE, Brad. One Airline That Stubbornly Refuses to Pile on the Fees (for Now). *Time*, 7 maio 2013; ROONEY, Jennifer. Southwest Airlines CMO Kevin Krone Explains What's Behind the New Grown-Up Ads. *Forbes*, 22 abr. 2013; TUTTLE, Brad. Southwest Airlines: We're Not Really about Cheap Flights Anymore. *Time*, 26 mar. 2013; WHELAN, David. All Grown Up. *Forbes*, 18 jul. 2011. TRACY, Dan. JetBlue Revives Plans for Trainee Hotel at Orlando Airport. *Orlando Sentinel*, 19 ago. 2013; BACHMAN, Justin. How JetBlue Aims to Grab Some High-Dollar Traffic. *Bloomberg*, 13 jun. 2013; FARZAD, Robin; BACHMAN, Justin. Once High-Flying, JetBlue Returns to Earth. *Bloomberg Businessweek*, 5 abr. 2012.
63. SHIDLER, Lisa. John Bogle Tells the Morningstar Crowd Just Why the Vanguard Group Has a Problem. *Riabiz.com*, 14 jun. 2013; SCHURENBERG, Eric. How I Did It: John Bogle of the Vanguard Group. *Inc*, 25 set. 2012.
64. TURCOTTE, Sarah. Rousing Hotel Retail. *Fast Company*, dez. 2012/jan. 2013, p. 50; DEACETIS, Joseph. Seaside Luxe: Branding the Retail Space to Fit a Resort's Cientele. *Forbes*, 17 maio 2012.
65. HEMPEL, Jessi. Salesforce Hits Its Stride. *Fortune*, 2 mar. 2009, p. 29-32.
66. BERRY, Leonard; SHANKAR, Venkatesh; PARISH, Janet Turner; CADWALLADER, Susan; DOTZEL, Thomas. Creating New Markets through Service Innovation. *Sloan Management Review* 47, inverno 2006, p. 56-63.

- 67.** ENG, Dinah. The Rise of Cirque du Soleil. *Fortune*, 7 nov. 2011, p. 39-42; KRANTZ, Matt. Tinseltown Gets Glitzy New Star. *USA Today*, 24 ago. 2009; TISCHLER, Linda. Join the Circus. *Fast Company*, jul. 2005, p. 53-58; Cirque du Soleil. *America's Greatest Brands* 3, 2004; KEIGHLEY, Geoff. The Factory. *Business 2.0*, fev. 2004, p. 102; RUSCH, Robin D. Cirque du Soleil Phantasmagoria Contorts. *Brandchannel.com*, 1. dez. 2003.
- 68.** DOTZEL, Thomas; SHANKAR, Venkatesh; BERRY, Leonard L. Service Innovativeness and Firm Value. *Journal of Marketing Research* 50, abr. 2013, p. 259-276.
- 69.** YU, Roger. Sheraton Has Designs on Fresh Look. *USA Today*, 26 ago. 2008, p. 4B.
- 70.** UPBIN, Bruce. Why Hipmunk Is the World's Best Travel Site. *Forbes*, 29 jun. 2012; O'BRIEN, Luke. Travel Search Gets Hip (Again). *Fast Company*, mar. 2011, p. 40; GERON, Tomio. Priceline Buying Travel Site Kayak for \$1.8 Billion. *Forbes*, 8 nov. 2012; COLVIN, Geoff. Kayak Takes on the Big Dogs. *Fortune*, 27 set. 2012; DE LA MERCED, Michael J. For Kayak Founders, Winding Journey to an I.P.O. Ends. *New York Times*, 20 jul. 2012.
- 71.** MinuteClinic Opens Its First Walk-in Medical Clinics Inside CVS/Pharmacy Stores in Cincinnati and Dayton. *PRNewswire*, 4 out. 2012; BANJO, Shelly. Wal-Mart's New Health Push. *Wall Street Journal*, 23 ago. 2012; WEST, Peter. Retail Medical Clinics Offer Quality Care: Study. *HealthDay*, 31 ago. 2009; MCGIRT, Ellen. Fast Food Medicine. *Fast Company*, set. 2007, p. 37-38.
- 72.** SHARKEY, Joe. Clearing Skies for Private Jets. *New York Times*, 20 ago. 2012; DEALBOOK, Berkshire Hathaway's NetJets to Buy Marquis Jet. *New York Times*, 4 nov. 2010; Kenny Dichter: A Big Idea Takes Off, Special Advertising Supplement, CIT Behind the Business. *Condé Nast Portfolio*, set. 2007.
- 73.** CASSERLY, Meghan. Blow Out. *Forbes*, 19 nov. 2012, p. 66-70; ANDERS, George. What Is Reddit Worth? *Forbes*, 19 nov. 2012, p. 56-60; LEIBER, Nick. Elderly Care, A Click Away. *Bloomberg Businessweek*, 29 out. 2012.
- 74.** SAVITZ, Eric. Can Ticketmaster CEO Nathan Hubbard Fix the Ticket Market. *Forbes*, 18 fev. 2011.
- 75.** KLAASEN, Abbey. How Wells Fargo Has Evolved Its Marketing to Fit a Larger Footprint. *Ad Age*, 20 ago. 2013; COLVIN, Geoff. Wells Fargo CEO: Why Americans Are Saving So Much. *Fortune*, 26 nov. 2012; DENNING, Steve. Does Wells Fargo Practice Radical Management? *Forbes*, 30 jan. 2012.
- 76.** KEAVENEY, Susan M. Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study. *Journal of Marketing* 59, abr. 1995, p. 71-82.
- 77.** DOUGHERTY, Dave; MURTHY, Ajay. What Service Customers Really Want. *Harvard Business Review*, set. 2009, p. 22.
- 78.** RUST, Roland T.; OLIVER, Richard L. Should We Delight the Customer? *Journal of the Academy of Marketing Science* 28, dez. 2000, p. 86-94.
- 79.** American Express Ranks Highest in Customer Service for the Seventh Consecutive Year. *Business Wire*, 22 ago. 2013; ELLIS, Blake. America's Favorite Credit Card. *Fortune*, 22 ago. 2013; COLVIN, Geoff. How Can American Express Help You? *Fortune*, 30 abr. 2012; 100 Best Companies to Work For. *Fortune*, 2012.
- 80.** PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 49, outono 1985, p. 41-50. Veja também BRADY, Michael K.; CRONIN JR., J. Joseph. Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality. *Journal of Marketing* 65, jul. 2001, p. 34-49.
- 81.** BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. *Marketing Services: Competing through Quality*. Nova York: Free Press, 1991, p. 16.
- 82.** PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, p. 41-50.
- 83.** BOULDING, William; KALRA, Ajay; STAELIN, Richard; ZEITHAML, Valarie A. A Dynamic Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. *Journal of Marketing Research* 30, fev. 1993, p. 7-27.
- 84.** RUST, Roland T.; CHUNG, Tuck Siang. Marketing Models of Service and Relationships. *Marketing Science* 25, nov./dez. 2006, p. 560-580; LEMON, Katherine N.; WHITE, Tiffany Barnett; WINER, Russell S. Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision. *Journal of Marketing* 66, jan.2002, p. 1-14.
- 85.** GRAYSON, Kent; AMBLER, Tim. The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services. *Journal of Marketing Research* 36, fev. 1999, p. 132-141.
- 86.** BERRY, Leonard L.; SEIDERS, Kathleen; GREWAL, Dhruv. Understanding Service Convenience. *Journal of Marketing* 66, jul. 2002, p. 1-17.
- 87.** NASSAUER, Sarah. Chili's to Install Tabletop Computer Screens. *Wall Street Journal*, 15 set. 2013.
- 88.** TURCOTTE, Sarah. The Wait Is Over. *Fast Company*, set. 2012.
- 89.** COLAO, J. J. Last Man Sitting. *Forbes*, 18 nov. 2013, p. 88; GEREN, Tomio. Facebook Moves into Local Commerce with OpenTable Restaurant Bookings. *Forbes*, 12 ago. 2013; CHEN, Brian X. OpenTable Begins Testing Mobile Payments. *New York Times*, 30 jul. 2013; CHEN, Brian X. OpenTable to Acquire Foodspotting for \$10 Million. *New York Times*, 29 jan. 2013; MURPHY, Richard McGill. Your Table Is Waiting at OpenTable. *Fortune*, 3 out. 2012.
- 90.** Help Yourself. *Economist*, 2 jul. 2009, p. 62-63.
- 91.** Comcast Gets By without Providing Customer Service. *SBWire*, 12 ago. 2013; BASULTO, Dominic. Can Silicon Valley Re-Invent Customer Service. *The Washington Post*, 19 abr. 2013.
- 92.** RAYPORT, Jeffrey F.; JAWORSKI, Bernard J. *Best Face Forward*. Boston: Harvard Business School Press, 2005; RAYPORT, Jeffrey F.; JAWORSKI, Bernard J.; KYUNG, Ellie J. *Best Face Forward. Journal of Interactive Marketing* 19, outono 2005, p. 67-80; RAYPORT, Jeffrey F.; JAWORSKI, Bernard J. *Best Face Forward. Harvard Business Review*, dez. 2004, p. 47-58.
- 93.** MEUTER, Matthew L.; BITNER, Mary Jo; OSTROM, Amy L.; BROWN, Stephen W. Choosing among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies. *Journal of Marketing* 69, abr. 2005, p. 61-83.
- 94.** URBINA, Ian. Your Train Will Be Late She Says Cheerily. *New York Times*, 24 nov. 2004.
- 95.** SHANKAR, Venkatesh; BERRY, Leonard L.; DOTZEL, Thomas. A Practical Guide to Combining Products and Services. *Harvard Business Review*, nov. 2009, p. 94-99.
- 96.** FANG, Eric; PALMATIER, Robert W.; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M. Effect of Service Transition Strategies on Firm Value. *Journal of Marketing* 72, set. 2008, p. 1-14.
- 97.** VANDENBOSCH, Mark; DAWAR, Niraj. Beyond Better Products: Capturing Value in Customer Interactions. *MIT Sloan Management Review* 43, verão 2002, p. 35-42.
- 98.** AUGUSTE, Byron G.; HARMON, Eric P.; PANDIT, Vivek. The Right Service Strategies for Product Companies. *McKinsey Quarterly* 1, 2006, p. 41-51.
- 99.** CHALLAGALLA, Goutam; VENKATESH, R.; KOHLI, Ajay K. Proactive Postsales Service: When and Why Does It Pay Off? *Journal of Marketing* 73, mar. 2009, p. 70-87.

## Capítulo 15

- MULLER, Joann. OnStar Mirror: When Only a Human Will Do. *Forbes*, 3 maio 2012; OnStar FMV: Bringing OnStar to Non-GM Vehicles. <www.AolAutos.com>, 4 set. 2012; KIM, Carrie, Testing OnStar's Add-on Kit. *Chicago Tribune*, 19 out. 2011; POGUE, David. OnStar for All Who Have the Wherewithal. *New York Times*, 31 ago. 2011.
- Para análises acadêmicas, veja HAUSER, John R.; TELLIS, Gerald; GRIFFIN, Abbie. Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science. *Marketing Science* 25, nov./dez. 2006, p. 687-717; DAHAN, Ely; HAUSER, John R. Product Development: Managing a Dispersed Process. In: WEITZ, Bart; WENSLEY, Robin (eds.). *Handbook of Marketing*. Londres: Sage, 2002, p. 179-222;



- JAIN, Dipak. Managing New-Product Development for Strategic Competitive Advantage. In: IACOBUCCI, Dawn (ed.). *Kellogg on Marketing*. Nova York: Wiley, 2001, p. 130-148; para um panorama das diferentes abordagens setoriais, veja ROTHARMEL, Frank T.; HESS, Andrew M. Innovation Strategies Combined. *MIT Sloan Management Review*, primavera 2010, p. 13-15. Veja também CRAWFORD, Merle; DI BENEDETTO, Anthony. *New Products Management*, 10. ed. Nova York: McGraw-Hill, 2011.
3. Brands A-Z, Nestle. <www.nestle.com>. Acesso em: 3 fev. 2013.
  4. SANDERUDE, Scott. Growth from Harvesting the Sky: The \$200 Million Challenge, palestra na Marketing Science Institute Conference: New Frontiers for Growth, Boston, abr. 2005.
  5. CARSON, Stephen J. When to Give Up Control of Outsourced New-Product Development. *Journal of Marketing* 71, jan. 2007, p. 49-66.
  6. 2013 Best New Product Awards—Shopping List. <www.betterhomes-andgardens.com>. Acesso em: 3 fev. 2013.
  7. Para uma discussão acadêmica sobre os efeitos da introdução de novos produtos nos mercados, veja VAN HEERDE, Harald J.; MELA, Carl F.; MANCHANDA, Puneet. The Dynamic Effect of Innovation on Market Structure. *Journal of Marketing Research* 41, maio 2004, p. 166-183; e para um contraste com novos produtos radicalmente diferentes, veja ABOULNASR, Khaled; NARASIMHAN, Om; BLAIR, Edward; CHANDY, Rajesh. Competitive Response to Radical Product Innovations. *Journal of Marketing* 72, maio 2008, p. 94-110.
  8. CARR, Austin. Nike: The No. 1 Most Innovative Company of 2013. *Fast Company*, fev. 2013.
  9. Enabling Multifaceted Innovation. *IBM Global Business Services*. <www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-6310-executivebrief-enabling-multifaceted.pdf>, 2006.
  10. DOTZEL, Thomas; SHANKAR, Venkatesh; BERRY, Leonard L. Service Innovativeness and Firm Value. *Journal of Marketing Research* 50, abr. 2013, p. 259-276; BARONE, Michael J.; JEWELL, Robert D. The Innovator's License: A Latitude to Deviate from Category Norms. *Journal of Marketing* 77, jan. 2013, p. 120-134; MOORMAN, Christine; WIES, Simone; MIZIK, Natalie; SPENCER, Fredrika J. Firm Innovation and the Ratchet Effect among Consumer Packaged Goods Firms. *Marketing Science* 31, nov./dez. 2012, p. 934-951; GIELENS, Katrijn. New Products: The Antidote to Private Label Growth? *Journal of Marketing Research* 49, jun. 2012, p. 408-423; RUBERA, Gaia; KIRCA, Ahmet H. Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Marketing* 76, maio 2012, p. 130-147; SRINIVASAN, Shuba; PAUWELS, Koen; SILVA-RISSO, Jorge; HANSSENS, Dominique M. Product Innovations, Advertising and Stock Returns. *Journal of Marketing* 73, jan. 2009, p. 24-43; SORESCU, Alina B.; SPANJOL, Jelena. Innovation's Effect on Firm Value and Risk: Insights from Consumer Packaged Goods. *Journal of Marketing* 72, mar. 2008, p. 114-132; MIN, Sungwook ; KALWANI, Manohar U.; ROBINSON, William T. Market Pioneer and Early Follower Survival Risks: A Contingency Analysis of Really New versus Incrementally New Product-Markets. *Journal of Marketing* 70, jan. 2006, p. 15-33.
  11. YOON, Eddie; DEEKEN, Linda. Why It Pays to Be a Category Creator. *Harvard Business Review*, mar. 2013, p. 21-23.
  12. DISHMAN, Lydia. How Dr. Dre's Burgeoning Headphones Company Stays True to Its Bass-Thumping Roots. *Fast Company*, 13 set. 2012; DAS, Andrew; MARTIN, Andrew. Tuning Out Olympic Edict. *New York Times*, 1. ago. 2012; JANOWITZ, Neil. 50 Cent Remixes Beats by Dre with SMS Headphones. *Fast Company*, 19 mar. 2012; MARTIN, Andrew J. Headphones with Swagger (and Lots of Bass). *New York Times*, 19 nov. 2011.
  13. WUYTS, Stefan; DUTTA, Shantanu; STREMERSCHE, Stefan. Portfolios of Interfirm Agreements in Technology-Intensive Markets: Consequences for Innovation and Profitability. *Journal of Marketing* 68, abr. 2004, p. 88-100; RINDFLEISCH, Aric; MOORMAN, Christine. The Acquisition and Utilization of Information in New-Product Alliance: A Strength-of-Ties Perspective. *Journal of Marketing* 65, abr. 2001, p. 1-18. Veja também RAO, Raghunath Singh; CHANDY, Rajesh K.; PRABHU, Jaideep C. The Fruits of Legitimacy: Why Some New Ventures Gain More from Innovation than Others. *Journal of Marketing* 72, jul. 2008, p. 58-75.
  14. SETHI, Rajesh; IQBAL, Zafar; SETHI, Anju. Developing New-to-the-Firm Products: The Role of Micropolitical Strategies. *Journal of Marketing* 76, mar. 2012, p. 99-115; TELLIS, Gerard J.; PRABHU, Jaideep C.; CHANDY, Rajesh K. Radical Innovation across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. *Journal of Marketing* 73, jan. 2009, p. 3-23.
  15. LANDWEHR, Jan R.; WENTZEL, Daniel; HERRMANN, Andreas. Product Design for the Long Run: Consumer Responses to Typical and Atypical Designs at Different Stages of Exposure. *Journal of Marketing* 77, set. 2013, p. 92-107; JHANG, Ji Hoon; GRANT, Susan Jung; CAMPBELL, Margaret C. Get It? Got It. Good! Enhancing New Product Acceptance by Facilitating Resolution of Extreme Incongruity. *Journal of Marketing Research* 49, abr. 2012, p. 247-259; NOSEWORTHY, Theodore J.; TRUDEL, Remi. Looks Interesting, but What Does It Do? Evaluation of Incongruent Product Form Depends on Positioning. *Journal of Marketing Research* 48, dez. 2011, p. 1008-1019; MOREAU, C. Page; MARKMAN, Arthur B.; LEHMANN, Donald R. What Is It? Category Flexibility and Consumers' Response to Really New Products. *Journal of Consumer Research* 27, mar. 2001, p. 489-498.
  16. HOEFFLER, Steve. Measuring Preferences for Really New Products. *Journal of Marketing Research* 40, nov. 2003, p. 406-420; URBAN, Glen; WEINBERG, Bruce; HAUSER, John R. Pre-market Forecasting of Really New Products. *Journal of Marketing* 60, jan. 1996, p. 47-60.
  17. SOOD, Ashish; TELLIS, Gerard J. Technological Evolution and Radical Innovation. *Journal of Marketing* 69, jul. 2005, p. 152-168.
  18. Para mais discussão, veja MOHR, Jakki; SENGUPTA, Sanjit; SLATER, Stanley. *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, 3. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2010.
  19. BRINKMAN, Lillie-Beth. 5 Things Google Glass Has Taught Me about Beta Testing. *NewsOK*, 11 jul. 2013; Google Gets Deeper into Hardware with New Tablet, TV Gadget. *Reuters*, 24 jul. 2013; LAZAUSKAS, Joe. How Google Glass Could Transform Marketing and Business. *Forbes*, 24 jun. 2013; STONE, Brad. Inside the Moonshot Factory. *Bloomberg Businessweek*, 22 maio 2013; EPPS, Sarah Rotman. Project Glass: Google's Transparent Product Strategy Is Great Marketing, Too. *Forrester*, 4 mar. 2013; MORETTI, Marcus. Presenting: Google's 10 Worst Flops Ever. *Business Insider*, 27 jun. 2012; WOJCICKI, Susan. The Eight Pillars of Innovation. *Google*, jul. 2011.
  20. HAMM, Steve. Speed Demons. *BusinessWeek*, 27 mar. 2006, p. 69-76.
  21. PASSARIELLO, Christina. Brand New Bag: Louis Vuitton Tries Modern Methods on Factory Lines. *Wall Street Journal*, 9 out. 2006.
  22. BASS, Dina. Microsoft Tries to Pick Up the Pace. *Bloomberg Businessweek*, 1. jul. 2013.
  23. SAFIAN, Robert. Terry Kelly, the 'Un-CEO' of W. L. Gore, on How to Deal with Chaos: Grow Up. *Fast Company*, out. 2012; 100 Best Companies to Work For. <www.CNNmoney.com>, 6 fev. 2012; HAMEL, Gary. W. L. Gore: Lessons from a Management Revolutionary. *Wall Street Journal*, 18 mar. 2010; The World's Most Innovative Companies. *Fast Company*, mar. 2009.
  24. BROWN, Tim. *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, Nova York: HarperCollins, 2009.
  25. DREDGE, Stuart. Angry Birds Star Wars II to Launch for iOS, Android, and Windows Phone. *The Guardian*, 23 ago. 2013; LOCOCO, Edmond. Angry Birds Maker Rovio Expects Consumer to Drive Sales. *Bloomberg*, 8 maio 2013; MOLINA, Brett 'Angry Birds' Maker Rovio Sees Revenue Soar. *USA Today*, 3 abr. 2013; CHENG, Roger. Angry Birds and Rovio's Plans for World Domination. *CNET*, 18 dez. 2012; MCCORVEY, J. J. Rovio Takes Flight with 'Angry Birds' but Disney-Sized Success Still Up in the Air. *Fast Company*, 26 nov. 2012; EDWARDS, Cliff; GROVER, Ronald. Even Angry Birds Need an Agent. *Bloomberg Businessweek*, 30 maio 2011.
  26. CHRISTENSEN, Clayton M. *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*. Nova York: McGraw-Hill, 2008 e outros de seus livros.



27. DAHAN, Ely; HAUSER, John R. Product Development: Managing a Dispersed Process. In: WEITZ, Bart; WENSLEY, Robin (eds.). *Handbook of Marketing*. Londres: Sage, 2002, p. 179-222.
28. COOPER, Robert G.; KLEINSCHMIDT, Elko J. *New Products: The Key Factors in Success*. Chicago: American Marketing Association, 1990.
29. WONG, The Most Memorable Product Launches of 2010. *Forbes*, 3 dez. 2010; OGAMA, Susumu; PILLER, Frank T. Reducing the Risks of New-Product Development. *MIT Sloan Management Review* 47, inverno 2006, p. 65-71.
30. HAMM, Steve. Speed Demons. *BusinessWeek*, 27 mar. 2006, p. 69-76.
31. MCNICHOL, Tom. A Start-Up's Best Friend? Failure. *Business 2.0*, mar. 2007, p. 39-41.
32. BURTON, Thomas N. By Learning from Failures Lilly Keeps Drug Pipelines Full. *Wall Street Journal*, 21 abr. 2004.
33. VANCE, Ashlee. SAP Dials It Up to Warp Speed. *Bloomberg Businessweek*, 25 fev. 2013, p. 27-28; KANARACUS, Chris. SAP Retools Research Strategy around Internal Startups. *InfoWorld*, 5 dez. 2012; KWANG, Kevin. SAP Targets Startups to Widen Reach. *ZDnet.com*, 6 set. 2012; WILLIAMS, Alex. SAP Holding Startup Forums to Develop Ecosystem for HANA—The Company's First Ever Platform Play. *TechCrunch.com*, 25 ago. 2012.
34. ALEXANDER, Steve. Dyson Likes 'Wrong Thinking'. *Star Tribune*, 28 out. 2012; GARDINER, Dyson Airblade. *Dwell*, 10 mar. 2010; JANA, Reena. Dyson's Air Multiplier: Flaw as Function. *Bloomberg BusinessWeek*, 12 out. 2009.
35. HINDO, Brian. Rewiring Westinghouse. *BusinessWeek*, 19 maio 2008, p. 48-49.
36. MARTIN, Roger L. The Innovation Catalysts. *Harvard Business Review*, jun. 2011, p. 82-87.
37. WEINTRAUB, Arlene; TIRRELL, Meg. Eli Lilly's Drug Assembly Line. *Bloomberg Businessweek*, 8 mar. 2010.
38. Diageo Focuses on Innovation in Asia. *Warc.com*, 31 jul. 2013.
39. VANDERMEY, Anne. Dell Gets in Touch with Its Inner Entrepreneur. *Fortune*, 12 dez. 2011.
40. BESSANT, John; MOSLEIN, Kathrin; VON STAMM, Bettina. In Search of Innovation. *Wall Street Journal*, 22 mar. 2009.
41. SPENDER, J. C.; STRONG, Bruce. Who Has Innovative Ideas? Employees. *Wall Street Journal*, 14 jun. 2012.
42. TROY, Lisa C.; HIRUNYAWIPADA, Tanat; PASWAN, Audhesh K. Cross-Functional Integration and New Product Success: An Empirical Investigation of the Findings. *Journal of Marketing* 72, set. 2008, p. 132-146; SETHI, Rajesh; SMITH, Daniel C.; PARK, C. Whan. Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products. *Journal of Marketing Research* 38, fev. 2001, p. 73-85.
43. WALLACE, Amy. You Bring an Idea, and They'll Do the Rest. *New York Times*, 11 jun. 2011.
44. COLAO, J. J. Can a Crowdsourcing Invention Company Become the Best Retailer in the World? *Forbes*, 9 maio 2013.
45. SHERIDAN, Barrett. It's Getting Crowded in Here. *Newsweek*, 11 set. 2008.
46. COOPER, Robert G. *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*. Nova York: Perseus Publishing, 2001; veja também COOPER, Robert G. Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. *Business Horizons*, maio-jun. 1990, p. 44-54.
47. BARRETT, Richard. Tata Steel's Cutting Edge. *Metal Bulletin Weekly*, 13 ago. 2012.
48. DAHAN, Ely; HAUSER, John R. Product Development: Managing a Dispersed Process. In: WEITZ, Bart; WENSLEY, Robin (eds.). *Handbook of Marketing*. Londres: Sage, 2002, p. 179-222.
49. Uma abordagem alternativa para o processo de funil defende rocketing. Veja NICHOLS, David. *Return on Ideas*. West Sussex, UK: Wiley, 2007.
50. COOPER, Robert G. *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products*. Nova York: Perseus Books, 1998.
51. SETHI, Rajesh; IQBAL, Zafar. Stage-Gate Controls, Learning Failure, and Adverse Effect on Novel New Products. *Journal of Marketing* 72, jan. 2008, p. 118-134.
52. COOPER, Robert G. How Companies Are Reinventing Their Idea-to-Launch Methodologies. *Research Technology Management*, mar./abr. 2009, p. 47-57.
53. HAUSER, John; TELLIS, Gerard J.; GRIFFIN, Abbie. Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science. *Marketing Science* 25, nov./dez. 2006, p. 687-717.
54. How Marketers Approach Creativity, *Advertising Age*, 10 jun. 2013; ACOHIDO, Byron. Microsoft Cultures Creativity in Unique Lab. *USA Today*, 11 jul. 2007; JOACHIMSTHALER, Erich. *Hidden in Plain Sight: How to Find and Execute Your Company's Next Big Growth Strategy*. Boston: Harvard Business School Press, 2007; IM. Subin; WORKMAN JR., John P. Market Orientation, Creativity, and New-Product Performance in High-Technology Firms. *Journal of Marketing* 68, abr. 2004, p. 114-132.
55. MACHLIS, Sharon. Innovation and the 20% Solution. *Computerworld*, 2 fev. 2009.
56. The World's Fifty Most Innovative Companies, Special Report. *BusinessWeek*, 9 maio 2007.
57. CHAEY, Christina. LinkedIn Launches an Incubator to Turn Employees into Entrepreneurs. *Fast Company*, 7 dez. 2012.
58. OVERHOLT, Alison. American Idol: Accounting Edition. *Fortune*, 17 out. 2011.
59. KING, Andrew; LAKHANI, Karim R. Using Open Innovation to Identify the Best Ideas. *MIT Sloan Management Review*, outono 2013, p. 41-48; CUI, Anna S.; O'CONNOR, Gina. Alliance Portfolio Resource Diversity and Firm Innovation. *Journal of Marketing* 76, jul. 2012, p. 24-43; RAASSENS, Neomie; WUYTS, Stefan; GEYSKENS, Inge. The Market Valuation of Outsourcing New Product Development. *Journal of Marketing Research* 49, out. 2012, p. 682-695; CHESBROUGH, Henry. *Open Business Models: How to Thrive in the New- Innovation Landscape*. Boston: Harvard University Press, 2006; VON HIPPEL, Eric. *Democratizing Innovation*. Cambridge: MIT Press, 2005.
60. JOSHI, Ashwin W.; SHARMA, Sanjay. Customer Knowledge Development: Antecedents and Impact on New-Product Performance. *Journal of Marketing* 68, out. 2004, p. 47-59.
61. GRIFFIN, Abbie J.; HAUSER, John. The Voice of the Customer. *Marketing Science* 12, inverno 1993, p. 1-27. Veja também COVIELLO, Nicole E.; JOSEPH, Richard M. Creating Major Innovations with Customers: Insights from Small and Young Technology Firms. *Journal of Marketing* 76, nov. 2012, p. 87-104.
62. INADA, Miho. Tokyo Cafe Targets Trend Makers. *Wall Street Journal*, 24 ago. 2008.
63. WALLACE, Amy. Putting Customers in Charge Of Design. *New York Times*, 15 maio 2010.
64. MACCORMACK, Alan; MURRAY, Fiona; WAGNER, Erika. Spurring Innovations through Competitions. *MIT Sloan Management Review*, outono 2013, p. 25-32.
65. HOROVITZ, Bruce. Savvy Marketers Let Consumers Call the Shots. *USA Today*, 24 mar. 2011.
66. HOPKINS, Ben. Mobile Medical Platform MedM Wins Cisco I-Prize. *Rusbace.com*, 18 set. 2013; Companies Increasingly Use Crowdsourcing Strategically: Cisco's I-Prize. *Yannigroth.com*, 8 out. 2012; Cisco Announces Winner of Global I-Prize Innovation Competition, comunicado de imprensa. *Cisco.com*, 29 jun. 2010; JOURET, Guido. Inside Cisco's Search for the Next Big Idea. *Harvard Business Review*, set. 2009, p. 43-45; KAMENTZ, Anya. The Power of the Prize. *Fast Company*, maio 2008, p. 43-45; <[www.cisco.com/web/solutions/iprize/index.html](http://www.cisco.com/web/solutions/iprize/index.html)>. Acesso em: 2 jun. 2014.
67. SCHREIER, Martin; FUCHS, Christoph; DAHL, Darren W. The Innovation Effect of User Design: Exploring Consumers' Innovation Perceptions of Firms Selling Products Designed by Users. *Journal*

of Marketing 76, set. 2012, p. 18-32; SEYBOLD, Patricia. *Outside Innovation: How Your Customers Will Codesign Your Company's Future*. Nova York: Collins, 2006.

68. RAASCH, Christine; VON HIPPEL, Eric. Innovation Process Benefits: The Journey as Reward. *MIT Sloan Management Review*, outono 2013, p. 33-39; HOFFMAN, Donna L.; KOPALLE, Praveen K.; NOVAK, Thomas P. The 'Right' Consumers for Better Concepts: Identifying and Using Consumers High in Emergent Nature to Further Develop New Product Concepts. *Journal of Marketing Research* 47, out. 2010, p. 854-865; YLI-RENKO, Helena; JANAKIRAMAN, Ramkumar. How Customer Portfolio Affects New Product Development in Technology-Based Firms. *Journal of Marketing* 72, set. 2008, p. 131-148.
69. VON HIPPEL, Eric. *Democratizing Innovation*. Cambridge: MIT Press, 2005; MORRISON, Pamela D.; ROBERTS, John H.; MIDDLEY, David F. The Nature of Lead Users and Measurement of Leading Edge Status. *Research Policy* 33, 2004, p. 351-362.
70. HEINKE JR., John W.; ZHANG, Chun. Increasing Supplier-Driven Innovation. *MIT Sloan Management Review*, inverno 2010, p. 41-46; FANG, Eric (Er). Customer Participation and the Trade-Off Between New Product Innovativeness and Speed to Market. *Journal of Marketing* 72, jul. 2008, p. 90-104. Note-se que essa pesquisa mostra também que o envolvimento do cliente poderá retardar o processo de desenvolvimento, se for necessário um alto nível de interação e coordenação entre os estágios.
71. GOLDENBERG, Jacob; HOROWITZ, Ronu; LEVAV; MAZURSKY, David. Find Your Innovation Sweet Spot. *Harvard Business Review*, mar. 2003.
72. ZHOU, Kevin Zheng; YIM, Chi Kin (Bennett); TSE, David K. The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing* 69, abr. 2005, p. 42-60.
73. SKIBSTED, Jens Martin; HANSEN, Rasmus Bech. User-Led Innovation Can't Create Breakthroughs; Just Ask Apple and Ikea. *Fast Company*, 15 fev. 2011.
74. KAIN, Erik. Xbox One Vs. PS4: Why Sony Is Still the Best Choice for Gamers. *Forbes*, 25 jul. 2013; Sony's PS4 Has Fifty Percent Lead over Microsoft's Xbox One Says Survey, *PR Newswire*, 24 jul. 2013; SHERR, Ian. Sony Boosts Initial Internal Sales Estimates for its PlayStation 4. *Wall Street Journal*, 11 jun. 2013; STONE, Brad. Nintendo Wii to Add Netflix Service for Streaming Video. *New York Times*, 13 jan. 2010; TAUB, Eric A. Will Nothing Slow Wii? *New York Times Bits Blog*, 17 out. 2008; GAUDIOSI, John. How the Wii Is Creaming the Competition, *Business 2.0*, 25 abr. 2007; FACKLER, Martin. Putting the We Back in Wii. *New York Times*, 8 jun. 2007.
75. DAHL, Darren W.; MOREAU, Page. The Influence and Value of Analogical Thinking during New-Product Ideation. *Journal of Marketing Research* 39, fev. 2002, p. 47-60; MICHALKO, Michael. *Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius*. Berkeley, CA: Tem Speed Press, 1998; HIGGINS, James M. *101 Creative Problem-Solving Techniques*. Nova York: New Management, 1994.
76. BOYD, Drew; GOLDENBERG, Jacob. Think Inside the Box. *Wall Street Journal*, 14 jun. 2013; KOTLER, Philip; DE BES, Fernando Trias. *Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas*. Nova York: Wiley, 2003.
77. NBC Research, Friends. *Program Test Report*, 27 maio 1994; NBC's Failing Grade for Friends. *The Smoking Gun*, 10 maio 2004, <www.smokinggun.com>.
78. TOUBIA, Olivier; FLORES, Laurent. Adaptive Idea Screening Using Consumers. *Marketing Science* 26, maio/jun. 2007, p. 342-360.
79. ALEXANDER, David L.; LYNCH JR., John G.; WANG, Qing. As Time Goes By: Do Cold Feet Follow Warm Intentions for Really New Versus Incrementally New Products. *Journal of Marketing Research* 45, jun. 2008, p. 307-319; HOEFFLER, Steve. Measuring Preferences for Really New Products. *Journal of Marketing Research* 40, nov. 2003, p. 406-420.
80. ZHAO, Min; HOEFFLER, Steve; DAHL, Darren W. The Role of Imagination-Focused Visualization on New Product Evaluation. *Journal of Marketing Research* 46, fev. 2009, p. 46-55; CASTANO, Raquel; SUJAN, Mita; KACKER, Manish; SUJAN, Harish. Managing Customer Uncertainty in the Adoption of New Products: Temporal Distance and Mental Stimulation. *Journal of Marketing Research* 45, jun. 2008, p. 320-336; DAHL Darren W.; MOREAU, C. Page. The Influence and Value of Analogical Thinking during New-Product Ideation. *Journal of Marketing Research* 39, fev. 2002, p. 47-60; ROEHM, Michelle L.; STERNTHAL, Brian. The Moderating Effect of Knowledge and Resources on the Persuasive Impact of Analogies. *Journal of Consumer Research* 28, set. 2001, p. 257-272; DAHL, Darren W.; CHATTOPADHYAY, Amitava; GORN, Gerald J. The Use of Visual Mental Imagery in New-Product Design. *Journal of Marketing Research* 36, fev. 1999, p. 18-28.
81. FISH, Eric. Rapid Prototyping: How It's Done at GM. *Automotive Design & Production*, set./out. 2011; GORDON, Leslie. Rapid Prototyping for Orthopedics. *Medical Design News*, out. 2009.
82. HAMM, Steve. Speed Demons. *BusinessWeek*, 27 mar. 2006, p. 69-76.
83. DAVID, Leonard. Next-Generation GPS Satellites Designed in Virtual Reality. *NBCnews.com*, 22 mar. 2012; AVERY, Greg. Inside Lockheed Martin's Out-of-This-World Virtual-Reality Lab. *Denver Business Journal*, 24 jan. 2011.
84. FORTT, Jon. Heavy Duty Computing. *Fortune*, 2 mar. 2009, p. 34-36.
85. Para informações adicionais, veja também BAKKEN, David; FRAZIER, Curtis L. Conjoint Analysis: Understanding Consumer Decision Making. In: GROVER, Rajiv; VRIENS, Marco (eds.). *The Handbook of Marketing Research*. Thousand Oaks: Sage, 2006; RAO, Vithala R.; HAUSER, John R. Conjoint Analysis, Related Modeling, and Application. In: WIND, Yoram; GREEN, Paul E. (eds.). *Market Research and Modeling: Progress and Prospects, A Tribute to Paul Green*. Nova York: Springer, 2004, p. 141-168. Para outra abordagem, veja PARK, Young-Hoon ; DING, Min; RAO, Vithala R. Eliciting Preference for Complex Products: A Web-Based Upgrading Method. *Journal of Marketing Research* 45, out. 2008, p. 562-574.
86. WIND, Jerry; GREEN, Paul; SHIFFLET, Douglas; SCARBROUGH, Marsha. Courtyard by Marriott: Designing a Hotel Facility with Consumer-Based Marketing Models. *Interfaces* 19, jan./fev. 1989, p. 25-47; para outra aplicação interessante, veja GREEN, Paul E.; KRIEGER, Abba M.; VAVRA, Terry. Evaluating EZ-Pass: Using Conjoint Analysis to Assess Consumer Response to a New Tollway Technology. *Marketing Research*, verão 1999, p. 5-16.
87. O exemplo completo foi retirado de GREEN, Paul E.; WIND, Yoram. New Ways to Measure Consumers' Judgments. *Harvard Business Review*, jul./ago. 1975, p. 107-117.
88. Para conhecer novos desenvolvimentos de pesquisa sobre análise conjunta, veja TOUBIA, Olivier; EVGENIOU, Theodoros; HAUSER, John R. Optimization-Based and Machine-Learning Methods for Conjoint Analysis: Estimation and Question Design. In: GUSTAFSSON, A.; HERRMANN, A.; HUBER, F. (eds.). *Conjoint Measurement: Methods and Applications*, 4. ed. Nova York: Springer, 2008, p. 231-257; NETZER, Oded; TOUBIA, Olivier; BRADLOW, Eric T.; DAHAN, Ely; EVGENIOU, Theodoros; FEINBERG, Fred M.; FEIT, Eleanor M.; HUI, Sam K.; JOHNSON, Joseph; LIECHTY, John C.; ORLIN, James B.; RAO, Vithala R. Beyond Conjoint Analysis: Advances in Preference Measurement. *Marketing Letters* 19, n. 3, 2008, p. 337-354.
89. GOLDER, Peter N.; TELLIS, Gerald J. Will It Ever Fly? Modeling the Takeoff of Really New Consumer Durables. *Marketing Science* 16, verão 1997, p. 256-270.
90. KERIN, Roger A.; HARVEY, Michael G.; ROTHE, James T. Cannibalism and New-Product Development. *Business Horizons*, out. 1978, p. 25-31.
91. O valor presente ( $V$ ) de uma soma futura ( $I$ ) a ser recebida  $t$  anos da data presente e descontada à taxa de juros ( $r$ ) é dado por  $V = I_t / (1 + r)^t$ . Assim,  $\$4.716.000 / (1,15)^5 = \$2.345.000$ .
92. HAUSER, House of Quality. *Harvard Business Review*, maio/jun. 1988, p. 63-73; a engenharia orientada ao cliente também é chamada de 'implantação da função de qualidade'.
93. KEENE, Cindy Atoji. Shoe Tester Puts His Sole into the Job. *Boston Globe*, 4 nov. 2012.

94. BIYALOGORSKY, Eyal; BOULDING, William; STAELIN, Richard. Stuck in the Past: Why Managers Persist with New-Product Failures. *Journal of Marketing* 70, abr. 2006, p. 108-121.
95. NEFF, Jack. Packaged-Goods Testing Gets a Makeover. *Ad Age*, 11 fev. 2013; CLANCY, Kevin J.; KRIEG, Peter C.; WOLF, Marianne McGarry. *Marketing New Products Successfully: Using Simulated Test Marketing Methodology*. Nova York: Lexington Books, 2005; URBAN, Glen L.; HAUSER, John R.; CHICOS, Roberta A. Information Acceleration: Validation and Lessons from the Field. *Journal of Marketing Research* 34, fev. 1997, p. 143-153.
96. WEINMANN, Karlee; GROTH, Aimee. New Fast Food Products Get Tested First in Columbus, Ohio. *Business Insider*, 2 nov. 2011.
97. LEE, Su Hyun. Companies Turn to South Korea for Product Testing. *New York Times*, 10 nov. 2010.
98. BARNETT, Megan. China Is the New Test Market for Luxury. *Fortune*, 7 jun. 2013.
99. CARR, Austin. Starbucks Leap of Faith. *Fast Company*, jun. 2013, p. 46-48.
100. KOLODNY, Lora. Startups Get Help Testing Apps before Their Release. *The Wall Street Journal*, 17 abr. 2013.
101. GEREN, Tomio. Square's Early Testing Program Connects with Merchants. *Forbes*, 21 mar. 2013.
102. CHANDY, Rajesh; HOPSTAKEN, Brigitte; NARASIMHAN, Om; PRABHU, Jaideep. From Invention to Innovation: Conversion Ability in Product Development. *Journal of Marketing Research* 43, ago. 2006, p. 494-508.
103. SCHNEIDER, Joan; HALL, Julie. Why Most Product Launches Fail. *Harvard Business Review*, abr. 2011, p. 21-23.
104. BARROSO, Alicia; LLOBET, Gerard. Advertising and Consumer Awareness of New, Differentiated Products. *Journal of Marketing Research* 49, dez. 2012, p. 773-792; BRUCE, Norris I.; FOUTZ, Natasha Zhang; KOLSARICI, Ceren. Dynamic Effectiveness of Advertising and Word of Mouth in Sequential Distribution of New Products. *Journal of Marketing Research* 49, ago. 2012, p. 469-486.
105. TRUMP, Rob. Why Would You Ever Give Money through Kickstarter? *New York Times*, 8 fev. 2013; PEPITONE, Julianne. Kickstarter's Growing Pains. *Cnn.com*, 18 dez. 2012; CHARMAN-ANDERSON, Suw. Kickstarter: Dream Maker or Promise Breaker? *Forbes*, 30 nov. 2012.
106. PRINS, Remco; VERHOEF, Peter C. Marketing Communication Drivers of Adoption Timing of a New E-Service among Existing Customers. *Journal of Marketing* 71, abr. 2007, p. 169-183.
107. Para mais discussão, veja OFEK, Elie; TURUT, Ozge. Vaporware, Suddenware, and Trueware: New Product Preannouncements under Market Uncertainty. *Marketing Science* 32, mar./abr. 2013, p. 342-355; ERHUN, Feryal; GONÇALVES, Paulo; HOPMAN, Jay. The Art of Managing New Product Transitions. *MIT Sloan Management Review* 48, primavera 2007, p. 73-80; WU, Yuhong; BALASUBRAMANIAN, Sridhar; MAHAJAN, Vijay. When Is a Preannounced New Product Likely to Be Delayed? *Journal of Marketing* 68, abr. 2004, p. 101-113; SRINIVASAN, Raji; LILIE, Gary L.; RANGASWAMY, Arvind. First In First Out? The Effects of Network Externalities on Pioneer Survival. *Journal of Marketing* 68, jan. 2004, p. 41-58; BAYUS, Barry L.; JAIN, Sanjay; RAO, Ambar. Truth or Consequences: An Analysis of Truth or Vaporware and New-Product Announcements. *Journal of Marketing Research* 38, fev. 2001, p. 3-13.
108. VAN EVERDINGEN, Yvonne; FOLK, Dennis; STREMERSCHE, Stefan. Modeling Global Spillover in New Product Takeoff. *Journal of Marketing Research* 46, out. 2009, p. 637-652; GIELENS, Katrijn; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M. Drivers of Consumer Acceptance of New Packaged Goods: An Investigation across Products and Countries. *International Journal of Research in Marketing* 24, jun. 2007, p. 97-111; SHANKAR, Venkatesh; CARPENTER, Gregory S.; KRISHNAMUKTHI, Lakshman. Late Mover Advantages: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers. *Journal of Marketing Research* 35, fev. 1998, p. 54-70.
109. LESLIE, Mark; HOLLOWAY, Charles A. The Sales Learning Curve. *Harvard Business Review*, jul./ago. 2006, p. 114-123.
110. Para detalhes, veja LOCKYER, Keith G. *Critical Path Analysis and Other Project Network Techniques*. Londres: Pitman, 1984; veja também RANGASWAMY, Arvind; LILIE, Gary L. Software Tools for New-Product Development. *Journal of Marketing Research* 34, fev. 1997, p. 177-184.
111. A discussão a seguir baseia-se fortemente em ROGERS, Everett M. *Diffusion of Innovations*. Nova York: Free Press, 1962. Veja também sua 3ª edição, publicada em 1983.
112. SRIDHAR, Karthik; BEZAWADA, Ram; TRIVEDI, Minakshi. Investigating the Drivers of Consumer Cross-Category Learning for New Products Using Multiple Data Sets. *Marketing Science* 31, jul./ago. 2012, p. 668-88; MOREAU, C. Page; LEHMANN, Donald R.; MARKMAN, Arthur B. Entrenched Knowledge Structures and Consumer Response to New Products. *Journal of Marketing Research* 38, fev. 2001, p. 14-29.
113. GOURVILLE, John T. Eager Sellers & Stony Buyers. *Harvard Business Review*, jun. 2006, p. 99-106.
114. SHIH, Chuan-Fong; VENKATESH, Alladi. Beyond Adoption: Development and Application of a Use-Diffusion Model. *Journal of Marketing* 68, jan. 2004, p. 59-72. Veja também SOOD, Ashish; JAMES, Gareth M.; TELLIS, Gerard J.; ZHU, Ji. Predicting the Path of Technological Innovation: SAW vs. Moore, Bass, Gompertz, and Kryder. *Marketing Science* 31, nov./dez. 2012, p. 964-979.
115. HERZENSTEIN, Michal; POSAVAC, Steven S.; BRAKUZ, J. Josko. Adoption of New and Really New Products: The Effects of Self-Regulation Systems and Risk Salience. *Journal of Marketing Research* 44, maio 2007, p. 251-260; VAN DEN BULTE, Christophe; JOSHI, Yogesh V. New-Product Diffusion with Influentials and Imitators. *Marketing Science* 26, maio/jun. 2007, p. 400-21; HOEFFLER, Steve. Measuring Preferences for Really New Products. *Journal of Marketing Research* 40, nov. 2003, p. 406-420.
116. ROGERS, Everett M. *Diffusion of Innovations*. Nova York: Free Press, 1962, p. 192; MOORE, Geoffrey A. *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*. Nova York: HarperBusiness, 1999; para uma aplicação interessante com serviços, veja LIBAL, Barak; MULLER, Eitan; PERES, Renana. The Diffusion of Services. *Journal of Marketing Research* 46, abr. 2009, p. 163-175.
117. HAENLEIN, Michael; LIBAL, Barak. Targeting Revenue Leaders for a New Product. *Journal of Marketing* 77, maio 2013, p. 65-80.
118. ROBERTSON, Jordan. How Nike Got Street Cred. *Business 2.0*, maio 2004, p. 43-46.
119. MARZILLI, Ted. Fresh Ticket Oak Campaign a Boost for StubHub Perception. *Forbes*, 23 maio 2013; RUSSELL, Mallory. Five Questions with StubHub's CMO. *AdAge*, 23 out. 2012; GREENBERG, Karl. StubHub CMO Ray Elias: We Are Not Just a Ticket Seller. *Marketing Daily*, 13 set. 2012; ENG, Dinah. StubHub: Anatomy of a Game-Changing Idea. *Fortune*, 23 jul. 2012; GOLUM, Live Nation Wilds 'The Boss' in StubHub Ticket Battle. *Bloomberg*, 2 mar. 2012.
120. EDWARDS, Cliff. Will Souping Up TiVo Save It? *BusinessWeek*, 17 maio 2004, p. 63-64; EDWARDS, Cliff. Is TiVo's Signal Still Fading? *BusinessWeek*, 10 set. 2001, p. 72-74.

## Capítulo 16

- Ryanair Food Costs More than Price of Flight. *The Telegraph*, 28 ago. 2012; CALDER, Simon. Ryanair Unveils Its Latest Plan to Save Money: Remove Toilets from the Plane. *The Independent*, 12 out. 2011; GILLETTE, Felix. Ryanair's O'Leary Mulls One-Euro Toilets, Standing Passengers. *Bloomberg.com*, 2 set. 2010; HOWE, Peter J. The Next Pinch: Fees to Check Bags. *Boston Globe*, 8 mar. 2007; CAPEL, Kerry. Wal-Mart with Wings. *BusinessWeek*, 27 nov., 2006, p. 44-45.
- DREZE, Xavier; NUNES, Joseph C. Using Combined-Currency Prices to Lower Consumers Perceived Cost. *Journal of Marketing Research* 41, fev. 2004, p. 59-72; IYENGAR, Raghuram; JEDIDI, Kamel; KOHLI, Rajeev. A Conjoint Approach to Multipart Pricing. *Journal of Marketing Research* 45, abr. 2008, p. 195-201; BERTINI, Marco; WATHIEU, Luc



- Attention Arousal through Price Partitioning. *Marketing Science* 27, mar./abr. 2008, p. 236-246.
3. FISHER, Daniel. Cheap Seats. *Forbes*, 24 ago. 2009, p. 102-103.
  4. Let's Make a Deal. *Consumer Reports*, ago. 2013, p. 15-17.
  5. GERON, Tomio. The Share Economy. *Forbes*, 11 fev. 2013.
  6. SPITZNAGEL, Eric. Rise of the Barter Economy. *Bloomberg Businessweek*, 30 abr. 2012, p. 75-77; SCHOMER, Stephanie. Dare to Share. *Fast Company*, dez. 2010/jan. 2011, p. 75-84.
  7. GERON, Tomio. The Share Economy. *Forbes*, 11 fev. 2013; SACKS, Danielle. The Sharing Economy. *Fast Company*, maio 2011, p. 88-93, 130-131.
  8. FAIRCHILD, Caroline. The Rental Generation Sees No Point in Buying. *Bloomberg Businessweek*, 13 ago. 2012; SCHOMER, Stephanie. RentTheRunway Lets You Wear Designer Fashion on the Cheap. *Fast Company*, 31 dez. 2010.
  9. DE LA MERCED, Michael J. New Capital Could Raise Airbnb Value to \$10 Billion. *New York Times*, 20 mar. 2014; GERON, Tomio. Is Airbnb the Next eBay, Uber the Next Amazon?, *Forbes*, 7 ago. 2013; DOWNES, Larry. Airbnb: A Spare Room for Debate. *Harvard Business Review*, 26 jun. 2013; YANG, Mackenzie. NYC Judge Rules Airbnb Rental Is an 'Illegal Hotel'. *Time*, 21 maio 2013; GERON, Tomio. Airbnb and the Unstoppable Rise of the Share Economy. *Forbes*, 23 jan. 2013.
  10. SACKS, *The Sharing Economy*, p. 88-93, 130-131.
  11. HOMBURG, Christian; JENSEN, Ove; HAHN, Alexander. How to Organize Pricing? Vertical Delegation and Horizontal Dispersion of Pricing Authority. *Journal of Marketing* 76, set. 2012, p. 49-69.
  12. Para uma revisão completa da pesquisa de preços, veja OFIR, Chezy; WINER, Russell S. Pricing: Economic and Behavioral Models. In: WEITZ, Bart; WENSLEY, Robin (eds.). *Handbook of Marketing*. Londres: Sage Publications, 2002. Para uma amostra recente de parte da abundante pesquisa acadêmica sobre processamento de preços ao consumidor, veja WEAVER, Ray; FREDERICK, Shane. A Reference Price Theory of the Endowment Effect. *Journal of Marketing Research* 49, out. 2012, p. 696-707; SUK, Kwanho; LEE, Jiheon; LICHTENSTEIN, Donald R. The Influence of Price Presentation Order on Consumer Choice. *Journal of Marketing Research* 49, out. 2012, p. 708-717.
  13. WILSON, Eric. Why Does This Pair of Pants Cost \$550? *New York Times*, 26 abr. 2010; SARKAR, Pia. Which Shirt Costs \$275? – Brand Loyalty, Bargain Hunting, and Unbridled Luxury All Play a Part in the Price You'll Pay for a T-Shirt. *Final Edition*, 15 mar. 2007, p. C1.
  14. ESTALAMI, Hooman; HOLDEN, Alfred; LEHMANN, Donald R. Macro-Economic Determinants of Consumer Price Knowledge: A Meta-Analysis of Four Decades of Research. *International Journal of Research in Marketing* 18, dez. 2001, p. 341-355.
  15. Para uma revisão abrangente, veja MAZUMDAR, Tridib; RAJ, S. P.; SINHA, Indrajit. Reference Price Research: Review and Propositions. *Journal of Marketing* 69, out. 2005, p. 84-102. Para um ponto de vista diferente, veja JANISZEWSKI, Chris; LICHTENSTEIN, Donald R. A Range Theory Account of Price Perception. *Journal of Consumer Research* 25, mar. 1999, p. 353-368. Para aplicações B2B, veja BRUNO, Hernan A.; CHE, Hai; DUTTA, Shantanu. Role of Reference Price on Price and Quantity: Insights from Business-to-Business Markets. *Journal of Marketing Research* 49, out. 2012, p. 640-654.
  16. Para uma discussão sobre como os preços 'incidentais' fora da categoria podem servir como preços de referência contextuais, veja NUNES, Joseph C.; BOATWRIGHT, Peter. Incidental Prices and Their Effect on Willingness to Pay. *Journal of Marketing Research* 41, nov.2004, p. 457-466.
  17. SAINI, Ritesh; RAO, Raghunath Singh; MONGA, Ashwani. Is the Deal Worth My Time? The Interactive Effect of Relative and Referent Thinking on Willingness to Seek a Bargain. *Journal of Marketing* 74, jan. 2010, p. 34-48.
  18. KALYANARAM, Gurumurthy; WINER, Russell S. Empirical Generalizations from Reference-Price Research. *Marketing Science* 14, verão 1995, p. 161-169.
  19. MAYHEW, Glenn E.; WINER, Russell S. An Empirical Analysis of Internal and External Reference-Price Effects Using Scanner Data. *Journal of Consumer Research* 19, jun. 1992, p. 62-70.
  20. ZIETHAMMER, Robert. Forward-Looking Buying in Online Auctions. *Journal of Marketing Research* 43, ago. 2006, p. 462-476.
  21. GOURVILLE, John T. Pennies-a-Day: The Effect of Temporal Reframing on Transaction Evaluation. *Journal of Consumer Research* 24, mar. 1998, p. 395-408. Veja também LAMBRECHT, Anja; TUCKER, Catherine. Paying with Money or Effort: Pricing when Customers Anticipate Hassle. *Journal of Marketing Research* 49, fev. 2012, p. 66-82.
  22. AMALDOSS, Wilfred; JAIN, Sanjay. Pricing of Conspicuous Goods: A Competitive Analysis of Social Effects. *Journal of Marketing Research* 42, fev. 2005.
  23. Ferrari Focuses on Exclusivity. *Warc.com*, 10 maio 2013; BENNETT, Roger. Gained in Translation. *Bloomberg Businessweek*, 2 abr.2012.
  24. STIVING, Mark; WINER, Russell S. An Empirical Analysis of Price Endings with Scanner Data. *Journal of Consumer Research* 24, jun. 1997, p. 57-68.
  25. ANDERSON, Eric T.; SIMESTER, Duncan. Effects of \$9 Price Endings on Retail Sales: Evidence from Field Experiments. *Quantitative Marketing and Economics* 1, mar. 2003, p. 93-110.
  26. ANDERSON, Eric; SIMESTER, Duncan. Mind Your Pricing Cues. *Harvard Business Review*, set. 2003, p. 96-103.
  27. ANDERSON; SIMESTER. Mind Your Pricing Cues. *Harvard Business Review*, set.2003, p. 96-103.
  28. Ibid.
  29. HOWARD, Daniel J.; KERIN, Roger A. Broadening the Scope of Reference-Price Advertising Research: A Field Study of Consumer Shopping Involvement. *Journal of Marketing* 70, out. 2006, p. 185-204.
  30. LEMON, Katherine N.; NOWLIS, Stephen M. Developing Synergies between Promotions and Brands in Different Price-Quality Tiers. *Journal of Marketing Research* 39, maio 2002, p. 171-185; veja também SAYMAN, Serdar; HOCH, Stephen J.; RAJU, Jagmohan S. Positioning of Store Brands. *Marketing Science* 21, outono 2002, p. 378-397.
  31. DUTTA, Shantanu; ZBARACKI, Mark J.; BERGEN, Mark. Pricing Process as a Capability: A Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal* 24, jul. 2003, p. 615-630.
  32. To All iPhone Customers. *Apple Inc.*, <www.apple.com/hot-news/openiphoneletter>, 6 set. 2007; GEBHARDT, Gary F. Price Skimming's Unintended Consequences. *Marketing Science Institute Working Paper Series*, MSI Report n. 09-109, 2009.
  33. AMALDOSS, Wilfred; HE, Chuan. Pricing Prototypical Products. *Marketing Science* 32, set./out. 2013, p. 733-752.
  34. AEPPEL, Timothy. Seeking Perfect Prices, CEO Tears Up the Rules. *Wall Street Journal*, 27 mar. 2007.
  35. ZETTELMEYER, Florian; MORTON, Fiona Scott; SILVA-RISSO, Jorge. How the Internet Lowers Prices: Evidence from Matched Survey and Automobile Transaction Data. *Journal of Marketing Research* 43, maio 2006, p. 168-181; BROWN, Jeffrey R.; GOOLSBEE, Austan. Does the Internet Make Markets More Competitive? Evidence from the Life Insurance Industry. *Journal of Political Economy* 110, out. 2002, p. 481-507.
  36. PARK, Joo Heon; MACLACHLAN, Douglas L. Estimating Willingness to Pay with Exaggeration Bias-Corrected Contingent Valuation Method. *Marketing Science* 27, jul./ago 2008, p. 691-698.
  37. BAKER, Walter; MARN, Mike; ZAWADA, Craig. Price Smarter on the Net. *Harvard Business Review*, fev. 2001, p. 122-127.
  38. BERGSTEIN, Brian. The Price Is Right. *Associated Press*, April 29, 2007.
  39. NAGLE, Thomas T.; HOGAN, John E.; ZALE. *The Strategy and Tactics of Pricing*, 5. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2011.
  40. GORDON, Brett R.; GOLDFARB, Avi; LI, Yang. Does Price Elasticity Vary with Economic Growth? A Cross-Category Analysis. *Journal of Marketing Research* 50, fev. 2013, p. 4-23. Veja também VAN



- HEERDE, Harald J.; GIJSENBERG, Maarten J.; DEKIMPE, Marnik G.; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M. Price and Advertising Effectiveness over the Business Cycle. *Journal of Marketing Research* 50, abr. 2013, p. 177-193.
41. BIJMOLT, Tammo H. A.; VAN HEERDE, Harald J.; PIETERS, Rik G. M. New Empirical Generalizations on the Determinants of Price Elasticity. *Journal of Marketing Research* 42, maio 2005, p. 141-156.
42. ALBERTS, William W. The Experience Curve Doctrine Reconsidered. *Journal of Marketing* 53, jul. 1989, p. 36-49.
43. WEBER, Joseph. Over a Buck for Dinner? Outrageous. *BusinessWeek*, 9 mar. 2009, p. 57.
44. CARTER, Sharon Silkey. Death of PT Cruiser Seen as a Symbol of Industry's Problem. *USA Today*, 8 jul. 2010.
45. BURRITT, Chris. Why 'Less Is More' Rules Fashion. *Bloomberg Businessweek*, 30 maio 2011, p. 18-19.
46. BERTINI, Marco; WATHIEU, Luc; IYENGAR, Sheena S. The Discriminating Consumer: Product Proliferation and Willingness to Pay for Quality. *Journal of Marketing Research* 49, fev. 2012, p. 39-49.
47. KUMAR, Nirmalya. Strategies to Fight Low-Cost Rivals. *Harvard Business Review*, dez. 2006, p. 104-112; FRANK, Robert J.; GEORGE, Jeffrey P.; NARASIMHAN, Laxman. When Your Competitor Delivers More for Less. *McKinsey Quarterly*, inverno 2004, p. 48-59. Veja também STEENKAMP, Jan-Benedict E. M.; KUMAR, Nirmalya. Don't Be Undersold. *Harvard Business Review*, dez. 2009, p. 90-95.
48. KUMAR, Nirmalya. Strategies to Fight Low-Cost Rivals. *Harvard Business Review*, dez. 2006, p. 104-112.
49. 2011 Win Strategy Report. <www.parker.com/winstrategyreport>, 2011; BRENNAN, Tom. High-Tech Parker Hannifin? *Cnbc.com*, 29 abr. 2008; AEPPEL, Seeking Perfect Prices, CEO Tears Up the Rules; SHRYOCK, Todd. Parker Hannifin: Perpetual Motion. *Smart Business Cleveland*, 1. out. 2005.
50. EINHORN, Bruce. Acer's Game-Changing PC Offensive. *BusinessWeek*, 20 abr. 2009, p. 65; EINHORN, Bruce; CULPAN, Tim. With Dell in the Dust, Acer Chases HP. *Bloomberg Businessweek*, 8 mar. 2010, p. 58-59.
51. PACCAR Announces Fourth Quarter Revenue and Profit: Company Achieves Record Annual Revenue. *Paccar.com*, 31 jan. 2013; THOMPSON, Jay. The 2010 U.S. Diesel Engine Landscape – Paccar's Approach Will Be Most Changed without Cat. *Gerson Lehrman Group*, <www.glggroup.com>; GONZALES, Angel. Paccar's Fuel-Saving Hybrid Truck Aimed at Nation's Distribution. *Seattle Times*, 29 jul. 2008; ARNDT, Michael. PACCAR: Built for the Long-Haul. *BusinessWeek*, 30 jan. 2006.
52. MUKERJ, Anupam. Monsoon Marketing. *Fast Company*, abr. 2007, p. 22.
53. BERTINI, Marco; WATHIEU, Luc. How to Stop Customers from Fixating on Price. *Harvard Business Review*, maio 2010, p. 85-91.
54. SAPORITO, Bill. Behind the Tumult at P&G. *Fortune*, 7 mar. 1994, p. 74-82. Para uma análise empírica de seus efeitos, veja ALLAWADI, Kusim L.; LEHMANN, Donald R.; NESLIN, Scott A. Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy. *Journal of Marketing* 65, jan. 2001, p. 44-61.
55. SULLIVAN, Elisabeth. Value Pricing. *Marketing News*, 15 jan. 2008, p. 08.
56. TSIROS, Michael; HARDESTY, David M. Ending a Price Promotion: Retracting It in One Step or Phasing It Out Gradually. *Journal of Marketing* 74, jan. 2010, p. 49-64.
57. ELLICKSON, Paul B.; MISRA, Sanjog. Supermarket Pricing Strategies. *Marketing Science* 27, set./out. 2008, p. 811-828.
58. ELLICKSON, Paul B.; MISRA, Sanjog; NAIR, Harikesh S. Repositioning Dynamics and Pricing Strategy. *Journal of Marketing Research* 49, dez. 2012, p. 750-772.
59. CLIFFORD, Stephanie; RAMPPELL, Catherine. Sometimes, We Want Price to Fool Us. *New York Times*, 13 abr. 2013; Why Walmart Can Pull Off 'Everyday Low Prices' but Everyone Else Keeps Failing. *Business Insider*, 3 set. 2012; CHERNEV, Alexander. Why Everyday Low Pricing Might Not Fit J.C. Penney. *Bloomberg.com*, 17 maio 2012.
60. Para uma discussão sobre questões teóricas no tocante a leilões, veja CHEEMA, Amar; CHAKRAVARTI, Dipankar; SINHA, Atanu R. Bidding Behavior in Descending and Ascending Auctions. *Marketing Science* 31, set./out. 2012, p. 779-800; SHACHAT, Jason; WEI, Lijia. Procuring Commodities: First-Price Sealed-Bid or English Auctions? *Marketing Science* 31, mar./abr. 2012, p. 317-333.
61. BROWN, Nick. Kodak Patent Sale Plan Gets Bankruptcy Court Approval. *Reuters*, 11 jan. 2013.
62. SAVITZ, Eric. SAP to Buy Ariba for \$4.3B *Forbes.com*, 22 maio 2012; VANCE, Ashlee. For an Online Marketplace, It's Better Late than Never. *New York Times*, 20 nov. 2010.
63. Usar o lucro esperado para definir preços faz sentido para o vendedor que participa de muitas licitações. Aquele que participa apenas ocasionalmente delas ou que precisa muito de um contrato em particular não achará vantajoso usar o lucro esperado. Esse critério não faz distinção entre um lucro de US\$ 1.000 com uma probabilidade de 0,10 e um lucro de US\$ 125 com uma probabilidade de 0,80. No entanto, a empresa que deseja manter a produção ativa prefere o segundo contrato ao primeiro.
64. CONDON, Bernard. The Hagggle Economy. *Forbes*, 8 jun. 2009, p. 26-27; JAP, Sandy D. The Impact of Online Reverse Auction Design on Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing* 71, jan. 2007, p. 146-159; JAP, Sandy D. An Exploratory Study of the Introduction of Online Reverse Auctions. *Journal of Marketing* 67, jul. 2003, p. 96-107.
65. FARRIS, Paul W.; REIBSTEIN, David J. How Prices, Expenditures, and Profits Are Linked. *Harvard Business Review*, nov./dez. 1979, p. 173-184.
66. URBANY, Joel E. Justifying Profitable Pricing. *Journal of Product and Brand Management* 10, 2001, p. 141-157; FISHMAN, Charles. The Wal-Mart You Don't Know. *Fast Company*, dez. 2003, p. 68-80.
67. CALDWELL, Alicia A. 21 Airlines Fined in Price-Fixing Scheme. *Associated Press*, 5 mar. 2011.
68. AGARWALA, P. N. *Countertrade: A Global Perspective*. Nova Delhi: Vikas, 1991; ROWE, Michael. *Countertrade*. Londres: Euromoney Books, 1989. In: KORTH, Christopher M. (ed.). *International Countertrade*. Nova York: Quorum Books, 1987.
69. RAMIREZ, Anthony. Pepsi Will Be Bartered for Ships and Vodka in Deal with Soviets. *New York Times*, 9 abr. 1990.
70. Para uma discussão interessante sobre sobretaxa por quantidade, veja SPOTT, David E.; MANNING, Kenneth C.; MIYAZAKI, Anthony. Grocery Price Settings and Quantity Surcharges. *Journal of Marketing* 67, jul. 2003, p. 34-46.
71. ALLAWADI, Kusum L.; NESLIN, Scott A.; GEDENK, Karen. Pursuing the Value-Conscious Consumer: Store Brands versus National-Brand Promotions. *Journal of Marketing* 65, jan. 2001, p. 71-89.
72. RAO, Raghunath Singh; SCHAEFER, Richard. Conspicuous Consumption and Dynamic Pricing. *Marketing Science* 32, set./out. 2013, p. 786-804; BARONE, Michael J.; ROY, Tirthankar. Does Exclusivity Always Pay Off? Exclusive Price Promotions and Consumer Response. *Journal of Marketing* 74, mar. 2010, p. 121-132.
73. KLOMPMAKER, Jay E.; ROGERS, William H.; NYGREN, Anthony E. Value, Not Volume. *Marketing Management*, maio/jun. 2003, p. 45-48; Lands' End. <www.landsend.com>, 23 jun. 2013.
74. BURROWS, Peter; KHARIF, Olga. Can AT&T Tame the iHogs. *Bloomberg Businessweek*, 28 dez. 2009 e 4 jan. 2010, p. 21-22.
75. Para uma aplicação acadêmica ilustrativa, veja BAGH, Adib; BHARGAVA, Hemant K. How to Price Discriminate when Tariff Size Matters. *Marketing Science* 32, jan./fev. 2013, p. 111-126.
76. PHILLIPS, Matthew. We've Only Just Begun (to Spend). *Bloomberg Businessweek*, 13 fev. 2012.
77. ROTHMAN, Andrea. Greyhound Taps Airline Pricing Models to Boost Profit. *Bloomberg.com*, 21 maio 2013; SAPORITO, Bill. This Offer Won't Last! Why Sellers Are Switching to Dynamic Pricing. *Time*,

21 jan. 2013, p. 56; RISHE, Patrick. Dynamic Pricing: The Future of Ticket Pricing in Sports. *Forbes*, 6 jan. 2012.

78. Increasing Revenue and Reducing Workload Using Yield Management Software. *Globe Newswire*, 12 mar. 2013; ANGIN, Julia; MATTIOLI, Dana. Coming Soon: Toilet Paper Priced Like Airline Tickets. *Wall Street Journal*, 5 set. 2012.
79. MATTIOLI, Dana. On Orbitz, Mac Users Steered to Pricier Hotels. *Wall Street Journal*, 23 ago. 2012; ELLIOTT, Christopher. Do Travel Companies Raise Prices Based on Who You Are? *Huffington Post*, 1. set. 2013.
80. SALMON, Felix. Why the Internet Is Perfect for Price Discrimination. *Reuters*, 3 set. 2013. Para mais informações sobre tipos específicos de discriminação de preços que são ilegais, veja CHEESEMAN, Henry. *Business Law*, 8. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2013.
81. DONATH, Bob. Dispel Major Myths about Pricing. *Marketing News*, 3 fev. 2003, p. 10; para um relato histórico interessante, veja BUSSE, Meghan R.; SIMESTER, Duncan I.; ZETTELMEYER, Florian. The Best Price You'll Ever Get: The 2005 Employee Discount Pricing Promotions, in the U.S. Automobile Industry. *Marketing Science* 29, mar./abr. 2010, p. 268-290.
82. VAN HEERDE, Harald J.; GIJSBRECHTS, Els; PAUWELS, Koen. Winners and Losers in a Major Price War. *Journal of Marketing Research* 45, out. 2008, p. 499-518.
83. Para um exame clássico, veja MONROE, Kent B. Buyers' Subjective Perceptions of Price. *Journal of Marketing Research* 10, fev. 1973, p. 70-80. Veja também ZHANG, Z. John; FEINBERG, Fred; KRISHNA, Aradhna. Do We Care What Others Get? A Behaviorist Approach to Targeted Promotions. *Journal of Marketing Research* 39, ago. 2002, p. 277-291.
84. CAMPBELL, Margaret C. Perceptions of Pricing Unfairness: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing Research* 36, maio 1999, p. 187-199.
85. XIA, Lan; MONROE, Kent B.; COX, Jennifer L. The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions. *Journal of Marketing* 68, out. 2004, p. 1-15; ANDERSON, Eric T.; SIMESTER, Duncan. Does Demand Fall when Customers Perceive That Prices Are Unfair? The Case of Premium Pricing for Larger Sizes. *Marketing Science* 27, maio/jun. 2008, p. 492-500.
86. MITCHELL, Eric. How Not to Raise Prices. *Small Business Reports*, nov. 1990, p. 64-67.
87. AILAWADI, Kusum L.; LEHMANN, Donald R.; NESLIN, Scott A. Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy. *Journal of Marketing* 65, jan. 2001, p. 44-61.
88. HELLER, Laura. Publix the Walmart Slayer Wins Another Round with Low Prices. *Forbes*, 30 jul. 2013.
89. KUMAR, Nirmalya. Strategies to Fight Low-Cost Rivals. *Harvard Business Review*, dez. 2006, p. 104-112. Veja também RYANS, Adrian. *Beating Low Cost Competition: How Premium Brands Can Respond to Cut-Price Rivals*. West Sussex: John Wiley & Sons, 2008; NEFF, Jack. How the Discounters Hurt Themselves. *Advertising Age*, 10 dez. 2007, p. 12.
- and Relationship Management. In: WEITZ, Bart; WENSLEY, Robin (eds.). *Handbook of Marketing*. Londres: Sage, 2001, p. 223-247.
5. NEEDLEMAN, Sarah E. Dial-a-Mattress Retailer Blames Troubles on Stores, Executive Team. *Wall Street Journal*, 14 jul. 2009, p. B1.
6. Para um tratamento acadêmico de questões relacionadas, veja OFEK, Elie; KATONA, Zsolt; SARVARY, Miklos. 'Bricks and Clicks': The Impact of Product Returns on the Strategies of Multichannel Retailers. *Marketing Science* 30, jan./fev. 2011, p. 42-60.
7. KUMAR, V.; VENKATESAN, Rajkumar. Who Are Multichannel Shoppers and How Do They Perform? Correlates of Multichannel Shopping Behavior. *Journal of Interactive Marketing* 19, primavera 2005, p. 44-61.
8. KUSHWAHA, Tarun; SHANKAR, Venkatesh. Are Multichannel Customers Really More Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics. *Journal of Marketing* 77, jul. 2013, p. 67-85.
9. <www.disney.com>, 9 dez. 2010; COONEY, Joyceann. Mooney's Kingdom. *License*, 1. out. 2006.
10. KLARA, Robert. Coach Trots Out a New Message. *Adweek*, 30 set. 2013, p. 15; TIMBERLAKE, Cotton. Luxury Brand Coach Moves to Sell Shoes. *Bloomberg Businessweek*, 13 jun. 2013; MATTIOLI, Dana. Coach Sales Feel Pressure of Michael Kors. *Wall Street Journal*, 23 jan. 2013; Coach Inc. Form 10-K filed with SEC em 2 ago. 2013.
11. VENKATESAN, Rajkumar; KUMAR, V.; RAVISHANKER, Nalini. Multichannel Shopping: Causes and Consequences. *Journal of Marketing* 71, abr. 2007, p. 114-132.
12. Para um modelo conceitual detalhado, veja AVERY, Jill; STEENBURGH, Thomas J.; DEIGHTON, John; CARAVELLA, Mary. Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time. *Journal of Marketing* 76, maio 2012, p. 96-111.
13. VERHOEF, Peter C.; NESLIN, Scott A.; VROOMEN, Bjorn. Multichannel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon. *International Journal of Research in Marketing* 24, n. 2, 2007, p. 129-148.
14. Baseado em MORIARTY, Rowland T.; MORAN, Ursula. Marketing Hybrid Marketing Systems. *Harvard Business Review*, nov./dez. 1990, p. 146-155.
15. MARTIN, Hugo. Outdoor Retailer Patagonia Puts Environment Ahead of Sales Growth. *Los Angeles Times*, 24 maio 2012.
16. WAGNER, Mary. IRCE 2011 Report: Learn It on the Web, Use It Cross-Channel. *Internetretailer.com*, 20 jun. 2011; BURKE, Monte. A Conversation with REI Chief Executive, Sally Jewell. *Forbes*, 19 maio 2011; SANTOSUS, Megan. Channel Integration: How REI Scaled E-Commerce Mountain. *Cio.com*, 15 maio 2004.
17. DEV, Chekitan S.; SCHULTZ, Don E. In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century. *Marketing Management* 14, jan./fev. 2005.
18. <www.oracle.com/us/corporate/oracle-fact-sheet-079219.pdf>. Acesso em: 1 nov. 2013.
19. <www.apple.com/about/job-creation>. Acesso em: 1 nov. 2013.
20. SHAW, Robert; KOTLER, Philip. Rethinking the Chain. *Marketing Management*, jul./ago. 2009, p. 18-23.
21. E-commerce Sales to Rise in U.S. *Warc.com*, 15 mar. 2013; MOSES, Lucia. Data Points: Spending It. *Adweek*, 16 abr. 2012, p. 24-25; RIGBY, Darrell. The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, dez. 2011.
22. JOHNSON, Lauren. Walmart App Users Spend 40pc More than Average Shopper. *Mobile Commerce Daily*, 26 set. 2013; TODE, Chantal. Walmart Boosts Scan & Go Self-Checkout with Mobile Coupons. *Mobile Commerce Daily*, 2 ago. 2013; BURNS, Enid. Walmart's Mobile App Aims for 'Indispensable' Customer Tools. *E-Commerce Times*, 22 maio 2013; Walmart Takes on Amazon. *Warc.com*, 29 mar. 2013; MANJOO, Farhad. Dot Convert. *Fast Company*, dez. 2012/jan. 2013; Showrooming Shoppers Key for Walmart. *Warc.com*, 26 nov. 2012; BANJO, Shelly. Wal-Mart Is Testing Mobile Checkout. *Wall Street Journal*, 1. set. 2012; BOYLE, Matthew;

## Capítulo 17

1. BEAN, L.L. <www.lbean.com>; BANJO, Shelley. Firms Take Online Reviews to Heart. *Wall Street Journal*, 29 jul. 2012; ARNDT, Michael. L.L. Bean Follows Its Shoppers to the Web. *Bloomberg Businessweek*, 18 fev. 2010.
2. COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel I. *Marketing Channels*, 7. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2007.
3. STERN, Louis W.; WEITZ, Barton A. The Revolution in Distribution: Challenges and Opportunities. *Long Range Planning* 30, dez. 1997, p. 823-829.
4. Para um resumo da pesquisa acadêmica, veja ANDERSON, Erin; COUGHLAN, Anne T. Channel Management: Structure, Governance,

- MACMILLAN, Douglas. Wal-Mart's Rocky Path from Bricks to Clicks. *Bloomberg Businessweek*, 25 jul. 2011.
23. O'DONNELL, Jayne. As Shoppers Change, So Do Stores. *USA Today*, 26 jan. 2010.
  24. DAVENPORT, Thomas H.; MULE, Leandro Dalle; LUCKER, John. Know What Your Customers Want Before They Do. *Harvard Business Review*, dez. 2011, p. 84-92.
  25. ANDERSON; COUGHLAN. Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management. *Handbook of Marketing*, p. 223-247.
  26. Ford Dealers Are Recognized for Outstanding Contributions to Their Communities with Ford's Salute to Dealers Award. <www.media.ford.com>, 3 fev 2012.
  27. Kimberly-Clark Test Online Retail Site. *Warc.com*, 6 mar.2013.
  28. <www.clevelandclinic.org>, 9 dez. 2010; COLVIN, Geoff. The Cleveland Clinic's Delos Cosgrove. *Fortune*, 1. mar. 2010, p. 38-45.
  29. ANSARI, Asim; MELA, Carl F.; NESLIN, Scott A. Customer Channel Migration. *Journal of Marketing Research* 45, fev. 2008, p. 60-76; THOMAS, Jacquelyn S.; SULLIVAN, Ursula Y. Managing Marketing Communications. *Journal of Marketing* 69, out. 2005, p. 239-251; BALASUBRAMANIAN; RAGHUNATHAN, Rajagopal; MAHAJAN, Vijay. Consumers in a Multichannel Environment: Product Utility, Process Utility, and Channel Choice. *Journal of Interactive Marketing* 19, primavera 2005, p. 12-30; FOX, Edward J.; MONTGOMERY, Alan L.; LODISH, Leonard M. Consumer Shopping and Spending across Retail Formats. *Journal of Business* 77, abr. 2004, p. S25-S60.
  30. VALENTINI, Sara; MONTAGUTI, Elisa; NESLIN, Scott A. Decision Process Evolution in Customer Channel Choice. *Journal of Marketing* 75, nov. 2011, p. 72-86.
  31. They're Shopping, but Not as We Know It. *Marketing Week*, 14 jun. 2012; HELYAR, The Only Company Wal-Mart Fears. *Fortune*, 24 nov. 2003, p. 158-166. Veja também SILVERSTEIN, Michael; FISKE, Neil. *Trading Up: The New American Luxury*. Nova York: Portfolio, 2003.
  32. LIYAKASA, Kelly. Retailers Brace for Holiday Mobile Commerce Crush. *Adexchanger.com*, 25 set. 2013; DISHMAN, Lydia. Target's Carwheel to Bridge the Digital and Brick-and-Mortar Divide. *Forbes*, 9 maio 2013; Retailers Begin to Fight Back on Mobile. *Warc.com*, 23 nov. 2012.
  33. BRONIARCZYK, Susan. Product Assortment. In: HAUGTVEDT, Curtis; HERR, Paul; KARDES, Frank (eds.). *Handbook of Consumer Psychology*. Nova York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008, p. 755-779; CHERNEV, Alexander; HAMILTON, Ryan. Assortment Size and Option Attractiveness in Consumer Choice among Retailers. *Journal of Marketing Research* 46, jun. 2009, p. 410-420; BRIESCH, Richard A.; CHINTAGUNTA, Pradeep K.; FOX, Edward J. How Does Assortment Affect Grocery Store Choice. *Journal of Marketing Research* 46, abr. 2009, p. 176-189.
  34. GIELENS, Katrijn; DEKIMPE, Marnik G. The Entry Strategies Retail Firms into Transition Economies. *Journal of Marketing* 71, abr. 2007, p. 196-212.
  35. SEGAL, David. Apple's Retail Army, Long on Loyalty but Short on Pay. *The New York Times*, 23 jun. 2012; MORSE, Gardiner; JOHNSON, Ron. Retail Isn't Broken. Stores Are. *Harvard Business Review*, dez. 2011, p. 78-82; KANE, Yukari Iwatani; SHERR, Ian. Secrets from Apple's Genius Bar: Full Loyalty, No Negativity. *Wall Street Journal*, 15 jun. 2011; FRANKEL, Alex. Magic Shop. *Fast Company*, nov. 2007, p. 45-49; USEEM, Jerry. Simply Irresistible. *Fortune*, 19 mar. 2007, p. 107-112; WINGFIELD, Nick. How Apple's Store Strategy Beat the Odds. *Wall Street Journal*, 17 maio 2006.
  36. MURPHY, Richard McGill. Cashing In on Kiosks. *Fortune*, 3 dez. 2012; MINTZ, Jessica. Redbox Machines Take On Netflix's Red Envelope. *USA Today*, 22 jun. 2009; KRAUS, Michael. How Redbox Is Changing Retail. *Marketing News*, 15 nov. 2009, p. 23.
  37. ROETTIGERS, Janko. Netflix May Ditch DVDs Sooner Rather than Later. *Bloomberg Businessweek*, 21 out. 2013; VANCE, Ashlee. Netflix, Reed Hastings Survive Missteps to Join Silicon Valley's Elite. *Bloomberg Businessweek*, 9 maio 2013; GROVER, Ronald; SATARIANO, Adam; LEVY, Ari. Honest, Hollywood, Netflix Is Your Friend. *Bloomberg Businessweek*, 11 jan. 2010, p. 54-55; COPELAND, Michael V. Tapping Tech's Beautiful Minds. *Fortune*, 12 out. 2009, p. 35-36; GRAHAM, Jefferson. Netflix Is Still Renting Strong. *USA Today*, 1. jul. 2009, p. 2B; MULLANEY, Timothy J. The Mail Order House That Clobbered Blockbuster. *BusinessWeek*, 5 jun. 2006, p. 56-57.
  38. Trouser Suit. *Economist*, 24 nov. 2001, p. 56.
  39. Why STIHL Chooses Independent Dealers. <www.stihlusa.com>. Acesso em: 2 nov. 2013; WALDRON, Ken. How Stihl Fulfilled Brand Promise of Superior Product, Customer Service. *Advertising Age*, 10 dez. 2009; APPEL, Timothy. Too Good for Lowe's and Home Depot? *Wall Street Journal*, 24 jul. 2006.
  40. Nike Says No to Blue-Light Specials. *Fortune*, 4 maio 2005.
  41. HEADY, Robert K. Online Bank Offers Best Rates. *South Florida Sun-Sentinel*, 22 nov. 2004.
  42. ANDERSON; COUGHLAN. Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management. *Handbook of Marketing*, p. 223-247; DRAGANSKA, Michaela; KLAPPER, Daniel; VILLA-BOAS, Sofia B. A Larger Slice or a Larger Pie? An Empirical Investigation of Bargaining Power in the Distribution Channel. *Marketing Science* 29, jan./fev. 2010, p. 57-74.
  43. Essas bases de poder foram identificadas em FRENCH, John R. P.; RAVEN, Bertram. The Bases of Social Power, Dorwin Cartwright (ed.). *Studies in Social Power*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959, p. 150-167.
  44. SRIVASTAVA, Joydeep; CHAKRAVARTI, Dipankar. Channel Negotiations with Information Asymmetries: Contingent Influences of Communication and Trustworthiness Reputations. *Journal of Marketing Research* 46, ago. 2009, p. 557-572.
  45. CORSTEN, Daniel; KUMAR, Nirmalya. Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption. *Journal of Marketing* 69, jul. 2005, p. 80-94; para alguma pesquisa relacionada, veja JOSHI, Ashwin W. Continuous Supplier Performance Improvement: Effects of Collaborative Communication and Control. *Journal of Marketing* 73, jan. 2009, p. 133-150.
  46. TIMBERLAKE, Cotton. In the iPhone Era, Leica Tries Its Own Stores. *Bloomberg Businessweek*, 18 jun. 2012.
  47. Para um exemplo detalhado de estudo de caso, veja SHANG, Jennifer; YILDRIM, Tuba Pinar; TADIKAMALLA, Pandu; MITTAL, Vikas; BROWN, Lawrence. Distribution Network Redesign for Marketing Competitiveness. *Journal of Marketing* 73, mar. 2009, p. 146-163.
  48. CHEN, Xinlei; JOHN, George; NARASIMHAN, Om. Assessing the Consequences of a Channel Switch. *Marketing Science* 27, maio/jun. 2008, p. 398-416.
  49. DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
  50. CHU, Junhong; CHINTAGUNTA, Pradeep K; VILCASSIM, Naufel J. Assessing the Economic Value of Distribution Channels: An Application to the Personal Computer Industry. *Journal of Marketing Research* 44, fev. 2007, p. 29-41.
  51. GREWAL, Rajdeep; KUMAR, Alok; MALLAPRAGADA, Girish; SAINI, Amit. Marketing Channels in Foreign Markets: Control Mechanisms and the Moderating Role of Multinational Corporation Headquarters - Subsidiary Relationship. *Journal of Marketing Research* 50, jun. 2013, p. 378-398; YANG, Zhilin; SU, Chenting; FAM, Kim-Shyan. Dealing with Institutional Distances in International Marketing Channels: Governance Strategies That Engender Legitimacy and Efficiency. *Journal of Marketing* 76, maio 2012, p. 41-55.
  52. GIBSON, Richard. U.S. Franchises Find Opportunities to Grow Abroad. *Wall Street Journal*, 11 ago. 2009, p. B5.
  53. Send for the Supermarketers. *The Economist*, 16 abr. 2011, p. 67-68; Unshackling the Chain Stores. *The Economist*, 31 maio 2008, p. 69-70.
  54. Coach Taps Chinese Opportunity. *Warc.com*, 25 out. 2012; NG, Jeffrey; SANCHANTA, Mariko. J. Crew Brings Its Brand to China. *Wall Street Journal*, 31 jul. 2012; BURKITT, Laurie; DAVIS, Bob. Chasing



- China's Shoppers, *Wall Street Journal*, 14 jun. 2012; All Eyes on Chinese Aisles. *The Economist*, 21 maio 2011.
55. SONNE, Paul; EVANS, Peter. The \$1.6 Billion Grocery Flop: Tesco Poised to Quit U.S. *Wall Street Journal*, 5 dez. 2012; SONNE, Paul. At Tesco Expansion Takes a Back Seat. *Wall Street Journal*, 7 nov. 2012; EVANS, Peter. Britain's Tesco Tries Out New Retail Recipe. *Wall Street Journal*, 8 jul. 2012; BOYLE, Matthew; COPELAND, Michael V. Tesco Reinvents the 7-Eleven. *Fortune*, 26 nov. 2007, p. 34.
  56. PASSARIELLO, Christina. Carrefour's Makeover Plan: Become Ikea of Groceries. *Wall Street Journal*, 16 set. 2010.
  57. WALKER, Harriett. Bright Sparks: Urban Outfitters. *The Independent*, 23 jan. 2012; ARNDT, Michael. Urban Outfitters Grow-Slow Strategy. *Bloomberg Businessweek*, 1. mar. 2010, p. 56; ARNDT, Michael. How to Play It: Apparel Makers. *Bloomberg Businessweek*, 1. mar. 2010, p. 61.
  58. Nordstrom to Expand Topshop and Topman Partnership to 28 Additional Stores This Fall. *PRNewswire*, 27 ago. 2013; Topshop Confirms German Expansion. *Fashion United*, 8jul. 2013; WONG, Stephanie; LI, Susan. Billionaire Green Starts Hunt for First Topshop China Stores. *Bloomberg Businessweek*, 5 jun. 2013; WATERS, Cara. Topshop Opens Its Doors in Sydney: Five Secrets to the Retailer's Success in Australia. *Smart Company*, 4 out. 2012; TIMBERLAKE, Cotton. Nordstrom Tries an Extreme Makeover with Topshop. *Bloomberg Businessweek*, 12 jul. 2012; REECE, Damien. Topshop's Injection of True Brit Stirs Up the Big Apple. *Daily Telegraph*, 2 abre. 2009; REINGOLD, Jenifer. The British (Retail) Invasion. *Fortune*, 7 jul. 2008, p. 132-138.
  59. RANGAN, V. Kasturi. *Transforming Your Go-to-Market Strategy: The Three Disciplines of Channel Management*. Boston: Harvard Business School Press, 2006.
  60. WUYTS, Stefan; STREMERSCHE, Stefan; VAN DEN BULTE, Christophe; FRANCES, Philip Hans. Vertical Marketing Systems for Complex Products: A Triadic Perspective. *Journal of Marketing Research* 41, nov. 2004, p. 479-487.
  61. BOVIK, Arnt; JOHN, George. When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships. *Journal of Marketing* 64, out. 2000, p. 52-64.
  62. SRINIVASAN, Raji. Dual Distribution and Intangible Firm Value: Franchising in Restaurant Chains. *Journal of Marketing* 70, jul. 2006, p. 120-135.
  63. <www.citizensbank.com>, 9 dez. 2010.
  64. Low Prices Key to E-commerce. *Warc.com*, 6 mar. 2013.
  65. COLLIER, Joel C.; BIENSTOCK, Carol C. How Do Customers Judge Quality in an E-tailer. *MIT Sloan Management Review*, outono 2006, p. 35-40.
  66. *Coremetrics Benchmark December US Retail*. <www.coremetrics.com/downloads/coremetrics-benchmark-industry-report-2008-12-us.pdf>.
  67. BORDEN, Jeff. The Right Tools. *Marketing News*, 15 abr. 2008, p. 19-21.
  68. BENSINGER, Geg. Order It Online, and... Voila. *Wall Street Journal*, 3 dez. 2012.
  69. BOWER, Amanda B.; MAXHAM III, James G. Return Shipping Policies of Online Retailers: Normative Assumptions and the Long-Term Consequences of Fee and Free Returns. *Journal of Marketing* 76, set. 2012, p. 110-124.
  70. BIRKNER, Christine. The ABCs of Affiliate Marketing. *Marketing News*, 31 ago. 2012.
  71. BARLOW, Alexis K. J.; SIDDIQUI, Noreen Q.; MANNION, Mike. Development in Information and Communication Technologies for Retail Marketing Channels. *International Journal of Retail and Distribution Management* 32, mar. 2004, p. 157-163; G&J Electronic Media Services. *7th Wave of the GfK-Online-Monitor*. Hamburg: GfK Press, 2001.
  72. HOLZWARTH, Martin; JANISZEWSKI, Chris; NEWMANN, Marcus M. The Influence of Avatars on Online Consumer Shopping Behavior. *Journal of Marketing* 70, out. 2006, p. 19-36.
  73. SCHLOSSER, Ann E.; WHITE, Tiffany Barnett; LLOYD, Susan M. Converting Web Site Visitors into Buyers: How Web Site Investment Increases Consumer Trusting Beliefs and Online Purchase Intentions. *Journal of Marketing* 70, abr. 2006, p. 133-148.
  74. ABLER, Ronald; ADAMS, John S; GOULD, Peter. *Spatial Organizations: The Geographer's View of the World*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1971, p. 531-532.
  75. Alibaba Breaks Sales Record amid China Singles-Day Rebate, *Bloomberg*, 12 nov. 2013; PEPITONE, Julianne. Meet Alibaba, Yahoo's Chinese Secret Weapon. *CNNMoney*, 29 out. 2013; KUCERA, Danielle. How Alibaba Could Underprice Amazon, and Other Things You Should Know. *Bloomberg Businessweek*, 14 out. 2013; FOLEY, John. Why Alibaba Could Be China's Next \$100 Billion IPO. *Reuters Breakingviews*, 26 abr. 2013; VASCELLARO, Jessica E. Alibaba.com Plans U.S Push. *Wall Street Journal*, 7 ago. 2009.
  76. CHANG, Andrea. Retailers Fuse Stores with E-commerce. *Los Angeles Times*, 27 jun. 2010.
  77. CORDEIRO, Anjali. Procter & Gamble Sees Aisle Expansion on the Web. *Wall Street Journal*, 2 set. 2009, p. B6A; CORDEIRO, Anjali; BYRON, Ellen. Procter & Gamble to Test Online Store to Study Buying Habits. *Wall Street Journal*, 15 jan. 2010.
  78. Brands Gain Ground in Online Retail Race. *Warc.com*, 8 fev. 2013.
  79. ZHANG, Xubing. Retailer's Multichannel and Price Advertising Strategies. *Marketing Science* 28, nov./dez. 2009, p. 1080-1094.
  80. 2012 Annual Report. <www.harley-davidson.com>; BARRETT, Rick. Store Closings Place Number of U.S. Dealerships at About Same Level as 2002. *Milwaukee Journal Sentinel*, 29 jan. 2012; FOURNIER, Susan; LEE, Lara. Getting Brand Communities Right. *Harvard Business Review*, abr. 2009, p. 105-111; New Harley Davidson Accessory and Clothing Store. *PRLog*, 21 jul. 2009; TEDESHI, Bob. How Harley Revved Online Sales. *Business 2.0*, dez. 2002/jan. 2003, p. 44.
  81. How Mobile Coupons Are Driving an Explosion in Mobile Commerce. *Business Insider*, 12 ago. 2013; New York Startup Launches First Stand-Alone Mobile Commerce Solution for Small and Medium-Sized Businesses. *PRNewswire*, 27 jun. 2013.
  82. MOSES, Lucia. Data Points: Mobile Shopping. *Adweek*, 20 maio 2013, p. 20-21.
  83. HEINE, Christopher. For Mobile Marketing That Really Works, Just Look to Asia. *Adweek*, 11 fev. 2013, p. 19-21.
  84. FINGAS, Jon. NTT DoCoMo's Xi Gets 10 Million Subscribers on the LTE Bandwagon. *Engadget.com*, 19 fev. 2013.
  85. SHANKAR, Venkatesh; VENKATESH, Alladi; HOFACKER, Charles; NAIK, Prasad. Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues, edição especial. In: SHANKAR, Venkatesh; YADAV, Manjit (eds.). *Journal of Interactive Marketing* 24, maio 2010, p. 111-120; SHANKAR, Venkatesh; BALASUBRAMANIAN, Sridhar. Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis. *Journal of Interactive Marketing* 23, 2009, p. 118-129; NYSVEEN, Herbjorn; PEDERSEN, Per E.; THORBJORNSEN, Helge; BERTHON, Pierre. Mobilizing the Brand: The Effects of Mobile Services on Brand Relationships and Main Channel Use. *Journal of Service Research* 7, 2005, p. 257-276; LAMONT, Douglas. *Conquering the Wireless World: The Age of M-Commerce*. Nova York: John Wiley & Sons, 2001.
  86. TODE, Chantal. Dunkin' Donuts Tries to Best Starbucks in Mobile Loyalty. *Mobile Commerce Daily*, 28 out. 2013; HEINE, Christopher. Dunkin' Drives to Twitter & Vine. *Adweek*, 14 out. 2013, p. 16; FRUMKIN, Paul. Dunkin' Donuts Taps Eli Manning to Promote App. *Nation's Restaurant News*, 4 set. 2013; JOHNSON, Lauren. Dunkin' Donuts Drills Down on Location to Boost Mobile Payments App. *Mobile Commerce Daily*, 19 ago. 2013.
  87. NELSON, Jonathan. One Screen to Rule Them All. *Adweek*, 11 fev. 2013.
  88. MOSES, Lucia. Data Points: Women and Mobile. *Adweek*, 28 out. 2013.



89. CLIFFORD, Stephanie. Retailers Add Gadgets for Shoppers at Ease with Technology. *Wall Street Journal*, 9 mar. 2012.
90. MARSDEN, Paul. The Social Commerce Acid Test from Amex. *Social Commerce Today*, 21 jul. 2011; RAICE, Shayndi; SIDEL, Robin. AmEx Teams Up with Foursquare. *Wall Street Journal*, 4 mar. 2011.
91. HEINE, Christopher. The Top 7 Reasons Mobile Ads Don't Work. *Adweek*, 17 out. 2013.
92. THAWAR, Farhan. 2013: The Breakout Year for Mobile Commerce. *Wired*, 15 mar. 2013.
93. How Mobile Coupons Are Driving an Explosion in Mobile Commerce. *Business Insider*, 12, mar. 2013.
94. HUI, Sam K.; INMAN, J. Jeffrey; HUANG, Yanliu; SUHER, Jacob. The Effect of In-Store Travel Distance on Unplanned Spending: Applications to Mobile Promotion Strategies. *Journal of Marketing* 77, mar. 2013, p. 1-16.
95. BROUSEL, Lauren. 5 Things You Need to Know about Geofencing, *CIO*, 28 ago. 2013; MATTIOLI, Dana; BUSTILLO, Miguel. Can Texting Save Stores? *Wall Street Journal*, 8 maio 2012.
96. CLIFFORD, Stephanie. Attention, Shoppers: Store Is Tracking Your Cell. *New York Times*, 14 jul. 2013.
97. WHITING, Rick. Oracle Says Recent Initiatives Are Reducing Channel Conflict. *Cnn.com*, 14 out. 2009; DAROW, Barbara. Oracle's New Partner Path. *CRN*, 21 ago. 2006, p. 4.
98. COUGHLAN, Anne; STERN, Louis. Marketing Channel Design and Management. In: IACOBUCCI, Dawn (ed.). *Kellogg on Marketing*. Nova York: John Wiley & Sons, 2001, p. 247-269.
99. KUMAR, Nirmalya. Some Tips on Channel Management. *Rediff.com*, 1. jul. 2005.
100. BOYLE, Matthew. Brand Killers. *Fortune*, 11 ago. 2003, p. 51-56; para uma visão antagônica, veja DUKES, Anthony J.; GAL-OR, Esther; SRINIVASAN, Kannan. Channel Bargaining with Retailer Asymmetry. *Journal of Marketing Research* 43, fev. 2006, p. 84-97.
101. USEEM, Jerry; SCHLOSSER, Julie; KIM, Helen. One Nation under Wal-Mart. *Fortune* (Europe), 3 mar. 2003. Para um exame acadêmico mais completo que mostra os benefícios dos fornecedores do Walmart com a expansão de seu mercado, veja HUANG, Qingyi; NIJS, Vincent R.; HANSEN, Karsten; ANDERSON, Eric T. Wal-Mart's Impact on Supplier Profits. *Journal of Marketing Research* 49, abr. 2012, p. 131-143.
102. BHASKARAN, Sreekumar R.; GILBERT, Stephen M. Implications of Channel Structure for Leasing or Selling Durable Goods. *Marketing Science* 28, set./out. 2009, p. 918-934.
103. Para alguns exemplos de quando o conflito pode ser visto como útil, veja ARYA, Anil; MITTENDORF, Brian. Benefits of Channel Discord in the Sale of Durable Goods. *Marketing Science* 25, jan./fev. 2006, p. 91-96; KUMAR, Nirmalya. Living with Channel Conflict. *CMO Magazine*, out. 2004.
104. WANG, Danny T.; GU, Flora F.; DONG, Maggie Chuoyan. Observer Effects of Punishment in a Distribution Network. *Journal of Marketing Research* 50, out. 2013, p. 627-643.
105. Esta seção baseia-se em COUGHLAN et al. *Marketing Channels*, Capítulo 9. Veja também HIBBARD, Jonathan D.; KUMAR, Nirmalya; STERN, Louis W. Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships. *Journal of Marketing Research* 38, fev. 2001, p. 45-61; ANTIA, Kersi D.; FRAZIER, Gary L. The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships. *Journal of Marketing* 65, out. 2001, p. 67-81; BROWN, James R.; DEV, Chekitan S.; LEE, Dong-Jin. Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficiency of Alternative Governance Mechanisms. *Journal of Marketing* 64, abr. 2000, p. 51-65; VINHAS, Alberto As; ANDERSON, Erin. How Potential Conflict Drives Channel Structure: Concurrent (Direct and Indirect) Channels. *Journal of Marketing Research* 42, nov. 2005, p. 507-515.
106. DAWAR, Niraj; STORNELLI, Jason. Rebuilding the Relationship Between Manufacturers and Retailers. *MIT Sloan Management Review*, inverno 2013, p. 83-90.
107. KUMAR, Nirmalya. Living with Channel Conflict. *CMO Magazine*, out. 2004.
108. ANTIA, Kersi D.; ZHENG, Xu (Vivian); FRAZIER, Gary L. Conflict Management and Outcomes in Franchise Relationships: The Role of Regulation. *Journal of Marketing Research* 50, out. 2013, p. 577-589.
109. KAPLAN, Andrew. All Together Now? *Beverage World*, mar. 2007, p. 14-16.
110. CARR, Tricia. Gucci Combines Physical, Mobile Commerce via Digital Store-in-Store. *Luxury Daily*, 18 jun. 2012; PASSRIELLO, Christina. Fashionably Late? Designer Brands Are Starting to Embrace E-Commerce. *Wall Street Journal*, 19 maio 2006.

## Capítulo 18

- O'TOOLE, Mike; PARKER, Warby. One Million Eyeglasses, and the Next Generation of Brands. *Forbes*, 22 jul. 2013; Knowledge@Wharton, The Consumer Psychology behind Warby Parker's \$95 Pricing for Eyeglasses. *Time*, 23 maio 2013; SHAYON, Sheila. Warby Parker's Long-Term Vision: From the Web to the Street, NYC to the World. *Brandchannel*, 11 set. 2012; Warby Parker Revolutionizes Eyewear Market by Borrowing from Apple, Zappos. *Advertising Age*, 27 nov. 2011.
- KIMES, Mina. The Sun Tzu at Sears. *Bloomberg Businessweek*, 11 jul. 2013; DUBOIS-MAAHS, Jessica. Sears' Failure to Adapt Disillusions Shoppers, Shareholders. *Medill Report*, 12 mar. 2013; February 2013 and Historical ACSI Benchmarks. *American Customer Satisfaction Index*, 26 fev. 2013; MORRAN, Chris. Sears Is Failing Because It Spends Next-to-Nothing to Maintain Stores. *Consumerist*, 30 jul. 2012; BRUSH, Michael. Why Sears Is on Its Last Legs. *MSN Money*, 17 abr. 2012; BILLUPS, Andrea. Sears, Kmart Failed to Anticipate Their Customers' Needs. *The Washington Times*, 29 dez. 2011.
- HANSEN, Karsten; SINGH, Vishal. Market Structure across Retail Formats. *Marketing Science* 28, jul./ago 2009, p. 656-673.
- U.S. E-commerce Sales as Percent of Retail Sales, Census Bureau, 30 set. 2013.
- BECKER, Jill. Vending Machines for All Your Needs. *Cnn.com*, 16 ago. 2012; MONTANO, Nick. Japan's Vending Machine Industry Declines 2%. *Vending Times*, jun. 2012; SCOTT, David Meerman. Should Coca-Cola Unplug Its Vending Machines in Japan to Conserve Scarce Power? *Huffington Post*, 22 mar. 2011.
- BARR, Alistair; MARTIN, Scott. The First 'Flash Sales' Site to Go Public Is... Zulily. *USA Today*, 8 out. 2013; FRIER, Sarah. Gilt Groupe CEO Seeks to Prove Flash Sales Are No Fad. *Bloomberg Businessweek*, 1. ago. 2013; ANTE, Spencer E. Are Flash Sales Still 'Fab'ulous? *Wall Street Journal*, 19 jul. 2012; BERK, Christina Cheddar. Time for Flash Sales to Adapt or Die. *Cnbc.com*, 25 maio 2012; DUBOIS, Shelley. What's Gilt Groupe's Secret Weapon? *Fortune*, 5 mar. 2012; CARROLL, Matthew. The Rise of Gilt Groupe: The Great Recession Fuels the Perfect Storm. *Forbes*, 2 jan. 2012; MILLER, Claire Cain. Flash-Sale Site Shifts Its Model. *New York Times*, 14 ago. 2011.
- Census Bureau's First Release of Comprehensive Franchise Data Shows Franchises Make Up More than 10 Percent of Employer Businesses. *Census.gov*, 14 set. 2010.
- COLAO, J. J. Top 20 Franchises for the Buck. *Forbes*, 8 fev. 2012.
- GIANG, Vivian. McDonald's Hamburger University: Step Inside the Most Exclusive School in the World. *Business Insider*, 12 abr. 2012.
- FLANDEZ, Raymond. New Franchise Idea: Fewer Rules, More Difference. *Wall Street Journal*, 18 set. 2007, p. B4; <www.greatharvest.com/company/philosophy.html>. Acesso em: 9 dez. 2013.
- ALLEN, Karma. How Savvy Retailers Are Reinventing the Pop-Up Model. *Cnbc.com*, 22 nov. 2013; TOWNSEND, Matt. The Staying Power of Pop-Ups. *Bloomberg Businessweek*, 15 nov. 2010.
- STONE, Brad; WELCH, David. The Future Retail Wasteland. *Bloomberg Businessweek*, 16 abr. 2012.

13. VROEGRIJK, Mark; GIJSBRECHTS, Els; CAMPO, Katia. Close Encounter with the Hard Discounter: A Multiple-Store Shopping Perspective on the Impact of Local Hard-Discounter Entry. *Journal of Marketing Research* 50, out. 2013, p. 606-626.
14. ZARROLL, Jim. In Trendy World of Fast Fashion, Styles Aren't Made to Last. *Npr.org*, 11 mar. 2013; Zara, H&M Are Top UK Fashion Brands. *Warc.com*, 17 dez. 2012; Fast Retailing Prioritizes Innovation. *Warc.com*, 15 out. 2012.
15. GASPARRO, Annie; MARTIN, Timothy W. What's Wrong with America's Supermarkets. *Wall Street Journal*, 12 jul. 2012; SHELL, Elizabeth. Bargain Basement and Top Shelf: What's Driving Growth for Retailers. *Pbs.org*, 23 dez. 2011; BYRON, Ellen. As Middle Class Shrinks, P&G Aims High and Low. *Wall Street Journal*, 12 set. 2011.
16. DICKEY, Tim. Electronic Shelf Labels. *Retail Technology Trends*, 26 fev. 2010.
17. IFEANYI, K. C. Burberry Makes It Rain in Taipei. *Fastcompany.com*, 27 abr. 2012; SILVERSTEIN, Barry. The Future of Retail: Reinventing and Preserving the In-Store Experience. *Brandchannel.com*, 22 mar. 2013.
18. BOULTON, Boulton. Snackmaker Modernizes the Impulse Buy with Sensors, Analytics. *Wall Street Journal*, 11 out. 2013.
19. HARRIS, Elizabeth A. Retailers Seek Partners in Social Networks. *New York Times*, 26 nov. 2013.
20. HEINE, Christopher. Social Pics Help Retailers Get Real. *Adweek*, 16 set. 2013, p. 11.
21. GROBART, Sam. Cracking Whole Foods. *Bloomberg Businessweek*, 26 nov. 2012; Forbes Earnings Preview: Whole Foods Market. *Forbes*, 2 nov. 2012; PATTON, Leslie; GRULEY, Bryan. Walter Robb on Whole Foods' Recession Lessons. *Bloomberg Businessweek*, 9 ago. 2012; LINDSTROM, Martin. How Whole Foods 'Primes' You to Shop. *Fast Company*, 14 set. 2011; Whole Foods Market 2009 Annual Report. <[www.wholefoodsmarket.com/company/pdfs/ar09.pdf](http://www.wholefoodsmarket.com/company/pdfs/ar09.pdf)>.
22. ZIMMERMAN, Ann; HUDSON, Kris. Chasing Upscale Customers Tarnishes Mass-Market Jeweler. *Wall Street Journal*, 26 jun. 2006; HUDSON, Kris. Signet Sparkles with Jewelry Strategy. *Wall Street Journal*, 26 jun. 2006.
23. BERMAN, Jillian. Retailers Try to Get Creative with Their Catalogs during Tough Times. *USA Today*, 19 jul. 2010.
24. LUTZ, Ashley. Why the Lingerie Industry Can't Compete with Victoria's Secret. *Business Insider*, 2 set. 2013; MAHESHWARI, Sapna. Victoria's Secret Channels Mad Men into Hottest Limited. *Bloomberg Businessweek*, 12 nov. 2012; CENDROWSKI, Scott; VANDERMEY. Victoria's Secret Weapons. *Fortune*, 6 fev. 2012.
25. ROODERKERK, Robert P.; VAN HEERDE, Harald J.; BIJMOLT, Tammo H. A. Optimizing Retail Assortment. *Marketing Science* 32, set./out. 2013, p. 699-715.
26. BRIESCH, Richard A.; DILLON, William R.; FOX, Edward J. Category Positioning and Store Choice: The Role of Destination Categories. *Marketing Science* 32, maio/jun. 2013, p. 488-509.
27. HEMPEL, Jessi. Urban Outfitters, Fashion Victim. *BusinessWeek*, 17 jul. 2006, p. 60.
28. Aeropostale. <[www.aeropostale.com](http://www.aeropostale.com)>. Acesso em: 9 dez. 2013; POGGI, Jeanine. Best in Class: Price Is Right at Aeropostale. *The Street*, 16 jun. 2009; Aeropostale, Inc. Seeks New Faces for Fall Ad Campaign with 'Real Teens 2010' Contest. *PR Newswire*, 15 mar. 2010; BERNER, Robert. To Lure Teenager Mall Rats, You Need the Right Cheese. *BusinessWeek*, 7 jun. 2004, p. 96-101.
29. O'CONNELL, Vanessa. Reversing Field, Macy's Goes Local. *Wall Street Journal*, 21 abr. 2008.
30. O'CONNOR, Mary Catherine. Gillette Fuses RFID with Product Launch. *RFID Journal*, 27 mar. 2006; The End of Privacy? *Consumer Reports*, jun. 2006, p. 33-40; Radio Silence. *Economist*, 9 jun. 2007, p. 20-21; LEWAN, Todd. The Chipping of America. *Associated Press*, 29 jul. 2007.
31. ANDERSON, George. Why Are the Trader Joe's Customers the Most Satisfied In America? *Forbes*, 30 jul. 2013; LINDEN, Tim. Re-Invention Key to Success at Trader Joe's. *The Produce News*, 26 nov. 2012; KOWITT, Beth. Inside the Secret World of Trader Joe's. *Fortune*, 23 ago. 2010; Trader Joe's Named a Breakaway Brand for 2009. *Supermarket Industry News*, 17 ago. 2009; PALMERI, Christopher. Trader Joe's Recipe for Success. *BusinessWeek*, 21 fev. 2008.
32. SHANKAR, Venkatesh; BOLTON, Ruth N. An Empirical Analysis of Determinants of Retailer Pricing Strategy. *Marketing Science* 23, inverno 2004, p. 28-49.
33. KAKKAR, Nishu. Bijan: The Most Expensive Store by Appointment Only. <[www.most-expensive.com/store-world/](http://www.most-expensive.com/store-world/)>, 14 dez. 2011; WILSON, Eric. Bijan Pakzad, Designer of High Fashion, Dies at 71. *New York Times*, 18 abr. 2011.
34. GROBART, Sam. Target Practice. *Bloomberg Businessweek*, 7 jan. 2013; D'INNOCENZIO, Anne. Target versus Walmart: Haves and Have Nots. *Associated Press*, 18 nov. 2012; FEIL, Stuart. 50 Years of Discounting, Special Advertising Section. *Adweek*, 24 jun. 2012.
35. MINIARD, Paul W.; MOHAMMED, Shazad Mustapha; BARONE, Michael J.; ALVAREZ, Cecilia M. O. Retailers' Use of Partially Comparative Pricing: From Across-Category to Within-Category Effects. *Journal of Marketing* 77, jul. 2013, p. 33-48; SHIN, Jiwoong. The Role of Selling Costs in Signaling Price Image. *Journal of Marketing Research* 42, ago.2005, p. 305-312.
36. Para uma estrutura abrangente dos principais drivers de imagem da formação de imagem de preço para varejistas, veja HAMILTON, Ryan; CHERNEV, Alexander. Low Prices Are Just the Beginning: Price Image in Retail Management. *Journal of Marketing* 77, nov. 2013, p. 1-20.
37. BELL, David R.; LATTIN, James M. Shopping Behavior and Consumer Preference for Retail Price Format: Why 'Large Basket' Shoppers Prefer EDLP. *Marketing Science* 17, primavera 1998, p. 66-68.
38. BELSON, Ken. Meccas of Shopping Try Hand at Being Misers of Energy. *New York Times*, 10 abr. 2012.
39. TIMBERLAKE, Cotten. Don't Even Think about Returning This Dress. *Bloomberg Businessweek*, 26 set. 2013; BUSTILLO, Miguel. Retailers Loosen Up on Returns. *Wall Street Journal*, 27 dez. 2010. Veja também PETERSON, J. Andrew; KUMAR, V. Earning a Nice Return on Product Returns. *MIT Sloan Management Review* 51, primavera 2010, p. 85-89; PETERSON, J. Andrew; KUMAR, V. Are Product Returns a Necessary Evil? Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 73, maio 2009, p. 35-51.
40. STEINER, Christopher. Taming the Spread. *Forbes*, 28 fev. 2011.
41. JONES, Ilaina. Kohl's Looking at Spots in Manhattan. *Reuters*, 19 ago. 2009; COLEMAN, Cametta. Kohl's Retail Racetrack. *Wall Street Journal*, 1. mar. 2000.
42. KLARA, Robert. Something in the Air. *Adweek*, 5 mar. 2012, p. 25-27.
43. KALTICHEVA, Velitchka D.; WEITZ, Barton. When Should a Retailer Create an Exciting Store Environment? *Journal of Marketing* 70, jan. 2006, p. 107-118.
44. Para mais discussão, veja PINE II, B. Joseph; GILMORE, James H. *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
45. HODGES, Dave. Fans Welcome Bass Pro Shops to Town, Tallahassee. com, 5 set. 2013; LUBOVE, Seth. Bass Pro Billionaire Building Megastore with Boats, Guns. *Bloomberg Businessweek*, 3 jun. 2013; SHEFFIELD, Michael. Details of Bass Pro Shops Megastore Revealed. *Memphis Business Journal*, 22 fev. 2013; Increase Retail Customer Traffic by Learning from Bass Pro Shop. *Infinitee*, 26 jun. 2012; PARDEE, Thomas. Bass Pro Shops. *Advertising Age*, 15 nov. 2010.
46. HOLMES, Elizabeth. Dark Art of Store Emails. *Wall Street Journal*, 18 dez. 2012.
47. Social Network Rockets Houlihan Restaurants' Profits. *Fast Company*, mar. 2010.
48. HOLMES, Elizabeth. Why Pay Full Price. *Wall Street Journal*, 5 maio 2011.
49. OVIDE, Shira. Now on Twitter: Holiday Shopping Deals. *Wall Street Journal*, 16 dez. 2012.

50. HEINE, Christopher. The Daily Deal Gets Squeezed. *Adweek*, 11 mar. 2013.
51. TICE, Carol. Anchors Away: Department Stores Lose Role at Malls. *Puget Sound Business Journal*, 13 fev. 2004, p. 1.
52. Private Label Sales Rise in Europe. *Warc.com*, 19 out. 2012.
53. SCHULTZ, E. J. Grocery Shoppers Continue to Spend Less, Embrace Private Label. *Advertising Age*, 10 jun. 2011; Store Brands Growing across All Channels, Private Label Manufacturers Association. <www.plma.com>. Acesso em: 3 abr. 2013; YORK, Emily Bryson. Don't Blame Private Label Gains on the Recession. *Advertising Age*, 21 abr. 2009.
54. BOYLE, Matthew. Even Better than the Real Thing. *Bloomberg Businessweek*, 28 nov. 2011.
55. LAMEY, Lien; DELEERSNYDER, Barbara; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M.; DEKIMPE, Marnik G. The Effect of Business-Cycle Fluctuations on Private-Label Share: What Has Marketing Conduct Got to Do with It? *Journal of Marketing* 76, jan. 2012, p. 1-19.
56. AILAWADI, Kusum; HARLAM, Bari. An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store-Brand Share. *Journal of Marketing* 68, jan. 2004, p. 147-65.
57. Para uma análise detalhada da pesquisa contemporânea sobre marcas próprias, veja HYMAN, Michael R.; KOPF, Dennis A.; LEE, Dongdae. Review of Literature – Future Research Suggestions: Private Label Brands: Benefits, Success Factors, and Future Research. *Journal of Brand Management* 17, mar. 2010, p. 368-389. Veja também AILAWADI, Kusum; HARLAM, Bari; CESAR, Jacques; TROUNCE, David. Retailer Promotion Profitability: The Role of Promotion, Brand, Category, and Market Characteristics. *Journal of Marketing Research* 43, nov. 2006, p. 518-535; AILAWADI, Kusum; PAUWELS, Koen; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M. Private Label Use and Store Loyalty. *Journal of Marketing* 72, nov. 2008, p. 19-30.
58. TER BRAAK, Anne; DEKIMPE, Marnik G.; GEYSKENS, Inge. Retailer Private-Label Margins: The Role of Supplier and Quality-Tier Differentiation. *Journal of Marketing* 77, jul. 2013, p. 86-103.
59. SINGER, Natasha. Drug Firms Apply Brand to Generics. *New York Times*, 16 fev. 2010; FELDMAN, Casey. Generic Drug Superstars. *Fortune*, 5 ago. 2009; KIMES, Mina. Teva: The King of Generic Drugs. *Fortune*, 5 ago. 2009; WHALEN, Jeanne. Betting \$10 Billion on Generics, Novartis Seeks to Inject Growth. *Wall Street Journal*, 4 maio 2006.
60. BOYLE. *Even Better than the Real Thing*.
61. SURRIDGE, Grant. Brands of the Year: Rediscovering the Loblaw Story. *Strategy*, 28 set. 2012; BEER, Jeff. An Even Better Choice? *Canadian Business*, 5 out. 2011; SHAW, Hollie. Loblaw's Bets on Black Label to Lure Sales. *Financial Post*, 13 set. 2011; CHRIZAN, Jim. Loblaw's Reverses Private Label Trend. *Packaging World*, 22 jan. 2010; Loblaw Launches a New Line of Discount Store Brands. *Store Brand Decisions*, 16 fev. 2010; PIERCE, John J. Private Label Stimulus. *Private Label*, mar./abr. 2009.
62. Para um exame analítico, veja NASSER, Sherif; TURCIC, Danko; NARASIMHAN, Chakravarthi. National Brand's Response to Store Brands: Throw In the Towel or Fight Back? *Marketing Science* 32, jul./ago 2013, p. 591-608.
63. NELSON, Brett. Stuck in the Middle. *Forbes*, 15 ago. 2005, p. 88; Arrow Company Profile. <www.arrow.com>. Acesso em: 12 dez. 2013.
64. NARUS, James A.; ANDERSON, James C. Contributing as a Distributor to Partnerships with Manufacturers. *Business Horizons*, set./out. 1987. Veja também HLAVECEK; MCCUISTION. *Industrial Distributors: When, Who, and How*, p. 96-101.
65. HOFFMAN, Debra. Gartner Supply Chain Top 25. <www.gartner.com>, 30 maio 2013.
66. The Supply Chain Evolution. *Fortune*, Special Advertising Section, 8 mar. 2012.
67. BARRETT, Joe. Whirlpool Cleans Up Its Delivery Act. *Wall Street Journal*, 24 set. 2009.
68. COPACINO, William C. *Supply Chain Management*. Boca Raton: St. Lucie Press, 1997; SHAW, Robert; KOTLER, Philip. Rethinking the Chain: Making Marketing Leaner, Faster, and Better. *Marketing Management*. jul./ago. 2009, p. 18-23.
69. GOULD, Danielle. Cutting Food Waste Increases Corporate Profits & Consumer Savings, Says Report. *Forbes*, 30 ago. 2012.
70. BURNSON, Patrick. Slow and Steady: 24th Annual State of Logistics Report. *Logistics Management*, jul. 2013; The Logistics and Transportation Industry in the United States. <www.selectusa.commerce.gov>.
71. MANNING, Margie. ConMed Linvatec Takes a 'Lean' Journey. *Tampa Bay Business Journal*, 17 maio 2010; ENGARDIO, Pete. Lean and Mean Gets Extreme. *BusinessWeek*, 23 e 30 mar. 2009, p. 60-62; GREGORY, Traci. ConMed Takes Lean Approach. *Central New York Business Journal*, 22 maio 2009.
72. WAKABAYASHI, Daisuke. How Lean Manufacturing Can Backfire. *Wall Street Journal*, 30 jan. 2010; para discussão adicional sobre a desvantagem da manufatura enxuta, veja HINDO, Brian. At 3M, a Struggle between Efficiency and Creativity. *BusinessWeek*, 11 jun. 2007.
73. MATTIOLI, Dana. Macy's Regroups in Warehouse Wars. *Wall Street Journal*, 14 maio 2012.
74. O tamanho ótimo de um pedido é dado pela fórmula  $Q^* = 2DS/IC$ , onde  $D$  = demanda anual,  $S$  = custo para fazer um pedido e  $I$  = custo anual de manutenção por unidade. Conhecida como a fórmula da quantidade de ordem econômica, ela pressupõe um custo constante de pedido, um custo constante de manter uma unidade adicional no estoque, uma demanda conhecida e nenhum desconto por quantidade. Para saber mais sobre esse assunto, veja TERSINE, Richard J. *Principles of Inventory and Materials Management*, 4. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994.
75. All the Right Moves. *Fortune*, Special Advertising Section, 2 maio 2011.
76. DEGROSS, Renee. Retailers Try eBay Overstocks, Returns for Sale Online. *Atlanta Journal-Constitution*, 10 abr. 2004.
77. BELL, Katie Kelly. 94 Point Brunello for Peanuts? How Wine Negotiant Cameron Hughes Finds the Deals. *Forbes*, 27 nov. 2012; TEAGUE, Lettie. Taking Advantage of the Wine Glut. *Wall Street Journal*, 7 maio 2010; FARRELL, Maureen. Wine Workout. *Forbes*, 30 mar. 2009, p. 64-65.
78. The Total Package. *Bloomberg Businessweek*, Special Advertising Section, 28 nov. 2011; COLVIN, Geoff. The Trade Tracker. *Fortune*, 7 nov. 2011; COSTER, Helen. Calculus for Truckers. *Forbes*, 12 set. 2011; All the Right Moves. *Fortune*, Special Advertising Section, 2 maio 2011.
79. Manufacturing Complexity. *Economist: A Survey of Logistics*, 17 jun. 2006, p. 6-9.
80. TRUNICK, Perry A. Nailing a Niche in Logistics. *Logistics Today*, 4 mar. 2008.

## Capítulo 19

1. NUDD, Tim. Inside Oreo's Adorable Triple Play for Father's Day. *Adweek*, 10 jun. 2013; ROONEY, Jennifer. Behind the Scenes of Oreo's Real-Time Super Bowl Slam Dunk. *Forbes*, 4 fev. 2013; STANLEY, T. L. Brand Genius: Lisa Mann, VP Cookies, Mondelez International. *Adweek*, 29 out. 2012; ELLIOTT, Stuart. For Oreo Campaign Finale, a Twist on Collaboration. *New York Times*, 24 set. 2012; NAUTIYAL, Rohit. Cookie Time. *The Financial Express*, 28 jun. 2011.
2. OSINGA, Ernst C.; LEEFLANG, Peter S. H.; SRINIVASAN, Shuba; WIERINGA, Jaap E. Why Do Firms Invest in Consumer Advertising with Limited Sales Response? A Shareholder Perspective. *Journal of Marketing* 75, jan. 2011, p. 109-124; LUO, Xueming; DONTHU, Naveen. Marketing's Credibility: A Longitudinal Investigation of Marketing Communication Productivity and Shareholder Value. *Journal of Marketing* 70, out. 2006, p. 70-91.



3. BELTRONE, Gabriel. Agency of the Year (Digital Winner): AKQA. *Adweek*, 12 dez. 2011; Digital Agency of the Year: AKQA. *Campaign*, 11 dez. 2011; WILLIAMS, Eliza. Heineken Launches Live Football Game StarPlayer. *Creative Review*, 27 abr. 2011.
4. Mondelez Seeks Digital Lead. *Warc.com*, 14 jan. 2013.
5. Content Drive Works for GE. *Warc.com*, 12 ago. 2013.
6. KONRAD, Alexander. Bigger than Craisins. *Forbes*, 2 dez. 2013; Ocean Spray Challenges Raisins Fans to Make the Leap to Craisins Dried Cranberries. *Reuters*, 23 fev. 2012; Ocean Spray's Pop-Up Restaurant Emerges from 2,000 lbs. of Cranberries Inside a Cranberry Bog in Rockefeller Center. *Business Wire*, 29 set. 2011; ROMANZI, Ken. Reintroducing the Cranberry to America!, palestra na Tuck School of Business em Dartmouth, 7 jan. 2010; KELLY III; SILVERSTEIN, Barry. *The Breakaway Brand*. Nova York: McGraw-Hill, 2005.
7. Algumas dessas definições são adaptadas de *AMA Dictionary* da American Marketing Association. <[www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx](http://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx)>.
8. DUNCAN, Tom. *Principles of Advertising and IMC*, 2. ed. Nova York: McGraw-Hill/Irwin, 2005.
9. MCCARTHY, Michael. Ron Burgundy's Durango Campaign Helps Dodge Laugh All the Way to the Bank. *Advertising Age*, 9 dez. 2013; MCNAUGHTON, Marissa. Hands On Ron Burgundy Mobile Game Promotes Dodge Durango, Anchorman 2 Movie. *The Realtime Report*, 21 nov. 2013; GILMAN, Greg. How Will Ferrell's Ron Burgundy Became Dodge's Best Car Salesman Ever. *The Wrap*, 24 out. 2013.
10. BRUCE, Norris I.; PETERS, Kay; NAIK, Prasad A. Discovering How Advertising Grows Sales and Builds Brands. *Journal of Marketing Research* 49, dez. 2012, p. 793-806.
11. Esta seção é baseada no excelente texto de ROSSITER, John R.; PERCY, Larry. *Advertising and Promotion Management*, 2. ed. Nova York: McGraw-Hill, 1997.
12. ODELL, Patricia. Jockey and Target Join to Sell Women on Men's Brief. *Chief Marketer*, 6 ago. 2012; Best Retail Promotion: Jockey JKY Right on Target – Gold, Pro Awards 2013. <[www.chiefmarketer.com](http://www.chiefmarketer.com)>; TPN Holdings, Jockey Right on Target with JKY. <[www.baalink.com/reggie-case-study](http://www.baalink.com/reggie-case-study)>. Acesso em: 23 jun. 2014.
13. ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINARD, Paul W. *Consumer Behavior*, 9. ed. Fort Worth: Dryden, 2001.
14. ROSSITER, John R.; PERCY, Larry. *Advertising and Promotion Management*, 2. ed. Nova York: McGraw-Hill, 1997.
15. BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. *Consumer Behavior*, 10. ed. Mason, OH: South-Western Publishing, 2006.
16. CROWLEY, Ayn E.; HOYER, Wayne D. An Integrative Framework for Understanding Two-Sided Persuasion. *Journal of Consumer Research* 20, mar. 1994, p. 561-574.
17. HOVLAND, C. I.; LUMSDAINE, A. A.; SHEFFIELD, F. D. *Experiments on Mass Communication*, v. 3. Princeton: Princeton University Press, 1949.
18. UNNAVA, H. Rao; BURNKRANT, Robert E.; EREVELLES, Sunil. Effects of Presentation Order and Communication Modality on Recall and Attitude. *Journal of Consumer Research* 21, dez. 1994, p. 481-490.
19. NAYLOR, Gillian; KLEISER, Susan Bardi; BAKER, Julie; YORKSTON, Eric. Using Transformational Appeals to Enhance the Retail Experience. *Journal of Retailing* 84, abr. 2008, p. 49-57.
20. SOLOMON, Michael R. *Consumer Behavior*, 10. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2013.
21. BURNS, Will. Reality Prank from Toys R Us Backfires with Women. *Forbes*, 6 nov. 2013; HEINE, Christopher. Toys R Us' Holiday Ads Employ Prankvertising. *Adweek*, 21 out. 2013.
22. PIETERS, Rik; WEDEL, Michel. Attention Capture and Transfer in Advertising: Brand, Pictorial, and Text-Size Effects. *Journal of Marketing* 68, abr. 2004, p. 36-50.
23. KELMAN, Herbert C.; HOVLAND, Carl I. Reinstatement of the Communication in Delayed Measurement of Opinion Change. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 48, jul. 1953, p. 327-335.
24. MOSES, Lucia. What Do These Real People Think of Ads Starring Real People. *Adweek*, 1. maio 2012.
25. OSGOOD, C. E.; TANNENBAUM, P. H. The Principles of Congruity in the Prediction of Attitude Change. *Psychological Review* 62, jan. 1955, p. 42-55.
26. CLARKE, Victoria. Campaign of the Month: John Deere Launches Its Own Chat Show. *B2B Marketing*, 17 jan. 2013; PLANTES, Kay. John Deere—Branding and Business Models at Their Best. *WTN News*, 6 dez. 2012.
27. KOZINETS, Robert V.; DE VALCK, Kristine; WOJNICKI, Andrea C.; WILNER, Sarah J. S. Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities. *Journal of Marketing* 74, mar. 2010, p. 71-89; GODES, David; MAYZLIN, Dina. Firm-Created Word-of-Mouth Communication: Evidence from a Field Test. *Marketing Science* 28, jul./ago 2009, p. 721-739.
28. TAINTOR, David. Best Use of Branded Content: The Jaws of Opportunity. *Adweek*, 19 ago. 2013; MediaCom Wins Adweek Media Plan of the Year for Volkswagen Campaign. *PRNewswire*, 19 ago. 2013; Volkswagen, 'The Beetle Shark Cage'. *Mediacom*. Acesso em: 26 mar. 2014.
29. SWARTZ, Jon. Small Firms Dive into Social Media. *USA Today*, 22 jul. 2010, p. 3B.
30. SKYLER, Edward. Citi Bike Boom. *The Hub*, mar./abr. 2014; SUMMERS, Nick. How Citibank Bought a City Cheap. *Bloomberg BusinessWeek*, 31 out. 2013; BIRKER, Christine. In Like Schwinn. *Marketing News*, 15 maio 2012, p. 7; VANDERMEY, Anne. By the Numbers: Pushing Pedals. *Fortune*, 23 jul. 2012; GERTNER, Jon. Wheeling and Dealing. *Fast Company*, jul./ago. 2012.
31. BRUCE, Norris I.; FOUTZ, Natasha Zhang; KOLSARICI, Ceren. Dynamic Effectiveness of Advertising and Word of Mouth in Sequential Distribution of New Products. *Journal of Marketing Research* 49, ago. 2012, p. 469-486. Veja também GOPINATH, Shyam; THOMAS, Jacquelyn; KRISHNAMURTHI, Lakshman. Investigating the Relationship between the Content of Online Word of Mouth, Advertising and Brand Performance. *Marketing Science* 33, mar./abr. 2014, p. 241-258.
32. Adaptado de ULE, G. Maxwell. A Media Plan for 'Sputnik' Cigarettes. *How to Plan Media Strategy*. American Association of Advertising Agencies, 1957 Regional Convention, p. 41-52.
33. KINNEAR, Thomas C.; BERNHARDT, Kenneth L.; KRENTLER, Kathleen A. *Principles of Marketing*, 6. ed. Nova York: HarperCollins, 1995.
34. MOORTHY, K. Sridhar; HAWKINS, Scott A. Advertising Repetition and Quality Perceptions. *Journal of Business Research* 58, mar. 2005, p. 354-360; KIRMANI, Amna; RAO, Akshay R. No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality. *Journal of Marketing* 64, abr. 2000, p. 66-79.
35. VAKRATSAS, Demetrios; AMBLER, Tim. How Advertising Works: What Do We Really Know? *Journal of Marketing* 63, jan. 1999, p. 26-43.
36. VANCE, Ashlee. IBM on a Mission to Save the Planet. *Bloomberg Businessweek*, 15 mar. 2012; Let's Build a Smarter Planet. *Effie Worldwide*, <[www.ffie.org/winners/showcase/2010](http://www.ffie.org/winners/showcase/2010)>; IBM Smarter Planet Campaign from Ogilvy & Mather Wins Global Effie. *PRNewswire*, 9 jun. 2010; O'BRIEN, Jeffrey M.; IBM's Grand Plan to Save the Planet. *Fortune*, 21 abr. 2009.
37. NAIK, Prasad A.; RAMAN, Kalyan. Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications. *Journal of Marketing Research* 40, nov. 2003, p. 375-388. Veja também NAIK, Prasad A.; RAMAN, Kalyan; WINER, Russell S. Planning Marketing-Mix Strategies in the Presence of Interaction Effects. *Marketing Science* 24, jan. 2005, p. 25-34.
38. NESLIN, Scott. *Sales Promotion*, MSI Relevant Knowledge Series. Cambridge: Marketing Science Institute, 2002.
39. PFEIFFER, Markus; ZINNBAUER, Markus. Can Old Media Enhance New Media? *Journal of Advertising Research*, mar. 2010, p. 42-49.
40. MADHAVARAM, Sreedhar; BADRINARAYANAN, Vishag; MCDONALD, Robert E. Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy. *Journal of Advertising* 34, inverno 2005, p. 69-80; REID, Mike; LUXTON, Sandra; MAVONDO, Felix. The Relationship between Integrated Marketing



Communication, Market Orientation, and Brand Orientation. *Journal of Advertising* 34, inverno 2005, p. 11-23.

41. SCHULTZ, Don E.; SCHULTZ, Heidi. *IMC, The Next Generation: Five Steps for Delivering Value and Measuring Financial Returns*. Nova York: McGraw-Hill, 2003.

## Capítulo 20

1. COOLIDGE, Alexander. P&G Aims for Moms' Heart with Latest 'Thank You' Ad. *USA Today*, 8 jan. 2013; BAZILIAN, Emma. Ad of the Day: P&G Has a Winner with Latest Big Tearjerker Spot for Moms. *Adweek*, 7 jan. 2014; Procter & Gamble Brands Unite to Kick Off Sochi 2014 Olympic Winter Games. <www.pg.com>, 28 out.2013; In 2013, Once Again: Marketing Art Meets Science – Best in Show Winners of the Advertising Research Foundation's David Ogilvy Awards. *Journal of Advertising Research* 53, n. 3, 2013; BACHMAN, Katy. Brought to You by the Moms of the World. *Adweek*, 19 ago. 2013.
2. NUNES, Paul F.; MERRIHUE, Jeffrey. The Continuing Power of Mass Advertising. *Sloan Management Review*, inverno 2007, p. 63-69.
3. SCHULTZ, E. J. Muscling Past Mayhem: Geico Rides Giant Ad Budget Past Allstate. *Advertising Age*, 8 jul. 2013; NUDD, Tim. You Know the 'Fifteen Minutes' Line by Heart, but Did You Also Know.... *Adweek*, 1. jul. 2013; BELTRONE, Gabriel. Eddie Money Falls Short of Paradise, but the Martin Agency's 'Happier Than' Spots Generally Do the Trick. *Adweek*, 28 ago. 2012.
4. COLLEY, Russell H. *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*. Nova York: Association of National Advertisers, 1961.
5. BARROSO, Alicia; LLOBET, Gerard. Advertising and Consumer Awareness of New, Differentiated Products. *Journal of Marketing Research* 49, dez. 2012, p. 773-792; AMALDOSS, Wilfred; HE, Chuan. Product Variety, Informative Advertising, and Price Competition. *Journal of Marketing Research* 47, fev. 2010, p. 146-156.
6. WILLIAMS, Stephen. Rivals Gang Up on Ford Trucks as Dodge Ram Joins Battering. *Advertising Age*, 20 fev. 2012.
7. THOMPSON, Debora Viana; HAMILTON, Rebecca W. The Effects of Information Processing Mode on Consumers' Responses to Comparative Advertising. *Journal of Consumer Research* 32, mar. 2006, p. 530-540.
8. CHANDY, Rajesh; TELLIS, Gerard J.; MACINNIS, Debbie; THAIVANICH, Pattana. What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets. *Journal of Marketing Research* 38, nov. 2001; TELLIS, Gerard J.; CHANDY, Rajesh; THAIVANICH, Pattana. Decomposing the Effects of Direct Advertising: Which Brand Works, When, Where, and How Long? *Journal of Marketing Research* 37, fev. 2000, p. 32-46; DANAHER, Peter J.; BONFRER, Andre; DHAR, Sanjay. The Effect of Competitive Advertising. *Journal of Marketing Research* 45, abr. 2008, p. 211-225.
9. VAKRATSAS, Demetrios; FEINBERG, Fred M.; BASS, Frank M.; KALYANARAM, Gurumurthy. The Shape of Advertising Response Functions Revisited: A Model of Dynamic Probabilistic Thresholds. *Marketing Science* 23, inverno 2004, p. 109-119.
10. LODISH, Leonard M.; ABRAHAM, Magid; KALMENSON, Stuart; LIVELBERGER, Jeanne; LUBETKIN, Beth; RICHARDSON, Bruce; STEVENS, Mary Ellen. How T.V. Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real-World Split Cable T.V. Advertising Experiments. *Journal of Marketing Research* 32, maio 1995, p. 125-139.
11. Para um excelente estudo, veja ALLENBY, Greg; HANSSSENS, Dominique. Advertising Response, Marketing Science Institute. *Special Report*, n. 05-200, 2005. Veja também VAN HEERDE, Harald J.; GIJSENBERG, Maarten J.; DEKIMPE, Marnik G.; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M. Price and Advertising Effectiveness over the Business Cycle. *Journal of Marketing Research* 50, abr. 2013, p. 177-193; SETHURAMAN, Raj; TELLIS, Gerard J.; BRIESCH, Richard A. How Well Does Advertising Work? Generalizations from Meta-Analysis of Brand Advertising Elasticities *Journal of Marketing Research* 48, jun. 2011, p. 457-471.
12. GOPINATH, Shyam; THOMAS, Jacquelyn S.; KRISHNAMURTHI, Lakshman. Investigating the Relationship between the Content of Online Word of Mouth, Advertising, and Brand Performance. *Marketing Science* 33, mar./abr 2014, p. 241-258.
13. MANNING, Jeff. Got Milk? *Associations Now*, 1. jul. 2006, p. 56-61; MANNING, Jeff; KELLER, Kevin Lane. Making Advertising Work: How Got Milk? Marketing Stopped a 20-Year Sales Decline. *Marketing Management*, jan./fev. 2003; MANNING, Jeff. *Got Milk? The Book*. Nova York: Prima Lifestyles, 1999.
14. THOMPSON, Debora V.; MALAVIYA, Prashant. Consumer-Generated Ads: Does Awareness of Advertising Co-Creation Help or Hurt Persuasion? *Journal of Marketing* 77, maio 2013, p. 33-47; LAWRENCE, Benjamin; FOURNIER, Susan; BRUNEL, Frederic. When Companies Don't Make the Ad: A Multi-Method Inquiry into the Differential Effectiveness of Consumer-Generated Advertising. *Journal of Advertising* 42, n. 4, 2013, p. 292-307; BAKER, Rosie. McDonald's Preps Crowdsourced Olympic Ads. *Marketing Week*, 3, ago. 2012; PFANNER, Eric. When Consumers Help, Ads Are Free. *New York Times*, 22 jun. 2009, p. B6; SULLIVAN, Elisabeth. H. J. Heinz: Consumers Sit in the Director's Chair for Viral Effort. *Marketing News*, 10 fev. 2008, p. 10; STORY, Louise. The High Price of Creating Free Ads. *New York Times*, 26 maio 2007. Veja também Special Issue on the Emergence and Impact of User-Generated Content. *Marketing Science* 31, maio/jun. 2012.
15. KEINAN, Anat; FARRELLY, Francis; BEVERLAND, Michael. Introducing iSnack 2.0: The New Vegemite, Harvard Business School Case, abr.2012; LAMPERD, Ruth. Vegemite Product Renamed Vegemite Cheesybite after iSnack 2.0 Was Dumped. *Herald Sun*, 7 out. 2009.
16. REINARTZ, Werner; SAFFERT, Peter. Creativity in Advertising: When It Works and When It Doesn't. *Harvard Business Review*, jun. 2013, p. 107-112.
17. Ouch! Advertising Icon Can't Duck Injury of His Own, *PR Newswire*, 8 jan. 2012; AMOS, Daniel P. How I Did It: Aflac's CEO Explains How He Fell for the Duck. *Harvard Business Review*, jan./fev. 2010; ELLIOTT, Stuart. Not Daffy or Donald, but Still Aflac's Rising Star, *New York Times*, 22 abr. 2009.
18. Newspapers: By the Numbers, The State of the News Media 2013. <www.stateofthemedias.org>.
19. iPad Mini Shows Off Its Size Print Ads in Time, The New Yorker. *Advertising Age*, 30 nov. 2012.
20. NUDD, Tim. The 2013 Clio Awards Winners. *Adweek*, 12 maio 2013.
21. HANLEY, Carol. Radio Is.... *Adweek*, 15 out. 2012, p. R4.
22. Motel 6 Ad Earns Grand Prize at Radio Mercury Awards, *Motel 6*. <www.motel6.com>, 1. jul. 2009; Motel 6 Receives Hermes and Silver GALAXY Awards for 2002 Advertising Campaigns, Business Editors/Travel Writers. *Business Wire*, 22 nov. 2002.
23. Para mais leitura, veja COHEN, Dorothy. *Legal Issues in Marketing Decision Making*. Cincinnati: South-Western, 1995.
24. SCHULTZ et al. *Strategic Advertising Campaigns*. Chicago: NTC/Contemporary Publishing Company, set. 1994, p. 340.
25. MALAVIYA, Prashant. The Moderating Influence of Advertising Context on Ad Repetition Effects: The Role of Amount and Type of Elaboration. *Journal of Consumer Research* 34, jun. 2007, p. 32-40.
26. JAFFE, Sam. Easy Riders. *American Demographics*, mar. 2004, p. 20-23.
27. CHAFKIN, Max. Ads and Atmospherics. *Inc.*, fev. 2007.
28. CLIFFORD, Stephanie. Billboards That Look Back. *New York Times*, 31 maio 2008.
29. KLAASSEN, Abbey; HAMPP, Andrew. Inside Outdoor's Digital Makeover. *Advertising Age: Creativity*, 14 jun. 2010, p. 5.
30. FINE, Jon. Where Are Advertisers? At the Movies. *BusinessWeek*, 25 maio 2009, p. 65-66; Advertisers Go Outside to Play. *AdweekMedia*, 9 mar. 2009, p. 1; GREENBURG, Zack O'Malley. Take Your Brand for a Ride. *Forbes*, 2 mar. 2009, p. 67.
31. PELLINE, Jeff. New Commercial Twist in Corporate Restrooms. *San Francisco Chronicle*, 6 out. 1986.

32. WILES, Michael A.; DANIELOVA, Anna. The Worth of Product Placement in Successful Films: An Event Study Analysis. *Journal of Marketing* 73, jul. 2009, p. 44-63; BALASUBRAMANIAN, Siva K.; KARRH, James; PATWARDHAN, Hemant. Audience Response to Product Placements: An Integrative Framework and Future Research Agenda. *Journal of Advertising* 35, 2006, p. 115-141.
33. Grow the Heineken Brand. *Heineken Annual Report 2012*; LODGE, Guy. The Skyfall's the Limit on James Bond Marketing. *The Guardian*, 23 out. 2012; GRASER, Marc. 'Skyfall' a Windfall for Product Placement. *Variety*, 9 nov. 2012; CHIANG, Oliver. iPad, Product Placement Star of ABC's 'Modern Family' Even before Launch. *Forbes*, 1. abr. 2010.
34. FCC Opens Inquiry into Stealthy TV Product Placement. *Associated Press*, 26 jun. 2008.
35. Popai. <www.popai.com>. Acesso em: 22 ago. 2010.
36. BEZAWADA, Ram; BALACHANDER, S.; KANNAN, P. K.; SHANKAR, Venkatesh. Cross-Category Effects of Aisle and Display Placements: A Spatial Modeling Approach and Insights. *Journal of Marketing* 73, maio 2009, p. 99-117; CHANDON, Pierre; HUTCHINSON, J. Wesley; BRADLOW, Eric T.; YOUNG, Scott H. Does In-Store Marketing Work? Effects of the Number and Position of Shelf Facings on Brand Attention and Evaluation at the Point of Purchase. *Journal of Marketing* 73, nov. 2009, p. 1-17.
37. <www.walalmartsmartnetwork.info>. Acesso em: 27 mar. 2014; GREENBERG, Bob. Reinventing Retail; E-commerce Impacts the Brick-and-Mortar Store Experience. *Adweek*, 15 fev. 2010; YACKEY, Bill. Walmart Reveals 18-Month Results for SMART Network. *Digital Signage Today*, 23 fev. 2010.
38. MCFARLAND, Matt. Intel's Hidden Ad Gamble Pays Off in First Game of Deal with FC Barcelona. *Washington Post*, 12 dez. 2013.
39. POGGI, Jeanine. TV Ad Prices: Football Is Still King. *Advertising Age*, 20 out. 2013.
40. MCCLELLAN, Steve. Costs for TV Spots Rocket 7%. *Media Daily News*, 29 jan. 2013; 4As Television Production Cost Survey, 4As, 21 jan. 2013.
41. Sports Illustrated Rate Card 2014; People Magazine Rate Card 2014.
42. LIN, Chen; VENKATARAMAN, Sriram; JAP, Sandy. Media Multiplexing Behavior: Implications. *Marketing Science* 32, mar./abr. 2013, p. 310-324.
43. FREIMER, Marshall; HORSKY, Dan. Periodic Advertising Pulsing in a Competitive Market. *Marketing Science* 31, jul./ago 2012, p. 637-648.
44. MONTGOMERY, David B.; SILK, Alvin J. Estimating Dynamic Effects of Market Communications Expenditures. *Management Science*, jun. 1972, p. 485-501; PALDA, Kristian S. *The Measurement of Cumulative Advertising Effect*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1964, p. 87.
45. DANAHER, Peter J.; DAGGER, Tracey S. Comparing the Relative Effectiveness of Advertising Channels: A Case Study of a Multimedia Blitz Campaign. *Journal of Marketing Research* 50, ago. 2013, p. 517-534; TELLIS, Gerard J.; CHANDY, Rajesh K.; THAIVANICH, Pattana. Which Ad Works, When, Where, and How Often? Modeling the Effects of Direct Television Advertising. *Journal of Marketing Research* 37, fev. 2000, p. 32-46.
46. HOLLIS, Nigel. The Future of Tracking Studies. *Admap*, out. 2004, p. 151-153.
47. BLATTBERG, Robert C.; NESLIN, Scott A. *Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1990. Este texto apresenta um tratamento analítico detalhado da promoção de vendas. Uma visão abrangente do trabalho acadêmico sobre promoções de vendas pode ser encontrada em NESLIN, Sales Promotion. In: WEITZ, Bart; WENSLEY, Robin (eds.). *Handbook of Marketing*. Londres: Sage, 2002, p. 310-338.
48. 2014 Coupon Trends: 2013 Year-End Report. <www.inmar.com>, mar. 2014.
49. Para um bom resumo de pesquisa sobre a possibilidade de uma promoção desgastar a relação com consumidores de marcas líderes, veja BLATTBERG, Robert C.; NESLIN, Scott A. Sales Promotion: The Long and Short of It. *Marketing Letters* 1, dez. 2004. Para um tópico relacionado, veja BARONE, Michael J.; ROY, Tirthankar. Does Exclusivity Pay Off? Exclusive Price Promotions and Consumer Response. *Journal of Marketing* 74, mar. 2010, p. 121-132.
50. VAN HEERDE, Harald J.; GUPTA, Sachin; WITTINK, Dick. Is 75% of the Sales Promotion Bump due to Brand Switching? No, Only 33% Is. *Journal of Marketing Research* 40, nov. 2003, p. 481-491.
51. ABRAHAM, Magid M.; LODISH, Leonard M. Getting the Most out of Advertising and Promotion. *Harvard Business Review*, maio/jun. 1990, p. 50-60. Veja também SRINIVASAN, Shuba; PAUWELS, Koen; HANSSSENS, Dominique; DEKIMPE, Marnik. Do Promotions Benefit Manufacturers, Retailers, or Both? *Management Science* 50, maio 2004, p. 617-629.
52. YORK, Emily Bryson; ZMUDA, Natalie. Sampling: The New Mass Media. *Advertising Age*, 12 maio 2008, p. 3, 56.
53. 2010 REGGIE Awards Shopper Marketing: P&G Gain—Project Gainiac. *Promotion Marketing Association*. <www.pmalink.org>.
54. VENKATESAN, Rajkumar; FARRIS, Paul W. Measuring and Managing Returns from Retailer-Customized Coupon Campaigns. *Journal of Marketing* 76, jan. 2012, p. 76-94.
55. VARDI, Nathan. Groupon and Zynga Are the Worst-Performing Stocks of the Year. *Forbes*, 8 out. 2012; LANCELLOTTI-YOUNG, Cassie. Groupon Case, Glassmeyer/McNamee Center for Digital Strategies, Dartmouth College, 2011; STONE, Brad; MACMILLAN, Douglas. Are These Four Words Worth \$25 Billion. *Bloomberg BusinessWeek*, 27 mar. 2011; Is Groupon a Good Deal? *Entrepreneur*, mar. 2011, p. 61. Para pesquisa acadêmica relevante, veja LUO, Xueming; ANDREWS, Michelle; SONG, Yiping; ASPARA, Jaakko. Group-Buying Deal Popularity. *Journal of Marketing* 78, mar. 2014, p. 20-33.
56. AILAWADI, Kusum L.; GEDENK, Karen; LUTZKY, Christian; NESLIN, Scott A. Decomposition of the Sales Impact of Promotion-Induced Stockpiling. *Journal of Marketing Research* 44, ago. 2007; ANDERSON, Eric T.; SIMESTER, Duncan. The Long-Run Effects of Promotion Depth on New versus Established Customers: Three Field Studies. *Marketing Science* 23, inverno 2004, p. 4-20; WATHIEU, Luc; MUTHUKRISHNAN, A. V.; BRONNENBERG, Bart J. The Asymmetric Effect of Discount Retraction on Subsequent Choice. *Journal of Consumer Research* 31, dez. 2004, p. 652-665.
57. SLOTEGRAAF, Rebecca J.; PAUWELS, Koen. The Impact of Brand Equity Innovation on the Long-Term Effectiveness of Promotions. *Journal of Marketing Research* 45, jun. 2008, p. 293-306.
58. AILAWADI, Kusum L.; HARLAM, Bari A.; CESAR, Jacques; TROUNCE, David. Promotion Profitability for a Retailer: The Role of Promotion, Brand, Category, and Store Characteristics. *Journal of Marketing Research* 43, nov. 2006, p. 518-536.
59. GOMEZ, Miguel; RAO, Vithala; MCLAUGHLIN, Edward. Empirical Analysis of Budget and Allocation of Trade Promotions in the U.S. Supermarket Industry. *Journal of Marketing Research* 44, ago. 2007; BRUCE, Norris; DESAI, Preyas S.; STAELIN, Richard. The Better They Are, the More They Give: Trade Promotions of Consumer Durables. *Journal of Marketing Research* 42, fev. 2005, p. 54-66.
60. AILAWADI, Kusum L.; HARLAM, Bari. An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store Brand Share. *Journal of Marketing* 68, jan. 2004, p. 147-166; AILAWADI, Kusum L. The Retail Power-Performance Conundrum: What Have We Learned? *Journal of Retailing* 77, outono 2001, p. 299-318; PAUWELS, Koen. How Retailer and Competitor Decisions Drive the Long-Term Effectiveness of Manufacturer Promotions. *Journal of Retailing* 83, 2007, p. 364-390.
61. BANDLER, James. The Shadowy Business of Diversion. *Fortune*, 17 ago. 2009, p. 65.
62. IBIS World USA. <www.ibisworld.com>; LIM, Noah; AHEARNE, Michael J.; HAM, Sung H. Designing Sales Contests: Does the Prize Structure Matter? *Journal of Marketing Research* 46, jun. 2009, p. 356-371.
63. HEINE, Christopher. Best Use of Mobile: Go Ahead, Take a Picture — It Lasts Longer. *Adweek*, 19 ago. 2013; Samsung Galaxy Camera's

- Successful E-commerce Campaign, VanWestMedia, 26 ago. 2013; Samsung Galaxy Camera Presents 'Life's a Photo – Take It' Competition. <www.venturebeat.com>, 13 dez. 2012.
64. DODSON, Joe A.; TYBOUT, Alice M.; STERNTHAL, Brian. Impact of Deals and Deal Retraction on Brand Switching. *Journal of Marketing Research* 15, fev. 1978, p. 72-81.
  65. Sponsorship Spending Growth Slows in North America as Marketers Eye Newer Media and Marketing Options. *IEG Sponsorship Report*, 7 jan. 2014.
  66. KOTLER, Philip. Atmospheric as a Marketing Tool. *Journal of Retailing*, inverno 1973-1974, p. 48-64.
  67. CORNWELL, Bettina; HUMPHREYS, Michael S.; MAGUIRE, Angela M.; WEEKS, Clinton S.; TELLEGEN, Cassandra. Sponsorship-Linked Marketing: The Role of Articulation in Memory. *Journal of Consumer Research* 33, dez. 2006, p. 312-321.
  68. Brands Suit Up for 'Iron Man 2'. *Adweek*, 14 maio 2010.
  69. BB&T Continues Sponsorship with Clint Bowyer, Richard Childress Racing. *SceneDaily*, 14 jan. 2010; BB&T Puts Name on New Winston-Salem Ballpark. *Winston-Salem Journal*, 24 fev. 2010.
  70. A Association of National Advertisers utiliza uma fonte útil: *Event Marketing: A Management Guide*. <www.ana.net/bookstore>.
  71. CORNWELL, T. Bettina; WEEKS, Clinton S.; ROY, Donald P. Sponsorship-Linked Marketing: Opening the Black Box. *Journal of Advertising* 34, verão 2005.
  72. PINE, B. Joseph; GILMORE, James H. *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*. Cambridge: Harvard University Press, 1999.
  73. 2006 Experiential Marketing Study. *Jack Morton*. <www.jackmorton.com>.
  74. <www.factorytour.com>. Acesso em: 23 jun. 2014.
  75. Do We Have a Story for You! *Economist*, 21 jan. 2006, p. 57-58; RIES, Al; RIES, Laura. *The Fall of Advertising and the Rise of PR*. Nova York: HarperCollins, 2002.
  76. A Purr-fect Fit: CeeLo Green and Purrfect Remix the Meow Mix Cat Food Jingle. *PRWeek Awards 2014*. <www.awards.prweek.com>; CULLERS, Rebecca. CeeLo Green Creates a Purrfect Meow Mix Remix with His Cat. *Adweek*, 10 maio 2012; WHEATON, Ken. Stop the Presses: CeeLo Green, Purrfect Remix Meow Mix Jingle. *Advertising Age*, 4 maio 2012.
  77. The Comeback Kid: Cisco Bounces Back from a Knockdown Punch. *PRWeek Awards 2014*. <www.awards.prweek.com>.
  78. MERIMS, Arthur M. Marketing's Stepchild: Product Publicity. *Harvard Business Review*, nov./dez. 1972, p. 111-112.
  7. U.S. Digital Adspend Passes TVWarc.com, 11 abr. 2014.
  8. KACSMAR, Mike. Tough Mudder CEO Redefines a Successful Race. *Forbes*, 20 mar. 2014; GUTMAN, Matt. The Tough Mudder: 'The Toughest Race on the Planet'. *ABC News*, 27 jan. 2012; OZANIAN, Mike. Tough Mudder Has Created a New Business Model for Sports. *Forbes*, 26 out. 2010.
  9. RISSELADA, Hans; VERHOEF, Peter C.; BIJMOLT, Tammo H.A. Dynamic Effects of Social Influence and Direct Marketing on the Adoption of High-Technology Products. *Journal of Marketing* 78, mar. 2014, p. 52-68; KATONA, Zsolt; ZUBCSEK, Peter Pal; SARVARY, Miklos. Network Effects and Personal Influences: The Diffusion of an Online Social Network. *Journal of Marketing Research* 48, jun. 2011, p. 425-443; ADAMSON, Allen P. *Brand Digital*. Nova York: Palgrave Macmillan, 2008.
  10. HAUSER, John R.; URBAN, Glen L.; LIBERALI, Guilherme; BRAUN, Michael. Website Morphing. *Marketing Science* 28, mar./abr. 2009, p. 202-223; DANAHER, Peter J.; MULLARKEY, Guy W.; ESSEGAIER, Skander. Factors Affecting Web Site Visit Duration: A Cross-Domain Analysis. *Journal of Marketing Research* 43, maio 2006, p. 182-194; KOTLER, Philip. *According to Kotler*. Nova York: American Management Association, 2005.
  11. RAYPORT, Jeffrey F.; JAWORSKI, Bernard J. *e-commerce*. Nova York: McGraw-Hill, 2001, p. 116.
  12. TEDESCHI, Bob. E-Commerce Report. *New York Times*, 24 jun. 2002.
  13. STEENKAMP, Jan-Benedict E. M.; GEYSKENS, Inge. How Country Characteristics Affect the Perceived Value of Web Sites. *Journal of Marketing* 70, jul. 2006, p. 136-150.
  14. Automotive Brand Websites Drive Trials. *Warc.com*, 31 jan. 2013.
  15. HEMPEL, Jessi. The Online Numbers Game. *Fortune*, 3 set. 2007, p. 18.
  16. GOLDFARB, Avi; TUCKER, Catherine. Why Managing Consumer Privacy Can Be an Opportunity. *MIT Sloan Management Review*, primavera 2013, p. 10-12.
  17. STEEL, Emily. Marketers Take Search Ads beyond Search Engines. *Wall Street Journal*, 19 jan. 2009.
  18. Paid Search Clickthrough Rates Up Year over Year, *eMarketer*, 23 jan. 2012; CHAPMAN, Mike. What Clicks Worldwide? *Adweek*, 31 maio 2011.
  19. BERMAN, Ron; KATONA, Zsolt. The Role of Search Engine Optimization in Search Marketing. *Marketing Science* 32, jul./ago. 2013, p. 644-651; RUTZ, Oliver J.; BUCKLIN, Randolph E.; SONNIER, Garrett P. A Latent Instrumental Variables Approach to Modeling Keyword Conversion in Paid Search Advertising. *Journal of Marketing Research* 49, jun. 2012, p. 306-319; RUTZ, Oliver J.; BUCKLIN, Randolph E. From Generic to Branded: A Model of Spillover in Paid Search Advertising. *Journal of Marketing Research* 48, fev. 2011, p. 87-102; ANDRUSS, Paula. How to Win the Bidding Wars. *Marketing News*, 1. abr. 2008, p. 28; GRAHAM, Jefferson. To Drive Traffic to Your Site, You Need to Give Good Directions. *USA Today*, 23 jun. 2008.
  20. PAUL, Jay. A Revolutionary Marketing Strategy: Answer Customers' Questions. *New York Times*, 27 fev. 2013.
  21. GOLDENBERG, Jacob; OESTREICHER-SINGER, Gal; REICHMAN, Shachar. The Quest for Content: How User-Generated Links Can Facilitate Online Exploration. *Journal of Marketing Research* 49, ago. 2012, p. 452-468.
  22. KATONA, Zsolt. Competing for Influencers in a Social Network, *working paper*. Haas School of Business. University of California, Berkeley, 2014; TRUSOV, Michael; BODAPATI, Anand V.; BUCKLIN, Randolph E. Determining Influential Users in Internet Social Networks. *Journal of Marketing Research* 47, ago. 2010, p. 643-658.
  23. DANAHER, Peter J.; LEE, Janghyuk; KERBACHE, Laoucine. Optimal Internet Media Selection. *Marketing Science* 29, mar./abr. 2010, p. 336-347; MANCHANDA, Puneet ; DUBE, Jean-Pierre; GOH, Khim Yong; CHINTAGUNTA, Pradeep K. The Effects of Banner Advertising on Internet Purchasing. *Journal of Marketing Research* 43, fev. 2006, p. 98-108.

## Capítulo 21

1. LESKIN, Thomas. Schuylkill Native Part of Winning Doritos Super Bowl Commercial. *The Morning Call*, 4 fev. 2014; ROONEY, Jennifer. Doritos Again Asks Fans to 'Crash the Super Bowl – This Time from around the World. *Forbes*, 12 set. 2013; WONG, Elaine. What Mountain Dew Learned from 'DEWmocracy'. *Adweek*, 16 jun. 2010; ZMUDA, Natalie. New Pepsi 'Dewmocracy' Push Threatens to Crowd Out Shops. *Advertising Age*, 2 nov. 2009.
2. STEPHEN, Andrew T.; GALAK, Jeff. The Effects of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Microlending Marketplace. *Journal of Marketing Research* 49, out. 2012, p. 624-639.
3. Por exemplo, veja BONFRER, Andre; DREZE, Xavier. Real-Time Evaluation of E-mail Campaign Performance. *Marketing Science* 28, mar./abr. 2009, p. 251-263.
4. WILBUR, Kenneth C.; ZHU, Yi. Click Fraud. *Marketing Science* 28, mar./abr. 2009, p. 293-308.
5. Mobile Continues to Steal Share of US Adults' Daily Time Spent with Media. *eMarketer*, 22 abr. 2014.
6. ANSARI, Assin; MELA, Carl F. E-customization. *Journal of Marketing Research* 40, maio 2003, p. 131-145.



24. URBAN, Glen; LIBERALI, Guilherme (Gui); MACDONALD, Erin; BORDLEY, Robert; HAUSER, John. Morphing Banner Advertising. *Marketing Science* 33, jan./fev.2014, p. 27-46; SCHUMANN, Jan H.; VON WANGENHEIM, Florian; GROENE, Nicole. Targeted Online Advertising: Using Reciprocity Appeals to Increase Acceptance among Users of Free Web Services. *Journal of Marketing* 78, jan. 2014, p. 59-75; BRAUN, Michael; MOE, Wendy. Online Display Advertising: Modeling the Effects of Multiple Creatives and Individual Impression Histories. *Marketing Science* 32, set./out. 2013, p. 753-767; LAMBRECHT, Anja; TUCKER, Catherine. When Does Retargeting Work? Information Specificity in Online Advertising. *Journal of Marketing Research* 50, out. 2013, p. 561-576.
25. AUFREITER, Nora; BOUDET, Julien; WENG, Vivien. Why Marketers Keep Sending You E-mails. *McKinsey Quarterly*, jan. 2014.
26. Email, Search Remain Key for Brands. *Warc.com*, 24 jan. 2013.
27. Email Advertisers Face Backlash. *Warc.com*, 18 jan. 2013.
28. ZMUDA, Natalie. How E-mail Became a Direct-Marketing Rock Star in Recession. *Advertising Age*, 11 maio 2009, p. 27.
29. BOUDET, Aurfreiter; WENG. Why Marketers Keep Sending You E-mails.
30. NAZIRI, Jessica. Dollar Shave Club Co-founder Michael Dubin Had a Smooth Transition. *Los Angeles Times*, 16 ago. 2013; GLAZER, Emily. A David and Gillette Story. *Wall Street Journal*, 12 abr. 2012, EVANS, Mark. Is DollarShaveClub.com Really the Best Launch Video? <www.blog.sysomos.com>, 19 mar. 2012.
31. DWYER, Paul. Measuring the Value of Word of Mouth and Its Impact in Consumer Communities. *Journal of Interactive Marketing* 21, primavera 2007, p. 63-79; SPORS, Kelly K. The Customer Knows Best. *Wall Street Journal*, 13 jul. 2009, p. R5.
32. Para uma discussão acadêmica sobre salas de bate-papo, sites de recomendação e seções de avaliação de clientes on-line, veja MAYZLIN, Dina. Promotional Chat on the Internet. *Marketing Science* 25, mar./abr. 2006, p. 155-163; CHEVALIER, Judith; MAYZLIN, Dina. The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews. *Journal of Marketing Research* 43, ago. 2006, p. 345-354.
33. GREEN, Heather. The Big Shots of Blogdom. *BusinessWeek*, 7 maio 2007; TreeHugger. <www.treehugger.com/about>. Acesso em: 28 abr. 2014.
34. HART, Kim. Angry Customers Use Web to Shame Firms. *Washington Post*, 5 jul. 2006.
35. Para examinar literatura acadêmica relevante, veja VAN DEN BULTE, Christophe; WUYTS, Stefan. *Social Networks and Marketing*. Marketing Science Institute Relevant Knowledge Series, Cambridge, 2007; e para considerações práticas, veja A World of Connections: A Special Report on Social Networking. *Economist*, 30 jan. 2010.
36. ADAMSON, Allen. No Contest: Twitter and Facebook Can Both Play a Role in Branding. *Forbes.com*, 6 maio 2009.
37. LEE, Jae Young; BELL, David R. Neighborhood Social Capital and Social Learning for Experience Attributes of Products. *Marketing Science* 32, nov./dez. 2013, p. 960-976.
38. Profiting from Friendship. *Economist*, 30 jan. 2010, p. 9-12.
39. NAYLOR, Rebecca Walker; LAMBERTON, Cait Poynor; WEST, Patricia M. Beyond the 'Like' Button: The Impact of Mere Virtual Presence on Brand Evaluations and Purchase Intentions in Social Media Settings. *Journal of Marketing* 76, nov. 2012, p. 105-120.
40. A Peach of Opportunity. *Economist*, 30 jan. 2010, p. 9-12.
41. CafeMom Launches The Stir, the All-Day, Every Day Content Destination for Moms. *Prnewswire.com*, 30 mar. 2010; MILLER, Claire Cain. The New Back Fence. *Forbes*, 7 abr. 2008; <www.cafe-mom.com/about>. Acesso em: 26 abr. 2014.
42. TAYLOR, David. Can Social Media Show You the Money. *Brandgym Research Paper* 6, set. 2012.
43. SCHULZE, Christian; SCHOLER, Lisa; SKIERA, Bernd. Not All Fun and Games: Viral Marketing for Utilitarian Products. *Journal of Marketing* 78, jan. 2014, p. 1-19.
44. Lay's 'Do Us a Flavor' Contest Is Back: Fans Invited to Submit Next Great Potato Chip Flavor Idea for the Chance to Win \$1 Million. *PR Newswire*, 14 jan. 2014; REAVES, Valeri. Facebook's App Crashes during the Lay's 'Do Us a Flavor' Million Dollar Contest. *Examiner.com*, 21 jul. 2012; HOROVITZ, Bruce. Lay's Goes on Facebook with \$1 Million Prize for New Flavor. *USA Today*, 18 jul. 2012.
45. BAKER, Stephen. Beware Social Media Snake Oil. *Bloomberg Businessweek*, 14 dez. 2009, p. 48-51.
46. BIRNBAUM, Daniel. SodaStream's CEO on Turning a Banned Super Bowl Ad into Marketing Gold. *Harvard Business Review*, jan./fev. 2014; STOCK, Kyle. The Secret of SodaStream's Success. *Bloomberg Businessweek*, 31 jul. 2013; FEIL, Stuart. Gift for Gab. *Adweek*, 10 dez. 2012.
47. KELLER, Ed; FAY, Brad. Word of Mouth Advocacy: A New Key to Advertising Effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 52, dez. 2012, p. 459-464.
48. KOYEN, Jeff. Mouth Meets Mouse. *Adweek*, 22 nov. 2011, p. W1-W5.
49. LIBAI, Barak; MULLER, Eitan; PERES, Renana. Decomposing the Value of Word-of-Mouth Seeding Programs: Acceleration Versus Expansion. *Journal of Marketing Research* 50, abr. 2013, p. 161-176; HINZ, Oliver; SKIERA, Bernd; BARROT, Christian; BECKER, Jan U. Seeding Strategies for Viral Marketing: An Empirical Comparison. *Journal of Marketing* 75, nov. 2011, p. 55-71; VAN DER LANS, Ralf; VAN BRUGGEN, Gerrit; ELIASHBERG, Jehoshua; WIJERENGA, Berend. A Viral Branching Model for Predicting the Spread of Electronic Word of Mouth. *Marketing Science* 29, mar./abr. 2010, p. 348-365.
50. TEIXEIRA, Thales. How to Profit from 'Lean' Advertising. *Harvard Business Review*, jun. 2013, p. 23-25.
51. *Will It Blend?* <www.willitblend.com>; Blendtec. <www.blendtec.com>; LEVY, Piet. I Tube, YouTube. *Marketing News*, 30 mar. 2009, p. 8; BERMAN, Phyllis. Food Fight. *Forbes*, 13 out. 2008, p. 110; WALKER, Rob. Mixing It Up. *New York Times*, 24 ago. 2008; FINE, Jon. Ready to Get Weird, Advertisers? *BusinessWeek*, 8 jan. 2007, p. 24.
52. BERGER, Jonah; IYENGAR, Raghuram. Communication Channels and Word of Mouth: How the Medium Shapes the Message. *Journal of Consumer Research* 40, out. 2013, p. 567-579. Veja também LOVETT, Mitch; PERES, Renana; SHACHAR, Roni. On Brands and Word of Mouth. *Journal of Marketing Research* 50, ago. 2013, p. 427-444; CHEEMA, Amar; KAIKATI, Andrew M. The Effect of Need for Uniqueness on Word of Mouth. *Journal of Marketing Research* 47, jun. 2010, p. 553-563.
53. BERGER, Jonah; SCHWARTZ, Eric M. What Drives Immediate and Ongoing Word of Mouth? *Journal of Marketing Research* 48, out. 2011, p. 869-880.
54. DE ANGELIS, Matteo; BONEZZI, Andrea; PELUSO, Alessandro M.; RUCKER, Derek D.; COSTABILE, Michele. On Braggarts and Gossips: A Self-Enhancement Account of Word-of-Mouth Generation and Transmission. *Journal of Marketing Research* 49, ago. 2012, p. 551-563; YANG, Sha; HU, Mantian; WINER, Russ; ASSAEL, Henry; CHEN, Xiaohong. An Empirical Study of Word-of-Mouth Generation and Consumption. *Marketing Science* 31, nov./dez. 2012, p. 952-963. Veja também ZHANG, Yinlong; FEICK, Lawrence; MITTAL, Vikas. How Males and Females Differ in Their Likelihood of Transmitting Negative Word of Mouth. *Journal of Consumer Research* 40, abr. 2014, p. 1097-1108; DUBOIS, David; RUCKER, Derek D.; TORMALA, Zakary L. From Rumors to Facts, and Facts to Rumors: The Role of Certainty Decay in Consumer Communications. *Journal of Marketing Research* 48, dez. 2011, p. 1020-1032.
55. GOEL, Sharad; WATTS, Duncan J.; GOLDSTEIN, Daniel G. The Structure of Online Diffusion Networks. *Proceedings of the 13th ACM Conference on Electronic Commerce (EC'12)*, Valencia, Espanha, 4-8 jun., 2012, p. 623-638.
56. TOUBIA, Olivier; STEPHEN, Andrew T. Intrinsic vs. Image-Related Utility in Social Media: Why Do People Contribute Content to Twitter? *Marketing Science* 32, maio/jun. 2013, p. 368-392.
57. TEIXEIRA, Thales. The New Science of Viral Ads. *Harvard Business Review*, mar. 2012, p. 25-27; TEIXEIRA, Thales; WEDEL, Michel; PIETERS, Rik. Emotion-Induced Engagement in Internet Video Advertisements. *Journal of Marketing Research* 49, abr. 2012, p.



- 144-159. Veja também BERGER, Jonah; MILKMAN, Katherine L. What Makes Online Content Viral? *Journal of Marketing Research* 49, abr. 2012, p. 192-205.
58. RUBIN, James Peter. Where Word-of-Mouth and Shopper Data Meet. *Adweek*, 10 dez. 2012; STAMBOR, Zak. For Green Mountain Coffee Roasters a Little Education Goes a Long Way. *Internet Retailer*, 27 jul. 2012; FEIL, Stuart. Gift for Gab. *Adweek*, 10 dez. 2012; KIVIAT, Barbara. Word on the Street. *Time*, 12 abr. 2007; BALTER, Dave. Rules of the Game. *Advertising Age Point*, dez. 2005, p. 22-23.
59. CREAMER, Matthew; PAREKH, Rupal. Ideas of the Decade. *Advertising Age*, 14 dez. 2009.
60. CHEEMA, Amar; KAIKATI, Andrew M. The Effect of Need for Uniqueness on Word of Mouth. *Journal of Marketing Research* 47, jun. 2010, p. 553-563.
61. LUDWIG, Stephan; RUYTER, Ko de; FRIEDMAN, Mike; BRUGGEN, Elisabeth C.; WETZELS, Martin; PFANN, Gerard. More than Words: The Influence of Affective Content and Linguistic Style Matches in Online Reviews on Conversion Rates. *Journal of Marketing* 77, jan. 2013, p. 87-103; ZHAO, Yi; YANG, Sha; NARAYAN, Vishal; ZHAO, Ying. Modeling Consumer Learning from Online Product Reviews. *Marketing Science* 32, jan./fev. 2013, p. 153-169; NAYLOR, Rebecca Walker; LAMBERTON, Cait Poynor; NORTON, David A. Seeing Ourselves in Others: Reviewer Ambiguity, Egocentric Anchoring, and Persuasion. *Journal of Marketing Research* 48, jun. 2011, p. 617-631.
62. Nielsen: Global Consumers' Trust in 'Earned' Advertising Grows in Importance, 10 abr. 2012. Veja também SIMONSON, Itamar; ROSEN, Emanuel. *Added Value*. Nova York: Harper Collins, 2014.
63. WALTER, Ekaterina. When Co-creation Becomes the Beating Heart of Marketing, Companies Win. *Fast Company*, 29 nov. 2012.
64. MAYZLIN, Dina; DOVER, Yaniv; CHEVALIER, Judith A. Promotional Reviews: An Empirical Investigation of Online Review Manipulation. *American Economic Review*, 2014.
65. ARAL, Sinan. The Problem with Online Ratings. *MIT Sloan Management Review*, inverno 2014, p. 47-52. Veja também SRIDHAR, Shrihari; SRINIVASAN, Raji. Social Influence Effects in Online Product Ratings. *Journal of Marketing* 76, set. 2012, p. 70-88; MOE, Wendy W.; TRUSOV, Michael. The Value of Social Dynamics in Online Product Ratings Forums. *Journal of Marketing Research* 48, jun. 2011, p. 444-456. Para pesquisas relacionadas, veja KRONROD, Ann; DANZIGER, Shai. Wii Will Rock You! The Use and Effect of Figurative Language in Consumer Reviews of Hedonic and Utilitarian Consumption. *Journal of Consumer Research* 40, dez. 2013, p. 726-739.
66. CHEN, Zoey; LURIE, Nicholas. Temporal Contiguity and Negativity Bias in the Impact of Online Word of Mouth. *Journal of Marketing Research* 50, ago. 2013, p. 463-476; CHEN, Yubo; WANG, Qi; XIE, Jinhong. Online Social Interactions: A Natural Experiment on Word of Mouth versus Observational Learning. *Journal of Marketing Research* 48, abr. 2011, p. 238-254.
67. The Value of Conversation. *Adweek*, 14 maio 2012.
68. BARRY, Keith. Fiesta Stars in Night of the Living Social Media Campaign. *Wired*, 21 maio 2010; DOLAN, Matthew. Ford Takes Online Gamble with New Fiesta. *Wall Street Journal*, 8 abr. 2009.
69. KUMAR, V.; PETERSEN, J. Andrew; LEONE, Robert P. How Valuable Is Word of Mouth? *Harvard Business Review*, out. 2007, p. 139-146.
70. MERLO, Omar; EISINGERICH, Andreas B.; AUH, Seigyoung. Why Customer Participation Matters. *MIT Sloan Management Review*, inverno 2014, p. 81-88.
71. HUBA, Jackie. From Word of Mouth to Customer Evangelism. *AMA Marketing News*, 31 ago. 2012; <www.churchofthecustomer.com>.
72. PENENBERG, Adam L. How Much Are You Worth to Facebook? *Fast Company*, 1. out. 2009.
73. CHAMIKUTTYL, Preethi. Wharton Professor David Bell, on Brand Building in the Offline and Online World. *Your Story*, 3 set. 2013.
74. Mobile Marketing Facts 2014. *Advertising Age*, 14 abr. 2014.
75. Mobile Continues to Steal Share of US Adults' Daily Time Spent with Media. *eMarketer*, 22 abr. 2014.
76. GUPTA, Sunil. For Mobile Devices, Think Apps, Not Ads. *Harvard Business Review*, mar. 2013, p. 71-75.
77. VW Set for Launch in 8 Months, WorldCarFans.com. <www.worldcarfans.com>, 20 mar. 2007; PAPPIS, Eleftheria. Volkswagen's Public Polling Pays Off. *Adweek*, 19 maio 2008; GRILL, Andrew. Volkswagen Tigua Mobile Advertising Case Study. *London Calling*, <www.londoncalling.mobi>, 20 maio 2009.
78. New Merrill Edge Mobile App Uses 3D Technology to Put Retirement Planning in Your Hands. <www.newsroom.bankofamerica.com>, 26 fev. 2014; BRANDON, Emily. An Innovative Way to Face Retirement. *Money.usnews.com*, 14 jan. 2013; TAUSCHE, Kayla; BERGMAN, Jesse. Your 'Face' and Your Retirement at 100. *Cnbc.com*, 19 dez. 2012; HERSHFELD, Hal E.; GOLDSTEIN, Daniel G.; SHARPE, William F.; FOX, Jesse; YEYKELIS, Leo; CARSTENSEN, Laura L.; BAILENSEN, Jeremy N. Increasing Saving Behavior through Age-Progressed Renderings of the Future Self. *Journal of Marketing Research* 48, nov. 2011, p. S23-S37.
79. DASILVA, Peter. Cellphone in New Role: Loyalty Card. *New York Times*, 31 maio 2010.
80. RANSOM, Diana. When the Customer Is in the Neighborhood. *Wall Street Journal*, 17 maio 2010.
81. CLARK, Don; WINGFIELD, Nick. Intel, Microsoft Offer Smart Sign Technology. *Wall Street Journal*, 12 jan. 2010; LAVALLEE, Andrew. Unilever to Test Mobile Coupons in Trial at Supermarket, Cellphones Will Be the Medium for Discount Offers. *Wall Street Journal*, 29 maio 2009; TEDESCHI, Bob. Phone Smart Cents-Off Coupons and Other Special Deals, via Your Cellphone. *New York Times*, 17 dez. 2008.
82. ANTE, Spencer E. Online Ads Can Follow You Home. *Wall Street Journal*, 29 abr. 2013.
83. HEINE, Paul. Is This the Long-Awaited Answer to Measuring Video Viewers Everywhere They're Watching? *Adweek*, 23 mar. 2104.
84. LEVY, Piet. Set Your Sites on Mobile. *Marketing News*, 30 abr. 2010, p. 6; LOWRY, Tom. Pandora: Unleashing Mobile-Phone Ads. *BusinessWeek*, 1. jun. 2009, p. 52-53.
85. HEINE, Christopher. Agencies And Cannes Judges Say Less Is More for Mobile. *Ad Week*, 17 jun. 2013.
86. SULLIVAN, Elisabeth. The Tao of Mobile Marketing. *Marketing News*, 30 abr. 2010, p. 16-20.
87. CHAO, Loretta. Cell Phone Ads Are Easier Pitch in China Interactive Campaigns. *Wall Street Journal*, 4 jan. 2007.

## Capítulo 22

- GREEN, Joshua. The Science behind Those Obama Campaign E-Mails. *Bloomberg Businessweek*, 29 nov. 2012; SCHERER, Michael. Inside the Secret World of the Data Crunchers Who Helped Obama Win. *Time*, 7 nov. 2012; JACKSON, David. How Obama Won Re-Election. *USA Today*, 9 nov. 2012; GREEN, Joshua. Corporations Want Obama's Winning Formula. *Bloomberg Businessweek*, 26, 20 nov. 2012, p. 37-39.
- KIVETZ, Ran; SIMONSON, Itamar. The Idiosyncratic Fit Heuristic: Effort Advantage as a Determinant of Consumer Response to Loyalty Programs. *Journal of Marketing Research* 40, nov. 2003, p. 454-467; KIVETZ, Ran; SIMONSON, Itamar. Earning the Right to Indulge: Effort as a Determinant of Customer Preferences toward Frequency Program Rewards. *Journal of Marketing Research* 39, maio 2002, p. 155-170.
- KALB, Ira. How to Do Direct Marketing That's Not Annoying. *Business Insider*, 12 nov. 2013.
- RAPP, Stan; COLLINS, Thomas L. *Maximarketing*. Nova York: McGraw-Hill, 1987.
- Tip Top: Diamond Echo Award, Direct Marketing Association. <www.dma.org>; Feel Tip Top: Bronze Winner. <www.caples.org>; FAHEY, Bem. Kiwis Urged to Feel Tip Top This Summer. *Idealog*, 23 out. 2012; Tip Top Delivers Ice Creams to Kiwis' Doors in New Integrated Campaign via Colenso, BBDO NZ. *Campaign Brief*, 29 nov. 2012.

6. SCHIFF, Allison. DMA: Direct Response Rates Beat Digital. *Direct Marketing News*, 14 jun. 2012.
7. Para uma variação intrigante baseada no tempo decorrido em relação ao RFV, veja ZHANG, Y.; BRADLOW, Eric T.; SMALL, Dylan S. Capturing Clumpiness when Valuing Customers: From RFM to RFMC, *working paper*, 2014. Wharton School of Business.
8. STONE, Bob; JACOBS, Ron. *Successful Direct Marketing Methods*, 8. ed. Nova York: McGraw-Hill, 2007. Veja também SCHWEIDEL, David A.; KNOX, George. Incorporating Direct Marketing Activity into Latent Attrition Models. *Marketing Science* 32, maio/jun. 2013, p. 471-487.
9. NASH, Edward L. *Direct Marketing: Strategy, Planning, Execution*, 4. ed. Nova York: McGraw-Hill, 2000.
10. SCHIFRIN, Matt. Master Class. *Forbes*, 17 jan. 2011, p. 54-55.
11. A *longevidade média do cliente (N)* está relacionada com a taxa de retenção de clientes (CR). Suponhamos que a empresa retenha 80% de seus clientes a cada ano. Então, a longevidade média do cliente é dada por:  $N = 1/(1 - CR) = 1/0,2 = 5$  anos.
12. 2011 MCM 100. *MultiChannel Merchant*. <www.multichannelmerchant.com>. Acesso em: 27 jan. 2014.
13. Internet & Mail-Order Retail Industry Profile. <www.firstresearch.com>, 3 mar. 2014.
14. WOODY, Todd. War on Junk Mail. *Forbes*, 7 maio 2012, p. 48-49.
15. KROFT, The Data Brokers: Selling Your Personal Information. *Cbsnews.com*, 9 mar. 2014.
16. KUMAR, V.; VENKATESAN, Rajkumar; REINARTZ, Werner. Knowing What to Sell, When, and to Whom. *Harvard Business Review*, mar. 2006, p. 131-137.
17. ZABIN, Jeff. The Importance of Being Analytical. *Brandweek*, 24 jul. 2006, p. 21; BAKER, Stephen. Math Will Rock Your World. *BusinessWeek*, 23 jan. 2006, p. 54-62; KESSLER, Michelle; ACOHIDO, Byron. Data Miners Dig a Little Deeper. *USA Today*, 11 jul. 2006.
18. <www.dunnhumby.com>. Acesso em: 27 dez 2012; HEIM, Burt. Getting inside the Customer's Mind. *BusinessWeek*, 22 set. 2008, p. 88; DUFF, Mike. Dunnhumby Complicates Outlook for Tesco, Kroger, Wal-Mart. *Bnet.com*, 13 jan. 2009; MAHONEY, Sarah. Macy's Readies New Marketing Strategy, Hires Dunnhumby. *Marketing Daily*, 14 ago. 2008; CAPELL, Kerry. Tesco: Wal-Mart's Worst Nightmare. *Bloomberg Businessweek*, 29 dez. 2008.
19. STEPHENS, Christopher R.; SUKUMAR, R. An Introduction to Data Mining. In: GROVER, Rajiv; VRIENS, Marco (eds.). *Handbook of Marketing Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006, p. 455-486; TAN, Pang-Ning; STEINBACH, Michael; KUMAR, Vipin. *Introduction to Data Mining*. Upper Saddle River: Addison Wesley, 2005; BERRY, Michael J. A.; LINOFF, Gordon S. *Data Mining Techniques: For Marketing, Sales, and Customer Relationship Management*, 2. ed. Hoboken: Wiley Computer, 2004; LATTIN, James; CARROLL, Doug; GREEN, Paul. *Analyzing Multivariate Data*. Florence: Thomson Brooks/Cole, 2003.
20. *Ibid.*; DAY, George S. Creating a Superior Customer-Relating Capability. *MSI Report No. 03-101*. Cambridge: Marketing Science Institute, 2003; Why Some Companies Succeed at CRM (and Many Fail). *Knowledge at Wharton*. <http://knowledge.wharton.upenn.edu>, 15 jan. 2003.
21. REINARTZ, Werner; KUMAR, V. The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, jul. 2002, p. 86-94; FOURNIER, Susan M.; DOBSCHA, Susan; MICK, David Glen. Preventing the Premature Death of Relationship Marketing. *Harvard Business Review*, jan./fev. 1998, p. 42-51.
22. SWARTZ, Jon. eBay Faithful Expect Loyalty in Return. *USA Today*, 1. jul. 2002.
23. KUMAR, V.; REINARTZ, Werner J. The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, jul. 2002.
24. Employment by Major Occupational Group, 2012 and Projected 2022. <www.bls.gov/news.release/ecopro.t06.htm>.
25. The View from the Field. *Harvard Business Review*, jul./ago. 2012, p. 101-109.
26. BELLO, John. Sell Like Your Outfit Is at Stake. It Is. *BusinessWeek Online*, 5 fev. 2004; BELLO, John. The Importance of Sales for Entrepreneurs. *USA Today*, 11 fev. 2004; PREZIOSO, Jeanine. Lizard King's Story. *Fairfield County Business Journal*, 10 dez. 2001.
27. SRIDHAR, Shrihari; MANTRALA, Murali K.; ALBERS, Sonke. Personal Selling Elasticities: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research* 47, out. 2010.
28. Adaptado de MCMURRY, Robert N. The Mystique of Super-Salesmanship. *Harvard Business Review*, mar./abr. 1961, p. 114. Veja também MONCRIEF III, William C. Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Sales Forces. *Journal of Marketing Research* 23, ago. 1986, p. 261-270.
29. ADAMSON, Brent; DIXON, Matthew; TOMAN, Nicholas. The End of Solution Sales. *Harvard Business Review*, jul./ago. 2012, p. 60-68.
30. FRIEDMAN, Lawrence G.; FUREY, Timothy R. *The Channel Advantage: Going to Marketing with Multiple Sales Channels*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1999.
31. AHEARNE, Michael; MACKENZIE, Scott B.; PODSAKOFF, Philip M.; MATHIEU, John E.; LAM, Son K. The Role of Consensus in Sales Team Performance. *Journal of Marketing Research* 47, jun. 2010, p. 458-469.
32. JOSHI, Ashwin W. Salesperson Influence on Product Development: Insights from a Study of Small Manufacturing Organizations. *Journal of Marketing* 74, jan. 2010, p. 94-107; KOTLER, Philip; RACKHAM, Neil; KRISHNASWAMY, Suj. Ending the War between Sales & Marketing. *Harvard Business Review*, jul./ago 2006, p. 68-78; SMITH, Timothy M.; GOPALAKRISHNA, Srinath; CHATERJEE, Rubikar. A Three-Stage Model of Integrated Marketing Communications at the Marketing-Sales Interface. *Journal of Marketing Research* 43, nov. 2006, p. 546-579.
33. The View from the Field, p. 101-109.
34. LEVY, Piet. Sales Support. *Marketing News*, 30 mar. 2011, p. 18-23.
35. COPELAND, Michael. Hits and Misses. *Business 2.0*, abr. 2004, p. 142.
36. Para distinções entre bônus e comissão, veja KISHORE, Sunil; RAO, Raghunath Singh; NARASIMHAN, Om; JOHN, George. Bonuses versus Commissions: A Field Study. *Journal of Marketing Research* 50, jun. 2013, p. 317-333.
37. Sales Performance Benchmarks. *Go-to-Market Strategies*, 5 jun. 2007. Para implicações fiscais internacionais na remuneração, veja ROUZIES, Dominique; COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; IACOBUCCI, Dawn. Determinants of Pay Levels and Structures in Sales Organizations. *Journal of Marketing* 73, nov. 2009, p. 92-104.
38. PINK, Daniel H. A Radical Prescription for Sales. *Harvard Business Review*, jul./ago. 2012, p. 76-77.
39. RITIGLIANO, Tony; SMITH, Benson. *Discover Your Sales Strengths*. Nova York: Random House Business Books, 2004.
40. ALBERS, Sonke. Sales-Force Management—Compensation, Motivation, Selection, and Training. In: WEITZ, Bart; WENSLEY, Robin (eds.). *Handbook of Marketing*. Londres: Sage, 2002, p. 248-266.
41. BOMMER, Michael R. W.; O'NEIL, Brian F.; SETHNA, Beheruz N. A Methodology for Optimizing Selling Time of Salespersons. *Journal of Marketing Theory and Practice*, primavera 1994, p. 61-75. Veja também JOSEPH, Lissan. On the Optimality of Delegating Pricing Authority to the Sales Force. *Journal of Marketing* 65, jan. 2001, p. 62-70.
42. SABNIS, Gaurav; CHATTERJEE, Sharmila C.; GREWAL, Rajdeep; LILIE, Gary L. The Sales Lead Black Hole: On Sales Reps' Follow-up of Marketing Leads. *Journal of Marketing* 77, jan. 2013, p. 52-67.
43. Dartnell Corporation. *30th Sales-Force Compensation Survey*. Chicago: Dartnell Corp., 1999. Outras decomposições mostram que 12,7% são gastos em chamadas de serviço, 16% em tarefas administrativas, 25,1% em vendas por telefone e 17,4% em espera/viagens. Para uma análise dessa base de dados, veja MISRA, Sanjog; COUGHLAN, Anne T.; NARASIMHAN, Chakravarthi. Salesforce Compensation: An Analytical and Empirical Examination of the

- Agency Theoretic Approach. *Quantitative Marketing and Economics* 3, mar. 2005, p. 5-39.
44. AHEARNE, Michael; LAM, Son K.; MATHIEU, John E.; BOLANDER, Willy. Why Are Some Salespeople Better at Adapting to Organizational Change? *Journal of Marketing* 74, maio 2010, p. 65-79.
  45. GREEN, Jeff. The New Willy Loman Survives by Staying Home. *Bloomberg Businessweek*, 14 jan. 2013, p. 16-17.
  46. GIAMANCO, Barbara; GREGOIRE, Kent. Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy. *Harvard Business Review*, jul./ago. 2012, p. 88-93.
  47. VERBEKE, Willem; BAGOZZI, Richard P. Sales-Call Anxiety: Exploring What It Means when Fear Rules a Sales Encounter. *Journal of Marketing* 64, jul. 2000, p. 88-101. Veja também HUGHES, Douglas E.; AHEARNE, Michael. Energizing the Reseller's Sales Force: The Power of Brand Identification. *Journal of Marketing* 74, jul. 2010, p. 81-96; BOICHUK, Jeffrey P.; BOLANDER, Willy; HALL, Zachary R.; AHEARNE, Michael; ZAHN, William J.; NIEVES, Melissa. Learned Helplessness among Newly Hired Salespeople and the Influence of Leadership. *Journal of Marketing* 78, jan. 2014, p. 95-111.
  48. CHURCHILL JR., Gilbert A.; FORD, Neil M.; WALKER JR., Orville C.; JOHNSTON, Mark W.; MARSHALL, Greg W. *Sales-Force Management*, 9. ed. Nova York: McGraw-Hill/Irwin, 2009. Veja também HARRIS, Eric G.; MOWEN, John C.; BROWN, Tom J. Reexamining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science* 33, inverno 2005, p. 19-35.
  49. LIM, Noah; AHEARNE, Michael J.; HAM, Sung H. Designing Sales Contests: Does the Prize Structure Matter? *Journal of Marketing Research* 46, jun. 2009, p. 356-371.
  50. STEENBURGH, Thomas; AHEARNE, Michael. Motivating Salespeople: What Really Works. *Harvard Business Review*, jul./ago 2012, p. 70-75.
  51. MISRA, Sanjog; NAIR, Harikesh. A Structural Model of Sales-Force Compensation Dynamics: Estimation and Field Implementation. *Quantitative Marketing and Economics* 9, set. 2011, p. 211-225.
  52. STEENBURGH, Thomas; AHEARNE, Michael. Motivating Salespeople: What Really Works. *Harvard Business Review*, jul./ago 2012, p. 70-75.
  53. VAAS, Lisa. Oracle Teaches Its Sales Force to Play Nice. *eWeek*, 28 jul. 2004; VAAS, Lisa. Oracle's Sales Force Reorg Finally Bears Fruit. *eWeek*, 17 dez. 2003; MOUNT, Ian. Out of Control. *Business 2.0*, ago. 2002, p. 38-44.
  54. DIXON, Andrea L.; SPIRO, Rosann L.; JAMIL, Magbul. Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions. *Journal of Marketing* 65, jul. 2001, p. 64-78; VERBEKE; BAGOZZI. Sales-Call Anxiety: Exploring What It Means when Fear Rules a Sales Encounter, p. 88-101.
  55. RACKHAM, Neil. *SPIN Selling*. Nova York: McGraw-Hill, 1988. Veja também seu *The SPIN Selling Fieldbook*. Nova York: McGraw-Hill, 1996; LARDNER, James. Selling Salesmanship. *Business 2.0*, dez. 2002/jan. 2003, p. 66; MORGEN, Sharon Drew. *Selling with Integrity: Reinventing Sales through Collaboration, Respect, and Serving*. Nova York: Berkeley Books, 1999; RACKHAM, Neil; DE VICENTIS, John. *Rethinking the Sales Force*. Nova York: McGraw-Hill, 1996.
  56. Algumas das discussões a seguir são baseadas em uma análise clássica de CRISSY, W. J. E.; CUNNINGHAM, William H.; CUNNINGHAM, Isabella C. M. *Selling: The Personal Force in Marketing*. Nova York: Wiley, 1977, p. 119-129. Para algumas perspectivas e recomendações contemporâneas, veja YANG, Jia Lynn. How to Sell in a Lousy Economy. *Fortune*, 29 set. 2008, p. 101-106; HEMPEL, Jessi. IBM's All-Star Salesman. *Fortune*, 29 set. 2008, p. 110-119.
  57. The View from the Field, p. 101-109.
  58. VANCE, Ashlee. Crawling the Web for Sales Leads. *Bloomberg Businessweek*, 6 maio 2013.
  59. HOMBURG, Christian; MULLER, Michael; KLARMANN, Martin. When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. *Journal of Marketing* 75, mar. 2011, p. 55-74.
  60. CLIFFORD, Stephanie. Putting the Performance in Sales Performance. *Inc.*, fev. 2007, p. 87-95.
  61. URBANY, Joel E. Justifying Profitable Pricing. *Journal of Product & Brand Management* 10, 2001, p. 141-159.
  62. YANG, Jia Lynn. How Can I Keep My Sales Team Productive in a Recession? *Fortune*, 2 mar. 2009, p. 22.
  63. ADAMSON, Brent; DIXON, Matthew; TOMAN, Nicholas. Dismantling the Sales Machine. *Harvard Business Review*, nov. 2013, p. 103-109.
  64. KUMAR, V.; VENKATESAN, Rajkumar; REINARTZ, Werner. Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign. *Journal of Marketing* 72, set. 2008, p. 50-68; FRANKE, George R.; PARK, Jeong-Eun. Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research* 43, nov. 2006, p. 693-702; MCFARLAND, Richard G.; CHALLAGALLA, Goutam N.; SHERVANI, Tasadduq A. Influence Tactics for Effective Adaptive Selling. *Journal of Marketing* 70, out. 2006, p. 103-117.

## Capítulo 23

1. MCDERMOTT, Mat. Patagonia's New Wetsuits Will Be Made from Plants, TreeHugger.com, 19 nov. 2012; DUMAINE, Brian. Patagonia Products: Built to Last. *Cnn.com*, 13 ago. 2012; NUDD, Tim. Ad of the Day: Patagonia. *Adweek*, 28 nov. 2011.
2. Para análise e discussão adicionais, veja KOTLER, Philip; KARATAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: From Products to Consumers to the Human Spirit*. Hoboken, NJ: Wiley, 2010.
3. JENSEN, Cheryl. Prius Tops Consumer Reports List of Best New-Car Values. *New York Times*, 27 dez. 2012; NEIL, Dan. The Fuel-Sipping Prius Gets a Bigger Brother. *Wall Street Journal*, 18 jun. 2011; WUTKOWSKI, Karey. Car Makers Try to Copy Green Halo of Prius. *Reuters*, 8 abr. 2008.
4. Para perspectivas acadêmicas ponderadas sobre estratégias e táticas de marketing, veja Kellogg on Marketing, 2. ed., TYBOUT, Alice M.; CALDER, Bobby J. (eds.). Nova York: Wiley, 2010; e Kellogg on Integrated Marketing, IACOBUCCI, Dawn; CALDER, Bobby (eds.). Nova York: Wiley, 2003.
5. Para um amplo tratamento histórico do pensamento de marketing, veja JONES, D. G. Brian; SHAW, Eric H. A History of Marketing Thought. In: WEITZ, Barton A.; WENSLEY, Robin (eds.). *Handbook of Marketing*. Londres: Sage, 2002, p. 39-65; para questões mais específicas relacionadas à interface entre marketing e vendas, veja HOMBURG, Christian; JENSEN, Ove; KROHMER, Harley. Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy. *Journal of Marketing* 72, mar. 2008, p. 133-154.
6. WEBSTER JR., Frederick E. Expanding Your Network. *Marketing Management*, outono 2010, p. 16-23; WEBSTER JR., Frederick E.; MALTER, Alan J.; GANESAN, Shankar. Can Marketing Regain Its Seat at the Table? *Marketing Science Institute Report No. 03-113*. Cambridge: Marketing Science Institute, 2003; WEBSTER JR., Frederick E. The Role of Marketing and the Firm. In: WEITZ, Barton A.; WENSLEY, Robin (eds.). *Handbook of Marketing*. Londres: Sage, 2002, p. 39-65.
7. WIESEKE, Jan; AHEARNE, Michael; LAM, Son K.; VAN DICK, Rolf. The Role of Leaders in Internal Marketing. *Journal of Marketing* 73, mar. 2009, p. 123-145; PRINGLE, Hamish; GORDON, William. *Beyond Manners: How to Create the Self-Confident Organisation to Live the Brand*. West Sussex: John Wiley & Sons, 2001; WORKMAN JR., John P.; HOMBURG, Christian; GRUNER, Kjell. Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants. *Journal of Marketing* 62, jul. 1998, p. 21-41.
8. MCKRACKEN, Grant. *Chief Culture Officer: How to Create a Living Breathing Corporation*. Nova York: Basic Books, 2009.
9. GUILD, Todd. Think Regionally, Act Locally: Four Steps to Reaching the Asian Consumer. *McKinsey Quarterly* 4, set. 2009, p. 22-30.
10. State and Country Quick Facts. *U.S. Census Bureau*. Disponível em: <<http://quickfacts.census.gov/qfd/states/12/12086.html>>. Acesso em: 24 maio 2014.



11. Category Management Goes beyond Grocery. *Cannondale Associates White Paper*. <www.cannondaleassoc.com>, 13 fev. 2007; FREEMAN, Laurie. P&G Widens Power Base: Adds Category Managers. *Advertising Age*, 12 out. 1987.
12. SIMMS, Jane. Categorically Speaking. *Marketing*, 16 jun. 2010.
13. Para mais leituras históricas sobre as origens da gestão de marcas e categorias, veja LOW, George S.; FULLERTON, Ronald A. Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical Historical Evaluation. *Journal of Marketing Research* 31, maio 1994, p. 173-190.
14. FLEENOR, D. Gail. The Next Space Optimizer. *Progressive Grocer*, mar. 2009.
15. SELDEN, Larry; COLVIN, Geoffrey. *Angel Customers & Demon Customers*. Nova York: Portfolio (Penguin), 2003.
16. Para uma discussão aprofundada das questões relacionadas à implementação de uma organização baseada no cliente, na qual se baseia grande parte deste parágrafo, veja DAY, George S. Aligning the Organization with the Market. *MIT Sloan Management Review* 48, outono 2006, p. 41-49.
17. WEBSTER JR., Frederick E. The Role of Marketing and the Firm. In: WEITZ, Barton A.; WENSLEY, Robin (eds.). *Handbook of Marketing*. Londres: Sage, 2002, p. 39-65.
18. Para pesquisa sobre a prevalência de CMOs, veja NATH, Pravin; MAHAJAN, Vijay. Chief Marketing Officers: A Study of Their Presence in Firms' Top Management Teams. *Journal of Marketing* 72, jan. 2008, p. 65-81. Para mais discussão sobre a importância dos CMOs, veja AAKER, David A. *Spanning Silos: The New CMO Imperative*. Boston: Harvard Business School Press, 2008.
19. Para mais sobre criatividade, veja FALLON, Pat; SENN, Fred. *Juicing the Orange: How to Turn Creativity into a Powerful Business Advantage*. Boston: Harvard Business School Press, 2006; SCHMETTERER, Bob. *Leap: A Revolution in Creative Business Strategy*. Hoboken: Wiley, 2003; DRU, Jean-Marie. *Beyond Disruption: Changing the Rules in the Marketplace*. Hoboken: Wiley, 2002; e todos os livros de DEBONO, Edward.
20. HAMEL, Gary. *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
21. SHETH, Jagdish N. *The Self-Destructive Habits of Good Companies... and How to Break Them*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2007.
22. WILKIE, William L.; MOORE, Elizabeth S. Marketing's Relationship to Society. In: WEITZ, Barton A.; WENSLEY, Robin (eds.). *Handbook of Marketing*. Londres: Sage, 2002, p. 1-38.
23. HESSEKIEL, David. Cause Marketing Leaders of the Pack. *Forbes.com*, 31 jan. 2012.
24. SISODIA, Raj; WOLFE, David B.; SHETH, Jag. *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2007.
25. Growth on Principle: The Unconventional Leadership of Stonyfield Farm. *Center for Customer Insights*, 12 fev. 2014; HIRSHBERG, Gary. *Stirring It Up: How to Make Money and Save the World*. Nova York: Hyperion, 2008; GUNTHER, Marc. Stonyfield Stirs Up the Yogurt Market. *Money.cnn.com*, 4 jan. 2008; KAPLAN, Melanie D. G. Stonyfield Farm CEO: How an Organic Yogurt Business Can Scale. *SmartPlanet*. <www.smartplanet.com>, 17 maio 2010.
26. SULLIVAN, Elisabeth. Play by the New Rules. *Marketing News*, 30 nov. 2009, p. 5-9; para leitura adicional, veja COHEN, Dorothy. *Legal Issues in Marketing Decision Making*. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1995.
27. SCHULTZ, E. J. Senators Target Tax Deduction—This Time for the Children. *Advertising Age*, 16 maio 2014; LAYTON, Lyndsey. In a First, Agriculture Dept. Plans to Regulate Food Marketing in Schools. *Washington Post*, 25 fev. 2014; ADAMY, Janet. Tough New Rules Proposed on Food Advertising for Kids. *Wall Street Journal*, 29 abr. 2011. Para pesquisa acadêmica relevante, veja DHAR, Tirtha; BAYLIS, Kathy. Fast-Food Consumption and the Ban on Advertising Targeting Children: The Quebec Experience. *Journal of Marketing Research* 48, out. 2011, p. 799-813.
28. HOOVER, Kent. Favorability Ratings Up for Both Businesses and Labor Unions. *American Business Daily*, 27 jun. 2013.
29. The Harris Poll 2013 RQR Summary Report. <www.harrisinteractive.com>. Acesso em: 21 maio 2014.
30. HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity through Corporate Branding*. São Francisco: Jossey-Bass, 2008; SCHULTZ, Majken; ANTORINI, Yun Mi; CSABA, Fabian F. *Corporate Branding: Purpose, People, and Process*. Koge: Copenhagen Business School Press, 2005; ALSOP, Ronald J. *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset*. Nova York: Free Press, 2004.
31. OXENER, Monique. Sustainability Ambitions: Keurig Green Mountain Commits to a Recyclable K-Cup Pack by 2020. *Csrnewswire.com*, 3 abr. 2014; Massachusetts Governor Deval Patrick Commends Green Mountain Coffee Roaster Inc. and Keurig on Corporate Social Responsibility. *Business Wire*, 21 jul.11; KIRSNER, Scott. An Environmental Quandary Percolates at Green Mountain Coffee Roasters. *Boston Globe*, 3 jan. 2010; ZMUDA, Natalie. Green Mountain Takes on Coffee Giants Cup by Cup. *Advertising Age*, 1. jun. 2009, p. 38.
32. EIKENBERRY, Angela M. The Hidden Cost of Cause Marketing. *Stanford Social Innovation Review*, verão 2009; KARNANI, Aneel. The Case against Corporate Social Responsibility. *Wall Street Journal*, 23 ago. 2010.
33. SPECTOR, Dina. The Simple Way Stonyfield Farm Cut \$18 Million in Expenses. *Business Insider*, 23 fev. 2012.
34. O'LOUGHLIN, Sandra. The Wearin' o' the Green. *Brandweek*, 23 abr. 2007, p. 26-27. Para uma resposta crítica, veja também EHRENFIELD, John R. Feeding the Beast. *Fast Company*, dez. 2006/ jan. 2007, p. 42-43.
35. TEPPER, Rachel. Whole Foods Seafood Ban: Unsustainable Fish No Longer Sold Include Skate and Atlantic Cod. *Huffington Post*, 23 abr. 2012.
36. ENGARDIO, Pete. Beyond the Green Corporation. *BusinessWeek*, 29 jan. 2007, p. 50-64.
37. Global 100. <www.global100.org>. Acesso em: 21 maio 2014.
38. ENGARDIO, Pete. Beyond the Green Corporation. *BusinessWeek*, 29 jan. 2007, p. 50-64.
39. ROBERTS, David. Another Inconvenient Truth. *Fast Company*, mar. 2008, p. 70; WARNER, Melanie. P&G's Chemistry Test. *Fast Company*, jul./ago. 2008, p. 71-74.
40. CLANCY, Heather. Icon: Gary Hirshberg, Co-Founder and Chairman, Stonyfield Farms. <www.smartplanet.com>, 26 ago. 2013.
41. LIN, Ying-Ching; CHANG, Chiu-chi Angela. Double Standard: The Role of Environmental Consciousness in Green Product Usage. *Journal of Marketing* 76, set. 2012, p. 125-134; HOPKINS, Michael. What the 'Green' Consumer Wants. *MIT Sloan Management Review*, verão 2009, p. 87-89. Para pesquisa de consumidor relacionada, veja IRWIN, Julie R.; NAYLOR, Rebecca Walker. Ethical Decisions and Response Mode Compatibility: Weighting of Ethical Attributes in Consideration Sets Formed by Excluding versus Including Product Alternatives. *Journal of Marketing Research* 46, abr. 2009, p. 234-246.
42. CLIFFORD, Stephanie; MARTIN, Andrew. As Consumers Cut Spending, 'Green' Products Lose Allure. *New York Times*, 21 abr. 2011.
43. QUELCH, John A.; LAIDLER-KYLANDER, Nathalie. *The New Global Brands: Managing Non-Government Organizations in the 21st Century*. Mason: South-Western, 2006; KOTLER, Philip; LEE, Nancy. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Nova York: Wiley, 2005; UPSHAW, Lynn. *Truth: The New Rules for Marketing in a Skeptical World*. Nova York: AMACOM, 2007.
44. <www.timberland.com/en/about-timberland>. Acesso em: 21 maio 2014; BORDEN, Mark; KAMENTZ, Anya. The Prophet CEO. *Fast*



- Company*, set. 2008, p. 126-129; WEISS, Tara. Special Report: Going Green. *Forbes.com*, 3 jul. 2007; GRIMM, Matthew. Progressive Business. *Brandweek*, 28 nov. 2005, p. 16-26; GALBRAITH, Kate. Timberland's New Footprint: Recycled Tires. *New York Times*, 3 abr. 2009; SINGH, Aman. Timberland's Smoking Ban: Good Corporate Citizenship or Overkill? *Forbes*, 3 jun. 2010; CORTESE, Amy. Products; Friend of Nature? Let's See Those Shoes. *New York Times*, 6 mar. 2007.
45. Newman's Own Foundation. <www.newmansown foundation.org>. Acesso em: 17 maio 2014; NEWMAN, Paul; HOTCHNER, A. E. *Shameless Exploitation in Pursuit of the Common Good: The Madcap Business Adventure by the Truly Oddest Couple*. Waterville: Thorndike Press, 2003.
  46. Giving USA: Charitable Donations Grew in 2012, but Slowly, Like the Economy. <www.philanthropy.iupui.edu>, 18 jun. 2013.
  47. KORSCHUN, Daniel; BHATTACHARYA, C.B.; SWAIN, Scott D. Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. *Journal of Marketing* 78, maio 2014, p. 20-37.
  48. CHIAGOURIS, Larry; RAY, Ipsita. Saving the World with Cause-Related Marketing. *Marketing Management* 16, jul./ago 2007, p. 48-51; PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Marjorie. *Brand Spirit: How Cause-Related Marketing Builds Brands*. Nova York: Wiley, 1999; ADKINS, Sue. *Cause-Related Marketing: Who Cares Wins*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999; Marketing, Corporate Social Initiatives, and the Bottom Line, Marketing Science Institute Conference Summary. *MSI Report No. 01-106*, 2001.
  49. DRUMWRIGHT, Minette; MURPHY, Patrick E. Corporate Societal Marketing, BLOOM, Paul N.; GUNDLACH, Gregory T. (eds.). *Handbook of Marketing and Society*. Thousand Oaks: Sage, 2001, p. 162-183.
  50. 2013 Cone Communications Social Impact Study: The Next Cause Evolution. <www.conecomm.com>.
  51. How Dawn Saves Wildlife. <www.dawnsaveswildlife.com>. Acesso em: 17 maio 2014; <www.dawn-dish.com/us/dawn/savingwildlife>. Acesso em 17 maio 2014; Dawn Expands 40-Year Commitment to Wildlife Rescue with \$1 Million Donation and New Documentary Series Featuring Rob Lowe. *Business Wire*, 16 jul. 2013.
  52. HOMBURG, Christian; STIERL, Marcel; BORNEMANN, Torsten. Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement. *Journal of Marketing* 77, nov. 2013, p. 54-72; BLAIR, Sean; CHERNEV, Alexander. Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Social Goodwill, Marketing Science Institute Report 12-103, 2011. <www.msi.org>; LUO, Xueming; BHATTACHARYA, C. B. Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing* 70, out. 2006, p. 1-18; BHATTACHARYA, C. B.; SEN, Sankar. Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. *Journal of Marketing* 67, abr. 2003, p. 76-88; SEN, Sankar; BHATTACHARYA, C. B. Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research* 38, maio 2001, p. 225-244.
  53. BLOOM, Paul N.; HOEFFLER, Steve; KELLER, Kevin Lane; BASURTO, Carlos E. How Social-Cause Marketing Affects Consumer Perceptions. *MIT Sloan Management Review*, inverno 2006, p. 49-55; SIMMONS, Carolyn J.; BECKER-OLSEN, Karen L. Achieving Marketing Objectives through Social Sponsorships. *Journal of Marketing* 70, out. 2006, p. 154-169; BERENS, Guido; VAN RIEL, Cees B. M.; VAN BRUGGEN, Gerrit H. Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance. *Journal of Marketing* 69, jul. 2005, p. 35-48; LICHTENSTEIN, Donald R.; DRUMWRIGHT, Minette E.; BRAIG, Bridgette M. The Effect of Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits. *Journal of Marketing* 68, out. 2004, p. 16-32; HOEFFLER, Stephen; KELLER, Kevin Lane. Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing. *Journal of Public Policy and Marketing* 21, primavera 2002, p. 78-89. Veja também Special Issue: Corporate Responsibility. *Journal of Brand Management* 10, n. 4-5, maio 2003.
  54. 2013 Cone Communications Social Impact Study: The Next Cause Evolution. <www.conecomm.com>; BHATTACHARYA, C. B.; SEN, Sankar; KORSCHUN, Daniel. Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review* 49, jan. 2008, p. 37-44.
  55. FOREHAND, Mark R.; GRIER, Sonya. When Is Honesty the Best Policy? The Effect of Stated Company Intent on Consumer Skepticism. *Journal of Consumer Psychology* 13, 2003, p. 349-356. Veja também KRISHNA, Aradhna. Can Supporting a Cause Decrease Donations and Happiness?, The Cause Marketing Paradox. *Journal of Consumer Psychology* 21, jul. 2011, p. 338-345.
  56. PERRY, Susan. KFC-Komen 'Buckets for the Cure' Campaign Raises Questions. *MinnPost.com*, 20 abr. 2010; ENGLISH, Chuck. Cause Splash vs. Cause Marketing. *Doing Good for Business*. <www.doinggoodforbusiness.wordpress.com>, 17 maio 2010; SCHWARTZ, Nancy. Busted Nonprofit Brand: Anatomy of a Corporate Sponsorship Meltdown, Case Study. *Getting Attention!*. <www.gettingattention.org>, 28 abr. 2010.
  57. Para pesquisas relacionadas, veja KRONROD, Ann; GRINSTEIN, Amir; WATHIEU, Luc. Go Green! Should Environmental Messages Be So Assertive? *Journal of Marketing* 76, jan. 2012, p. 95-102; WHITE, Katherine; MACDONNELL, Rhiannon; ELLARD, John H. Belief in a Just World: Consumer Intentions and Behaviors toward Ethical Products. *Journal of Marketing* 76, jan. 2012, p. 103-118.
  58. KELLER, Kevin Lane; SICHOL, Lowey Bundy. (Product) Red: Building a Social Marketing Brand. *Best Practice Cases in Brand Management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2015; <www.red.org>. Acesso em: 21 maio 2014; FRAZIER, Mya. Costly Red Campaign Reaps Meager \$18 Million. *Advertising Age*, 5 mar. 2007; Viewpoint: SHRIVER, Bobby. CEO: Red's Raised Lots of Green. *Advertising Age*, 12 mar. 2007; CONLIN, Michelle. Shop (in the Name of Love). *BusinessWeek*, 2 out. 2006, p. 9.
  59. ALSOP, Ronald J. *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset*. Nova York: Free Press, 2004, p. 125.
  60. Ronald McDonald House Charities. <www.rmhc.org>. Acesso em: 17 maio 2014.
  61. <http://ww5.komen.org/CorporatePartners.aspx>. Acesso em: 17 maio 2014.
  62. BITTAR, Christine. Seeking Cause and Effect. *Brandweek*, 11 nov. 2002, p. 18-24.
  63. <www.goredforwomen.org/home/about-go-red>. Acesso em: 17 maio 2014.
  64. ROBINSON, Stefanie Rosen; IRMAK, Caglar; JAYACHANDRAN, Satish. Choice of Cause in Cause-Related Marketing. *Journal of Marketing* 76, jul. 2012, p. 126-139.
  65. One Sight. <www.onesight.org>. Acesso em: 17 maio 2014.
  66. <www.worldwildlife.org/partnerships>. Acesso em: 24 maio 2014.
  67. CHU, Jeff. The Cobbler's Conundrum. *Fast Company*, jul./ago.2013; BINKLEY, Christina. Charity Gives Shoe Brand Extra Shine. *Wall Street Journal*, 1. abr. 2010; How I Got Started... Blake Mycoskie, Founder of TOMS Shoes. *Fortune*, 22 mar. 2010, p. 72; HEATH, Dan; HEATH, Chip. An Arms Race of Goodness. *Fast Company*, out. 2009, p. 82-83; Toms. <www.toms.com/movement-one-forone>. Acesso em: 22 maio 2014.
  68. KOTLER, Philip; HESSEKIEL, David; LEE, Nancy. *Good Works: Marketing and Corporate Initiatives That Build a Better World... and the Bottom Line*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2012; KOTLER, Philip; LEE, Nancy. *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*. Thousand Oaks: Sage, 2008; ANDREASEN, Alan. *Social Marketing in the 21st Century*. Thousand Oaks: Sage, 2006.
  69. Para uma aplicação, veja RAJU, Sekar; RAJAGOPAL, Priyali; GILBRIDE, Timothy J. Marketing Healthful Eating to Children: The Effectiveness of Incentives, Pledges, and Competitions. *Journal of Marketing* 74, maio 2010, p. 93-106.

70. Para pesquisa acadêmica relevante sobre desenvolvimento de programas de marketing social, veja SMALL, Deborah A.; VERROCHI, Nicole M. The Face of Need: Facial Emotion Expression on Charity Advertisements. *Journal of Marketing Research* 46, dez. 2009, p. 777-787; WHITE, Katherine; PELOZA, John. Self-Benefit versus Other-Benefit Marketing Appeals: Their Effectiveness in Generating Charitable Support. *Journal of Marketing* 73, jul. 2009, p. 109-124; VAN DIEPEN, Merel; DONKERS, Bas; FRANSES, Philip Hans. Dynamic and Competitive Effects of Direct Mailings: A Charitable Giving Application. *Journal of Marketing Research* 46, fev. 2009, p. 120-133; SHANG, Jen; REED II, Americus; CROSON, Rachel. Identity Congruency Effects on Donations. *Journal of Marketing Research* 45, jun. 2008, p. 351-361.
71. <www.wwf.org>, Current Partners. Acesso em: 14 maio 2014; NEWMAN, Andrew Adam. Avoiding Violent Images for an Anti-Poaching Campaign. *New York Times*, 19 fev. 2013; DESOUZA, Mike. Coke Cans Turning White to Protect Polar Bears. *Edmonton Journal*, 26 out. 2011; CHARSKI, Mindy. World Wildlife Fund Roars as the King of the Direct Marketing Jungle. *Deliver*, 12 dez. 2011.
72. Para mais sobre desenvolvimento e implementação de planos de marketing, veja GOETSCH, H. W. *Developing, Implementing, and Managing an Effective Marketing Plan*. Chicago: NTC Business Books, 1993. Veja também BONOMA, Thomas V. *The Marketing Edge: Making Strategies Work*. Nova York: Free Press, 1985. Grande parte desta seção é baseada no trabalho de Bonoma.
73. Para outros exemplos, veja FARRIS, Paul W.; BENDLE, Neil T.; PFEIFER, Phillip E.; REIBSTEIN, David J. *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2006.
74. KOTLER, Philip; GREGOR, William; RODGERS, William. The Marketing Audit Comes of Age. *Sloan Management Review* 30, inverno 1989, p. 49-62; REICHHELD, Frederick. *The Loyalty Effect*. Boston: Harvard Business School Press, 1996 discute a divergência dos números.
75. KOTLER; GREGOR; RODGERS. The Marketing Audit Comes of Age, p. 49-62.
76. OXENFELDT, Alfred R. How to Use Market-Share Measurement. *Harvard Business Review*, jan./fev. 1969, p. 59-68.
77. Existe meia chance de que uma observação sucessiva seja maior ou menor. Portanto, a probabilidade de encontrar seis valores sucessivamente mais altos é dada pela metade à sexta potência, ou 1/64.
78. Alternativamente, as empresas precisam se concentrar em fatores que afetam o valor para o acionista. O objetivo do planejamento de marketing é aumentar esse valor, que é o valor presente do fluxo de renda futuro criado pelas ações atuais da empresa. A análise da taxa de retorno geralmente se concentra em apenas um ano de resultados. Veja RAPPORT, Alfred. *Creating Shareholder Value*, ed. rev. Nova York: Free Press, 1997.
79. COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S. Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, maio/jun. 1991, p. 130-135; para uma aplicação recente à expedição, veja KELLEY, Tom. What Is the Real Cost: How to Use Lifecycle Cost Analysis for an Accurate Comparison, *Beverage World*, jan. 2010, p. 50-51.

## Apêndice

1. Informações básicas e dados de mercado adaptados de SEAGAN, Sascha; KIM, Eugene. Which Is the Best Next-Gen Android Smartphone? *PC Magazine*, maio 2014, p. 55-62; especificações de smartphones: <www.phonearena.com>; Smartphone Subscriber Market Share Report, 4 jun. 2014, <www.comscore.com>; Gartner Says Annual Smartphone Sales Surpassed Sales of Feature Phones for the First Time in 2013, 13 fev. 2014. <www.gartner.com>; histórico da empresa: <www.apple.com>, <www.samsung.com>, <www.lg.com>, <www.motorola.com>, <www.htc.com>.

# ÍNDICES

## Empresas, marcas e organizações

- @WalmartLabs, 547  
1-800-FLOWERS, 584  
1SYNC, 216  
24/7 Media, 636  
365 Everyday Value, Whole Foods, 590  
3Com, 259  
3M Company, 127, 161, 330, 374, 409, 478, 480, 748  
4Runner, Toyota, 432  
60 Minutes, 576  
7-Eleven, 248, 556, 583, 585
- A.C. Nielsen Company, 76  
A.T. Cross, 430  
ABB, 203, 221  
ABC, 48, 198, 614  
Abercrombie & Fitch, 371, 510  
Absolut, 334, 426, 515  
Acampamento, Bass Pro Shops, 596  
Accenture, 231-232, 315, 370, 732  
Accord, 353  
Ace Hardware, 450, 453, 586  
Acer, 524  
Acosta, 216  
Actonel, 481  
Acura, 419  
Acushnet, 260  
Acxiom, 91  
Ad Council, 651  
Addison Group, 636  
Adidas, 33, 243, 330, 334, 366, 654, 737  
ADM, 306  
Administrative Accounting Group, 231  
Adobe Acrobat, 351  
Adobe Systems, 225  
Adobe, 507  
AdSense, 34  
Adventures of Curious George, 48  
Advil, 334  
AdWords, 34  
AEG, 387  
Aegis Group, 367  
Aéropostale, 553, 591  
Aetna, 13  
Affiliated Computer Services (ACS), 368  
AFLAC, 339, 648  
Agência de Proteção Ambiental dos EUA, 743  
Agência Martin, 644  
Ahold, 216, 561  
AIG, 49, 389  
Air Force 1, Nike, 421  
Air France-KLM, 529  
Air Jordan, 32  
Air Multiplier, Dyson, 477  
Air New Zealand, 56  
Air Salvage International, 193  
Air Tran, 539  
Airbedandbreakfast.com, 509  
Airblade, Dyson, 477  
Airbnb, 509  
Airbus, 224, 370  
Airflow, Chrysler, 432  
Airtricity, 85  
AKQA, 615, 636  
Akzo Nobel, 218, 286  
Aladdin, 198  
Alamo, 294  
Alaska Airlines, 56  
Alaska Airways, 144  
Albert Heijn, 520  
Alcoa, 12  
Aldi, 261, 395, 520, 521, 583, 588, 599  
Alexander McQueen, 583  
Alexia, alimentos naturais, 328  
Alibaba, 567  
Allegiant Air, 294  
Allen-Bradley Corporation, 478  
ALLEVYN Life, 111  
Allied Van Lines, 440  
Allstate, 340, 440, 450, 572, 708  
Ally Financial, 316  
Ally, banco, 315, 316, 374, 551  
Alpo, 334, 420  
Alternative Distribution Alliance, 57  
Alternative Trading Organizations, 11  
Altoids, 426  
Amazon MP3, 575  
Amazon Prime, 576  
Amazon Video On Demand, 575  
Amazon Web Services, 576  
Amazon Widgets, 576  
Amazon.com, 2, 19, 40, 42, 57, 74, 77, 137, 140, 143, 160, 190, 253, 295, 301, 331, 334, 335, 339, 384, 444, 447, 449, 527, 533, 535, 538, 543, 550, 553, 555, 566, 567, 575-576, 584, 587, 602, 611, 627, 697, 707  
AmBev, 241, 433-434  
AMD, 334, 374, 421, 537  
America Online (AOL), 101, 334, 684  
American Airlines (AA), 109-115, 119, 123, 284, 334, 740  
American Apparel, 44  
American Automobile Association, 330  
American Beauty, 599  
American Cancer Society, 743  
American Eagle, 278, 591  
American Express Blue, cartão, 324, 351, 513  
American Express Centurion Black, 324  
American Express Financial Advisors, 49  
American Express Small Business Services, 324  
American Express, 2, 49, 143, 144, 307, 323-324, 337, 453, 458, 569, 577, 625, 666, 742  
American General Indemnity Co., 49  
American General Property Insurance Co., 49  
American Girl, 319  
American Heart Association Go Red for Women, 741, 742  
American Idol, 666, 672  
American International Group, 49  
Ameriprise Financial, 49  
Amtrak, 291, 461  
Amway, 584, 708  
Amy's Kitchen, 160  
Ancora, O, 618  
Andersen Consulting, 231  
Android, 34, 253, 472  
Angie's List, 52, 159, 190, 445  
Angry Birds, 474-475  
Anheuser-Busch, 97, 250, 355, 639  
Annie's Home Grown, 737  
Anomaly advertising, 339  
Anya Hindmarch, 640  
AOL. See America Online  
Apollo Tyres, 246  
Apple Developer, 546  
Apple Jacks, 656  
Apple Store, 474, 554  
Apple, 4, 9, 19, 34, 40, 52, 58, 88, 101, 105, 131, 140, 142, 152, 182, 187, 305, 319, 334, 335, 338, 347, 357, 372, 377, 385, 396, 397, 406, 409, 424, 471, 4482, 484, 503, 515, 526, 533, 543, 546, 551, 554, 575, 602, 611, 656, 669, 684, 740  
Apprentice, The, 265  
Appstore, 253  
Aquafina, 303, 375, 414  
AQUASANA, 107  
ARAMARK, 228, 229  
Ariat, 375  
Ariba, 476, 527  
Arm & Hammer, 87, 370  
Armani Exchange, 395, 411  
Armani Jeans, 395, 411  
Armani, 395, 411, 510  
Armstrong World Industries, 470  
Arnell Group, 428  
Arnold Worldwide, 616  
Arrow Electronics, 601  
Arthur Andersen, 231  
Arvind Eye Care System, 79  
Associação dos surfistas profissionais, 343  
Associated Grocers, 586  
Aston Martin, 44, 654  
AT&T, 39, 56, 107, 126, 131, 211, 375, 422, 452, 503, 532, 623, 627, 686, 736, 742  
Atom, 63  
Atra, 673  
Attensity, 76, 107  
Auchan, 554  
Audi A6, 615  
Audi, 125, 187, 357, 421, 615, 654, 665  
Aunt Jemima, 356  
AuroLab, 80  
Autobyte.com, 584  
Automatic Crash Response System, OnStar, 469  
Automobile Association, 303  
AutoNation, 566  
Autotrader, 334  
Avalon, 263  
Avastin, 259  
Avaya, 224  
Aveda, 292, 319, 515  
Avis Budget Group, 383  
Avis, 140, 294, 340, 374, 565  
Avon Breast Cancer Crusade, 741  
Avon, 275, 550, 561, 577, 578, 584, 630, 708, 714, 741, 744  
AXE, 118, 182, 335, 656, 695-696  
B.A.S.S., 665  
Bain, 143  
Balance, barras de cereal, 303  
Bambi, 198  
Bang & Olufsen, 40, 410  
Bank of America Mortgage, 54  
Bank of America, 19, 56, 74, 131, 303, 334, 371, 389, 692, 736, 740  
BankAmericard, 324  
Banquet, 519  
Barbie, 538, 592  
Barnes & Noble, 2, 272  
Barnum's Animal Crackers, 742  
Baskin-Robbins, 483  
Bass Pro Shops, 596  
Bates CHI & Partners, 636  
Batman, 51  
Bausche & Lomb, 334

- Baxter Healthcare, 406, 529  
 Bayer AG, 11  
 Bayer, 236, 404  
 Bayerische Motoren Werke AG, 299  
 Bazaarvoice, 159  
 BB&T Corp., 666  
 BBDO, 637  
 BBVA, 330  
 BCG, matriz, 45  
 Beanie Babies, 669  
 Beatles, The, 85  
 Beats by Dr. Dre, 470, 471, 740  
 Becton, Dickinson and Company, 732  
 Beetle, 627  
 Beiersdorf, 668  
 Beijing Automotive, 235  
*Bela e a Fera*, A, 198  
 BellaSugar, 684  
 Ben & Jerry's, 1, 27, 668, 725  
 Benetton, 238, 561, 692, 697  
 BENGAY aspirin, 332  
 BeoLab 8000 speakers, 410  
 Berkshire Hathaway, 644  
 Best Buy, 40, 123, 159, 216, 367, 421, 430, 484, 503, 543, 553, 554, 555, 561, 562, 610-611, 734  
 Best Western, 159, 248  
 Betavine, 57  
 Betty Crocker, 339  
 Bic, 358  
 Big Bang Theory, The, 656  
 Big Idea Group, 478  
 Big Mac, 361-362  
 Bijan, 594  
 Bill Me Later, 538  
 Bing, 101, 161, 338  
 Bisquick, 352  
 BitTorrent, 334  
 Bizrate.com, 76  
 Black & Decker, 357  
 BlackBerry, 334, 625  
 Blank Label.com, 483  
 Blédina, 254  
 Blendtec, 687-688  
 Blockbuster, 2, 334  
 Blogger, 34, 507  
 Bloomingdale's, 276, 544, 583, 586, 592  
 Blue Cross and Blue Shield, 142, 330, 367  
 Blue Man Group, 63  
 Blue Ribbon Sports, 32  
 Blue State Digital, 636  
 Bluefin Labs, 120  
 Bluetooth, 469  
 BMW Mini, 154  
 BMW, 2, 40, 50, 76, 154, 157, 238, 299-300, 308-309, 340-341, 405, 420, 449, 482, 515, 734  
 Bobbi Brown, 571  
 Body Shop, The, 16, 68, 238, 578, 583, 597, 738  
 Boeing 747, 126  
 Boeing 787 Dreamliner, 177  
 Boeing, 224, 370, 409, 506, 539, 567, 668  
 Bold, sabão em pó, 415  
 Bon Appetit, 652  
 Boost Mobile, 375  
 Booz & Company, 393  
 Booz-Allen Hamilton, 557  
 Borat, 262  
 Borden, 609  
 Borders, 88, 587  
 Bosch, 387  
 Boston Beer, 708  
 Boston Consulting Group, 13, 45, 244-245  
 Bounty Basic, 276, 419  
 Bounty, 394, 415, 513, 643  
 Bounty, papel-toalha, 314  
 Bowflex, 550  
 Bowmar, 385  
 Box, 320, 473  
 BP, 344, 372, 389, 669, 738  
 Brahma, 511  
 Brambles, 387  
*Branca de Neve e os Sete Anões*, 198  
 Brand Bubble, The, 335  
 Brand Union, 636  
 Braun, 409  
 Brewin Dolphin Ltd., 164  
 Brisk iced tea, 354  
 Brita, 107  
 British Airways, 157, 529, 754  
 British Telecom, 312  
 Brooks & Dunn, 665  
 Brookstone, 592  
 Brother, 590  
 Brown University, 413  
 BT Cellnet, 312  
 Bucyrus International, 138  
 Bud Light Platinum, 625  
 Bud Light, 97  
 Budweiser Black Crown, 356  
 Budweiser, 97, 250, 355, 356, 434, 625  
 Bugaboo, 82  
 Build-A-Bear Workshop, 152, 744  
 Bulgari, 411  
 Burberry, 173, 243, 317, 328, 350, 377, 406, 588  
 Bureau of Industry and Security, 248  
 Bureau of Labor Statistics, 436  
 Burger King, 248, 308, 334, 565, 595  
 Burlington Northern Santa Fe Railway, 219  
 Burson-Marsteller, 626, 636  
 Burt's Bees, 87, 695  
 Burton, 342-343  
 Busch Bavarian, 355  
 Butterball Turkey, 445  
 Butterball, universidade de, 445  
 Buy.com, 566  
 Buzz, KLM, 521  
 BzzAgent, 18, 688-689  
 BzzScapes, 688  
 Cabela's, 159  
 Cadbury, 57, 357, 367, 372, 428  
 Cadillac, 81, 235, 306, 308, 349-350, 409, 624  
 Caesars Entertainment, 147  
 Caesars Palace, 147  
 CafeMom, 685  
 CafePress, 191, 406  
 California Milk Processor Board (CMPB), 647  
 Call of Duty, 140  
 Callaway, 553  
 Calvin Klein, 317, 411, 574  
 Camay, sabão em barra, 415  
 Campaign for a Commercial-Free Childhood, 298  
 Campaign, 298  
 Campbell Hausfeld, 123  
 Campbell Soup, 71, 174, 284, 348, 352, 384, 388, 564  
 Campbell's Go! Soup, 71  
 Camper, 334  
 Camry, 252, 351, 353, 432  
 Cannes, festival de cinema de, 412  
 Canon, 315, 374, 731  
 Captain Morgan, 339  
 Car2Go, 509  
 Cardinal Health, 219  
 Carelinx, 455  
 Cargill, 737  
 Caribou Coffee, 362  
 CarMax, 318, 734  
 Carnation, 470  
 Carnival Cruises, 438-439  
 Carnival Triumph, 439  
 Carrefour, 164, 216, 243, 261, 562, 583  
 Carrier IQ, 91  
 Carrier, 43, 353  
 Carson Products, 266  
 Carspace.com, 17  
 Cartier, 410  
 Case, 138  
 Casino, 554  
 Caster & Pollux, 737  
 Castle Lager, 250  
 Caterpillar (CAT), 40, 44, 131, 137-139, 203, 213, 232, 431-432, 461, 524, 559, 734  
 CavinKare, 257  
 CBS, 614  
 C-Class, Mercedes, 417, 513  
 CDW, 703  
 Celebrity Big Brother, 647  
 Cell, processador, 50  
 Cemex, 215, 246, 406  
 Census Bureau, 203  
 Central Contractor Registration, 230  
 Centrino, 63  
 Centro de inovação, Clínica Mayo, 465  
 Centros de Controle e Prevenção de Doenças 743  
 Centros familiares de cuidados primários, 552  
 Century 21, 334, 394, 656  
 Champions Tour, 673  
 Chanel Nº 5, 306  
 Chanel, 330, 377  
 Chang Soda, 654  
 Chapman Kelly, 222  
 Charles Schwab, 142, 448-449, 625  
 Charmin Basic, 276, 419  
 Charmin, 415  
 Chase Home Mortgage, 54  
 Cheerios, 137, 376  
 Cheetos, 124  
 Chelada, 97  
 Chengdu, 243  
 Cherokee, 164  
 Chevrolet, 170, 187, 344, 356, 432, 689  
 Chibuku, 250  
 Chicago, maratona de, 231  
 Chicken of the Sea, 152  
 Chick-fil-A, 389  
 Chico's, 689  
 Chik, xampu, 257  
 Children's Hospital, Pittsburgh, 117  
 Children's Online Privacy Protection Act (COPPA), 297  
 Children's Place, The, 543  
 Chili's, 460  
 Chipotle, 10-11, 266, 437  
 Chongqing, 243  
 Christian Dior, 260, 574  
 Chrysler, 216, 432, 471, 520, 618, 625, 645  
 Chubb, 353  
*Cinderela*, 198  
 Cineview, 45, 47-49  
 Cinnabon, 237  
 Circle K, 556, 583  
 Circuit City, 56, 348, 503, 587  
 Cirque Club, 454  
 Cirque du Soleil, 454  
 Cisco Connected Sports, 62  
 Cisco Internet of Things Grand Challenge, 483  
 Cisco I-Prize, 483  
 Cisco Systems Inc., 62, 83, 203, 224, 229, 249, 482-483, 520, 602, 670  
 Citi Bikes, 627  
 Citi, 340  
 Citibank AAdvantage, 424  
 Citibank, 271, 424, 450, 627-628  
 Citigroup, 324  
 Citizen Bank, 565



- CityTarget, 640  
 Clairol, 255  
 Clamato, 97  
 Classic Coke, 329  
 Cleveland Clinic, 552  
 CLIF Bar, 737  
 Climate Counts, 734  
 Clinique, 140, 292, 571  
 Clorox Green Works, 87, 737  
 Clorox, 127, 143, 274, 282, 615  
 Club Green Kids, 153  
 Club Med, 40, 683  
 Coach, 413, 544, 562, 577, 588  
 Coca-Cola Freestyle, 157  
 Coca-Cola, 20, 77, 157-158, 182, 237, 242, 248, 252, 255, 256, 262, 263, 292, 296, 303, 304, 321, 329, 347, 348, 375, 384, 414, 426, 474, 533, 535-536, 543, 565, 573, 584, 593, 631, 646, 666, 668, 672-673, 686, 693-694, 697, 706, 733, 736, 744  
 Coconut Delight Oreo Fudge Cremes, 470  
 Cohn & Wolfe, 636  
 Coinstar, 555  
 Colgate Junior, 297  
 Colgate, 127, 133-134, 143, 244, 273, 274, 297, 492, 637, 645  
 Colgate-Palmolive, 143, 244, 274, 297  
 College of Saint Benedict, Minnesota, 413  
 Colonial Sugar Refinery, 423  
 Columbia, 425  
 Columbia, universidade de, 148  
 Columbia/HCA, 529  
 Comcast, 301, 446, 461, 684  
 Comedy Central, 275, 696  
 Comet, 395  
 Comforel, 72  
 Comfort Inn, 401  
 Comissão Europeia, 90  
 Comissão Federal de Comércio dos EUA, 120, 429, 651, 684  
 Comitê Olímpico Internacional, 33  
 Commerce Bank, 734  
 Compaq, 54, 187, 397  
 CompUSA, 588  
 ComputerLand, 397  
 Converse, 461  
 ConAgra Foods, 75, 111, 317, 376, 519, 609, 737  
 ConExpo, 626  
 CONMED, 604  
 Consol Energy, 206-207  
 Constellation Brands, 285, 419  
 Consumer & Market Knowledge Department (CMK), 106  
 Consumer Reports, 190, 508, 726  
 ConsumerReview.com, 76  
 Container Store, 734  
 Continental Airlines, 47-48, 282  
 Contract Freighters, 524  
 Converse, 158, 647, 740  
 Cookie Jar, 437  
 Cool Water, Davidoff, 426  
 CoolSavings.com, 661  
 Cooperativa Nacional de Uvas, 312  
 Cooperative, 255  
 Coors, 180, 255  
 Copa do Mundo da FIFA, 666, 672, 673  
 Corian, 426  
 Corning, 3  
 Corolla, 432  
 Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, 319  
 Corporación GEO, 244  
 Corporate Design Center, Samsung, 409  
 Corvette, 308, 356  
 Costa Coffee, 367  
 Costco, 40, 143, 271, 395, 444, 513, 561, 576-577, 583, 607, 610, 709, 734  
 Cotton Bowl, 673  
 Coupons.com, 661  
 Courtyard by Marriott, 131, 444, 490  
 CoverGirl Outlast, 495  
 CoverGirl, 185, 588  
 Covisint, 216  
 Coway, 409  
 Cracker Jack, cereal, 332  
 Craisin, 616  
 Crayola, 312, 356, 668  
 Crest 3D White Glamorous White Toothpaste, 470  
 Crest Rejuvenating Effects, 171  
 Crest Whitestrips, 140, 293, 357, 363  
 Crest, 131, 194, 256, 273, 338, 357, 362-363, 371, 402, 415  
 Crisco, 395, 599  
 Crocs, 78, 334, 382-383, 627  
 Cross pens, 430  
 Cruz Vermelha Norte-americana, 743  
 CSR, 423  
 Cummins, 206  
 Curious George, 48  
 Cusquena, 250  
 Cutler-Hammer, 217  
 CVS, 18, 583, 595-596  
 Cyclo Industries, 242  
 D.E. Master Blenders, 372  
 Dacron Polyester, 72  
 Dae Partners, 283  
 DAF XF Euro 6, 524  
 Daimler, 353, 368, 509  
 Danone, 187, 254, 351  
 Danoninho, 351  
*Dark Knight, The, Batman*, 51  
 Dasani, 303, 375  
 Dash, sabão em pó, 415  
 Data Resources, 98  
 Davy Crockett, 198  
 Dawn Power Clean, 470  
 Dawn, 738-739  
 Dayton Hudson, 571  
 DD Perks, 569  
 DDB, 685  
 DeBeers, 275  
 Decadent Chocolate Chip Cookie, 598  
 Deckers, 341  
 Deep Blue, 397  
 Deere & Company, 152, 432  
 Del Monte, 120  
 Delhaize, 561  
 Dell, 13, 18, 22, 54, 57, 136, 137, 187, 190, 216, 224, 395, 397, 426, 428, 478, 524, 564, 606, 684, 691, 703, 740  
 Deloitte Consulting, 707  
 Delphi, 206  
 Delta Airlines, 446  
 Delta Assist, 446  
 Delta, 117  
 Demandforce, 133  
 Deming, prêmio, 144  
 Denizen jeans, 367  
 Denny's, 334  
 Departamento de Comércio dos EUA, 258  
 Departamento de Transportes dos EUA, 743  
 Departamentos de Saúde, Serviços Sociais e Humanos dos EUA, 743  
 Deutsche Post DHL, 44  
 Deutsche Securities Ltd., 432  
 Dew Labs, comunidade, 677  
 DeWALT, 357  
 DeWitt Company, 211  
 Diageo, 339, 470, 478, 730  
 Dial-a-Mattress, 543  
 Diamond Safety, 193  
 Dick's Sporting Goods, 330, 379, 382, 550, 582  
 DieHard, bateria, 339  
 Diet Coke, 625  
 Digicel, 240  
 DiGiorno's, 315  
 Diligence, 75  
 Dillard's, 544  
 Diners Club, 334  
 DiningIn, 156  
 Diovan, 597  
 Direct line Insurance, 521  
 DirecTV, 301, 334  
 Discount Tire, 388, 571  
 Discovery Channel, 137, 627, 689  
 Dish, 301  
 Disney Channel, 48, 198-199  
 Disney Company, The Disney Baby, 173  
 Disney Consumer Products, 198  
 Disney Cushling, macacões, 173  
 Disney Destinations, 199  
 Disney Infinity, 199  
 Disney Institute, 344  
 Disney Interactive, 198  
 Disney Media Networks, 198  
 Disney Parks and Resorts, 198  
 Disney Stores, 543  
 Disney Studio Entertainment, 198  
*Disney Sunday Night Movie, The*, 198  
 Disney World, 198  
 Disney, 1, 4, 40, 46, 48, 198-199, 255, 312, 313-314, 344, 357, 440, 450, 474, 543-544, 571, 708, 736, 744.  
 See also Walt  
 DisneyBaby.com, 173  
 Disneyland Paris, 255  
 Disneylândia, 198-199  
 Dobbies, 164  
 Dockers, 77, 357  
 DOCOMO, 568  
 Dodge Durango, 618  
 Dodge Ram, 645  
 Dodgeball, 472  
 Dogster, 17, 475  
 Dolby, 425, 444  
 Dollar General, 554, 583, 588  
 Dollar Shave Club, 683  
 Dominick's, 730  
 Domino's, 167, 266-267, 302, 376, 389, 445, 623  
 Doritos, 158, 677  
 Dos Equis, 625  
 Doubletree by Hilton, 440  
 Dove, 1, 309, 695-696  
 Dow Corning, 58, 354, 478  
 Downy Single Rinse, 482  
 Downy, 733  
 Doximity, 19  
 Dr. Pepper Snapple, 143, 630  
 Dr. Pepper, 334,  
 Dref, sabão em pó, 415  
 Dreyer's, sorvete, 470  
 Dristan, 334  
 Dropbox, 320, 339, 473  
 Drybar, 455-456  
 Dryel, 363  
 Dudepins, 275  
 Duet, 276  
 Dulux, 286  
 Dunkin' Brands, 450  
 Dunkin' Donuts, 42, 140, 255, 308, 356, 362, 569, 586, 597, 661  
 Dunnhumby, 706  
 DuPont Tyvek, 92  
 DuPont, 47, 72, 92, 117, 203, 220, 426, 690, 736  
 DuPont, grupo de materiais de alta performance da, 92  
 Duracell, 625, 643  
 Dyson, 82  
 E\*TRADE, 19, 91, 395, 521, 552  
 Eagle Snacks, 391

- Eaton Corp., 217  
Eaton, 393  
eBay, 40, 42, 253, 260, 295,  
297, 338, 501, 508, 511, 527,  
538-539, 553, 566, 567, 606,  
654, 708, 734  
eBeanstalk.com, 279  
EBureau, 170  
Eco-Fina, 414  
Ecover, 305  
Eddie Bauer, 700  
Edison Electric Light Company,  
232  
Edison Nation, 478  
EDS, 37  
Edsel, 421  
Edward Jones, 450  
Efferdent, 334  
Egg McMuffin, 252, 361  
Eisai Co., 478  
Electrolux, 40, 387, 418, 520,  
584, 630  
Element, 274  
Eli Lilly, 131, 475, 477, 479  
Elixir, guitarra acústica, 473  
Elmo TMX, 78  
Embreaer, 241  
EMC, 208, 224  
Emerson Electric, 222  
Emerson Process Management,  
222  
EMI, 385  
Emirates Airlines, 330, 665  
Emmy, 640  
Emporio Armani, 395, 411, 510,  
740  
Encyclopædia Britannica,  
43, 390  
Energizer, 305  
Energy Brands, 321  
Enterprise Rent-A-Car, 40, 49,  
143-144, 294, 383  
Envirosell, 595  
Eon Labs, 598  
Equal, adoçante, 306, 651  
Escape, Ford, 656  
ESOMAR, 106  
ESPN International, 46  
ESPN Zone, 46, 319  
ESPN, 46-48, 198, 275  
Esta Noche Toca, concertos, 97  
Estée Lauder, 262, 292, 507,  
571, 595, 599, 678  
Esurance, 551  
Euro Disney, 255  
European Quality Award, 144  
Evernote, 321  
Everyday Value, 164, 590  
EveryTrail, 159  
Evian, 254, 419, 532  
Evista, 475  
EVO 3D HTC, smartphone, 91  
Evolution, 696  
Excel, 101  
Excursion, 340  
Expedia, 159, 452, 455, 551  
Explorer, da Ford, 281  
Export-Import Bank of the United  
States, 248  
Express, 211  
ExtraCare, 18  
F.W. Woolworth, 506  
FabSugar, 684  
Facebook, 2, 10, 13-19, 20, 24,  
50, 90, 107, 120, 125, 130,  
140, 147, 153-154, 156, 159,  
161, 182, 185, 191, 200, 211,  
221, 241, 245, 253, 265, 273,  
277, 296-297, 311, 321, 328,  
334-335, 339, 429, 446,  
656, 684-685, 686, 695, 699,  
715, 722  
FaceTime, 503  
Fair Packaging and Labeling Act,  
429  
Fair Trade, 11-12  
FairPoint Communications, 374  
Falcon, 421  
Family Dollar, 216, 554, 583  
Family Guy, 191  
Farmers Insurance, 19  
Fasal, 133  
FC Barcelona, 656  
Febreze, 275, 363  
Federal Trade Commission (FTC),  
91, 120, 297, 429, 651, 684  
Federated Department Stores,  
586  
FedEx, 43, 52, 203, 365, 445-  
-446, 567  
Fedora, 507  
Feeding America, 437  
Fender, guitarras, 379  
Fendi, 306, 574  
Ferrari, 511-512  
Festival Internacional de  
Publicidade, 696  
Fiat, 349  
Fidelity Investments, 305  
Fiesta, Ford, 690  
Fifth & Pacific, 311  
Fila, 348  
Filet-O-Fish, 252, 361  
Finesse, 334, 374  
Fireman's Fund, 340  
First Direct, 521  
Fisher & Paykel, 513  
Fisher-Price, 81  
Fit, Honda, 274  
FITCH, 636  
FiveFingers, 494  
Flat World Knowledge, 59  
Flickr Pro, 507  
Flickr, 17, 334, 339, 507, 690  
Flight Options, 455  
Flip, câmera de vídeo, 203  
Flitr, 599  
Florida Barter, 508  
Flugtag, 639  
Fluke, 480  
Flyknit Racer, 470  
Focus, Ford, 330  
Fodor, 691  
Folgers, 308, 391, 395, 525, 654  
Foo Fighters, 278  
Food and Drug Administration  
(FDA), 89, 429, 651  
Food Network, 598  
Força Aérea dos Estados Unidos,  
489  
Forças Armadas dos Estados  
Unidos, 303  
Ford, 91, 137, 216, 220, 263,  
280, 292, 317, 330, 344, 351,  
374, 386, 421, 432, 547-548,  
656, 666, 690, 710-711, 740  
Ford-T, 292  
Forever 21, 588  
Formula 1, 673  
Fortuna Silver Mines, 367  
Four Points by Sheraton, 354  
Four Seasons, 156, 401, 449  
Foursquare, 311, 569  
Fox, 282  
Fraganzia, 282  
Franklin Mint, 550, 700  
Frappuccino, 368  
Frederick's de Hollywood, 723  
Freestyle, Ford, 317  
Freestyle, máquina de venda  
automática, 157-158, 296  
Fresh & Easy, Tesco, 562  
Fresh Brew, 48  
Friends of the Earth, 85  
Friends, 486  
Frigidaire, 387  
Frito-Lay, 85, 332, 428-429,  
564, 677, 685, 686  
Fruit of the Loom, 332, 722  
Fruitwater, 321  
Frye, 425  
FTD, 682  
FuelBand, 470  
Fuji, 537  
Fujitsu Laboratórios, 111  
Fulfillment by Amazon (FBA), 576  
Fundação Digicel, 240  
Fundação Lance Armstrong, 33  
Fundação Starbucks, 753  
Fundo Global, 740, 753  
Funny or Die, 618  
Fusion ProGlide, 673  
Fusion, 673  
Futures Company, The, 636  
Futures Group, The, 99  
G Series, 327  
Gain, sabão em pó, 275, 371,  
415, 661  
Gaiola de observação dos  
Tubarões, 627  
Galaxy S3, 105  
Galaxy S4, 628  
Galaxy, câmera, 664  
Galaxy, chocolate, 367  
Gallo Family Vineyards, 419  
Gallo, 419  
GameStop, 582  
Gap, 419, 510, 561-562, 586,  
592, 595, 609, 740, 744  
Garmin, 58, 154  
Garnier Fructis, 427  
Garnier, 334  
Gartner Group, The, 99  
Gartner, 13  
Gateway, 190, 230  
Gatorade, 327, 367, 375, 656,  
691, 733  
GAZ, grupo, 248  
GCI Health, 636  
Geek Squad, 123, 610  
GEICO, 309, 339, 644  
General Electric, 24, 38, 44, 74,  
107, 143, 194, 203, 212, 216,  
219, 232-233, 238, 256, 280,  
334, 347, 352, 378, 385, 394,  
397, 407, 419, 424, 470, 615,  
637, 707, 732  
General Foods, 108, 256  
General Mills, 142, 256, 282,  
284, 338, 352, 376, 393, 424,  
478, 497, 520, 645, 730-731  
General Motors, 19, 187, 216,  
220, 243, 282, 292, 306,  
350, 374, 380, 386, 390, 433,  
469, 572  
Genie, 301  
Genius Bar, Apple, 554  
Gent's Place, The, 14  
Gentlemint, 275  
Geometry Global, 636  
George Foreman grill, 704  
Gerber, 44, 334, 389, 470  
GfK Roper Green Gauge Study, 87  
ghg, 636  
Gibson, guitarra, 379, 445  
Gillette Cup, 673  
Gillette Fusion ProGlide Styler,  
470  
Gillette Stadium, 673  
Gillette Venus & Olay, 276  
Gillette, 275-276, 330, 339,  
355, 362, 369, 409, 470, 507,  
525, 537, 593, 643, 673-674,  
713, 740  
Gilt Groupe, 413, 584-585, 682  
Giorgio Armani Privé, 395, 411  
Giorgio Armani, 395, 411, 510  
Givenchy, 583  
Glacéau Vitamin Water, 334  
Glacéau, 321  
Glad, 599  
GlaxoSmithKline, 75, 684  
Gleem, creme dental, 415  
Gleevec, 598  
Glide, fio dental, 473  
Global Dealer Network, CAT, 431  
Global Design Center, Samsung,  
409

- Globo de Ouro, 640  
 Gmail, 34, 472  
 Go International, Target, 640  
 Godiva, 406  
 Gold Medal, farinha de trigo, 352  
 Goldfinger, 673  
 Goldman Sachs, 241, 456  
 Gonda Building, 465  
 Good Skin, 599  
 Goodby, Silverstein & Partners, 647  
 Goodrich Corporation, 353  
 Goodyear, 205, 230, 256, 343, 388, 407, 525, 571  
 Google, 2-3, 34, 40, 43, 50, 54, 55, 101, 120, 137, 140, 143, 157, 161, 253, 319, 335, 347, 370, 375, 385, 396, 445, 455, 472-473, 538, 552, 569, 587, 680, 734, 736  
 GORE-TEX, 317, 425, 473, 596  
 Governo dos Estados Unidos, 224  
 Goya, 281  
 Grace Performance Chemicals, 75  
 Grameen Bank, 334  
 Grameenphone, 244  
 Grammys, The, 264  
 Grassroots, 599  
 Great Harvest Bread, 586  
 Great Value, 599  
 Green Mountain Coffee Roasters, 308, 688, 736  
 Greendex, 86  
 Grey Goose, 140, 515, 689  
 Grey, 636  
 Greyhound, 291, 334  
 Grocery Manufacturers of America, 572  
 Grolsch, 250  
 Groupon, 149, 590, 661  
 GTI, VW, 692  
 Gucci, 173, 236, 257, 328, 330, 410, 412, 496, 556, 574, 597  
*Guerra nas estrelas*, 108, 199, 401  
 Guess, 553  
 Gymboree, 590  
  
 H&M, 377, 510, 563, 581, 588, 609  
 H&R Block, 334, 441, 586  
 H.J. Heinz, 142, 647  
 Häagen-Dazs, 256, 262, 419, 454  
 Haier, 21, 263, 387  
 Hallmark Business Expressions, 293  
 Hallmark, 182, 256, 292-293, 331, 384, 668  
 Halo, 140  
 Halston, 411  
 Hamburger Helper, 175, 520  
 Hamilton Sundstrand, 353  
 Hampton, 585  
 HANA, 476  
  
 Hanes, 372, 722  
 Hannah Montana, 199  
 Harley Owners Group (H.O.G.), 153, 482  
 Harley-Davidson, 40, 151, 153, 178, 334, 338, 350, 406, 482, 567-568, 627, 734  
 Harman International, 80  
 Harman/Kardon, 422  
 Harrah's Entertainment, 147  
 Harris Interactive, 276  
 Harrod's Londres, 592  
 Hartford Insurance, 340  
 Hasbro, 421, 685, 688, 689  
 Hasso Plattner Institute of Design, 131  
 Havaianas, 241  
 HBO, 315  
 Head & Shoulders, 418  
 Healthy Choice, 317  
 Hefty, 87, 599  
 Heineken, 252, 262, 433-434, 615, 654-655, 697  
 Heinz, 18, 228, 348, 352, 368, 388, 402, 609  
 Helene Curtis, 257, 374  
 Hendrix UTD, 219  
 Hennessy, 323  
 Henry Schien, 703  
 Herman Miller, 111, 408  
 Hermès, 259, 306, 410  
 Hershey, 297, 312, 369, 470, 668  
 Hertz, 248, 294, 302, 383, 506, 553, 565  
 Hess Corporation, 43  
 Hewlett-Packard, 21, 37, 111, 187, 203, 211, 215, 223, 315, 352, 418, 422-423, 426, 471, 480, 507, 524, 543, 559, 572, 731  
 HEXAL, 598  
 Highlander, 432  
 Hill&Knowlton Strategies, 636  
 Hillshire Brands, 372  
 Hillshire Farms, 372  
 Hilton, hotéis, 440-441, 454  
 Hindustan Unilever, 20, 245  
 Hipmunk, 455  
 History Channel, 137  
 Hitachi, 138, 248, 424  
*Hobbit*, O, 261  
 Hoffman, 691  
 Hofstede, 251  
 Hole in the Wall Gang, 738  
 Holland Binkley Company, 220  
 Home Depot, 123, 144-145, 263, 374, 509, 533, 538, 556, 583, 587, 666, 706  
 Homefront, 656  
*Homem de ferro 2*, 665  
*Homem de ferro*, 199  
*Homem-aranha*, 199  
 Honda CR-V, 657  
  
 Honda, 40, 151, 252, 262, 274, 351, 352, 353, 386, 419, 432, 657, 734  
 Honest Tea, 737  
 Honeywell, 220, 397, 710  
 Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited, 298  
 Hoop It Up, 57  
 Hoover, 630  
 Hormel, 356  
 Hot Topic, 590  
 Hotels.com, 566  
 Hotmail, 156  
 Houlihan, 596  
 Howard Johnson, 565  
 HP. *Veja* Hewlett-Packard  
 HSBC, 91, 252, 298-299, 521  
 HSBC, seguro para animais de estimação, 299  
 HSN, 584  
 HTC One, 418  
 HTC, 91, 246, 471, 503  
 Hudson Institute, 99  
 Hulk, 199  
 Hulu, 301  
 Hurley, 278  
 Hush Puppies, 627  
 Huy Fong Foods, 378  
 Hyatt Regency, hotéis, 310  
 Hyatt, 248, 284  
 Hyperion, 48  
 Hyundai, 140, 144, 235, 272, 430, 665  
  
 Iams, 310, 362  
 IBM, 19, 24, 50, 54, 101, 111, 158, 190, 203, 211, 215, 219, 224, 231, 246, 347, 370, 397-398, 407, 424, 504, 507, 559, 627, 633-634, 637, 708, 713, 719, 731-732  
 ICI Explosives, 219  
 Ideel, 413  
 IDEO, 50, 131-132, 277, 409, 474, 734  
 iDrive, 300  
 IEG, 665, 667  
 IGA, 586  
 iGoogle, 34  
 iHeartRadio, 135  
 IHS Global Insight, 98  
 IKEA, 3, 35, 40, 199-200, 244, 258, 334-335, 395, 484, 525, 561-562, 734  
 iMac, 52, 503  
 Imagine Entertainment, 48  
 iMovies, 52  
 InBev, Anheuser-Busch, 142, 241, 250, 356  
 Inditext, 377  
 Infer, 719  
 Infineon Technologies, 63  
 Infiniti, 261, 419  
 Information Resources Inc., 76  
 Infosys, 83, 242  
  
 InfoUSA, 217  
 ING Direct, 521  
 ING, 521  
 Innocent, 335-336  
 InnoCentive, 479  
 Inside Edge Ski e Bike, 583  
 Instagram, 267, 311, 328, 332, 339, 589, 664  
 Institute for the Future, 99, 132  
 Intel Core i7, 63  
 Intel, 63, 88, 178, 190, 203, 372-374, 397, 421, 426, 474, 481, 537, 564, 602, 625, 656  
 Interbrew, 241  
 IntercontinentalExchange (ICE), 215  
 International Bird Rescue, 738  
 International Federation of Poker, 303  
 International Finance Center Mall, 118  
 International Flavors & Fragrances, 482  
 Internet Explorer, 101  
 Intuit, 108, 132-133, 143, 477  
 Intuitive Surgical, 404  
 iOS, 546  
 iPad Mini, 4, 503, 649  
 iPad, 9, 13-14, 88, 157, 167, 357, 503, 553, 654  
 iPhone 4, 503  
 iPhone 5, 503  
 iPhone, 9, 13, 34, 101, 105, 191, 334, 349, 357, 435, 503, 515, 532, 546, 661, 687, 692  
 iPod, 9, 101, 182, 332, 357, 415, 503, 611, 681, 740  
 IRI, 108, 647  
 iTriage, 13  
 iTunes, 101, 295, 357, 503, 575  
 Ivory, 362, 415, 429  
  
 J.Crew, 330, 371  
 J.D. Power, 110, 144, 190, 235, 324, 399, 405, 680  
 Jack Spade, 311  
 Jaguar, 300, 406, 506  
 Jamba Juice, 126  
 Janie and Jack, 590  
 Jason Wu, 588  
 Java, 375  
 JCPenney, 275, 284, 444, 581, 583, 588, 597  
 Jeep, 351-352  
 Jeffrey Boutique, 163  
 Jell-O, 72, 372  
 Jenny Craig, 470  
 JetBlue, 142, 161, 374, 453-454, 521, 734  
 JetBlue, universidade, 453  
 Jetta, 248  
 Jewel-Osco, 583  
 Jianlibao, 262  
 Jif, 395, 599  
 Jiffy-Lube, 585

- Jigsaw, 217  
 Jim Beam, 318  
 Jimlar, 544  
 Jimmy Choo, 583  
 JKY by Jockey, 622  
 Jockey, 622, 621, 722  
 Joe Boxer, 588  
 John Deere, 44, 116, 138, 152, 246, 419, 461, 626  
 John Wanamaker, 506, 629  
 Johns Hopkins, universidade, 88  
 Johnson & Johnson, 11, 47, 133, 312, 389, 477, 681, 689, 734, 736  
 Johnson Controls, 462  
 Joie de Vivre hotels, 174-175  
 Jones, refrigerante, 18, 154  
 Joost, 334  
 Jordan's Furniture, 318, 734  
 Jose Cuervo, 411  
 Journeys, 48  
 JP Morgan Chase, 74, 452  
 Juicy Couture, 595  
 Justice, 590  
 Justin Boots, 375  
 JWT, 636
- Kaplan Thaler, 648  
 Karstadt, 563  
 Kate Spade Saturday, 311  
 Kate Spade, 311  
 Kayak.com, 334, 455  
 Keebler, 339  
 Keller Fay, 687  
 Kellogg, 256, 312, 339, 346, 352, 372, 681  
 Kendall-Jackson, 489, 513  
 Kenmore, 407  
 Kenworth T680, 524  
 Kenworth, 489, 524  
 Ketel One, 140  
 Kettle, batata chips, 513  
 Keurig, 470, 736  
 Kevlar, 426  
 KeyBank, 453  
 KFC, 239, 424, 739  
 KFC, receita original de frango frito, 239  
 Kia, 141, 235, 334, 430, 665  
 Kickstarter, 498  
 Kidde, 353  
 Kiehl, 513, 570  
 Kimberly-Clark, 118, 182, 282, 551  
 Kinaxis, 222  
 Kinder Ovo, 486  
 Kindle, 34, 58, 140, 575-576  
 Kirkland Signature, 576  
 Kisses, Hershey, 351  
 Kitchen Audit, 76  
 Kiwi Express Shine, 427  
 Kiwi, 426  
 Kleenex, 282, 388, 427  
 Klout, 170, 689
- Kmart, 47, 276, 556, 581, 583, 588, 640  
 Knorr, 1  
 Kodak, 154, 230, 334, 419, 527, 537  
 Kohl's, 382, 444, 581, 588, 595, 597, 599  
 Kohler, 408, 668  
 Komatsu, 137-139, 431-432, 482  
 Korean Air, 529  
 Kosmix, 547  
 KPMG, 75, 755  
 Kraft, 57, 120, 240, 251, 255, 284, 312, 372-373, 474, 477, 589, 599, 648, 707, 737  
 Krispy Kreme, 627  
 Kroger, 75, 186, 576, 583, 598, 640, 706
- L.L. Bean, 425, 541-542, 584, 734  
 L'Oréal, 244, 265-266, 496  
 Lacoste, 334, 425  
 Lambie-Nairn, 636  
 Lamborghini, 83  
 Land Rover, 335  
 LandCruiser, Toyota, 432  
 Landor Associates, 221, 636  
 Lands' End, 532, 584, 700  
 Lane Bryant, 592  
 Last Minute, 56  
 Lavis, 494  
 Lawry's, sal temperado, 283  
 La-Z-Boy, 317  
 Lean Cuisine, 339  
 Learning Company, 366  
 Leclerc, 554  
 Led Zeppelin, 350  
 Legend, 21  
 LEGO Movie, The, 401  
 LEGO, 40, 170, 335, 401, 482  
 Leica, 561  
 Lenovo, 21, 246, 334, 367, 397, 409, 426  
 LensCrafters, 742  
 Levi's Made & Crafted, 276  
 Levi's, 174, 357, 367, 413  
 Levi-Strauss, 142, 276, 413, LexisNexis, 39  
 Lexus, 144, 235, 399, 419, 432, 553  
 LG, 140, 355, 334-335, 387, 407, 628  
 Lidl, 583, 599  
 Lifebuoy, 1  
 Lifetime, 275  
 Liga dos Campeões da UEFA, 615  
 Liga Nacional de Hóquei, 673  
 Limited Brands, 378, 591  
 Limited Stores, Inc., 722  
 Limited, The, 561, 583  
 Lincoln Electric, 220  
 Lincoln, Ford, 421  
 Lindt, 334
- Linens n' Things, 391  
 LinkedIn, 12, 140, 211, 217, 269-270, 480, 684, 691, 715  
 Linksys, 62  
 Linux, 507  
 Lipitor, 330  
 Lipton iced tea, 354  
 Listerine, 133-134  
 Lite, Continental, 521  
 Lithium, 107  
 LiuGong Machinery, 138  
 Live Nation, 501, 697  
 Lively, 472  
 LIVESTRONG, 33  
 LivingSocial, 149, 597  
 Liz Claiborne, 311  
 Liz Lange, 594, 640  
 Loan Bright, 53-54  
 Loblaw's, supermercados, 586  
 Local Picks, 159  
 Lockheed Martin, 489  
 Logo, MTV, 284  
 Long Tail, The, 295  
 Lord & Taylor, 544, 597  
 Lot500 Napa Valley Cabernet Sauvignon, 607  
 Louis Vuitton Cup, 323  
 Louis Vuitton, 236, 259-260, 305, 323, 330, 410, 472, 574, 585, 610  
 LoveFilm, 253  
 Lowe's, 123, 137, 145, 216, 275, 374, 444, 556, 583  
 Lowestfare, 56  
 PGA Tour, 673  
 LSI Logic Corporation, 482  
 LucasFilms, 199  
 Lucent, 223  
 Lufthansa, 56, 131  
 lululemon, 370-371  
 Lumber Liquidators, 583  
 Luna, barras de cereal, 303  
 Luvs, 363, 415, 525  
 Luxottica, 581  
 Luxury Institute, The, 399  
 LVMH, 259-260, 323
- M&M Mars, 737  
 M&M's World, 668  
 M&Ms, 18, 339, 406, 656, 668, 737  
 M.A.C., 292  
 Mac computers, 101  
 Macaroni Grill, 78  
 MacBook, 503, 611  
 Mach3, 673  
 Macintosh, 656  
 Macromedia, 507  
 Macworld, 669  
 Macy's, 91, 526, 538, 544, 553, 586, 592, 596, 597, 605, 631, 706  
 Maersk Group, 607  
 Maggi, 80  
 Magic Eraser, Mr. Clean, 481
- Mahindra, 242, 246  
 Maine Hunting Shoe, 541  
 Major League Baseball, 673  
 Maker's Mark, 318  
 Makino, 222-223  
 Malcolm Baldrige National Quality Award, 144, 464  
 Malibu, 386  
 Mamás Latinas, 685  
 Mango, 581  
 MANinteresting, 275  
 Marc Jacobs, 583  
 Marchon, 544  
 Marine Mammal Center, 738  
 Marketing Cloud, 504  
 Marks & Spencer, 588, 597  
 Marlboro, 309  
 Marquis Jets, 455  
 Marriott Vacation Club, 512  
 Marriott, 131, 142, 223, 354, 444, 450, 453-454, 489-490, 512, 586  
 Marshalls, 444  
 Maruti-Suzuki Alto, 236  
 Marvel, 199  
 Mary Kay, 44, 124, 140, 584, 708  
 Mary Poppins, 198  
 Master Charge, 323  
 MasterCard, 324, 337  
 Matsushita, 62, 238, 385, 475  
 Mattel, 227-228, 366  
 Max Factor, 362  
 Maxim, 275  
 Maxus, 636  
 Maxwell House, 372  
 Maybelline, 140, 265-266, 315, 697  
 Mayo, Clínica, 131, 464-465  
 Maytag, 339, 405  
 MBNA, 324  
 McAfee, 63  
 McCafé, 362  
 McCann Erickson, 337  
 McCarthy, 27  
 McDonald's, 40, 126, 171, 182, 213, 248, 249, 252, 267, 280, 308, 312, 329, 347, 361-362, 367, 395, 407, 443, 450, 557, 559, 565, 585, 595, 597, 602, 623, 647, 661, 669, 740-741  
 McGraw-Hill, 206  
 McIntosh Laboratory, 380  
 McKesson Corporation, 153  
 McKinsey & Company, 58, 231, 241, 243  
 McLanche Feliz, 361  
 McNeil Nutritionals, 651  
 MEC, 636  
 Mederma, 311  
 Mediabrands, geomentum da, 98  
 MediaCom, 636  
 Medicine Shoppe, 144  
 Medline Industries, 213  
 Medtronic, 482



- Men's Health, 78, 275  
 Meow Mix Cat Food, 669  
 Mercedes-Benz, 9, 13, 142, 144, 300, 328, 347, 353, 368, 402, 405, 417-419, 485, 559, 625  
 Merck, 47, 88, 330, 736, 740  
 Merial Limited, 47  
 Merisant, 651  
 Mermaid Club, 152  
 Merrill Lynch, 440, 521, 692, 708  
 Metacritic, 160  
 Method Products, 305, 334  
 MetLife, 339  
 Metro, 44, 261  
 MetroPCS, 375  
 MGB, Atlanta, 153  
 Michael Bastian, 510  
 Michelin, 339, 415  
 Michelob, 334  
 Mickey Mouse, 198, 313  
 Microchip, 713  
 Microsoft, 34, 50, 55, 83, 88, 101-102, 111, 123, 132-133, 143, 156, 211, 238, 260, 292, 309, 320, 334, 338, 347, 367, 370, 372, 373, 375, 397, 421, 484, 507, 552, 559, 740  
 Midas, 334, 462  
 Miele, 407  
 Migros, 255  
 Milkuat, 254  
 Miller Brewing, 250  
 Miller Coors, 180  
 Miller Lite, 250, 307  
 Milliken & Company, 153  
 Mindbody, 125  
 Mindshare, 636  
 MINI Cooper, 296, 319, 334, 340-341, 420  
 Minolta, 482  
 Minute Maid, 375  
 MinuteClinic, 455  
 Mission Pie, 685  
 Missoni, 588  
 Mitsukoshi, 583  
 Mittal, 242  
 ML Direct, 521  
 Mobil, 52  
 Modelo AA, Toyota, 432  
 Modern Family, 654  
 Moeller, 211  
 Moët & Chandon, 323, 334  
 Mondavi Reserve, 419  
 Mondelez International, 240, 372, 615  
 Mondo, 225  
 Money, Microsoft, 133  
 Monroe, 369  
 Monsanto, 255  
 Monster energy drink, 306  
 Montblanc, 411  
 Montgomery Ward, 588  
 Mop & Glo, 339  
 Mossimo Giannulli, 640  
 Most Interesting Man in the World, 625  
 Motel 6, 401, 650  
 Moterus, 17  
 Mothers Against Drunk Drivers, 85  
 Motions, 243  
 Motorola Mobility, 472  
 Motorola Solutions, 229  
 Motorola, 34, 220, 229, 236, 424, 740  
 Mountain Dew, 306, 350, 677, 689  
 Movado, 407, 544  
 Mr. Clean, 339, 363, 481  
 Mr. Peanut, 339  
 Mr. Porter, 583  
 Mrs. Fields Cookies, 297  
 MTN, 244  
 MTV, 174, 237, 284, 328, 696  
 Mubadala Development Company, 552  
*Mulan*, 198  
 Museum of Modern Art (MoMA), 410  
 Mustang, 73, 263, 351  
 My Little Pony, 421  
 MyCoke, 77  
 mySocrates, 19  
 MySpace, 2, 507, 695  
 N.W.A., 471  
 Nabisco, 190, 425, 707, 742  
 Napster, 334  
 Narayana Hrudayalaya, 79  
 NASCAR, 13-14, 334, 640, 666, 672-673  
 National Aeronautics and Space Administration (NASA), 88  
 National Dairy Board, 647  
 National Envelope, 388  
 National Fluid Milk Processor Education Program, 647  
 National Geographic, 86  
 National Heart, Lung, and Blood Institute, 743  
 National Institutes of Health (NIH), 88  
 National Instruments, 126  
 Nationwide Insurance, 81  
 Nature Valley, 352  
 Nautilus Group, 550  
 NBA 2k13, 656  
 NBA, 57, 251, 334, 623, 640-641, 696  
 NBC Universal, 48, 233  
 NBC, 48, 178, 233, 486, 614, 616  
 NCAA, 673, 683  
 NCAA, basquete da, 673  
 NCAA, futebol da, 673  
 NDS, 203  
 NEC, 44, 187, 415  
 Neiman Marcus, 570, 588, 597, 742  
 Nerf, 688  
 NESCAFÉ, 308  
 Nestlé SA, 389  
 Nestlé, 80, 240-244, 470, 691, 733  
 Net Promoter, 142-143  
 Net-a-Porter, 583  
 NetApp, 221  
 NetBase, 107  
 Netflix, 2, 35, 51, 253, 295, 301, 334, 374, 543, 555  
 NetJets, 455  
 Netscape 1995 Navigator, 101  
 Netscape, 101, 385  
 NetShops.com, 126  
 New Balance, 734  
 New Coke, 329, 673  
 New England Patriots, 341, 673  
 Newman's Own, 738  
 Newton, assistente pessoal digital, 385  
 Nextel, 47, 452  
 Nexus 7, 34  
 NFL, 673  
 Nielsen, 10, 77, 98, 108, 272, 283, 295, 614, 680, 689, 693  
 Nike, 32-33, 40, 131, 161, 237, 243, 255, 259, 271, 305, 312-314, 327-328, 334-335, 338, 340, 366, 371, 421, 425, 470, 501, 543, 556, 615, 623, 625, 654, 659  
 Nikon, 315, 334, 496  
 Nintendo, 4, 50, 334, 484  
 Nippon Steel, 731  
 Nippon Telephone and Telegraph (NTT), 568  
 Nirvana, 278  
 Nissan, 261, 386, 419, 432, 681  
 NIVEA, 306, 348, 668  
 Nokia, 245, 255, 262, 348-349, 409  
 Nomura, 441  
 Nordstrom, 40, 83, 142, 162-163, 330, 334, 526, 543-544, 563, 569, 571, 605, 742  
 Nortel, 527  
 North Face, 425, 473, 570  
 Northern Commercial, 162  
 Norwich Eaton Pharmaceuticals, 362  
 Novartis, 598, 705  
 Noxell, 362  
 Noxzema, 362  
 NPĐ, 76  
 Nucor, 12  
 Nuprin, 391  
 Ocean Spray, 615-616  
 Office Depot, 136, 216, 370, 533  
 Ogilvy & Mather, 324, 633, 636  
 Ogilvy Healthworld Worldwide, 636  
 Oil of Olay, 415  
 Olay, 276, 362, 394, 567  
 Old El Paso, 352  
 Old Navy, 419  
 Old Spice, 350, 362-363, 665, 695  
 Oldsmobile, 390  
 Olimpíadas, 4-5, 33, 225, 241, 259, 396, 471, 627, 641, 643, 647, 665, 672  
 Olive Garden, 137, 267  
 Omega, 654  
 On the Run, ExxonMobil, 556  
 One Sight, LensCrafter, 742  
 One Stop, 164  
 Oneida Indian Nation, 75  
 Onslaught, 696  
 OnStar FMV, 469  
 OnStar, 469  
 OpenTable, 460-461  
 Oracle, 37, 208, 224, 407, 421, 450, 504, 507, 546-547, 571, 716  
 Oral-B, 363  
 Orange Bowl, 673  
 Orange, 428  
 Orbit, 369  
 Orbitz, 141, 533  
 Oreo, 250-251, 372, 470, 613  
 Organização Mundial do Comércio (OMC), 237, 242  
 Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), 241  
 Origins, 292  
 Orville Redenbacher, pipoca, 111  
 Osborne, 385  
 Oscar, 640  
 Oticon, 117  
 Otis, elevadores, 237, 353  
 Outback 2.5i, 422  
 Outdoor World, Bass Pro Shops, 596  
 Oxygen, 275  
 P&G. *Veja* Procter & Gamble P90X, 704  
 Pabst, 511  
 PACCAR Inc., 524  
 Pacific Bioscience Laboratories, 695  
 PacSun, 553  
 Páginas Amarelas, 98, 627, 653  
 Palm, 334  
 Palmolive, 87  
 Pampers Rash Guard, 363  
 Pampers Ultra Seca, 419  
 Pampers, 273, 362-363, 371, 415, 421, 525, 567, 588, 643, 689  
 Panasonic, 39-40, 338  
 Panda Express, 447  
 Pandora, 135  
 Panera Bread, 361, 436-437  
 Panera Cares, 437  
 Pantene, 106-107, 245, 362-363  
 Papa John's, 167, 683

- Paramount Pictures, 43  
 Paramount Productions, 618  
 Paris Las Vegas, hotel e cassino, 147  
 Parker Hannifin, 522  
 Partners, The, 636  
 Patagonia, 16, 334, 545, 725, 734  
 Pato Donald, 313  
 Patrón, 140, 410-411  
 PayPal, 538, 567  
 PBS Kids, 48  
 PBS, 97  
 Peabody Energy, 39  
 Peachtree Software, 27  
 Peanut Butter & Co., 13  
 Peanut Corporation of America, 228  
 Peapod, 81  
 PearsonLloyd, 409  
 Ped Egg, 356  
 Pégase, 472  
 Pegasus Sports International, 64-68  
 Pentium III, 63  
 Pentium IV, 63  
 Pentium, 63  
 People, 657  
 Pepperidge Farms, 71  
 PepsiCo, 131, 243, 257-258, 303, 309, 327, 374, 414, 428, 530, 677,  
 Pepto-Bismol, 362, 369, 599  
*Pequena Sereia, A*, 198  
 Perdue, 256, 404  
 Peroni, 250  
 Perrier, 389  
 Pert Plus, 363  
 Petco, 113, 159, 587, 597, 737  
*Peter Pan*, 198  
 Peterbilt, 524  
 Petra Strand, 640  
 Petronas, 246  
 Pets.com, 475  
 PetSmart, 553  
 Petsmart.com, 303  
 Pfizer, 88, 527, 718-719  
 PGA Tour, 673  
 PGI, 715  
 Phaeton, 294  
 Philip Morris, 372  
 Phillips, 56, 143, 253, 256, 496, 514  
 Phillip Lim, 588  
 Picasa, 34  
 Pierre Cardin, 411  
 Pillsbury, 339-340  
 Pilsner Urquell, 250  
*Pinóquio*, 198  
 Pinterest, 12-13, 275, 311, 339, 589, 691  
*Piratas do Caribe*, 401  
 Pitney Bowes, 388  
 Pitney Bowes, fórum de usuários, 154  
 Pixar, 198-199, 334  
 Pizza Hero, 167  
 Pizza Hut, 298, 424  
 Pizza Inn, 571  
 Pizza Tracker, 167  
 Planters, 372  
 Playboy, 379  
 Playskool, 685  
 PlayStation, 482  
 Plexco International AG, 221  
 PNC, banco, 277  
 Pokémon, 78  
 Poland Springs, 470  
 Polaroid, 348  
 Pollo Campero, 236  
 POM Wonderful, 651  
 Pom, 334  
 Pontiac, 390  
 Popchips, 378  
 PopSugar, 684  
 Pop-Tarts, 256  
 Population Communication Services, 743  
 Porsche, 9, 55, 153, 235, 294, 357, 405, 412  
 POSSIBLE, 636  
 Pottery Barn, 586  
 Power, arquitetura, 50  
 Powerade, 573  
 PowerBar, 303, 470  
 PowerPro Dustbuster Plus, 419  
 PowerUp Rewards, 582  
 PPG Industries, 206  
 Prada, 131, 173, 236, 306, 410  
 Pratt & Whitney, 39, 353  
 Praxair, 470  
 Prego, 71  
 Premium, presunto, 352  
 President's Choice, 598  
 Pria, barra de cereal, 303  
 Price Check, Amazon, 553  
 Priceline, 507, 625  
 PricewaterhouseCoopers, 397, 480-481  
 Pringles, 362, 372, 421, 482, 624  
 Prius, Toyota, 4, 432, 726  
 Private Label Manufacturers' Association, 597  
 Pro Staff Classic, tênis, 343  
 Proactiv, 704  
 Procter & Gamble, 13, 40, 50, 106, 127, 131, 132, 183, 185, 245, 274, 275, 276, 281, 293, 362-363, 371, 390, 394, 395, 404, 415, 418, 421, 430, 473, 481-482, 495, 525, 564, 567, 571, 577, 588, 599, 602, 643, 656, 674, 688, 712, 713, 730, 732, 733, 738  
 PRODUCT(REDD), 739-740, 753  
 Profile, GE, 394  
 Progressive Corporation, 722  
 Progressive Insurance, 16, 40, 151, 734  
 Progreso, 352, 356  
 Projeto Music Genome, 135  
 PRS Guitars, 379  
 Prudential, 334, 340, 415, 713  
 PT Cruiser, 520  
 Publix, 143, 536  
 Puffs, 338, 388, 415  
 Pulse, 270, 688, 754  
 Pulsonic, escova de dentes, 481  
 Pur, 245  
 Pure Digital, 203  
 Pure Leaf, chá, 328  
 PURE, 414  
 Purina Dog Chow, 420  
 Purina Dog Food, 420  
 Purina ONE, 420  
 Purina Pro Plan, 420  
 Pyrex, 3  
 Quaker, 142, 171, 218, 255, 327, 347, 375, 707, 737  
 Qualtrics, 120  
 Quick Care, 455  
 QuickBooks, 132-133  
 Quicken, 132-133  
 Quicksilver, 689  
 Quirky, 478  
 QVC, 584  
 Radar, 328  
 Radian6, 107, 504  
 Radio Mercury Awards, 650  
 RadioShack, 588  
 Raleigh Bicycles, 703  
 Ralph Lauren, 265, 411  
 Ralston Foods, 376  
 Ralston Purina, 470, 609, 707  
 Ramada Inn, 565  
 RatelAll.com, 76  
 Rav4, 432  
 Ray-Ban, 182, 649  
 RCA, 397  
 Real Madrid, 330-331  
 Recipe to Riches, 598  
 Reckitt Benckiser, 50  
 Red Bull, 40, 278, 306, 334, 426, 627, 639  
 Red Envelope, 550  
 Red Fuse, WPP, 637  
 Red Hat, 507  
 Red Lobster, 626  
 Red Robin, 394  
 Redbox, 51, 543, 555  
 Reddit, 455  
 RediClinic, 455  
 Redken, 265  
*Rei Leão, O*, 198  
 REI, 271, 379, 546, 593, 734  
 Reliance Group, 242  
 RentTheRunway, 509  
 Reserve Brands, 391  
 Responsible Company, The, 725  
 Revlon, 6, 495, 571, 630  
 Reynolds, 372, 385  
 Rhapsody, 295  
 Rhode Island, escola de design, 509  
 Rhône-Poulenc S.A., 47  
 Richardson-Vicks, 362  
 Riche Holding AG, 259  
 Rider Shack, 321  
 Rio Tinto, 213  
 Ritchie Bros. Auctioneers, 215  
 Rite Aid, 113, 444  
 Rituxan, 309  
 Ritz-Carlton Bali, 464  
 Ritz-Carlton Boston, 463  
 Ritz-Carlton, 40, 401, 463-464  
 River Pools and Spas, 681  
 RLM Finsbury, 636  
 Road Runner Sports, 532, 408  
 Robert Mondavi Winery, 419  
 Roberto Cavalli, 411  
 Roche Holding, 309  
 Roche, 14  
 Rocket Internet, 376  
 Rockport, 425  
 Rockwell Automation, 218  
 Rockwell, 230  
 Rohm & Haas, 480  
 Rolex, 377  
 Rolling Stones, The, 4, 353  
 Rolls-Royce PLC, 406  
 Rolls-Royce, 224, 420  
 Ronald McDonald Care Mobile, 361, 740  
 Ronald McDonald Family Room, 361, 740  
 Ronald McDonald House Charities, 361  
 Ronald McDonald House, 361, 740  
 Roper Starch Worldwide, 626  
 Rose Bowl, 673  
 Ross Stores, 592  
 Rovio Entertainment, 474  
 Royal Ahold, 520  
 Royal Bank of Scotland, 164, 521  
 Royal Dutch/Shell, 44, 50  
 Royal Philips, 317  
 RTC Relationship Marketing, 636  
 Rudy's Music Shop, 379  
 Run America Club, Road Runner Sports, 532  
 Ryanair, 505-506  
 Ryder System, 226  
 Sabão em pó Cheer, 371, 415  
 SABMiller, 249-250, 405, 732  
 Sabre from John Deere, 419  
 Safeguard, sabão em barra, 415  
 Safeway, 75, 216, 378, 583, 588, 590, 607, 709  
 SAGE, 397  
 Sainsbury, 82, 163, 393, 597  
 Saint Tropez, 377  
 Saks Fifth Avenue, 276, 544  
 SalaUno, 80  
 Sales Cloud, The, 504

- Salesforce.com, 19, 50, 454, 482, 504
- Salon Selective, 391
- Sam's Club, 103, 444, 577, 607
- Samsung, 19, 40, 50, 55, 105, 107, 140, 142, 347, 349, 387, 396-397, 409, 470, 503, 518, 519, 574, 602, 623, 628, 664, 740
- SanDisk, 334
- Sandoz, 598
- Sanofi-Aventis S.A., 47
- Sanyo, 40
- SAP, 14, 212, 225, 306, 476, 527, 547
- Sara Lee Corporation, 284, 372, 714
- SAS, 222, 711
- Saucony, 425
- Saudi Basic Industries Corporation, 12
- Savers, 193
- SavOn Convenience Stores, 75
- Sba.gov, 248
- SC Johnson, 427
- Scan and Go, 548
- SceneTap, 118
- Schering-Plough, 47
- Schlitz, 334
- Schneider, 607
- Scientific Atlanta, 203
- Scion, Toyota, 355-432, 432, 526
- Scope, 494
- Scotchgard, 425
- Scott, 520
- Se meu fusca falasse*, 198
- Sears, 47, 216, 276, 282, 349, 388, 397, 447, 462, 526, 550, 556, 564, 571, 582, 588, 589, 708
- Seaside Luxe, 454
- Seat, 421
- Second Life, 334
- Secret, 733
- See's Candies, 321
- Segway Human Transporter, 385
- Seinfeld, 486
- Seleção brasileira de futebol, 33
- Select Comfort, 306
- Senhor dos anéis, O*, 261
- Sensor, 673
- Service Cloud, The, 504
- Serviço de Alfândegas e Fronteiras dos EUA, 259
- Seventh Generation, 87, 725
- Shark Week, 627
- ShelfVision TV, 661
- Shell Oil, 104, 224, 559
- Sheraton, 354, 454
- Sherman Antitrust Act, 517
- Sherwin-Williams, 564
- Shiseido, 334
- Shockwave, 507
- Shopping.com, 538
- Shopycat, 548
- Shulton, 362
- Shutterfly, 388
- Shuttle, United, 521
- Siemens, 203, 204-205, 289
- Sierra Club, 85
- Sierra Mist, 309
- Sigerson Morrison designs, 640
- Sigg, 413
- Signature Theater Company, 154
- Sikorsky, 353
- Silk soymilk, 334
- Silly Bandz, 669
- Sims Social, 722
- Singapore Airlines, 56, 309, 330, 444
- SiteReports, 76
- Sketches, 696
- Skoda, 248, 251, 421
- Skyfall, 654
- Skype, 507, 715
- Slacker, 135
- SlideShare, 270
- Slim-Fast, 348
- Small Business Administration (SBA), 211, 248
- Smartwater, 321
- Smith & Hawken, 738
- Smith & Nephew, 111
- Smucker's ketchup, 332
- SnackWell, 338
- Snapple, 630, 733
- SnapTax, 132
- Snowflake, SAS, 521
- SoBe, 709
- Sociedade Americana de Controle de Qualidade, 144
- Société Bic, 358
- Soda Stream, 414
- Soft Sheen Products, 266
- SoftSheen-Carson, 266
- Solo Cup, 18
- Sonia Kashuk, 640
- Sonic Corp, 693
- Sony BMG Music Entertainment, 297
- Sony, 43, 50, 62, 262, 297, 315, 328, 352, 356, 370, 385, 396, 419, 470, 475, 482, 484, 503, 514, 606, 654, 665
- South Africa Airways, 56
- Southern Jewelz, 627
- Southwest Airlines, 40, 282, 305, 395, 453-454, 506, 521, 525, 539-540, 683, 734
- Southwestern Company of Nashville, 584
- Sovereign Bank, 76
- Spam, 395
- Spector Freight, 714
- Speed Pass, 52
- Spend Shift, 335
- Spike TV, 275
- Splenda, 306, 650-651
- Splinter Cell: Chaos Theory, 656
- Sporting Goods Manufacturer's Association, 66
- Sports Illustrated, 657
- SportsCenter, 47
- Spotify, 135, 311
- Spotlight, 328
- Sprint Nextel, 452
- Sprint, 47, 334, 452
- Sprite, 623
- Sriracha, 378
- St. Jude Medical Center, 44
- Stag, 525
- Staples, 107, 113, 159, 334, 370, 446, 533, 583, 587, 590, 595, 703
- Star Alliance, 56
- Star Player, 615
- Star Trek, 625
- Starbucks, 40, 48, 56, 243, 271, 308, 314-315, 319, 328, 344, 362, 368, 419, 496, 515, 595, 597, 627, 661, 661, 666, 733, 734, 740, 753-754
- Starch, 659
- Starwood Hotels & Resorts Worldwide, 159, 232, 236, 354, 454
- State Farm, 183, 284, 625
- Statoil, 737
- Steelcase, 42-43, 111
- Stella McCartney, 583
- STIHL, 556
- Stir, The, 685
- Stonyfield Farm, 87, 725, 734, 735, 737
- Stop & Shop, 603
- Stouffer's, 470, 621
- Strategic Business Insight, 284
- Strattera, 475
- StriVectin, 154
- StubHub, 77, 501, 538
- Suave, 374
- Sub Pop Records, 57
- Subaru, 422, 617-618
- Substance of Style, The, 409
- Subway, 137, 248, 308, 361, 561, 585
- Sub-Zero, 387, 410, 513
- SuccessFactors, 476
- Sudler & Hennessey, 636
- Sugar Bowl, 673
- Sun Chips, 429
- Sun Microsystems, 208, 375
- Sun Ovens International, 86
- Sunday Night Football, 656
- Sunny Delight, 599
- Sunsilk, 123
- Super Bowl, 118, 125, 613, 623, 656-657, 672, 677, 686, 696, 723
- Super Size Me, 362
- Supercuts, 585
- SUPERVALU, 216, 478, 588
- Supima Cotton Fitted Sheet, 542
- Supplier Added Value Effort (\$AVE), 206
- Suprema Corte dos EUA, 324
- Surf, 1
- Survey-Gizmo, 120
- SurveyMonkey, 120
- Survivor, 265
- Susan G. Komen for the Cure Foundation, 739, 740
- Susan G. Komen Race for the Cure, 293
- Swanson Health Products, 126
- Swap.com, 508
- Swatch, 309
- Sweet 'N Low, 306, 651
- Swiffer, 131, 275, 363, 481
- Swift and Company, 255, 352
- Sybase, 476
- Synovate, 367
- System/360, 397
- T681, telephone, 171
- Taco Bell, 161, 424, 443, 445
- TAG Heuer, 553
- Takashimaya, 583
- Talent Pipeline, 270
- Taligent, 424
- Tang, 255
- Taobao, 567
- Target, 40, 91, 102-103, 216, 263, 304, 334, 349, 419, 444, 455, 521, 525, 538, 553-554, 577, 582, 588, 589, 594, 610, 622, 640, 736, 741
- Taste Nirvana, água de coco, 328
- Taster's Choice, 334
- Tata Goup, 236
- Tata Nano, 236
- Tata Steel, 409, 479
- Tata, 242
- Tazo Tea Company, 334, 355, 368
- TD Ameritrade, 625
- Teaching Company, The, 702
- TED talks, 332
- Ted*, 191
- TEDx, 332
- Teflon, 351, 426, 473
- Teixeira, Thales, 688
- Telefônica, 312
- Telemundo, 282
- Telepizza, 376
- Tesco, 40, 74, 163-164, 261, 562, 568, 587, 597, 706
- Texas Instruments, 514
- Theory, 585
- Thermo Scientific, 703
- ThinkPad, 397
- Thomas Cook, 159, 231
- Thompson Water Seal, 623
- ThredUP, 508
- TicketExchange, 501
- Ticketmaster, 455, 501

- Tide, 13-14, 275, 338, 357, 362, 363, 371, 415-416, 419, 421, 470, 525, 567, 733
- Tiffany & Co., 259, 413, 427-428, 506, 554, 588
- Tiguan, VW, 692
- Timberland, 16, 52, 318, 425, 666, 734, 738
- Time-Life, 550
- TimeWarner Cable, 301
- Timisoreana, 250
- Timken, 210
- Tip Top Ice Cream, 701
- Titleist, 260
- TiVo, 131, 334, 501
- TJ Maxx, 444, 583, 592
- Tmall, 567
- T-Mobile, 111, 375, 394, 647
- TNS, 636
- TNT, 365
- Today Show, The, 78
- Tom Ford, 654
- Tom Petty & the Heartbreakers, 154
- Tom's of Maine, 87, 666
- Tommy Hilfiger, 317, 574
- TOMS, 742
- Tony Lama, 375
- Top Shop, 588
- Topman, 563
- Topshop, 563, 581
- TopSource, 215
- Torrid, 590
- Toshiba, 50, 187, 236, 248
- Touchstone, 198, 357
- Tough Mudder, 678-679
- Toughbook, 40, 338
- Tour de France, 33
- Tower Records, 88
- Toy Story*, 171, 182, 198, 199
- Toyota, 4, 40, 91, 235, 252, 262-263, 282, 318, 331, 334, 347, 351, 353, 355, 370, 374, 389, 419, 432, 433, 480, 526, 553, 604, 656, 665, 669, 726, 734
- Toys "R" Us, 589, 624
- Trac II, 673
- Trader Joe's, 271, 593, 734
- Trading Process Network, The, 216
- Trading Up, 513
- Transformers, 421
- Traveler's, 340
- Travelocity, 56, 455, 682
- TreeHugger, 684
- TRESemmé, 245
- TrèsSugar, 684
- Tri-Nations, Reino Unido, 673
- Trinitron TV, 262
- TripAdvisor.com, 17, 147, 159
- Trix, 424
- Tropicana, 106, 375, 428-429
- True Value, 379
- TrustPass, 567
- Tumblr, 16, 311, 328, 339, 664
- Tums, 388
- Tundra, Toyota, 432, 665
- Tupperware, 550, 563, 584, 708
- TurboTax, 132-133, 143
- Tween Brands, Limited Brand's, 590
- Tweeter, 170, 587
- Twitter, 2, 5, 10-12, 16, 18-19, 24, 77, 107, 120, 125-126, 130, 140, 147, 153, 154, 156, 161, 182, 191, 211, 221, 244, 253, 264-265, 277, 283, 311, 321, 324, 332, 335, 378, 394, 413, 446, 504, 538, 547, 552, 569, 589, 597, 615, 617, 627, 641, 656, 677, 684-685, 690, 691, 692, 694, 696, 715, 744
- Tylenol Extra, 419
- Tylenol, 11, 334, 389, 669, 681
- U by Kotex, 182
- U.S. Census Bureau, 76, 97, 203, 282, 585
- U.S. Open of Surfing, 278
- U.S. Postal Service (USPS), 98, 576
- U.S. Small Business Administration, 248
- U.S. Steel, 12
- U2, 330, 740
- UBS, 324
- UCLA, 118
- UGG, 341
- Ultra HD TV, 628
- Ultrabook, 63
- Umbro, 33
- Under Armour, 366, 371
- União Europeia, 90, 229, 368, 708
- UNICEF, 293, 755
- Unilever, 1, 118, 123, 143, 182, 186, 232, 240-241, 243, 245, 354, 577-578, 602, 645, 695-696, 732
- Union Pacific Railroad, 43, 607-608
- UNIQLO, 35, 319-320, 561, 588
- Unisys, 223
- United Airlines, 47-48, 56, 144, 440, 445, 521
- United Auto Workers, 431
- United Network, 636
- United Technologies Corporation (UTC), 353
- United Way, 107, 743
- Universal Pictures, 48, 191
- Universal Studios Family Productions, 48
- Universal Studios Hollywood, 48
- Univision, 80, 282
- UPS, 108, 319, 365, 428, 440, 550, 567, 586, 607, 734
- Urban Outfitters, 511, 536
- Urbane Apartaments, 321
- Urbane Lobby, 321
- Urban Spoon, 445
- US Airways, 264, 449
- US West, 62
- USAA, 143, 324, 435, 444, 446, 450
- USB, 470
- UTC Aerospace Systems, 353
- UTC Building & Industrial Systems, 353
- V.F., 142
- V8, 71
- Vaio, 356
- Valentino, 351
- Value + Brands, 376
- Value Innovation Program, 50
- Vanguard, 453
- Vans, 278
- Vegemite, 648
- Vence-Privée, 585
- Venus, 275-276
- Verizon, 142, 334, 374-375
- Vespa, 334, 563
- Viacom, 334
- Viadeo SA, 270
- VIBE Cityguide App, 57
- VIBE digital, 57
- VIBE, 57
- Vibram, 425, 494
- Vicks, 362
- Victoria Bitter, 250
- Victoria's Secret, 378, 513, 515, 591, 595, 722-723
- Vidal Sassoon, 363
- Vigoro, fertilizante, 352
- Viiv, 63
- Viking, 387, 408, 515
- Vimeo, 24, 687
- Virgin America, 125, 332, 368
- Virgin Atlantic, 754
- Virgin Cola, 754
- Virgin Cosmetics, 754
- Virgin Green Fund, 754
- Virgin Group, 754
- Virgin Megastore, 164, 754
- Virgin Mobile, 375
- Virgin Pulse, 754
- Virgin Records, 754
- Virgin Unite, 754
- Virgin Vodka, 754
- Virgin, 40, 332, 714
- Virtual Wallet, 277
- Visa, 56, 306, 307, 324, 337, 367, 615, 625, 627, 656, 665
- Vistaprint, 219
- Vitaminwater, 321, 378
- VML, 636
- Vocalpoint, 688
- Vodafone Group, 506
- Vogue, 657
- Voice, The*, 265, 656
- Volcom, 320
- Volkswagen, 55, 196, 243, 248, 294, 349, 421, 624, 627
- Volt, Chevrolet, 170, 409, 689
- Volvo, 9, 138, 141, 302, 341-342
- Vonage, 334
- VW. See Volkswagen
- W, 354
- W.L. Gore, 473
- W.R. Case & Sons, 379
- W.R. Grace, 75
- W.W. Grainger, 215, 219, 564
- Wagner Custom Skis, 296
- WaitAway, 460
- Walgreens, 106, 216, 583, 740
- Walkman, 43, 370, 503
- Wall Street, 3, 222, 329
- Walmart, 34, 40, 50, 73, 75, 102-103, 106, 113, 140, 159, 164, 175, 185, 215-216, 243, 261, 263, 276, 291, 324, 344, 349, 351, 363, 378, 380, 388, 395, 397, 419, 450, 455, 506, 513, 521, 526, 536, 547-548, 553, 554, 562, 564, 571, 573, 576-577, 582, 583, 587, 588, 594, 599, 610-611, 640, 655, 689, 712, 730, 736
- Walt Disney World, 4, 198, 344
- Walt Disney World's Magic Kingdom, 4
- Wanamaker, 506, 629
- Wanderfly, 159
- Warby Parker, 581
- Warner Bros., 51
- Warner Interactive, 51
- Warner Music Group, 57
- Waste<Less jeans, 413
- WD40, 367
- WE, 275
- Weather Channel, The, 76
- WebEx, 715
- Wegmans Food Markets, 143, 216, 318, 734, 736
- Welch's, 312, 651
- Wells Fargo Home Mortgage, 54
- Wells Fargo, 91, 113, 283-284, 303, 456, 595, 691
- Wendy's, 445
- WESCO International, 703
- Westat, 108
- Westin Hotels, 178, 354, 425
- Westin's White Tea, 178
- Westinghouse, 477
- Westpac Banking, 737
- Westport Innovations, 86
- WGBH Boston, 48
- Wharton Econometric Forecasting Associates, 98
- Wharton, 39, 98, 112, 127, 581, 692
- WhatsApp, 376
- Wheaties, 8, 352
- Wheel, 245
- Whirlpool, 276, 410, 520, 602, 681
- White Castle, 656
- White Mountains Insurance Group, 49



- Whole Foods, 40, 150, 159, 335, 378, 588, 590, 725, 734, 736, 742
- Whole Kitchen, 590
- Whole Market, 590
- Wieden + Kennedy, 618
- Wii U, 484
- Wii, 4, 334, 484
- Wikinvest.com, 548
- Wikipedia, 15, 17, 319, 334
- Wildfire, 126
- William Wrigley Jr. Company, 548
- Williams-Sonoma, 74, 682
- Wilson, 343
- Wimbledon, 33
- Windex, 87
- Windows 2000, 101
- Windows 3.0, 101
- Windows 7, 101
- Windows 8, 101-102, 238
- Windows 98, 101
- Windows Vista, 101
- Windows XP, 101
- Windows, 101-102, 238, 260, 533
- Wired, 295, 507
- Wireless Solutions, Infineon Technologies, 63
- Wisp, Colgate, 492
- Wolverine, 425
- Wondercurl, rímel, 266
- Woodbridge, 420
- Workday, 504
- Working Assets, 738
- World Cup, 4, 33, 241, 243, 434, 665-666, 672, 673
- World Golf Championships, 231
- World of Coca-Cola, 668
- World Wildlife Fund (WWF), 20, 742, 744
- Wrangler, 625
- Wrigley's, 348
- Wunderman, 636
- Wyndham, 159
- Xbox, 101, 334, 484, 615
- Xerox, 43, 111, 142, 223, 227, 334, 339, 367-368, 374, 453, 604, 731
- Xiameter, 354
- XSENS, 212
- X-Trainer, 317
- Y&R, 333, 335, 636
- Yahoo!, 2, 34, 159, 161, 178, 328, 370, 375, 385, 567, 680
- Yale, 623
- Yankelovich Monitor, The, 78
- Yeah Yeah Yeahs, The, 10
- Yelp.com, 273
- Yoplait, 187, 352, 424, 520, 730-731
- Young and Rubicam (Y&R), 333
- YouTube, 3, 10, 12, 17, 34, 52, 74, 90, 105, 137, 140, 161, 182, 196, 221, 311, 321, 394, 445, 474, 589, 617, 625, 657, 683, 684, 687, 689, 690, 691, 722
- Zales, 590
- Zanussi, 387
- Zappos, 27, 140, 335, 447, 450, 581
- Zara, 334, 377, 563, 581, 588, 592, 609-610
- Zazzle, 406
- Zee TV, 81
- Zest, sabão em barra, 415
- Zimride, 508
- Zipcar, 383-384
- Ziploc, 599
- Zippo Manufacturing, 151, 379
- Zombie SAK, 13
- Zyrtec, 356

## Assuntos

- 4 As do marketing, 27
- 4 Ps  
atualização, 27-29  
como componentes do mix de marketing, 28f  
mix de marketing *versus* gestão de marketing, 28f
- Abastecedores, 600t
- ABC. *Veja* Custeio baseado em atividades
- Abelhas, 170
- Abordagem  
de composição, 218  
de entrada pulverizada, 238  
de entrada sequencial, 238  
'spanglish', 282
- Abordagens do tipo *spray and pray* (espalhar e rezar), 225
- Ação antitruste, 373
- Accountability*, 21
- Aceleração, 726
- Achatamento, 726
- Aconselhamento  
atacadistas e, 601  
como função de relações públicas, 668
- Acordo de remuneração, 428
- Acordos  
territoriais, 574  
vinculados, 574
- Adaptação  
ao mercado, 252-253  
como estratégia de produtos globais, 253-254  
da comunicação, 256-257  
elemento de marca, 255  
dual, 256
- Adaptador, 376
- Adequação de preço geográfico, 529
- ADIs. *Veja* Áreas de influência dominante (ADIs – *areas of dominant influence*)
- Administração de marketing, 3  
evolução de, 27  
os 4 Ps de, 27-29
- Administração por objetivos, 55
- Adoção, 499. *Veja também* Processo, de adoção do consumidor
- Adolescentes, influência direta de, 171
- Adotantes iniciais, 499
- 'Advergame', 656
- África  
ambiente político-legal em, 89  
canais de distribuição em, 260-261  
KFC e, 239
- África do Sul  
como 'leão africano', 244  
como mercado em desenvolvimento, 239, 243
- Afro-americanos  
como grupo demográfico, 284  
na população dos Estados Unidos, 79-80  
perfil, 281t
- Agentes, 600t  
estabelecidos no exterior, 247-248
- Agentes de exportação  
estabelecido no país, 247
- Agentes de viagens, on-line, 455
- Ajuda de custo, para força de vendas, 712-713
- Alasca, Nativos do, 80
- Alemanha  
Amazon em, 253  
uso de mídias sociais em, 17  
varejistas resultados oscilantes na, 260
- Alfas, 170
- Alianças  
de compras, 216  
de marketing, 56  
de produtos ou serviços, 56  
estratégicas, 56-57  
estratégicas, 56-572  
horizontais, 47  
horizontais, 48  
logísticas, 57  
promocionais, 57
- Alta gerência, comprometimento de empresa de serviços, 449-450
- Alternativas de canal  
avaliação, 557-558  
direitos e responsabilidades dos membros, 556-557  
número de intermediários, 556  
tipos de intermediário, 555
- Alternativas, avaliação de crenças e atitudes, 188  
etapas entre decisão de compra e, 190f  
modelo de expectativa de valor, 175-189
- Alto prestígio, 355
- Ambientalismo corporativo, 86
- Ambiente  
de marketing, 12-13  
de tarefa, 12  
econômico, 82-83  
externo, análise SWOT e, 52-53  
natural, 85-88  
sociocultural, 83-85
- Ambiente demográfico, 79-83  
crescimento da população mundial, 79  
diversidades étnicas e raciais, 81  
faixa etária da população, 80  
graus de instrução, 81  
padrões familiares, 81-82
- Ambiente político-legal  
grupos de interesse especiais, 90  
legislação que regulariza os negócios, 89-90
- Ambiente tecnológico,  
oportunidades de inovação, 88-89  
oportunidades de inovação, 88  
orçamentos de P&D, 88  
regulamentação de mudança, 89  
ritmo de mudança, 88
- Ameaça ambiental, 53
- Ameaças de concorrentes  
análise de, 317  
para segmento de mercado, 290-291
- América Latina, 253
- Amostra, brindes via, 507
- Amostras, como promoções ao consumidor, 662t
- Ampliação, 726  
do mercado, 372
- Ampliações horizontais, 411
- Análise da linha de produtos  
perfil do mercado e imagem, 416  
vendas e lucros, 416, 416f
- Análise da lucratividade do cliente (ALC), 146

- Análise  
de oportunidade e ameaças, 52-53  
de oportunidades de mercado, 52  
de performance do cliente, 128, 128t  
de preço líquido, 531  
de risco, 60  
de séries temporais, 100  
de sites web, 126  
de suposição reversa, 485  
de tempo e atribuições, 714  
de valor para o cliente, 138  
de vendas passadas, 100  
econômica, 100  
estatística de demanda, 100, 517  
financeira, em avaliação de marca, 347
- Análise morfológica, 485  
da situação, no plano de marketing, 60  
de cenário, 50  
de excelência de marketing, 750, 750t  
de forças e fraquezas, 53-54, 54f  
de fornecedores, 217t  
de imagem, 416-417, 621  
de lucratividade cliente-produto, 146f
- Análise de importância-desempenho, 451  
matriz de, 452f  
para concessionárias de automóveis, 451f
- Análise de macroambiente, 77-91  
ambiente demográfico, 78-82  
ambiente econômico, 82-83  
ambiente natural, 85-88  
ambiente político-legal, 89-91  
ambiente sociocultural, 83-85  
ambiente tecnológico, 88-89  
de necessidades e tendências, 77-78  
forças principais, identificação, 78
- Análise de negócios para vendas totais  
custos e lucros, estimativa, 492, 492f  
desenvolvimento de novos produtos, 488-490  
vendas totais, estimativa, 492
- Análise SWOT, 52-54  
análise de concorrência para, 304  
análise do ambiente externo, 52-53  
análise do ambiente interno, 52-53
- Angola, 244
- Antecipação  
criativa, 370  
responsiva, 370
- Anúncios  
de busca paga, 680  
em sites de busca, 679  
pagos por clique, 680
- Apelos  
informativos, 623  
transformacionais, 623-624
- Aplicativos para dispositivos móveis, 692
- Aprendizagem, 180
- Apresentação, demonstração e, 719
- Aprovadores, em centro de compras, 208-209
- Aquisição de cliente  
customer equity e, 359  
processo, 37-38
- Aquisição de marcas internacionais, 249-250
- Arábia Saudita, 72t, 83
- Arbitragem, 573
- Áreas  
comerciais centrais, 597  
de censo ou código postal, 98  
designadas de marketing, 659
- Áreas de influência dominante (ADIs – *areas of dominant influence*), 659
- 'A regra dos eleitos', 170
- Argélia, 244
- Armadilha  
da baixa qualidade, 534  
da escassez de recursos, 534  
da extensão de linha, 357  
da frágil participação de mercado, 534  
da guerra de preços, 534
- Armazenagem  
atacadistas e, 600  
logística de mercado e, 604
- Arquitetura de branding, 351
- Assistência técnica, on-line, 407
- Associação  
de marca, 183  
de palavras, 115  
secundárias, 341-343
- Associações comerciais  
estimativa de vendas, 98  
participação conjunta em, 573
- Atacadistas, 600t  
de mala direta, 600t  
de serviço completo, 600t  
de serviço limitado, 600t  
especializados, 600t  
intermediários, 600t
- Ataque  
de guerrilha, 375  
frontal, 374  
pelo flanco, 373, 375  
por *bypass*, 375
- Atenção elevada, 186
- Atenção seletiva, 179-180  
definição de, 183-184  
em segmentação baseada em benefício, 285
- Atitude(s)  
definição de, 183-184  
do consumidor, 287, 335  
em relação à marca, 621  
em segmentação baseada em benefício, 285
- Atividades de lazer, 84t
- Atividades de prestação de serviços de interesse público, 670t
- Atividades primárias na cadeia de valor, 38
- Atmosfera de loja, 594
- Atmosferas, 665
- Atratividade, como fonte de credibilidade, 568, 625
- Atributos  
abordagem de, vantagens, benefícios e valor, 719  
de engenharia, 494  
Atributos do cliente (CA – *customer attributes*), 494
- Auditoria  
de comunicação, 618  
de marca, 346  
Auditoria de marketing, 746-750  
componentes de, 748-750t  
definição de, 746
- Austrália, 80
- Autoatendimento, 583  
embalagem e, 426  
tecnologias, 460-461
- Autocobrança, 174
- Autoimagem  
de terceiros, 174  
ideal, 174  
influência sobre o consumo, 174-175  
real, 174
- Autosserviço, 583
- Avaliação  
de campo das vantagens de uso, 218  
de engenharia interna, 218  
de marca, 346-347
- Avaliações de clientes e recomendações, 159  
na Internet, 77
- Avatares, 566
- Aversão à incerteza, 252
- Aviação privada, 455
- Baby-boomers*, 274, 279
- Balanços digitais, 13
- Balões vazios, pesquisa por meio de 'preenchimento de balão', 116
- BAMT (*Brand Asset Management Team*). *Veja* Equipe de gestão de ativo de marca
- Bancos de dados, 74  
de clientes, 705
- Bancos, aplicativos para dispositivos móveis, 449
- Bangladesh, 81, 244
- Banners de propaganda, 680-681
- Base de clientes, 150  
gerenciamento de, 154
- Batalhadores, 285t
- BDI (*Brand Development Index*). *Veja* Índice de desenvolvimento de marca (BDI – *Brand Development Index*)
- BDT (*Behavioral Decision Theory*). *Veja* Teoria da decisão comportamental (BDT – *Behavioral Decision Theory*), *Beltway Boomers*, 272t
- Benchmarking, 38, 217, 726
- Benefício  
central, 400  
total para o cliente, 137
- Benefícios, para força de vendas, 713
- Bens  
de capital, 403  
de conveniência, 402  
de emergência, 402  
duráveis, 402  
industriais, 402  
marketing de, 4  
*masstige*, 513  
puramente tangíveis, 436
- Bens de compra, 401  
comparada homogênea, 402  
heterogênea, 402
- Bens de consumo  
classificação de, 402  
consumo básicos, 401  
mercados-teste padrão de, 496
- Bermuda, 72
- Big Data*, 74, 453, 632
- Blogs e blogging, 684  
influência de, 159  
mídias sociais *versus*, 18  
públicos, 77
- Bolha da marca, 335
- Bonificação  
de propaganda, 663t  
exemplo de, 531t
- Bons funcionários da área de serviço, 441
- Bots*, uso para comparações de preço, 506
- Botswana, 244
- Brand equity, 327-363  
baseado no cliente, 331  
definição de, 331  
marca em crise, 389  
vantagens de marketing e, 332t
- Brand equity, construção de, 338-344  
associações secundárias, alavancagem, 341-343  
atividades de marketing holístico, 340-341  
branding interno, 344

- elementos de marca, escolha, 338-339
- Brand equity, gestão  
reforço da marca, 348-349  
revitalização da marca, 349-350
- Brand equity, mensuração, 344-347  
cadeia de valor da marca, 345-346  
método Interbrand de avaliação de marca, 348f  
valor da marca em dólar, estimativa, 347-348, 347t
- Brand equity, modelos, 333-338  
BrandAsset Valuator, 333, 334f  
BrandZ, 336  
modelo de ressonância de marca, 337-338  
pirâmide BrandDynamics, 336
- BrandAsset® Valuator (BAV – BrandAsset® Valuator), 333-334
- Branding  
cultural, 319  
de causas, 741  
de ingrediente, 425-426  
definição de, 330  
do século XXI, 359  
efeito das cores de, 428  
em programas de marketing B2B, 221-222  
emocional, 311  
escopo de, 330-331  
interno, 344  
papel de, 347  
por narrativa, 318-319
- Brasil  
como mercado em desenvolvimento, 240-241  
Greendex e, 86-87
- BRICS, 240-241, 244
- Briefing criativo, 647
- Busca ativa de informações, 186
- Buzz  
criando de, 688-690  
monitoramento on-line, 689  
positivo no início, 689
- CA (*customer attribute*). *Veja* Atributos do cliente (CA – *customer attributes*)
- Cadeia  
de suprimentos/*supply chain*, 11, 12, 12f, 38  
de valor da marca, 38, 345-346  
voluntária, 585
- Cadeias voluntárias patrocinadas por atacadistas, 564
- Call centers, 452-453
- Caminho da mensuração de marketing, 129f  
de unidade, 129
- '*Campaign for a Commercial-Free Childhood*', 298
- Campanha de comunicação global, 256
- Campanha de propaganda, 647-651  
criação e avaliação da mensagem, 647  
desenvolvimento e execução, 647-651  
questões legais e sociais, 650
- Campanhas de múltiplos estágios e múltiplos veículos, 637
- Canadá  
Greendex e, 86  
maiores mercados de exportação dos Estados Unidos, 239-240  
Netflix e, 253
- Canais  
defensores, 626  
do setor de serviços, 551-552  
entre países, 260  
especializados, 626  
impessoais de comunicação, 627-628  
reversos, 551  
sociais, 626  
varejo, 590  
*Veja também* Canais de marketing
- Canais de comunicação, 10-11, 626-629  
de massa, 628-629  
integração de, 628-629  
não pessoais (de massa), 627-628  
pessoais, 626-627
- Canais de distribuição, 10  
estratégias globais para, 260-261  
transformação, 19  
*Veja também* Canais de distribuição
- Canais de marketing, 9-10  
canais de setor de serviço, 551-552  
conflito de canal, 571-573  
de consumo e industrial, 550f  
decisões de concepção de canal, 552-558  
definição de, 542  
diluição de, 574  
funções e fluxos no canal, 549t, 550f  
importância de, 542-543  
industrial, 551f  
integração e sistemas de canal, 564-565  
marketing multicanais, 543  
matriz para decisões de arquitetura de canal, 545f  
níveis de canal, 550-551  
papel de, 548-549  
redes de valor e, 546-547
- revolução de canais digitais, 547-548
- serviços produzidos por, 552-554
- valor agregados *versus* custos de, 557f
- Veja também* verbetes de Canal
- Canais de referência, boca a boca, 688
- Canal  
de entrega, 550  
de marketing convencional, 564  
de marketing direto, 700  
de nível 1, 551  
de nível 2, 550  
de nível 3, 550  
de nível zero, 550  
de serviço, 10, 550  
de vendas, 550
- Canibalização, 574
- Capital de relacionamento com o cliente, 149-150
- Capitalismo de mercado, 88
- Capitão do canal, 564
- Carrinhos de compra inteligentes, 588
- Catálogos eletrônicos, compras organizacionais via, 215
- Catar, 72
- Categoria de produto  
estabelecer necessidade de, 621  
geração de interesse em, com RP de marketing, 607
- Categoria de serviço  
estabelecer necessidade da, 621  
reinventada, 454
- Categorias de destino, 591
- Causas órfãs, 742
- Cazaquistão, 262
- Centro de compras, 208-209  
influências em, 209  
seleção de alvo, 211-212
- CEO de marketing, 732
- 'Chat ao vivo', serviço ao cliente, 449
- Children's Online Privacy Protection Act (COPPA), 297
- China  
adultos analfabetos em, 81  
Amazon e, 253  
classe média em, 245  
como mercado em desenvolvimento, 240, 241  
considerações sobre canais, 561  
efeitos do país de origem e, 261  
estratégia de preços da IKEA em, 258  
Greendex e, 86  
joint-ventures em, 247  
KFC em, 239
- mercado de telefonia móvel em, 236
- mercados emergentes em, 79
- Churn, 149
- Ciclo de vida  
da família, 172  
do consumidor, 172-173  
do produto, escalonado, 381  
estágio, 273  
Ciclo de vida do produto, 380-381  
curto, fracasso de um novo produto e, 475  
estágios de, 383  
orçamento de propaganda e, 646
- Ciclo de vida, estratégias. *Veja* Estratégias de marketing para ciclo de vida do produto
- Ciclo pedido-pagamento, 73
- CIM. *Veja* Comunicação integrada de marketing
- CIO (*chief information officer*). *Veja* Diretor de informática
- CIVETS, 240
- Classe  
de produtos, 414  
média, 82
- Classes sociais, 169
- Classificação eletrônica, 170
- Classificações de produtos  
bens de consumo, 402  
bens industriais, 402-403  
durabilidade e tangibilidade, 402
- Cláusulas de reajuste, 535
- Clientes  
atração e retenção, 149-151  
classificação de concorrentes, 304t  
como stakeholders, 58  
conexão com, 30  
fatores da mudança de prestadora de serviços, 457t  
fiéis divididos, 287  
formar conexões fortes com, 151f  
ideias para novos produtos de, 480  
infieis, 287  
interação com, fidelidade e, 152-153  
mudar de prestadora, fatores que levam o, 457  
muito fiéis, 287  
novos, demanda do mercado e, 368-370  
potenciais, 6  
potenciais de mercado-alvo, 498  
psicologicamente jovens, 274  
uso ou descarte de produtos, 192f  
visitas à sede e às fábricas, 668

- Clínicas de saúde  
dentro de lojas, 455  
varejo, 455
- Clonagem, 376  
de clientes, 272
- CLV (*customer lifetime value*). *Veja*  
Valor vitalício do cliente
- CMO (*chief marketing officer*). *Veja*  
Diretor de marketing
- Cobertura total de mercado,  
292-293
- Cobertura, de propaganda, 652
- Co-branding, 424-426  
de múltiplos patrocinadores,  
424  
em uma joint-venture, 424  
no varejo, 424
- Codificação, 618  
de memória, 183-184
- Códigos de barras  
avaliação de promoções  
usando, 664  
de produtos uniformes, 602  
escaneamento pelo  
consumidor de, 17, 567  
planejamento de logística de  
mercado e, 602
- Cohort*, 277. *Veja também*  
Gerações
- Colaborações em preços, 57
- Colheita, 391
- Colômbia, 240
- Combinação de marcas da  
mesma empresa, 424
- Comerciais  
fast-forwarding, 614  
*Veja também* Propaganda
- Comercialização de novos  
produtos  
clientes potenciais nos  
mercados-alvo, 498-499  
estratégia de lançamento, 499  
estratégia geográfica, 498  
timing, 498
- Comerciantes, 542
- Comércio atacadista, 600-602  
definição de, 600  
principais tipos, 600t  
tendências em, 601
- Comissão de gestão de alto nível,  
477
- Comitês de ação popular, 90
- Compartilhamento  
de ganhos e riscos, 428-429  
de riscos e ganho, 220
- Competência, definição de, em  
declaração de missão, 44t
- Competências  
distintivas, 39  
essenciais, 39
- Compilações de estimativas  
individuais, 99
- Comportamento de compra  
em busca de variedade, 194  
influências em, 169-171
- Veja também* Comportamento  
de compra
- Comportamento do consumidor  
definição de, 168  
modelo de, 175f  
percepção, 184t  
processo de decisão de  
compra, 184-193  
*Veja também* Comportamento  
de compra
- Comportamento do consumidor,  
influências sobre  
fatores culturais, 168-169  
fatores pessoais, 172-176  
fatores sociais, 169-170
- Comportamento do consumidor,  
processos psicológicos  
aprendizagem, 181  
emoções, 182-183  
memória, 182-184  
motivação, 176-178  
percepção, 178-181
- Comportamento pós-compra,  
192-193, 192f
- Comportamentos que extrapolam  
sua função, 452
- Compra  
antecipada, 663  
atacadistas e, 600  
de sistemas, 224  
direta, 207
- Compra organizacional, 203-207  
mercado organizacional *versus*  
mercado consumidor, 204-  
-207  
mercados institucionais e  
governamentais, 228-229  
participantes de, 208-212,  
213-214  
processo de compras/  
*procurement*. *Veja* Processo  
de compras/*procurement*,  
negócios
- programas de marketing B2B,  
221-225  
relações B2B, 225-227  
situações de compra, 207-208
- Comprador misterioso, 75, 144
- Compradores organizacionais,  
orientados para preços, 218
- Compradores, em centro de  
compras, 208
- Compras on-line, 762  
relações B2B, 225-227  
programas de marketing B2B,  
221-225  
mercado organizacional *versus*  
mercado consumidor, 204-  
-207  
situações de compra, 207-208  
mercados institucionais e  
governamentais, 228-229  
participantes de, 208-212  
processo de compras/  
*procurement*. *Veja* Processo
- de compras/*procurement*,  
negócios
- Comunicação  
atividades, em marketing B2B,  
221-225  
baseada em localização, 18  
corporativa, 668  
mantra da marca, 313  
programas de marketing B2B,  
221-225
- Comunicação boca a boca, 626,  
688-689  
canais de referência, 690  
criação de *buzz*, 689-690  
formas de, 687  
mensuração de efeitos de, 690  
off-line, 170  
on-line, 159
- Comunicação de marketing  
ambiente em transformação,  
614-615  
definição de, 614  
função da, 614-615  
modelos do processo de  
comunicação e, 618-621  
orçamento para, 629-630  
previsão de, 631t  
processo de comunicação  
integrada de marketing,  
635-636  
seleção dos canais de  
comunicação, 626-629
- Comunicação de marketing,  
concepção, 621-626  
estratégia criativa, 623-624  
estratégia de mensagem, 622-  
-623  
fonte de mensagem, 624-625
- Comunicação de marketing,  
desenvolvimento, 621-630  
elaborar comunicações, 621-  
-626  
estabelecer objetivos, 621  
etapas em, 621f  
identificar público-alvo, 621-  
-622
- Comunicação de massa, estágio  
de compra da conscientização  
e, 208
- Comunicação integrada de  
marketing (CIM), 635-638
- Comunicações  
empresa de serviço,  
posicionamento em relação  
a, 439  
varejistas e, 594
- Comunidades  
de clientes, 567  
de marca, 153-155, 482  
de prática, 478  
e fóruns on-line, 684
- Conceito  
de canal total, 261f  
de categoria, 488  
de marca, 488
- de produção, 21  
estratégico para empresas de  
serviços, 449
- Conceito de produto, 22  
análise conjunta para, 489-  
-491  
desenvolvimento do, 488  
ideia de produto *versus*, 488  
teste, 488-489
- Conceitos de marketing, 21. *Veja  
também* Conceito de marketing  
holístico
- Concentração geográfica dos  
compradores, 207
- Concentração, propaganda de  
novos produtos e, 658
- Concorrência  
acirrada, globalização e, 19-20  
ampliação do produto e, 400  
análise de custos, preços e  
ofertas de, 521  
concorrência, no varejo, 587  
conflito de canal e, 572  
conflitos de propaganda entre  
concorrentes, 650-651  
determinação do orçamento,  
646  
monitoramento, para  
estabelecer posicionamento  
de marca, 317-318  
nova, no varejo, 565  
o cliente a mudar de  
prestadora ,e, 456t  
reações a mudanças de preço,  
534-536
- Concorrentes  
análise, 304  
classificação pelos clientes  
sobre, 304t  
com preço de valor ideal, 519,  
521  
definição de, 305  
ideias de produtos novos e,  
483-484  
identificação, 303-304
- Concursos de vendas, 664t
- Condições de venda, 556
- Confiabilidade, 405, 625
- Confiança, corporativa, 226
- Conflito de canal, 571-573  
causas de, 572  
definição de, 571  
gerenciamento, 572-573,  
573t  
horizontal, 571  
multicanal, 571  
tipos de, 572  
vertical, 572
- Conglomerados de  
comercialização, 585
- Conhecimento, em BrandAsset®  
Valuator, 334
- Conjoint analysis*, 218, 489  
amostras para, 490f  
funções baseadas em, 490f



- Conjunto  
de conscientização, 186  
de consideração, 186  
de escolha, 186
- Conscientização, 27  
da marca, 621
- Considerações sobre canais  
globais, 561-563
- Consoles de videogame, 484
- Consolidação varejista, 570
- Consumidores  
canais de marketing, 550  
da categoria, 303, 315-316  
fiéis inconstantes, 287  
novas competências, 16-17, 17t  
papel das marcas para, 328  
pesquisa de intenções, 99  
pontuação on-line, 170  
usar a promoção de vendas e, 661
- Consumidores norte-americanos  
apelos patrióticos e, 261  
fatos sobre, 169  
médios, questionário sobre, 172  
mercado intermediário, 276-277  
razão dívida/renda, 82  
uso do tempo, 168t
- Contabilidade mental, 196-197
- Contato de marca, 340, 616
- Contatos  
de prospecção, 714  
on-line, 120-121
- Containerização, 607
- Conteúdo  
gerado pelo usuário, 296  
próprio, 10-677
- Contextual placement, 678
- Continuidade de propaganda, 658
- Contratação de sistemas, 224
- Contratos de serviço, 463, 533
- Controle  
de eficiência, 746, 747  
estratégico, 746-749
- Controle de marketing, 746-750  
controle de eficiência, 747  
controle de lucratividade, 746  
controle de plano anual, 746  
controle estratégico, 746-750  
definição de, 746  
métricas de marketing, 747t  
processo de controle, 746f  
tipos de, 746t
- Controles de implementação, 60
- Convenções, 664t
- Cookies, site, 73
- Cooperativa  
de consumidores, 585  
de produtores, 600, 600t  
de varejista, 565, 586  
de varejo, 585
- Cooptação, 573
- Coordenação do canal, 571
- Coordenação vertical, benefícios de, 225-226
- COPPA. *Veja* Children's Online Privacy Protection Act
- Coprodução com o cliente, 446
- Coreia, 568
- Coreia do Sul, 72, 249
- Corretores, 600t
- Cosmopolitas, 272t
- CPA (*customer profitability analysis*). *Veja* Análise de lucratividade do cliente
- CPS (*critical path scheduling*). *Veja* Programação de trajetória crítica
- Credibilidade corporativa, 226
- Crédito, ambiente econômico e, 82
- Crenças  
centrais e secundários, 84  
definição de, 188  
e valores secundários, 84  
marcas de notebooks, 189t
- Crentes, 285t
- Crescimento  
central, 366-367  
de marcas de luxo, 411-413  
estágio no ciclo de vida do produto, 380-381, 391-392  
estratégias de, 366  
integrado, 47-48  
intensivo, 46-47  
orgânico, 470  
*Veja também* verbetes de Estratégias competitivas; Estratégias de ciclo de vida do produto; Economias de crescimento lento, marketing em
- Crescimento por diversificação, 48
- Criação do evento, 667
- Crianças  
deixadas por conta própria em casa, 279  
influência direta de, 171  
propaganda para, global, 257  
proteção on-line, 297  
segmentação socialmente responsável, 297-298  
TV, marketing e, 171
- Criatividade, estímulo a, 484-485
- Crise de marketing, 389
- Crise, gerenciamento de, 389
- CRM (*customer relationship management*). *Veja* Gestão de relacionamento com clientes (CRM — *customer relationship management*)
- Crowdfunding, 498
- Crowdsourcing, 478, 483
- CSM. *Veja* Marketing social corporativo
- Cultura  
comportamento do consumidor e, 168, 169  
corporativa, 49  
definição de, 168  
expansão global e, 237  
organizacional, 49-50  
padronização de produto e, 253-254  
segmentação demográfica por, 281-283
- Cupons, 662t
- Curva  
da experiência, 519f  
de demanda, 517  
de experiência, 519, 519f
- Custeio baseado em atividades (ABC), 57, 146, 518
- Custo-alvo, 195, 519  
*Veja também* Custeio baseado em atividade
- Custo  
médio, 518  
total de propriedade, 516  
total para o cliente, 137
- Customer equity, 359-360
- Custos  
corte de, 519-520  
de ajuste, 605  
de manutenção de estoque, 606  
de operação, 605  
de processamento de pedidos, 605  
estimativa, 518-519  
estimativa, para novos produtos, 492-493  
fixos, 518  
indiretos, 518  
tipos de, 518  
totais, 518  
variáveis, 518
- Dados  
de eventos, 75  
de vendas, avaliação de promoções usando, 664  
primários, 110  
secundários, 110
- Data warehouses, 74, 705
- Database marketing, 705-707  
desvantagens de, 707  
em mix de comunicação de marketing, 616, 632
- Decisão de compra, 189-191  
cinco papéis em, 286  
etapas entre avaliação de alternativas e, 190f  
fatores de interferência, 190  
modelos não compensatórios de escolha do consumidor, 189-190
- Decisão de macroprogramação para propaganda, 658
- Decisão de microprogramação para propaganda, 658
- Decisões de desenvolvimento de canal  
alternativas de canal, 555-557  
necessidades e desejos de clientes, 552-554  
objetivos e limitações, 554
- Decisões de gestão de canal  
avaliação de membros do canal, 560  
considerações sobre canais globais, 561-563  
modificação dos arranjos de canal, 560-561  
seleção de membros do canal, 559  
treinamento e motivação de membros do canal, 559-560
- Decisões de marketing global, 253. *Veja também* Mercados globais, ingresso  
avaliação de mercados potenciais, 239-240  
em quantos mercados ingressar, 238-239  
como ingressar no mercado, 247-250  
programa de marketing, 250-260. *Veja também* Programa de marketing global
- Decisor, papel de, 286
- Decisores, em centro de compras, 209
- Declaração de missão, 44, 44t
- Decodificação, 618
- Defesa  
antecipada, 371-372  
contraofensiva, 372  
de flanco, 371  
de posição, 371  
móvel, 372  
por retração planejada, 372  
por retração, 372
- Definição de mercado, 42, 43t  
estratégico, 43
- Demanda  
de mercado total, expansão, 368-369  
derivada, 206  
elástica, 515f  
em declínio, 6  
excessiva, 6  
futura, estimativas de, 98-100  
indesejada, 8  
inelástica, 206, 515, 515f  
inexistente, 9  
irregular, 6  
latente, 6  
negativa, 6  
plena, 6
- Demanda primária, 93-94  
da empresa, 94  
corrente, 95-98  
derivada, 206

- inelástica e elástica, 515f, 517  
 inelástica, 206  
 mensuração, 91-100  
 oscilante, 206-207  
 períodos de baixa, para serviços, 443  
*Veja também* Demanda de mercado
- Demanda de mercado  
 definição de, 93  
 expansão de, total, 368-370  
 mensurações de, 92-93.  
*Veja também* Medição de demanda
- Demanda, determinação  
 elasticidade de preço em relação a, 517  
 estimativa das curvas de demanda, 516  
 sensibilidade a preço e, 516
- Demandas, 8
- Demonstração  
 como ferramenta de promoção para o varejo, 663t  
 de vendas, 719
- Demora, 461
- Departamento  
 de novos produtos, 477  
 de P&D, 727  
 de pesquisa de marketing, 106  
 de relações públicas, 728  
 de vendas, 26t, 727-728t  
 de compras, 26t, 727  
 de contabilidade, 26t, 728  
 de logística, 26t  
 de marketing, 728  
 de produção, 26t, 727
- Departamento de marketing,  
 organização, 728-731  
 funcional, 728, 728f  
 geográfica, 728-729  
 gestão de mercado, 731  
 gestão de produto ou marca, 729-730  
 gestão matricial, 731  
 ou divisão interna de exportação, 247
- Departamento financeiro  
 orientados para o cliente, 26t, 476
- Departamentos  
 de suprimento estratégico, 213  
 orientados para o cliente, 727
- Desafiante de mercado, 374  
 estratégias, 374-375  
 porcentagem de mercado, 367
- Desagrupamento, 535
- Desconto(s)  
 exemplo de, 531t  
 funcionais, 531t  
 por quantidade, 533t  
 psicológico, 532  
 sazonais, 531t
- Desdobramento da função de qualidade ou *Quality Function Deployment* (QFD), 494
- Desejos  
 definição de, 9  
 do cliente, design de canal e, 552-553
- Desempenho de marca, 334f, 337
- Desenvolvimento de novos produtos, 478  
*crowdsourcing*, 478  
 custo estimado para obter um novo produto de sucesso, 477t  
 desafios em, 472-476  
 equipes multifuncionais, 478  
 fazer ou comprar, 470  
 fracasso de um novo produto, 475  
 imperativo da inovação, 472-474  
 orçamento para, 476-477  
 processo de decisão, 449f  
 sistema de estágios da inovação (*stage-gate*), 479-480  
 sucesso de um novo produto, 474-475  
 tipos de novos produtos, 471-472
- Desenvolvimento de novos produtos, gestão  
 análise do negócio, 492-493  
 comercialização, 498-499  
 conceito de produto, 487  
 desenvolvimento de estratégia de marketing, 491-492  
 desenvolvimento do conceito, 488-489  
 ideias, 50, 480  
 teste de mercado, 495-497
- Desenvolvimento de produto, 494-495  
 custo de, fracasso de um novo produto e, 475  
 protótipos físicos, 494  
 testes com consumidores, 494  
*Veja também* Desenvolvimento de novos produtos
- Deserção, 149  
 redução de, 149, 150
- Desgaste de características, 404
- Design thinking*, 410
- Design, 408  
 abordagens a, 409-410  
 líderes em, 408  
 poder de, 409
- Desintermediação, 19
- Desmassificação de mercado, 700-701
- Despesas  
 correntes, 462  
 de casamento, principais, 274t  
 média, para consumidores norte-americano, 168t
- Desregulamentação, 19
- Desvio, 663
- Detentores, 170
- Determinação de preço, 512-529  
 análise de custos, preços e ofertas da concorrência, 521  
 baseada na curva de experiência, 519  
 composto, 423  
 de mercado, 526  
 de pacotes de produtos, 423, 424, 424t  
 de valor percebido, 524-525  
 determinação da demanda, 515-518  
 diferenciados, em serviços, 443  
 do mix de produtos, 422-424  
 estimativa de custos, 518-520  
 'isca', 531  
 para a linha de produtos, 422  
 para características opcionais, 424  
 para clientes especiais, 532  
 para evento especial, 90  
 pela versão do produto, 532  
 por desempenho, 533  
 por desnatamento de mercado, 514  
 por imagem, 532  
 por markup, 522-523  
 por meta de retorno, 523-524, 523f  
 por período, 533  
 por segmento de clientes, 532  
 por valor, 524  
 preço por leilão, 527  
 promocionais, 531-532  
 retorno-alvo, 523-524  
 seleção de um método de determinação de preços, 522-527  
 seleção do objetivo de determinação de preços, 514-515  
 seleção do preço final, 527-529
- Determinação de preços, 505-540  
 adequação de preço, 529-534  
 alterações em. *Veja* Mudanças de preço  
 ambiente, mudanças no, 508  
 aumentos de preço dissimulados, 528  
 como as empresas determinam preço, 509-510  
 curva de experiência em, 519  
 determinação de preços, 512-529  
 diferencial, para serviços, 443  
 discriminatório, 532-534  
 em um mundo digital, 506-508  
 estrutura de custos e, 521  
 fatores que levam o cliente a mudar e, 457t  
 mix de produtos, 422-423  
 psicologia do consumidor e, 510-512  
 varejistas e, 593-594
- Determinação predatória de preço, 534
- Devoluções  
 diferenciação de serviços por, 407-408  
 e trocas, 543
- Diferença minimamente perceptível, 420-421
- Diferenciação  
 benefícios ampliados e, 401  
 como classificação de produto, 402-406  
 em determinação de preço, 533  
 pensamento estratégico e, 56  
 serviços, 406-408, 453-456
- Diferenciação de produto, 404-406  
 características, 404  
 confiabilidade, 372405  
 customização, 406  
 durabilidade, 405  
 estilo, 406  
 facilidade de reparo, 405  
 forma, 404  
 qualidade de conformidade, 405  
 qualidade de desempenho, 404  
*Veja também* Diferenciação
- Diferenciação de serviços, 406-408  
 devoluções, 407-408  
 entrega, 406  
 facilidade de pedido, 406  
 instalação, 406  
 manutenção e reparo, 407  
 orientação ao cliente, 407  
 treinamento ao clientes, 407
- Diferenciação potencial, 334
- Diluição da marca, 357
- Diluição, canais de marketing e, 574
- Dimensão  
 comportamental da experiência de marca, 440t  
 de uma experiência de marca, 440t  
 masculino *versus* feminino, 251
- Dimensões de uma experiência de marca, 440t
- Dinâmica de busca, 186-187
- Dinamismo, 335
- Diplomacia, 573
- Direito de exclusividade, 574
- Direitos territoriais de distribuidores, 557

- Diretor de informática (CIO – *chief information officer*), 2
- Diretor de marketing (CMO – *chief marketing officer*), 2  
para marketing organizacional, 5  
qualidades para ser bem sucedido, 40-41  
tecnologia da informação (TI) e, 13
- Diretor financeiro (CFO – *chief financial officer*), 2
- Discriminação, 181
- Discursos, como ferramenta de RP de marketing, 608t, 670t
- Dispositivos tecnológicos, 117
- Distanciamento do poder, 251
- Distorção, seletiva, 178-179
- Distribuição  
da reposição do produto ao longo do tempo, 492  
de renda, ambiente econômico e, 83  
exclusiva, 556  
intensiva, 556  
seletiva, 556
- Distribuidores, 600  
como *stakeholders*, 58  
direitos territoriais de, 557  
estabelecidos no exterior, 247-248  
ou agentes estabelecidos no exterior, 247-248
- Dívida, ambiente econômico e, 82
- Divisibilidade, 502
- Dominantes de categoria, 587
- Downsizing*  
e alienação de negócios antigos, 49  
oportunidades de crescimento e, 49
- Dramatização, relações públicas e, 632
- Dubai, 249
- Dumping, 257
- Dupla  
compensação, 572  
penalização, 385
- Durabilidade  
de produto, 402  
diferenciação de produto por, 405
- DVR. *Veja* Gravador digital de vídeos
- Eco-boomers*, 277-278
- e-commerce, 566-567
- e-Commerce B2B, 566-567  
empresas inteiramente virtuais, 566-567  
empresas virtuais e físicas, 567  
fatores de sucesso, 566
- Economia  
baseada em trocas, fluxos em, 7f  
comportamental, 195  
de compartilhamento, 508  
de crescimento lento, 393-395  
dos dados pessoais, 90
- Economia de lento crescimento, marketing em  
ajuste a marca e as ofertas de produtos, 395  
aproximar-se dos clientes, 393  
aumentar investimento, 393-394  
proposições de valor, 394-395  
revisar alocações orçamentárias, 394
- Economias  
de exportação de matérias-primas, 83  
de subsistência, 83  
industrializadas, 82
- Efeito(s)
- Axe, 182  
das cores, na embalagem e no branding, 428  
de aceleração, 207  
de cartaz, 356
- Eficiência para o horário de pico, serviços e, 443
- Egito, 81  
como 'leões africanos', 243  
como mercado em desenvolvimento, 340  
economias industrializadas em, 83  
turbulência política em, 243
- e-hubs, 215  
funcionais, 216  
verticais, 216
- Elasticidade da propaganda, 646
- Elementos de marca, adaptação, 254  
desenvolvimento, 339-340  
escolha, 338
- Eletroencefalógrafo, tecnologia, 118-119
- E-mail  
lista de mala direta de clientes, 705  
maximizar o valor de marketing dos, 682
- Embalagem  
como estratégia de produto, 426-428  
como ferramenta de marketing, 426  
de remessa, 426  
efeito de cores de, 428  
objetivos de, 426-427  
primária, 426  
secundária, 426
- Emissor no processo de comunicação, 618
- Emoções, 182
- Empoderamento, 726t  
de cliente, 158, 444
- Empresa global, 236-237
- Empresas virtuais e físicas, 19, 565, 567
- Empresas  
de alta tecnologia, inovação e, 470-472  
de comunicação, 366, 636  
de gestão de exportações, 247  
de pesquisa de marketing, 106-107  
de pesquisa de marketing do consumidor, 107-108  
de troca comercial, 508  
novas competências, 17-19, 17t  
puramente virtuais, 566-567
- Empresas de pequeno porte  
posicionamento de marca para, 321-322  
vendas para, 211
- Endividamento /renda, 83
- Engajamento, 10
- Engenharia orientada ao cliente, 476
- Entrada junto com o concorrente, 498
- Entrar primeiro, 498
- Entrar depois, 498
- Entrega  
de serviços, 457  
diferenciação de produto por, 406  
diferenciação de serviços por, 406  
por força de vendas, 708  
serviço de, tecnologia e, 449
- Entrevista(s)  
de interceptação, 120  
marcadas, 120  
pessoais, 120  
por telefone, 119
- Envolvimento de consumidores, 194
- Equipamentos  
de empresas de serviços, 439  
industriais, 403
- Equipe de gestão de ativo de marca (BAMT – Brand Asset Management Team), 730
- Equipe de produtos, 730f
- Equipes de empreendimentos, 478
- Equipes de rua, 278
- Equipes multifuncionais  
para desenvolvimento de novos produtos, 478
- ERP. *Veja* Sistema integrado de gestão empresarial
- Erro de abandono, 486
- Escada  
de fidelidade de clientes, 690  
de probabilidade de compra, 99  
Likert, 114t  
SERVQUAL, 459, 459t
- Escalada de preços, 257-258
- Escambo  
como permuta, 529-530  
compra organizacional e, 216  
em uma economia de compartilhamento, 508
- Escritório de vendas do fabricante, ponto de equilíbrio para, 558f
- Esfera  
geográfica, em declaração de missão, 44t  
vertical, em declaração de missão, 44t
- Espaços públicos, propaganda em, 654
- Espanha, 249
- Especialista  
em personalização, 387  
em porte de cliente, 380  
em qualidade-preço, 380-381  
em serviço, 380  
em um produto ou em uma linha de produtos, 380  
em usuário final, 380
- Especialistas de mercado por área, 728  
de nível vertical, 380  
em atributos do produto, 380  
em canal, 380  
em clientes específicos, 108
- Especialista em customização, 380  
abastecedores, 600t
- Especialização  
de pedido de rotina, 221  
em segmentos múltiplos, 293-294  
mercado, 296  
por mercado, 294  
por produto, 293, 296  
seletiva, 293
- Essência de sua marca, 312
- Estabelecendo um  
posicionamento de marca, 302-314  
análise da concorrência, 304  
branding emocional, 311  
definição de, 305  
escolha de pontos de paridade (e pontos de diferença), 309-312  
identificação dos concorrentes, 303-304  
mantras de marca, 312-314  
múltiplas estruturas de referência, 308  
pontos de diferença, 305-306  
pontos de paridade, 306-307  
posicionamento duplo, 308-309
- Estados Unidos  
aeroportos nos, 72  
despesas de P&D em, 89  
leis de proteção ao consumidor em, 89  
marketing móvel em, 568

- mix etário da população, 79  
 taxa de obesidade em, 72  
 vigilantes ambientais em, 85
- Estágio(s)  
 afetivo, modelos de hierarquia de resposta e, 619f  
 cognitivo, em modelo de hierarquia de resposta, 619f  
 comportamental, no modelo de hierarquia de resposta, 619t  
 de disposição do comprador, 287, 634, 634f  
 de introdução no ciclo de vida do produto, 380, 381f, 383-386  
 de maturidade no ciclo de vida do produto, 380, 381f, 387-388  
 de vida, 273-274  
 do ciclo de vida do produto, 634  
 psicológicos no ciclo de vida, 172
- Estilo(s)  
 como elemento de sucesso do negócio, 58  
 diferenciação de serviços, 406  
 estratégias de ciclo de vida para, 382-383, 361
- Estilo de vida  
 convergência global de, 125  
 definição de, 175
- Estima, em BrandAsset® Valuator, 334
- Estoque  
 logística de mercado e, 605-606  
 próximo de zero, 606
- Estratégia(s)  
 competitivas de Porter, 56  
 de busca de recursos, 56  
 de desenvolvimento de mercado, 46  
 de desenvolvimento de produto, 46  
 de diferenciação de produto, 591  
 de diversificação, 46  
 de empurrar (*push*), 543  
 de expansão de mercado de produto em longo prazo, 386f  
 de expansão geográfica, 368  
 de lançamento no mercado, 499  
 de nicho único, 379  
 de novo segmento de mercado, 368  
 de ocupante de nicho de mercado, 367-368  
 de penetração de mercado, 46, 368  
 de preços, global, 257-260  
 de puxar (*pull*), 543  
 de tecnologia, 56  
 de usar celebridades, 625
- de varejo, 563  
 do serviço pós-venda, 462  
 geográfica, para novos produtos, 498  
 gerais de ataque, 374-375, 375f  
 globais de comunicação, 256
- Estratégia de marca, 350  
 como elemento de sucesso do negócio, 57  
 de ataque, geral, 374-375  
 definição de, 56  
 Estratégia criativa para campanha de propaganda, 647  
 para comunicações de marketing, 622  
 para mala direta, 701
- Estratégia de branding, 351-359  
 extensões de marca, 356-359  
 marcas individuais *versus* marca guarda-chuva, 352-353  
 opções, 352  
 portfólios de marca, 354-356
- Estratégia de marketing, 55  
 desenvolvimento de, 30  
 no plano de marketing, 59  
 para mercados em desenvolvimento, 245  
 para novos produtos, 491
- Estratégia de mensagem para campanha de propaganda, 646  
 para comunicações de marketing, 623
- Estratégia de produto  
 características dos produtos, 400-401  
 classificações de produto, 402-404  
 design, 408-410  
 diferenciação, 404-408  
 embalagem, 426-429  
 garantias, 429-430  
 garantias, 429-430  
 global, 253-254  
 hierarquia de valor para o cliente, 400-401  
 problemas ambientais, 413-414  
 produtos de luxo, 410-413  
 relações entre produto e marca. *Veja* Relações de produtos e marcas  
 rotulagem, 429
- Estratégias competitivas  
 de desafiante de mercado, 374-380  
 de ocupante de nichos, 378-380  
 de seguidora de mercado, 376-378
- Estratégias competitivas para líderes de mercado, 367-373
- defesa da participação de mercado, 370-373  
 expansão da demanda do mercado total, 368-370  
 expansão da participação de mercado, 373-374
- Estratégias de marketing para ciclo de vida do produto, 383-391  
 alternativas para aumentar o volume de vendas, 388  
 ciclos de vida de produto, 380-381  
 ciclos de vida de vendas e lucro, 381f  
 crítica ao conceito de ciclo de vida do produto, 392  
 de estilo, moda e modismo, 382-383, 382f  
 estágio de crescimento, 386-387  
 estágio de declínio, 388-391  
 estágio de introdução e vantagem de ser pioneira, 383-386  
 estágio de maturidade, 387-388  
 estratégia de expansão em longo prazo, 386f  
 evidências para conceito de ciclo de vida do produto, 391-392  
 evolução do mercado, 392  
 resumo de, 391-392f
- Estratégias globais de distribuição, 260-261  
 conceito de canal total, 261  
 diferenças de canal, 260-261  
 entrada de canal, 260
- Estratégias globais de preços, 257-260  
 adaptação de elemento de marca, 255-256  
 adaptação de produto, 254-255  
 escalada de preços, 257-258  
 mercados paralelos, 258-259  
 padronização de produto, 253-254  
 preços de transferência, 258  
 produtos falsificados, 259-260
- Estratificação social, 169
- Estrelas, cotas de vendas, 716
- Estrutura de grade de compra, 214f
- Estrutura, como elemento de sucesso do negócio, 58
- Estruturação, 231  
 decisão de, 19  
 de decisões, 196  
 em propaganda comparativa, 196
- Estudantes embaixadores, 278
- Estudos de rastreamento de marca, 346
- Etiópia, 81, 244
- Europa  
 Amazon e, 253  
 favoritismo na, 229  
 legislação de comportamento da concorrência na, 90  
*Veja também* Europa Ocidental
- Europa Ocidental  
 economia industrial em, 82  
 partidos verdes em, 84  
*Veja também* Europa
- European Quality Award, 144
- Eventos  
 como ferramenta de relações públicas de marketing, 670t  
 badalados, 278  
 marketing de, 4-5
- Eventos e experiências, 665-668  
 criação de experiências, 668  
 decisões de patrocínio, 666-667  
 em mix de comunicações de marketing, 616, 633  
 objetivos dos eventos, 665-668  
*Veja também* Patrocínio
- Evidências, 309
- Evolução  
 de canal, 561  
 do mercado, 392
- Excesso de demanda, 535
- Executivo de marketing criativo, 370
- Exercício de *crowdcasting* (colaboração em massa), 107
- Experiências, de marketing, 4-6
- Experimentação gratuita, 662
- Experimentadores, 285f
- Experimentos  
 uso para avaliação da promoção de vendas, 665
- Experimentos de preço  
 estimativas das curvas de demanda com, 516
- Experts, 170
- Exportação  
 direta, 247  
 indireta, 247
- Exportador estabelecido no próprio país, 247
- Extensão  
 de categoria, 351  
 de linha, 351  
 dupla de linha de produtos, 419  
 para cima do mercado, 418  
 para o mercado baixo, 418-419
- Extensão da linha de produtos, 417-421  
 ampliação de linha, 418-419  
 complementação da linha, 420-421  
 modernização de linha, 421  
 promoção, 421  
 redução, 421



- Extensão de linha  
 ampliação *down-market*, 418  
 ampliação dupla, 419  
 ampliação *up-market*, 419
- Extensões de marca, 351, 356-358  
 características de sucesso, 357-359  
 classificação de extensibilidade da marca, 358t  
 desvantagens de, 357  
*marca do luxo*, 513  
 resultados de pesquisa sobre, 358t  
 vantagens de, 356-357
- Extensões de marca Old Luxury, 513
- Fábrica de serviços, 436
- Fabricação por contrato, 248
- Fabricante, canais exigidos por, 550
- Fábricas, visitas de clientes a, 668
- Facilidade  
 de pedido, diferenciação de serviços por, 407  
 de reparo, diferenciação por, 405
- Facilitadores, 542, 560
- Faixa de indiferença no preço, 517
- Falha de serviço  
 cliente a mudar de prestadora, 456t  
 prevenção a, 446
- Falhas de clientes, problemas de serviço e, 446
- Família  
 de marcas, 351, 352  
 de necessidades, 414  
 de orientação, 171  
 de procriação, 171  
 de produtos, 414  
 de valores, de hispano-americanos, 281  
 evolução de, 81-82  
 influência no comportamento de compra, 171
- Farmácia, 583t
- Fases de compra, 213, 214t
- Fast retailing*, 587
- Fator de fixação, 170
- Fatores  
 para o orçamento de propaganda e, 646  
 situacionais não previstos, 192
- Fatores pessoais que influenciam o comportamento do consumidor e estágio no ciclo de vida, 172-173  
 estilo de vida e valores, 175  
 idade e estágio no ciclo de vida, 172-173
- ocupação e circunstâncias econômicas, 173  
 personalidade e autoimagem, 174
- Fatores sociais que influenciam o comportamento do consumidor  
 família, 171-172  
 grupos de referência, 169  
 panelinhas, 170-171  
 papeis e status, 172-173
- Fazedores, 285f
- Fazer ou comprar, opção de, 470
- Fechamento, 720
- Feedback  
 efeitos, 356  
 no processo de comunicação, 618  
 sites, 77
- Feiras, 664f
- Ferramentas de promoção  
 comercial, 663f  
 da força de vendas, 663, 664t  
 para o consumidor, 662, 662t
- Ferrodviário, 607
- Fidelidade  
 definição de, 140  
 desenvolvimento de, 152  
 em relacionamento com clientes B2B, 225  
 escada de fidelidade do cliente, 690  
 interação com clientes e, 151-152  
 à marca, 330  
*Veja também* Fidelização do cliente  
 vínculos institucionais e, 152-153
- Fidelidade de clientes  
 30 maiores marcas em, 140t  
 data mining e, 706
- Fiji, 240
- Filial ou subsidiária de vendas no exterior, 247-248
- Filipinas, 83, 137
- Filipinos, 81
- Filtros, em centro de compras, 209
- Financiamento a juros baixos, 532
- Financiamento, atacadistas e, 601
- Finlândia, 262
- Fixação de preços, como ilegal, 529
- Flankers*, 355
- Flight*, propaganda de novos produtos e, 658
- Focalização, 726
- Foco, pensamento estratégico e, 56
- Focus group, 111-112  
 avaliação do valor, 217  
 conduzir de, 112  
 definição de, 112
- Fonte de mensagem, 626
- Força da marca, 334
- Força de vendas, 708-713  
 avaliação, 717-718, 717t  
 contatos de prospecção e, 714  
 cotas de vendas e, 716  
 da empresa, 576, 645  
 de exportação, viajantes, 247-248  
 direta, 708  
 estrutura de, 711-712  
 exportação que viajam para o exterior, 247-248  
 força de vendas em, 708  
 gerenciamento, 713f  
 gerenciamento de tempo e, 715  
 gestão de contas mais importantes, 711  
 ideias espalhadas por, 170  
 motivação de, 715-716  
 objetivos de promoção para o consumidor, 662  
 objetivos e estratégias, 709  
 planejamento de, 709f  
 ponto de equilíbrio para a escolha de vendas *versus*, 558f  
 produtividade de, 715  
 recompensas intrínsecas *versus* extrínsecas para, 715-716  
 recrutamento e seleção, 713  
 remuneração de, 712-713  
 tamanho de, 712  
 tecnologia e, 715  
 treinamento e supervisão, 713-714
- Força missionária, 208
- Forçar a linha completa, 574
- Fórmula RFV (recência, frequência e valor), 701
- Formulação de estratégias, 56-57
- Fornecedores  
 como stakeholders, 58  
 primários, 224  
 secundários, 224
- Fotos, em propaganda impressa, 648
- Fracasso de um novo produto, 473
- Fracassos de marketing, 357
- Fracionamento de lotes, 600
- França  
 fluxo de turistas em, 72t  
*Greendex* e, 86  
 varejista de sucesso em, 260
- Franqueados, 586t  
 master, 561
- Franquia, 249, 585  
 como sistema vertical de marketing contratual, 565  
 de varejista patrocinada pela empresa de serviços, 565  
 de varejista patrocinada pelo fabricante, 565
- Fraquezas do marketing, 751
- Fraude  
 em marketing direto, 703  
 em propaganda, 650
- Frequência  
 da propaganda, 646  
 de compra, 658  
 propaganda e, 652
- Freud, teoria da motivação, 176-177
- Função de demanda de mercado, 93, 93f
- Funcionários  
 como stakeholders, 58  
 de meio período, no setor de serviços, 405  
 e satisfação do serviço, 443  
 ideias para produtos novos de, 480  
 orientados para o cliente, 727  
 que trabalham meio período, no setor de serviços, 443
- Funil de marketing, 149, 150f, 287, 287f
- Funil, sistema de estágios da inovação (*stage-gate*) como, 479-480
- Fusionistas, 281
- Fusões horizontais, 47
- Futuro do marketing, 751-752
- Galerias, 597
- Garantias  
 como estratégia de produto, 430  
 como ferramentas de promoção ao consumidor, 663t  
 de serviço, 441  
 do produto, 662t  
 estendidas, 462  
 preços promocionais e, 533  
 serviço de, 441
- Gastos adicionais, customer equity e, 359
- Genéricos, 598
- Geodemográfica, 272
- Geofencing*, 570
- Geração de leads, 216
- Geração do milênio (geração Y), 277-278  
 hispânicos como 'fusionistas', 281  
*Veja também* Geração Y
- Geração X, 278-279
- Geração Y, 277-278. *Veja também* Milênio
- Gerenciamento  
 de categoria, 661  
 de estoques pelo fornecedor, 221  
 de incertezas, 371
- Gerente(s)  
 de produto, 477, 729f

- de compras, 592  
de novos produtos, 477
- Gestão da cadeia de suprimentos (SCM - *supply chain management*), 602
- Gestão  
atacadistas e, 601  
da demanda, 560  
da oferta, 560  
de desempenho, 441  
do relacionamento com parceiros, 23, 57  
do valor do cliente, 155
- Gestão de relacionamento com o cliente (CRM - *customer relationship management*), 22, 155-161, 359  
avaliações e recomendações de clientes, 159  
definição de, 155  
empoderamento de clientes, 158  
processo de, 37-38  
reclamações de clientes, 160-161  
rede de valor e, 546  
sistema de software, 14
- Giros x ganhos, 593
- Globalização, 726  
com novos desafios de marketing, 13  
concorrência acirrada e, 19-20
- Governo  
recursos de dados de, 76  
regulamentação dos avanços tecnológicos, 89  
restrições de, fracasso de novos produtos e, 475
- Gráfico do ponto de equilíbrio, 523f
- 'Grande ideia', 39
- Grau(s)  
da lacuna em relação à necessidade, 489  
de substituição do produto, 646  
de instrução, 81
- Gravador digital de vídeo digital (DVR), 614
- Grécia, 262
- Greendex, índice de consumo sustentável, 86
- Greenwashing, produtos ecológicos, 87, 737
- GRP. *Véja* Pontos de audiência bruta
- Grunge, 278
- Grupo(s)  
aspiracionais, 169  
de afinidade, 169  
de interesse especial, 90  
de referência, 169  
dissociativos, 169  
estratégico, 56  
primários, 169  
secundários, 169
- Grupos-alvo, influentes, 668
- Habilidades, como elemento de sucesso do negócio, 58
- Haiti, 240
- Heurística, 189  
conjuntiva, 189  
de ancoragem e ajustamento, 196  
de decisão, 195-192  
de disponibilidade, 195  
de eliminação de aspectos, 189  
de lexicográfica, 189  
de representatividade, 195
- Hidrorrodoviário, 607
- Hierarquia  
das necessidades de Maslow, 178f  
de produto, 414-415  
de valor para o cliente, 400-401  
dominante de marca, 187  
dominante de nação, 187
- Hispano-americanos  
como segmento demográfico, 281-282  
na população norte-americana, 80  
perfil, 181t
- Homens  
alcance da mídia, 275-276  
comportamento de compras de, 595
- Homeshoring*, 452-452
- Hong Kong, 72t
- Idade  
como influência no comportamento de compra, 171  
redefinição de geração silenciosa, 279-280
- IDEA. *Véja* International Design and Excellence Awards
- Ideia de produto, conceito de produto *versus*, 488
- Ideias de novos produtos  
abordagem 'Connect + Develop', da P&G, 481-482  
de clientes, 480  
de concorrência, 484  
de funcionários, 478  
de outros, 481-484  
dez maneiras de encontrar, 480  
esquema para classificação, 487t  
forças que combatem novas ideias, 486  
seleção de ideias, 486-487  
técnicas de criatividade, 484-486
- Ideias, marketing, 6
- Identidade de mídia, 670t
- Identificar roubo, 90
- Ilhas Maurício, 244
- Imagem corporativa  
crise de marketing e, 389  
patrocínio e, 665
- Imagem da empresa, embalagem e, 390  
da marca, 337
- Imagens por ressonância magnética (MRI), 88
- Imitação de produto, 376
- Limitador, 376, 385
- Impacto (I), propaganda e, 652
- Imperativo da inovação, 472-473
- Implementação de marketing, 745
- Impressões, 10-11
- Impulsionadores de brand equity, 336
- Impulso, 181
- Inconveniência, comportamento de troca do cliente e, 457t
- Índia  
adultos analfabetos em, 81  
canais de distribuição em, 260  
centrais de atendimento ao cliente, 136  
classe média em, 245  
como mercado em desenvolvimento, 240, 242  
economias industrializadas em, 83  
Greendex e, 86  
investimento direto em, 249  
joint-ventures em, 249  
locais da Cisco em, 249  
mercados emergentes em, 79  
público de cinema, 72t  
terceirização para, 83  
'varejo organizado' *versus* lojas *kirana*, 561-562
- Indicadores ACSI (*American Customer Satisfaction Index*) por setor, 142t
- Indicadores  
de brand equity, 126-127  
de marketing, 124-127, 127t, 747t
- Índice  
de consumo sustentável, 86  
de esquecimento, tempo de mídia e 658  
de penetração de mercado, 94  
de penetração/participação, 94  
de perda de clientes, 143  
de plano de marketing, 59
- Índice de desenvolvimento de marca (BDI - *Brand Development Index*), 97, 97t
- Individualismo *versus* coletivismo, 251
- Indo-americanos, 81
- Indonésia, 81  
como mercado em desenvolvimento, 240, 344-246  
mídias sociais e, 245  
venda para, 203
- Indústria cinematográfica  
crescimento integrado em, 45  
modelo de negócio, repensar, 50
- Indústria  
da água, preocupações ambientais em, 413  
da música, tecnologia e, 135
- Inferências preço-qualidade, 511
- Inflação de custos, 535
- Influência pessoal, 500
- Influenciador, papel de, 286
- Influenciadores  
em centro de compras, 208-209  
em compras principais, 211
- Infomerciais, 550, 704
- Informação  
coleta de, por empresas, 18  
de marketing, 6
- Informação, tecnologia da, 547
- Informações  
avaliação de necessidades, 73t  
busca de, 186-187  
de mercado, atacadistas e, 601  
fontes de, 186  
pessoais, privacidade on-line e, 90
- Ingredientes bem-sucedidos, 425
- Ingredientes de OGMs (organismos geneticamente modificados), 737
- Iniciador, papel de, 286
- Inovação  
aberta, 479  
características de, 501-502  
classificação de adotante com base, 500f  
com serviços, 453-454  
como estágio de processo de adoção, 499-500  
contínua, 370  
de produto, 376  
embalagem e, 426  
incremental, 474-475  
modelo de adoção de, 618f  
oportunidades ilimitadas de, 88  
predisposição das organizações para adotar, 502  
processo de difusão de, 499  
radical, 471-472  
reversa, 80
- Inovadores, 285f, 385, 500
- Insatisfatores, 177
- Inseparabilidade de serviços, 440
- Instalações, 403, 406

- Institutos de pesquisa de serviço sindicalizado, 108
- Intangibilidade de serviços, 439-440
- Integração e sistemas de canal sistemas horizontais de marketing, 565 sistemas verticais de marketing, 564-565
- Integradores, 560
- Intenções dos compradores, pesquisa de, 99
- Intercâmbio eletrônica de dados (EDI – *eletronic data interchange*), 603
- Intermediários de informação, 567
- Internet coleta de inteligência de marketing na, 76 perfil de dados on-line via, 91 pesquisa de marketing usando, 108 pesquisa on-line em, 120-122 uso empresas de, 16 vantagem do *contextual placement* e, 678 *Veja também* Mercados eletrônicos
- Interstitials*, 681
- Invenção à frente, 255 de produto, 255 retrógrada, 255
- Invenção em análise BAV (BrandAsset® Valuator), 335
- Inventor, 385
- Investimento direto (em mercados globais), 249
- Investimentos específicos, 227
- Islândia, 24
- Israel, 257
- Itália, 80
- Item, em hierarquia de produto, 414-415
- Jamaica, 240
- Japão canais de distribuição em, 260-261 expectativa de vida, 72t Greendex e, 86 homogeneidade em, 80 imagem do país, 261-262 m-commerce em, 568 mídias sociais e, 245
- Jeans, preço, 510
- Jogos, como ferramenta de promoção para o varejo, 663t
- Joint-ventures, 247
- Jornais marketing direto via, 704 propaganda expressa em, 647
- Julgamentos da marca, 338
- Justificação, 726t
- klout Scores*, 170
- Lacuna de planejamento estratégico, 45f
- Laddering*, técnica de, 176
- LDP. *Veja* Lucratividade direta do produto
- Leapfrogging* tecnológico, 375
- Legislação que regulariza, 89-90. *Veja também* Questões legais
- Leilão holandês, 527
- Leilão virtual (*pure play*), 215
- Leilões ingleses, 527
- 'Leões africanos', 244
- Lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros (LGBT) como segmento demográfico, 284
- Libéria, 72t
- Líbia como 'leões africanos', 244 turbulência política em, 243
- Licenciamento, 247-248 de automóveis, 351
- Licitação com propostas lacradas, 527
- Líder de opinião, 169
- Liderança de custo, pensamento estratégico e, 56 na qualidade do produto, 515
- Líderes de crescimento, 477-478 de design, 408 de mercado, porcentagem do mercado, 367 de receita, 500 Liechtenstein, 72t
- Linha de marca, 351 de produtos, 414, 416
- Lista de atributos, 485 de mala direta de clientes, 705
- Lixo eletrônico indesejado, empresas que bloqueiam, 704
- Lobby*, 668
- Localização, 509
- Localização, varejistas e, 597
- Logística de mercado, 602-608 decisões, 605-608 definição de, 546 logotipo distintivo e, 390 objetivos de, 604-605 sistemas logísticos integrados, 603-604 transporte, 605-607
- Logotipos, 440
- Loja(s) de conveniência, 583t de departamentos, 583 de desconto, 582, 583 de ultradesconto, 583 de varejo, 582 dentro de loja maior, 597 independentes, 597 *kirana*, 562 temporárias (*pop-up*), 586-587
- Longo do tempo, custo ao, 461
- Lucratividade direta do produto (LDP), 593
- Lucratividade do cliente, 145
- Lucro estimativa, para novos produtos, 492-493 maximização atual, como objetivo de determinação de preço, 514
- Lugar no mix de marketing, 28f posicionamento de empresa de serviços via, 439
- Luxos acessíveis, 515
- Macau, 72
- Maioria imediata, 500
- Maioria posterior, 500
- Mala direta, 681, 701-702
- Malcolm Baldrige National Quality Award, 144
- Mantras de marca, 312-313
- Manufatura contrato de, 248 enxuta, 604
- Manutenção e reparo diferenciação de serviços por, 407 itens de, 403
- Mapa(s) de serviço, 441, 442f mental, hipotético, 183 perceptuais, 310-311, 310f
- Mapa de posicionamento de marca, 488, 488f de produto, 488, 488f
- Mapeamento da mente, como técnica de estímulo à criatividade, 485
- Mapeamento de produto, 417, 417f
- Marca carro-chefe, 355 corporativa, 222 de entrada em nível básico, 355 guarda-chuva, 352 máster, 351
- Marca-mãe, 351
- Marcas de luxo caracterização de marcas de luxo, 410 crescimento de marcas de luxo, 411 marketing de marcas de luxo, 411-413, 412t
- Marcas próprias, 19, 597-599 ameaça, respostas dos fabricante à, 599 definição de, 597 fatores de sucesso, 598-599 papel de, 598
- Marcas, 9 *advergames* e, 656 ajuste, 395 as dez mais valiosas do mundo, 347 atitudes dos consumidores em relação a, 335 atuais, estados de consumidor, 635f construção de marcas fortes, 30 construção, 221 de luxo, 411 definição de, 328 globais, consistência e, 253 individuais, 352 novas maneiras de usar, 370-371 oportunidades de uso, 369 papel de, 329-330 próprias, 597-599 quanto vale uma marca e, 347 truques para construir, 628
- Market makers*, 567
- Marketing departamentos da empresa orientados para o cliente, 26t conceitos centrais de, 8-13 de catálogo, 703 de computador, 745 de defesa, 341-342, 371f de desempenho, 25 de experiencial, 668 de interrupção, 157 de lugares, 5 de massa, 292 de permissão, 125, 157 de rede, 584 de relacionamento, 23, 720-721 de resposta direta por televisão, 584 definição de, 4 diferenciado, 293 dissimulado, 170 equilíbrio em, 20-21 escopo de, 3-8 externo, 448, 448f holístico, atividades, 340-341 holístico, orientação, adoção de, 167 individual, 295-296 inovação em, 50-51 integrado, 24, 341 interativo, 448, 448f lateral, 486 local, 271 multicanal, 543-546 na organização, 18 no ponto de venda (*shopper marketing*), 588 *omnichannel*, 545

- on-line e de mídias sociais, 616, 632
- prestação de contas, 21
- proativo, 370-371
- sem diferenciação, 293
- sensorial, 178-179
- sistema simples, 7f
- social corporativo, 739
- tomada de decisão, 2-3
- um a um, 295-296
- valor para o cliente e, 37-41
- verde, 86
- viral, 687-688
- Marketing personalizado, 157, 295-296. *Veja Métodos de avaliação de valor do cliente*
- Marketing 3.0, 15
- Marketing B2B, 204. *Veja também* Mercado(s) organizacional(is); Compras organizacionais
- Marketing de causas, 665, 738-743
- benefícios e custos, 739-740
- definição de, 738
- dez dicas para, 740
- elaboração de um programa para, 740-742
- Marketing direto, 584, 700-702
- benefícios ampliados e, 401
- como classificação de produto, 402-406
- em determinação de preço, 533
- pensamento estratégico e, 56
- serviços, 406-408, 453-456
- Marketing holístico, conceito
- dimensões de, 23f
- marketing de desempenho, 25-26
- marketing de relacionamento, 23-24
- marketing integrado, 24
- marketing interno, 24-25
- Marketing internacional. *Veja verbetes* Global
- Marketing interno, 24, 448, 448f
- criatividade e, 695-696
- definição de, 614
- organização do departamento de marketing, 728-731
- relações com outros departamentos, 731-732
- Marketing multicultural, 280-281
- afro-americanos, 283-284
- ásio-americanos, 282-283
- hispano-americanos, 281-282
- perfil, 281t
- Marketing on-line, 677-682
- anúncios de busca, 680
- banners de propaganda, 681
- em mix de comunicações de marketing, 616, 632
- e-mail, 681-682
- sites da Web, 680-681
- vantagens e desvantagens, 678-679
- Marketing social, 743-744
- definição de, 743
- objetivos de programa, 743t
- processo de planejamento de, 744t
- Marketing socialmente responsável, 733-79
- crianças e, 297-298
- marketing relacionado a causas, 738-743
- marketing social, 743-744
- modelos de negócios para, 738
- responsabilidade social corporativa, 733-734, 733f
- Markup, definição de, 522
- Marrocos, 244
- Materiais componentes, 403
- Materiais e peças manufaturados, 403
- Materiais e peças, 402
- Matéria-prima, 402-403
- Matriz GE/ McKinsey, 45
- Matriz de ameaças, 53f
- Matriz de oportunidades, 53f
- Matriz híbrida, 545f
- m-commerce, 570
- comportamento de consumidores e empresas e, 569
- geofencing, 570
- privacidade, 571
- propaganda e promoção, 570
- Veja também* Mobile marketing
- Mediação, 573
- Megamarcas, 19
- Megatendência, 77
- Meio de distribuição, 664
- Melhoria
- de estilo, 388
- nos atributos, 387
- Membros do canal. *Veja também* Decisões de gestão de canal
- Memória, 182-184
- a longo prazo, 182
- de curto prazo, 182
- Mensagem no processo de comunicação, 618
- Mensuração baseada baseada no clientes, 129
- na marcas, 129
- no fluxo de caixa, 129
- Mensuração da demanda
- demanda corrente, 95-98
- demanda da empresa, 94
- demanda de mercado, 92-93
- demanda futura, 98-100
- noventa tipos de, 92f
- potencial de mercado por área, 96-98
- potencial de mercado, 94
- potencial de vendas da empresa, 95
- previsão de mercado, 94
- previsão de vendas da empresa, 94-95
- Mercado
- atendido, 92
- baseada em necessidades, abordagem de segmentação, 290, 290t
- com determinação dinâmica de preços, 215
- consumidor, 7
- de doadores, 7
- de necessidades, 7
- de produtos para bebês, 173
- de produtos, 7, 633
- de trabalho, 6
- de vinho, segmentos de benefícios de, 286
- definição de, 6-7
- demográficos, 7
- disponível, 92
- disponível qualificado, 92
- eleitoral, 8
- eletrônico, 215
- emergentes, 79
- étnicos, 80-81
- expansível, 93
- fragmentado, fracasso de novos produtos e, 475
- geográfico, 7
- geográfico, variação de mercadorias, 592
- global, 8
- governamentais, 7f, 228-230
- institucional, 228-230
- não expansível, 93
- orientação da empresa para, 21-27
- paralelos, 257-258
- potencial, 92
- radicalmente modificado, 16-20
- sem fins lucrativos, 8
- verticais, compras organizacionais e, 216
- Mercado-alvo
- definição de, 93
- definição, para missão corporativa, 43
- para mala direta, 701
- para varejistas, 590-591
- Mercado consumidor, 7
- mercado organizacional versus, 204-207
- 'Mercado invisível', norte-americanos de origem asiática como, 283
- Mercado organizacional, 7
- compra para. *Veja* Compras organizacionais
- compras organizacionais e, 203-207
- definição de, 204
- mercado consmidor versus, 204-207
- Mercadorias gratuitas, 663t
- Mercados em desenvolvimento, 240-247
- África do Sul como, 224
- Brasil, 222
- China, 223-224
- como ter sucesso em, 240-247
- Índia, 223
- Indonésia como, 224-225
- Rússia, 222-223
- Mercados globais
- concorrência em, 236-237
- decisão de ingressar em 237-238. *Veja também* Decisões de marketing global
- efeitos do país de origem, 261-263
- erros grosseiros, 256t
- estratégias de produto e comunicação, 254f
- Mercados globais, ingresso em
- aquisição, 249-250
- em quantos mercados, 238-239
- exportação, direta e indireta, 247
- investimento direto, 249
- joint-ventures, 249
- licenciamento, 248
- maneiras de ingressar, 247
- Mercados internacionais
- maneiras de ingressar, 247f
- Veja também* Mercados globais e outros verbetes
- Globalis
- Mercado-teste controlado, 496
- Método(s)
- da demanda, 668
- da oferta, 667
- de avaliação do valor para o cliente, 217
- de desenvolvimento de mercado, 96-98
- de detecção de problemas, 52
- de discussão em grupo, 99
- de indexação multifatorial, 96
- de proporção em cadeia, 95
- de teste de mercado, 100
- de venda SPIN, 718
- Método de determinação de preços
- com base no valor ideal, 525
- de markup, 522-523
- de retorno-alvo, 524-525
- por leilão, 527
- por preço baixo todo dia, 526
- por preço de mercado, 527
- por valor percebido, 524-525
- México
- como grande mercado exportador para os EUA, 239-240
- faixa etária da população em, 80
- Micromerchandising, 592
- Microsites, 680



- Mídia
- afro-americanos, como público-alvo, 283
  - em processo de comunicação, 618
  - identidade, 670t
  - móvel, combate ao *showrooming* com, 553
  - opções, 10
  - orgânica, 10, 675
  - paga, 10, 677
  - paga versus orgânica, 677
  - para público negro, 283
  - social (*Veja* Mídias sociais)
  - uso diário por adultos nos EUA, 679f
- Mídias sociais, 683-685
- benefícios financeiros de curto e longo prazos de, 126
  - blogging versus, 18
  - blogs, 684
  - Brasil e, 240
  - como nova competência do consumidor, 16
  - comunidades e fóruns on-line, 684
  - definição de, 682
  - força de vendas e, 713
  - geração Y e, 277-57
  - marketing B2B e, 221
  - medição de ROI, 125
  - mídia espontânea e, 677
  - mídias sociais, 683
  - plataformas, 684-685
  - tempestade de fogo, China e KFC, 239
  - uso de, 685-686
  - uso pelas empresas de, 17-18
- Mínimo de mercado, 93
- Miopia de marketing, 304
- Missão
- corporativa, 42. *Veja também* Missão corporativa do negócio, 52
- Missão corporativa, 42
- declaração de missão, 43
  - definição, 42
  - definição de produto para, 43
  - definição do negócio para, 42-43
  - Veja também* Missão
- Missionário, força de vendas como, 709
- Mix
- de marcas, 351
  - de marketing, componentes dos quatro Ps, 28f
  - de serviços, de varejistas, 594
- Mix de comunicações de marketing, 615-617, 631-635
- características de, 631-633
  - definição de, 616
  - estágio de disposição do comprador, 634
  - estágio no ciclo de vida do produto e, 633
  - fatores para o estabelecimento do, 633-635
  - formas de comunicação em, 616
  - mensuração dos resultados, 635
  - plataformas comuns, 617t
- Mix de produtos, 415
- consistência do, 415
  - definição de, 415
  - extensão de, 415
  - para produtos da P&G, 415t
  - profundidade, 415
- Mobile marketing, 18
- desenvolvendo programas para, 693
  - em mix de comunicações de marketing, 616, 632
  - entre mercados, 693-694
  - escopo de, 692-693
  - Veja também* m-commerce
- Moçambique, 72t, 244
- Moda
- estratégias de ciclo de vida para, 382-383
  - negócio de *fast-fashion*, 377
- Modelo(s)
- 'freemium', 507
  - abaixo do peso, marketing global e, 257
  - AIDA, 619f
  - BrandZ, 336
  - da hierarquia de efeitos, 619f, 620, 645
  - de comunicação, 619f
  - de escolha, 189
  - de expectativa de valor, 188-189
  - de memória de rede associativa, 183
  - de mix de marketing, 127
  - de probabilidade da elaboração, 193
  - de processo dinâmico de qualidade de serviço, 459
  - de qualidade de serviço, 458-459, 458f
  - de ressonância de marca, 337-338, 337f
  - não compensatórios de escolha do consumidor, 189-190
- Modelo BAV (BrandAsset®)
- Valuator – avaliador de ativo de marca, 333
- Modelos do processo de comunicação, 618-620
- elementos do modelo, 619f
  - macromodelo, 562-563
  - micromodelo, 563-564
- Modificação
- do mercado, 388
  - do produto, 388
- Modismo, 78, 382-383
- Monitoramento, 726t
- Motivação
- teoria de Freud, 176-177
  - teoria de Herzberg, 177-178
  - teoria de Maslow, 177
- Motivo, definição de, 176
- Movimento
- de inovação aberta, 481
  - dos consumidores, 90
- Mudanças de preço
- antecipação às reações da concorrência, 536
  - iniciativas de aumento de preços, 534-535
  - iniciativas de redução de preços, 534
  - lucros e, 535t
- Mulheres
- alcance da mídia, 275-276
  - comportamento de compra de, 595
- Múltiplas estruturas de referência, 308
- Múltiplos nichos, 380
- Multitarefa, 175
- Mundo como vila, 79t
- NAICS. *Veja* North American Industry Classification System
- Necessidades
- biogênicas, 176
  - clientes, design de canal e, 552-554
  - de algo mais, 8
  - declaradas, 9
  - definição de, 8
  - estímulos que estejam precisando, 179
  - não declaradas, 9
  - personais, serviços para, 438
  - reais, 9
  - secretas, 9
  - serviços para, 436
  - tendências e, 78
- Necessidades do consumidor
- serviços de assistência ao produto e, 461-463
  - Veja também* Necessidades
- Negociações privadas, 215
- Negócios e ferramentas de promoção e para força de vendas, 663, 664t
- Net Promoter Score (NPS), 143
- Neuromarketing, 118
- Nicho, 294
- papéis especializados, 380
  - Veja também* Estratégias de ocupante de nicho
- Níger, 72
- Nigéria, 81, 239
- Níveis de produto, 400-401
- Níveis organizacionais, 40
- Nível de entrada, 355-356
- Noite em um hotel, mapa de serviço para, 442f
- Nome de marca, 352
- Norte-americanos
- de origem asiática, 80, 281t, 284
  - do sul da Ásia, 81
- North American Industry Classification System (NAICS) – Sistema norte-americano de classificação de setores, 96-97
- Noruega, 72, 90, 256
- Nova direção, traçar, 58
- Nova Zelândia, 80, 261
- Novas realidades do marketing, 29f
- Novos
- clientes, expansão da demanda de mercado com, 368-369
  - contextos, como técnica de estímulo à criatividade, 485
  - entrantes, ameaça de, 291
- Novos produtos
- extensões de marca e, 357
  - propaganda para lançamento, 669
  - timing da propaganda para, 658
- Número
- ponderado de exposições, 652
  - total de exposições, 652
- Objecções, superando vendas, 720
- Objetivo da propaganda, 645-661
- avaliação da eficácia de, 659-660
  - decisões, 5 Ms, 644-646, 645f
  - escolhendo a mídia. *Veja* Seleção de mídia
  - orçamento para, 646
  - Veja também* Campanha de propaganda
- Objetivo estratégico, 375
- Ocasões, segmentação por benefício e, 286
- Ocupação, influência sobre o consumo, 174
- Ocupantes de nicho de mercado, 367
- Oferta(s)
- de reembolso em dinheiro, 662t
  - híbridos, 436
  - mala direta, 701
- Oferta de mercado, 9
- componentes de, 400t
  - flexível, 289
  - Veja também* verbetes de Produto
- Offset, como permuta, 530
- Opção
- de saída, 192
  - de voz, 192
- Opções discricionárias, 289

- Opinião de experts  
na Internet, 77  
previsões baseadas em, 99
- Opiniões da força de vendas, 99
- Oportunidade 'ganha quem chega primeiro', 173
- Oportunidade de marketing  
ação de marketing de, 61  
critérios de, 59  
definição de, 41, 59  
desenvolvimento de, 30  
natureza e conteúdo de, 59-61  
papel da pesquisa, 60  
papel dos relacionamentos, 60-61
- Oportunidades de crescimento, 45-49  
crescimento integrado, 47-48  
crescimento intensivo, 47-48  
crescimento por diversificação, 48-49  
*downsizing* e alienação de negócios antigos, 49  
na ESPN, 46f
- Oportunismo em relações B2B, 225-226
- Orçamento  
de promoção de vendas, 664  
de propaganda, 644-645  
de vendas, 95  
desenvolvimento de novos produtos, 476-477
- Organização  
de gerenciamento de clientes, 731  
de gestão de marca, em departamento de marketing, 728-730  
de produto do departamento de marketing, 728-731  
funcional, do departamento de marketing, 728  
geográfica, de departamento de marketing, 728-729  
matricial, 731  
por gerência de mercado, 731
- Organizações  
centradas no mercado, 731  
cooperativas, 247  
corporativo e planejamento da unidade de negócio, 47  
de franquia, 586  
de serviços sem fins lucrativos, 552  
definição de, 49  
inércia em, 58  
marketing de, 6  
marketing em, 21  
planejamento estratégico e, 49-50
- Organograma  
orientado para o cliente *versus* tradicional, 136t
- Orientação  
aos clientes, diferenciação de serviços por, 407  
para vendas, 21
- Oriente Médio, 89
- Otimização dos mecanismos de busca (SEO – *search engine optimization*), 222, 681
- Outdoors, 654
- P&D  
como departamento orientado para o cliente, 26t  
variações nos orçamentos, 88
- Pacote(s)  
primário de serviços, 454-455  
puro, 423  
de produtos, 424  
de produtos com desconto, 662t
- Padrão  
ciclo-novo ciclo, 381  
de crescimento-queda-maturidade, 381  
de pilar da marca, 334
- Padrões  
comuns de ciclo de vida do produto, 381f  
de paralelismo consciente, 376  
de *timing* de propaganda, 658f  
familiares, 81-82
- Padronização de produto, 253-254
- Painéis de marketing, 128-130  
exemplo de, 130f  
projeto eficaz de, 129
- Painel consultivo de clientes, 75
- País de origem, efeitos, 261-263  
construção da imagem do, 261-162  
percepções do consumidor sobre, 262-263
- Painelinas, como influência de compra, 170
- Papel  
do comprador, 286  
do usuário, 286  
redefinido, 172
- Papua Nova Guiné, 83, 240
- Paquistão, 80
- Parceria(s)  
com clientes, 726t  
de canal, 560  
de fornecedores, 726  
de valor agregado, 565  
estratégicas, 57  
Particionamento de mercado, 187
- Participação  
de mercado ideal, 375f  
de mercado, 660  
nas lembranças e na preferência do consumidor, 660
- nos investimentos em propaganda, 660
- Participação de mercado  
crescente, 372  
defesa a, 369-373  
definição de, 93  
estimativa, 98-99  
máximo, como objetivo de determinação de preço, 515  
orçamento de propaganda, 646
- Patrocínios, 666  
como ferramentas de RP de marketing, 670t  
escolha de eventos, 666  
programas de alto desempenho, 667  
programas de patrocínio, concepção, 664  
*Veja também* Eventos e experiências  
*Payment equity*, serviços e, 460
- Pecado capital em marketing, 751
- Peças componentes, 403  
'Pegadinhas', 628
- Pensamento em grupo, 112  
"Pensar global, agir local", 253
- Percentual de penetração do produto, 94
- Percepção, 178-181  
atenção seletiva, 179-180  
distorção seletiva, 180-181  
retenção seletiva, 181  
subliminar, 181
- Percepções do país de origem, 261
- Percibilidade de serviços, 443
- Perfil  
de mercado, análise de linha de produto, 416-417  
*Veja* Métodos de avaliação  
Perfil de dados on-line, 91. *Veja também* Big Data
- Performance, em administração de marketing, 28f, 29
- Perguntas  
fechadas e abertas, 114-115, 114-115t
- Permuta, 529
- Personagens  
avatars, 566  
de marca, 339  
elemento de marca, prestadores de serviços, 440
- Personalidade  
de marca, 174  
definição de, 174  
influência no comportamento do consumidor, 174
- Personalização, 406
- Personalidade, 296
- Personas, 123
- Personificação de marca, 116
- Pesquisa  
de efeito sobre da comunicação, 659  
de intenções do comprador, 99  
de propaganda, 183-184  
de propaganda, em campo, 182-183  
do efeito da comunicação, 659  
etnográfica, 111  
experimental, 114  
exploratória, 110  
exploratória de marketing, 110  
por observação, 111  
por *survey*, 113
- Pesquisa de fornecedores  
comércio eletrônico, 215  
*e-procurement*, 216  
geração de leads, 216
- Pesquisa de marketing, 105-134  
avaliação da produtividade de marketing com, 124-130  
características de uma boa, 124t  
definição de, 105  
*generating insights*, 106  
meta de, 110  
papel de, 60  
processo de. *Veja* Processo de pesquisa de marketing  
quem faz?, 106-108  
superação das barreiras a, 108
- Pesquisas  
comportamentais, 113-114  
de consumidores. *Veja* Questionários; Pesquisas  
Pesquisas periódicas, 142  
avaliação das promoções de vendas usando, 664  
estimativa das curvas de demanda com, 516  
perguntas diretas em, 218  
periódicas, 142  
*Veja também* Pesquisas do consumidor; Questionários
- Pessoas  
em gestão de marketing, 27  
posicionamento estratégico de serviços por meio de, 439
- Pessoas, marketing por meio de, 4, 552
- PIB. *Veja* Produto Interno Bruto
- Pioneira de mercado, 385
- Pioneiras, 383-386
- Pirâmide BrandDynamics (BrandZ), 336-337, 336f
- Planejamento  
de cadeia de demanda, 546  
estratégico corporativo. *Veja* Planejamento estratégico  
estratégico de divisão. *Veja* Planejamento estratégico  
Planejamento estratégico de unidade de negócios, 51-58  
alianças estratégica em, 56  
análise SWOT em, 51-54  
elaboração e implementação de programa em, 57-58

- estabelecimento de metas em, 55
- feedback e controle em, 58
- missão do negócio em, 52
- pressão para comprar de produtores locais, 204
- processo de, 51f
- Planejamento estratégico, 41-51
- corporativo e de divisão, 41-51
- inovação de marketing, 50
- missão corporativa, 42-44
- oportunidades de crescimento, 44-48
- organização/cultura organizacional, 49
- papel central de, 40-41
- processo de, 41f
- unidades estratégicas de negócios, 44
- Plano(s)
- de amostragem, 119
- de marketing estratégico, 41
- de marketing tático, 41
- de pesquisa, 110
- de compra sem estoque, 220
- Podcasts
- marketing B2B e, 222
- Poder
- coercitivo, 559
- de barganha, 291
- de canal, 559
- de especialista, 559
- de recompensa, 559
- de referência, 559
- do cliente, na era digital, 444
- 'Poder do contexto', 170
- Poder legitimado, 559
- Política de determinação de preços
- determinação de preço e, 527
- etapas no estabelecimento de, 514t
- Políticas de colocação de propagandas e serviços adicionais, 658
- Pontes, 170
- Ponto de contato com o cliente, 156
- ponto de equilíbrio para a escolha de vendas *versus*, 558f
- Ponto de pedido, 605
- Ponto de reposição de pedido, 605
- Ponto de venda (PDV), displays
- Ponto de venda (PDV), propaganda em, 655
- como ferramentas de promoção ao consumidor, 662t
- Ponto-com
- Cisco Systems como, 203
- desintermediação e, 19
- Pontos de audiência bruta (GRP – Gross Rating Points), 652
- Pontos de diferença, 305-309
- escolha de pontos de paridade e, 309-312
- meios de diferenciação, 309-310
- pontos de paridade *versus*, 307
- Pontos de diferença, em posicionamento da marca
- acertando o alvo, 314
- comunicação de, 317
- Pontos de paridade correlacional, 306
- Pontos de paridade, 307
- acertando o alvo em posicionamento de marca, 314
- comunicação de, 317
- da categoria, 306
- escolha de pontos de paridade e, 309-312
- pontos de diferença *versus*, 307
- Pontuação
- da importância, 218
- do desempenho de *stakeholders*, 128
- População
- crescimento mundial da, 79
- faixa etária da, 80
- População norte-americana
- bairros residenciais dos EUA, 272
- diversidade étnica e racial, 79
- educação universitária em, 80
- famílias em evolução, 80-81
- Portfólios de marcas, 354-356
- marca de alto prestígio, 356
- marcas de combate, 355
- marcas de entrada em nível básico, 355
- vacas leiteiras, 355
- Posicionamento
- da marca, na mosca, 314, 315f
- definição de, 302
- duplo, 308-309
- Veja também* Posicionamento da marca
- Posicionamento da marca
- branding cultural, 319
- estrutura de referência competitiva, 302-314
- narrativa e storytelling, 318
- para pequenas empresas, 320-322
- posicionamento, definição de, 302
- proposição de valor, 302t
- Posicionamento da marca, estabelecimento, 313-318
- concorrência, 317-318
- membros de categoria, 317-318
- pontos de paridade e pontos de diferença, 317-318
- Potencial
- de mercado, 93, 94
- de mercado por área, 96-98
- de mercado total, 96
- Poupança, e ambiente econômico, 83
- Práticas de criação de valor, 154t
- Prazos de pagamento mais longos, 532
- Pré-abordagem, 719
- Preço
- baixo todo dia, 594
- de transferência baseado no princípio *arm's length*, 258
- discriminatório, 532
- em mix de marketing, 28f
- em tríade do valor para o cliente (qsp), 11
- no canal de distribuição, 533
- por localização, 533
- posicionamento de empresa de serviço via, 439
- Preço, adaptação de
- determinação de preço geográfico, 529-530
- determinação de preço promocional, 531-532
- determinação de preços discriminatório, 532-534
- preço com desconto e concessões, 530-531, 531t
- Preços
- com desconto e concessões, 530-531, 531t
- de referência, 510-511, 511t
- de transferência, 258
- Prédios verdes, na Europa Ocidental, 85
- Prêmio Deming, 144
- Prêmio Internacional de Design e Excelência (IDEA), 409
- Prêmios, 662t
- como promoção para o consumidor, 662t
- Presença em mídias sociais, monitoramento, 126
- Presentes, como promoção para o varejo, 663t
- Press releases, 670t
- Pré-teste de texto, 659
- Previsão, 91-100
- de mercado, 94
- de vendas da empresa, 94
- de vendas da empresa, 94-95
- definição de, 98
- medidas de demanda de mercado, 92-93
- Previsões de vendas, 91-92. *Veja também* Previsão
- Primal branding*, 319
- 'Primavera árabe', 243
- Principais
- ferramentas de promoção ao consumidor, 662t
- influenciadores da compra, 212
- processos de negócios, 38
- realizadores, força de vendas, 717
- Princípio
- da congruência, 626
- de Pareto, 295
- do "tudo tem seu lado bom", 197
- do cancelamento, 197
- Privacidade on-line, 90-591
- Privatização, 20
- PRIZM (Potential Rating Index by Zip Markets), 272t
- Probabilidade de atenção pública, 657-658
- Problema
- de aceleração brusca, 357
- do oportunismo, 258-259
- Problemas ambientais
- como estratégia de produto, 413-414
- na indústria da água, 413
- Processamento de pedidos, logística de mercado e, 605
- Processo
- classificação de adotante, 500f
- de adoção do consumidor, 499
- de compreensão do mercado, 38
- definição de, 499
- etapas em, 499
- fatores influenciadores, 499-502
- Processo de decisão de compra, do consumidor, 184-194
- avaliação de alternativas, 187-189
- busca de informações, 186-187
- comportamento pós-compra, 192-193
- decisão de compra, 189-191
- efeitos moderadores, 193
- reconhecimento do problema, 184
- sucessão de conjuntos envolvidos em, 187f
- Processo de decisão de compra/*procurement*, 213
- descrição geral da necessidade, 214
- especificação do pedido de rotina, 220
- especificação do produto, 214
- estrutura de grade de compra, 214t
- procura de fornecedores, 215-216
- reconhecimento do problema, 214
- revisão do desempenho, 221
- seleção do fornecedores, 217-220
- solicitação de propostas, 217
- Processo de pesquisa de marketing, 109f

- análise de informações, 122  
apresentação de resultados, 122-124  
coleta de informações, 122  
definir problema, alternativas, objetivos, 109-110  
desenvolver plano de pesquisa, 110-122  
tomada de decisões, 123-124
- Processo de planejamento, 41f
- Processo 'localizar-comparar-selecionar', 583
- Processos de implementação, 41f
- Processos, em administração de marketing, 28, 28f
- Processos psicológicos  
aprendizagem, 181  
emoções, 182-183  
memória, 182-183  
motivação, 176-178  
percepção, 178-181
- Procurement, varejistas e, 592-593
- Produção  
acumulada, 518-519  
custo unitário em diferentes níveis de, 518f  
níveis de, 518
- Produtividade de marketing, medição  
indicadores de marketing, 124-127  
modelagem de mix de marketing, 127  
painéis de marketing, 128-130
- Produtividade, pressões de preço e, 219
- Produto  
ampliado, 401  
básico, 400, 400t  
carro-chefe, 353  
esperado, 400, 400f  
interno bruto (PIB), 98  
licenciado, 351  
maduro, reposicionamento, 669  
potencial, 401, 400f
- Produtos  
agropecuários, 403  
ajuste a marca, 395  
avaliação para diferentes tipos de, 438f  
complementares, 422  
de bens de impulso, 402  
de especialidade, 358  
de marca da loja, 596. *Veja também* marcas próprias  
definição, em declarações de missão, 44t  
ecologicamente corretos, 737  
eliminação de fracos, 390  
em mix de marketing, 28f  
falsificados, 259  
gerados pelo usuário, 296  
não duráveis, 402  
não procurados, 403  
naturais, 402-403  
orgânicos e naturais, 737  
substitutos, ameaça de, 291  
super premium, acessíveis, 513  
uso ou descarte de, pelo cliente, 192f
- Produtos tangíveis  
com serviços agregados, 402  
*Veja também* Produtos, marketing
- Proeminência da marca, 337
- Profissionais de marketing  
definição de, 6  
exemplos de excelência, 40t  
perguntas mais frequentes, 31  
reativo, 370  
responsivo, 370
- Programa de marketing adaptado, 250
- Programa de marketing padronizado, 250, 250t, 253-255  
adaptação ao marketing, 252-253  
estratégias de comunicação global, 256  
estratégias globais de distribuição, 260-261  
padronizado, prós e contras, 250t  
semelhanças e diferenças, 251-252
- Programas de marketing B2B, 221-225  
atividades de comunicação e branding, 221-223  
compra e venda de sistemas, 224  
papel dos serviços, 224-225
- Programas  
administração de marketing, 28, 28f  
de credibilidade e reputação, 226  
de fidelidade, 152  
de filiação, 152  
de frequência, 152, 662t  
de reposição contínua, 221
- Projeções financeiras, 60
- Projeto de distribuição, 564
- Promessa central de marca, 312
- Promessa de marca, 332  
fontes secundárias de, 342f
- Promoção  
atacadistas e, 600  
de longo prazo, 660  
de vendas, 661-664  
definição de, 660  
desenvolvimento do programa, 664  
em mix de comunicações de marketing, 616, 631  
em mix de marketing, 28f  
ferramentas de promoção de negócios e para e força de vendas, 663, 664t  
ferramentas de promoção para o consumidor e, 661, 661t, 662, 662t  
implementação e avaliação do programa, 664-665  
m-commerce e, 568-569  
objetivos de, 661  
propaganda *versus*, 660-661  
*Veja também* Promoção de vendas
- Promoções  
cooperadas, 664t  
cruzadas, 662t  
do fabricante, 662  
do varejista, 662  
para o consumidor, 662t
- Propaganda, 524, 539-540  
gerada pelo consumidor, 647  
impressa, 648  
informativa, 645  
no Super Bowl, 657
- Propaganda persuasiva, 645  
avaliar o impacto sobre as vendas de, 660f  
chamariz, 651  
comparativa, efeitos da estruturação em, 196  
corporativa, 633  
de atração (*pull*), 599  
de especialidade, 664t  
de lembrança, 646  
de reforço, 546  
definição de, 644  
em mix de comunicação de marketing, 616, 633  
exagerada, 650  
gerada pelo consumidor, 647  
m-commerce e, 568-569  
no Super Bowl, 656-657  
papel social de, 651-652  
para afro-americanos, 283  
técnicas de pesquisa pré-teste, 659f
- Propaganda exterior  
definição de, 654  
outdoors, 654  
ponto de venda, 655  
*product placement*, 654
- Propagandas de televisão  
desenvolvimento criativo de, 647  
para crianças, 171  
técnicas de pesquisa pré-teste para, 659t
- Propagandas em rádio  
desenvolvimento criativo de, 650  
técnicas de pesquisa pré-teste para, 659t
- Propagandas impressas  
critérios de avaliação, 649  
desenvolvimento criativo de, 647  
técnicas de pesquisa pré-teste para, 659t
- Proposição de valor, 9, 13  
definição de, 303  
do cliente, 218  
em economia de crescimento lento, 394-395  
exemplos, 303f
- Propriedades, de marketing, 5
- Prospecção, 719
- Prototipagem rápida, 488-489
- Protótipos físicos, 494
- Proximidade psicológica, 240
- Psicografia, 284
- Psicologia do consumidor  
ambiente econômico e, 82  
determinação de preço e, 506-508
- Publicações, como ferramentas de RP de marketing, 670t
- Publicidade, 668  
de produto, 668  
em mix de comunicações de marketing, 619, 630  
*Veja também* Relações públicas de marketing
- Público, 668
- Público-alvo, 621-622
- Pulso, de propaganda, 659
- QFD. *Veja* Desdobramento da função de qualidade ou *Quality Function Deployment*
- QR codes. *Veja* Códigos de resposta rápida (QR)
- QRS (*quick response systems*). *Veja* Sistemas de resposta rápida
- qsp (qualidade, serviço e preço), 11
- Qualidade  
conformidade *versus* desempenho, 144  
da audiência, 657  
de bens, 144-145  
de bens e serviço, 144-145  
de clientes potenciais, 719  
de conformidade, 44, 405  
de desempenho, 144, 404  
de pedido ideal, 606f  
definição de, 144  
editorial de mídia publicitária, 657  
impacto de, 144  
inferências preço-qualidade-, 511  
liderança, como objetivo de determinação de preço, 515  
na tríade do valor para o cliente (qsp), 11  
produto e serviço, 144-145



- serviço, 456-460. *Veja também* Serviços, gestão da qualidade
- técnica de serviços, 449
- Quênia, 239, 244
- Questionários, 114-116
- o certo e o errado, 115
- por correio, 10, 119-120
- Veja também* Pesquisas
- Questões de privacidade
- marketing direto e, 704
- m-commerce e, 570
- movimento dos consumidores e, 90
- Questões éticas
- em marketing direto, 704
- em relações de canal, 574
- em seleção de mercados-alvos de marketing, 296-297
- responsabilidade social corporativa e, 735
- Questões legais
- em campanha de propaganda, 650-652
- em relações de canal, 574
- etiquetagem e embalagem, 429
- responsabilidade social corporativa e, 736
- seleção de mercado-alvo, 295-298
- Quick response (QR), 17, 588
- Quota de vendas, 95
- Raça, segmentação demográfica por, 273-275
- Rastreamento por satélite, 603
- Realidade virtual, 489
- Realizadores, 295t
- Receita
- canibalizada, 493
- incremental, 493
- Receptor no processo de comunicação, 618
- Reclamações de clientes, 160-161, 452
- Recompensas por comprar o produto, 662t
- Recompra
- como permuta, 529-530
- direta e modificada, 207
- modificada, 207
- simples, 207
- Reconhecimento do problema, 185-186
- Recrutamento, 58
- Recuperação
- de memória, 184
- parcial de custos, 515
- Recuperações, 155
- Recursos
- de serviços secundários, 454
- determinação de preço dos opcionais, 422
- finitos não renováveis, 88
- Rede(s)
- corporativas, 585
- de entrega de valor, 38
- de marketing, 23
- de valor, 546-547
- sociais, 684
- Redes de *fast food*
- comportamento do funcionário, captado em vídeo, 445
- receita de *drive-throughs*, 443
- Redução de descontos, 535
- Reembolso, 532
- Reengenharia, 726t
- Reforço de marca, 348-349
- Registro 'Do Not Call' ou 'não ligar', 120
- Regra '80-20', 295
- Reino Unido
- Amazon e, 253
- consumidores com aversão ao risco, 82
- exemplo de quadro competitivo, 304
- mídia social e, 245
- varejista de sucesso em, 260
- Reintermediação, 19
- Relacionamento com o cliente por meio de serviços, em transformação, 444-447
- Relacionamentos com clientes B2B, 225-227
- coordenação vertical, benefícios de, 225-227
- riscos e oportunismo em, 227-228
- Relacionamentos forçados, estímulo à criatividade via, 485
- Relacionamentos, papel no plano de marketing, 60-61
- Relações
- cliente e fornecedor, 226-227
- com a imprensa, 668
- Relações entre produtos e marcas, 414-426
- análise da linha de produtos, 416-417
- branding de ingrediente, 425-426
- co-branding, 424-426
- determinação de preço do mix de produtos, 422-424
- extensão da linha de produtos, 417-421
- hierarquia de produto, 414-415
- sistemas e mix de produtos, 415-416
- Relações públicas, 668-671
- como departamento orientado ao cliente, 26t
- definição de, 668
- em mix de comunicações de marketing, 619, 630
- Veja também* Relações públicas de marketing
- Relações públicas de marketing, 668-671
- decisões em, 670-671
- funções, 668
- principais ferramentas de, 670t
- Relatórios
- de vendas, 717
- de visitas, 717-718
- Relevância, em BrandAsset®
- Valuator, 334
- Remarcação antecipada de preço, 534
- Renda, ambiente econômico e, 82
- Representantes de atendimento ao cliente, 542
- República do Congo, 83
- Reputação
- comportamento dos empregados captados em vídeo e, 445
- corporativa, 225
- da marca, 334
- Resistência psicológica, 720
- Responsabilidade social como nova realidade de marketing, 515-516
- Veja também* Responsabilidade social corporativa
- Responsabilidade social corporativa, 15
- comportamento de
- responsabilidade social, 736-737
- comportamento ético e, 735
- comportamento jurídico e, 734-735
- razões para investir em, 733t
- sustentabilidade e, 737
- Veja também* Responsabilidade social
- Resposta
- em processo de comunicação, 618
- reativa, 370
- Resposta eficiente ao consumidor (ECR – *efficient consumer response*), práticas de, 559
- Ressonância
- de marca, 337
- magnética funcional por imagens, 118
- Resumo executivo, de plano de marketing, 59
- Retardatários
- força de vendas, 717
- tradição à inovação, 500
- Retenção de clientes, 149-151
- customer equity e, 359
- dinâmica de, 149
- para reduzir deserção/*churn*, 149
- seletiva, 181
- Retirada estratégica, 372
- Retorno sobre cliente (ALC), 146
- Retornos
- controláveis, 408
- incontroláveis, 408
- Revelação, 726
- Revistas
- anúncios impressos em, 649
- marketing direto via, 704
- Revitalização de marca, 349-350
- RFID. *Veja* Sistemas de identificação por radiofrequência
- Risco
- atacadistas e, 601
- de tempo, 191
- financeiro, 191
- físico, 191
- funcional, 191
- percebido, 191
- psicológico, 191
- relacionamento organizacionais, 227-228
- social, 191
- Rivalidade dentro do segmento, 291
- ROC (*return on customer*). *Veja* Retorno sobre cliente
- Rota central (para tomada de decisão pelos consumidores), 194
- Rota periférica, 194
- Rotatividade do comprador, tempo de mídia e, 658
- Rotulagem, como estratégia de produto, 429
- RP. *Veja* Relações públicas
- Ruído, em processo de comunicação, 619
- Rússia, 241-243
- Sacolas 'inteligentes', 592
- Satisfação
- definição de, 141
- monitoramento de, 141-142
- no pós-compra, 192
- Satisfação do cliente
- acompanhar a, 44
- Net Promoter e, 142
- Satisfação total do cliente, 141-143
- Satisfatores, 177
- Satisfeitos, 285t
- Saturação da pesquisa, 113
- SCM (*supply chain management*). *Veja* Gestão da cadeia de suprimentos
- Sede, visita de clientes a, 668
- Segmentação
- baseada em benefícios, 286
- baseada em necessidades, 285
- geográfica, 271-273
- na fórmula STP, 38
- por idade, 273
- por renda, 276
- psicográfica, 284-285

- VALS, 284, 285f  
*Veja também* Segmentação  
 seleção de alvo
- Segmentação comportamental,  
 285-288  
 necessidades e benefícios,  
 285  
 papéis de decisão, 286  
 variáveis, 289t  
 variáveis relativas ao usuário e  
 ao uso, 286-288
- Segmentação de mercado  
 avaliação e seleção de  
 mercados, 291-298  
 comercial, 288-289  
 critérios para, 290-291  
 possíveis níveis de, 292f  
 valor da marca e, 347  
 variáveis para mercados de  
 consumidores, 270-271t
- Segmentação de mercado,  
 consumidor, bases para, 270-  
 -288  
 comportamental, 285-288  
 demográfica, 249-285  
 geográfica, 271-273  
 psicográfica, 284-285
- Segmentação demográfica, 273-  
 -284  
 estágio no ciclo de vida, 273-  
 -274  
 geração, 277-284  
 hispano-americanos, 281-282  
 idade e estágio no ciclo de  
 vida, 273  
 lésbicas, gays, bissexuais,  
 travestis, transexuais e  
 transgêneros (LGBT), 284  
 mercados organizacionais,  
 289t  
 raça e cultura, 280-281  
 renda, 276  
 sexo, 275
- Segmentação do mercado  
 consumidor, 288-289  
 variáveis de segmentação,  
 289t
- Segmentação por benefício  
 atitude, 287  
 bases múltiplas, 288  
 estágio de disposição do  
 comprador, 287  
 índice de utilização, 286  
 ocasiões, 286  
 status de fidelidade, 286  
 status de usuário, 286
- Segmentação por geração, 277  
*baby boomers*, 279-280  
 geração 'silenciosa', 279-280  
 geração do milênio (geração Y),  
 277-278  
 geração X, 278-279
- Segmento(s)  
 cobertura total do mercado,  
 292-293  
 concentração em um único  
 segmento, 266-267  
 de mercado, na declaração de  
 missão, 44t  
 de uma só pessoa, 292  
 escolha ética dos mercados-  
 -alvo, 296-298  
 especialização em múltiplos  
 segmentos, 294-295  
 marketing individual, 295-296  
 mercado, avaliação e seleção  
 substanciais, 314
- Seguidoras de mercado, 374  
 estratégias, 376  
 porcentagem de mercado, 367
- Segurança do serviço, 461
- Seleção de alvo,  
 comportamental, 157
- Seleção de fornecedores  
 número de fornecedores e, 220  
 pressões sobre preços,  
 superação, 218-219
- Seleção de mercado-alvo, 290
- Seleção de mídia, 652-660  
 avaliação de alternativas, 655  
 cobertura, frequência e  
 impacto, 653  
 definição de, 652  
 principais tipos de, 653, 653t  
 propaganda exterior como  
 opção, 654-655  
 seleção de veículos  
 específicos, 656-658  
 timing e alocação de mídia,  
 658-659
- Sensações da marca, 337
- Sensibilidade a preço, 516  
 fatores que levam a uma  
 menor, 516t
- Sensibilidade de demanda de  
 mercado, 93
- SEO. *Veja* Otimização de motor  
 de busca
- Ser pioneira de produto, 385
- Serviço(s)  
 auxiliares, 594  
 avaliação para diferentes, 438f  
 baseados em equipamentos,  
 437  
 baseados em pessoas, 437  
 categorias do mix de serviços,  
 436-438  
 compartilhados, 443  
 complementares, 443  
 completo, 585  
 coprodução com o cliente em,  
 446  
 de compra, 584  
 de consultoria empresarial,  
 403  
 de pós-compra, 594  
 de suporte ao produto, 461-  
 -463  
 de valor, 461  
 definição de, 436  
 desagrupados, 446  
 durabilidade e tangibilidade  
 de, 402  
 excelência em marketing para,  
 449  
 facilitadores, 462  
 marketing de, 5  
 mudança de relacionamento  
 com o cliente via, 444-448  
 na tríade do valor para o cliente  
 (qsp), 11  
 papel no marketing B2B, 224-  
 -225  
 pré-compra, 594  
 principal, com bens e serviços  
 menores, 436  
 puro, 436  
 serviços avulsos, 445  
 setor de serviços, 436  
 suporte ao produto, 461-463  
 tecnologia e prestação de, 449  
 varejistas e, 594
- Serviços ao cliente  
 'chat ao vivo', 449  
 evolução de, 462  
 imperativo do, 462
- Serviços, características  
 distintas de  
 inseparabilidade, 440-441  
 intangibilidade, 439-440  
 perecibilidade, 443  
 variabilidade, 441-443
- Serviços, diferenciação  
 inovação com serviços, 4454-  
 -455  
 opções de serviços primários e  
 secundários, 453-454
- Serviços, gestão da qualidade,  
 456-461  
 determinantes da qualidade,  
 459  
 recomendações para melhorar a  
 qualidade, 457  
 tecnologias de  
 autoatendimento, 460-461
- Serviços, melhores práticas,  
 449-452  
 atendimento às reclamações  
 dos clientes, 452  
 comprometimento da alta  
 gerência, 449-451  
 concepção estratégica, 449-  
 -450  
 faixas de lucratividade, 450-  
 -451  
 padrões rigorosos, 450  
 sistemas de monitoramento,  
 451-452
- Sessão de brainstorming, 485
- Sessões de empatia, 280
- Setor  
 de manufatura, 436  
 de organizações sem fins  
 lucrativos, 436  
 de serviços, 436, 448f  
 de varejo, 436  
 global, 236  
 governamental, 436
- Setor de transporte aéreo  
 aerodoviário, 607  
 aviação privada, 455  
 determinação de preço e, 528  
 determinação de preços por  
 desempenho em, 533  
 fusões em, 46  
 recessão e, 294
- Setor industrial  
 definição de, 305  
 definição de, em declaração de  
 missão, 44t  
 fonte ACSI por, 143t  
 global, 236
- Sexo em segmentação de  
 mercado, 275-276
- Share of voice*, 660
- Shopping centers de bairro, 597
- Shopping centers regionais, 597
- Showroom de vendas por  
 catálogo, 583
- Showrooming*, 553
- Símbolos, posicionamento de  
 empresa de serviço via, 439
- Sinais, 181  
 periféricos, 194
- Sistema(s)  
 como elemento de sucesso o  
 negócio, 58  
 computadorizados de resposta  
 rápida, 406  
 de apoio à decisão de  
 marketing, 123-124  
 de canais de marketing, 542  
 de canal de marketing  
 integrado, 544  
*de centros e raios*, 729  
 de entrega de valor, 140  
 de informações de vendas, 73  
 de monitoramento, para  
 desempenho de serviço,  
 451-452  
 de produtos, 415  
 de reservas, 443  
 estágios da inovação, 479-480  
 horizontais de marketing, 565  
 logísticos integrados, 603-604  
 verticais de marketing  
 administrados, 565  
 verticais de marketing, 564-  
 -565  
 vertical de marketing  
 corporativo, 564  
 vertical de marketing,  
 contratual, 564
- Sistema de informação de  
 marketing (SIM), 72-73  
 análise do macroambiente, 77-  
 -91. *Veja também* Análise de  
 macroambiente  
 componentes de, 72-73  
 definição de, 73

- registros internos em, 73-74
- Sistema de gestão empresarial (ERP – *enterprise resource planning*), 547
- Sistema de inteligência de marketing, 77
- comunicação e ação de inteligência, 77
- informações na Internet, 77
- Sistema de Posicionamento Global (GPS), tecnologia de, 118
- Sistemas de identificação por radiofrequência (RFID – *radio frequency identification*), 592
- Sites de leilão virtual, Pure Play, 215
- Sites de reclamações de clientes, 77
- Sites Web
- com conteúdo específico de um país, 247
- marketing on-line via, 677-678
- para ideias de novos produtos, 482
- principais elementos, 680f
- redesign, marketing B2B e, 221
- Situação de compra
- nova tarefa, 207
- organizacional, 207-208
- Skunkworks*, 478
- Slacker*, 278
- Slogan, como elemento de marca de serviço, 440
- “Small Saturday Business”, 2
- Sobrevivência, como objetivo de determinação de preço, 514
- Sobreviventes, 285t
- Software de gestão de recursos de marketing (MRM – *marketing resource management*), 745
- Softwares inteligentes de compras (bots), 506
- Solicitação de proposta, 217
- SoLoMo (Social Local Mobile), 297, 548
- Solução básica, 289
- Sorteios, 662t
- Sortimento de produtos, 415
- como canais de distribuição, 590-591
- Veja também* Mix de produtos
- Sortimento, desenvolvimento, atacadistas e, 600
- Spend Shift* (Gerzema & D'Antonio), 335
- Spinners*, 149
- Stakeholders, 58
- Status de fidelidade, 286
- Status, definição de, 172
- Storytelling*, 318
- STP (segmentação, *targeting* e posicionamento), 269, 302.
- Veja também* Segmentação de mercado; Posicionamento; *Targeting*
- Subculturas, 85, 169
- Submarca, 351, 352
- Substance of Style, The* (Postrel), 409
- Sudeste asiático, 85
- Suécia, 256
- Supercenters, 586, 587
- Superloja, 583
- Supermercado, 583
- aplicativos de telefone móvel, 588
- Supersegmento, 293
- Suporte eletrônico, 407
- Suporte técnico on-line, 407
- Suprimentos e serviços empresariais, 403
- Suprimentos operacionais, 403
- Surveys com perguntas diretas, 218
- Sustentabilidade, 737-738
- Tabela de poder, 334
- Tailândia, 90, 245
- Tangibilidade de produto, 402
- Tarefas de administração de marketing, 29-30
- captação de oportunidades de marketing, 30
- comunicação do valor, 31
- conexão com os clientes, 30
- construção de marcas fortes, 30
- criação de valor, 30-31
- entrega de valor, 31
- estratégias e planos de marketing, 30
- prática responsável para o sucesso a longo prazo, 31
- Táticas de marketing, 30
- Taxa(s)
- de consumo de produto, 192
- de conversão, 149, 566
- de espaço na prateleira, 598
- de retenção, 149
- Técnicas
- mensuração ‘Eyes On’, 654
- de pesquisas qualitativas, 116
- projetivas, 116, 177
- Técnicos, força de vendas como, 708
- Tecnologia
- como nova realidade de marketing, 13-14
- da ‘prateleira inteligente’, 588
- da informação (TI), 603-604
- de rastreamento na web, 260
- de rastreamento ocular, 118
- entrega de serviços e, 450-451
- força de vendas e, 713
- no varejo, 588-590
- revolucionária, 474
- Tecnologia GPS, privacidade e, 570
- propaganda localizada e, 18
- Tecnologias revolucionárias, 474
- TEF. *Veja* Transferência Eletrônica de Fundos
- Telefones celulares
- Big Data* e, 74
- marketing, nos países em desenvolvimento, 244
- prevalência de, 15
- Veja também* Telefones móveis
- Telefones móveis
- mercado chinês para, 236
- na África do Sul, 240
- na Índia, 240
- Veja também* Telefones celulares
- Telemarketing, 584, 703, 704
- ativo, 703
- receptivo, 703
- Tempo
- de produção, 664
- de venda ao consumidor final (*sell-in*), 664
- uso por parte dos consumidores nos EUA, 168t
- Tendas de recepção, 666
- Tendência, 78
- exponencial, 100
- em práticas de marketing, 726-727
- Teoria da cauda longa, 295
- da transação, 227
- de Herzberg, 177-178
- de Maslow, hierarquia de necessidades, 178f
- dos prospectos, 197
- Teoria da decisão
- comportamental (BDT – Behavioral Decision Theory), 194-197
- amostra da decisão, 195t
- estruturação, 196-197
- heurísticas de decisão, 195-196
- Terceira idade, redefinição de geração silenciosa, 279-280
- Terceirização, 726
- Teste(s)
- alfa, 495
- beta, 495
- com consumidores, para novos produtos, 495
- de audiência aberta, 659t
- de cinema, 659t
- de mercado, 496
- de substituição de marca, 302, 302t
- em ambientes controlados, 659t
- Teste de mercado
- produtos de consumo, 495-497
- produtos empresariais, 497
- Texto, em propagandas impressas, 648
- Thematic Apperception Test (TAT), 114t
- TI. *Veja* Tecnologia da informação
- Timor-Leste, 72
- Tipo(s)
- de demanda, 6
- de perguntas de pesquisa, 114t. *Veja também* Perguntas de produto, 414
- Tomada de decisões, em marketing, 2
- Tomador de pedido, força de vendas como, 708
- Tomografia por emissão de pósitrons (PET), 88
- Tonga, 240
- Trabalho em equipe, qualidade de desempenho e, 404
- Trading down*, 513
- Trading over*, 513
- Trading up* (Silverstein e Fiske), 513
- Trainship*, 607
- Transferência Eletrônica de Fundos (TEF), 603
- Transições
- cruciais na vida, 172
- de vida, 171
- Transportador
- comum, 76
- contratado, 607
- particulares, 607
- Transporte, 506, 513-514
- atacadistas e, 600
- logística de mercado e, 607-608
- Treinamento
- ao clientes, 407
- de funcionário de empresas de serviços, 441, 449
- Tríade do valor para o cliente, 11
- Tunísia, 244
- Turismo médico, 513
- Turquia, 240, 249
- Unidade de manutenção de estoque, 415
- Unidades estratégicas de negócio (UEN), 44
- Uso
- em segmentação baseada em benefícios, 286-287
- maior, em expansão de demanda de mercado total, 369
- Usuários
- em centros de compra, 210
- em segmentação baseada em benefícios, 286-287
- Vacas leiteiras, 355
- Valor, 11
- comunicação, 31
- criação, 31
- entrega, 31
- percebido pelo cliente, 137-133

- tempo de vida do cliente 146-148  
*Veja também* Valor do cliente
- Valor para o cliente  
cadeia de valor e, 38  
competências central, 39  
custo para a empresa *versus*, 404  
planejamento estratégico e, 40-41  
processo de entrega de valor e, 37-38
- Valor percebido, 524  
alto valor para o cliente, 140  
aplicação de conceitos de valor, 137-138  
definição de, 137  
determinantes de, 137f  
processos de escolha e suas implicações, 139  
*Veja também* Valor
- Valor percebido pelo cliente, 136-141
- Valor vitalício de cliente, 147-155  
cálculo, 148  
comunidades de marca, 153-155  
construção de fidelidade, 151-152  
definição de, 149  
estimativa do, 147-155  
lucratividade do cliente, 146  
recuperação, 155  
retenção de cliente, 149-151
- Valor vitalício do cliente (CLV – *customer lifetime value*), 147
- Valores  
compartilhados, 58  
influência no comportamento de compra, 175  
centrais, 175  
compartilhados, como elemento de sucesso do negócio, 58
- Valores culturais  
centrais, 84  
culturais, 84
- Vantagem  
competitiva, 39, 309  
cumulativa, 689  
potencial, 309
- Vantagens de ser pioneira, 498
- Varejistas  
alto volume e baixo markup, 593  
atividades e experiências, 595-596  
crescimento de megavarejistas, 587  
de baixo markup e alto volume, 593  
de loja, 582-583, 583t  
declínio do mercado intermediário, 588  
definição de, 582  
do mercado intermediário, declínio dos, 587  
estratégia de diferenciação de produto, 591  
estrutura competitiva do mercado, 586  
maior do volume de vendas, 595  
mix de serviços, 594  
níveis de serviço, 584  
objetivos da promoção de vendas e, 662  
poder de canal de, 559
- Varejistas físicos  
de preços menores entre, 553  
on-line de, 553
- Varejistas, decisões de marketing, 590-597  
atividades e experiências na loja, 595-596  
atmosfera da loja, 594-595  
canais, 591-592  
comunicação, 596-597  
localização, 597  
mercado-alvo, 590-591  
preço, 593-594
- procurement*, 592-593  
serviços, 594  
sortimento de produtos, 591-592
- Varejistas, tipos de  
corporativo, 585  
franquia, 585-586  
lojas de varejo, 583-584  
organizações inovadoras de varejo, 582-583  
varejo sem loja, 584-585
- Varejo, 582-599  
corporativo, 585  
definição de, 582  
evolução recente, 586t  
*fast*, 587  
marcas próprias, 597-599  
nova concorrência em, 565  
*off-price* (de liquidação), 584  
sem loja, 584  
tecnologia em, 588-589  
transformação, 19  
*Veja também* Varejistas
- Variabilidade de serviços, 441-442
- Variações de cardápio, global do Mc Donald's, 252t
- Variante  
de marca, 351  
produto, 415
- Vários contatos de vendas, para mercados organizacionais, 206
- Veja também* *Big Data*
- Venda automática, 584
- Venda de bebida alcoólica, valores culturais e, 85
- Venda de sistemas, 224
- Venda direta, 584
- Venda multinível, 584
- Venda pessoal  
adaptações globais e, 256  
em mix de comunicações de marketing, 616, 631  
marketing de relacionamento e, 720-721
- método SPIN, 718  
principais etapas em, 719-720, 718f
- Vendas cooperadas, 423
- Vendas de varejo on-line, crescimento de, 547  
*Veja também* Comércio eletrônico
- Vendas  
durante o ciclo de vida de um produto, 492f  
e lucros, análise de linha de produtos, 416  
multinível em profundidade, 212  
setoriais, estimativa, 98  
totais, estimativa, para novos produtos, 492-493  
totais, orçamento de promoção, 664
- Vendedor de soluções, força de vendas como, 708
- Versão regional de seu produto, 255
- Versões de varejo para produtos, 255
- Viabilidade econômica, 27
- Viés hedônico, 181
- Vietnã, 240
- Vínculo com a marca, 344
- Visão, em análise BAV, 335
- Visita de acompanhamento de vendas, 720
- Visualização, 116
- Voz do cliente, mensurações, 449
- Wealth of Nations, The* (Smith), 137
- Webinar, marketing B2B e, 222
- 'Word of mouse', 687
- Young Digerati, 272t
- Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET), 117
- Zona de tolerância, 408



# ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

## KOTLER | KELLER 15e

*Administração de marketing* é a principal obra do autor mais renomado da área de marketing, Philip Kotler, em coautoria com um dos maiores especialistas em planejamento e estratégia de marketing e branding, Kevin L. Keller.

Conhecido como a “bíblia do marketing”, este livro equilibra perspectivas clássicas e contemporâneas da área por meio de uma linguagem clara e objetiva. Seu sucesso está em abordar o marketing de modo analítico, gerencial e holístico, ilustrando aplicações estratégicas em todos seus espectros por meio de inúmeros estudos de casos reais.

Um dos grandes diferenciais desta 15ª edição é um capítulo dedicado ao gerenciamento das comunicações digitais (on-line, redes sociais e mobile). Além disso, todo o conteúdo ao longo do livro leva em consideração quatro dimensões principais do marketing holístico: marketing interno, marketing integrado, marketing de relacionamento e marketing de desempenho.

Por essas razões, este é um guia essencial para profissionais de todas as áreas, bem como para professores e estudantes de cursos de gestão, administração e marketing, tanto de graduação como de pós-graduação.



br.pearson.com

ISBN 978-85-430-2495-0



9 788543 024950