

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO

**NOVAS ESTRATÉGIAS PARA NOVOS SEGMENTOS:
MIDA SAÚDE**

JULIANA DA ROSA MARCHIORETTO

Porto Alegre

2010

Juliana da Rosa Marchioretto

**NOVAS ESTRATÉGIAS PARA NOVOS SEGMENTOS:
MIDA SAÚDE**

Monografia apresentada como exigência parcial para obtenção do título de bacharel em Relações Públicas pela Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof^ª. Helenice Carvalho

Porto Alegre, junho de 2010.

Para Nelci, Erni e Nicole

*Dedico este trabalho a meus pais e minha irmã,
que sempre estiveram o meu lado em todos os
momentos da minha vida, me apoiando em horas
difíceis e celebrando minhas conquistas e vitórias.*

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora Helenice, pela paciência e apoio durante toda a monografia, me ajudando a superar meus medos e receios sobre o trabalho de conclusão.

Aos meus colegas da FABICO e dos estágios, que muito me ensinaram e se tornaram meus grandes amigos.

A Camila Ferreira, minha grande amiga, responsável por me ajudar muito durante toda a faculdade, me orientando e ajudando nas horas difíceis, e compartilhando ensinamentos ao longo de todo o curso de Relações Públicas.

Ao Eduardo, pelas madrugadas na internet, pelas inúmeras dúvidas em que ele pacientemente me ajudou, e por todo o apoio e carinho que recebi ao longo de todo esse tempo.

À Nicole e ao Rafael, que sempre prestativos, me dando o suporte sempre que precisei deles.

Ao Guilherme e a Ana, diretores da MIDA que me passaram as informações da empresa, viabilizando este trabalho

A minha mãe e ao meu pai, por todo amor e carinho que sempre recebi.

RESUMO

O objetivo desta monografia é identificar como as empresas do setor de prestação de serviços em saúde se diferenciam e criam valor para os seus clientes. Através do perfil do consumidor dos serviços de educação em saúde e da utilização de ferramentas estratégicas, foi possível verificar como a MIDA, empresa de atendimento domiciliar de educação em saúde, se posiciona neste mercado. O setor de serviços na área da saúde tem crescido significativamente. Neste sentido a MIDA é um exemplo de empresa voltada a prevenção de doenças e aumento da qualidade de vida de seus clientes, através de atendimento domiciliar e interdisciplinar de educação em saúde. Na realização deste trabalho, foi possível conhecer um novo nicho de serviços de saúde, desvinculado de hospitais e clínicas. Ao analisarmos o consumidor podemos entender como ocorre o processo de tomada de decisão e quais fatores influenciam em sua opção de compra. Através do conhecimento das estratégias podemos identificar como as empresas procuram se diferenciar e inovar dentro de um segmento, buscando captar e fidelizar os clientes. No caso da MIDA, foi possível identificar que a empresa possui mais características referentes à estratégia do oceano azul do que da estratégia competitiva. A MIDA atua em um segmento pouco explorado dentro do amplo mercado da saúde, direcionando seus atendimentos para a prevenção de doenças e aumento da qualidade de vida de seus clientes.

Palavras-chaves: estratégias, comportamento do consumidor, educação em saúde.

ABSTRACT

The purpose of this monography it's identify how the business sector to provide health services to differentiate and create value for its customers. Through the consumer profile of education services in health and use of strategic tools, it was verified as MIDA, home care company health education, is positioned in this market. The service sector in health has grown significantly. In this sense the MIDA is an example of a company dedicated to disease prevention and increased quality of life for its customers through home care and interdisciplinary health education. In this work, it was possible to meet a new niche of health services, unrelated to hospitals and clinics. When analyzing the consumer can understand how the process occurs in decision making and what factors influence its purchase option. Through knowledge of the strategies we can identify how companies seek to differentiate and innovate within a thread, trying to capture and retain customers. In the case of MIDA, it was identified that the company has more features related to the blue ocean strategy than competitive strategy. The MIDA operates in one segment little explored within the broader healthcare market, directing their calls to preventing disease and improving quality of life for its customers.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Estágios da tomada de decisão do consumidor.....	19
Comportamento de decisão de compra.....	23
Forças de Porter.....	27
Inovação de valor.....	31
Matriz da Vantagem competitiva.....	32
Matriz de valor.....	33
Modelo de quatro ações.....	34
Seqüência estratégica do oceano azul.....	40
Quadro da missão da MIDA.....	44
Quadro dos valores da MIDA.....	45
Quadro da visão da MIDA.....	45
Matriz MIDA da vantagem competitiva.....	60
Matriz MIDA quatro ações.....	64
Curva de valor MIDA.....	64

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
2 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NO MERCADO ATUAL	4
2.1 TEORIAS DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	6
2.1.1 Fatores de influência no comportamento do consumidor durante a compra	8
2.2 TOMADA DE DECISÃO E JULGAMENTO	18
2.2.1 Tipos de decisão	22
2.3 O CONSUMIDOR DE SERVIÇOS	23
3 ESTRATÉGIAS PARA MERCADOS DE NICHOS	25
4 MIDA	42
4.1 SERVIÇOS MIDA	45
4.2 SEGMENTAÇÃO	47
4.2.1 Tendências de mercado	49
4.2.2 Ameaças.....	50
4.2.3 Oportunidades	51
4.2.4 Análise P.E.S.T.A.L.	52
4.2.5 Pontos Fracos	54
4.2.6 Pontos Fortes	55
4.3 PÚBLICO-ALVO MIDA	56
4.4 AMBIENTE COMPETITIVO – MICHAEL PORTER	59
4.5 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL PARA A MIDA	63
CONCLUSÃO	67
REFERÊNCIAS	70

1 INTRODUÇÃO

A disputa pelos consumidores é uma característica que encontramos em todos os mercados. Hoje a oferta de produtos e serviços é vasta, possibilitando aos clientes inúmeras opções. Porém, por que algumas empresas se destacam dentro em um setor e outras são obrigadas a fechar as portas? O que diferencia as empresas de um mesmo setor?

A segmentação dos setores já é uma realidade no mercado, porém não basta para diferenciar as empresas. Hoje as empresas são reconhecidas e diferenciadas pelas estratégias que adotam. Claro que a maioria dos consumidores não sabe claramente por que escolhem um produto ou serviço em detrimento de outro. Isto por sua complexidade e por estar relacionado ao comportamento do consumidor e as estratégias adotadas pelas empresas.

Este trabalho de conclusão de curso busca analisar o comportamento do consumidor e as estratégias utilizadas pelas empresas para alcançar o sucesso. Ao analisarmos o consumidor podemos entender como ocorre o processo de tomada de decisão e quais fatores influenciam em sua opção de compra. Através do conhecimento das estratégias podemos identificar como as empresas procuram se diferenciar e inovar dentro de um segmento, buscando captar e fidelizar os clientes.

Os estudos descritos acima auxiliarão a identificar como empresas do setor de prestação de serviços em saúde se diferenciam e criam valor para seus clientes. Através do perfil do consumidor dos serviços de educação em saúde e da utilização das ferramentas estratégicas utilizadas neste trabalho, será possível verificar como a MIDA, empresa de atendimento domiciliar de educação em saúde, se posiciona no mercado.

Para a produção desta monografia realizou-se pesquisa bibliográfica sobre o comportamento do consumidor e estratégias de posicionamento, entrevistas com dirigentes de uma empresa de prestação de serviços de saúde e análise do planejamento estratégico da empresa selecionada, no caso a MIDA. Neste sentido, como proposta metodológica a pretensão era o desenvolvimento de um projeto de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa. De acordo com Gil (1991, p. 45), o principal objetivo da pesquisa exploratória é o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições, envolvendo, na maioria dos casos, levantamento

bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (DIEHL & PAIM, 2002, p.74).

A pesquisa bibliográfica foi importante para a fundamentação teórica deste trabalho. Segundo Lima (2004, p. 38), *“Pesquisa bibliográfica é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita orientada pelo objetivo explícito de coletar materiais mais genéricos ou mais específicos a respeito de um tema”*. Corroborando com Lima (2004), Gil (1991, p. 48) diz que *“A revisão bibliográfica é desenvolvida a partir de material já constituído, principalmente livros e artigos científicos”*

Já as entrevistas realizadas com os dirigentes da MIDA foram de caráter não-estruturado, no qual o entrevistador possuiu liberdade para conduzir a entrevista, explorando o assunto conforme seu interesse. De acordo com Marconi & Lakatos (1996, p. 98) a entrevista é o *“encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto”*. As entrevistas foram realizadas ao logo deste trabalho de conclusão, em diversas datas entre os meses de fevereiro e maio de 2010.

Ainda nesta monografia, caracterizamos a análise do planejamento estratégico como pesquisa documental. Uma das principais características da pesquisa documental é a sua capacidade de reunir materiais diversos, aliada a dispersão de suas fontes de consulta (LIMA, 2004). Segundo MARCONI & LAKATOS (1996, p.57) *“a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”*. Pode-se afirmar que pesquisa documental assemelha-se na maioria de seus aspectos com a pesquisa bibliográfica, salvo quanto à natureza de suas fontes (GIL, 1999).

As metodologias acima foram utilizadas na elaboração do capítulo dois, O comportamento do consumidor no mercado atual, capítulo três, Estratégias para

mercados de nicho, e capítulo quatro, A MIDA. Sendo os dois primeiros de referências teóricas e o último de análise da empresa.

O capítulo dois, que trata sobre o comportamento do consumidor no mercado atual aborda teorias sobre o comportamento do consumidor, aprofundando-se na teoria cognitiva que é a mais utilizada pela área de comunicação e marketing. Nele são levantadas as características individuais, sociais, culturais e situacionais do consumidor, através da avaliação das influências psicológicas, sócio-culturais e situacionais por ele sofridas.

Já o capítulo três fala das estratégias para mercados de nicho se propõe a estudar os pontos mais relevantes e as ferramentas de análise de duas estratégias distintas. A estratégia competitiva, de Michael Porter, e a estratégia do Oceano Azul, de W. Chan Kim e Renée Mauborgne, são o centro deste capítulo. Neste capítulo as estratégias são abordadas e as ferramentas de análise descritas.

O quarto capítulo se refere à MIDA. Nele a organização é descrita, assim como o cenário onde a mesma está inserida. Neste capítulo é possível visualizar a identificação do perfil do público-alvo da empresa e verificar a utilização das ferramentas de análise de estratégias aplicadas à empresa em questão. No capítulo da MIDA confrontamos as teorias estudadas com a realidade da empresa.

Na conclusão são retomados os conceitos abordados nos capítulos dois e três, além da prática de diferenciação adotada pela MIDA.

2 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NO MERCADO ATUAL

Este estudo aborda o comportamento do consumidor pela visão do marketing, com a intenção de conhecer o consumidor incluindo questões que influenciam o indivíduo antes, durante e depois da compra. Analisando o consumidor como indivíduo e como membro de um grupo ou sociedade, e em especial como consumidor de serviços.

O consumo está presente em todas as sociedades. Todos somos consumidores, seja para a satisfação de necessidades básicas, seja um consumo supérfluo. Na sociedade pós-moderna, vivemos em uma cultura de consumo, que inclui questões específicas, tais como: a relação íntima com o consumo; autonomia da esfera cultural; a estetização e comoditização, onde estética e funcionalidade tem que andar junto; o signo como mercadoria e a ampliação do setor de serviços. Tudo isso resulta no entendimento de múltiplos processos sociais e culturais.

O comportamento do consumidor é uma área complexa que envolve estudos de inúmeras disciplinas, como: psicologia, antropologia, sociologia, economia, semiótica, história, entre outras. Este é um campo amplo, onde são estudados processos em que o indivíduo ou grupo compram, escolhem ou usam produtos e serviços, com o objetivo de conhecer as diversas formas assumidas pelo consumidor no momento de satisfazer seus desejos e necessidades com a aquisição de algum bem. *“O campo do comportamento do consumidor é interdisciplinar; é composto por pesquisadores de várias áreas diferentes que compartilham o interesse no modo como as pessoas interagem com o mercado.”* (SOLOMON, 2002, p. 44)

Segundo Solomon (2002), uma das premissas principais sobre o comportamento do consumidor é de que as pessoas muitas vezes não compram produtos por sua funcionalidade, mas sim pelo que eles significam, ou seja, embora a função do produto tenha importância, existem muitos outros fatores que nos fazem optar por uma marca ou produto em detrimento de outros.

Algumas teses afirmam que a sociedade de consumo iniciou antes da revolução industrial, em uma revolução comercial, originando uma demanda para o consumo. Estas mudanças que ocorreram incidiram sobre a cultura material da época, alterando a quantidade e modalidade de itens disponíveis. Percebeu-se

também um desenvolvimento de novos processos de consumo e de comercialização.

Esta mudança trouxe liberdade de escolha e autonomia a uma sociedade onde instituições e códigos morais que determinavam o que devia ser consumido e por quem. A alteração deste cenário onde a posição social determinava o estilo de vida, independentemente de sua renda, democratizou o consumo.

Segundo Slater (Apud BARBOSA, 2004), diferente das sociedades antigas onde a identidade e o consumo eram atribuídos pelo pertencimento a determinados grupos. Na atual sociedade, a identidade social é construída a partir das escolhas individuais dos indivíduos. Para Slater as necessidades dos consumidores são ilimitadas e insaciáveis,

Campbell (Apud BARBOSA, 2004) também afirma que o que caracteriza a sociedade de consumo moderna é a insaciabilidade dos consumidores. Assim que um desejo ou necessidade é satisfeito, outro já se acha à espera. Não é uma insatisfação, um “querer mais, mas sim uma insaciabilidade para com novos produtos.

Hoje a concepção de mercado vai além de um simples lugar de troca de mercadorias, mas como parte de interações socioculturais mais complexas. As decisões de consumo se tornam a fonte vital da cultura do momento, pois os bens são necessários para dar visibilidade e estabilidade às categorias da cultura, carregando significação social, além de estabelecer relações sociais.

Atualmente o estudo do comportamento do consumidor é minuciosamente explorado, analisado, mas nem sempre o resultado desta pesquisa é conclusivo. Segundo Kotler e Keller (2006), é preciso monitorar permanentemente o comportamento de compra do consumidor, pois a sociedade e os indivíduos mudam através do tempo, sendo um processo contínuo e por vezes com ações imprevisível.

As teorias do comportamento do consumidor buscam respostas para compreender a geração de valores para o consumidor, procurando identificar os fatores que resultam nas escolhas do consumidor. O estudo sobre o comportamento humano no momento da compra é relativamente antigo, sendo que muitas teorias e modelos sobre este tema foram desenvolvidas a mais de um século, sendo até hoje estudadas.

2.1 TEORIAS DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

A **teoria da racionalidade econômica** aborda a relação custo benefício e é o início das teorias sobre o comportamento do consumidor. A base desta teoria está apoiada na idéia de que a escolha do consumidor por um produto ou serviço tem como padrão a busca do maior benefício pelo menor custo.

A maximização da utilidade da compra tem como objetivo otimizar o grau de satisfação e prazer do individuo com a compra daquele bem ou serviço, porém a utilização continua do mesmo leva a um decréscimo da percepção de utilidade, denominada taxa de utilidade marginal, decorrente do uso prolongado de quantidades significativas de um determinado produto.

Esta teoria nos permite uma compreensão limitada do comportamento do consumidor, pois não possibilita uma profunda análise da mente do individuo, onde os processos psicológicos que permeiam o seu comportamento possam ser analisados, sem considerar as diferenças individuais, sociais e culturais.

Para compreender melhor a mente e os processos de decisão de compra, a psicologia aborda três perspectivas teóricas sobre o comportamento do consumidor: comportamental, psicanalítica e cognitivista.

A **teoria comportamental** teoriza sobre a influência do ambiente no momento da compra, analisando os estímulos gerados para produzir reações positivas ou negativas em relação aos produtos disponíveis, enfatizando o papel da aprendizagem e do ambiente, mediante a estímulos que maximizam a intenção de compra.

Por estudar reações fisiológicas e comportamentais observáveis, esta teoria é importante fornecedora para métodos e técnicas de pesquisa ligadas ao comportamento do consumidor no ambiente de compra, o que ajuda as áreas de marketing na elaboração de estratégias de venda. Embora esta teoria seja importante, ela não nos fornece informações sobre a mente do indivíduo, por isso, utilizamos outras teorias para melhor compreender o comportamento do consumidor, estudando o que se passa em sua mente.

A **teoria psicanalítica** não é uma ciência. Ela busca a compreensão da dinâmica psicológica do consumo através da psicanálise, desenvolvida por Freud no final do século XIX e início do século XX. Para Freud, a mente humana é dividida em

consciente e inconsciente, e nosso comportamento expresso na consciência é uma expressão distorcida de nossos desejos realçados em nosso inconsciente.

O indivíduo no momento da compra projeta no produto seus desejos, expectativas, angústias, e conflitos, na tentativa de encontrar satisfação, mesmo que seja temporária ou parcial. O significado de uma compra está situado no plano do inconsciente, por isso, a psicanálise é utilizada na relação de imagem e conceito de produtos, com a intenção de satisfazer os desejos inconscientes do consumidor por felicidade, beleza, status, etc, com o objetivo de satisfazer seus impulsos inconscientes.

Já as **teorias sociais e antropológicas**, estudam o consumo como um processo social, analisando os padrões de consumo relacionados a condicionamentos históricos, sociais e culturais. Segundo Pinheiro (2005) é fundamental que o profissional de marketing perceba que o consumo não é meramente um ato racional e individual, também é um processo essencialmente social, o que proporciona uma compreensão mais profunda sobre a dinâmica social e cultural que rege os processos.

(...) o consumo é um processo cuja significação social está em proporcionar uma referência para a construção da identidade social dos indivíduos, posto que a posse dos produtos define a posição social do consumidor, tanto em relação aos seus pares quanto em relação á sociedade como um todo (PINHEIRO, 2005, p. 19).

A última teoria abordada por esta monografia é a **teoria cognitivista**, que vê o consumo como um processo de tomada de decisão, baseado no processamento de informações oriundas do indivíduo, da cultura e do meio ambiente. Ao buscar o conhecimento do ser humano através da cognição, esta teoria integra o consumidor, o produto e o ambiente, concebendo o consumo como um processo de tomada de decisão.

Hoje esta é a teoria mais utilizada pelos profissionais de marketing por proporcionar uma compreensão mais detalhada dos diferentes comportamentos de compra. Segundo Pinheiro (2005), para os cognitivistas o consumo pode ser classificado pelo tipo de produto, motivação do consumidor, frequência de compra, busca e processamento da informação, percepção das alternativas por parte do consumidor e influências situacionais.

Pensar o comportamento de consumo como um processo de tomada de decisão implica ver o consumidor como aquele que opta por diferentes produtos, tendo por pano de fundo a influência de fatores cognitivos tais como percepção, motivação, aprendizagem, memória, atitudes, valores e personalidade, assim como os socioculturais, isto é, influência de grupo, família, cultura e classe social e ainda os situacionais, tais como influências localizadas no meio ambiente por ocasião de compra (PINHEIRO, 2005, p. 20).

2.1.1 Fatores de influência no comportamento do consumidor durante a compra

O consumidor é influenciado antes, durante e depois da compra, por isso, o marketing não apenas se preocupa com a venda do produto, mas também em atender as necessidades e desejos do consumidor, o que gera valor e satisfação para este.

Na incessante busca pela compreensão do consumidor uma serie de fatores que o cercam são estudados, possibilitando uma visão mais aprofundada do indivíduo. A identificação do perfil do consumidor permite ao marketing o desenvolvimento de estratégias eficazes que geram bons resultados, criando valor para o cliente e produzindo satisfação com o produto. Este perfil é traçado através de características individuais, sociais, culturais e situacionais. Para entender os fatores de influências no momento da compra, podemos dividi-los em três níveis: **psicológicos, sócio-culturais e situacionais.**

Os **fatores psicológicos** dizem respeito a funções cognitivas, conotativas e afetivas, ou seja, pensamentos, comportamento e sentimentos. Neste nível o consumidor é estudado como individuo, tomando decisões de acordo com suas características psicológicas.

A **percepção** é um dos fatores psicológicos deste primeiro nível estudado, um fenômeno pessoal, pois todos os estímulos são percebidos e organizados baseados em alguns princípios psicológicos. *“... pessoas tendem a adicionar ou a subtrair dos estímulos aos quais estão expostos de acordo com as suas expectativas e as suas motivações, usando princípios generalizados de organização baseados na teoria da Gestalt.”* (SCHIFFMAN e KANUK, 2000, pag. 119)

A percepção dá significado aos estímulos captados pelos cinco sentidos do indivíduo, reconhecendo, organizando e sintetizando as sensações recebidas de acordo com o sistema de crenças e valores de cada um, dado pela cultura e pelo contexto situacional. A percepção é conceituada como *“o conjunto de processos*

pelos quais reconhecemos, organizamos e entendemos as sensações percebidas dos estímulos ambientais” (STERNBERG, 2003, p. 147)

Segundo Schiffman e Kanuk (2000), freqüentemente os estímulos são altamente ambíguos, logo as interpretações reais de uma pessoa depende da clareza do estímulo, das experiências passadas e dos motivos e interesses do mesmo na hora da percepção. Deste modo, o indivíduo interpreta os estímulos como preenchimento de necessidades e desejos pessoais.

Algumas influências tendem a distorcer percepções, como por exemplo: aparência física, estereótipos, sinais irrelevantes, primeiras impressões, conclusões precipitadas, entre outras. Estas influências deturpadoras normalmente estão associadas a conceitos pré-estabelecidos pelo indivíduo, baseado em experiências anteriores.

Baseada em critérios de relevância e interesse, a percepção humana filtra as informações recebidas através de dispositivos denominados filtros perceptivos, como atenção seletiva, distorção seletiva, retenção seletiva, entre outros. Estes filtros ajudam a melhor compreender o consumidor, pois estudam mais profundamente o processo de percepção.

A **motivação** é outro objeto de estudo dos fatores psicológicos, o despertar de uma necessidade motiva um processo que busca reduzir ou eliminar a mesma. A identificação dos motivos do consumidor é importante, pois as razões que levam diferentes consumidores a comprar um mesmo produto são muito variadas. Para compreender melhor o processo de motivação é necessário fazer uma distinção entre desejo e necessidade.

As necessidades são entendidas como motivos biológicos básicos, e os desejos são as formas moldadas pela sociedade para atender tais necessidades. Desta forma, contrariamente ao que pensam os críticos, o marketing cria desejos, mas não necessidades, já que estas últimas são o fundamento no qual são construídos os primeiros (PINHEIRO, 2005, p. 25).

Uma necessidade básica pode ser satisfeita de várias maneiras. Cada indivíduo, através de suas experiências de aprendizagem e ambiente cultural pode encontrar uma forma peculiar de satisfazer esta necessidade, ou seja, as combinações de fatores culturais e pessoais manifestam a satisfação de uma necessidade através de um desejo.

Podemos classificar as necessidades do indivíduo de quatro maneiras (de acordo com diversos autores citados neste trabalho: biogênicas, psicogênicas, utilitárias e hedônicas.

Necessidades biogênicas são indispensáveis para vida (inatas), como comida, água, proteção. As psicogênicas são relacionadas à cultura e a variação de ambiente para ambiente, incluem necessidades de status, poder, aprendizagem. As utilitárias enfatizam os atributos concretos e tangíveis do produto. E por último as hedônicas, que são subjetivas e próprias das experiências, associadas a necessidades como alegrias, por exemplo, na compra de um produto.

A ativação de uma necessidade cria um estado de tensão que busca ser saciado. Esta satisfação ocorre por meio de um desejo, uma meta que deve ser atingida para atender o objetivo de satisfação.

O papel do marketing é oferecer ao consumidor oportunidades de atingir sua meta através de produtos e serviços. As necessidades não podem ser criadas, mas há inúmeras alternativas para saciar estas necessidades através do consumo, onde ocorre a concretização do desejo, que busca a meta de satisfazer a necessidade.

Em 1960, o psicólogo Abraham Maslow formulou uma hierarquia de necessidades biogênicas e psicogênicas, com o objetivo de classificar as necessidades em níveis crescentes de complexidade. Segundo Solomon (2002), a idéia básica da hierarquia de Maslow é primeiramente a satisfazer as necessidades básicas, para depois avançar para os demais degraus.

Ainda segundo Solomon (2002), o problema desta pirâmide é sua limitação cultural, uma vez que a mesma fica restrita a cultura ocidental. Em algumas culturas ou grupos específicos a ordem desta hierarquia pode mudar, por isso, ela não deve ser literalmente utilizada pelo marketing. Através da pirâmide de Maslow Lembramos que os consumidores podem ter diferentes prioridades em suas necessidades, situações diferentes de consumo em diferentes fases da vida.

A motivação ocorre quando uma necessidade é ativada, seja por um impulso ou estímulo, o estado de tensão criado tem como objetivo reduzir a necessidade inicial. O processo de motivação é iniciado na ativação desta necessidade, com isto, o marketing utiliza a pesquisa motivacional para diagnosticar as necessidades e motivações do consumidor com o objetivo de desenvolver novos produtos e serviços, acompanhando o grau de satisfação com os mesmos, vislumbrando novas possibilidades de negócios.

Aprendizagem e memória também são características psicológicas do indivíduo, são processos contínuos onde o conhecimento sobre o mundo é constantemente revisado. Segundo Solomon (2002) a aprendizagem é uma mudança no comportamento que ocorre, por experiências, podendo ser através de associações entre um estímulo e uma resposta ou por meio de uma serie de atividades cognitivas.

A aprendizagem cognitiva enfatiza os processos mentais na produção de conduta adquiridas através da experiência. A consolidação desta aprendizagem se dá através da memória, criando hábitos de consumo, que envolve o processo de lealdade e identificação dos consumidores com o produto.

Já a memória *“é o conjunto de meios pelos quais as pessoas recorrem ao conhecimento passado, a fim de utilizá-lo no presente. São os mecanismos dinâmicos associados à retenção e a recuperação”* (STERNBERG, 2003, p. 225). Segundo o modelo espacial de memória, esta é composta por três armazenamentos: o armazenamento sensorial, que durante um período breve pode armazenar uma capacidade limitada de informações, o armazenamento de curto prazo, que pode conservar menor quantidade de informação por um período mais estendido, e o armazenamento de longo prazo, capaz de armazenar uma quantidade muito grande de informação por tempo infinito (STERNBERG, 2003).

Os sistemas de memória sensorial, de curto e longo prazo são responsáveis por diferentes processos de retenção de informações externas. Diversos estímulos são armazenados em nossa memória mesmo quando não temos a intenção de aprendizagem, podendo ser associados a outros dados relacionados.

Os conceitos de aprendizagem e memória são utilizados pelo marketing para aumentar a intenção de compra, fortalecendo a relação com os consumidores, incentivando hábitos de consumo, retendo marcas na memória do consumidor, utilizando associações, repetição, nostalgia entre outras ferramentas para criar esta relação de identificação com o consumidor, exemplo, programas de fidelização.

Compostas por predisposições, sentimentos e tendências, **atitude** é uma predisposição para avaliar um produto de maneira positiva ou negativa. Atitudes é o penúltimo fator psicológico que abordaremos neste trabalho. As atitudes são constituídas de três componentes que tradicionalmente obedecem a uma ordem fixa: crenças, afetos e intenções de comportamento.

Os pesquisadores de atitudes tradicionalmente supõem que as atitudes foram aprendidas em uma seqüência fixa, consistindo primeiro da formação de crenças (cognição) com relação a um objeto, seguida por alguma avaliação daquele objeto (afeto) e então por uma ação (comportamento) (SOLOMON, 2002, p. 181)

Ainda segundo Solomon (2002), a variação das circunstâncias e do nível de envolvimento do consumidor, as atitudes podem resultar em outras hierarquias de efeitos.

A atitude é baseada na coerência, importante na construção de identidade do indivíduo, organização e senso coerência. Algumas abordagens teóricas destacam a necessidade de coerência, como a teoria da dissonância cognitiva, teoria da auto-percepção e teoria do equilíbrio.

A intenção de compra dos consumidores é baseada na avaliação dos mesmos sobre os produtos, e esta avaliação é pautada em suas atitudes, por isso, é necessário que o marketing tenha uma *“identificação clara e sistemática das atitudes do consumidor, bem como sua evolução no correr do tempo”* (PINHEIRO, 2005). O profissional de marketing busca atitudes positivas na relação entre produto e consumidor, por isso a preocupação com a satisfação do cliente é constante.

O cuidado no atendimento ao consumidor, a qualidade do produto, a facilidade de entrega e um serviço de atendimento pós-venda são elementos fundamentais para a criação de atitude positiva do consumidor em relação aos produtos (PINHEIRO, 2005, p. 29).

Nosso último fator psicológico a ser estudado é **personalidade e estilo de vida**. Segundo Solomon (2002) personalidade é a formação psicológica do indivíduo e o modo como ele reage ao ambiente, e estilo de vida são seus gastos com tempo e dinheiro, refletindo estas escolhas em seus hábitos de consumo.

A personalidade está ligada a formação da identidade, composta por pensamentos, sentimentos e ações. Hoje o consumo possibilita a construção do auto-conceito, definindo a imagem social do indivíduo, mas tendo a identidade delimitada por esta ação, o que leva a uma reorientação da personalidade do consumidor, permitindo uma nova posição na busca por sucesso e status.

O estilo de vida permite a segmentação de mercado, ou seja, os indivíduos podem ser agrupados através de critérios específicos, como por exemplo, dados demográficos, atitudes, opiniões, interesses, etc.

Outra maneira de classificar os consumidores, segundo Pinheiro (2005), é a escala VALS2, utilizada nos Estados Unidos, que se baseia no sistema de valores e estilos de vida. Esta segmentação agrupa os consumidores em oito categorias: modernizadores, realizadores, satisfeitos, experimentadores, crédulos, batalhadores, criadores e lutadores. Esta segmentação é definida por uma bateria de trinta e nove itens, sendo 35 destes psicológicos e quatro demográficos.

Na sociedade de consumo moderna, o consumidor é mais livre para escolher o conjunto de produtos e serviços que vão criar sua identidade social. A pesquisa de estilo de vida possibilita posicionar produtos e serviços para diferentes segmentos. Hoje toda esta gama de produtos elaborados para o consumo específico de um grupo, permite cada vez mais a diferenciação entre os consumidores.

Segundo Solomon (2002) ocorreram muitas mudanças nas práticas dos consumidores no final da década de 90. Neste período começaram a aparecer as tendências de estilo de vida que incluem fatores ambientais, responsabilidade social, dedicação de tempo a família, entre outras mudanças.

Os **fatores sócio-culturais** são o segundo nível de influencia a ser abordado neste trabalho. A partir deste momento o consumidor transforma-se em um ser social, que sofre influencias do contexto sócio-cultural onde está inserido. Os quatro fatores sócio-culturais que levantaremos neste trabalho são: a influência do grupo, da família, da cultura e da classe social.

Segundo Solomon (2002) os indivíduos pertencem e admiram diversos grupos. Estas pessoas influenciam o consumidor em suas decisões de compra. Esta influencia é variável, podendo ser maior ou menor entre os **grupos que influenciam** o individuo, afetando uma ampla gama de decisões de compra.

São considerados grupos de influencia indivíduos ou grupos que possuem opiniões e comportamentos importantes para o consumidor. Podemos dividir os grupos de referencias em dois tipos, influências normativas e influências comparativas, como explica abaixo Engel, Blackweel e Miniard (2000).

(...) a influência pessoal adquire duas formas principais. Primeira, outras pessoas são geralmente usadas como um **grupo de referência** – um espelho, se preferir, refletindo quais as escolhas que são aceitáveis e quais que não o são. Às vezes, esta opinião é vista como a ligação, e neste caso é chamada de influência **normativa**. Outras vezes, é apenas **comparativa** e serve como mais uma fonte de informação a ser considerada (Engel, Blackweel e Miniard, 2000, p. 460).

Para Engel, Blackweel e Miniard (2000) a influência pessoal representa um importante papel na tomada de decisão do consumidor, sendo expressos tanto através de grupos de referência quanto de comunicação boca a boca.

Segundo Pinheiro (2005) alguns indivíduos pertencentes a estes grupos de referência ganham destaque por suas habilidades pessoais, conhecimentos ou características individuais. Estes indivíduos, alvos dos profissionais de marketing, são chamados líderes de opinião, pois influenciam no comportamento do consumidor. Os profissionais da área de marketing buscam atingir os líderes de opinião por meio da mídia e estratégias promocionais.

Solomon (2002) diz que grande parte do que sabemos sobre os produtos é transmitida através da comunicação boca a boca em vez da propaganda formal. “*As estratégias do marketing de guerrilha tentam acelerar o processo de propaganda boca a boca recrutando os consumidores para que ajudem a difundir as informações*”. (SOLOMON, 2002, p. 275)

De acordo com Pinheiro (2005) um grupo social muito importante na tomada de decisão de compra é a família. Para Engel, Blackweel e Miniard (2000) a família é uma influência importante nas atitudes e comportamentos do consumidor, estando o consumo destes em grande parte ligado a sua criação. Hoje as estruturas e composições familiares estão passando por muitas mudanças, por isso se faz necessário um monitoramento constante para mensurar e analisar a família, pois ela influencia na construção da identidade de seus integrantes. A área de marketing tem muito interesse em identificar os papéis de homens, mulheres e crianças nas tomadas de decisão de compras, pois a análise dos papéis nas famílias estão cada vez mais complexas.

Pinheiro (2005) divide o processo de compra no âmbito da família em seis papéis: iniciador, influenciador, decisor, comprador, consumidor e avaliador. Estes papéis não são excludentes, podendo assim ser acumulados por um ou mais membros da família. A análise dos papéis no processo de compra possui muitas variáveis, como recursos dos membros da família, tipo de produto, estágio do ciclo de vida, entre outros.

Outro fator sócio-cultural muito para que possamos entender o comportamento do consumidor é a cultura. Para Solomon (2002) a cultura pode ser vista como a personalidade de uma sociedade, uma cultura pode ser descrita como o modo de adaptação das pessoas ao seu habitat, a sua estrutura e a sua ideologia.

Cultura é o complexo de valores, idéias, atitudes e outros símbolos significativos que permitem aos humanos se comunicar, interpretar e avaliar como membros da sociedade. A cultura e seus valores são transmitidos de uma geração para outra. Os valores essenciais de uma sociedade definem como os produtos são usados com respeito a suas funções, formas e significados. A cultura também fornece valência positiva ou negativa para marcas e para programas de comunicações e definem a ideologia de consumo (Engel, Blackwell e Miniard, 2000, p. 411).

Para Pinheiro (2005) a cultura é um dos fatores mais importantes na hora de definir estratégias de marketing e planejar os produtos e serviços, pois é um elemento fundamental na vida do indivíduo em sociedade. A cultura serve de padrão de orientação e de horizonte de comparação de seus integrantes, sendo o acúmulo de significados, normas e rituais.

Para Solomon (2002) a cultura de um consumidor determina o sucesso ou fracasso de um produto ou serviço específico, pois associa estes a sua lista de prioridades. Já para Engel, Blackwell e Miniard (2000) a cultura é inculcada, passada de uma geração para outra através de instituições como a família, a igreja e a escola. Para eles a cultura inclui elementos materiais e abstratos, sendo os materiais considerados artefatos culturais, como livros, CD's e roupas, limitando assim a cultura a conceitos abstratos como, por exemplo, valores, atitudes e idéias.

As atividades do consumo estão muito ligadas à cultura porque determinam a aceitação ou rejeição de produtos e serviços. Esta avaliação que ajuda na escolha por um ou outro produto ou serviço também está presente no último fator sócio-cultural abordado neste trabalho, a classe social.

A classe social reflete o comportamento do consumidor, pois indica sua posição na sociedade.

Classes sociais são agrupamentos relativamente permanentes e homogêneos de pessoas na sociedade, permitindo que grupos de pessoas sejam comparados uns com os outros. Estes grupos são reconhecidos como tendo posições inferiores ou superiores por outras pessoas, geralmente com base em posição no mercado (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 2000, p. 457).

Solomon (2002) e Engel, Blackwell e Miniard (2000) citam diferentes variáveis para determinar uma classe social, como: educação, ocupação, renda, interação e política. Medidas de classes sociais são baseadas em muitas variáveis.

Para o marketing as mais importantes são ocupação, desempenho pessoal, interações, poses, orientações de valores e consciência de classe.

Estas variáveis formam as classes que passam a ser hierarquizadas de acordo com as mercadorias de consumo. Algumas destas mercadorias elevam o status de classe de quem às possui.

De acordo com Solomon (2002) embora a renda seja um forte fator para identificar uma classe, variáveis como local de residência, interesses culturais e visão de mundo, também são determinantes para esta consolidação.

Os produtos quase sempre são usados como símbolos de *status* para comunicar a social real ou desejada. A paródia de ostentação ocorre quando os consumidores procuram o *status* deliberadamente evitando produtos que não estão na moda (SOLOMON, 2002, p. 326).

Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000) a análise de classe social é importante compreender o reconhecimento das “...*necessidades do consumidor, os processos de busca e processamento de informações, os critérios de avaliação e padrões de compra das classes sociais real e de aspiração.*” (Engel, Blackwell e Miniard, 2000, p. 457)

Nosso terceiro e último nível são as influências situacionais, que não se referem às características do objeto e do consumidor, que foram anteriormente abordadas, mas sim de “*influências momentâneas e circunstâncias*” (PINHEIRO, 2005, p. 40). Por influenciar o consumidor no momento da compra, podendo no último momento convencê-lo a escolher uma marca em detrimento da outra, as empresas têm investido muito em seus pontos de venda através do marketing. Segundo Underhill (apud PINHEIRO, 2005) hoje as pesquisas sobre influências situacionais, que analisam as ações de compra dos consumidores vêm crescendo muito no campo da antropologia.

Para Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 507) “ *influências situacionais dentro do ambiente de compras podem moldar o comportamento do consumidor*” . Para eles as situações de consumo podem ser divididas em três tipos principais: situações de comunicação, compra e uso.

Situações de comunicação são locais onde o consumidor é exposto a comunicações pessoais (conversas com pessoas que estão em volta, conhecidas ou não) e não pessoais (estímulos de programas, propagandas, publicações, etc).

Situações de compra são cenários onde o consumidor compra produtos e serviços. Esta situação engloba fatores ambientais de informação (disponibilidade, carga, formato e forma), fatores de varejo (música, layout, localização da loja, cores, materiais de PDV, vendedores e aglomerações) e influência de tempo. A última situação é de uso, onde o consumidor consome seu produto ou serviço no momento da compra, unindo normalmente situações de compra e uso.

A situação na qual o consumo de produto ocorre pode exercer uma influência importante no comportamento do consumidor. Os consumidores freqüentemente podem alterar seus padrões de compra dependendo da situação de uso. O que é uma marca aceitável de cerveja numa situação pode ser inaceitável em outra. Uma compreensão da situação pode ser inestimável para segmentar mercados e desenvolver posicionamentos adequados de produto.

Além dos três níveis acima descritos, psicológico, sócio-culturais e situacionais, alguns itens como imagem do consumidor, qualidade percebida e risco percebido também possuem grande influência no comportamento do consumidor.

Imagem do consumidor

A imagem de uma empresa para o consumidor é formada por várias percepções duradouras. Produtos e marcas têm valor simbólico para o indivíduo, que tende a comprar imagens compatíveis com suas outras imagens, tentando preservá-las ou melhorá-las através da compra.

A imagem de um produto reflete o posicionamento da empresa, podendo ser mais importante que as características reais da mesma. A importância de construir a identidade de um produto compatível com a auto-imagem do consumidor permite a construção de um nicho específico do mercado, atraindo consumidores fieis que buscam o preenchimento de suas necessidades e desejos em determinadas marcas, que já se destacam em meio à concorrência.

Já a qualidade percebida, segundo Schiffman e Kanuk (2000) são sinais informais, intrínsecos ou extrínsecos ao produto ou serviço, em conjunto ou separados, oferecem a base para percepções de qualidade.

Na ausência de experiência real com um produto, os consumidores freqüentemente "avaliam" a qualidade do produto com base em sinais extrínsecos – sinais que são externos ao produto em si como preço, imagem de marca, imagem da empresa, imagem da loja de varejo, e até mesmo o país de origem (SCHIFFMAN E KANUK, 2000, p. 125).

Assim como a qualidade percebida, o **risco percebido** se baseia na falta de experiência com o produto. O risco percebido pelo consumidor varia de acordo com o grau de tolerância de cada indivíduo, com o produto, a situação e a cultura do mesmo. Para Schiffman e Kanuk (2000) durante a compra de um produto as decisões incluem risco funcional, físico, financeiro, social, psicológico e de tempo. Para reduzir estes riscos os consumidores buscam estratégias como ser fiel determinada marca, buscar informações, segurança, modelos mais caros, imagem da marca, imagem da loja entre outras. Abaixo figura de cinco tipos de riscos percebido.

2.2 TOMADA DE DECISÃO E JULGAMENTO

Os fatores de influência acima explicados têm como objetivo neste trabalho identificar o processo cognitivo da tomada de decisão e julgamento do consumidor.

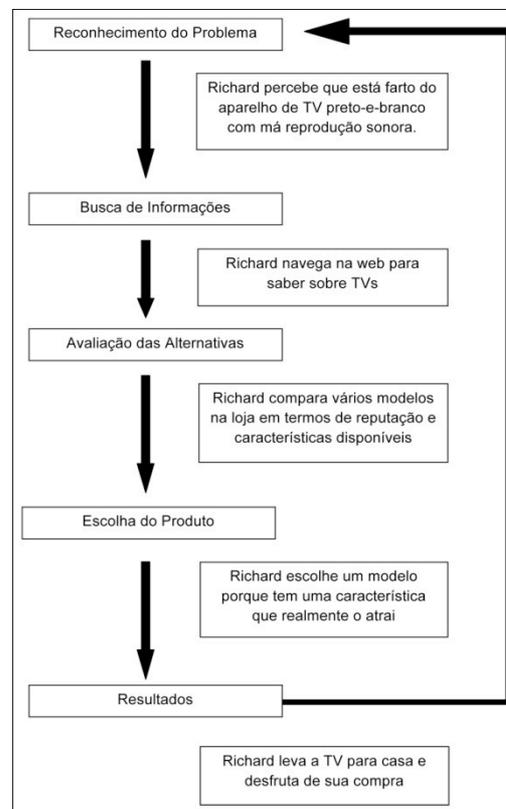
Constantemente o consumidor se depara com a tarefa de tomar decisões, que podem ser relacionadas a problemas muito simples como a escolha de um restaurante para o almoço ou em qual posto de gasolina abastecer o carro. Com menos frequência, mas de forma inevitável, algumas escolhas são mais complexas e possuem maior relevância para a vida do consumidor, como qual carreira a seguir, com quem casar ou se é o momento de comprar a casa própria.

São inúmeras as escolhas diariamente realizadas pelo consumidor, influenciadas por diversos aspectos que resultam na decisão entre diferentes opções. O estudo sobre o processo de julgamento e tomada de decisão auxilia na compreensão das escolhas e decisões de consumo dos indivíduos.

Para Sternberg (2003, p. 368) julgamento e tomada de decisão “... *podem ser descritos como processos cognitivos pelas quais uma pessoa pode avaliar varias opções e selecionar a opção mais adequada, dentre as alternativas.*” Além disso, há muitos fatores, internos e externos, que podem interferir na forma como o indivíduo julga e toma decisões.

As perspectivas sobre tomada de decisão variam de uma concentração nos hábitos que as pessoas desenvolvem com o tempo até situações novas que envolvem uma grande quantidade de risco, em que os consumidores devem cuidadosamente coletar e analisar informações antes de fazer uma escolha (SOLOMON, 2002, p. 227).

De acordo com Solomon (2002) os consumidores são confrontados com a necessidade e seguem uma serie de passos até realizar a compra. Algumas decisões necessitam de grande esforço devido a sua importância, enquanto outras são realizadas quase automaticamente. Para ele um típico processo de decisão de compra envolve: reconhecimento do problema; busca por informações; avaliação das alternativas; escolha do produto; e resultado (consumo). Este processo culmina com a avaliação do produto, podendo influenciar uma nova compra. A seguir apresenta-se um modelo dos estágios de tomada de decisão do consumidor.



Estágios na tomada de decisão do consumidor. Fonte: SOLOMON, 2002 p. 209

O processo de tomada de decisão para Engel, Blackwell e Miniard (2000) compreende mais dois estágios além dos cinco citados anteriormente, são eles: avaliação das alternativas pós-consumo e despojamento. Abaixo vamos discriminar as etapas do processo decisório de consumo.

O **reconhecimento do problema** é a percepção da existência de uma necessidade não atendida “...toda vez que o consumidor vê uma diferença entre seu

estado atual e algum estado desejado ou ideal.”(SOLOMON, 2002, p. 211). Este é um estado inicial, “... *um estado de desejo que inicia um processo decisório que por sua vez ocorre através da interação de diferenças individuais como valores e necessidades e influências ambientais, particularmente a interação social.*” (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 2000, p. 96). Este estágio de início pode ser ativado através de ações de marketing, publicidade e relações públicas.

Após reconhecer o problema a **busca de informações** é o segundo passo do processo. Segundo Pinheiro (2005) a ativação da memória é a primeira busca do indivíduo por informações, relacionando experiências anteriores com o produto ou marca da categoria. A busca na memória serve para “... determinar se se sabe o bastante sobre as opções disponíveis para permitir que uma escolha seja feita sem mais busca por informações.” (ENGEL, BLACKWELL E MINIARD, 2000, p. 96).

No caso da busca interna não gerar resultado satisfatório o consumidor parte para a busca externa de informações. Pinheiro (2005) cita três fontes primárias de informações externas: fontes pessoais, composta por parentes, amigos e especialistas de confiança; fontes públicas, tais como associações e publicações especializadas; e fontes instituídas pelo marketing, como interações com vendedores, test drives de automóveis e degustação de vinhos em pontos de venda.

O próximo estágio é a avaliação das alternativas, onde “as opções de produto consideradas compreendem o conjunto evocado do indivíduo.” (SOLOMON, 2002, p. 227). Neste estágio o cliente cria critérios de avaliação para poder comparar padrões e especificações de produtos de diferentes marcas.

(...) estes critérios são os resultados desejados da compra e do consumo e são expressados na forma de atributos preferidos. Por outro lado, eles são moldados e influenciados pelas diferenças individuais e influências ambientais. Assim, eles se tornam uma manifestação específica do produto das necessidades, valores, estilo de vida etc. de um indivíduo. (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 2000, p. 99)

Segundo Pinheiro (2005) os critérios para a avaliação de marca mudam constantemente. Esta tendência já foi identificada por algumas empresas que procuram estar bem informadas sobre estes critérios através da realização de pesquisas para traçar o conjunto de critérios mais utilizados pelos consumidores. Com a definição dos critérios de avaliação, o consumidor passa a escolha do produto.

Quando o consumidor finalmente deve fazer uma escolha de produtos entre as alternativas, uma série de regras para a decisão pode ser usada. As regras não-compensatórias eliminam alternativas que são deficientes em qualquer um dos critérios que o consumidor escolheu utilizar. As regras compensatórias, com mais probabilidade de serem aplicadas em situações de alto envolvimento, permitem que o consumidor considere os pontos positivos e negativos de cada alternativa com mais cuidado para chegar à melhor escolha global. (SOLOMON, 2002, p. 228)

Pinheiro (2005) ressalta que após escolher o produto ainda é necessário definir onde comprar, em que momento e forma de pagamento. O fornecedor do produto habitualmente é definido através de critérios como condições de venda, localização dos pontos de venda, experiência com a loja política de trocas. A forma de pagamento também está ligada ao fornecedor, pois é ele que disponibiliza as condições e formas para a realização do pagamento, seja por intermédio da loja ou por convênios a bancos e financeiras. E por último a decisão de quando comprar, pois a compra pode ser efetuada no momento imediatamente após a escolha ou em período de promoção. Em alguns casos é possível que a compra programada para o período de promoção possa ser antecipada mediante a um desconto concedido pelo vendedor no ponto de venda.

Como vimos acima, além das cinco etapas do processo decisório de Solomon (2002), podemos estender este processo por mais duas etapas. A sexta etapa que é chamada por Pinheiro (2005) de comportamento pós-compra e por Engel, Blackwell e Miniard (2000) de avaliação das alternativas pós-consumo, busca identificar a percepção de valor do consumidor com a utilização do produto. Esta é uma etapa importante para empresas que buscam reter e fidelizar clientes. Consumidores satisfeitos tendem a voltar ao mesmo vendedor quando surge uma nova ocasião de compra. Segundo Pinheiro (2005) um cliente satisfeito além de realizar outras compra, repassa informações de satisfação para certo numero de pessoas, porém quando está insatisfeito divulga isso para o triplo de pessoas, o que prejudica a imagem da empresa. Para Engel, Blackwell e Miniard (2000) “*A qualidade do serviço pós-venda pode fazer uma grande diferença*” quando se trata de satisfação e retenção de clientes. É necessário avaliar o consumo pós-compra para saber se o produto corresponde às expectativas dos clientes, possibilitando a identificar de alguma deficiência do produto ou alto índice de expectativa em relação ao mesmo gerado pelo marketing.

A etapa do despojamento é abordada apenas por Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 100), e refere-se “...as opções de descarte sumário, reciclagem e remarketing. Esta etapa está associada ao valor de revenda de produtos usados no mercado. Embora seja uma etapa importante ainda encontra-se como tendência de mercado. Em comparação ao processo estruturado por Solomon (2002), o processo de Engel, Blackwell e Miniard (2000) é mais completo e possibilita a visualização da complexidade dos processos de tomada de decisão do consumidor.

2.2.1 Tipos de decisão

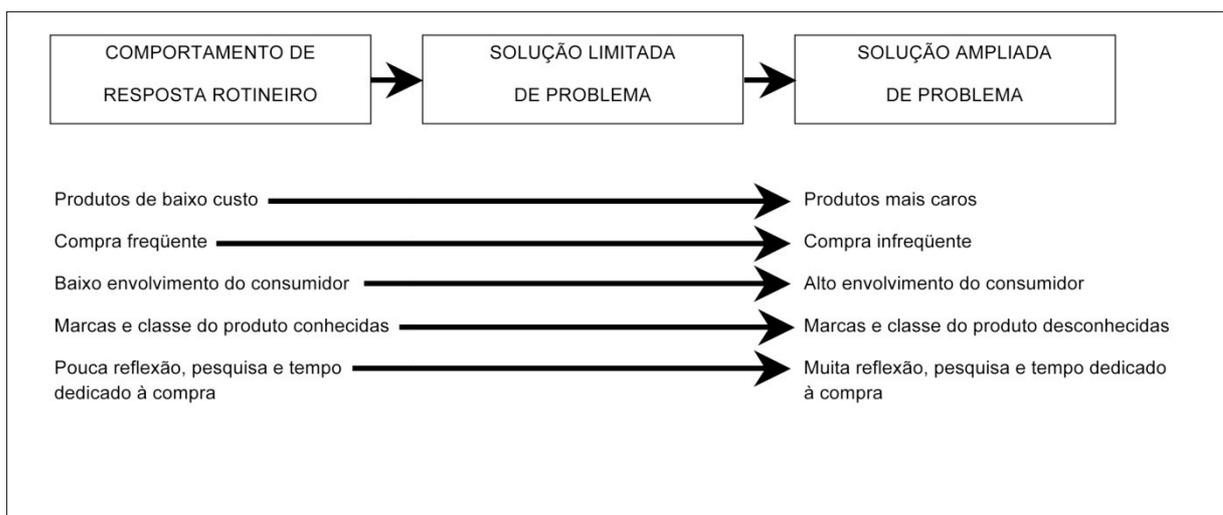
Segundo Pinheiro (2005) o processo de decisão de consumo pode variar de acordo com a importância pessoal, social e econômica e do nível de envolvimento do consumidor com a compra. Compra de baixo envolvimento ignoram algumas etapas do processo decisório, como por exemplo a compra de balas, sucos e chocolates ao lado do check-outs dos supermercados. A complexidade da decisão de compra varia de alta a baixa, dependendo do envolvimento do consumidor e do conhecimento do produto. Ainda segundo Pinheiro, podemos dividir esta complexidade em três categorias principais: decisão de rotina, decisão limitada e decisão estendida (ampliada).

A decisão de rotina, também conhecida como habitual, é a mais simples para o consumidor, pois possui baixo grau de envolvimento. É onde o indivíduo gasta pouquíssimo esforço de tempo e busca por informações para tomara a decisão. Segundo Pinheiro (2005) decisões de rotina estão associadas a compras frequentes de baixo valor, como a compra de fio dental e adoçante dietético. *“O desenvolvimento de comportamento habitual e repetitivo permite aos consumidores minimizar o tempo e a energia gastos em decisões de compras mundanas.”* (SOLOMON, 2002, p. 211)

Já a decisão limitada, também conhecida como solução de problema limitada, se caracteriza por estar dentro de limites, normalmente de tempo e informação. Por ser uma decisão quase automática, favorece a situações de lealdade a algumas marcas, pois o consumidor limita-se a buscar informações no local onde o produto está disponível.

Na maioria das situações, os consumidores não têm nem tempo, nem recursos, nem motivação para ocupar-se de soluções de problema ampliada. É muito mais comum simplificar o processo e reduzir sensivelmente o número e variedade de fontes de informação, alternativas e critérios usados para a avaliação. (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 2000, p. 103)

Por último, a decisão ampliada, também conhecida por solução de problema ampliada, é a que possui maior envolvimento. É nela que todos os estágios do processo de compra são percorridos com esforço e tempo consideráveis. Na decisão ampliada o consumidor está mais receptivo a informações do produto, dispondo de mais tempos para buscar informações, pois normalmente se trata de produtos de alto valor, como carro, roupas caras e jóias. “Quando o processo decisório é particularmente detalhado e rigoroso, a solução de problema ampliada, normalmente, é uma necessidade.” (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 2000, p. 103)



Fonte: SOLOMON, 2002, p. 211

2.3. O CONSUMIDOR DE SERVIÇOS

Para Cobra (2001) é importante conhecer a natureza do processo de tomada de decisão do consumidor de serviço, pois este é mais complexa do que a de produto. O serviço é intangível, só pode ser sentido no momento do consumo, ao contrario do produto, não permite ao consumidor ter contato físico.

O serviço, ao mesmo tempo em que vai sendo produzido vai sendo consumido. E a sensação da avaliação da escolha ocorre logo após o uso do mesmo. Ou seja, não dá para sentir o prazer da escolha uma vez que o consumo ocorre às vezes logo após a decisão de compra (COBRA, 2001, p. 101).

A satisfação do cliente é a meta básica para empresas de serviços, uma vez que o cliente insatisfeito não realiza uma nova compra e faz boca a boca negativo da empresa. De acordo com Cobra (2001) é preciso valorizar o cliente, atendendo suas necessidades explícitas e desejos ocultos, buscando soluções inovadoras que não possam ser imediatamente copiadas pela concorrência.

Os **aspectos tangíveis** de um serviço são como a parte visível de um *iceberg*, o que está acima do nível do mar é o que está ao nível do consciente das pessoas. Os **aspectos intangíveis**, são como a parte submersa do *iceberg*, que não está visível aos olhos do consumidor, abaixo do nível do mar, no subconsciente e inconsciente das pessoas. Para na colidir com este imenso *iceberg* que está na mente das pessoas é preciso investir em informação. (COBRA, 2001, p. 16)

Segundo Cobra (2001) o consumidor de serviços é um cliente exigente e busca soluções sob medida para suas necessidades. De acordo com Sarquis (2009) a satisfação dos consumidores de serviço tem sido tema de estudos de pesquisadores e profissionais de marketing. A atenção que as organizações do setor e as instituições acadêmicas têm dado para este assunto demonstra a crescente importância de conhecer o consumidor de serviços.

As pesquisas revelam que o cliente quando está altamente satisfeito tende: a ser mais leal à organização, a comprar com mais frequência ou intensidade os serviços da organização, a falar positivamente sobre a marca ou serviços da organização, a dar menos atenção às marcas ou propagandas de concorrentes, a ser menos sensível às ofertas de preços de outras organizações, a dar mais idéias de melhorias para os serviços da organização, a ser atendido com menor custo, a ser mais rentável para a organização, a melhorar o ambiente interno de trabalho da organização e a auxiliar mais na execução dos serviços da organização. (SARQUIS, 2009, p. 12)

De acordo com Sarquis (2009) o mercado de serviços tem crescido muito nos últimos anos, e este crescimento vem ocupando importante parcela da economia, envolvendo muitas organizações em variados ramos de atividade. Compreender o cliente de serviços é importante para identificar a percepção que os clientes têm da empresa, o que os deixa insatisfeitos e o que é necessário para atender aos desejos e necessidades deste público exigente.

3 ESTRATÉGIAS PARA MERCADOS DE NICHOS

Considerando a importância do planejamento estratégico para a área de relações públicas, o capítulo a seguir busca identificar questões sobre estratégias.

Kunsch (2003) diz que a partir da década de 1980 estudiosos deram uma nova direção ao planejamento, através da elaboração de novas propostas, como por exemplo: a necessidade da conexão entre administração estratégica e pensamento estratégico; alternativas para análise ambiental, como vantagens competitivas; a incorporação de inovações tecnológicas; o monitoramento ambiental constante; e a absorção dos conceitos de missão, visão e valores organizacionais.

Ainda de acordo com Kunsch (2003) o planejamento estratégico é uma atividade abrangente, pois direciona as atividades da organização. Segundo ela, as relações públicas estão intrinsecamente ligadas ao planejamento e gestão das estratégias organizacionais, com a função estratégica de abrir canais de comunicação em busca da confiança mútua e construção de credibilidade. Baldissera (2001) ressalta a importância de entender a noção de estratégia como um critério para que o desempenho institucional seja superior e a comunicação firme-se como um fluxo e não apenas como um sistema que funciona em curto prazo.

(...) o pensamento estratégico não é só intuição, proposição de idéias criativas ou inovadoras. Requer também conhecimento da organização e de suas condições, aspirações e aportes técnicos e tecnológicos para aplicá-las na prática e intervir no processo de planejamento e gestão estratégica (KUNSCH, 2003, p.241).

Este capítulo aborda questões relativas às estratégias para mercados de nicho. O mesmo foi construído a partir das idéias de Michael Porter, teórico que fala sobre estratégias competitivas, e Kim e Mauborgne, que tratam sobre a criação de “oceanos azuis”, ou seja, criação de mercados até então latentes.

A **estratégia competitiva** defendida por Porter (1986) realiza uma análise baseada em cinco forças competitivas. Para ele esta metodologia auxilia no diagnóstico da movimentação da concorrência e a habilidade de reação da empresa. Para Porter (1999) o sucesso de uma empresa está relacionada a sua estratégia

competitiva, baseada na análise da concorrência e no auto-conhecimento da empresa.

A concorrência está no âmago do sucesso ou fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovação, uma cultura coesa ou uma boa implementação.... A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência (PORTER, 1989, p. 1).

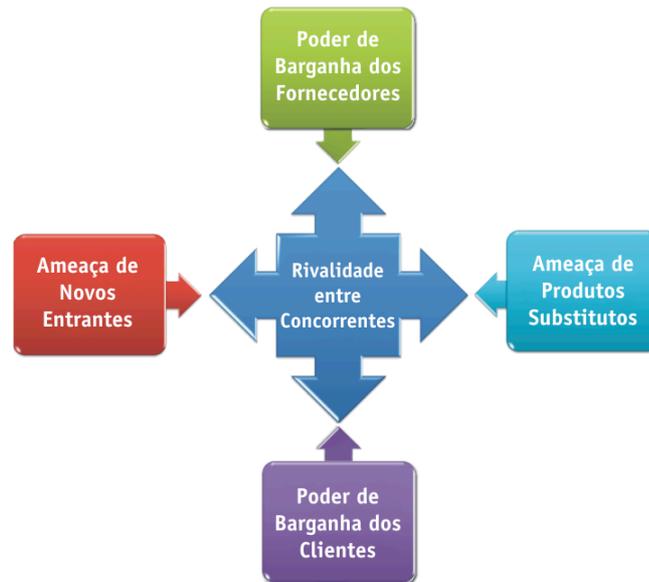
A **estratégia do oceano azul** foi criada por W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2005). Esta é uma estratégia inovadora na relação entre as empresas e sua concorrência. A estratégia do oceano azul defende a criação de novos espaços de mercado inexplorados e com características únicas, evitando o confronto com a concorrência, tornando esta irrelevante.

Esta estratégia divide o mercado em oceanos vermelhos, onde a concorrência se enfrenta tentando aniquilar as empresas do mesmo setor, e oceanos azuis, onde as empresas navegam livres da concorrência, indo além da competição através da criação de produtos e serviços únicos que não podem ser imitados.

Segundo Kim e Mauborgne (2005) o foco da estratégia dos oceanos vermelhos sofre forte influência da estratégia militar. De acordo com Clausewitz (apud KIM e MAUBORGNE, 2005, p. 6) *“Descrita dessa maneira, estratégia significa enfrentar um adversário e combatê-lo para conquista de um determinado território limitado e constante.”*

Portanto, concentrar-se nos oceanos vermelhos é aceitar os principais fatores restritivos da guerra – território limitado e necessidade de derrotar o inimigo para realizar os objetivos – e negar a força diferenciadora do mundo dos negócios: a capacidade de criar novos espaços de mercado inexplorados (KIM e MAUBORGNE, 2005, p.7).

As três referências de Porter utilizadas neste trabalho analisam as cinco forças básicas de competição para a criação de uma estratégia, são elas: ameaça de novos entrantes; poder de negociação com fornecedores; ameaça de produtos e serviços substitutos; poder de negociação dos compradores; e rivalidade entre as empresas existente.



Fonte: Forças de Porter¹

Com relação à criação de oceanos azuis, São varias as forças que o induzem, como avanços tecnológicos, a globalização, a quebra de barreiras comerciais, etc. *“ao revelarem que nas principais categorias de produtos e serviços as opções estão ficando cada vez mais semelhantes e, em conseqüência, a seleção de produtos se baseia cada vez mais no preço.”* (Copernicus and Market Facts apud KIM e MAUBORGNE, 2005, p. 8)

Abaixo apresentamos elementos importantes que compõem cada uma das cinco forças de Porter do gráfico acima. Informações extraídas da figura 1-2, PORTER (1989, p. 5)

A potência coletiva destas forças determinam, em última estância, as perspectivas de lucro do setor. Essa potência varia de *intensa* em setores como pneus, latas de metal e siderurgia, em que nenhuma empresa auferire retornos espetaculares de sobre o investimento, a *moderada*, em setores como serviços e equipamentos para exploração de petróleo, bebidas não alcoólicas e artigos de toaletes, onde há espaço para retornos elevados (PORTER, 1999, p. 27).

Segundo Porter (1989) as cinco forças influenciam os preços, custos, e os investimentos das empresas, determinando sua rentabilidade. O vigor de cada uma

¹ Fonte: internet acessada em 07 de junho de 2010 de 2010, às 12h52min

http://www.biinternational.com.br/aluno/hhirano/files/2009/12/cinco_forcas_de_porter.png

das forças competitivas é estrutural. Cada setor tem uma estrutura diferenciada, com seu conjunto de características econômicas e técnicas que dão origem às forças competitivas. É claro que diferentes forças se tornam preeminentes na formação da competição de cada setor.

As empresas, através de suas estratégias, podem influenciar as cinco forças. A metodologia das cinco forças permite a empresa uma visão mais ampla da concorrência no setor e de si própria. Esta é uma análise complexa, que auxilia na formulação e aplicação da inovação estratégica pretendida pela mesma. Abaixo analisaremos a potência de cada força competitiva.

Novos entrantes em um setor trazem, em geral, algum tipo de mudança. Segundo Porter (1999) a **ameaça de novos entrantes** é relacionada a barreiras existentes e a reação dos concorrentes. Barreira de entrada altas diminuem a representação de ameaças destes novos entrantes. Em alguns casos onde a concorrência já tenha expulsado um novo entrante, também influencia na decisão de entrada de novos concorrentes.

Como os novos entrantes são uma ameaça para as empresa atuantes no mercado, Porter (1989) cita algumas barreira para dificultar a entrada desta empresas. **Barreiras de Entrada:** Economias de Escala; Diferenças de produtos patenteados; Identidade de marca; Custos de mudança; Exigências de capital; Acesso à distribuição; Vantagens de custo absoluto, Curva de aprendizagem, Acesso a insumos necessários, Projeto de produtos de baixo custo; Política governamental; e Retaliação esperada.

O **poder de negociação dos fornecedores** é uma força que influencia muito o custo do produto, pois estes têm o poder de elevar seu preço e diminuir a qualidade dos fornecimentos. Porém, da mesma forma que as empresas precisam dos fornecedores os mesmos precisam vender sua produção, deste modo o poder de barganha dos fornecedores é limitado.

Para Porter (1989) alguns fatores são determinantes para influenciar o grau de negociação de cada fornecedor. Esta relação entre empresa e fornecedor varia de acordo com o setor, segmento, e necessidade de compra das empresas. **Determinantes do poder do fornecedor:** Exclusividade e diferenciação; Custos de mudança dos fornecedores e das empresas na indústria; Diferenciação de insumos; Presença de insumos substitutos; Concentração de fornecedores; Importância do volume para o fornecedor; Custos relativos a compras totais na indústria; Impacto

dos insumos sobre custo ou diferenciação; e Ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria.

Assim como os fornecedores, os clientes também exercem força de negociação, forçando redução de preços, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, escolhendo, mais descontos e variadas formas de pagamento. **O poder de negociação dos clientes** se dá através da formação de grupos, pois quanto maior o grupo maior é sua força de negociação. Para Porter (1989) podemos dividir em dois grupos os fatores determinantes do poder do comprador que fazem deste um grupo poderoso. **Alavancagem de negociação:** Concentração de compradores *versus* concentração de empresas; Volume do comprador; Custos de mudança do comprador em relação aos custos de mudança da empresa; Informação do comprador; Possibilidade de integração para trás; Produtos substitutos; e *Pull*. **Sensibilidade ao preço:** Preço/compras totais; Diferenças dos produtos; Identidade de marca; Impacto sobre qualidade/desempenho; e Incentivo dos tomadores de decisão.

A quarta força a ser abordada por este trabalho é a **ameaça de produtos substitutos**. A entrada de produtos substitutos pode provocar a redução de valores dos produtos do setor, e/ou melhorar sua qualidade, isto depende do posicionamento da concorrência frente a esta ameaça. Segundo Porter (1999, p. 38) os produtos e serviços substitutos que exigem maior atenção são os que estão *“sujeitos a tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor, ou (b) que são produzidos por setores de alta rentabilidade”*.

Por importarem um teto aos preços, os produtos e serviços substitutos limitam a potencia de um setor. A não ser que consiga melhorar a qualidade do produto ou de alguma forma (através do marketing) estabelecer uma diferenciação, o setor sofrerá as conseqüências nos lucros e, possivelmente, no crescimento (PORTER, 1999, p. 38).

Assim como o poder de negociação dos compradores, a ameaça de produtos substitutos também pode reduzir os preços dos produtos. Os fatores **determinantes para ameaça de substituição** são: Desempenho do preço relativo dos substitutos; Custos de mudança; e Propensão do comprador a substituir.

Cada força competitiva tem seu papel na criação da estratégia competitiva, e o papel da força de **rivalidade entre os concorrentes** é a utilização de táticas de

combate a concorrência, como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários. “*A intensidade da rivalidade influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas de fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de venda.*” (PORTER, 1989, p. 4)

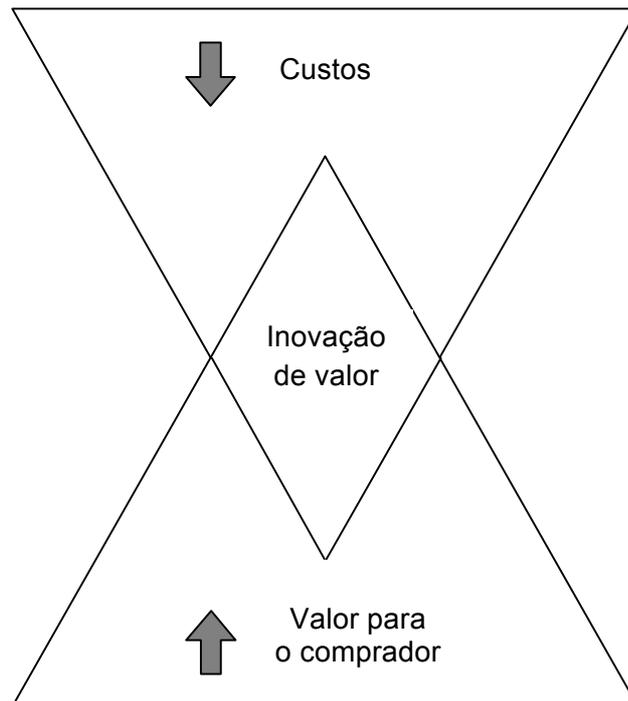
Para mensurar o grau de intensidade da rivalidade entre os concorrentes alguns fatores são **determinantes**: Crescimento da indústria; Custos fixos (ou de armazenamento) / valor adicionado; Excesso de capacidade crônica; Diferença de produtos; Identidade de marca; Custos de mudança; Concentração e equilíbrio; Complexidade informacional; Diversidade de concorrentes; Interesses empresariais; e Barreiras de saídas.

KIM e MAUBORGNE (2005) por sua vez, explicam que empresa e setor não são as melhores unidade de análise para estudar a criação e sustentação de alto desempenho dos oceanos azuis, a unidade adequada é o movimento estratégico. “*Movimento estratégico é um conjunto de decisões e ações gerenciais que resultam em importantes produtos e serviços capazes de criar novos mercados.*” (KIM e MAUBORGNE, 2005, p. 10)

No estudo realizado por Kim e Mauborgne (2005) para a elaboração da estratégia do oceano azul, foi verificado que as empresas que criaram oceanos azuis utilizaram uma lógica estratégica denominada *inovação de valor*. Valor e inovação são igualmente importantes para a criação de oceanos azuis.

Valor sem inovação tende a concentrar-se na *criação de valor* em escala incremental, algo que aumente o valor, mas não o suficiente para sobressair-se no mercado. *Inovação* sem valor tende a ser movida pela tecnologia, promovendo o pioneirismo ou futurismo que talvez situem além do que os compradores estejam dispostos a aceitar e a comprar. (KIM e MAUBORGNE, 2005, p. 12)

Segundo Kim e Mauborgne (2005) inovação de valor ocorre quando as empresas conseguem alinhar a inovação com utilidade, preço e ganho de custo. Ao contrário de outras estratégias, as empresas que buscam criar oceanos azuis perseguem a liderança de custos e diferenciação concomitantemente. Segundo os autores, a criação dos oceanos azuis consiste em sincronizar redução de custos e aumento de valor para o comprador. Abaixo segue ilustração “Inovação de valor: A pedra angular da estratégia do oceano azul.



Fonte: KIM e MAUBORGNE, 2005, p. 16

Para alcançar a inovação de valor é necessário alinhar de maneira adequada todo o sistema de atividades da empresa, integrando todo o espectro de atividades funcionais e operacionais. *“A inovação de valor exige que a empresa reorienta todo o sistema para empreender um salto no valor, para os compradores e para ela própria.”* (KIM e MAUBORGNE, 2005, p. 17)

De acordo com KIM e MAUBORGNE (2005) não se pode falar em estratégia sem riscos, pois oportunidades e riscos andam juntos, seja em oceanos azuis, seja em oceanos vermelhos. Porém, a diferença entre os dois oceanos está na disponibilidade de modelos e ferramentas de análise. Até o momento os oceanos vermelhos possuem vantagens nesta disponibilidade, porém a estratégia do oceano azul traz modelos e ferramentas de análise para empresas que buscam criar seus oceanos azuis.

Para Porter (1989) as forças descritas anteriormente são fundamentais para a análise estrutural de empresas e indústrias, determinando sua atratividade e causas subjacentes. Com o tempo, estas forças sofrem alterações influenciadas pelas estratégias adotadas. *“Se uma empresa pode modelar a estrutura, ela pode modificar fundamentalmente a atratividade de uma indústria para melhor ou para*

pior” (PORTER, 1989, p. 6). Cada segmento de mercado é único e possuem particulares, por isso nem todas as forças terão importância em todos os segmentos. A metodologia das cinco forças, por sua complexidade, e permite a identificação dos fatores críticos do setor e inovações estratégicas para melhorar a rentabilidade da empresa/indústria.

A compreensão das forças competitiva pelas empresas permite a elaboração de uma estratégia que garanta vantagem competitiva. *“A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”* (PORTER, 1989, p. 2). Segundo Porter (1989), uma empresa pode possuir dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação.

Baseado nos dois tipos básicos de vantagem competitiva, Porter apresenta três estratégias genéricas amplas para conseguir vantagem competitiva, são elas: liderança de custo, diferenciação e enfoque. As vantagens competitivas de liderança de custo e diferenciação são resultado de empresas que sabem lidar com as cinco forças melhor que seus concorrentes, já o enfoque é uma estratégia onde a empresa decide se focar em um grupo específico, podendo ser dividido em enfoque no custo e enfoque na diferenciação. Abaixo uma figura representativa das estratégias genéricas.

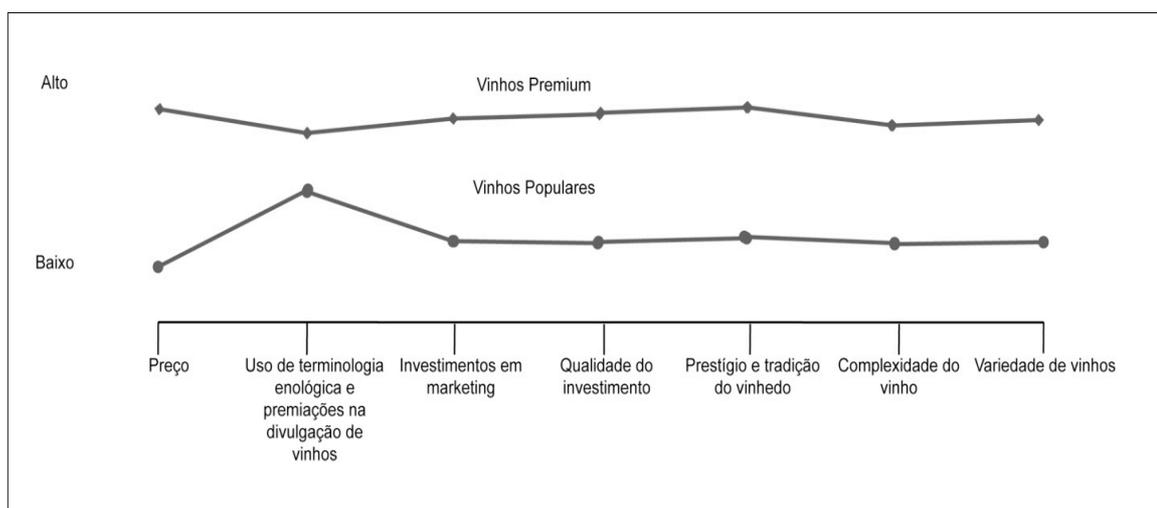
		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança de custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3 A. Enfoque no Custo	3 B. Enforque na Diferenciação

A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria. (PORTER, 1989, p.1)

A fim de abordar a formulação e execução da estratégia do oceano azul, levantaremos os principais pontos de suas ferramentas de análise, a matriz da avaliação de valor e o modelo das quatro ações. Além disso, abordaremos três características da boa estratégia e os seis princípios do oceano azul.

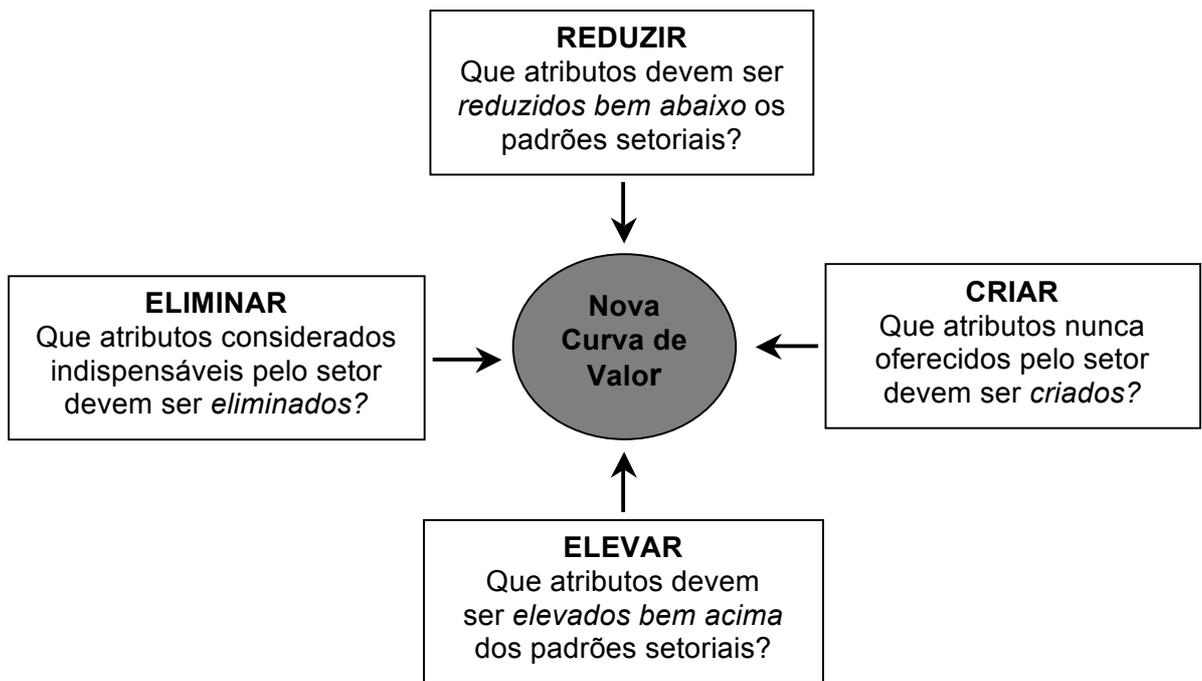
Segundo KIM e MAUBORGNE (2005) a matriz de avaliação de valor possui duas funções, instrumento de diagnóstico e modelo de desenvolvimento de estratégia. Esta matriz é composta por dois eixos que formam a curva de valor da empresa. No eixo horizontal são listados os principais atributos de investimento e competição do setor na perspectiva do mercado. Já o eixo vertical retrata o nível de cada atributo. Por meio dos pontos desta matriz é possível traçar a curva de valor, que é a representação gráfica do desempenho da empresa, e é baseada no nível de cada atributo.

Através da matriz de avaliação de valor é possível analisar a empresa perante a concorrência. Assim, uma variedade de atributos são comparados formando uma curva de valor, como mostra abaixo a matriz de avaliação de valor da indústria vinícola americana no final da década de 1990.



Fonte: KIM e MAUBORGNE, 2005, p. 26

Outra ferramenta da estratégia do oceano azul é o modelo das quatro ações. Este modelo permite a empresa a criar uma nova curva de valor, através de quatro questionamentos estratégicos. Baixo uma figura do apresentamos o modelo quatro ações com a explicação de cada ação.



KIM e MAUBORGNE, 2005, p. 29)

Segundo Porter (1989) a conceituação de estratégias genéricas é fundamentada no fato da **vantagem competitiva** estar no âmago de qualquer estratégia, as empresas devem escolher o tipo de vantagem competitiva que busca e o escopo para alcançá-la. As ações específicas de cada estratégia genérica variam de setor para setor, por isso é importante a análise estrutural das cinco forças.

Cada uma das estratégias genéricas envolve um caminho fundamentalmente diverso para a vantagem competitiva, combinando uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva buscada com o escopo do alvo estratégico onde ela deve ser alcançada. As estratégias de liderança de custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do enfoque visa uma vantagem de custo (enfoque no custo) e uma diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento estreito. (PORTER, 1989, p. 10)

Para Porter, apenas os três tipos de estratégias acima citadas podem ser aplicadas genericamente com benefícios as empresas, em todos os mercados e setores. Por isso, a partir deste momento iremos abordar isoladamente cada uma das estratégias genéricas competitivas, a fim de ressaltar seus pontos principais.

De acordo com Porter (1989) a **liderança de custo** talvez seja a mais clara das três estratégias, de mais fácil entendimento. *“A empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais, podendo até mesmo operar em indústrias correlatas – a amplitude da empresa normalmente é importante para sua vantagem de custos”* (PORTER, 1989, p. 11). A empresa que opta por esta estratégia procura obter vantagens de custo absoluto e de escala em todas as fontes, oferecendo um produto padrão. Porter ressalta que uma empresa para ser líder de custos deve alcançar e sustentar a liderança total de custos, sendo um competidor acima da média e comandando os preços na média da indústria.

A empresa que estrategicamente optar por liderança de custos deve ser a única a sustentar esta posição, pois a existência de mais de uma empresa aspirando a liderança de custo acirra a rivalidade ponto a ponto, pois cada parcela do mercado é crucial. Além disso, um líder de custo não deve desconsiderar a diferenciação uma vez que precisa garantir que seu produto tenha padrões mínimos de qualidade para garantir a competição com outros.

Assim como a liderança de custos não pode esquecer da diferenciação, a diferenciação não pode esquecer de cuidar dos custos, já que sua estratégia pode ser impactada por concorrentes com preços significativamente mais baixos. Esta será a segunda estratégia a ser abordada, a **diferenciação**. Esta estratégia investe num segmento específico de um setor, sendo que este elemento diferenciador pode variar, permitindo que mais de uma empresa obtenha sucesso na adoção desta estratégia. Esta estratégia *“seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades. Ela é recompensada pela singularidade com um preço-prêmio.”* (PORTER, 1989, p. 12)

Com a diferenciação, a empresa se preocupa menos com os custos e tenta ser vista no setor como tendo algo de singular a oferecer. Ela pode ser baseada no produto, no sistema de compra, no sistema de entrega, no marketing, e em diversos outros fatores. *“A lógica da estratégia da diferenciação exige que uma empresa*

escolha atributos em que diferenciar-se, que sejam diferentes de seus rivais.” (PORTER, 1989, p. 12)

A terceira e última estratégia é o **enfoque**. Nesta estratégia a empresa busca um pequeno segmento do mercado, abrindo mão de atender a todos os compradores do mercado para servir um único tipo de comprador. Segundo Porter (1989) esta estratégia é bem diferente das outras, pois é baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito. Ao servir um mercado limitado, a estratégia de enfoque apresenta duas variantes, *enfoque no custo* e *enfoque na diferenciação*, com as mesmas características, vantagens e desvantagens dos líderes de custo e dos diferenciadores, porém destinadas a segmentos-alvo específicos.

O enfoque no custo explora diferenças no comportamento dos custos de alguns segmentos, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos. Estas diferenças implicam que os segmentos são atendidos de uma forma insatisfatória por concorrentes com alvos amplos que os atendem ao mesmo tempo que atendem outros. (PORTER, 1989, p. 13)

Essa estratégia mostra-se eficaz em casos de um segmento de mercado que esteja sendo negligenciado pelas empresas de escopo amplo. A percepção da existência desse segmento é um passo importante na definição da estratégia do negócio. *“O enfocador pode obter, assim, vantagem competitiva, dedicando-se apenas aos segmentos.”* (PORTER, 1989, p. 13)

Para Porter (1989) apenas as três estratégias citadas acima podem ser bem-sucedidas e internamente coerentes para uma empresa ter um desempenho superior ao das outras. Para ele, uma empresa que não alcança nenhuma destas estratégias está no **meio-termo**, e não possui nenhuma vantagem competitiva. As estratégias genéricas induzem a empresa a escolher uma estratégia para evitar a tentativa de competir de várias maneiras ao mesmo tempo.

Já para Kim e Mauborgne (2005) as ações de redução e eliminação estão relacionadas à otimização os custos da empresa em relação à concorrência. Já as ações de elevação e criação fornecem conteúdo para o aumento do valor para os compradores e a criação de uma nova demanda.

Em conjunto, essas quatro ações permitem que se explore sistematicamente maneiras de se rearranjar os atributos que geram valor para o cliente, através de indústrias alternativas, de modo a oferecer a estes experiências

inteiramente novas, enquanto mantêm baixa sua estrutura de custos. (KIM e MAUBORGNE, 2005, p. 30)

Utilizadas estas duas ferramentas acima, KIM e MAUBORGNE (2005) citam três características da boa estratégia: **Foco**, pois não é possível abraçar o mundo; **Singularidade**, pró-atividade ao invés de acompanhar o mercado; e **Mensagem Consistente**, nítida e convincente. Estas três qualidades são básicas para verificar a viabilização comercial do oceano azul.

De acordo com KIM e MAUBORGNE (2005) toda estratégia notável deve ter foco, que deve aparecer com nitidez na curva de valor da empresa. O foco permite o investimento em determinados atributos que são considerados o diferencial da empresa. A empresa que não possui foco investe um pouco em cada atributo sem focar e não se diferencia no mercado. *“Ao investirem em todo o espectro de atributos, essas empresas permitem que os concorrentes definam seus próprios movimentos, resultando em modelos de negócios custoso.”* (KIM e MAUBORGNE, 2005, p. 38)

A singularidade é a segunda boa qualidade que abordaremos. *“Quando a estratégia é formulada de forma reativa, como tentativa da empresa acompanhar a concorrência, ela perde sua singularidade.”* (KIM e MAUBORGNE, 2005, p. 38) A singularidade é a soma de característica que diferencia uma empresa frente a sua concorrência, por isso essa é uma qualidade tão importante.

A última qualidade é a mensagem consistente. *“Uma boa mensagem não só deve ser clara, mas também anunciar uma oferta verdadeira, para que os clientes não percam a confiança e o interesse.”* (KIM e MAUBORGNE, 2005, p. 39) A boa estratégia deve ter uma mensagem consistente e convincente, possibilitando a criação de um slogan vigoroso e autêntico, além de servir como teste da eficácia e força da estratégia. Foco, singularidade e mensagem consistente são qualidades que *“...orientam as empresas em seu processo de reconstrução, a fim de revolucionar a criação de valor, tanto para seus compradores quanto para si próprias.”* (KIM e MAUBORGNE, 2005, p. 40)

Para Porter (1989) o meio-termo é uma das relutâncias das empresas em escolher como competir. A empresa presa no meio-termo se caracteriza por ter baixos lucros, uma cultura empresarial pouco definida, arranjos organizacionais conflitantes, um sistema de motivação ineficaz e assim por diante.

Uma empresa que se engaja em cada estratégia genérica mas não alcança nenhuma delas está no “meio-termo”. Ela não possui qualquer vantagem competitiva. Esta posição estratégica geralmente é uma receita para o desempenho abaixo da média. (PORTER, 1989, p. 14)

De acordo com as referências de Porter utilizadas neste trabalho, a vantagem competitiva é o valor que a empresa tem para seus clientes. Para que uma empresa consiga criar e sustentar esta vantagem é necessário passar pelas fases acima citadas, realizando a análise estrutural das cinco forças competitivas e escolhendo o tipo de estratégia competitiva genérica a seguir. Assim, é possível criar uma estratégia competitiva capaz de criar e sustentar a vantagem competitiva.

Nossa última abordagem da estratégia do oceano azul será a análise dos seis princípios que regem esta estratégia. Estes princípios são a *reconstrução de fronteiras de mercado; concentração no panorama geral e não nos números, ir além da demanda existente; acertar a seqüência estratégica; superar as principais barreiras organizacionais; e introduzir a execução na estratégia*. Estes princípios foram respectivamente separados em quatro de formulação e dois de execução. Abaixo entraremos nos pontos relevantes de cada um destes princípios.

O primeiro dos seis princípios é a **reconstrução das fronteiras de mercado**. Este princípio se trata da identificação bem sucedida de oportunidades de oceano azul, minimizando o risco de busca das empresas. Kim e Mauborgne (2005) formularam o modelo de seis fronteiras ao procurar padrões sistemáticos que se aplicassem a todos os setores na reconstrução de fronteiras. “*Essas fronteiras questionam os seis pressupostos básicos em que se escoram as estratégias de muitas empresas.*” (KIM e MAUBORGNE, 2005, p. 48)

O modelo de seis fronteiras examina pressupostos que erguem as estratégias de empresas no oceano vermelho, a fim de executar o princípio de reconstruir as fronteiras de mercado. Cada uma delas examina um foco diferente.

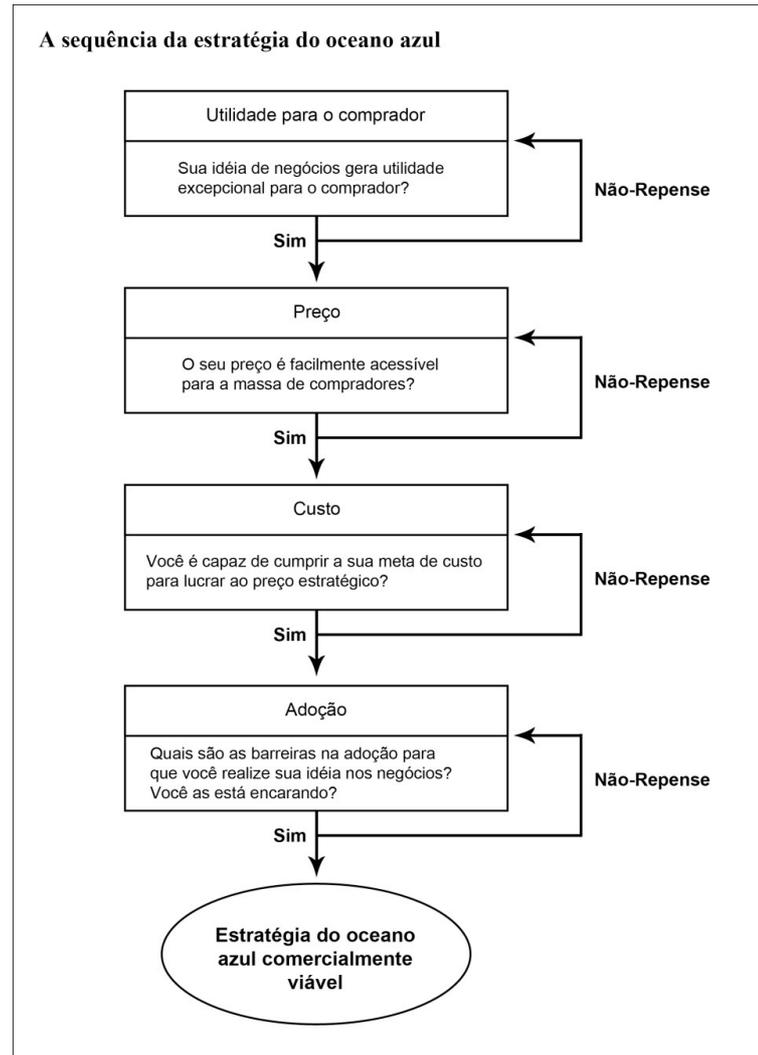
A primeira fronteira refere-se aos setores alternativos, pois as empresas em oceanos vermelhos buscam se assemelhar e superar a concorrência em um mesmo contexto. A segunda estabelece a análise dos grupos estratégicos dentro dos setores, buscando diferenciar-se de grande parte das empresas, pois “*A maioria das empresas se concentram em melhorar sua posição competitiva dentro de um grupo estratégico.*” (KIM e MAUBORGNE, 2005, p. 55) Já a terceira examina a cadeia de compradores, pois empresas do oceano vermelho investem no mesmo grupo de

adquirentes, ao invés de focar em grupos ignorados. A quarta é referente a ofertas e produtos complementares, analisando a semelhança no escopo de produtos e serviços do setor. Por sua vez, a quinta propõe o exame dos apelos funcionais e emocionais, pois alguns setores focam sempre apenas em um apelo. E a sexta é relativa ao transcurso do tempo, que trás tendências e pode impactar o modelo de negócios das empresas.

O segundo princípio do oceano azul é **a concentração no panorama geral e não nos números**, que utiliza quatro passos para a visualização da estratégia. O passo um é o despertar visual onde a empresa deve se comparar aos concorrentes desenhando uma matriz de valor referente a sua situação atual e identificar onde sua estratégia precisa ser alterada. O passo dois é a exploração visual, que se trata da exploração das seis fronteiras mencionadas anteriormente, observação das vantagens de produtos e serviços alternativos, e a verificação do que deve ser eliminado, criado e modificado. O passo três é a feira de estratégias visuais, onde a empresa deve desenhar sua futura matriz baseada no passo um, receber feedback da matriz de avaliação de valores e utilizá-lo na construção de uma estratégia melhor para o futuro. O passo quatro e último diz respeito a comunicação visual, é o momento de dispor os perfis estratégico iniciais e finais para divulgar as funções.

O terceiro princípio da estratégia do oceano azul é **ir além da demanda existente**. *“Ao agregar a maior demanda possível para uma nova oferta, essa abordagem atenua o risco de escala associada a criação de novos mercados.”* (KIM e MAUBORGNE, 2005, p. 101) Este princípio busca saber quem são os não clientes das empresas e para isso os separa em três níveis de não-clientes. O primeiro nível são aqueles que já utilizam alguma oferta do setor e estão prontos para virar clientes. O segundo nível são os que conscientemente querem ou não podem ser atendidos pelo seu mercado, tendo suas necessidades atendidas ou ignoradas por outras fontes. E o terceiro nível são os não-clientes inexplorados, que estão distantes do seu mercado e não foram considerados como clientes potenciais do setor.

O quarto princípio é referente a **acertar a seqüência estratégica**, desenvolvendo e validando as idéias do oceano azul. Esta seqüência reduz o risco do modelo de negócio. Conforme verificamos na figura abaixo, as empresas devem obedecer a ordem estratégica: utilidade para o comprador, preço, custo e adoção.



Fonte: KIM e MAUBORGNE, 2005, p. 116

O quinto e o sexto princípio são referentes a execução da estratégia do oceano azul. A **superação das principais barreiras organizacionais** é o quinto princípio. Estas barreiras são um desafio para execução da estratégia do oceano azul, pois representam uma ruptura drástica. Superar as quatro barreiras organizacionais é fundamental para atenuar o risco e converter a estratégia do oceano azul em ação.

A primeira barreira a ser superada é a cognitiva. Esta trata da importância da conscientização dos funcionários quanto à necessidade de mudanças na estratégia organizacional. A segunda barreira é superar a limitação de recursos. Para promover mudanças na organização são necessários recursos para a execução das mesmas, sendo este valor proporcional ao tamanho das mudanças na organização. A terceira

barreira é a motivação. Para a execução da estratégia do oceano azul é necessário que os funcionários estejam motivados, para que isto aconteça com agilidade é preciso estimular e moralizar os funcionários, impulsionando e amparando os mesmos ao longo da jornada de trabalho, demonstrando respeito emocional e intelectual. A quarta e última barreira a ser superada é a política organizacional. É necessário derrubar as resistências internas e externas as mudanças, que se opõem as mudanças para defender interesses velados.

O sexto princípio do oceano azul trata sobre **embutir a execução na estratégia**. Para o sucesso da estratégia do oceano azul é necessário que todos os membros da organização estejam alinhados com a mesma e dispostos a apoiá-la. *“Deve-se promover uma cultura de confiança e comprometimento, que motive as pessoas a executar a estratégia combinada...”* (KIM e MAUBORGNE, 2005, p. 169). Este princípio busca a criação de um processo justo baseando-se em três “Es”.

O primeiro “E” é de *envolvimento*, pois ao envolver todos os indivíduos nas decisões estratégicas aumenta o comprometimento de todos com a execução da mesma, além de desenvolver a sabedoria coletiva. O segundo “E” se refere à *explicação*, todos devem entender as decisões estratégicas. Ao explicar o raciocínio as decisões são justificadas e aumenta a confiança das pessoas nas intenções da gerência. O terceiro “E” significa *clareza das expectativas*, depois da elaboração da estratégia é necessário que todos saibam claramente os padrões de avaliação, as metas e marcos da nova estratégia, as responsabilidades de cada um e as consequências do fracasso. A clareza destas expectativas cria condições para a execução rápida da estratégia. *“Em conjunto, esses três critérios como um todo resultam em julgamentos baseados em processo justo”* (KIM e MAUBORGNE, 2005, p. 174)

4 MIDA

A construção deste capítulo ocorreu a partir da realização de entrevistas não-estruturadas com os fundadores da MIDA e da análise do planejamento estratégico da empresa no qual participamos como membro integrante da equipe. Durante todo o processo deste trabalho de conclusão mantivemos interação com os responsáveis na empresa.

A MIDA é uma empresa especializada em atendimento domiciliar de educação em saúde. Composta por profissionais das áreas de enfermagem, fisioterapia, nutrição e educação física, que oferecem atendimento interdisciplinar e personalizado a seus clientes.

A empresa foi fundada em junho de 2007, na cidade de São Leopoldo, Rio Grande do Sul, com o propósito de atender a área de educação em saúde na terceira idade, porém a idéia de sua criação surgiu dois anos antes. No ano de 2005, um grupo formado por profissionais da área da saúde e administração identificaram um objetivo comum, criar uma empresa especializada no atendimento de doenças crônicas.

A constatação deste grupo interdisciplinar era de que não existia um serviço de saúde que realizasse atendimentos personalizados, voltado para as necessidades específicas dos clientes, um atendimento diferenciado onde o cliente pagasse apenas pelo serviço prestado, sem complicações e burocracias, e que ao realizar um atendimento domiciliar promove-se educação em saúde. A carência na prestação dessa forma de atendimento direto a pessoa física foi o objetivo comum que uniu este grupo.

Naquele mesmo ano, 2005, um dos integrantes deste grupo escrevia sua tese de doutorado realizado na Espanha, onde idealizava uma empresa inovadora que atuasse na área da saúde com um diferencial até então desconhecido no mercado gaúcho. Esta estadia na Europa serviu para buscar informações dos trabalhos de saúde que estavam sendo executados no velho continente, podendo assim ter uma base para montar uma empresa com um serviço diferenciado. Ao retornar ao Brasil, no ano de 2006, este junto aos demais integrantes da empresa buscou informações sobre o mercado gaúcho de saúde, através de estudos e pesquisa, para assim consolidar a idéia de uma empresa inovadora neste segmento.

Em junho de 2007 surgia a MIDA Assistência Residencial Ltda, uma empresa com foco na **educação em saúde**, prestando serviços para idosos e pessoas com doenças crônicas, por meio de profissionais de nutrição, enfermagem, educação física e fisioterapia. No final deste mesmo ano a demanda por atendimentos personalizados cresceu e a procura por estes atendimentos transcendeu o público-alvo inicial da empresa. Ao verificar a inexistência deste tipo de serviço, a MIDA passou a desenvolver novos projetos para atender públicos outros públicos, através de dois novos programas, obstetrícia e acompanhamento de cirurgia plástica.

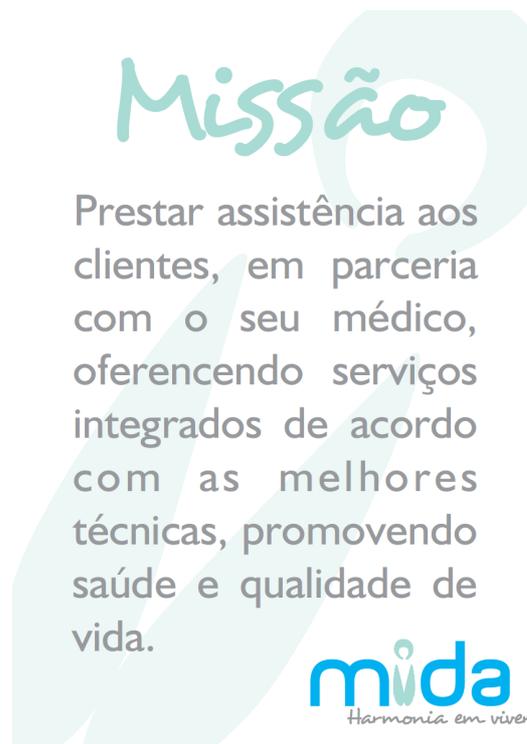
Com estes novos serviços a MIDA passou por uma reestruturação organizacional, ampliando sua área de atendimento. Em agosto de 2008, a MIDA Assistência Residencial Ltda transforma-se em MIDA Sistema Integrado de Saúde. A empresa mudou sua sede da cidade de São Leopoldo para Porto Alegre, implantou novos serviços e executou modificações internas nas áreas de marketing, tecnologia da informação e comunicação.

Neste momento de mudanças a empresa criou uma nova logomarca e passou a assinar com o slogan Harmonia em Viver. Novos materiais promocionais foram criados para divulgação da empresa, um sistema para agilizar a troca de informações entre a área técnica e administrativa da MIDA passou a ser desenvolvido, e foram criadas novas estratégia de apresentação da empresa para os stakeholders da empresa executadas.

O resultado destas mudanças resultou em uma empresa pronta para o crescimento sustentável. Os serviços de todas as áreas da MIDA passaram a integrar quatro programas que a atender a demanda, sendo todos os programas mantidos até a presente data, como o acréscimo de um quinto programa em dezembro de 2009, o qualidade de vida.

O posicionamento da MIDA é muito claro, pois a empresa é voltada para a qualidade dos serviços prestados e pela excelência no atendimento aos seus clientes. Satisfazer e atender ao cliente, de forma interdisciplinar, é o seu maior objetivo, a razão da sua existência como empresa. A missão, a visão e os valores da organização foram definidos por todos que compõem a MIDA, diretores, idealizadores e funcionários ao longo de algumas reuniões de equipe. Hoje quem ingressa na empresa tem contado com estas premissas da MIDA já na seleção de profissionais.

Este posicionamento fica evidente em sua missão, que é prestar assistência aos clientes, em parceria com o seu médico, oferecendo serviços integrados de acordo com as melhores técnicas, promovendo saúde e qualidade de vida. Esta missão é forte dentro da organização, sendo sempre adotada pelos profissionais que lá ingressam. Na figura abaixo podemos visualizar o quadro de missão da empresa, exposto em sua sede².



Os valores e a visão da MIDA também estão presentes no dia-a-dia, por meio de quadros expostos nas paredes da empresa, possibilitando a todos que ali chegam ler e saber o que é valorizado dentro da organização e a visão de negócios conforme imagens a seguir³.

² Quadro no tamanho A3, exposto na sede da MIDA

³ Quadros no tamanho A3, expostos na sede da MIDA

Valores

Satisfação do Cliente

Ética

Responsabilidade

Interdisciplinaridade

Inovação Contínua

Qualidade



Visão

Buscar inovações contínuas na aplicação das melhores técnicas de forma que a MIDA seja um diferencial do médico perante seus clientes.



4.1 SERVIÇOS MIDA

A MIDA disponibiliza diversos **serviços** nas áreas de enfermagem, nutrição, fisioterapia e educação física, que podem ser realizados de maneira integrada ou independente, se acordo com a preferência dos clientes. Estes serviços estão

descritos abaixo e fazem parte dos cinco programas da MIDA: Educação em saúde, Obstetrícia, Plástica, Terceira idade e Qualidade de vida.

Serviços da área de nutrição: Avaliação nutricional; Dieta personalizada; Acompanhamento constante da nutricionista; e Personal Diet.

Serviços da área de enfermagem: Cuidados pós-cirúrgicos; Prevenção e controle de hipertensão, diabetes, colesterol alto, e outras patologias crônicas; Transporte de pacientes; Orientações gerais sobre saúde; Avaliação das condições de saúde do cliente quando necessário.

Serviços da área de educação física: Avaliação física; Personal trainer; Atividade aeróbica; Reforço muscular; Educação postural; Reorganização das atividades de vida diárias; Alongamento e relaxamento.

Serviços da área de fisioterapia: Avaliação das necessidades e limitações do cliente; Fisioterapia tradicional; Fisioterapia dermato-funcional; Drenagem linfática; Massagem terapêutica; Programa de exercícios para gestantes; Alongamento e relaxamento; Fortalecimento dos músculos; Pilates; RPG; e RMA.

Embora os serviços acima listados sejam procurados o produto da MIDA não é a realização de um simples serviço escolhido pelo cliente, o produto da MIDA são seus programas, é nisto que ela é única e se destaca pela execução com excelência. Na MIDA a troca de informações e a combinação de diferentes serviços, em todas as áreas de atuação da empresa, são o seu produto exclusivo e único, afinal são desenvolvidos de acordo com a análise do perfil dos clientes.

Hoje a empresa trabalha com cinco produtos, que são cinco programas com diferentes funções, mas com o único objetivo de promover a saúde e qualidade de vida dos clientes. Cada programa é desenvolvido para uma fase da vida. A composição destes programas possui serviços específicos voltados às características do mesmo e serviços comuns a todos os programas.

Embora haja cinco programas cada atendimento é único. Os clientes são avaliados individualmente sobre as suas necessidades, objetivos e preferências, sendo esta avaliação a base para um plano desenvolvido exclusivamente para o mesmo. A seguir traremos uma breve descrição dos programas citados até aqui.

Educação em Saúde: Programa voltado para clientes que desejam aumentar sua qualidade de vida, a partir de uma mudança nos hábitos cotidianos. Os clientes que fazem parte deste programa buscam boa forma, disciplina, bem-estar e em

alguns casos procuram trabalhar algumas doenças crônicas como diabetes, hipertensão, etc.

Obstetrícia: O programa de obstetrícia é voltado para os cuidados especiais que as gestantes devem ter durante este período. Uma gestação saudável e uma rápida recuperação pós-parto é o que toda gestante busca. Este programa foi desenvolvido para atender as necessidades das gestantes.

Plástica: Tem como meta possibilitar a melhor forma da cliente após a cirurgia plástica. Estes cuidados iniciam antes da operação e se intensificam no pós-operatório. A importância deste programa para as clientes é a segurança de ter profissionais qualificados fazendo atendimento domiciliar, garantindo uma recuperação mais rápida e um resultado satisfatório.

Terceira Idade: Voltada para clientes acima de 65 anos, o programa terceira idade aumenta a qualidade de vida, através da diversidade de serviços oferecidos pela MIDA. O bem-estar vem através de atividades físicas, que ajudam na disposição do cliente e em pequenas mudanças em seus hábitos diários.

Qualidade de Vida: Este programa atende as necessidades pessoas que não possuem nenhum objetivo clínico. Procuram um serviço personalizado que possa aumentar sua qualidade de vida através da inserção de práticas esportivas, alimentação adequada e técnicas de fisioterapia, que buscam equilibrar saúde, beleza e felicidade.

4.2 SEGMENTAÇÃO

A MIDA surgiu criando um novo segmento dentro de um mercado tradicional como o da saúde. Até hoje não existe concorrente direto para seus serviços. Neste sentido a empresa está inovando com um conceito de atendimento de saúde voltado à prevenção e adaptação de hábitos de vida saudáveis.

Durante muito tempo, pouco se falava de prevenção de doenças. Para muitos a palavra saúde esta sempre voltada a médicos e hospitais, ligados ao objetivo principal a identificação e a cura das doenças. Porém o significado de saúde vai além da cura de doenças, estando associado a hábitos e condições de vida, considerando o indivíduo como um todo. *“segundo a constituição da organização Mundial de Saúde (OMS) de 7 de Abril de 1948, a saúde é um "estado de completo*

bem-estar físico, mental e social e não consiste apenas numa ausência de doença ou de enfermidade" (fonte internet)⁴

O conceito de saúde vem passando por profundas mudanças nos últimos anos. Hoje a saúde é considerada um dos bens mais preciosos do ser humano e, portanto deve ser bem conservada. Ter uma boa saúde é fundamental para o bom funcionamento da mente e do corpo.

A MIDA atua por meio da prevenção e do controle, adotando medidas simples como a promoção de hábitos de vida saudáveis, tais como a prática regular de atividade física, alimentação balanceada e a não ingestão de bebidas alcoólicas em excesso e do hábito de fumar, além de visitas periódicas ao médico para a realização de exames preventivos, comprovadamente melhoram a qualidade de vida.

O produto da MIDA são os programas interdisciplinares, e estes não possuem concorrência direta. Entre as dificuldades deste mercado para uma futura concorrência estão os inúmeros requisitos legais que dificultam a entrada de novas empresas, como os registros de profissionais em seus respectivos conselhos e documentações em dia para órgãos reguladores, como a ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária, a secretária da saúde, entre outros.

A diferenciação dos produtos da MIDA está nos benefícios resultantes da integração de serviços das áreas. Este é um método diferenciado e difícil de ser copiado, pois reuni o *now-how* dos gestores da empresa com a qualificação técnica da equipe.

Embora a concorrência direta não exista, a indireta é vasta e oferece vários tipos de serviços em uma ampla variação de qualidade e preços. A concorrência indireta da MIDA é muito variada, pois se estende desde um profissional autônomo até grandes redes de academias de ginásticas.

Verificamos que os serviços integrados nas quatro áreas de atuação da MIDA não existem no mercado, porém há integrações entre duas áreas, como, por exemplo, nutrição e enfermagem, educação física e nutrição, fisioterapia e educação física, entre outras.

4

Hoje identificamos como concorrência indireta nas academias de ginástica, consultórios nutricionais, estéticas com fisioterapia dermato-funcional, personal trainers, home cares, clínicas de fisioterapia, profissionais autônomos, entre outros. Também encontramos a presença de produtos substitutos, em documentários televisivos, sites de saúde, blogs, revistas de saúde e demais instrumentos de consulta.

Por se tratar de um segmento inovador na área da saúde, ainda não existe um conceito sobre este tipo de atendimento. Esta falta de conhecimento dificulta a compreensão do público geral sobre os serviços da MIDA. Como veremos posteriormente, o público-alvo da MIDA possui um elevado nível cultural e financeiro, sendo um cliente exigente na escolha de seus produtos.

4.2.1 Tendências de mercado⁵

Cada vez mais os indivíduos entendem que seus hábitos de vida influenciam na saúde e longevidade. O aumento desta conscientização por parte da grande massa é uma tendência que facilita a compreensão da necessidade de mudanças em seus hábitos para viver mais e melhor.

As novas gerações são responsáveis por esta mudança cultural. Mesmo com acesso a informações de saúde disponibilizadas nos meios de comunicação é crescente a visão de valorização do acompanhamento de um profissional de saúde para obtenção de resultados eficazes. A credibilidade está associada a uma formação acadêmica de excelência que possibilita ao profissional um conhecimento específico que não se encontra na internet ou na em documentários. Seguindo esta tendência todo o grupo de colaboradores da MIDA possui graduação superior e experiência de mercado, garantindo ao cliente um atendimento pleno.

Qualidade de vida é uma conquista resultante de pequenas mudanças diárias que fazem a diferença. Sempre há tempo para mudar velhos hábitos, contribuindo para o aumento do bem-estar do indivíduo em todas as fases da vida. É possível perceber através dos estudos acadêmicos e da mídia o crescimento da saúde preventiva. A cultura popular já contatava o que hoje os pesquisadores comprovam através de inúmeros estudos: é melhor prevenir do que remediar.

⁵ A análise a seguir se baseia na análise macro ambiental do planejamento estratégico da MIDA

Outra mudança social, característica da sociedade do século XXI é a crescente insegurança. Hoje sair de casa para tarefas simples pode torna-se uma missão perigosa frente a criminalidade. Junto a esta situação une-se a situação do trânsito dos grandes centros urbanos, com congestionamentos, poucas vagas de estacionamentos públicos, e o alto custo dos estacionamentos particulares, além da certeza de estresse durante o deslocamento.

Percebemos uma adaptação do mercado a esta nova realidade ao analisar o rumo de serviços que hoje são realizados no lar dos indivíduos. Atendimentos online, compras pela internet e tele-entregas são serviços que demonstram a mudança da sociedade em prol do conforto e da segurança.

Ao realizar atendimentos domiciliares, a MIDA encaixa-se nesta tendência, sempre buscando o melhor para seu cliente, diminuindo a exposição do mesmo a perigos, além da redução com gastos de deslocamento e estacionamento. Ao oferecer um serviço domiciliar a MIDA tem a garantia do conforto do seu cliente, evitando o estresse causado por pelas características acima descritas.

4.2.2 Ameaças

A MIDA é uma empresa que inovou na maneira de realizar atendimentos de saúde, aprimorando a prevenção de doenças através de novos hábitos de vida. Hoje o diferencial que não pode ser copiado pela concorrência é a qualidade dos atendimentos prestados, porém a ameaça de novos entrantes é constante.

Alguns serviços de saúde já desenvolvidos de forma integrada entre as áreas, entretanto estas empresas não oferecem exatamente os mesmos serviços que a MIDA. Saúde preventiva está em alta, e isto atrai novos entrantes para área. Hoje para haver uma concorrência direta para a MIDA, deveriam ser copiados os três pilares de diferenciação da empresa: atuação nas quatro áreas de trabalho da MIDA, atendimento domiciliar e personalização do serviço.

A maior ameaça da MIDA é à entrada de uma concorrência direta que já possua forte marca no mercado da saúde. Atualmente existem algumas barreiras a serem transpostas por se tratar de uma idéia diferente de saúde, onde não há a relação direta com doenças e sim qualidade de vida

4.2.3 Oportunidades

A falta de tempo é uma realidade da vida moderna, com isso o atendimento domiciliar é uma alternativa para o indivíduo que busca ganhar qualidade de vida, mas não possui tempo para deslocar-se a academias de ginásticas e/ou parques para exercitar-se. Ao identificar esta como uma característica de um grande grupo da sociedade, é possível constatar o aproveitamento de uma oportunidade pela MIDA, ao desenvolver seus atendimentos a nível domiciliar.

O aumento da procura por hábitos de vida saudáveis, por parte da população pode ser sentido com a divulgação de novas descobertas científicas. A mídia é um ótimo termômetro para mensurar as reações da massa. Programas de reportagens, como o Globo Repórter, exibido pela Rede Globo, promovem a disseminação de informações que geram resultados nas demandas de feiras e supermercados, por exemplo. Não cabe a esta observação discutir a veracidade das informações dos programas televisivos, porém é fácil visualizar na sociedade o aproveitamento de dicas de saúde.

A população busca maneiras diferentes de inserir novos hábitos saudáveis em seu cotidiano. Este é um movimento de todos os grupos sociais, cada um buscando dentro de suas posses a melhor alternativa para viver mais e melhor. Não podemos esquecer ao falar de oportunidades, que a MIDA nasceu de uma oportunidade percebida por um grupo de jovens.

A população de idosos no Brasil vem crescendo ao longo dos anos e para aumentar a qualidade de vida nesta fase é preciso uma ajuda qualificada para mudar velhos hábitos. Esta foi a oportunidade percebida para a criação da MIDA. Hoje o programa terceira idade compõe o leque de opções que o cliente tem ao buscar os atendimentos da MIDA, junto a demais programas que surgiram das necessidades do mercado da saúde, tão carente quando se trata de saúde preventiva.

4.2.4 Análise P.E.S.T.A.L.⁶

a) Política

A política exerce influência na MIDA através da cobrança de impostos. Hoje a estabilidade governamental no Brasil permite as empresas um planejamento para pagamento destes impostos, mesmo que estes possuam valores abusivos e não reflitam melhorias para a sociedade e para as empresas.

Um governo estável, com uma política monetária controlada favorece a empresa no pagamento de suas dívidas, mesmo que parte desta dívida seja referente a uma alta taxa tributária definida por este mesmo governo.

b) Economia

Crises econômicas podem prejudicar a empresa, afastando clientes que em períodos turbulentos fazem contenção de alguns de gastos. Fora momentos de crise, a economia pouco influencia os negócios da MIDA. Tendências do PIB e inflação exercem uma leve influencia nos negócios da empresa, pois se relacionam aos interesses do público-alvo da MIDA.

c) Socioculturais

Hoje sabemos a importância de mudanças de hábitos relacionados à saúde, mas esta informação não é o suficiente para promover uma mudança em toda sociedade.

Campanhas da mídia e do governo, programas de televisão, dicas de médicos entre outros fatores, influenciam na percepção de saúde, contribuindo para uma mudança cultural nos hábitos de vida da população, porém estas mudanças ocorrem aos poucos. O acesso a informações sobre saúde tem contribuído para esta mudança cultural a medida são divulgados benefícios e malefícios dos hábitos de vida.

⁶ Análise da influência política, economia, sociocultural, tecnologia, ambiental e legal – também fez parte do planejamento estratégico da MIDA

Entre os principais fatores socioculturais relacionados a MIDA estão: o aumento da longevidade brasileira, o crescimento da demanda por informações de saúde, a necessidade de realizar tarefas sem sair de casa e a preocupação com os reais benefícios de cuidados com a saúde.

d) Tecnologia

O desenvolvimento de novas tecnologias contribui para o trabalho na área da saúde, acrescentando competências aos profissionais que buscam sempre qualificação. Novas técnicas e equipamentos surgem toda hora no mercado, por isso é necessário estar sempre atento ao que já possui comprovação científica.

Na MIDA a tecnologia influencia na troca de dados entre os profissionais e no acesso aos prontuários dos clientes. Instrumentos como gtalk e celular, por exemplo, permite uma comunicação rápida entre as áreas. Assim como internamente, a tecnologia influencia na comunicação da MIDA com seus públicos, através de seus canais de comunicação como o site, e-mail marketing e redes sociais, como twitter e blog.

e) Ambientais

Por ser legalmente considerada uma home care, embora seu trabalho seja de educação em saúde, a MIDA possui coleta de lixo especial para tratamento de resíduos. Hoje está é a única obrigação legal, relacionada ao meio ambiente, adorada pela empresa. No futuro existe a pretensão de se associar a causas ambientais, porém no momento os recursos da empresa estão voltados para outras áreas.

f) Legais

As leis que regem a área da saúde têm influencia em questões jurídico-administrativas da empresa. Hoje este é um dos aspectos que torna a MIDA livre de concorrência direta, pois para ter uma home care é necessário uma serie de obrigações legais. Outras home care situadas em Porto Alegre atendem a clientes que precisam de cuidados de enfermagem em detrimento de alguma doença, sendo

um negócio diferente da MIDA, que é exclusivamente voltada para educação em saúde.

Alterações na legislação em vigor de Home Care podem prejudicar a administração da MIDA, impondo novas regras ou possibilitando novos entrantes nesta área com a exclusão de leis atualmente em vigor.

4.2.5 Pontos Fracos

A MIDA é uma empresa oriunda da cidade de São Leopoldo, com menos de três anos de existência, sendo dois destes já situados em Porto Alegre. Por se tratar de uma empresa nova sua marca ainda é pouco conhecida.

A marca da MIDA é um de seus pontos fracos. Embora já esteja em curso um trabalho de divulgação da empresa, este se trata de uma estratégia dirigida a seu público-alvo e formadores de opinião da área da saúde, o que levará certo tempo para gerar resultados. Por uma questão de recursos humanos e financeiros foi adotada a tática de comunicação dirigida para informar aos seus stakeholders os serviços e benefícios da empresa.

Hoje a MIDA conta com os seguintes recursos de comunicação: site, folders de programas da MIDA, blog, anúncio bimensal na revista moinhos e twitter. Além dos materiais institucionais que levam a marca da empresa, como por exemplo, jalecos e toalhas bordados com a marca da empresa.

Outro ponto fraco diagnosticado é sua precificação frente à concorrência indireta. Por trabalhar apenas com profissionais com graduação superior, o custo dos serviços oferecidos pela MIDA é mais elevado em comparação a estéticas, academias e consultórios particulares.

Esta política de precificação valoriza o serviço oferecido pela empresa, mas também afasta potenciais clientes. A justificativa para a manutenção dos preços está no suporte oferecido aos clientes. Neste ponto a gestão da MIDA não se preocupa com a perda de clientes em prospecção, visando apenas oferecer os serviços a clientes despreocupados com o preço.

4.2.6 Pontos Fortes

A MIDA possui três pilares como pontos fortes: Profissionais qualificados, atendimento domiciliar e serviço personalizado. Estas características compõem o diferencial competitivo da empresa frente à concorrência indireta.

A seleção dos profissionais da MIDA é muito rigorosa, pois tais profissionais necessitam preencher os requisitos de conhecimentos acadêmicos aliados a experiências de mercado. O capital humano da MIDA é seu maior bem, pois se trata de uma prestadora de serviços representada por estes profissionais, que são a imagem da empresa dentro da casa dos clientes. Após a triagem e seleção, os profissionais recebem instruções sobre condutas e posturas que devem ser adotadas durante os atendimentos, sempre demonstrando a seriedade e o comprometimento com o trabalho realizado. A cultura organizacional está muito vinculada aos valores da MIDA, o que influencia na seleção e manutenção da equipe.

Outro ponto forte da MIDA é a realização do atendimento domiciliar. Como já vimos anteriormente neste capítulo, a sociedade está em processo de mudanças. Alternativas para problemas cotidianos, como o trânsito e a insegurança de deslocamento, tem se tornado uma busca para quem não quer passar por estresses e preocupações. Ao realizar atendimento domiciliar a MIDA surge como alternativa para este exigente cliente, não apenas inovando na maneira de satisfazê-lo, como também garantindo a otimização de seu tempo. Ao realizar o atendimento domiciliar o cliente ganha a comodidade de não precisar sair e voltar para casa, podendo usufruir das praticidades do serviço domiciliar.

Por estar dentro da casa do cliente o atendimento já possui um diferencial de identificação entre contratante e contratado. A personalização dos serviços da MIDA é o terceiro ponto forte da empresa, que preza pela diferenciação entre os clientes. O desenvolvimento personalizado permite a avaliação do cliente como um todo, deste modo possível adaptar os serviços a perfis diferentes. Quando se trata de saúde o mercado apresenta soluções prontas, onde o cliente deve se encaixar nos moldes da prestadora de serviços por uma questão de necessidade, porém em muitos dos casos este não dá continuidade as atividades de reeducação e adaptação. O maior motivo para o alto índice de desistência do público que faz academia, que procura consultório nutricional e realiza outras atividades para cuidar

da saúde do corpo, e a falta de personalização dos serviços. Um atendimento comum, para realização de uma atividade fora do perfil do cliente, leva o mesmo ao abandono de suas metas, principal motivo para quem busca uma mudança de vida. A insatisfação do cliente com a metodologia e os resultados gera frustração e abandono.

Os pontos fortes da MIDA vão de encontro ao perfil do público para quem a empresa foi criada. A qualidade do seu produto é percebida através da satisfação de seus clientes, que valorizam poder contar com uma equipe interdisciplinar qualificada, que personaliza o atendimento as suas necessidades respeitando suas preferências. Estes pontos, associados ao atendimento domiciliar faz da MIDA uma empresa diferenciada na área da saúde.

4.3 PÚBLICO-ALVO MIDA

A partir desta etapa da monografia entrelaçaremos o comportamento do consumidor da MIDA, tomando como ponto de partida o perfil de seu **público-alvo**.

Os clientes da MIDA possuem em comum uma característica, eles buscam qualidade de serviços. De acordo com o que foi dito por Solomon (2002), no capítulo sobre comportamento do consumidor deste trabalho, muitas vezes as pessoas não compram produtos e serviços por sua funcionalidade. Embora a função da MIDA para o consumidor seja importante, mas o que leva o cliente a optar por esta linha de atendimento.

Seguindo o que Kotler e Keller (2006) dizem sobre monitorar o comportamento do consumidor constantemente, pois o processo de mudanças da sociedade é constante e imprevisível, a MIDA busca identificar as demandas reprimidas, realizando este monitoramento. Segundo um dos diretores e fundadores da MIDA *“a empresa busca saber o que o que os clientes e não-clientes da MIDA precisam para viver melhor, e através deste monitoramento constante conseguimos inovar para atender a esta demanda, oferecendo novos serviços e programas para nossos clientes”*.

Ao buscar compreender os desejos dos clientes da MIDA, a mesma passa a oferecer não meramente os serviços, mas sim o resultado que este cliente deseja, seja este saúde, bem-estar, qualidade de vida ou beleza, entre outros desejos que podem ser saciados através das áreas de atuação da empresa. Segundo a diretoria

da empresa a MIDA não oferece fórmula mágica, mas realiza um trabalho personalizado para que seus clientes se mantenham dentro dos planos de tratamento e assim alcancem seus objetivos.

Seguiremos a linha cognitiva por ser a mais utilizada pelas áreas de comunicação e marketing. A cognição integra consumidor, produto/serviço e ambiente para definir como ocorre o processo de tomada de decisão. Para compreender o consumidor da MIDA é necessário ver como ocorre o processo de tomada de decisão deste público, e como a MIDA pode influenciar no mesmo. A seguir abordaremos os fatores psicológicos, sócio-culturais e situacionais que caracterizam este público.

O público-alvo da MIDA é um cliente que já percebeu a importância de cuidar da sua saúde, seja por iniciativa própria ou por orientação médica devido a algum problema de saúde. Segundo Schiffman e Kanuk (2000) as pessoas tendem a adicionar ou subtrair alguns estímulos de acordo com suas motivações e expectativas, por isso, ao identificar a necessidade de cuidar da saúde, este cliente busca saciar este estado de tensão por meio de um desejo.

A maioria dos clientes da MIDA já possui alguma experiência com os serviços oferecidos pela empresa. Essa experiência normalmente vem do contato com profissionais de educação física em academias de ginástica, de consultas em nutricionistas, em atendimentos de fisioterapia entre outros. No primeiro contato com o seu cliente a MIDA busca quebrar com conceitos pré-estabelecidos dos mesmos através de estímulos claros que diferenciam o atendimento da empresa com as demais experiências destes clientes. Romper com estereótipos é a primeira influência da MIDA em seu público-alvo.

O despertar de uma necessidade motiva um processo de busca, diferentes motivações levam o consumidor a procurar os serviços da MIDA. A necessidade a ser satisfeita é saúde, porém o consumidor deseja saciar este de várias maneiras, buscando atendimento domiciliar, equipe qualificada, personalização de serviços, entre outros. Uma necessidade pode ser satisfeita de várias formas, na MIDA é possível aliar a necessidade de ser saudável com o desejo de bem-estar.

Assim como em outras empresas, na MIDA as áreas de comunicação e marketing criam desejos para satisfazer as necessidades de seus clientes. Conforme verificamos no capítulo referente ao comportamento do consumidor, as áreas acima utilizam a pesquisa motivacional para diagnosticar as necessidades e

motivações dos consumidores, com a finalidade de criar novos produtos e serviços. Na MIDA o marketing e a comunicação também trabalham na criação de novos produtos e serviços, através do desenvolvimento de programas que criam o desejo dos clientes em saciar estas necessidades através da MIDA.

Quando temos como clientes consumidores que já passaram por experiências negativas na utilização de serviços de saúde, é necessário iniciar um novo processo de aprendizagem, estabilizando um novo conceito de saúde para os clientes. A consolidação desta nova experiência de aprendizagem ocorre por meio da criando novos hábitos de consumo. A MIDA possui uma proposta de atendimento que rompe com os conceitos de clientes que já tentaram mudar os hábitos de vida e não conseguiram. A diferenciação da empresa fortalece a relação com os seus clientes, aumentando o índice de fidelização.

Por se tratar do segmento de prestação de serviço, a MIDA busca causar uma atitude positiva com seus clientes desde o primeiro atendimento, pois a preocupação com a satisfação do cliente é constante. A intenção de compra dos consumidores é baseada na avaliação dos mesmos, sendo pautada pelas atitudes.

Dentro da atual sociedade de consumo, o cliente é livre para escolher um conjunto de serviços que podem criar sua identidade social. A personalidade do cliente e seu estilo de vida estão associados à forma como ele reage ao ambiente e gasta seu tempo e dinheiro em hábitos de consumo. O cliente ao optar pelos serviços da MIDA faz uma escolha por qualidade de vida e aproveitamento do tempo. Por se tratar de um serviço domiciliar e possível notar a preocupação do consumidor com o tempo que envolve a prestação de serviços e a comodidade de poder estar em casa.

O consumidor pertence a diversos grupos sociais, que influenciam em suas decisões assim como ele também influencia nas decisões de outros consumidores. Os grupos têm papel importante no processo de tomada de decisão, por isso a MIDA investe na comunicação boca-a-boca, pois confia na qualidade do serviço que oferece. Este investimento da MIDA em instrumentos de comunicação dirigida, como blog, twitter e revistas locais de Porto Alegre, tem como objetivo divulgar a empresa para diferentes grupos, pois o interesse de um indivíduo gera repercussão em diferentes grupos.

Um grupo muito importante no processo de tomada de decisão é a família. Pensando nisso, a MIDA realiza elabora planos de atendimentos conjuntos, para

clientes que moram em uma mesma residência. Normalmente estes clientes possuem características parecidas, pois o consumo do indivíduo está em grande parte ligado à criação. Além das crenças e valores em comum, os atendimentos em família são estimulados a participação e adesão de todos na busca por uma maior qualidade de vida.

A mudança cultural da sociedade pode ser considerada um fator de grande influência para a MIDA. Conforme informações científicas são divulgadas pela mídia, é possível notar as mudanças na sociedade em relação à saúde. Para Pinheiro (2005) cultura é um acúmulo de significados, normas e rituais. Hoje a sociedade já compreende a necessidade de cuidar da saúde investindo em hábitos de vida saudáveis. Aos poucos esta compreensão tem se convergido em ações para a mudança nos hábitos de vida da sociedade. Esta mudança da cultura da sociedade aumenta a aceitação dos serviços da MIDA.

Hoje os serviços da MIDA são destinados a um público diferenciado, disposto a investir tempo e dinheiro em sua saúde. Considerando as variáveis que constituem a categorização do consumidor em classes sociais, podemos identificar o cliente MIDA como pertencente às classes A e B da cidade de Porto Alegre e região metropolitana.

São muitos os fatores que influenciam o consumidor no processo de tomada de decisão. Ao buscar identificar o perfil do consumidor da MIDA através destes fatores, encontramos um consumidor consciente e preocupado não apenas com a sua saúde, mas em ganhar qualidade de vida e bem-estar. Este cliente sofre influências internas, baseadas em experiências anteriores e valores somados ao longo da vida, e experiências externas, da sociedade e de pessoas a sua volta. O cliente MIDA é exigente e preza por um atendimento diferenciado e eficaz.

4.4 AMBIENTE COMPETITIVO – MICHAEL PORTER

Como vimos no capítulo sobre estratégia, Porter defende a estratégia competitiva como forma de criar e sustentar a vantagem competitiva de uma empresa. Baseado nesta estratégia, o autor cita dois tipos de vantagem competitiva, liderança de custos e diferenciação. Através destes tipos de vantagem, Porter elabora três estratégias genéricas para que a empresa se diferencie de seus concorrentes.

De acordo com o perfil da MIDA, podemos constatar que a empresa utiliza a vantagem competitiva da diferenciação. Por não haver nenhuma tipo de restrição por parte da empresa em relação a seus clientes, podemos considerá-la dentro da estratégia genérica de diferenciação com alvo amplo. Abaixo uma representação do escopo competitivo, marcando o local onde a MIDA apresenta a vantagem competitiva.



Fonte: PORTER, 1989, p. 10

Como podemos perceber, de acordo com o que abordamos até o momento sobre a MIDA e com a teoria de Porter (1989), a MIDA encontra-se na estratégia genérica da diferenciação. Por se tratar de uma empresa de serviços, que preza pela qualidade do atendimento aos seus clientes, a empresa não pode se situar na estratégia de liderança de custos. Também não se encaixa na estratégia de enfoque por que esta estratégia é voltada a atender apenas um público em específico, passando a não atender outros públicos.

Por compreender que as resoluções estratégicas, como a escolha da vantagem competitiva e a estratégia genérica competitiva são fundamentadas na

análise estrutural da empresa, utilizaremos como ferramenta de **análise as cinco forças competitivas** de Porter para avaliar a MIDA.

A seguir iniciaremos a análise respectivamente pela rivalidade entre concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaças de novos entrantes, e ameaça de produtos/serviços substitutos.

A MIDA não possui concorrência direta. **A rivalidade** que podemos avaliar é entre serviços substitutos. O nível de rivalidade entre os serviços substitutos é médio, pois estes serviços não apresentam muita diferenciação. As empresas que oferecem estes serviços são de pequeno porte em sua maioria. Por se tratar de um mercado amplo, estas empresas normalmente ficam restritas as regiões onde estão situadas.

Hoje o status da MIDA em não possuir concorrentes diretos se justifica por sua atuação em um novo segmento da área da saúde, o atendimento domiciliar personalizado. Embora lucrativo, o mercado da saúde apresenta baixo nível de personalização e preocupação com o cliente final, deixando espaço para a criação de novos serviços. Hoje a educação em saúde é vista como tendência na prevenção de doenças, porém na MIDA esta já é a realidade desde a sua fundação.

Na MIDA o **poder de negociação dos clientes** é grande, pois um dos principais valores da empresa é a personalização de seus serviços. Os clientes da MIDA ganham descontos conforme contratam diferentes serviços. Estes valores variam de acordo com o serviço e a frequência do atendimento. Por se tratar de um público diferenciado, este consumidor identifica qualidade nos serviços contratados, sendo pouco comum a barganha de preços. Embora habitualmente o cliente busque associar qualidade e preço baixo, quando se trata de um serviço diferenciado o público-alvo da MIDA identifica preço justo para um atendimento satisfatório.

Por ter entre seus valores a qualidade de atendimento, os clientes da empresa ao realizar a contratação dos serviços negociam o plano de tratamento e a forma de pagamento. O cliente escolhe o dia e horário do atendimento, assim como o tipo de serviço. Outro diferencial da MIDA é relacionado ao pagamento, onde o cliente paga apenas pelos serviços utilizados, ao contrario da concorrência indireta onde o pagamento é uma taxa fixa independente da utilização dos serviços. A MIDA permite a seus clientes escolher o melhor dia para o vencimento do boleto bancário, aumentando sua satisfação com a empresa, além disso, por se tratar de uma

empresa idônea todos recebem notas fiscais, que podem ser deduzidas no imposto de renda como gastos com saúde.

As negociações com os clientes são claras e flexíveis, sempre buscando a satisfação do cliente com o atendimento geral da empresa, seja da área técnica ou administrativa.

Na MIDA **poder de negociação dos fornecedores** é baixo, pois a maioria de seus fornecedores, pois sua demanda de materiais é pequena, seus pedidos são em baixa escala. Por ser uma empresa de prestação de serviços, a MIDA tem como seu principal fornecedor sua equipe técnica. Normalmente a relação de negociação com este fornecedor é relacionada a horários, pois a precificação destes funcionários é contratual e baseada no número mensal de atendimentos e horas internas de serviços.

Hoje estão entre seus principais fornecedores lojas de materiais de educação física e fisioterapia, farmácias, lojas de material hospitalar e gráficas. Embora a MIDA não tenha fornecedores exclusivos para nenhum dos materiais acima, costuma trabalhar sempre com os mesmos para garantir a qualidade de seus materiais.

Ameaças de entrada de novos concorrentes é baixa, pois a MIDA não possui ainda concorrência direta por atuar em um segmento novo dentro de uma área ampla, como a da saúde. Porém hoje, com crescimento da divulgação da importância da educação em saúde, aumenta a ameaça de novos entrantes no mercado. Este é um segmento em expansão, a tendência é que haja novos entrantes nos próximos anos. Cada vez mais a sociedade exige atendimento de qualidade e personalizado, por isso é necessário se preparar para eventuais concorrentes.

A empresa legalmente é uma Home Care, mas diferente das demais trabalha com a prevenção de doenças através da educação. A legislação para abrir uma Home Care é rigorosamente fiscalizada pela ANVISA, o que dificulta a configuração de uma empresa deste estilo para atuar especificamente na área da MIDA, integrando profissionais de enfermagem, fisioterapia, nutrição e educação física. A maior ameaça está nas empresas de Home Care já existentes, pois já estão registradas e ainda não atuam com força neste segmento por acreditar na maior lucratividade na operação tradicional de Home Care.

A diferenciação dos serviços da MIDA está no atendimento realizado e isto não pode ser copiado. A empresa é criteriosa na escolha de seus profissionais e realiza treinamentos periódicos de qualificação e troca de informações entre a equipe. Este diferencial não pode ser integralmente copiado.

Já a **ameaças de produtos substitutos** é alta, pois a concorrência indireta da MIDA é vasta, com inúmeros produtos substitutos. Estéticas, consultórios de nutrição, SPA's, academias de ginásticas, clínicas, profissionais autônomos, são alguns destes concorrentes. Estes serviços substitutos são altamente perigosos, pois investem alto em propaganda e divulgação.

Devido ao fato da educação em saúde estar em alta, muitos podem se valer da boa fé de alguns clientes na crença da eficácia dos serviços. Quando falamos de produtos substitutos aos serviços da MIDA, é amplo o universo de variação de preço e qualidade.

4.5 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL PARA A MIDA

Assim como utilizamos as ferramentas de Porter para inserir a MIDA na estratégia competitiva, faremos o mesmo com a estratégia do oceano azul. O oceano azul é uma estratégia inovadora onde as empresas passam a mercados inexplorados, livres da concorrência.

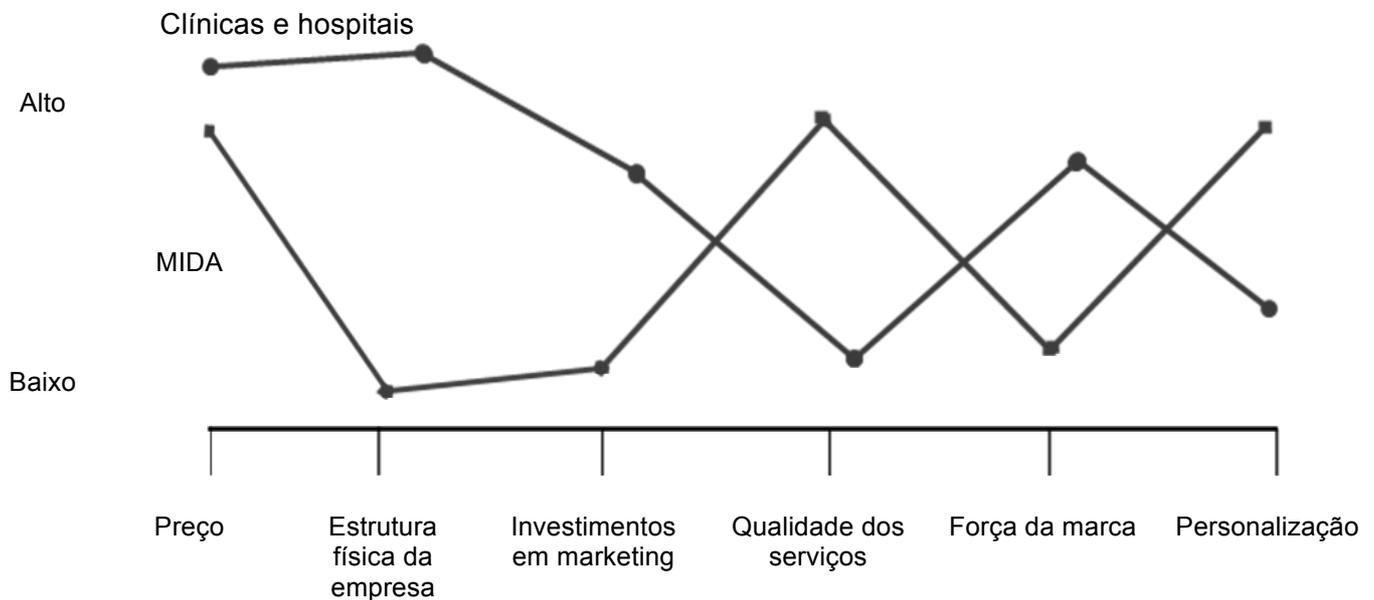
O segredo desta estratégia é encontrar a inovação de valor através da redução de custos e aumento do valor para o comprador. Segundo Kim e Mauborgne (2005) antes da estratégia do oceano azul não haviam ferramenta para analisar a criação de novos espaços de mercados inexplorados. Abaixo utilizaremos o modelo de quatro ações, a matriz de avaliação de valor e os seis princípios do oceano azul para analisar a MIDA.

O modelo de quatro ações se baseia em quatro questionamentos sobre a empresa. Assim é possível visualizar e estruturar algumas ações para criação de oceanos azuis. Já a curva de valor nos permite visualizar a diferença de empresas dentro do segmento da saúde e da MIDA. A seguir o modelo de quatro ações e a curva de valor da MIDA.

Matriz quatro ações da *estratégia do oceano azul* aplicada a MIDA

<p>Eliminar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento na sede • Deslocamento do cliente • Atendimento em massa 	<p>Elevar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualificação dos profissionais • Segurança • Conforto
<p>Reduzir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integração entre os alunos • Convívio social • Estrutura física da empresa 	<p>Criar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento domiciliar de educação em saúde • Serviço interdisciplinar de educação física, fisioterapia, nutrição e enfermagem • Personalização de serviços de saúde

Modelo de Curva de valor da *estratégia do oceano azul* observada na MIDA



Com base nos seis princípios da *estratégia do oceano azul*, buscamos identificar e analisa a posição da MIDA.

A Reconstrução das fronteiras de mercado diminui o risco da busca. Dentre as seis fronteiras de reconstrução a MIDA já rompeu com a primeira, pois é

uma alternativa aos serviços de saúde, não se assemelhando aos concorrentes. A segunda fronteira foi rompida, pois a MIDA não adota as estratégia dos grupos do segmento de saúde. No que se refere à terceira fronteira a empresa já trabalha com segmentos de públicos, através da diversidade de programas. A quarta trata de serviços complementares, no caso da MIDA a função do médico aparece como complementar, porém é uma resolução estratégica não oferecer este tipo de serviços. Quando se apelos, a quinta fronteira, a MIDA busca equilibrar os emocionais com os funcionais, a final se trata da ciência da saúde aplicada através de um serviço personalizado. E a sexta fronteira aborda as tendências e o impacto do modelo de negócios das empresas causados pelo tempo, neste caso a MIDA, por se caracterizar por uma empresa inovadora, logo flexível, aprendeu a identificar tendências como oportunidades.

A **Concentração no panorama geral, não nos números**, diminui o risco de planejamento. Atualmente a MIDA está no processo de ajuste deste segundo princípio, pois esta refazendo sua matriz de valor futura e comparando a sua matriz de valor atual. Novos segmentos de serviços da MIDA estão sendo planejados através deste panorama.

Ir além da demanda existente diminui o risco de escala. A MIDA iniciou com serviços destinados a terceira idade, porém com a evolução a empresa e surgimento de novas demandas, este tornou-se um dos programas oferecidos pela MIDA. Ir além da demanda existente é uma característica que vem se firmando na empresa desde a sua criação. O mercado de saúde não possui serviços interdisciplinares, a necessidade deste produto desenvolvido por profissionais qualificados vai além do segmento de terceira idade, por isso a empresa buscou inovar através da criação de novos programas para atender aos diferentes públicos.

Acertar na seqüência estratégica diminui o risco do modelo de negócio. A MIDA já passou pelas quatro etapas da seqüência estratégica, pois já presta um serviço de muita utilidade que está associado a saúde dos compradores; possui um preço justo e acessível para os clientes que pertencem ao perfil de consumidor da MIDA; o custo é dentro do previsto para a meta de lucro; e as iniciais barreiras já foram superadas

A **Superação das principais barreiras organizacionais** diminui o risco organizacional. A empresa busca sempre a melhor forma de atender aos seus clientes, por isso, mudanças estratégicas que possuam o objetivo de buscar novos

clientes e aumentar a satisfação dos já existentes são utilizadas com freqüência. Dentro da empresa o limite de recursos para o desenvolvimento de projetos e ações é baseado na previsão de retorno, podendo ser alterado durante a implantação da nova estratégia, de acordo com resultados preliminares. A motivação, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, vem pela relação e identificação dos funcionários com a empresa, incentivando os colaboradores a sugerir mudanças na organização. A barreira política da organização é de pouca resistência interna e externa, porém é tratada de modo cauteloso para não haver perda de foco.

A **Introdução da execução na estratégia** diminui o risco de gestão. Os processos da empresa foram criados com a contribuição dos colaboradores, aumentando a visão de legitimidade e justiça dos processos adotados. Na execução das estratégias da empresa todas as áreas são envolvidas por se tratar de um serviço interdisciplinar, fundamentado na qualificação técnica. Todos têm clareza sobre as etapas das estratégias em andamento, pois estão envolvidos em sua criação, execução e avaliação.

CONCLUSÃO

Como pode ser verificado com a realização desta monografia, o setor de serviços na área da saúde tem crescido significativamente. Neste sentido a MIDA é exemplo de empresa voltada a prevenção de doenças e aumento da qualidade de vida de seus clientes, através de atendimento domiciliar e interdisciplinar de educação em saúde.

Podemos verificar na pesquisa bibliográfica realizada a pertinência de se entender o comportamento do consumidor, para que com base nisto seja possível desenvolver produtos e serviços que atendam as suas necessidades e possam fidelizar o cliente para que este continue a realizar compras com a mesma empresa.

Também através da pesquisa bibliográfica foi possível verificar as diferenças entre duas linhas estratégicas bem sucedidas. Tanto a estratégia competitiva de Porter, quanto a estratégia do oceano azul de Kim e Mauborgne, possuem exemplos de empresas que ganharam posição de destaque em diversos mercados. Estas estratégias possuem visões diferentes, porém o mesmo objetivo, garantir um rendimento superior e uma posição de destaque no mercado.

A análise documental e as entrevista nos passaram um panorama sobre a empresa escolhida para ser o objeto de estudo desta monografia. Ao longo do capítulo sobre a MIDA foi possível conhecer o mercado onde a empresa está inserida e como a mesma foi estruturada com base nas tendências da área da saúde.

A realidade do consumo de serviços é diferente da realidade do consumo de produto, pois o serviço é intangível. Para que uma empresa de serviços tenha sucesso é importante que ela conheça seu consumidor e possa ser reconhecida por ele, seja através do boca a boca ou da percepção que este consumidor tem dos serviços oferecidos pela mesma.

Foi possível identificar no caso da MIDA que a empresa possui mais características referentes a estratégia do oceano azul do que da estratégia competitiva. A MIDA atua em um segmento pouco explorado dentro do amplo mercado da saúde, direcionando seus atendimentos para a prevenção de doenças e aumento da qualidade de vida de seus clientes. Através da matriz de quatro ações podemos identificar as características da MIDA que a tornam uma empresa livre de concorrência direta.

Ao posicionar-se de maneira diferente a outras empresas de saúde, que por natureza tratam doenças sem personalizar o atendimento para seus clientes, a MIDA ignora a concorrência, sendo em algumas situações um complemento a outros serviços de saúde. Nos últimos anos vem chegando ao Brasil esta tendência de preocupação com a saúde e o bem-estar para evitar o surgimento e avanço de algumas doenças.

A empresa nasceu com o foco no cliente, em satisfazer suas necessidades. Adotou a estratégia de diferenciar-se da concorrência ao realizar atendimentos domiciliares, baixando o custo de manutenção e infra-estrutura, e personalizar os atendimentos, conhecendo melhor as preferências e limitações de seus clientes. A qualidade dos serviços e o comprometimento com os clientes colocam a MIDA em um oceano azul do mercado da saúde.

Como pode ser verificado na missão, visão e valores da organização, *prestar assistência aos clientes, em parceria com o seu médico, oferecendo serviços integrados de acordo com as melhores técnicas, promovendo saúde e qualidade de vida* (missão), *buscar inovações contínuas na aplicação das melhores técnicas de forma que a MIDA seja um diferencial do médico perante seus clientes* (visão), e valores como *satisfação do cliente, ética, responsabilidade, interdisciplinaridade, inovação contínua, e qualidade*, a MIDA assume o papel de empresa diferenciada no mercado, sendo mostrada não apenas em seu planejamento estratégico, mas também em sua cultura organizacional.

Com o objetivo de criar identificação e esclarecer o que é educação em saúde para seu público-alvo, a MIDA elaborou cinco linhas de atendimentos. Terceira idade foi a primeira linha, pois foi o objetivo inicial da criação desta empresa era oferecer um serviço de qualidade a este público. Com o tempo foram surgindo clientes que não pertenciam a esta faixa de idade, mas estavam interessados nos atendimentos que a empresa prestava.

Para atender ao surgimento desta nova demanda foi criado o programa educação em saúde, destinado a pessoas de qualquer idade que tinham a necessidade de uma reeducação de hábitos de vida. Neste momento foi percebido pela gestão da empresa a carência deste tipo de atendimento no mercado da saúde, pois vários públicos eram negligenciados pelo setor. Ao notar esta oportunidade de negócio, a MIDA resolveu ampliar seus serviços para atender a estes públicos, assim nasceram os programas de plástica, obstetrícia e qualidade de vida.

Ao segmentar seus públicos e serviços a MIDA tornou mais objetiva sua comunicação, informado e divulgando seus serviços de maneira mais eficaz, auxiliado pelo conhecimento sobre o perfil do consumidor de cada um de seus programas, e utilizando diferentes estratégias de divulgação. A MIDA inovou ao integrar as áreas de enfermagem, fisioterapia, nutrição e educação física, em um atendimento personalizado. Ao direcionar esta inovação com foco em públicos específicos tornou mais sólido seu posicionamento.

Na realização deste trabalho de conclusão de curso, foi possível conhecer um novo nicho de serviços de saúde, desvinculado de hospitais e clínicas, que por sua função cumprem o papel de tratar de pacientes doentes. O conceito de saúde vem mudando nos últimos anos. Esta tendência vem se concretizando através da sociedade, que passa a associar saúde a hábitos de vida e não a doenças.

Ao caracterizar este segmento de mercado como novo e em expansão, a MIDA pode ser considerada uma pioneira. Baseados neste exemplo, podemos ver ao longo desta monografia a importância de estar atendo as tendências, conhecer o consumidor ao qual são direcionados os serviços e produtos da empresa e ter uma estratégia de posicionamento bem definida.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. **Estratégia, comunicação e Relações Públicas**. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da comunicação. XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação – Campo Grande /MS – setembro 2001. <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0148.pdf> acessado em 13 de junho de 2010 as 16:20.

BARBOSA, Livia. **Sociedade de consumo**. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

CANCLINI, Nestor Garcia. **Consumidores e cidadãos**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1999.

COBRA, Marcos. **Estratégias de marketing de serviços**. São Paulo: Cobra, 2001.

DIEHL, Astor Antônio; PAIM, Denise Carvalho Tatim. Metodologia e técnica de pesquisa em ciências sociais e aplicadas (uma proposta de estudo). Passo Fundo: Clio Livros, 2002.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D. & MINIARD, P. W. **O comportamento do consumidor**. 8 ed. Rio de Janeiro, LTC, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª edição. São Paulo, Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE. **A estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip & KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LIMA, Manoelita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PORTER, Michael E. **Competição = on competition: Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SARQUIS, Aléssio Bessa. **Estratégias de marketing para serviços: como as organizações devem estabelecer e implementar estratégias de marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie L. **Comportamento do Consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora LTD, 2000.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor**. 5º edição. Porto Alegre: Bookman, 2002.