

FLÁVIO RÉGIO BRAMBILLA
ORGANIZADOR

CASOS DE ENSINO EM GESTÃO DE MARKETING



CASOS DE ENSINO EM GESTÃO DE MARKETING





Reitora

Carmen Lúcia de Lima Helfer

Vice-Reitor

Eltor Breunig

Pró-Reitor de Graduação

Elenor José Schneider

Pró-Reitora de Pesquisa

e Pós-Graduação

Andréia Rosane de Moura Valim

Pró-Reitor de Administração

Dorivaldo Brites de Oliveira

Pró-Reitor de Planejamento

e Desenvolvimento Institucional

Marcelino Hoppe

Pró-Reitor de Extensão

e Relações Comunitárias

Angelo Hoff

EDITORA DA UNISC

Editora

Helga Haas

COMISSÃO EDITORIAL

Helga Haas - Presidente

Andréia Rosane de Moura Valim

Felipe Gustsack

Hugo Thamir Rodrigues

Marcus Vinicius Castro Witczak

Olgário Paulo Vogt

Rafael Eisinger Guimarães

Vanderlei Becker Ribeiro



Avenida Independência, 2293

Fones: (51) 3717-7461 e 3717-7462

96815-900 - Santa Cruz do Sul - RS

E-mail: editora@unisc.br - www.unisc.br/edunisc

Flávio Régio Brambilla
(Organizador)

CASOS DE ENSINO EM GESTÃO DE MARKETING



Santa Cruz do Sul
EDUNISC
2016

© *Copyright*: do autor
1ª edição 2016

Direitos reservados desta edição:
Universidade de Santa Cruz do Sul

Editoração: Clarice Agnes, Caroline Fagundes Pieczarka
Arte da capa: Denis Ricardo Puhl (Assessoria de Comunicação e Marketing da UNISC)
Júlia Ipê da Silva (PPGA/UNISC)

C341 Casos de ensino em gestão de marketing [recurso eletrônico] / organizador, Flávio Régio Brambilla. 1. ed. – Santa Cruz do Sul : EDUNISC, 2016.

Dados eletrônicos

Texto eletrônico

Modo de acesso: World Wide Web: <www.unisc.br/edunisc>

ISBN: 978-85-7578-445-7

1. Marketing – Estudo de casos. 2. Planejamento estratégico.
3. Educação - Marketing. I. Brambilla, Flávio Régio.

CDD: 658.8

Bibliotecária : Edi Focking - CRB 10/1197



SUMÁRIO

PREFÁCIO	8
APRESENTAÇÃO	9

CASO I - IMPLANTAÇÃO DO CRM EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Fabio Kazuyoshi Nishimura, Cláudio Mansoni,
Julian Israel Lima, Flávio Régio Brambilla

1 DESENVOLVIMENTO DO CASO	11
1.1 Questões para discussão	15
2. NOTAS DE ENSINO	15
2.1 Sinopse	15
2.2 Solução das questões	16
2.3 Metodologia do caso	22
2.4 Dinâmica do caso em aula	22
REFERÊNCIAS	23

CASO II - CERVEJARIA HÉLICE

Daniela Roehrs Laner, Raquel Rejane Theobald,
Rosane Maria Weiss

1 DESENVOLVIMENTO DO CASO	26
1.1 Questões para discussão	32
2. NOTAS DE ENSINO	32
2.1 Sinopse	32
2.2 Solução das questões	33
2.3 Metodologia do caso	35
2.4 Dinâmica do caso em aula	35
REFERÊNCIAS	36



CASO III - OS DESAFIOS DO MARKETING NO MERCADO RESTRITO DA PROPAGANDA DE CIGARROS

Gualter Baptista Junior, Fernando José Stanck, Marco Antônio Machado,
Flávio Régio Brambilla

1 DESENVOLVIMENTO DO CASO	38
1.1 Questões para discussão	42
2. NOTAS DE ENSINO	43
2.1 Sinopse	43
2.2 Solução das questões	44
2.3 Metodologia do caso	47
2.4 Dinâmica do caso em aula	47
REFERÊNCIAS	48

CASO IV - UMA SOLUÇÃO ESPETACULAR!

Edson Alexandre Schneider, Julia Francine Lange,
Suelen Seixas Azambuja Jobim

1 DESENVOLVIMENTO DO CASO	51
1.1 Questões para discussão	53
2. NOTAS DE ENSINO	54
2.1 Sinopse	54
2.2 Solução das questões	55
2.3 Metodologia do caso	56
2.4 Dinâmica do caso em aula	57
REFERÊNCIAS	57

CASO V - CASO DE ENSINO: MILANO

Leandro Moreira Finn, Leonardo Gallardo Pattussi

1 DESENVOLVIMENTO DO CASO	59
1.1 Questões para discussão	62
2. NOTAS DE ENSINO	62
2.1 Sinopse	62
2.2 Solução das questões	63
2.3 Metodologia do caso	65



2.4 Dinâmica do caso em aula	66
REFERÊNCIAS	66

CASO VI - GESTÃO DE MARKETING – LOJAS DO SUL

André Luiz Bagatini, Eliziane Studzinski, João Luiz Silva

1 DESENVOLVIMENTO DO CASO	69
1.1 Questões para discussão	70
2. NOTAS DE ENSINO	70
2.1 Sinopse	70
2.2 Solução das questões	71
2.3 Metodologia do caso	76
2.4 Dinâmica do caso em aula	76
REFERÊNCIAS	77



PREFÁCIO

É com muito prazer que escrevo o prefácio do livro CASOS DE ENSINO EM GESTÃO DE MARKETING, estudo desenvolvido pelos discentes do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul, sob a coordenação e organização do professor Flávio Régio Brambilla.

O livro foi organizado com os Casos de Ensino elaborados pelos alunos do curso de Mestrado em Administração no decorrer da disciplina de Gestão de Marketing, ministrada no segundo trimestre de 2016. O conteúdo teórico, abordado durante a disciplina, possibilitou aos discentes aplicá-lo em Casos de Ensino.

O resultado foi muito positivo e representa uma atividade inovadora de formação, uma forma de avanço no processo de aprendizagem e troca de conhecimento. Essas atividades inovadoras, realizadas em parceria entre docentes e discentes, permitem que o aprendizado possa ser construído a partir de um processo acadêmico, onde a teoria e a prática caminham no mesmo sentido. E é esse um dos principais objetivos de um Programa de Pós-Graduação, permitir e incentivar que experiências inovadoras sejam realizadas ao longo da formação acadêmica, onde docentes e discentes possam realizar atividades que resultem em mais conhecimento e em novas formas de aprendizado.

A publicação é composta por seis Casos de Ensino, alguns desenvolvidos a partir de situações hipotéticas e outros a partir de casos reais. O conteúdo apresentado é focado na área de marketing, apresentando diferentes situações na área gerencial. Todos os estudos, além de apresentarem um referencial teórico aprofundado, também são estruturados de forma que possam ser utilizados como um instrumento de aprendizagem acadêmica.

Por fim, destacar que publicações dessa natureza propiciam avanços na trajetória acadêmica no âmbito dos Programas de Pós-Graduação em Administração e servem de exemplo para novas publicações.

Dra. Rejane Maria Alievi
Coordenadora do Programa de
Pós-Graduação em Administração – PPGA/UNISC
Universidade de Santa Cruz do Sul



APRESENTAÇÃO

O livro *Casos de Ensino em Gestão de Marketing* surgiu de uma iniciativa do Programa de Pós-Graduação em Administração, Mestrado em Administração, da Universidade de Santa Cruz do Sul/RS (PPGA UNISC), na disciplina de Gestão de Marketing, ministrada no curso desde 2013, em que os estudantes foram incentivados a criar casos de ensino segundo as concepções mais amplas da área em questão.

Com a turma de 2016 o processo dessa iniciativa se consolidou, resultando no registro dos casos idealizados e apresentados no presente livro. Espera-se que seja a primeira obra de uma série visando apresentar sugestões de ensino voltadas para a disseminação da área do marketing.

O principal propósito do livro é servir de subsídio para docentes da área de marketing uma vez que os casos relatados, hipotéticos ou baseados na realidade, visam promover a discussão em sala de aula de modo que os estudantes, unindo teoria e prática, procurem resolver as situações problemáticas levantadas pelos referidos casos. Todos os casos apresentam um contexto de marketing no qual as questões sobre cada caso são apresentadas de tal forma que os estudantes possam tomar decisões fundamentadas para a resolução dos problemas gerenciais e operacionais da área.

O livro propõe uma intencionalidade didática na sua organização, prevendo duas partes. Na primeira, destinada para os estudantes, situa o caso de ensino propriamente dito, apresentando questões ainda sem repostas para que sejam respondidas a partir de conceitos e proposições sobre marketing estudados em sala de aula. A segunda parte propõe uma sequência didática que inicia pela síntese do caso em estudo, em seguida apresenta algumas respostas alternativas para as questões de modo que os estudantes sejam estimulados a dar respostas de várias e diversas formas, promovendo a desejada interação na sala de aula, e finaliza com orientações de aplicabilidade que o caso oportuniza propondo sugestões de planejamento para o professor utilizar em sala de aula.

Deseja-se que o livro proporcione a tão desejada aprendizagem crítica, construtiva e cocriativa, contribuindo para a formação de um profissional qualificado na área de marketing. Um profissional que aprenda, sobretudo, a aprender.

Flávio Régio Brambilla
setembro de 2016



**CASO I - IMPLANTAÇÃO DO *CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT* (CRM) EM UMA INSTITUIÇÃO
DE ENSINO SUPERIOR**

Fabio Kazuyoshi Nishimura, Cláudio Mansoni,
Julian Israel Lima, Flávio Régio Brambilla



1 DESENVOLVIMENTO DO CASO 1: IMPLANTAÇÃO DO *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* (CRM) EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

A organização e a necessidade de informação

O caso trata de uma universidade privada, situada na Região Norte do Brasil, que decidiu redirecionar seu foco para o relacionamento mantido com seus clientes: alunos de graduação, pós-graduação e extensão. Com mais de 50 anos de atuação no ensino superior, a instituição, com 15 mil alunos nas modalidades de ensino presencial e EAD, percebeu que manter seus esforços unicamente focados na captação de novos estudantes não seria suficiente para manter seu crescimento e sua competitividade.

Lançando um olhar para seus próprios processos, constatou que havia condições de obter mais eficiência, organização e resolutividade nas interações com os estudantes, tanto nas áreas administrativas como nas questões relacionadas às rotinas acadêmicas e curriculares.

Os estudantes, quando buscaram soluções junto às áreas administrativas, seja de forma presencial, seja por telefone ou e-mail, observavam que não havia uma memória Institucional em relação aos seus contatos anteriores. Essas dificuldades também eram sentidas pelos operadores, que não dispunham de elementos que possibilitassem o registro e a consulta das interações já solicitadas anteriormente.

Na realização dos atendimentos, os atendentes de todas as áreas não contavam com uma ferramenta que possibilitasse o registro das solicitações e encaminhamentos dados nos atendimentos. Ao buscar a continuidade das interações, os estudantes necessitavam relatar novamente todos os passos dados até então, o que acabava por gerar uma imagem de desorganização e desconhecimento por parte da instituição em relação aos seus clientes.

Na consecução dos atendimentos, muitas informações eram perdidas e muitos eram os casos de incompatibilidade daquilo que o aluno relatava em seus contatos com o que era apurado nos registros dos sistemas de gestão da vida acadêmica dos estudantes.

Os operadores sentiam a necessidade de dispor de um mecanismo que possibilitasse a consulta de informações relacionadas a todos os atendimentos anteriormente realizados, o que possibilitaria um maior conhecimento do perfil de cada estudante no momento dos atendimentos, fossem eles presenciais ou não.

Havia a necessidade latente de algo que permitisse que o aluno em atendimento tivesse a impressão de que o funcionário que o atendia já conhecia a fundo sua situação, dando-lhe respostas sobre o status do andamento de suas solicitações,



demonstrando conhecimento sobre as possíveis soluções relacionadas às suas demandas.

A gestão, por sua vez, também sentia a necessidade de informações que permitissem avaliar de forma efetiva as áreas de atendimento, as formas e os instrumentos de comunicação com o cliente, as ações de marketing e a qualidade dos serviços prestados.

Além disso, havia a demanda por um *software* de prospecção de alunos, de análise das informações mais procuradas para a oferta de novos serviços, de ajuste nos já existentes e na manutenção da imagem institucional. A partir dessa demanda por informações e instrumentos de gestão do relacionamento, a Instituição de Ensino Superior (IES) partiu para o projeto de implantação de um sistema de *Customer Relationship Management* (CRM).

A implantação do CRM

O primeiro passo para a implantação do projeto de CRM na instituição em análise foi a definição dos ganhos e objetivos principais, quais sejam: padronização das informações e dos processos; prospecção de novos clientes; retenção dos clientes já existentes e recondução dos mesmos a novos cursos ou serviços no decorrer de sua vida acadêmica; conhecimento do cliente, e adequação dos serviços à perspectiva do cliente.

Para transformar em realidade os objetivos organizacionais, uma equipe de profissionais vinculados às áreas de maior contato com os estudantes dentro da instituição foi incumbida de mapear e redesenhar os processos de atendimento, tendo em vista o atingimento dos objetivos descritos.

A mesma equipe passou a avaliar os possíveis fornecedores para a aquisição de um *software* de CRM que estivesse adequado às necessidades descritas. Optou-se, pela aquisição de uma aplicação pronta e não pela produção interna ou externa sob encomenda. Essa decisão levou em consideração um parecer técnico da área de tecnologia da informação da instituição e de ações de *benchmarking* feitas em universidades parceiras de estrutura semelhante.

A seleção dos fornecedores levou em conta os seguintes critérios: a proximidade geográfica; o parecer técnico da área interna de tecnologia da informação; a flexibilidade da ferramenta oferecida em termos de possibilidades de customização; a familiaridade dos usuários com a linguagem e estrutura oferecida pelo produto, e a credibilidade do produtor da aplicação.

Dentro desses critérios, foi selecionado um fornecedor representante de uma marca global de soluções de TI. A instituição já mantinha outros *softwares* para uso administrativo produzidos por essa empresa, mas que não demandavam



customização e intermediação de representantes.

Um dos grandes ganhos oferecidos pelo representante seria a similaridade visual da ferramenta às outras já utilizadas pela Instituição, o que facilitaria a assimilação e aceitação pelos usuários. Após negociações, foi firmado um contrato de fornecimento do *software* de CRM, manutenção mensal e customização, conforme demanda. O programa seria integrado com o sistema de gestão acadêmica da IES e poderia ser moldada às suas necessidades, fornecendo informações, relatórios, acompanhamento e avaliação de cada atendimento de forma detalhada.

Para a implantação do projeto e para garantir que a mudança planejada permeasse a cultura institucional, indo além da aquisição de um *software*, foi traçado um planejamento. Um projeto piloto foi pensado, envolvendo uma das áreas de atendimento, voltado a um público menor, a pós-graduação. Verificado o sucesso e os ganhos na relação com os clientes nesse âmbito, os resultados seriam apresentados às demais áreas e, então, seria iniciada a segunda fase, a da implantação no restante da organização.

Os primeiros passos foram a realização de capacitações e ações de sensibilização, envolvendo integrantes da alta gestão da organização. Nesses momentos, foram explicitados os objetivos institucionais, os ganhos e melhorias que se pretendia alcançar, bem como ressaltou-se a importância da implantação das mudanças. Além disso, o direcionamento do redesenho dos processos levou em consideração aspectos que possibilitassem a adaptação dos mesmos à nova filosofia institucional.

Nos primeiros contatos, houve um grupo de funcionários bastante entusiasmado e engajado, assim como houve outro grupo de indivíduos que se mostrou resistente. Muitos visualizaram os ganhos e compraram a ideia, mas vários entenderam como algo que daria mais trabalho e possivelmente não traria resultados.

Nos primeiros meses do projeto piloto, vários ganhos começaram a surgir. O principal deles era a possibilidade de visualizar todas as interações dos alunos e fornecer-lhes respostas precisas sobre suas demandas e de acordo com os encaminhamentos anteriores. Um banco de soluções para as demandas mais procuradas foi criado e os atendentes passaram a consultar essas soluções em caso de dúvida.

Por outro lado, alguns problemas começaram a surgir já nas primeiras semanas. Nem todas as funcionalidades ofertadas estavam disponíveis e o fornecedor, quando questionado, retornava que estaria trabalhando para habilitar tais funções. Os relatórios não eram funcionais e não permitiam todas as visões demandadas no momento da contratação. Ao mesmo tempo, os problemas de funcionamento, que são normais nos primeiros momentos de qualquer ferramenta de TI, demoravam muito para serem solucionados.

Na primeira avaliação com o grupo de usuários, obteve-se o retorno de que a



plataforma não era suficientemente intuitiva e que a linguagem não era semelhante e não obedecia aos mesmos padrões dos outros programas da mesma marca de *softwares*. Os atendentes estavam tendo dificuldade para entender o funcionamento do sistema, para registrar e buscar as informações. A integração com as demais formas de comunicação com os alunos, como o e-mail e o telefone, não era facilitada e o CRM passou a ser uma etapa a mais no processo de atendimento.

A partir dessa constatação o fornecedor foi acionado para promover as adequações necessárias ao *software*, pois os usuários mais resistentes reclamavam muito e, os mais entusiasmados, estavam começando a perder o interesse e a confiança na solução. A credibilidade do projeto estava ameaçada.

As adequações entregues, após dois meses da solicitação, apresentavam as informações demandadas pelos usuários, mas os mesmos ainda assim visualizavam as etapas e os procedimentos como algo que atrasava seu trabalho e não trazia os resultados prometidos.

Os atendentes começaram a se queixar de não saber a melhor forma de registrar as informações e tinham dificuldade de interpretar os registros de determinados colegas. Reclamavam do tempo dispendido com o registro, o que acabava por aumentar os tempos de espera e de atendimento aos alunos, sem um retorno percebido em termos de qualidade no atendimento.

Com o passar dos meses, os mais resistentes simplesmente passaram a não registrar os atendimentos na ferramenta, alegando que a mesma não funcionava como precisavam e que enfrentavam dificuldades para encontrar as telas de registro e busca de informações.

O fornecedor foi novamente acionado e forneceu manuais de todas as etapas dos processos, informou as ações e etapas para cada situação através de e-mails complementares. Os usuários demandantes ainda assim sentiam-se desconfortáveis com o uso do programa. Trabalhavam há muitos anos com outra sistemática e estavam com muita dificuldade de assimilação.

No decorrer desse tempo, foram realizadas reuniões de sensibilização com os usuários, para tentar evitar a perda da credibilidade do projeto. Mais tentativas de adequação do sistema foram realizadas, mas o fornecedor mostrava sua incapacidade de resposta a esse grau de customização.

Passados alguns meses, a gestão superior da Instituição começou a perceber que não haveria mais como manter o projeto, pois o mesmo havia perdido o crédito em função da não adaptação e resistência dos usuários à nova sistemática. Muitos problemas de atendimento passaram a ocorrer por causa disso. Os usuários que ainda acreditavam na ferramenta não encontravam registros, pois os desacreditados não a estavam mais utilizando. Alunos passaram a ter problemas de informações desconstruídas ou incompletas.



Com isso, decidiu-se por suspender as ações e trabalhar no amadurecimento da equipe com relação aos ganhos da implantação do CRM, assim como optou-se por romper o contrato com o fornecedor e passar a estudar outras possibilidades e soluções de TI. A universidade decidiu recuar para evitar prejuízos maiores à sua imagem e para deixar de pagar os valores mensais à empresa fornecedora, reservando esses recursos para ações futuras com projetos mais efetivos.

1.1 Questões para discussão

- 1) A quais elementos, descritos na teoria, estão relacionados os problemas que levaram ao insucesso do caso em análise? Indique possíveis soluções para cada um desses aspectos.
- 2) Que tipo de ações poderiam ter sido tomadas pela organização em estudo para garantir que as pessoas envolvidas no projeto estivessem mais engajadas? Relacione as ações propostas com aspectos previstos na teoria.
- 3) Que ações poderiam ter sido tomadas pela empresa fornecedora do *software* para contribuir com o sucesso do projeto e a manutenção do contrato? Relacione essas ações com o que prevê a teoria.

2 NOTAS DE ENSINO

2.1 Sinopse

O caso em estudo refere-se a uma universidade brasileira com cerca de 15 mil estudantes que, tendo como objetivo a constante preocupação em manter a qualidade do atendimento aos seus alunos, buscou a implantação de uma nova sistemática de relacionamento com seu público, através do *Customer Relationship Management* (CRM).

A referida instituição analisou que com a implementação do CRM seria possível obter:

- a) mais eficiência;
- b) organização;
- c) resolutividade nas interações com os estudantes.

A Implementação do CRM possibilitaria equalizar um dos problemas que a universidade vinha enfrentando nos relacionamentos com seus alunos, que era a memória dos atendimentos já realizados aos alunos de forma compartilhada com todas as áreas de interação com os mesmos.



Diante dessas inquietações, a universidade decidiu a implementação do CRM através dos seguintes passos:

- a) mapeou e redesenhou seus processos de atendimento aos alunos;
- b) selecionou uma empresa fornecedora de *software* para atender o CRM;
- c) iniciou a implementação de um piloto para testes de aderência.

A iniciativa do CRM teve um fim frustrado na Universidade, por conta de algumas dificuldades encontradas no processo, tais como:

- a) nem todas as funcionalidades do *software* funcionavam;
- b) o *software* não era amigável;
- c) havia uma dificuldade de padronização nas informações alimentadas no sistema;
- d) os funcionários mais resistentes à implementação passaram a deixar de usar a ferramenta.

2.2 Solução das questões

1) A quais elementos descritos na teoria estão relacionados os problemas que levaram ao insucesso do caso em análise? Indique possíveis soluções para cada um desses aspectos.

Estudos apontam que o *Customer Relationship Management* (CRM) não pode ser visto simplesmente como um *software*, mas sim como uma filosofia empresarial de marketing voltada à identificação das necessidades dos clientes, buscando o seu pleno atendimento. Nesse sentido, Gummesson (2005) tem uma definição mais sucinta: qualifica CRM como o somatório dos valores e estratégias do marketing de relacionamento de uma organização que enfatizem o relacionamento com o cliente e resultem em aplicações práticas.

O CRM não deve ser apresentado como uma tecnologia e, sim, como um suporte às estratégias estudadas e pré-definidas, grande parte das empresas adota as ferramentas de suporte como uma panaceia, sem definir claramente as estratégias e as formas de medir o desempenho das ações definidas para estas iniciativas, ou seja, não seguem um método que auxilie a implantação (GRABNER-KRAEUTER, 2002).

A partir desse conceito, Brambilla, Sampaio e Perin (2008) realizaram um estudo verificando as dimensões tecnológica e organizacional que envolvem o CRM. Para a dimensão tecnológica que envolve o CRM, foram estudadas as seguintes variáveis: tecnologia da informação; banco de dados; dados dos clientes; *data warehouse*; *data base marketing*; *data mining*; e *call center*; *sales force automation*. Já para a dimensão organizacional: planejamento e monitoramento do projeto de CRM; recursos



humanos; mudança na filosofia empresarial e poder. Neste estudo, os resultados das variáveis congruentes foram comparadas com as teorias existentes, a situação da empresa desenvolvedora do *software* e da empresa cliente.

Através desses conceitos, parte-se para a implantação do CRM. Este procedimento deve ser integrado nos mais diversos níveis da empresa, abrangendo todos os públicos com os quais ela se relaciona. A integração desse processo deve envolver colaboradores, fornecedores, clientes e demais públicos com os quais a firma realize transações. Swift (2001) considera que é imprescindível elaborar estratégias para implementar na empresa o inovador processo de CRM.

A implantação de estratégias para CRM, conforme Swift (2001), é um processo iterativo. Assim como ele, alguns autores não usam do termo “projeto” para a implantação de CRM, pois consideram que esta atividade não possui um início, meio e fim, mas sim representa “um meio de vida” constantemente revisto, ou seja, deve ser composto por um conjunto de iniciativas em sequência.

Com base nisso, Damacena e Pedron (2004) descreveram os fatores mais relevantes ou críticos para que a implantação do CRM seja bem-sucedida. Nesse sentido, a seguir são apresentados esses fatores, bem como a sua descrição.

Quadro 1: Fatores de sucesso da implantação do CRM

(continua)

Dimensão	Fator	Descrição
Organizacional	Definição da Estratégia de Relacionamento	Esse fator identifica como o cliente será tratado, quais os eventos de relacionamento que gerarão resposta, e em que tempo, e como o plano de comunicação deverá ser desenvolvido para construir o relacionamento e fazer a entrega de valor proposta pela estratégia competitiva da empresa.
Organizacional	Diferenciação de Clientes	Esse fator deve atribuir importâncias diferentes a clientes que significam valores diferenciados à organização.
Organizacional	Apoio da Alta Administração	Fator decisivo para o sucesso de projetos de implantação de CRM. O compromisso da alta administração esclarece a todos os colaboradores que a adoção da estratégia de relacionamento é prioritária na empresa. São os executivos que fazem a interface entre os objetivos centralizados nos clientes, comunicando e acompanhando os processos junto aos funcionários e zelando pelo resultado.



(continuação)

Dimensão	Fator	Descrição
Organizacional	Integração dos Setores da Empresa	Revela um dos maiores desafios da empresa voltada para o CRM, a integração das pessoas que compõe a empresa, isso porque é necessário que a empresa promova a união das pessoas para trabalharem as informações, dando-lhes um sentido comum e compartilhando-as entre as áreas da empresa.
Organizacional	Reavaliação da Cultura e da Estrutura Organizacional	A implantação de CRM implica em mudanças profundas, porque o conceito assume papel relevante na cultura, nos objetivos, na estrutura organizacional, nos processos e nas políticas de recursos humanos.
Organizacional e TI	Treinamento dos Recursos Humanos	O fator minimiza a resistência na vivência de uma nova estratégia organizacional e na utilização de novas ferramentas tecnológicas.
Organizacional	Perfil dos Recursos Humanos	Cada colaborador deve ter a exata consciência da importância do papel que ele cumpre na organização. Isso deve promover a melhoria de atitude por parte dos funcionários, pois aumenta o comprometimento e o desejo de desempenhar bem cada atividade.
Organizacional e TI	Redesenho dos Processos da Empresa	Fator fundamental para que não se informatizem os velhos procedimentos da empresa. O sucesso do CRM pressupõe, muitas vezes, uma mudança de filosofia de administração da empresa.
Organizacional	Monitoramento do Projeto	O monitoramento da implantação do CRM deve ser realizado periodicamente, de acordo com os benefícios estratégicos e econômicos previstos no início do projeto, possibilitando a tomada de ações corretivas durante todo o seu desenvolvimento.
Organizacional e TI	Definição do Ferramental Tecnológico - Software e Hardware	A Escolha do <i>software</i> e do <i>hardware</i> que irão compor a parte tecnológica do CRM é considerado um fator de sucesso pois deve ser flexível e estar ligado ao modelo de relacionamento que a empresa deseja ter com o cliente.
TI	Banco de Dados	Inclui o processo de planejamento e elaboração do banco de dados, que deve ocorrer com a participação de uma equipe multidisciplinar (marketing e TI). A veracidade dos dados do cliente pode trazer informações ricas para uma organização, como a mensuração do valor do cliente. Isso exige a retroalimentação do banco de dados a cada nova interação com o cliente.



(conclusão)

Dimensão	Fator	Descrição
Organizacional e TI	Alinhamento Estratégico entre a TI e a Organização	Não pode haver desvinculação entre a estratégia de CRM e os objetivos estratégicos organizacionais.
Organizacional	Investimento Contínuo em TI	O investimento em TI pode se dar em diferentes ondas, a aquisição adequada de tecnologia pode trazer vantagem competitiva à organização.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, Martins, Kniess e Rocha (2015) observaram que a alta administração, quando comprometida com a gestão do Marketing de Relacionamento, é o agente principal na consecução dos resultados. Ou seja, o nível estratégico organizacional deve se envolver com o gerenciamento do relacionamento com seus clientes para que tal atitude seja seguida pelos demais níveis da organização. Neste mesmo estudo foi constatado que o nível gerencial é outro item de grande importância, já que este está no interim entre o nível estratégico. Quanto ao nível operacional, mesmo que comprometido com a Administração do Relacionamento com o Cliente, somente serão obtidos resultados positivos se for apoiado pelos níveis superiores.

2) Que tipo de ações poderiam ter sido tomadas pela organização em estudo para garantir que as pessoas envolvidas no projeto estivessem mais engajadas? Relacione as ações propostas com aspectos previstos na teoria.

Os recursos humanos representam uma variável fundamental para o sucesso do CRM, o que demanda adaptações para uma sólida aplicação das práticas e filosofias que esse processo prevê. Para que tudo se realize conforme planejado pela gestão da empresa, é importante que os colaboradores tenham consciência da importância de seu papel dentro da organização (BRAMBILLA; SAMPAIO; PERIN, 2008).

Assim, deve haver um incentivo à sua participação no processo de implantação e manutenção das filosofias do CRM para que se obtenha sucesso. Com isso, na medida em que os problemas e dificuldades se apresentam, as pessoas sentem-se mais dispostas a contribuir e melhorar o processo (BRAMBILLA; SAMPAIO; PERIN, 2008).

Existem diversos fatores que contribuem para o sucesso na implantação do CRM. A integração entre os setores da empresa figura entre um desses fatores. Segundo essa premissa, as pessoas devem ser estimuladas a estarem unidas para trabalharem as informações de modo que elas tenham um sentido comum, as compartilhando entre as áreas (DAMACENA, PEDRON, 2004).

Em se tratando da dimensão Recursos Humanos, o CRM também tem como



importante fator de sucesso a reavaliação da cultura e da estrutura organizacional, de modo que ambas estejam adaptadas à nova visão pretendida pela empresa, que deve levar em consideração a manutenção de relacionamentos com seus clientes. Conforme Damacena e Pedron (2004), essa mudança de perfil organizacional demanda profundas mudanças na cultura, nos objetivos, na estrutura e nos processos, assim como na política de recursos humanos.

Para amenizar a resistência diante da nova estratégia organizacional e da necessidade de adaptação para o uso de novas ferramentas tecnológicas resultantes da implantação do CRM, o treinamento das pessoas também se apresenta, conforme Damacena e Pedron (2004), como sendo um fator de sucesso na implantação dessa nova filosofia que é o CRM. Para os autores, essas ações de capacitação devem incentivar o desenvolvimento de relacionamentos com os clientes de maior valor, estando embasadas em uma nova lógica, de acordo com os novos objetivos da organização.

Os autores também destacam o perfil dos recursos humanos como fator de sucesso do CRM. A consciência das pessoas em relação ao papel que cumprem dentro da empresa e da relação existente entre suas atitudes e os resultados globais a serem obtidos faz toda a diferença no desempenho individual e coletivo no processo de implantação. Diante disso, o comprometimento e a vontade de realizar suas atividades da melhor forma possível devem ser amplamente estimulados pela alta gestão e esses aspectos devem, na medida do possível, permear todas as áreas. A alocação de pessoas com os perfis adequados para cada função é algo que também é necessário. Os autores destacam a importância de se reavaliar o perfil individual diante da nova filosofia da empresa e, caso necessário, fazer adequações.

Para Leite (2004), o CRM tem como premissa básica a existência de relacionamentos com os clientes para que eles possam ser geridos. Como são as pessoas que mantêm os relacionamentos, mesmo que como representantes da empresa, elas devem ser consideradas elementos-chave na consecução das ações de CRM e no sucesso da nova filosofia que se pretende implantar.

A autora destaca que a tecnologia facilita o trabalho, mas sem pessoas devidamente conscientes de seu papel e motivadas a cumpri-lo, ela pode não ser funcional. O aprimoramento e desenvolvimento das pessoas para a ocupação de seus cargos e exercício de suas funções, dentro das novas premissas assumidas pela empresa, são fundamentais, conforme a autora, para o sucesso dessas estratégias. Em outras palavras, deve-se levar em consideração que a mudança pretendida pela alta gestão é motivada pelas pessoas.

Por fim, destaca-se a importância da definição de uma liderança para o projeto de implantação do CRM, um gerente do projeto, que é responsável por conduzir a mudança dentro da empresa e pela obtenção dos resultados. Essa pessoa precisa compor uma equipe multidisciplinar, envolvendo as áreas mais importantes



para o funcionamento da nova política, pessoas-chave dentro da organização, preferencialmente acompanhadas do patrocinador do projeto (LEITE, 2004).

Diante do que propõem as teorias abordadas, a instituição em estudo poderia ter promovido ações mais efetivas de mobilização e preparação das pessoas para a aplicação da nova política e do novo sistema adotado. A capacitação dos agentes envolvidos no processo é destacado na teoria como algo muito importante, portanto, poderia ter sido estabelecido um programa sistemático de capacitações envolvendo aspectos técnicos, relacionados à utilização da ferramenta propriamente dita, e elementos comportamentais, ligados à postura e à consciência de cada indivíduo em relação às suas responsabilidades e ao papel a ser cumprido para o sucesso do projeto.

As capacitações técnicas, inclusive, poderiam ter sido realizadas em parceria com os fornecedores do *software*, em momentos diversos, não somente antes do início das atividades do novo sistema. Um acompanhamento acerca da assimilação desses conteúdos e das facilidades/dificuldades no decorrer do processo também seria importante para garantir o entendimento adequado do funcionamento do *software*. Para isso, reuniões de escuta e discussão periódica dos problemas e dificuldades poderiam ter sido estabelecidas e serviriam para aumentar e manter o engajamento dos indivíduos, na medida em que os mesmos estariam participando como elementos ativos na definição dos rumos do projeto.

Outro aspecto importante mencionado na teoria que não foi abordado pela gestão no caso em estudo vem a ser a reavaliação dos perfis das pessoas envolvidas nas atividades. Essa avaliação possibilitaria o mapeamento das competências e a identificação de necessidades de complementações, realocações, construção de novos conhecimentos e superação de eventuais dificuldades e, também, dos ganhos e objetivos pretendidos com a implementação do CRM.

Ações ativas e sistemáticas de avaliação, ajuste, acompanhamento, capacitação, *feedback* e promoção do engajamento aos envolvidos na execução das atividades poderiam ter representado um desempenho melhor e, possivelmente, o sucesso do projeto, mesmo que eventualmente a ferramenta apresentasse problemas. Conforme destaca a literatura, são as pessoas que realizam as atividades e são elas que mantêm os relacionamentos em nome da empresa, portanto não se pode deixar de lado esse importante elemento quando se pretende implantar uma mudança tão grande na filosofia organizacional.

3) Que ações poderiam ter sido tomadas pela empresa fornecedora do *software* para contribuir com o sucesso do projeto e a manutenção do contrato? Relacione essas ações com o que prevê a teoria.

Segundo Bayer (2002) a implantação do CRM deve começar com a implantação da visão estratégica e não com a implantação da tecnologia, assim a empresa fornecedora do *software* não poderia considerar que a implantação do CRM seria um



sucesso sem que ela fosse conhecedora da estratégia do cliente e, ainda, estivesse apta a proporcionar adaptação ao sistema fonte, fazer customizações que aderissem ao negócio da Instituição, sua forma de gestão, sua visão estratégica e a forma que ela queria se relacionar com seus clientes.

Para Damacena e Pedron (2004) deve ser dada a devida importância aos recursos internos e externos para que o sistema seja customizado e implantado conforme estratégia da empresa. O redesenho dos processos deve ser considerado e um intenso treinamento do sistema aos usuários é essencial.

A implantação de um sistema CRM, sob a ótica da empresa fornecedora do *software*, passa por 11 etapas, das quais, destaca-se: a terceira etapa a análise estratégica do cliente; a quinta etapa a análise dos processos de negócios e matriz da decisão do cliente; a sexta, levantamento de necessidades e a sétima levantamento e execução de customizações. Conforme essas quatro etapas, fica evidente a necessidade de entender o cliente e ajustar o sistema aos processos do cliente.

Para Peppers e Rogers Group (2000) os problemas comuns nas implementações de CRM estão relacionados a: dificuldade em mudar a cultura da empresa; mudar os processos de negócio existentes e adaptar e atualizar os sistemas legados. Damacena e Pedron (2004) também relacionam os fatores de sucesso da implantação da estratégia de CRM e, dentre eles, apresenta-se a definição do ferramental tecnológico - *software* e *hardware*, destacando que o sistema deve ser flexível e conectado ao modelo de relacionamento que a empresa quer ter com os clientes.

Além da empresa fornecedora do *software* levar em consideração a necessidade de customização do *software*, ela deveria também ter feito um treinamento intenso no início da utilização da ferramenta, tornando todos os usuários aptos ao sistema, deveria, ainda, prever um período de acompanhamento para dirimir dúvidas de operação e ou eliminar vício de utilização do sistema que impedisse o sucesso na implantação.

2.3 Metodologia do caso

Sugere-se a utilização de leituras complementares, de acordo com o enfoque da disciplina e a forma de abordagem escolhida pelo professor. Além disso, a bibliografia utilizada nas notas de ensino poderá servir de referência para as atividades dos estudantes.

2.4 Dinâmica do caso em aula

O caso pode ser aplicado nas disciplinas que tenham como conteúdo o estudo de marketing de relacionamento. Como aplicação do caso em aula sugere-se o seguinte esquema:



- 1) Introdução: O professor explica o objetivo da aula, que será o entendimento do CRM através de um caso e, atrelado ao caso, algumas teorias que versem sobre o tema – tempo estimado de 15 minutos;
- 2) Apresentação sucinta do caso, através de slides que abordem um breve histórico da empresa, o mercado em que ela se insere e seu processo de implantação do CRM. Tempo estimado de 20 minutos;
- 3) Distribuição da sala em grupos – no máximo 4 pessoas – tempo estimado de 5 minutos;
- 4) Estudo do caso em grupo: Todos os grupos respondem a todas as 3 questões – tempo estimado 40 minutos;
- 5) Professor sorteia quem fará os comentários das respostas – 1 pergunta para cada grupo e um outro grupo contesta ou complementa a resposta, ou seja, serão, no mínimo, 6 grupos participando, 2 para cada pergunta. Se houver mais de 24 pessoas na sala, poderá aumentar-se o número de participantes por grupo – tempo estimado 40 minutos;
- 6) Professor faz as anotações, complementos e correções no final da discussão de cada pergunta.

REFERÊNCIAS

- BAYER, J. A. *Show me the ROI. Plan, Deliver and Measure Serious Returns on Serious CRM*. White Paper Teradata, 2002.
- BRAMBILLA, F. R.; SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. Indicadores tecnológicos e organizacionais do *Customer Relationship Management* (CRM): relação entre firma desenvolvedora, firma usuária e preceitos teóricos. *Perspectivas em Ciência da Informação*, UFMG, v. 13, n. 2, p. 107–129, 2008.
- DAMACENA, C., PEDRON, C. D. *Estratégia de CRM: O desafio da implantação*. *Anais do Congresso Anual de tecnologia de informação – CATI 2004*, FGV-EAESP.
- GRABNER-KRAEUTER, S. Alternatives Approaches to Measuring CRM Performance. RESEARCH CONFERENCE IN RELATIONSHIP MARKETING AND CUSTOMER RELIATIONSHIP MANAGEMENT. 6. Atlanta, USA. jun/2002.
- GUMMESSON, E. *Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LEITE, M. M. *Pressupostos para implantação de estratégias de relacionamento com os clientes em pequenas e médias organizações: uma abordagem baseada em gerenciamento de projetos*. [s.l.] Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.



MARTINS; KNIESS; ROCHA. Um estudo sobre o uso de ferramentas de gestão em marketing de relacionamento com o cliente. *Brazilian Journal of Marketing - BJM*, São Paulo, v. 14, n. 1. jan./mar. 2015.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. *CRM Series Marketing 1 to 1: um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management*. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

SWIFT, R. *CRM, customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com os clientes*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.



CASO II - CERVEJARIA HÉLICE

Daniela Roehrs Laner, Raquel Rejane Theobald,
Rosane Maria Weiss



1 DESENVOLVIMENTO DO CASO 2: CERVEJARIA HÉLICE

Cervejarias no Brasil

Atualmente, a cerveja é um produto com tradição no Brasil, surgindo referências a esta bebida em documentos que datam do século XVII. A sua ascensão foi demorada pois no início do século XIX, a cachaça e o vinho eram as bebidas alcoólicas preferidas pelo povo. Embora não fosse a bebida mais consumida, a cerveja já era produzida, sendo a produção caseira e típica de populações imigrantes. Tal cenário passou a se modificar com a abertura dos portos brasileiros a artigos de outras origens que não portuguesa, estando a cerveja dentre esses produtos. Com o aumento gradativo do consumo, em 1836 surgiu a primeira notícia sobre a fabricação de cerveja no Brasil.

Porém somente em 1846 foi instalada uma pequena linha de produção de cerveja na região de Nova Petrópolis, por Georg Heinric, criando então a marca Ritter, uma das precursoras do ramo cervejeiro.

A década de 40 do século XIX foi um período de grande desenvolvimento, tanto na fabricação como no consumo de cerveja. Além da cerveja Ritter, muitas outras aproveitaram o caminho já desbravado, originando várias fábricas e cervejarias em outros estados brasileiros. Entre os anos 40 e 80 do século XIX, houve uma grande expansão no consumo de cerveja, fato esse que levou a que esta bebida se tornasse a mais popular do Brasil. Quanto à comercialização, esta era realizada no balcão da própria cervejaria, que atendia a particulares. As entregas eram feitas por carroças, que se deslocavam às zonas comerciais dos bairros adjacentes.

Mas só 1882 formou-se uma sociedade que iria dar origem a uma marca que, ainda hoje, desempenha um papel de grande relevância na indústria cervejeira brasileira, a Antarctica. A partir desta marca pioneira, várias outras foram criadas e um ano antes do início da Grande Guerra, isto é, em 1913, já existiam 134 cervejarias só no Estado do Rio Grande do Sul.

No ano de 1994, a produção mundial de cerveja crescia a uma taxa de 1,5%, enquanto que os mercados norte-americano e de vários países europeus apresentavam crescimento nulo ou declinante. Por outro lado, as economias emergentes, sobretudo China e América Latina, experimentavam taxas de crescimento entre 5% e 10% (CARDOSO, 2004).

Diante deste cenário, a indústria cervejeira brasileira passou a atrair as atenções de grandes *players* globais que, em uma primeira etapa, apenas se interessam em entrar no mercado brasileiro por meio de associação com empresas já instaladas no país, não optando pela entrada singular. Foram os casos das *joint ventures* Brahma/Miller, Antarctica/Anheuser-Busch, Kaiser/Heineken e Skol/Carlsberg (CARDOSO, 2004).



Já, em um segundo momento, a indústria cervejeira brasileira passou a apresentar uma série de fusões e aquisições que consolidou o elevado nível de concentração registrado nesse mercado. A fusão da Antarctica com a Brahma, em 1999, e a resultante criação da AmBev, configura-se como o ato de concentração de maior relevância na história da indústria cervejeira do país.

A evolução da dinâmica do mercado nacional de cervejas aponta para uma posição sustentável de liderança da AmBev que, desde sua criação, nunca teve sua hegemonia ameaçada. Além disso, é importante destacar os crescimentos de *market share* da Schincariol na última década, bem como da cervejaria Petrópolis, que passou a figurar entre os principais *players*, ultrapassando, inclusive, a Femsal/Heineken, que encontra, atualmente, no *ranking* das principais cervejarias no país.

Atualmente, a empresa líder detém aproximadamente 70% do mercado, sendo altamente concentrada. O restante do mercado é dividido por um grupo de três grandes cervejarias, as quais se digladiam por cada décimo de ponto percentual de mercado e, ainda, por um grupo de pequenas cervejarias regionais que completam uma reduzida franja de mercado.

De acordo com os dados da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego, em 2009, no país, estavam empregados na atividade econômica de fabricação de cervejas 27.123 trabalhadores em 205 estabelecimentos – uma média de 132,3 trabalhadores por estabelecimento.

A indústria cervejeira nacional deve ser encarada como um oligopólio altamente concentrado. De acordo com a Secretaria de Direito Econômico (SDE) (2007), a concorrência no mercado de cervejas é tipicamente caracterizada por preços em produtos diferenciados, sendo que, perante o consumidor, cada marca adquire um valor próprio formado por elementos tangíveis e intangíveis. É importante destacar que as participações de mercado dos principais *players* diferenciam-se dependendo da região.

Com relação à participação nos mercados regionais de cerveja:

Como duas marcas de cerveja são substitutas próximas, mas não perfeitas, a decisão do consumidor não se dá apenas pelo preço, mas pela relação preço/utilidade que cada marca lhe gera. Como essa relação varia entre mercados e entre consumidores, o posicionamento de preços do *portfólio* de marcas em cada mercado relevante segue uma dinâmica específica. Esse entendimento é corroborado pelas diferentes participações de mercado das empresas fabricantes de cervejas verificadas entre as regiões do país (SDE, 2007, p. 62).

No que tange ao volume de consumo o mercado brasileiro é um dos mais importantes do mundo. Com o posto de quarto maior consumidor de cerveja, em 2007 seu consumo era de 10,34 bilhões de litros, segundo aponta o portal



SINDICERV, Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja. Atualmente, o país avançou no consumo assumindo a terceira posição, sendo ultrapassado somente por EUA e China (ARANHA, 2014).

As vendas e o consumo de cerveja concentram-se em períodos de temperaturas mais quentes, e cerca de 40% das vendas do produto ocorre entre os meses de dezembro e março (FERRARI, 2008). Além disso, as festas de fim de ano e do carnaval também contribuem para o elevado consumo da bebida nesse período.

A nova fronteira para o mercado nacional da cerveja, atualmente, são as cervejas diferenciadas. Esse mercado é comumente chamado de “CERVEJAS ESPECIAIS”, devido aos componentes diferenciados que essas bebidas possuem em relação às cervejas mais tradicionais do mercado, principalmente no que se refere a sabor, exclusividade e, logicamente, preço (ARANHA, 2014).

A chamada revolução da cerveja artesanal consiste em uma maior educação do público em geral para com a bebida, os muitos estilos e a possível complexidade, assim recusando as cervejas de cervejarias grandes, com tendências minimalistas, que consistem em transformar a cerveja no mais próximo de água possível, utilizando o mínimo de lúpulo e malte, substituindo-os por insumos mais baratos e que prejudicam a qualidade. Dessa forma, tais cervejarias incentivam o consumidor a tomar as cervejas a temperaturas muito abaixo do aceitável para o estilo, disfarçando, assim, seus defeitos claros.

O conceito das cervejas artesanais surgiu nos EUA. Foi lá que ocorreu o processo de transformar a cerveja num objeto de consumo diferenciado, focado na harmonização com determinadas comidas e com sabores diversos. Contudo, até 1979 ainda era proibido a fabricação caseira dessa bebida, uma proibição que vinha, ainda, da Lei Seca que já acabara em 1933, induzindo as grandes cervejarias a uma padronização geral. Ainda que de fabricação distintas, os sabores das mesmas eram quase idênticos, independente das marcas. Com a revogação da lei, em 1979, abriu-se o caminho para o início da era moderna da cerveja, onde a cerveja artesanal foi conquistando uma grande parcela de mercado (OLIVER, 2012; MORADO, 2009).

Percebe-se a evidência de tal movimento tendo em vista a quantidade de novas garrafas que encontramos no supermercado e que são produzidas no Brasil. Aqueles que aderem a esse movimento recusam-se a tomar cervejas produzidas em massa por grandes conglomerados industriais, preferindo consumir cervejas artesanais.

História da Marca

A Cervejaria Hélice está instalada em Santa Cruz do Sul/RS no Vale do Rio Pardo, uma das principais regiões da colonização germânica no Brasil e terra da maior Oktoberfest do estado.



As cervejas produzidas pela Hélice são inspiradas pela Lei de Pureza da Baviera. Em 1824, âncoras de navios alemães foram jogadas nas águas do Rio dos Sinos, trazendo imigrantes que aqui desembarcaram e fizeram sua história, pois trouxeram consigo sua cultura e o apreço pela boa cerveja.

Passados alguns anos, descendentes desses imigrantes buscaram na essência, a lei da pureza alemã, elaborando uma bebida de puro malte, cerveja brasileira nos moldes alemães.

A lei da pureza alemã foi promulgada em 23 de abril de 1516, pelo Duque Guilherme IV da Baviera, que permite o uso apenas de água, malte e lúpulo para a produção de cerveja.

Baseada nesta Lei de Pureza da Baviera, a Cervejaria Hélice iniciou suas atividades em 2010 em Santa Cruz do Sul, cidade próspera e importante para a economia do Rio Grande do Sul e do Brasil.

Todas as etapas da cervejaria contam com modernos equipamentos que aliam a técnicas de produção precisa, harmonizando tradição e tecnologia. Garante uma cerveja de alto nível, realçando o sabor e o aroma das cervejas especiais puro malte. Em 2010, a Cervejaria iniciou suas atividades mercadológicas, comercializando os seguintes tipos:

a) Pilsen: cerveja leve, cristalina e refrescante. Em sua receita utiliza apenas ingredientes puros e selecionados afim de garantir uma bebida com aroma fresco de lúpulo e coloração dourada com colarinho branco. Consumida preferencialmente na temperatura e copo indicados. Harmoniza com bacalhau, camarão, empanadas, saladas e massas com molhos leves.

b) Apa: apresenta coloração âmbar, espuma branca e persistente, aromas cítricos e com toques de frutas vermelhas. Seu sabor com amargor médio-alto é levemente seco com corpo suave. *Aftertaste* amargo com toque cítrico. Cerveja típica do estilo.

c) Bohemian Pilsner: inspiração do Leste Europeu, possui cor dourada e com alto poder de espuma. Possui aroma floral de lúpulo, e corpo não filtrado. Foi medalha de **Medalha no South Beer Cup 2014, medalha de ouro no Festival Brasileiro da Cerveja em Blumenau 2015 e medalha de prata no South Beer Cup na Argentina 2015.**

d) Weissbear: originária da Alemanha, a cerveja Weiss é produzida com malte de trigo e leveduras especiais. Seu paladar é marcante e remete a sabores de especiarias e frutas que tornam seu aroma e frescor inconfundíveis. Preferencialmente, deve ser consumida na temperatura e copo indicados. Harmoniza com comida mexicana, tailandesa, indiana e frutos do mar.

e) Red Ale: cerveja encorpada de paladar intenso e marcante. Possui apenas



maltes importados e selecionados para garantir sua espuma densa e cremosa, coloração acobreada e aroma de caramelo. Harmoniza com *carpaccio*, pimentão recheado, calabresa e rocambole de carne. Recebeu **medalha de Ouro no South Beer Cup 2015 - Argentina e medalha de Prata no Festival Brasileiro da Cerveja 2013 - Blumenau/SC.**

f) Porter: estilo de cerveja escura de aroma e paladar intensos. Produzida a partir de maltes tostados e selecionados, esta bebida com aroma de chocolate e caramelo possui uma espuma densa de cor marrom acobreada. Harmoniza com doces como um *Apfelstrudel* ou *cheesecake* e carnes fortes e grelhadas. Recebeu **medalha de Bronze no Festival Brasileiro da Cerveja 2013 - Blumenau/SC, medalha de Bronze no Festival Brasileiro da Cerveja 2014 - Blumenau/SC e medalha de Bronze no South Beer Cup 2015 na Argentina.**

g) Oktoberfest: cerveja produzida para homenagear a Oktoberfest de Santa Cruz do Sul. Uma *Märzenbier/Oktobertfestbier* leve, refrescante e muito aromática. A combinação perfeita entre a tradição e a revolução cervejeira do Brasil. Recebeu **medalha de Bronze no South Beer Cup 2014 em Belo Horizonte/MG e medalha de Prata no Festival Brasileiro da Cerveja 2013 em Blumenau/SC.**

Atualmente, a Cervejaria Hélice produz, aproximadamente, mil litros de cerveja mensalmente. Para tal, conta com um profissional mestre cervejeiro, que através do seu perfil sensorial, elabora e controla o processo do começo ao fim, alterando e adaptando o que for necessário. Muitas vezes, a receita do mesmo rótulo pode variar entre um lote e outro, por ser um produto artesanal.

Para a elaboração das receitas são combinados diferentes grãos maltados e não maltados, em diversos graus de tosta, bem como diferentes variedades de lúpulo e de leveduras. Fora a água e o chamado malte-base, que é utilizado na receita de praticamente todas as cervejas, os demais insumos para a fabricação das cervejas da Hélice são importados.

Os maltes especiais, com diferentes graus de tosta ou defumados, vem da Alemanha, Bélgica, EUA e Reino Unido. Os lúpulos vêm destes mesmos países, com a inclusão da República Tcheca, França, Austrália e Nova Zelândia. Até mesmo as leveduras muitas vezes são importadas da França ou dos Estados Unidos.

Marketing da Cervejaria Hélice

Para conquistar cada vez mais as oportunidades existentes em um mercado, onde há uma enorme variedade de marcas de cerveja, é fundamental que a Cervejaria Hélice faça uso das ferramentas do marketing para conquistar novos consumidores, conseqüentemente, estreitar a relação com esse público, uma vez que os consumidores possuem papel fundamental na sobrevivência da Cervejaria.



Para obter sucesso, toda organização necessita de boas estratégias de marketing. É possível identificar claramente a utilização de estratégias de marketing por toda parte, seja pela variedade de produtos nos shoppings, nos anúncios de TV, nas revistas, nas mensagens recebidas por e-mail e nas animações das páginas da Internet, mas por trás disso tudo existe uma rede de pessoas e atividades disputando a atenção de potenciais consumidores. O marketing realmente ocorre quando as pessoas decidem satisfazer suas necessidades e desejos a partir de uma troca na qual ambas as partes são beneficiadas.

Kotler e Armstrong (2008) afirmam que marketing já não deve ser entendido como simplesmente mostrar e vender, mas realmente satisfazer as necessidades dos clientes, pois, para que um produto seja vendido com facilidade, é necessário que os profissionais de marketing utilizem técnicas que permitam analisar o mercado e o consumidor, ferramentas de planejamento, técnicas de desenvolvimento de novos produtos, estratégias de relacionamentos, modelos de distribuição, métodos de precificação e ferramentas de controle dos resultados.

Em um setor competitivo, a participação de mercado é determinante para que uma empresa defina sua forma de atuação. Entender quais são os indicadores que mais influenciam na participação é essencial para que a Cervejaria Hélice desenvolva estratégias bem sucedidas. Por isso, a forma como a Cervejaria trabalha sua marca e entende o comportamento do consumidor tem participação fundamental no processo de compra da bebida.

A Cerveja Hélice tem bons indicadores de marca e comportamentais, mas uma marca como a Cerveja Hélice, que dispõe de recursos deve sempre buscar uma maior eficiência e otimização desses indicadores que, aliados a uma boa estratégia de preço, tornarão a empresa mais competitiva. Mesmo possuindo a vantagem de mais recursos, no entanto, manter ou ganhar participação de mercado é sempre um desafio. Para manter a liderança, é necessário, além de gerenciar seus resultados, monitorar mais de perto as ações dos concorrentes.

A Cervejaria Hélice, para ganhar mais participação de mercado, prioriza o aumento da preferência pelo produto em detrimento do crescimento da intenção de compra. Isso porque, ao contrário de outros setores, no mercado de cervejas, a relação entre a intenção e a frequência de compra não influencia a participação de mercado. Uma marca pode ser a primeira na lista de intenção de compra mas, por ter um preço elevado, por exemplo, pode acabar sendo a terceira ou quarta opção, o que acaba por determinar o que chamamos de baixa efetividade na transformação da intenção em compra real.

Uma boa estratégia da Cervejaria Hélice é aumentar sua participação no mercado em épocas de maior consumo e não buscar aumentar a frequência com que o consumidor leva seu produto para a casa.



1.1 Questões para discussão:

- 1) A Cervejaria Hélice está situada somente em Santa Cruz do Sul/RS, tanto a fábrica quanto o ponto de venda. Qual a estratégia a ser adotada considerando-se a abertura de uma filial em uma cidade litorânea? Fundamente sua resposta com base na teoria dos quatro P's, e outros elementos do marketing.
- 2) Como se daria o impacto na Cervejaria Hélice diante de uma suposta crise econômica no mercado cervejeiro? Quais iniciativas de marketing em vendas poderiam ser adotadas para manter um cenário favorável de produção e consumo da cerveja?
- 3) Quais seriam os desafios a ser enfrentados e os benefícios a ser obtidos nas atividades da Cervejaria Hélice caso adotasse práticas de cocriação? Sugira e descreva duas práticas de cocriação a ser implantadas.

2 NOTAS DE ENSINO

2.1 Sinopse

Esse caso de ensino relata a história da Hélice Cervejaria. Cervejaria brasileira, localizada no município de Santa Cruz do Sul, cidade de origem germânica de grande relevância para a economia do Estado e até mesmo do Brasil.

A Cervejaria Hélice produz cervejas especiais, inspiradas na Lei de Pureza da Baviera, retratando uma bebida de puro malte, ou seja, cerveja brasileira nos moldes alemães.

Para melhor contextualização, faz-se um breve relato das cervejarias no Brasil e sua evolução ao longo dos anos, descrevendo a ascensão da cerveja a partir da década de 40, do século XIX, período de grande desenvolvimento, tanto na fabricação como no consumo de cerveja.

De forma mais específica, relata-se o contexto do mercado das cervejas artesanais, bebidas diferenciadas, tendo em vista os seus componentes em relação às tradicionais, principalmente no que tange a sabor, exclusividade e preço. Portanto, é um objeto de consumo diferenciado.

A Cervejaria Hélice, atua no mercado desde 2010, atualmente produz e comercializa dez tipos de cervejas. O caso em estudo, além de apresentar o relato de como a Cervejaria Hélice se inseriu no comércio e mercado cervejeiro, apresenta as formas como isso ocorreu bem como o seu posicionamento e principais estratégias de marketing.



2.2 Solução das questões

1) A Cervejaria Hélice está situada somente em Santa Cruz do Sul, tanto a fábrica quanto o ponto de venda. Qual a estratégia a ser adotada considerando-se a abertura de uma filial em uma cidade litorânea? Fundamente sua resposta com base na teoria dos quatro P's, e outros elementos do marketing.

A abertura de uma filial em outra região acarreta várias mudanças e possíveis desafios para qualquer empresa. Os 4Ps é uma ferramenta do marketing fundamental para planos de negócio, com isso é possível refletir e direcionar ações para que a iniciativa da Cervejaria Hélice seja realizada com êxito. Os 4Ps do marketing é um conjunto de ferramentas que as empresas usam para atingir seus objetivos. Vários autores, como Churchill e Peter (2000), classificaram essas ferramentas como básicas para controlar, comunicar e satisfazer o cliente. Os 4 elementos são: produto, preço, praça (ponto) e promoção.

O produto ou serviço é aquilo que a empresa desenvolve para comercializar. As pessoas satisfazem suas necessidades e desejos através dos produtos e serviços. Uma empresa que foca em seu produto, faz com que ele tenha qualidade, desempenho, inovação e diferenciação. Percebe-se que abrindo uma filial em uma região diferente da sede, a cervejaria estaria atingido um público com perfil diferente do habitual, ampliando o leque de consumidores e expandindo sua marca na região litorânea. Já o preço é a quantidade de dinheiro que a organização cobra pelos seus serviços. O preço é o único elemento do composto de marketing que produz receita. Ao mesmo tempo, o preço é o fator que mais gera problemas dentro do marketing e do setor de vendas. O preço ainda determina o posicionamento da organização, por isso caberá à Cervejaria Hélice refletir sobre seus preços. Avaliar se a empresa manterá a tabela de preços previsto tamanho investimento e deslocamento do produto entre as regiões. E repensar os preços considerando a baixa temporada, que terá por consequência, a queda do consumo na região litorânea.

Praça ou canal de distribuição são as formas usadas para levar produtos e serviços aos compradores. Kotler (2008) diz que os canais de distribuição geram custos para as organizações por serem, também, um ponto de venda, dessa forma, a organização tem custo com a remuneração paga aos distribuidores. Essas condições aplicam-se à Cervejaria Hélice, uma vez que precisará deslocar o produto de Santa Cruz do Sul até a região litorânea pois a fábrica permanecerá na cidade sede. A promoção do produto pode ser definida como uma alternativa técnica para influenciar a compra, de maneira que o cliente lembre da marca. Kotler (2008) diz que a promoção é a forma que a empresa usa para comunicar os benefícios e posicionamento do produto ao consumidor. Assim, a comunicação visa fixar a marca na memória dos consumidores, para manter o relacionamento, fato que poderá ser positivo para cervejaria tendo em vista a oferta e divulgação do produto em outra região do Estado.



Considerando a realidade da Cervejaria Hélice e aplicando-se a teoria dos 4Ps, torna-se possível gerenciar e proporcionar o aprimoramento de estratégia e sustentabilidade de produtos. É uma ferramenta fundamental para a administração de empresas, para os empresários e gestores. Ela poderá amparar os encaminhamentos necessários para a implantação da nova filial e fortalecer esta iniciativa da cervejaria como diferencial competitivo entre a concorrência.

2) Como se daria o impacto na Cervejaria Hélice diante de uma suposta crise econômica no mercado cervejeiro? Quais iniciativas de marketing em vendas poderiam ser adotadas para manter um cenário favorável de produção e consumo da cerveja?

No caso da Cervejaria Hélice, tendo em vista as características apresentadas, entende-se ser apropriado a realização de promoções, uma estratégia comum, mas que costuma atrair os clientes. O cliente não compra um produto somente por necessidade, mas também em razão de determinada vantagem, como por exemplo, um desconto. Programas de fidelidade também incentivam os clientes a comprar sempre no seu estabelecimento, bem como oferecer descontos progressivos, que também aumentam o volume de vendas.

O estabelecimento de campanhas publicitárias em revistas e sites especializados é de extrema importância para a Cervejaria Hélice, pois a existência de campanhas específicas no site da cervejaria é essencial, de fundamental importância para a sobrevivência de qualquer negócio no mercado atual.

Outra prática recomendada é a distribuição de degustação da cerveja em locais adequados, como por exemplo em feiras de apreciação de cervejas, tendo em vista o aumento substancial desse tipo de eventos. É uma estratégia apropriada, tendo em vista a possibilidade de contato direto com o público-alvo

E, quando se fala em crise econômica, a prospecção através do contato direto é vital. Portanto, intensificar os contatos e visitas através de equipe de vendas, com diferenciação na abordagem e atendimento, é uma ação que necessita de uma atenção especial.

3) Quais seriam os desafios e benefícios obtidos pela Cervejaria Hélice em suas atividades se adotasse práticas de cocriação? Sugira e descreva no mínimo duas práticas de cocriação a serem implantadas.

A Cervejaria Hélice, ao adotar práticas de cocriação, viria somar iniciativas que a empresa já possui. Entende-se que a cocriação é uma iniciativa que, se bem conduzida, contribui muito para a empresa, minimizando possíveis desafios. O tema cocriação de valor refere-se ao envolvimento dos consumidores em cada estágio do produto, desde o design até a sua entrega, caracterizando-se como uma forma



de interação entre empresa e consumidor. Prahalad e Ramaswamy (2004) salientam que a cocriação de valor é a ligação que acontece por meio da interação entre o cliente e a empresa. O conceito de cocriação de valor é a participação do cliente no processo de produção, sua interação com a empresa na busca da criação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Dessa forma, como benefício pode-se considerar o quanto clientes, funcionários, fornecedores e outras partes interessadas podem participar em novas experiências de valor. E como exemplo de prática a ser implantada sugere-se criar um novo sabor de cerveja para possível oferta dentro de um grupo de discussão entre clientes, fornecedores, gestão e funcionários da cervejaria. Isso aumentaria o capital estratégico e, por consequência, a satisfação do cliente, uma vez que houve participação na construção do novo produto.

Outro benefício é a utilização de cocriação de valor como vantagem competitiva, já que pode gerar uma percepção positiva em relação à empresa, sentindo-se parte da empresa. Outra alternativa de prática de cocriação para a Cervejaria Hélice seria sua inserção em roteiros turísticos que acontecem na cidade de Santa Cruz do Sul. Com a passagem dos turistas pela fábrica, estes receberiam um rápido curso sobre o mercado cervejeiro e o processo de produção da Hélice, proporcionando um momento de contribuição na produção da cerveja, e ao final, degustariam o produto que auxiliaram a produzir.

2.3 Metodologia do caso

Indicação de leituras complementares a respeito do tema, de acordo com a ênfase da disciplina, bem como a utilização da revisão bibliográfica inserida neste estudo.

2.4 Dinâmicas em sala de aula

Sugere-se uma explanação sobre as teorias que norteiam os elementos de marketing de forma a apresentar e esclarecer conteúdo relacionado aos 4P's, ao posicionamento estratégico de vendas e mercado, à cocriação, assim como, às características e aos desafios acerca do comportamento do consumidor.

A dinâmica a ser praticada em sala de aula pode ser aplicada da seguinte forma:

1º) Aquecimento: Apresentação do caso de estudo, e dos principais objetivos: propiciar aos alunos uma análise crítica sobre o tema, e planejar uma situação de ensino-aprendizagem (15 minutos);

2º) Formação de grupos de, no máximo, 4 integrantes (5 minutos);

- Leitura do caso em grupo (15 minutos);



- Discussão em cada subgrupo sobre o caso e apresentação das principais conclusões para o grande grupo (35 minutos).

3º) Apresentação dos grupos (10 minutos para cada grupo);

4º) Contribuições do docente, complementando as apresentações e fechamento (15 minutos).

REFERÊNCIAS

ARANHA, Carla. *Com o copo cheio*. 2014. Disponível em: <www.exame.abril.com.br/pme/com-o-copo-cheio>. Acesso em: 26 set. 2014.

CARDOSO, Gilson Domingues. *Indústria cervejeira no Brasil: padrão de competição e evolução*. Vitória: Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A, 2004.

CERVEJARIA HEILIGE. Disponível em: <<http://www.heilige.com.br/2013/site/>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. Tradução da 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FERRARI, V. *Mercado de cervejas no Brasil*. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Face: Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Porto Alegre 2008. Dissertação de Mestrado em Administração.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Pentice Hall, 2008.

MORADO, Ronaldo. *Larousse da cerveja*. São Paulo: Larousse do Brasil, 2009.

OLIVER, Garret. *A mesa do mestre-cervejeiro: descobrindo os prazeres das cervejas e das comidas verdadeiras*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2012.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkatram. *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SECRETARIA DE DIREITO ECONÔMICO - SDE. *Parecer Referente ao Processo Administrativo n. 08012.003805/2004-10*. Brasília: Ministério da Justiça, 2007.



CASO III - OS DESAFIOS DO MARKETING NO MERCADO RESTRITO DA PROPAGANDA DE CIGARROS

Gualter Baptista Junior, Fernando José Stanck,
Marco Antônio Machado, Flávio Régio Brambilla



1 DESENVOLVIMENTO DO CASO 3: OS DESAFIOS DO MARKETING RESTRITO DA PROPAGANDA DE CIGARROS

A História e a origem do cigarro

A designação “cigarro” deriva do francês “cigarette” e nada mais é do que umas gramas de tabaco seco e granulado, (picado para ser mais correto), que é enrolado numa pequena folha de papel e que pode ter, (ou não), um filtro numa das suas extremidades.

O tabaco, como base de todos os cigarros, deriva de uma planta cujo nome científico é “*Nicotiana tabacum*”, originária da América e que tem como um dos seus principais componentes a nicotina. O uso do tabaco pelo ser humano começou com fins medicinais e como acessório cerimonial. A cerca do ano 1000 a.C. os indígenas da América Central já o usavam em rituais religiosos e mágicos, como forma de purificar, fortalecer e proteger os guerreiros das tribos. Existia também a crença de que o tabaco dava o poder de adivinhar o futuro.

O primeiro registo conhecido do ato de fumar o tabaco, na forma pictórica, encontra-se num vaso Maia do século X, no qual se pode observar uma espécie de charuto feito de folhas de tabaco amarradas com um cordel. Sabe-se que os Astecas fumavam o tabaco usando pedaços de junco ocos e tubos de canas, enquanto que outras tribos da América Central envolviam o tabaco em cascas de milho e folhas de outras plantas.

Quando o navegador Cristóvão Colombo chegou à América, no século XV, os nativos já cultivavam o hábito de fumar folhas de tabaco enroladas da forma descrita. Foi também na mesma época que o navegador Rodrigo de Xerxes experimentou o hábito indígena e, quando voltou para a Europa, trouxe folhas de tabaco consigo.

Com a chegada do tabaco à Europa, os seus modos de consumo começaram a ser reinventados. Foi logo no século XVI que surgiram os primeiros charutos, que, no entanto, ficaram restritos apenas aos mais ricos pois a maior parte da população da época não tinha condições para comprá-los. Curiosamente, foi esta a razão principal para o nascimento do cigarro. Os mendigos de Sevilha, em Espanha, começaram a picar os restos dos charutos que encontravam nas ruas e a enrolar em papel o tabaco picado para fumarem.

Pode-se assim dizer que o cigarro nasceu de uma improvisação originada na necessidade dos mais pobres. Mesmo assim, e apesar da sua funcionalidade, o cigarro demorou quase dois séculos até se generalizar na Europa. No final do século XIX o hábito de mascar tabaco ainda era bem superior ao hábito de fumar cigarros.

No entanto, uma pequena, mas importante invenção no final do século XIX, feita



por James Bonsack, popularizou definitivamente o hábito do consumo do cigarro. Qual foi essa invenção? A máquina de enrolar cigarros.

A partir de meados do século XX, o uso do cigarro espalhou-se por todo o mundo de maneira enérgica. Essa expansão deu-se, em grande parte, graças ao **desenvolvimento da publicidade e marketing** fazendo mover uma das indústrias mais ricas e poderosas de toda a história humana.

Costa e Silva (1990) relatam que o uso do fumo espalhou-se por todo o mundo a partir de meados do século XX, ajudado pelo desenvolvimento de técnicas avançadas de publicidade e marketing. A folha do tabaco, pela importância econômica do produto no Brasil, foi incorporada ao brasão da República.

Como o cigarro continua sobrevivendo sem a propaganda e abrangendo pessoas para o vício, com as várias leis contra ele? Como ele permanece no mercado?

Para Nilsen Serviços de Marketing (1995) as pessoas começam a fumar principalmente influenciadas pela publicidade maciça do cigarro nos meios de comunicação de massa (TV, rádio, jornal). Pais, professores, ídolos e amigos também exercem uma grande influência. A publicidade sabe aliar as demandas sociais e as fantasias dos diferentes públicos (adolescentes, mulheres, faixas economicamente mais pobres, etc.), ao uso do cigarro.

A publicidade direta é feita através dos ídolos e modelos de comportamentos em geral. Noventa por cento dos fumantes iniciaram seu consumo antes dos 21 anos de idade, faixa em que o indivíduo ainda se encontra na fase de construção de sua personalidade.

Nilsen Serviços de Marketing (1995) descreveu que no Brasil, entre 1985 e 1994, os investimentos em publicidade efetuados pela indústria cigarreira aumentaram em 74,3%. Em 1994 esses gastos foram 3,6 vezes maiores do que em 1985. A televisão era o veículo preferido, depois vinha a publicidade em jornais.

O comércio de cigarros enfrenta uma oposição que vai além das dificuldades inerentes à própria natureza do comércio em si, **como leis econômicas de oferta e demanda e a concorrência natural existente nos mercados**, pois trata-se de um setor que enfrenta adversidades extras, pois, em inúmeras situações, o Estado desestimula o consumo e faz **propaganda negativa** com o intuito de diminuir o consumo e restringir o acesso da população ao produto.

A indústria de cigarros produz no mundo cerca de 5,5 trilhões de cigarros por ano. O maior mercado é a China, que corresponde a 40% do volume vendido. É um mercado em franco crescimento. A maior empresa do mundo do setor de tabaco é uma estatal chinesa, que produz bilhões de cigarros para atender um crescente mercado interno de mais de 300 milhões de fumantes. Aproximadamente 7% da receita do governo chinês provém da estatal. É um mercado com baixíssimo índice



de regulamentação, assim como muitos outros países do Oriente e da África.

O Brasil é o maior mercado latino-americano de cigarros e, embora sua população represente 34% da região, seu consumo de cigarros corresponde a 42% do total vendido na América Latina, conforme os últimos dados consolidados disponíveis.

Em 2014, a participação da líder de mercado de cigarros no Brasil atingiu 78,4%, com um volume de 56,8 bilhões de cigarros comercializados, mas a indústria enfrenta forte restrição na esfera jurídica.

Segundo dados da Secretaria da Receita Federal do Brasil, o mercado ilegal de cigarros no Brasil, compreendido pelo contrabando, pela falsificação, e pela comercialização sem o pagamento de todos os tributos, ainda representa cerca de 29% do mercado brasileiro de cigarros.

A forte carga tributária sobre a produção e venda de cigarros continua sendo o principal fator de incentivo à comercialização informal do produto no Brasil. Nos últimos anos o Governo Federal vem tomando diversas medidas de combate a essas atividades ilegais, tais como maior fiscalização, a implantação da nota fiscal eletrônica e a adoção do Sistema de Controle e Rastreamento da Produção de Cigarros (Scorpions). Estimativas da Secretaria da Receita Federal do Brasil mostram que a perda de arrecadação no setor é superior a R\$ 4,5 bilhões por ano. (Fonte: Anuário Brasileiro do Tabaco 2014).

Proibição da Propaganda

A regulamentação da Lei Antifumo (Lei 12.546 de 2011) sancionada em dezembro de 2011, proíbe a propaganda em pontos de venda de cigarros, como padarias e lanchonetes, e também proíbe o fumo em ambientes fechados. No entanto, por não ter regulamentação, a lei ainda não é cumprida em todo o Brasil.

De um modo geral, a literatura jurídica trata o assunto como um embate entre princípios de direito. Temos o direito à informação e liberdade de expressão versus o direito à dignidade humana e à vida, no caso o direito à saúde. A prevalência do segundo em relação ao primeiro é a justificativa para as restrições às propagandas.

A indústria do cigarro sustenta a tese de que o próprio fumante, maior de idade, tem o direito a informações sobre o produto que está consumindo.

Contrapropaganda

A contrapropaganda é uma das medidas que o Código de Defesa do Consumidor coloca à disposição dos legitimados à defesa de interesses difusos, para combate de publicidade enganosa ou abusiva. Tem como objetivo neutralizar e ou anular os efeitos de outra propaganda.



A propaganda e a contrapropaganda são técnicas com processo de difusão da informação e desinformação com o objetivo de influenciar decisões. O elemento persuasivo e convincente está estrategicamente introduzido no corpo do discurso. Toda a comunicação visa convencer o destinatário sobre algo. Nesse contexto, é possível se ter a compreensão de como o comportamento psicossocial das pessoas pode ser modificado.

Atitudes, condutas e decisões estão sob influência e o que os indivíduos fazem e pensam é fruto dos discursos e informações que constroem opiniões.

Existem diversas técnicas que são empregadas na criação de mensagens que sejam persuasivas, verdadeiras ou falsas. Como exemplo, *astroturfing*, que são ações políticas e publicitárias que visam manobrar movimentos e tentam criar a impressão de que são movimentos espontâneos e populares.

Muitas das técnicas podem ser baseadas também em falácias, já que os seus autores usam argumentos que, embora às vezes convincentes, não são necessariamente válidos e o nível de abstração é alto. Hoje em dia isso é muito comum em mídias, redes sociais e blogs de notícia.

São aspectos essenciais no ciclo da propaganda: a origem, identificando quem vai se beneficiar do resultado; as fontes, que podem ser o operador da informação e os colaboradores; os canais, ou seja, os meios de comunicação a serem utilizados e que precisam estar adequados para atingir o alvo; o público ou o alvo propriamente dito, sendo necessário utilizar uma linguagem adaptada, assimilada e compreensível; e, por final, o efeito, definindo qual a mudança de comportamento, ideias e opiniões que se pretende produzir.

A propaganda deve ter credibilidade, com pessoas de destaque ou personalidades para anunciar uma verdade; ser oportuna, devendo ser empregada no momento e contexto certos; conter significado, provocando interesse, importância e atingir valores; possuir originalidade, sendo destaque para o público e sair do comum; ser contínua para produzir efeito e repercussão num certo tempo; e ser coerente, sintonia entre a propaganda e o seu objetivo.

Evidenciando o dilema

A alta de imposto do cigarro estimula contrabando e derruba arrecadação.

Os impostos aumentaram 115% para as marcas mais baratas e o governo passou a perder cerca de R\$ 4,5 bilhões por ano por causa do aumento do contrabando, que cresceu 50% desde 2011, quando o atual modelo tributário do setor entrou em vigor.

O volume do contrabando já chega a R\$ 30 bilhões. A participação do contrabando no mercado total, que era 20,2% em 2011, agora já chega a 31,5%, segundo levantamentos feitos pelo Ibope e Instituto Nielsen a pedido da indústria de



cigarros. O contrabando vem principalmente do Paraguai.

Atualmente, os brasileiros consomem 105 bilhões de cigarros por ano. O volume já chegou a 120 bilhões por ano há dez anos, mas vem caindo por causa das restrições ao fumo, aumento de preços decorrente de alta dos impostos e campanhas de conscientização.

1.1 Questões para discussão:

- 1) Como a indústria de Cigarros tem utilizado o marketing estratégico em suas práticas comerciais?
- 2) Que análise podemos fazer do mercado brasileiro de cigarro considerando os 4 P's?
- 3) Quais são as ações implementadas por essa indústria para estabelecer as relações de troca no mercado e seu possível crescimento como empresa, diante de políticas que visam restringir o consumo de cigarros?
- 4) Quais soluções o "profissional de marketing" deve busca para minimizar as dificuldades enfrentadas pela indústria do cigarro?

Quadro 1 – Histórico de regulamentação:

(continua)

1988 – Obrigatoriedade da frase: “O Ministério da Saúde adverte: fumar é prejudicial à saúde” nas embalagens dos produtos derivados do tabaco;
1990 – Obrigatoriedade de frases de alerta em propagandas de rádio e televisão;
1996 – Comerciais de produtos derivados do tabaco só podem ser veiculados entre as 21h e as 6h. Fumar em locais fechados passa a ser proibido (exceto em fumódromos);
1996 – LEI Nº 9.294, DE 15 DE JULHO DE 1996: Dispõe sobre as restrições ao uso e à propaganda de produtos fumíferos, bebidas alcoólicas, medicamentos, terapias e defensivos agrícolas, nos termos do § 4º do art. 220 da Constituição Federal;
2000 – É proibida a propaganda de produtos derivados de tabaco em revistas, jornais, outdoors, televisão e rádios. Patrocínio de eventos culturais e esportivos e associar o fumo às práticas esportivas também passam a ser proibidos;
2001 – Anvisa determina teores máximos para alcatrão, nicotina e monóxido de carbono. Imagens de advertência passam a ser obrigatórias em material de propaganda e embalagens de produtos fumígenos;
2002 – É proibida a produção, comercialização, distribuição e propaganda de alimentos na forma de produtos derivados do tabaco;
2003 – Passa a ser obrigatória o uso das frases: “Venda proibida a menores de 18 anos” e “Este produto contém mais de 4.700 substâncias tóxicas, e nicotina, que causa dependência física ou psíquica. Não existem níveis seguros para consumo destas substâncias”;



(conclusão)

2005 – É promulgada Convenção Quadro de Controle do Tabaco. Primeiro tratado mundial de saúde pública, do qual o Brasil é signatário;
2008 – Novas imagens de advertência, mais agressivas, passam a ser introduzidas nos rótulos de produtos derivados do tabaco;
2010 – Anvisa publica duas consultas públicas sobre produtos derivados do tabaco: uma prevê o fim do uso de aditivos e a outra regulamenta a propaganda desses produtos, bem como, exposição nos pontos de venda e prevê nova frase de advertências nas embalagens;
2011 – Lei Federal proíbe fumar em locais fechados e Anvisa proíbe o uso de aditivos em produtos derivados do tabaco
2012 – Anvisa publica resolução que restringe aditivos em cigarros.

Fonte: Agencia Brasil

Quadro 2 - Regras básicas podem servir para ações de contrapropaganda

✓ Desfazer uma propaganda adversária, neutralizando e minimizando os efeitos;
✓ Atacar os pontos fracos, provocando um sentimento de descredibilidade;
✓ Desenvolver notas e publicações visando desacreditar o adversário;
✓ Colocar a propaganda adversária em contradição com os fatos;
✓ Desviar sutilmente o sentido e tornar a propaganda adversa insignificante;
✓ Difundir notícias contestando ponto a ponto a propaganda adversa (contrapropaganda direta);
✓ Não fazer referência à propaganda adversa, contudo desenvolver uma propaganda sobre o mesmo assunto com opinião diferente; e
✓ Desenvolver uma propaganda sobre um assunto diferente que redirecione o interesse do público.

Fonte: Agência Brasil.

2 NOTAS DE ENSINO

2.1 Sinopse

A indústria do cigarro passou por significativas transformações nas últimas décadas, principalmente no que se refere às suas ações de marketing e aos instrumentos para realizar publicidade e propaganda.

No princípio tudo era possível, e vultosos recursos foram disponibilizados para a publicidade e propaganda, fazendo deste mercado um dos mais poderosos e rentáveis do mundo.

O maior propagador do hábito de fumar foi o cinema. As produções cinematográficas de Hollywood exibiam belos astros e estrelas, fumando, perpetuando o glamour do cigarro por muitos e muitos anos. A identificação com os astros e



estrelas faz com que seus admiradores os imitem. E a propaganda ajudava nessa conversão.

Atualmente os desafios que estão sendo apresentados às indústrias e aos seus profissionais do marketing, extrapolam os aspectos concorrenciais, sempre relevantes em mercados capitalistas. A evolução da legislação que acompanha uma tendência mundial, assim como o impacto da alta tributação nos preços dos produtos derivados do tabaco, que também inibem o consumo e estimulam ao contrabando e à sonegação tributária restringem o acesso e consumo dos derivados de tabaco. A cada dia observa-se o crescimento das restrições legais à propaganda, bem como o importante aumento da carga tributária e da desleal concorrência com o contrabando.

Mesmo com todas as restrições aqui no Brasil e em diversas partes do mundo, ainda assim continua sendo um produto consumido em larga escala, em especial nos países emergentes, nos mais pobres e nos mais populosos, evidenciando, também, que o cigarro ainda possui, para alguns, os mesmos valores quando foi criado, isto é, ser um produto de luxo e elegância que demonstra estilo de vida, o que destaca, dessa forma, os desafios da propaganda governamental na luta para restringir o acesso e o consumo do produto. Cabe ressaltar as restrições e o embate pelo banimento não partem somente do Estado, mas também de Entidades Cíveis e Institutos Privados.

2.2 Soluções das questões:

1) Como a indústria de Cigarros tem utilizado o marketing estratégico em suas práticas comerciais?

Varadarajan (2010) propõe o marketing estratégico como um campo de estudo e delinea certas questões fundamentais para o campo. Segundo ele, o domínio de marketing estratégico é visto como algo que engloba o estudo de fenômenos organizacionais, interorganizacionais e ambientais em causa com (1) o comportamento das organizações no mercado em suas interações com consumidores, clientes, concorrentes e outros grupos externos, no contexto de criação, comunicação e entrega de produtos que oferecem valor aos clientes em intercâmbios com organizações, e (2) as responsabilidades gerais de gestão associadas à função de marketing nas organizações, que perpassa por outras áreas funcionais. Considerando essa abordagem vemos que a indústria de cigarros está focada no aprimoramento dos produtos e embalagens, apesar das restrições é uma constante. A utilização de cores vibrantes e imagens que estimulem o consumo é cuidadosamente pensada. Os espaços nos locais de vendas, também restritos, inclusive já proibidos em outros mercados pelo mundo, no Brasil são cuidadosamente pensados para potencializar a venda.



2) Que análise podemos fazer do mercado brasileiro de cigarro considerando os 4 P's?

Dolan (2001) evidencia que ao longo do tempo um conjunto de atividades tem sido usado para descrever o programa de marketing de uma empresa. Agregações e reagrupamentos desses elementos permitiram criar o popularmente conhecido “4P’s” – Produto, Preço, Promoção e Praça – que são usualmente chamados como mix de marketing. Para as empresas que operam no mercado de cigarros, há restrições à publicidade. Como resultado, os fabricantes estão investindo cada vez mais na promoção e melhoria das marcas já existentes, em vez de criar novas marcas. As publicidades devem ser realizadas apenas em cartazes e painéis internos nos pontos de venda. É proibido divulgar em revistas, jornais, outdoors, rádio, televisão, internet, estádios, pistas de corrida ou lugares semelhantes. São proibidos o *merchandising* e o patrocínio de eventos esportivos e culturais nacionais.

As embalagens que são reguladas pelo Estado, desde 2001, contêm imagens chocantes e frases de advertência. Também é proibido o uso de palavras como “suave”, “light”, e similares, evitando o engano dos consumidores. Quanto aos produtos de alto alcatrão e nicotina, foram retirados do mercado em 2003. Cigarros eletrônicos também são proibidos. Esses produtos, no Brasil, não podem ser vendidos em instituições de ensino, lugares públicos, estabelecimentos de saúde e educação. São também proibidas as entregas domiciliares, vendas pela internet, bem como as amostras grátis e os brindes. A tributação é o item que mais influencia a precificação, mas apesar da tributação elevada, o preço dos cigarros no Brasil está entre os mais baixos do mundo, devido ao baixo custo de produção.

Assim, os 4P's neste processo se apresentam da seguinte forma:

- **Produto:** Controverso devido propaganda negativa massiva ao longo dos anos e as leis restritivas.
- **Preço:** Alto custo devido a carga tributária e estratégia dos órgãos de saúde para elevação de preços na expectativa de inibir consumo.
- **Promoção:** Extremamente limitada.
- **Ponto de Venda:** Restrição com relação aos locais em que podem ser vendidos.

3) Quais são as ações implementadas por essa indústria para estabelecer as relações de troca no mercado e seu possível crescimento como empresa, diante de políticas que visam restringir o consumo de cigarros?

Respeitando as restrições impostas pela legislação, a indústria do cigarro atua fortemente nos pontos de venda, deixando os produtos em locais visíveis e com fácil acesso. Some-se a isso o apoio a ações de combate à sonegação, contrabando e pirataria, apoiando instituições que têm por escopo o combate e informação dos consumidores.



A linha central da estratégia de uma das empresas líderes no mercado brasileiro é ser a principal fornecedora de tabaco para a sua controladora que tem operações em mais de 90 países. Com isso, abrem-se possibilidades de crescimento como fornecedora de matéria prima para a fabricação de cigarros em outros países e, internamente, trabalhar com os órgãos fiscalizadores, através de parcerias nas áreas de inteligência e na compra de equipamentos que possam auxiliar na identificação e apreensão dos produtos contrabandeados.

4) Quais soluções o “profissional de marketing” deve busca para minimizar as dificuldades enfrentadas pela indústria do cigarro?

Segundo Varadarajan (2010), no nível mais amplo, estratégia de marketing pode ser definida como padrão integrado de decisões que especificam suas escolhas cruciais relativas a produtos, mercados, atividades de marketing e recursos de marketing na criação, comunicação e/ou entrega de produtos que oferecem valor aos clientes e, assim, permite que a organização possa atingir objetivos específicos. Dentre as questões que são fundamentais para o *marketing* estratégico estão as questões de como a estratégia de uma empresa de *marketing* é influenciada por fatores do lado da demanda e por fatores do lado da oferta.

Para Dolan (2001), o que é central em *marketing* é o fato de que os processos de marketing executados são uma via através da qual uma empresa cria valor para seus clientes. Valor é criado ao atender as necessidades dos consumidores. Tendo criado valor para seus clientes, a indústria tenta capturar uma porção desse valor através da precificação. Para manter a viabilidade, a empresa deve sustentar esse processo de criar e capturar valor o tempo todo. Assim, o plano pelo qual o valor é criado em uma base sustentável é a Estratégia de Marketing da empresa, que envolve duas atividades principais: (1) selecionar um mercado alvo e determinar o posicionamento de produto desejado a ser obtido na mente do consumidor e (2) especificar o plano de atividades de marketing para atingir o posicionamento desejado.

Ao lembrar que marketing não se restringe à propaganda, os contra movimentos, diante das restrições impostas aos profissionais de marketing, podem ser apresentados como a busca por novos mercados, em especial países em que a legislação restritiva é mais branda, e o uso dos produtos, como o cigarro, tem relativo apelo cultural. Também deve buscar a constante inovação dos *displays* onde ficam expostos os produtos que podem ser usados como um fator para chamar a atenção do consumidor. Por fim, mesmo com uma carga elevada de tributos, o profissional deve buscar uma política de precificação que atenda os anseios do consumidor.



2.3 Metodologia do caso

Para realizar este trabalho utilizou-se uma **abordagem qualitativa** e de natureza **exploratória** sobre a comercialização de cigarros no Brasil, utilizando-se dados disponíveis nos diversos ambientes: mídia, nas empresas, nos órgãos fiscalizadores e reguladores da atividade no país e nas entidades ligadas ao setor.

Além dos artigos que tratam das restrições à publicidade e propaganda que estimulam o consumo do cigarro e outros derivados do tabaco, temos a possibilidade de buscar material que trata das restrições à propaganda de outros produtos controlados, como as bebidas alcóolicas, também consideradas drogas lícitas. Sabendo que outros produtos, como o álcool, armas, defensivos agrícolas, entre outros, também possuem restrições em diferentes níveis, será oportuno que se faça uma avaliação das iniciativas mercadológicas em outros segmentos restritos e propor uma comparação.

O objetivo é mobilizar os alunos para que reflitam sobre o quanto é esperado e exigido do profissional de marketing na indústria do cigarro no que se refere a executar ações diferenciadas das convencionais, ao praticarem a dinâmica proposta no trabalho.

Para tanto, propõe-se a divisão da turma em grupos de 3 a 4 alunos, onde serão definidas as funções de redator e relator e distribuídos os textos para leitura e discussão.

2.4 Dinâmica do caso em aula

Para que a atividade seja executada com sucesso sugere-se os seguintes passos:

- a) Formação dos grupos (5 minutos)
- b) Apresentar uma introdução – Deve conter uma visão geral do caso bem como apresentar um resumo dos objetivos propostos do caso estudado 5 minutos
- c) Apresentação do caso em PPT (15 minutos)
- d) Vídeo de fechamento do caso (4 minutos)
- e) Discussão do caso em pequenos grupos (40 minutos)
- f) Discussão das soluções no grande grupo (30 minutos)



Tabela 1. Resoluções de assembléias mundiais da saúde para o controle do tabagismo	
Medidas para reduzir demanda por tabaco	Resoluções das Assembléias Mundiais da Saúde
Aumentar os impostos incidentes sobre os cigarros	WHA 31.56, WHA 43.16
Publicação dos resultados de pesquisas sobre os efeitos do fumo sobre a saúde	WHA 29.55, WHA 31.56, WHA 39.14
Informações aos consumidores por meio de rótulos de advertência	WHA 39.14, WHA 48.11
Informações aos consumidores baseados em contra propaganda de massa	WHA 24.48, WHA 29.55, WHA 31.56, WHA40.38, WHA 42.19
Proibições em propaganda e promoção	WHA 31.56, WHA 33.35, WHA 42.19, WHA 43.16
Programas de educação de controle do tabagismo nas escolas	WHA 23.32, WHA24.28, WHA 29.55, WHA 31.56, WHA 33.35, WHA 39.14
Restrições ao fumo em locais públicos e ambientes de trabalho	WHA 29.55, WHA31.56, WHA 39.14, WHA 43.16, WHA 44.26, WHA 46.8
Terapias de reposição de nicotina e outras intervenções de cessação	WHA 29.55, WHA 39.14
Medidas para reduzir a oferta por tabaco	Resoluções da Assembléia Mundial da Saúde
Restrições ao acesso dos jovens ao tabaco	WHA 39.14
Substituição e diversificação da fumicultura	WHA 23.32, WHA24.48, WHA 29.55, WHA 31.56, WHA 33.35, WHA 42.19
Restrição ao apoio e aos subsídios relativos ao preço do tabaco	WHA 42.19, WHA 45.20
Eliminação do contrabando	WHA 49.17

Fonte: WHO, 2001b

Fonte: WHO 2010.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL: *Restrição de propaganda de cigarro*. Disponível em: <<http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2013-05-28/restricao-de-propaganda-de-cigarro-levou-33-dos-brasileiros-deixarem-de-fumar-diz-pesquisa>>. Acesso em: 08 jul. 2016.

COSTA E SILVA, V. L. Tabagismo, um problema de saúde pública no Brasil. *Jornal Brasileiro de Medicina*, Rio de Janeiro, v. 59, n. 2, p.14-16, ago.1990. Em: GOLDFARB, L.M.C.S. et aliae. *Falando sobre tabagismo*. Ministério da Saúde. 2. ed. Rio de Janeiro: Inca, 1996.

DOLAN, Robert J. *Marketing Manegement: text and cases*. New York: McGraw-Hill, 2001. 1-13.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LABIN, J. J. *Marketing estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

NILSEN SERVIÇOS DE MARKETING, 1995, p.19. Em: GOLDFARB, L.M.C.S. et aliae. *Falando sobre Tabagismo*. Ministério da Saúde. 2.ed.Rio de Janeiro: Inca, 1996.

VARADARAJAN, Rajan. *Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition,*



fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), p. 119-140, 2010.

Material complementar para visualização:

⇒ <<https://br.pinterest.com/pin/314126142736759286/>>

⇒ <<http://www.propagandashistoricas.com.br/search/label/cigarros>>



CASO IV - UMA SOLUÇÃO ESPETACULAR!

Edson Alexandre Schneider, Julia Francine Lange,
Suelen Seixas Azambuja Jobim



1 DESENVOLVIMENTO DO CASO 4: “UMA SOLUÇÃO ESPETACULAR!”

Uma empresa familiar, com mais de 90 anos de história, está perdendo competitividade e sentindo-se ameaçada pelas mudanças de visão do mercado que estão cada vez mais aceleradas.

Desde 1924...

A empresa “AJ Borracharia” foi fundada em 1924, no Vale do Rio Taquari, interior do Estado do Rio Grande do Sul, pelos primos Alexandre Uytendbroek Schütz e Júlio Vieira Uytendbroek, que iniciaram seu empreendimento após identificar uma carência na manutenção dos pneus deteriorados pela precariedade das estradas. A escolha pela região do Vale do Rio Taquari, interior do Estado do Rio Grande do Sul, se deve ao fato de estar próximo à capital gaúcha e, principalmente, próximo ao Rio Taquari, que foi fundamental para o transporte de seus produtos no início das suas atividades.

Em busca de formas para realizar os consertos de pneus, os primos deram início a estudos experimentais com borracha e similares. A partir daí, constatou-se a oportunidade de abranger outros segmentos, alterando o foco do negócio da empresa (conserto de pneus) para a borracha propriamente dita, expandindo para o desenvolvimento de produtos derivados como, por exemplo, os breques (como eram chamados os sistemas de freios da época).

No início da década de 30, ainda em meio aos efeitos da crise de 1929, surgiu a oportunidade de comprar, com baixo investimento, os equipamentos de uma fábrica de borracha desativada na Alemanha. Na viagem para a compra dos equipamentos, os primos aproveitaram para buscar novas ideias de possibilidades de produção e fazer um treinamento no segmento de borracha.

Ao retornar ao Brasil, os primos realizaram uma série de transformações na empresa, que passou a atuar como indústria de borracha e adotou a razão social “Laçador S/A”.

A Segunda Guerra Mundial e o Mercado da Borracha

A Segunda Guerra Mundial foi o fator primordial para definir os novos rumos da Laçador S/A e transformou o mercado da borracha. Aproveitando a experiência já adquirida com impermeabilização, a Laçador S/A começou a produzir botes infláveis para o governo e para a aeronáutica, permitindo, dessa forma, o acesso à borracha e demais matérias primas utilizadas pela empresa. Neste mesmo período, começou a ser desenvolvida a linha de produtos de uso hospitalar, que até então correspondia a maior fatia de produção da empresa. A partir daí a Laçador S/A seguiu se desenvol-



vendo e experimentando novas linhas de produtos derivados da borracha, sempre mantendo o foco na linha de produtos hospitalares, como ataduras elásticas, bancos para banho, assentos sanitários elevados, bolsa de água quente, entre outros.

Sob nova direção

Passado o período das experimentações, na década de 50 a segunda geração da família assumiu a direção da empresa, consolidando os processos e produtos que foram iniciados pelos seus fundadores, aproveitando a conjuntura econômica nacional da época.

Atualmente, a Laçador S/A é administrada pela terceira geração da família, que está enfrentando desafios para manter o legado deixado pelas gerações anteriores, já que a conjuntura econômica, política e social não são mais as mesmas.

Diante disso, a diretora de Marketing da Laçador S/A, Mariana Schütz, neta de Alexandre Schütz, percebeu que a empresa está perdendo espaço no segmento de produtos hospitalares, linha que desde a Segunda Guerra Mundial mantinha-se responsável pelos melhores resultados de vendas da empresa.

Buscando alternativas para identificar as causas e solucionar tal fato, a diretora de marketing reuniu sua equipe para realizar uma pesquisa sobre os produtos dessa linha. Como principal conclusão, a pesquisa mostrou que, embora a marca da empresa apresentasse uma imagem positiva perante os consumidores, os produtos da linha hospitalar não correspondiam às suas expectativas e, tampouco, satisfaziam suas necessidades.

A partir de então, a empresa fez uma revisão nas suas estratégias de marketing, constatando que pouquíssimas vezes interagiu com o consumidor para desenvolver seus produtos.

Um novo legado

Entendendo que seus produtos são um meio de ofertar um serviço, a Laçador S/A passou a adotar a estratégia de cocriação de valor, que consiste em uma experiência interativa onde a empresa se associa ao consumidor no desenvolvimento de seus produtos ou serviços.

Uma das primeiras ações desenvolvidas foi a implementação de uma plataforma de cocriação, denominada “Laços de Criação”, sob a coordenação de profissionais de diversas áreas da empresa, vinculada ao Departamento de Marketing e responsável por manter um canal de comunicação aberto com o cliente, trocando ideias e informações para o desenvolvimento de novos produtos, tanto da linha hospitalar quanto de outras linhas que poderiam ter sua participação aumentada no mercado.



A plataforma “Laços de Criação” oportunizou o diálogo entre os clientes e a empresa, como no exemplo abaixo:

“Sentia fortes dores na coluna devido à má postura. Foi quando ouvi falar na plataforma Laços de Criação, onde eu poderia participar do processo de desenvolvimento de um produto adaptado para a minha necessidade. Algum tempo depois, a empresa lançou um suporte lombar que me auxiliou no tratamento de fisioterapia. Foi uma solução espetacular! ”.

Uma empresa que revende os produtos da fábrica também comentou a iniciativa:

“É sempre gratificante trabalharmos com empresas que prezam pelo bom relacionamento com o cliente e o envolvem em seu processo criativo e produtivo. Boas empresas destacam-se quando valorizam seus clientes, e digo com segurança que na Laçador S/A todo o trabalho é personalizado de acordo com a necessidade de cada cliente e isso reflete diretamente nas vendas. Sentimo-nos privilegiados por trabalharmos com uma empresa assim”.

Ademais, a linha de produtos hospitalares passou a ser chamada de “Linha da Saúde”, ampliando a gama de produtos. A partir da adoção da estratégia de cocriação, surgiram novos produtos como: bolsa térmica gel, ataduras e bolsas de gelo para crianças com estampa de personagens, faixas elásticas para exercícios, bola para exercícios terapêuticos e fornecimento de matéria-prima para indústrias que fabricam equipamentos especiais para deficientes físicos, entre outros.

Durante esse processo, a empresa: realizou investimentos financeiros; perdeu colaboradores, pois muitos não conseguiram se adaptar às mudanças; teve uma queda na produtividade ao realizar uma produção mais personalizada; e necessitou buscar novos fornecedores que compartilhavam da mesma visão de mercado, focando a interação com o cliente. No entanto, conseguiu não apenas recuperar sua posição, como aumentou sua fatia de mercado através das medidas adotadas.

1.2 Questões para discussão:

- 1) Por que uma empresa já consolidada no mercado precisou realizar uma revisão nas suas ações de marketing e qual o impacto dessa revisão no relacionamento com o consumidor?
- 2) Como foram integrados os interesses dos clientes envolvidos no processo de desenvolvimento de novos produtos na linha “Saúde” para o fortalecimento das estratégias de marketing?



- 3) Na sua opinião, a estratégia de cocriação de valor foi uma alternativa adequada para a Laçador S/A? Justifique sua resposta.
- 4) Se você fosse o diretor de Marketing da Laçador S/A, quais variáveis você consideraria mais importantes para preparar a empresa para o desenvolvimento da estratégia de cocriação de valor?

2 DOCUMENTO: SINOPSE

A cocriação de valor é um conceito ainda recente em marketing, que vem despertando o interesse de acadêmicos e profissionais da Administração, e parte do pressuposto de que as empresas apenas propõem valor, uma vez que são os consumidores quem definem o real valor de cada produto ou serviço. Em outras palavras, o valor é único para cada cliente, o que define a interação como principal prática de cocriação. Essa corrente teórica deriva dos estudos de Vargo e Lusch (2004), que propuseram a Lógica Dominante do Serviço, mostrando que os produtos são, na verdade, um meio de prestar um serviço. A partir de então, muitas organizações que direcionam suas ações para o produto, principalmente as industriais, passaram a rever suas estratégias de marketing. O presente caso de ensino apresenta uma destas organizações, a Laçador S/A, que atualmente é a maior fabricante do Brasil em derivados de borracha, principalmente na área da saúde. Contudo, essa empresa com mais de 90 anos de atuação no mercado vem perdendo competitividade. Diante desse fato, este caso de ensino incitará a discussão dos seguintes aspectos:

- a identificação da necessidade de rever as ações de marketing aplicadas pela empresa;
- a adoção da estratégia de cocriação de valor, bem como os desafios encontrados durante esse processo; e
- o impacto desta estratégia nas demais áreas da empresa, que ultrapassa as fronteiras do Departamento de Marketing e que afeta áreas como finanças, pessoas, tecnologias da informação e comunicação, entre outros.

O título “Uma solução espetacular!” origina-se do depoimento de uma cliente que participou do processo de cocriação da empresa. Em sua fala, ela se refere a um novo produto que atendeu às suas necessidades, mas o título, na verdade, faz uma referência à estratégia de cocriação como “uma solução espetacular” para os problemas enfrentados pela empresa.

As questões propostas trazem essa discussão, apresentando caráter reflexivo, o que permite ao aluno desenvolver uma visão crítica sobre o assunto e estabelecer uma relação entre as discussões literárias e os reais desafios enfrentados pelas organizações.



2.1 Solução das questões para discussão

1) Por que uma empresa já consolidada no mercado precisou realizar uma revisão nas suas ações de marketing e qual o impacto dessa revisão no relacionamento com o consumidor?

A empresa precisou revisar suas ações de marketing porque as estratégias utilizadas não estavam acompanhando as mudanças na visão de mercado. Não habituada a interagir diretamente com seus clientes, tampouco conhecer seus anseios, necessidades e expectativas, a empresa precisou compreender o interesse do consumidor e adaptar-se a ele.

No segmento da saúde, onde tem ocorrido grandes avanços nos métodos de tratamento, a empresa estava ficando ultrapassada. Um exemplo disso é que, durante a administração da segunda geração da família, não foram desenvolvidos novos produtos, apenas foi consolidado o que tinha sido criado pelos fundadores. A empresa conseguiu manter-se no mercado graças às condições ambientais favoráveis, que já não são as mesmas dos dias atuais. Por isso, um dos avanços durante esse processo de revisão das ações de marketing foi o desenvolvimento de produtos voltados à fisioterapia, que surgiram a partir da estratégia de cocriação, o que, inclusive, impulsionou a mudança do nome da linha de “produtos de uso hospitalar” para “linha da saúde”.

2) Como foram integrados os interesses dos clientes envolvidos no processo de desenvolvimento de novos produtos na linha saúde para o fortalecimento das estratégias de marketing?

Através da criação de uma plataforma vinculada ao departamento de Marketing para interagir com os clientes, debater opiniões e trocar ideias, denominada “Laços de Criação”. Coordenada por profissionais de diferentes áreas, a Laços de Criação oportunizou a interação entre empresa, clientes e consumidores.

Em outras palavras, pode-se dizer que a empresa foi ao encontro das necessidades dos clientes, através da criação de um canal de comunicação aberto. A cocriação é uma estratégia voltada à lógica de serviço, por isso a empresa só passou a adotá-la a partir do momento em que percebeu que seus produtos configuravam um meio de prestar um serviço.

3) Na sua opinião, a estratégia de cocriação de valor foi uma alternativa adequada para a Laçador S/A? Justifique sua resposta.

A ideia desse questionamento é despertar no aluno a reflexão de que a melhor estratégia para solucionar os problemas ou otimizar a gestão de uma empresa é optar pela mais adequada a suas características. Em outras palavras, traz a discussão se



a estratégia de cocriação é realmente “uma solução espetacular” para a Laçador S/A. Essa visão reflexiva permite ao aluno perceber que é a teoria que tem que se “encaixar” na realidade e não ao contrário.

4) Se você fosse o diretor de Marketing da Laçador S/A, quais variáveis você considera mais importantes para preparar a empresa para o desenvolvimento da estratégia de cocriação de valor?

O texto dá dicas de algumas questões que devem ser levadas em consideração para implementar uma estratégia de cocriação. Primeiro, que não é o Departamento de Marketing que adota a cocriação, mas sim a empresa como um todo, pois isso afetará: a gestão de pessoas, em função da cultura organizacional, dos procedimentos de treinamento e resistência às mudanças nos processos de trabalho; a área de produção e operações, que precisará produzir de forma mais personalizada, o que implica em custos e, por vezes, perda na produtividade; relação com os fornecedores, uma vez que estes também devem estar alinhados com a estratégia de cocriação; no setor financeiro, que deverá planejar os investimentos financeiros para a adoção da nova estratégia; além das questões de suporte tecnológico e informacional.

De modo geral, esse questionamento busca despertar no aluno a visão do todo, ou seja, que todas as áreas da empresa estão interligadas e, para que a estratégia de cocriação seja bem-sucedida, a organização deve ser preparada para o desenvolvimento desta ação de marketing.

2.2 Metodologia de ensino do caso

É sugerido aos alunos, leituras e pesquisas auxiliares, de acordo com o enfoque da disciplina e a forma de abordagem escolhida pelo professor. As referências bibliográficas utilizadas no estudo de caso, podem ser utilizadas pelos alunos.

Sugestão de artigo científico:

BRAMBILLA, F. R.; DAMACENA, C. (2011). Lógica Dominante do Serviço em Marketing: Estudo dos Conceitos e Premissas Aplicados à Educação Superior Privada na Perspectiva Docente. *REMark: Revista Brasileira de Marketing*, São Paulo, 10 (3), p.151-176.

Sugestão de vídeo:

Da ideia à ação, a magia da cocriação – Cocriando Natura. <<https://www.youtube.com/watch?v=fHMIYmYchLE>>



2.3 Dinâmica do caso de ensino em aula

O caso em questão poderá ser aplicado nas disciplinas que tenham como conteúdo o estudo de marketing da lógica dominante de serviços. Como aplicação do caso em aula sugere-se o seguinte esquema:

a) Introdução: O professor explica o objetivo da aula, que terá o entendimento do marketing da lógica dominante de serviços através de um caso de ensino e, atrelado a ele, algumas teorias que versem sobre o tema – tempo estimado de 20 minutos;

b) Apresentação sucinta do caso, através de slides ou filmes que abordem um rápido histórico e demais dados da empresa. Tempo estimado de 20 minutos;

c) Distribuição da sala em grupos de alunos – no máximo 5 pessoas – tempo estimado de 8 minutos;

d) Estudo do caso em grupo: Todos os grupos respondem a todas as 4 questões – tempo estimado 30 minutos;

e) Professor poderá optar por sorteio de quem fará os comentários das respostas ou poderá questionar se há algum grupo que prefere perguntar ou responder – 1 pergunta para cada grupo e um outro grupo contesta ou complementa a resposta. Se houver mais de 30 pessoas na sala, poderá aumentar o número de participantes por grupo – tempo estimado 30 minutos;

f) Professor faz as devidas anotações, comentários complementares e correções no final da discussão de cada pergunta.

REFERÊNCIAS

ALIEVI, R. M; ANTINARELLI, A. Construindo a gestão estratégica sustentável: um estudo sobre a empresa Mercur S/A. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 8, Edição Especial, p. 69-83, ago. 2015.

ANTINARELLI, Alexandre. *Construindo a gestão estratégica sustentável: um estudo sobre a empresa Mercur S/A*. 156 f. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2013.

BRAMBILLA, F. R.; DAMACENA, C. Lógica dominante do serviço em marketing: estudo dos conceitos e premissas aplicados à educação superior privada na perspectiva docente. *REMark: Revista Brasileira de Marketing*, São Paulo, 10 (3), p.151-176, 2011.

NATURA BRASIL. *Da ideia à ação, a magia da cocriação – Cocriando Natura*. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=fHMIYmYcHLE>>. Acesso em: 14 set. 2016.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, USA, v. 68, p.1-17, 2004.



CASO V - CASO DE ENSINO: MILANO

Leandro Moreira Finn, Leonardo Gallardo Pattussi



1 DESENVOLVIMENTO DO CASO 5: MILANO

Resumo

Este caso de ensino demonstra a trajetória de uma empresa familiar fundada em 1994 em Ivoti – RS, a Daia, com o objetivo de fabricar roupas retilíneas, mais conhecidas como roupas de tricô, onde em 2011 opta pela criação de uma nova marca, com produtos diferenciados, uma linha totalmente inspirada na modelagem italiana segmentada para homens modernos e elegantes, mostrando sua preocupação com a promoção da nova linha de produtos. Preocupação esta que demonstrará a estratégia adotada pela empresa para o lançamento de sua nova marca, buscando um novo segmento do mercado, totalmente diferente ao que a empresa estava alinhada. Corrobora definição de Amaral (2008) sobre promoção, que acredita na utilização da comunicação para atrair novos consumidores, vender ideias, fortalecer marcas. A principal estratégia de marketing utilizada pela empresa é a promoção de sua nova marca, demonstrando o novo conceito e a identidade que deseja passar aos seus consumidores finais, e por pressuposto, ocasionando a valorização e fortalecimento da marca. Atualmente, a Milano é uma das marcas conceito no que se refere ao mercado de moda masculina. Nos últimos anos registrou um crescimento de sua marca pela implementação de franquias, ampliando a rede de vendas e obtendo uma aceitação no mercado de confecção masculina.

Desenvolvimento do caso

Trata-se de uma empresa de grande porte nacional de confecção de roupas, a Daia, que a partir de 2011, teve como iniciativa de um de seus gestores a criação de uma nova marca com conceito e segmento totalmente diferentes dos anteriormente propostos.

É hoje uma das marcas de maior referência de moda masculina e uma das empresas brasileiras que mais investem em marketing e publicidade. Atualmente, conta com mais de 500 pontos de revenda multimarca. Seus produtos chegam aos consumidores por meio de lojas varejistas que se identifiquem com as características da marca. Em 2014 entrou para o ramo de franquias, contando com um rápido crescimento e expandindo o conceito da nova marca para o Brasil inteiro.

A partir dos 15 anos de idade, o atual gestor da empresa realizou o sonho de conhecer a Itália, após isto passou a visitá-la todos os anos para realizar especializações de tecelão para a fábrica familiar. A empresa sentiu a necessidade no mercado brasileiro de um produto com características específicas que estes almejavam para sua nova marca, produtos de qualidade, com tecidos exclusivos que conseguissem mexer com



os sentidos dos consumidores, utilizando uma modelagem verdadeiramente italiana, design slim, moderno e elegante. Foram necessários muitos dias de estudo e pesquisa do mercado, reuniões para a busca de um nome que trouxesse todas as referências esperadas pela nova empresa, muitas ideias foram descartadas até a definição da brilhante marca: MILANO. Foi, então, criada a primeira coleção totalmente inspirada na Itália. Seu sucesso foi imediato nas vendas e, na primeira feira, já demonstraram a força e o potencial da nova marca, fazendo com que a empresa alcançasse uma vantagem competitiva perante seus concorrentes, o que, na visão de Kotler (2006), é necessário para que a empresa realize um trabalho superior aos seus concorrentes, na tentativa de satisfazer o consumidor-alvo. O autor completa que a questão não está na definição do mercado em que vai se atuar e quem deve ser o alvo, mas sim em saber o porquê atingi-lo, para que se possa atender tanto aos interesses da empresa como aos deste mercado. O objetivo estratégico da MILANO é o posicionamento da marca (promoção), destacando as características dos produtos ofertados, desde a criação do produto, até a qualidade destes. Ademais, é de fundamental importância a existência de uma identidade para com a marca, ou seja, uma denominação única que a faça ser lembrada. Segundo Gomes (2003), considera-se marca como nome, sinal, símbolo, que tem como pretensão identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos demais.

A MILANO, em busca de desenvolver a estratégia de fortalecimento de sua marca, utiliza a promoção como principal ferramenta para captar clientes fiéis a nova marca. Para McCarthy e Perreault (1997) as necessidades e atitudes dos consumidores-alvos são determinantes para saber o que o marketing irá comunicar, ou seja, as maneiras pelas quais as mensagens serão transmitidas dependem da composição de diversos métodos promocionais. Sendo assim, determina-se a função básica da promoção: expor ao cliente que o produto desejado está à disposição, vinculado a um preço adequado aos benefícios e expectativas desejadas, e que o mesmo pode ser adquirido em certo ponto-de-venda.

Armstrong (2007) acredita que este composto pode ser definido como *mix* de promoção, que se constitui na combinação dos seguintes elementos: propaganda, que significa qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoais de ideias, bens ou serviços com um patrocinador identificado; promoção de vendas: que nada mais é do que incentivos de curto prazo para estimular a compra; relações públicas: desenvolvimento de boas relações com diversos públicos da organização, a fim de aplicar publicidade favorável a sua imagem perante esses públicos; venda pessoal: que é a apresentação pessoal feita pela força de vendas da empresa com o propósito de realizar vendas e desenvolver relacionamentos com os clientes.

O crescimento que a MILANO registrou ao longo do tempo deve-se às três ferramentas centrais da promoção (comunicação): propaganda, publicidade e venda pessoal. Em busca do fortalecimento e fixação de sua nova marca a empresa



utilizou a venda pessoal, determinada como forma de distribuição, a fim de criar maior vínculo e proximidade entre o cliente e o vendedor das lojas varejistas, possibilitando que os consumidores conseguissem perceber os valores da MILANO, gerando, assim, maior identificação com a marca. Segundo McCarthy e Perreault (1997, p. 230), é onde a venda pessoal envolve contato direto entre vendedores e consumidores potenciais. A venda face a face gera um feedback imediato, que auxilia na adequação dos vendedores, sendo esta uma ferramenta versátil que abrange a oralidade e expressão corporal. Entretanto, devem ser lembradas as características de venda em massa e promoção de vendas, destacando que estas atingem a propaganda e publicidade, designando informações específicas a determinados grupos de consumidores potenciais, visando à oportunidade de promover a marca.

A MILANO tem como principal competência a promoção de sua marca, acreditando na força desta ferramenta, utilizando outdoors nas cidades mais movimentadas, encarte de revistas masculinas conceituadas (VIP, PLAYBOY, QUATRO RODAS), abertura de franquias para a expansão da marca em todo o território nacional. McCarthy e Perreault (1997) definem propaganda como qualquer forma paga de apresentação impessoal de ideias, bens ou serviços através de determinados patrocinadores, utilizando mídias, tais quais, revistas, jornais, cartazes, outdoors e comerciais na televisão. Já para Kotler (1998), a propaganda é uma das ferramentas mais comuns que as empresas usam para atingir determinado público simultaneamente. Esta auxilia o consumidor a criar ou aumentar a percepção dos atributos dos produtos ou dos pontos fortes da organização. Já a publicidade utiliza-se dos mesmos formatos e meios da propaganda, entretanto não exige gastos financeiros da empresa para executá-lo. No caso MILANO, a empresa conta com diversos parceiros em relação à publicidade, contando com forte trabalho na mídia, onde esta disponibiliza aos apresentadores toda a linha de confecção da marca assim como jogadores e pessoas influentes. Segundo Kandybin e Grover (2009) marketing e publicidade podem transformar e representar um conceito superficial do sucesso de vendas. Dessa maneira, a visão acima defendida determina a relevância da adoção de medidas coerentes no que diz respeito à aplicação de estratégias promocionais, tornando esta uma ferramenta essencial no posicionamento da marca ou produto no sentido mercadológico.

Dessa forma, a MILANO consegue fortalecer sua marca utilizando os princípios da promoção de sua marca, conseguindo que seus clientes almejem seus produtos e fidelizem-se à marca. Segundo Kapferer (2004) a marca se transforma em um contrato econômico, no qual o consumidor compromete-se a pagar o valor ofertado pela empresa, permanecendo fiel, enquanto que a empresa tem a obrigação e o comprometimento que todos os estabelecimentos que fornecem seus produtos entregarão o mesmo com a qualidade e ideias já impostos pela marca.



1.1 Questões para discussão

- 1) Através da criação da marca MILANO, a empresa busca quais estratégias para alcançar o reconhecimento do seu público alvo? Estas estratégias podem ser representadas para justificar o fortalecimento da nova marca dentro do mercado?
- 2) Como as atividades de promoção podem influenciar na tomada de decisão do consumidor de roupa masculina e como a empresa deve se posicionar perante o mercado atual tendo em vista que seu principal ativo é a promoção de sua nova marca?
- 3) Como as vendas pessoais podem transmitir os valores agregados à nova marca e como deve ser atribuída esta ferramenta para o sucesso?

2 NOTAS DE ENSINO

2.1 Sinopse

A Milano buscou no composto de marketing a solução eficiente para sua inserção no mercado doméstico brasileiro. Para isso, utilizou as ferramentas de promoção para que seus potenciais clientes reconhecessem os diferenciais competitivos propostos pela estratégia de atuação mercadológica. Neste sentido, a Milano busca demonstrar um novo conceito e a identidade da marca aos possíveis consumidores, objetivando a valorização e o fortalecimento através de ações de propaganda, publicidade e venda pessoal, destacando as características dos produtos ofertados, desde a criação do produto até a qualidade destes. A partir disso, a propaganda foi considerada uma ferramenta essencialmente estratégica para o negócio no que diz respeito à comunicação da marca, utilizando outdoors nas cidades mais movimentadas, encarte de revistas masculinas conceituadas (VIP, PLAYBOY, QUATRO RODAS), abertura de franquias para a expansão da marca em todo o território nacional. A publicidade também é bem utilizada nesse meio, e a Milano sabe disto. Pessoas com influência social recebem novas coleções para fazer suas aparições nas grandes mídias, o que eleva o conceito da marca. Quanto à venda pessoal, a estratégia está na aproximação dos revendedores/franquiados com o consumidor final, numa proposta de transposição dos valores da marca. A aplicabilidade desta ferramenta busca a unificação dos valores como fonte de fortalecimento ao posicionamento da marca. Sendo assim, podemos afirmar que o fortalecimento da marca Milano e sua capacidade de posicionamento no mercado está diretamente ligado aos aspectos promocionais de marketing. A aplicabilidade das ferramentas de “Promoção” suporta as estratégias de inserção e posicionamento mercadológico, agindo como disseminadoras do valor proposto pela marca, fazendo a comunicação de quem vende com potenciais compradores.



2.2 Solução das questões

1) Através da criação da marca MILANO, a empresa busca quais estratégias para alcançar o reconhecimento do seu público alvo? Estas estratégias podem ser representadas para justificar o fortalecimento da nova marca dentro do mercado?

A Milano buscou no composto de Marketing a solução eficiente para sua inserção no mercado doméstico brasileiro. Para isso, utilizou as ferramentas de promoção para que seus potenciais clientes reconhecessem os diferenciais competitivos propostos pela estratégia de atuação mercadológica. Conforme Amaral (2008), promoção é uma atividade de marketing referente à comunicação com o propósito de fazer conhecer e efetivar o uso ou adoção de um produto, ideia, comportamento ou serviço. Nesse sentido, a Milano busca demonstrar um novo conceito e a identidade da marca aos possíveis consumidores, objetivando a valorização e o fortalecimento através de ações de propaganda, publicidade e venda pessoal, destacando as características dos produtos ofertados, desde a criação do produto até a qualidade destes.

A partir disso, a propaganda foi considerada uma ferramenta essencialmente estratégica para o negócio no que diz respeito a comunicação da marca, utilizando outdoors nas cidades mais movimentadas, encarte de revistas masculinas conceituadas (VIP, PLAYBOY, QUATRO RODAS), abertura de franquias para a expansão da marca em todo o território nacional. Ao divulgar um produto ou serviço, os consumidores poderão se sentir estimulados a comprá-lo, tanto pelo efeito de persuasão da comunicação como pela informação que adquirem (LAS CASAS, 2006). Nesse contexto, a intenção da comunicação da empresa é transmitir o posicionamento de produto “conceito” em um mercado altamente competitivo, aflorando ares Italianos em um produto totalmente brasileiro. Para que isso se torne uma vantagem competitiva são utilizadas estratégias de marketing que fazem com que os produtos da firma sejam escolhidos pelo consumidor dentre diversas opções existentes (MOTA, 2012).

A publicidade também é bem utilizada neste meio, e a Milano sabe disto. Pessoas com influência social recebem novas coleções para fazer suas aparições nas grandes mídias, o que eleva o conceito da marca. Segundo Kandybin e Grover (2009) marketing e publicidade podem transformar e representar um conceito superficial do sucesso de vendas. Dessa maneira, a visão acima defendida determina a relevância da adoção de medidas coerentes no que diz respeito à aplicação de estratégias promocionais, tornando esta uma ferramenta essencial no posicionamento da marca ou produto no sentido mercadológico.

Quanto à venda pessoal, a estratégia está na aproximação dos revendedores/franquiados com o consumidor final, numa proposta de transposição dos valores da marca. A aplicabilidade desta ferramenta busca a unificação dos valores como fonte de fortalecimento ao posicionamento da marca. Vendas pessoais dizem respeito à



interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais com vistas a apresentar produtos ou serviços, responder a perguntas e tirar pedidos. Venda pessoal é a apresentação oral em um diálogo com um ou mais compradores em perspectiva, com o propósito de realizar vendas. Trata-se de uma arte antiga. Os vendedores eficazes possuem mais do que instinto: são treinados em método de análise e gerenciamento de clientes (AMARAL, 2008).

Sendo assim, podemos afirmar que o fortalecimento da marca Milano, e sua capacidade de posicionamento no mercado está diretamente ligado aos aspectos promocionais de marketing. A aplicabilidade das ferramentas de “Promoção” suporta as estratégias de inserção e posicionamento mercadológico, agindo como disseminadoras do valor proposto pela marca, fazendo a comunicação de quem vende com potenciais compradores. Para Cobra (2010), a promoção é a responsável pela aparência, a visão do produto que o cliente terá. Isto significa que é a promoção que torna o produto atrativo para o cliente.

2) Como as atividades de promoção podem influenciar na tomada de decisão do consumidor de roupa masculina e como a empresa deve se posicionar perante o mercado atual tendo em vista que seu principal ativo é a promoção de sua nova marca?

Estamos falando de um segmento de mercado que mexe com o mundo dos significados, imagem/aparência e status. No entanto, quando se promove algo busca-se solidificar características que possam atrair a homogeneidade dos consumidores. Nesse caso, a comunicação promocional é o processo transacional entre duas ou mais partes, em que o significado é trocado dentro do uso intencional dos símbolos. A questão crucial desse complexo processo é a compreensão de como o significado é estabelecido e transferido entre as partes envolvidas nesse processo (AMARAL, 2008). Kotler e Keller (2006) alertam que a comunicação de uma empresa pode explorar inúmeras possibilidades para proporcionar uma aproximação entre ela e seus consumidores, tais como: estilo e o preço do produto (cor, embalagem), a roupa e o comportamento do vendedor, a decoração do ponto de vendas, a identidade visual da empresa, entre outros. Na opinião deles, “tudo comunica algo aos compradores. Todo contato com a marca transmite uma impressão que pode fortalecer ou enfraquecer a visão do cliente sobre a empresa”.

Promover e comunicar são ações que possuem relações intrínsecas. A promoção faz uso da comunicação para atrair novos consumidores, vender ideias, fortalecer marcas. É necessário que as organizações possuam cada vez mais habilidades no desenvolvimento das suas atividades de promoção e comunicação de seus produtos, serviços e valores, para conquistarem o consumidor bem-informado e exigente do mundo globalizado. Com vistas na estratégia de diferenciação escolhida pela Milano, a oferta dos produtos é baseada na qualidade e design, então usa-



se a promoção e suas ferramentas para externar tal direcionamento estratégico. A promoção de vendas é altamente recomendável quando a empresa tem uma marca de maior qualidade, porém não é de conhecimento do consumidor em geral. Nesse caso fará com quem não experimentou a marca, a conhecê-la estimulando o consumidor. E, assim, aumentando a sua base de clientes (COBRA, 2010; ZENONE, 2005). Notadamente, o objetivo da proposta de promoção empresarial é influenciar os consumidores potenciais a consumirem e fidelizarem-se à marca, indiferentemente do ponto de venda.

3) Como as vendas pessoais podem transmitir os valores agregados à nova marca e como deve ser atribuída esta ferramenta para o sucesso?

A base do sucesso está na transferência dos valores do fabricante aos seus revendedores/franquiados. Este é o primeiro passo, então posteriormente deve-se buscar a internalização dos valores nos pontos de venda. Esta tarefa parece menos difícil em franquiados do que em lojas multimarcas, pelo simples fato da homogeneidade do perfil consumidor. Em uma loja multimarca o ponto de venda assimilará valores diferentes, e normalmente transferirá seu próprio valor. Já em franquias, a proximidade com o fornecedor tende a um maior estreitamento no relacionamento, quando em certos momentos passam a se confundir por apenas um negócio. Generalizando a venda pessoal, Santiago (2002) diz que é a venda em si, é a busca da interação e o relacionamento pessoal com o cliente, visando apresentar soluções com base em benefícios percebidos e valores agregados.

Para a efetividade da ferramenta “venda pessoal”, um sistema de valor deve ser criado com a expectativa de que o mesmo seja percebido pelo cliente. Somente a proximidade nas transações e relacionamentos conseguirão fazer com que a comunicação dos valores chegue ao destino final, ou seja, ao novo consumidor ou ao consumidor fiel. Para Las Casas (2006), as atividades de promoção só terão sucesso se contar com uma boa capacidade de comunicação. No entanto, atingir o sucesso requer um planejamento cuidadoso e grande coordenação com outros aspectos de um programa de marketing.

2.3 Metodologia do caso

Para pesquisa do aluno é indicado leituras baseadas nas referências indicadas no trabalho, e pesquisas em sites alternativos com informações atualizadas sobre o Composto de Marketing, mais especificamente “Promoção” e suas ferramentas.



2.4 Dinâmica do caso em sala de aula

O caso atual pode ser aplicado em sala de aula no momento que a discussão passar por Marketing/Promoção/Publicidade/Propaganda/Vendas Pessoais. Com duração de dois períodos de aula é sugerido a condução da seguinte maneira:

1. Aquecimento – breve introdução sobre os assuntos a serem tratados e dinâmica da aula (10 minutos);
2. Apresentação de um vídeo com o desenvolvimento do caso – introdução do tema e do contexto empresarial (5 minutos)
<https://www.dropbox.com/s/3iy1j6whnrdorvm/institucional.mp4?dl=0>
(Sugestão: Vídeo Institucional Milano)
3. Leitura do caso em pequenos grupos (aproximadamente 15 minutos)
4. Discussão nos grupos e sistematização das principais conclusões para serem apresentadas ao grande grupo (30 minutos)
5. Apresentação dos grupos (5 minutos para cada grupo)
6. Sistematização das apresentações pelo docente e fechamento (25 minutos)

REFERÊNCIAS

- AMARAL, S. A. Marketing da informação: entre a promoção e a comunicação integrada de marketing. *Inf. & Soc.: Est.*, João Pessoa, v.18, n. 1, p. 31-44, jan./abr. 2008.
- ARMOSTRONG, G; KOTLER, P. *Princípios de marketing*. 12. Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007. 600 p.
- COBRA, Marcos. *Administração de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, N. D. *Publicidade: comunicação persuasiva*. Porto Alegre: Sulina, 2003.
- KANDYBIN, A.; GROVER, S. A vantagem exclusiva. *HSM Management*. São Paulo: Savana, mar./abr. 2009.
- KAPFERER, Jean-Noël. *As marcas*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1998
- KOTLER, P; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: PearsonPrentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006.



MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, Jr. W. D. *Marketing essencial* – uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTA, Hermano. *Os 4Ps do marketing: uma revisão*. Disponível em: <<http://hermanomota.com.br/2011/09/21/os-4ps-do-marketing-uma-revisao/>>. Acesso em: 02 set. 2016.

SANTIAGO, Marcelo Piragibe. *Comunicação integrada de marketing*. 2002. Disponível em: <<http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/15381/material/CIM%20Marcelo%20Piragibe.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2016.

ZENONE, Luiz Cláudio. *Marketing da promoção e merchandising*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.



CASO VI - GESTÃO DE MARKETING – LOJAS DO SUL

André Luiz Bagatini, Eliziane Studzinski, João Luiz Silva



1 DESENVOLVIMENTO DO CASO 6: GESTÃO DE MARKETING – LOJAS DO SUL

Em 1960 o italiano, naturalizado brasileiro, Giuseppe Costacurta ergueu sua primeira loja na cidade de Curitiba no Paraná. Nascia as Lojas do Sul. Passada mais de uma década, o sonho transformou-se num dos mais sólidos empreendimentos do varejo brasileiro, sempre preservando as características do seu fundador, um empresário simples e disposto a atender de forma diferenciada a razão de existir da sua organização: o cliente.

Costacurta era apenas uma criança, mas já vivia as dificuldades do mundo. Aos seis anos emigrou da Itália para o Brasil com sua família, era o único filho do casal, seu pai administrava um pequeno armazém e sua mãe trabalhava como costureira. Horrorizados com mais uma Guerra na Europa, resolveram abandonar a pequena cidade de Morreto e partir para o Brasil em busca de melhores condições de vida. Chegados ao Brasil seus pais começaram a trabalhar na agricultura e fixaram residência em Bento Gonçalves/RS. Em pouco tempo seu pai conseguiu emprego em um mercado italiano no centro da cidade, e Giuseppe cresceu brincando pelos interiores da loja. Nesse momento, a vida começou a mudar para a família Costacurta.

Em 1950, o jovem Giuseppe casou-se com Aurora e o casal partiu para Curitiba. Lá estudaram na Universidade Paranaense, ambos se formaram em Administração, ela seguiu carreira numa indústria alimentícia e ele como gerente em uma loja do varejo de eletrodomésticos. Uma década depois, Giuseppe Costacurta inaugurou sua primeira loja em Curitiba e, em pouco tempo, começou a ampliar o número de estabelecimentos. Em 1972, as Lojas do Sul já contavam com mais de 200 lojas distribuídas pelos três estados do Sul do Brasil.

No Rio Grande do Sul, a primeira loja da rede foi inaugurada em agosto de 1970, e, no mesmo ano, seriam apresentadas ao mercado gaúcho mais quatro estabelecimentos, todos eles localizados na região metropolitana de Porto Alegre. As Lojas do Sul chegaram a totalizar 37 lojas no território gaúcho, porém, em virtude dos resultados insatisfatórios de faturamento, inúmeras unidades da rede encerraram suas atividades organizacionais mesmo antes da crise econômica de 1978 que afetou as relações comerciais mundiais.

Em 1980, as Lojas do Sul possuíam apenas seis pontos de venda no Rio Grande do Sul, todos os demais não resistiram aos sucessivos resultados negativos e fecharam suas portas. A empresa posicionou o mercado que, devido às incertezas econômicas desencadeadas pela crise mundial, precisou reorganizar-se estruturalmente em solo gaúcho o que culminou na redução do número de lojas no estado.

Outro fato importante foi destacado pelo diretor das Lojas do Sul, Antônio



Furtado. Segundo ele, o baixo desempenho das vendas no estado estava associado a um perfil de comportamento dos gaúchos. Houve até sugestões para vestir com bombachas o mascote que compõe o logotipo da rede, visando uma aproximação com os consumidores gaúchos. As últimas lojas fechadas localizavam-se em Alegrete, Cruzeiro do Sul, Encantado, Guaporé, Lajeado e Santa Cruz do Sul.

Além disso, as Lojas do Sul atribuíram a uma medida da Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul, que lavrou 61 autos de infração contra a rede, em valor aproximado de R\$ 97 milhões, a bancarrota das lojas gaúchas. Para a empresa, a atuação da fiscalização no estado foi arbitrária, constituindo saldos a pagar sabidamente indevidos que afetaram drasticamente os resultados financeiros da organização.

Por fim, ressalta-se que a rentabilidade das Lojas do Sul não atendia às necessidades estabelecidas pela empresa, o faturamento reduzido e a alta nos índices de inadimplência resultavam em um lucro inexpressivo para os olhos da diretoria da organização que observavam desgostosos o hábito dos consumidores gaúchos de não parcelar suas compras, característica marcante das Lojas do Sul e apresentada como um dos fatores determinantes do fracasso da rede no Rio Grande do Sul.

1.1 Questões para discussão

- 1) Sendo você o gestor de marketing dessa rede, quais estratégias poderiam ser implementadas para evitar o fechamento dessas lojas?
- 2) Sendo uma das maiores varejistas do Sul do Brasil, quais as dificuldades que a rede enfrentou em relação à concorrência de outras lojas no mesmo segmento?
- 3) Quais as medidas que poderiam ser adotadas para compreender o perfil do consumidor gaúcho em relação às Lojas do Sul?
- 4) O que poderia ter sido feito para fortalecer a imagem da marca das Lojas do Sul?

2 NOTAS DE ENSINO

2.1 Sinopse

Em 1960, Giuseppe Costacurta lançou uma loja em Curitiba/PR, após um longo período de muito sucesso, o proprietário focou o crescimento da rede das Lojas do Sul no Estado do Rio Grande do Sul, onde permaneceu até 1980. Nessa data aconteceu o encerramento das últimas seis lojas, devido à falta de planejamento



estratégico e da grande concorrência no estado gaúcho.

Considerando o contexto no qual a rede estava instalada, torna-se notável que a ausência de planejamento estratégico conjuntamente com a falta de uma visão de longo prazo, ocasionaram o fechamento dessas lojas.

Um planejamento estratégico falho baseado em experiências anteriores em outras regiões culturalmente distintas, desacompanhado de uma pesquisa mercadológica local, constituíram os pontos cruciais para a não sobrevivência das Lojas do Sul em solo gaúcho.

Por fim, é importante enaltecer que um planejamento estratégico fortalecido por boas ferramentas de gestão, são fundamentais para a implantação de qualquer empresa, independentemente do seu porte.

2.2 Solução das questões

1) Sendo você o gestor de marketing dessa rede. Quais estratégias poderiam ser implantadas para evitar o fechamento dessas lojas?

Uma ampla rede de lojas da Região Sul do país naufragou no mercado gaúcho. As Lojas do Sul estruturadas primeiramente no Paraná viram seu número de estabelecimentos comerciais crescerem rumo ao estado de Santa Catarina e vislumbraram no Rio Grande do Sul uma grande oportunidade de ascensão da rede. Entretanto, com o passar dos anos, as Lojas do Sul depararam-se com o declínio no faturamento das lojas gaúchas e se viram obrigadas a fechar suas unidades fixadas na região.

Todas as decisões que envolvam a inauguração de novos estabelecimentos apresentam determinado grau de incerteza, tanto na confiabilidade das informações que baseiam o processo decisório como nas consequências que tais medidas possam ocasionar. Sendo assim, as pesquisas mercadológicas constituem uma ferramenta de apoio à tomada de decisão, reduzindo incertezas que rodeiam projetos e investimentos. Contudo, a informação de forma isolada não garante o sucesso, é necessário que os idealizadores da ação estejam aptos a mudar suas estratégias iniciais em pró do desenvolvimento empresarial, respeitando as peculiaridades de cada região.

As pesquisas permitem conhecer o perfil dos clientes identificando estilos de vida, características de comportamento, hábitos de consumo, aspectos culturais, escolaridade, renda entre outros. Logo, realizar uma pesquisa junto ao público-alvo é uma etapa que poderá resultar no sucesso ou fracasso de um novo produto ou da própria empresa como um todo.



De maneira geral é fundamental a necessidade de um bom planejamento estratégico para a implantação de qualquer empresa. A pesquisa mercadológica citada anteriormente é uma ferramenta que auxilia na assertividade para a implantação de um novo negócio.

Sobre estratégia é importante destacar que é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização, isto é, complementam ao apresentar a estratégia como um padrão, uma consistência em comportamento ao longo do tempo. A estratégia dá significado ao planejamento, competição, manipulação consciente e direcionamento das ações de uma empresa para alcançar uma meta estabelecida, ou seja, é um plano definido em etapas e ações conscientes e estruturadas visando atingir objetivos determinados (GASPAR; BORGATO; LIMA, 2013).

Ainda para o mesmo autor, a finalidade da estratégia para uma empresa é o estabelecimento de quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos, pois estratégia está relacionada à ligação da empresa e seu ambiente, nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida (GASPAR; BORGATO; LIMA, 2013).

Para Sampaio, Carvalho e Marini (2015), a estratégia passa a ser fundamental em ambientes turbulentos, pois o poder de reação das organizações, nesse novo ambiente, fará a diferença para a prosperidade dos negócios, quanto mais rico for o ambiente, maior o número de variáveis e competidores, tornando mais acirrada a competição.

Outra forma de organização da estratégia de uma empresa pode ser um bom plano de negócio, que é um documento que descreve os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (SEBRAE, 2016).

O plano irá ajudá-lo a concluir se sua ideia é viável e a buscar informações mais detalhadas sobre o seu ramo, os produtos e serviços que irá oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio. Ao final, seu plano irá ajudá-lo a responder a seguinte pergunta: “Vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio?” (SEBRAE, 2016).

Por fim, com base nas citações realizadas anteriormente é possível entender a importância das estratégias a serem utilizadas na implantação de uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Mas na posição de um gestor de marketing, um planejamento estratégico não pode faltar na inauguração de um novo negócio.



2) Sendo uma das maiores varejistas do Sul do Brasil, quais as dificuldades que a rede enfrentou em relação à concorrência de outras lojas no mesmo segmento?

As Lojas do Sul tinham a percepção que os mercados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná possuíam características similares e que as estratégias implantadas em um dos três estados resultariam em êxito nos demais. A empresa fundada no Paraná ganhou espaço no território brasileiro e aumentou sua área de abrangência, primeiramente conquistando o mercado e os consumidores catarinenses para em seguida iniciar a condução de suas atividades rumo ao estado gaúcho.

No Rio Grande do Sul, o sonho idealizado por Costacurta sofreu seu maior viés e a trajetória marcada pelo sucesso das Lojas do Sul apontou sucessivos erros de análise da concorrência e gestão, e a má interpretação dos fatos acarretou na bancarrota da organização em solo gaúcho.

No final dos anos 90, grandes empresas do varejo despontavam no Rio Grande do Sul e mostravam-se adaptadas ao exigente mercado gaúcho, mas a entrante Lojas do Sul não conseguiu alinhar sua comunicação organizacional ao novo público e passou a sofrer com o distanciamento dos clientes. Tornou-se difícil competir em um mercado extremamente valorizador das empresas locais. A forte concorrência, associada ao comportamento bairrista dos gaúchos, obrigou as Lojas do Sul a repensar suas estratégias de gestão, e Giuseppe Costacurta viu-se pressionado a reduzir seu contingente de lojas em virtude dos baixos índices de desempenho dos seus respectivos faturamentos.

É possível entender que a concorrência entre empresas é algo natural e sempre vai existir, em especial quando essas lideram um mercado diferenciado oferecendo produtos atrativos e rentáveis.

Para Porter (1985, p. 3), “uma vez diagnosticada as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria. Do ponto de vista estratégico, as condições cruciais são o posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva. Onde a empresa deve se posicionar em relação aos substitutos? Contra as fontes de barreiras de entrada? Competindo com a rivalidade de concorrentes estabelecidos? ”

A concorrência é um processo contínuo, sem tréguas e sem fim. Em princípio, a todo momento um novo concorrente pode chegar ou um mercado relativamente estável pode ser completamente transformado pela introdução de uma nova técnica ou de um produto revolucionário (FREITAS, 1997).

Vale o entendimento sobre o termo concorrência, cujo significado é: ação de concorrer; a concorrência ao prêmio; competição, rivalidade; e, grande número de pessoas que se dirigem simultaneamente para o mesmo ponto; afluência (ENSAIOS DE MARKETING, 2016).



Adequando esses conceitos ao marketing, concorrência é o ato de uma empresa concorrer, disputar, competir com outras empresas do mesmo segmento que possuam objetivos similares, ou seja, que se dirijam simultaneamente para o mesmo ponto. A disputa entre produtos e serviços acontece com vistas a alcançar a maior parcela possível de mercado (ENSAIOS DE MARKETING, 2016).

Por fim, de acordo com Herscovici (2012), a concorrência caracteriza-se pela complexificação dos diferentes produtos e serviços, a qual pode ser definida a partir da quantidade, qualidade e diversidade das informações contidas nesses bens e serviços. A utilidade depende dos conhecimentos tácitos dos diferentes consumidores/usuários, dos resultados da aplicação desses conhecimentos tácitos no que diz respeito à decodificação da informação contida nesses produtos e serviços e do nível de experiência dos diferentes consumidores.

3) Quais medidas poderiam ter sido adotadas para compreender o perfil do consumidor gaúcho em relação às Lojas do Sul?

As Lojas do Sul deveriam ter avaliado o perfil do consumidor gaúcho antes da inauguração da sua primeira loja, utilizando as ferramentas mais adequadas de gestão para o lançamento da empresa no mercado, conforme citado na pergunta número um. A organização deveria ter desenvolvido sua estratégia de comunicação com o mercado gaúcho, oferecendo produtos diferenciados com preços adequados à demanda local, enfim ter estudado com profundidade o perfil do consumidor.

Entender e conhecer o consumidor são os primeiros passos para traçar estratégias de publicidade e venda de produtos, mas para compreender o consumidor gaúcho deve-se conhecer alguns aspectos sobre sua cultura, isto é, conhecer o perfil dos consumidores das Lojas do Sul é essencial para promover a expansão do mercado e atender às expectativas e necessidades dos consumidores.

Para entender o perfil do consumidor é necessário entender como acontece o processo de decisão de compra do consumidor e as suas etapas, e, então, os perfis dos consumidores. Menezes (2010) destaca que a tomada de decisão de compra é um momento muito importante para o consumidor e é através dela que os profissionais de marketing poderão entender como esses consumidores agem, pensam e o que influencia seu comportamento.

O comportamento do consumidor é uma atividade diretamente envolvida com a obtenção, o consumo e o descarte de produtos e serviços, incluindo os processos de decisão que precedem e sucedem tais ações (PORTO, KOHLS, RIGATTO, 2006).

Entender o perfil do consumidor é importante para que se saiba fazer uma comunicação direcionada e eficiente, estabelecendo os 4Ps (produto, praça, promoção e preço), focados no público correto. Para melhor entender o perfil do consumidor é proposto alguns itens como: faixa de idade, sexo, renda média, crenças, simbologia,



relação entre a rua e a casa e possibilidades de pagamento (INSIDER, 2016).

Segundo o Portal – Educação (2016), atrair e manter clientes é uma tarefa difícil para as empresas, que têm de cuidar e muito bem das suas principais áreas de contato direto com o consumidor ou cliente potencial cada vez mais exigente e com novas necessidades, bem como a importância da qualidade. A qualidade no atendimento significa entender o público, seus anseios e desenvolver formas de manter um diálogo com o consumidor para enxergar como ele vê a companhia. Conseguir ter esse contato ajuda a entender aspectos do perfil do consumidor moderno.

4) O que poderia ter sido feito para fortalecer a imagem da marca das Lojas do Sul?

A inauguração de novas unidades de negócios, demandam planejamento estratégico para compreender o mercado no qual a empresa está inserida, no caso das Lojas do Sul a organização já apresentava know-how de dois mercados distintos: o paranaense e o catarinense. Os clientes gaúchos eram o novo mercado a ser conquistado.

Kapferer (2003) argumenta que a imagem da marca é construída por meio da percepção que o consumidor tem em relação à identidade da marca. A identidade da marca é percebida como o conjunto de ações e esforços que a organização faz para promover uma rede de associações.

Ainda o mesmo autor destaca que, por outro lado, são poucas as empresas que conhecem adequadamente suas marcas e quais são as qualidades que as singularizam no mercado. Isso resulta no aumento da importância das marcas se comunicarem diretamente com seus públicos-alvos para além das campanhas dos produtos a que estão vinculadas (KAPFERER, 1992).

Segundo a especialista em treinamento para equipes de vendas e atendimento, Surama Jurdi (2015), é fundamental que as empresas iniciem fortalecendo a marca junto aos seus colaboradores para que possam constituir um elo positivo de ligação com o mercado, transmitindo um sentimento de orgulho por fazer parte da organização. Outro aspecto importante é criar uma comunicação unificada entre as principais frentes da organização, formada pelos clientes, colaboradores, fornecedores e a comunidade. A autora ainda relata que é imprescindível criar experiências inesquecíveis aos clientes, eles precisam ser fãs e divulgadores da marca. Além disso, a empresa precisa entender seu público-alvo, as lojas precisam atrair os clientes, e os produtos e as propagandas necessitam estar associados à marca, sem esquecer da importância do quadro de colaboradores que precisam estar alinhados com os objetivos da empresa e treinados para exercer de forma efetiva suas atividades.

Uma imagem é um conjunto simplificado e relativamente estável de percepções e de associações ligadas a um produto, uma empresa e um indivíduo. A imagem de



uma marca é o resultado da sua identidade projetada através de todas as atividades desenvolvidas pela empresa que, intencional ou acidentalmente, integram o esforço comunicativo da marca (RUÃO, 2000).

Para a mesma autora o conceito de imagem da marca tem sofrido grandes evoluções desde que foi introduzido no estudo do comportamento dos consumidores na década de 50, sendo definido como um composto das qualidades funcionais e dos atributos psicológicos da marca.

A imagem da marca é a percepção da marca na mente das pessoas, isto é, a imagem da marca é o reflexo no espelho (ainda que não acurado) da personalidade da marca ou da essência do produto. É o que as pessoas creem, no que se refere à marca, em seus pensamentos, percepções e expectativas (MARKETING FUTURO, 2016).

As Lojas do Sul por acreditarem que o projeto expansionista em solo gaúcho também seria exitoso, podem ter ignorado características peculiares da população gaúcha no seu planejamento de ampliação da rede, o que resultou no desencadeamento de uma série de fatores adversos. Dessa forma, os clientes gaúchos não se sentiam atraídos e motivados a comprar nas Lojas do Sul, o que resultou no distanciamento dos clientes e o conseqüente insucesso da rede no Rio Grande do Sul.

2.3 Metodologia do caso

Para pesquisa do aluno é indicado leituras baseadas nas referências apontadas no trabalho e pesquisas em sites alternativos com informações atualizadas sobre as melhores práticas de marketing para lojas de eletrodomésticos.

2.4 Dinâmica do caso em sala de aula

O caso atual pode ser utilizado em sala de aula realizando discussões sobre a importância do marketing, bem como as melhores práticas para alavancar um negócio do seguimento do varejo. Com duração de dois períodos de aula é sugerida a condução da seguinte maneira:

1. Aquecimento – breve introdução sobre os assuntos a serem tratados e dinâmica da aula (10 minutos);
2. Apresentação de reportagem sobre as Lojas do Sul – introdução do tema e do contexto empresarial (5 minutos);
3. Leitura do caso em pequenos grupos (aproximadamente 15 minutos);
4. Discussão nos grupos e sistematização das principais conclusões para serem



apresentadas ao grande grupo (30 minutos);

5. Apresentação dos grupos (5 minutos para cada grupo);

6. Sistematização das apresentações pelo docente e fechamento (25 minutos).

REFERÊNCIAS

CANDIDO, F.; MOREIRA, I. 5 dicas para fortalecer a marca da sua empresa. 2015. *Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios*. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2015/03/5-dicas-para-fortalecer-marca-da-sua-empresa.html>>. Acesso em: 07 ago. 2016.

FREITAS, Cristina P. *Economia e sociedade*. Campinas: [s. n.] jun. 1997.

ENSAIOS MARKETING. 2016. Disponível em: <www.uff.br/ensaiosdemarketing/artigos>. Acesso em: 25 jul. 2016.

GASPAR, M. A.; BORGATO, F.; DE LIMA, I. C. Estratégia de Atuação em Rede de Negócios: Estudo de Caso no Pequeno Varejo de Alimentos. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v. 7, n. 1, p. 3-16, jan./abr. 2013.

INSIDER. Perfil do Consumidor, 2016. Disponível em: <www.insider.com.br/perfil-do-consumidor>. Acesso em: 06 jul. 2016.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, v. 12, p. 305-322, 1975.

HERSCOVICI, A. *Economia da cultura e da comunicação*. Vitória: Fundação Ceciliano Abel de Almeida/UFES, 2012.

KAPFERER, J. N. *Strategic brand management*. New York: Free Press, 1992.

KAPFERER, J. N. *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MENEZES, V. (2010). Comportamento do consumidor: fatores que influenciam o comportamento de compra e suas variáveis. Recuperado em 04 de junho de 2015, de: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/comportamento-do-consumidor-fatores-que-influenciam-o-comportamento-de-compra-e-suas-variaveis/47932/>>.

PORTAL EDUCAÇÃO. *Conhecimento para mudar a vida*. 2016. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/marketing/artigos/71961/perfil-do-consumidor-atual-exige-atencao-por-parte-das-empresas>>. Acesso em: 06 jun. 2016.

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTO, G.P.; KOHLS, K, V.; RIGATTO, P. Perfil e Hábitos do Consumidor Final de Carnes em Pelotas-RS. *READ*, Porto Alegre, Edição 54, v. 12, n. 6, nov./dez. 2006.



RUÃO, T. A Comunicação de imagem: Um estudo de Caso. *Comunicação e Sociedade* 2, cadernos do Noroeste, Série Comunicação, v. 14, 2000.

SAMPAIO, C. G.; CARVALHO, C. E.; MARINI, M. J. Adaptação de um Grupo Empresarial com Origem Na Indústria de Fosforo de Segurança. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 8, n. 3, set./dez. 2015.

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>> . Acesso em: 04 out. 2016.



