

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

Traço Mágico: uma decisão estratégica

Lucas Becker Axelrud

Prof^a. Dra. Cristiane Pizzutti dos Santos

Porto Alegre, Novembro de 2009

1. Introdução

O presente caso de ensino trata do dilema vivido pelo casal proprietário da empresa Traço Mágico, Lucas e Christine. O Traço Mágico é uma empresa nova que cria e produz adesivos decorativos em vinil e vem enfrentando uma crescente concorrência na venda de adesivos prontos. Em um movimento para diferenciar-se, optou por trabalhar apenas com adesivos feitos sob medida a pedido do cliente, utilizando como principal diferencial competitivo a habilidade artística e criativa de Christine, formada em belas artes na França. Para atingir um maior volume de negócios, os gestores da empresa decidiram segmentar o foco de atuação e escolher um nicho específico de trabalho. Os nichos mais promissores encontrados foram decoração de interiores e decoração infantil.

Ambos possuem suas particularidades e potencial para crescimento e consagração, mas o casal reconhece que é preciso estabelecer uma linha única de trabalho se quiserem se diferenciar. Então, qual nicho é o mais promissor?

2. Empresa

2.1 Nasce uma ideia

“Será que ainda estarei fazendo a mesma coisa daqui a cinco anos?” perguntou-se Lucas ao se preparar para trabalhar em uma manhã ensolarada de domingo, em Porto Alegre. Ao dirigir o carro em direção ao restaurante de administração familiar à qual participava, pensava nos 7 anos passados dentro daquela empresa do bairro Moinhos de Vento, em Porto Alegre. No início, recém formado da faculdade de hotelaria, encarou com grandes expectativas o desafio duplo de ajudar na gestão de uma empresa em crescimento e de trabalhar com familiares. O sucesso inicial do empreendimento, então com dois anos de vida, mostrava que o potencial de crescimento era enorme, desde que fosse sustentado por uma gestão competente que desse conta das diversas frentes de trabalho.

Enquanto passava pela Rua 24 de Outubro Lucas lembrava os excitantes anos quando tinha que planejar e executar projetos de estruturação da empresa para aproveitar melhor o fluxo de clientes, que só aumentava, treinar equipes de atendimento e preparar gerências. A abertura de um segundo restaurante da família, vizinho ao primeiro, manteve ativa a necessidade de um trabalho de cunho criativo e estruturante, o qual gostava muito de executar.

Havia quase um ano, porém, que repensava seu papel na empresa e levantava dúvidas quanto à sua vontade de permanecer nela. O grande volume de trabalho em planejamento e estruturação havia passado. Os restaurantes agora andavam com as “próprias pernas”, possuíam equipes gerenciais suficientes e processos bem estabelecidos. Sua ação dentro da empresa se limitava, cada vez mais, ao controle das atividades de atendimento, recursos humanos e compras, e apesar de possuir equipes de atendimento em que confiava, não se dava liberdade para tirar folga nos finais de semana. Recém

casado, não via futuro em um relacionamento onde as folgas do casal raramente coincidiam, “mas não posso sair sem perspectiva de um novo desafio, preciso pensar em algo”, refletia toda vez que o assunto lhe vinha à cabeça.

Dois anos antes, conhecera Christine, sua esposa, em uma viagem para o casamento de sua irmã, em Madrid. Ela morava em Paris havia 10 anos, mas era brasileira do Rio de Janeiro, formada em belas artes na França e sócia de uma pequena empresa de web design atuante no mercado francês. Dez meses depois já estavam noivos, e ela morando em Porto Alegre. Conseguira organizar sua transferência abrindo uma filial da empresa francesa no Brasil, realizando trabalhos de criação pela internet atendendo clientes franceses e, em breve, esperava, também brasileiros.

Em 2007, durante uma viagem para visitar familiares no Rio de Janeiro, Christine encantou-se com um grande adesivo decorativo à venda em uma loja de um shopping. Achou que a peça ficaria excelente na porta do quarto do casal e acabou levando-a. Ao chegar a Porto Alegre, aplicou, com a ajuda de Lucas, o grande adesivo na porta. Os dois ficaram maravilhados com o resultado: como um pedaço de vinil autocolante preto poderia ter um efeito decorativo tão grande? Imediatamente colocaram-se a imaginar as possibilidades de criação utilizando aquele material. Christine sabia que o vinil representava uma tendência em decoração na Europa, e ainda não havia visto muitas opções de uso deste produto para decoração no Brasil.

Após uma extensa pesquisa na internet, Lucas e Christine descobriram que o mercado brasileiro não possuía muitas empresas profissionalizadas neste segmento. Começaram a pensar na possibilidade de abrir uma empresa que produzisse adesivos para serem vendidos em lojas de decoração e pela internet. Lucas estudou o assunto e visitou um amigo de Canela, Luciano, que trabalhava há anos com vinil adesivo. Descobriu que o custo do vinil era calculado por metro linear e era bem mais baixo do que imaginou (baseado no custo de produção descobriu também que a margem paga pelo adesivo do Rio de Janeiro superava 600%). No mesmo encontro, perguntou se o amigo se

interessava em produzir adesivos decorativos, cortá-los e limpá-los. Luciano respondeu afirmativamente.

Lucas voltou para Porto Alegre com o negócio parcialmente estruturado em sua mente: Christine desenharia no computador as peças, que seriam produzidas em Canela e ele distribuiria os adesivos em consignação em lojas de Porto Alegre. As vendas seriam apoiadas pela criação de um website da empresa, produzido sem custo por Christine. A necessidade de investimentos iniciais seria apenas para a abertura da empresa na junta comercial e para estruturar um estoque inicial suficiente para apoiar a venda consignada nas lojas que conseguissem entrar. Uma pequena coleção de desenhos seria o portfólio necessário para iniciar a operação¹. Esta coleção teria de ser periodicamente abastecida por novas criações.

Durante um jantar em que discutiam os detalhes do negócio surgiu o nome para a nova empresa: Traço Mágico. Em pouco mais de um mês a contadora contratada já conseguira a inscrição da empresa no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, e a operação estava pronta para começar. O plano era conduzir o novo negócio em paralelo às atividades profissionais de cada um, até um momento onde o faturamento sustentasse a retirada de um pró-labore suficiente para uma das partes dedicar-se exclusivamente ao negócio. As verbas quase inexistentes para marketing forçaram a criatividade do casal para divulgar a proposta. No restaurante, Lucas aproveitou a necessidade de ilustração dos jogos americanos da casa para inserir um desenho de um dos adesivos do portfólio, com a inserção do logotipo e endereço eletrônico da empresa. Na internet, a criação do website foi acompanhada de um trabalho de indexação para colocá-lo em alta posição dos mecanismos de busca.

Enquanto isso, Lucas continuava administrando o restaurante, agora aliviado por vislumbrar outro desafio profissional caso decidisse por abandonar o trabalho. Paralelamente, estudava com seriedade a possibilidade de entrar

¹ Ver exemplos no capítulo 8. Anexos.

em um curso de pós-graduação em gestão de empresas na UFRGS, que se iniciaria em março do ano seguinte. Christine continuava o trabalho de consolidação de sua agência de web design no mercado brasileiro.

2.2 O primeiro desvio

Em dezembro, Lucas se submeteu à entrevista para admissão no curso de pós-graduação, recebendo a aprovação pouco tempo depois. Durante este período, havia tentado, sem expressivo sucesso, consignar os produtos Traço Mágico nas lojas de decoração da região do bairro Moinhos de Vento. Notava que as lojas possuíam um giro muito pequeno de estoque e começou a duvidar da capacidade de venda de seus produtos nestes pontos.

Entre as festas de final de ano e janeiro do ano seguinte, sentia cada vez mais forte a vontade de sair do trabalho no restaurante. Simplesmente não enxergava um futuro de grandes mudanças na sua rotina profissional. Na segunda quinzena de janeiro, uma sequência de fatos criou a oportunidade para bancar a decisão de sair. Organizou sua saída com a família, que consentiu e compreendeu os motivos.

Havia elaborado uma pequena lista de pessoas influentes com quem gostaria de conversar para conhecer oportunidades de trabalho. Em sua primeira reunião, foi contratado para trabalhar em uma consultoria de estratégia de marcas e dinâmica empresarial.

O Traço Mágico recebia, enquanto isso, alguns pedidos através do website, e já faturava seus primeiros reais. Ao contrário do imaginado inicialmente, os pedidos fechados até então eram, em sua maioria, personalizados, desenhados especialmente para o cliente, e não os modelos prontos expostos on-line. Para estes adesivos, Lucas e Christine praticavam uma margem 100% maior em relação aos modelos prontos, por envolver criação gráfica específica. O mercado parecia responder bem ao valor cobrado pela arte.

2.3 Questionamentos e concorrência

A vida profissional individual do casal impedia uma atenção maior à empresa. Tanto Lucas quanto Christine se viam cada vez mais envolvidos em seus trabalhos e tinham dificuldades para dividir a energia física e mental com a empresa. Desta forma, a atuação dos dois se limitava ao atendimento dos clientes e à produção dos adesivos, sem disponibilidade para traçar estratégias de venda e divulgação.

“Alô Chris, estou aqui no Shopping Iguatemi (São Paulo), tu não sabes o que acabei de ver: uma loja de uma empresa chamada I-Sticker vendendo adesivos decorativos. Eles têm dezenas de desenhos e me pareceu muito barato, a qualidade não se compara à nossa, mas também não é ruim.”

Era maio de 2008, durante uma viagem a São Paulo, Lucas conheceu a I-Sticker, empresa recém fundada que aparentemente contou com grandes investimentos, concorrente direta da proposta Traço Mágico. Com um modelo de negócio possuindo uma grande quantidade de adesivos prontos, pontos de venda no formato de ilhas nos grandes shoppings do eixo Rio - São Paulo e um website bem estruturado e posicionado, logo ficou evidente que a ideia de produzir adesivos ganhara o mercado, embalada pela facilidade de confecção e baixos custos de produção.

Em paralelo e rapidamente, surgiram outros *players* com propostas idênticas e preços cada vez menores. Lucas e Christine reconheciam o crescimento da concorrência, mas estavam convictos que a qualidade de seus modelos, especialmente os feitos sob encomenda, era muito superior à média das propostas do mercado. De qualquer forma, o movimento inercial de trabalhos que entravam mês a mês mostrava que ainda havia lugar para todos no mercado, só não sabiam até quando.

2.4 Novos obstáculos

Assim que grandes adesivos sob encomenda começaram a ser produzidos e entregues, Lucas e Christine perceberam um problema secundário: a aplicação. A complexidade do processo de aplicação de modelos mais elaborados muitas vezes deixava o cliente inseguro para colar o adesivo. Mais inseguro do que o cliente ficavam eles, pois o compromisso pessoal com o produto era tão grande que temiam que uma colagem mal efetuada pudesse comprometer o resultado.

Em alguns casos de peças grandes, Christine começou a oferecer um serviço adicional de aplicação, por uma taxa que considerava razoável para o deslocamento ao local, que teria de ser feito à noite, após o expediente dos dois, ou nos finais de semana.

O trabalho de Lucas na Consultoria consumia muita energia e contava, às vezes, com longos períodos em viagens para fora do estado. Christine, por sua vez, vinha recebendo cada vez mais clientes para sua agência de web design, fruto de um processo de consagração da empresa no mercado do Brasil, especialmente em Porto Alegre.

2.5 A gota da água

Já passava das 22 horas de uma quarta feira chuvosa. Horas antes, Lucas e Christine haviam se encontrado em casa após um dia fustigante de trabalho para, juntos, irem à zona sul de Porto Alegre aplicar um adesivo em uma vitrine de uma loja de lingerie de um pequeno centro comercial. Lucas estava achando este adesivo particularmente difícil de ser colado por ser muito

extenso e oferecer pouca noção de nivelamento², além de possuir detalhes muito finos e frágeis que imitavam rendas.

Já na primeira colagem, percebeu que uma peça havia ficado desalinhada, e, uma vez colado, o adesivo não pode ser removido sem a ocorrência de rasgos. Isto significava que teriam que produzir uma nova parte para repor aquela, e envolveria mais duas semanas de espera e mais uma viagem à zona sul. Enquanto colava, com a ajuda de Christine, Lucas pensava: “que droga! Não temos condições de manter este negócio se tivermos também que colar os adesivos. Esta vai ser a última vez que fazemos isto. Não vale à pena!” Após muito trabalho e alguns xingamentos inaudíveis, o adesivo estava colado. No retorno para casa, o casal consensou que não iriam mais oferecer aplicação aos clientes.

Ao mesmo tempo, por experiência própria sabiam que a colagem do adesivo fazia parte importante da experiência de decoração. Eles mesmos haviam sentido a emoção de colar a peça comprada no Rio de Janeiro por Christine. Decidiram que os clientes deveriam aplicar os próprios adesivos. É claro que esta decisão determinava automaticamente que não atenderiam clientes comerciais, que, como no caso da loja de lingerie, necessitavam da solução completa, que incluísse a colagem. Este caso específico não apenas resultou em mudanças práticas, mas também levantou dúvidas do casal quanto à direção do negócio.

² Referência horizontal ou vertical para manter o adesivo perfeitamente alinhado.

3. Reposicionamento

O casal reconhecia que o produto possuía um alto valor, traduzido pela arte nas criações de Christine. Também concordava que o caminho a ser seguido não era o do volume de vendas, mas sim o caminho da margem maior, sustentada por uma proposta de valor suficiente e por uma produção personalizada, atuando em uma fatia de mercado onde a concorrência não poderia alcançá-los tão facilmente.

Sentiam a necessidade de um foco mais estreito de atuação para alcançar uma diferenciação baseada não em economia de escala, ou preço, mas na qualidade única do produto. Para isso, seria crítico atender um público com capacidade de perceber os diferenciais presentes nas criações, como a arte, e no serviço, como a comunicação direta entre cliente e artista.

Após uma longa conversa, onde pesaram os possíveis caminhos com base no que já haviam percebido no mercado, consentiram que dois segmentos em especial eram interessantes para a Traço Mágico: o nicho de desenho infantil, o qual já haviam produzido alguns adesivos, e o nicho de decoração de interiores, dependente de uma boa interlocução com arquitetos, mas com bom potencial de gerar frutos. Ambos os públicos tinham boa capacidade de perceber o valor do produto, imaginavam.

A aquisição do adesivo também possuía um peso extra no atributo qualidade: nos dois públicos os *drivers* da decisão de compra eram, respectivamente, a personalização do lar em nível superior e a personalização do quarto do filho. Nos dois casos a procura por valor intrínseco era clara.

Para tirar partido dos diferenciais e praticar margens adequadas, porém, o casal sabia que a fatia de público que teriam que atender, em ambos os casos, eram clientes/famílias classe A. Infelizmente, não possuíam capital suficiente para contratar uma empresa de pesquisa para descobrir mais

detalhes sobre significados e necessidades que orientam a decisão de compra de artigos de decoração. Teriam que confiar no conhecimento sobre o mercado já adquirido com a experiência.

Christine já havia ilustrado um livro infantil na França e se identificava totalmente com a primeira proposta. Lucas possuía alguns contatos com arquitetos e decoradores em Porto Alegre e talvez conseguisse colocar o serviço em evidência no meio.

Não querendo adiar mais a decisão, e antecipando a saturação do mercado, Lucas e Christine tinham que escolher o caminho.

4. Desenho Infantil

O mercado infantil poderia representar um segmento muito interessante de trabalho. Já tendo produzido alguns adesivos, Lucas e Christine perceberam que casais com bebês, crianças, ou em vias de se tornarem pais, possuíam necessidade de decorar o ambiente para o filho, ao mesmo tempo em que as soluções de decoração tradicionais, como o clássico papel de parede, há muito tempo careciam de inovação. Nas produções que efetuaram, a interlocução com este tipo de cliente era muito fluente e fácil, ao mesmo tempo em que a percepção de valor do produto permitia a prática de margens suficientes para sustentar um volume não muito grande de vendas.

Para viabilizar este caminho, pensaram em reformular o site, dando uma nova embalagem que identificasse a empresa com a proposta. Em uma pesquisa pela web, Lucas percebeu que não haviam empresas de adesivos decorativos em vinil segmentadas para este público. Na mesma pesquisa, encontrou um estudo realizado em 2006 pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo que revelou que o mercado infantil brasileiro movimentara, na época, R\$ 50 bilhões e apresentava um crescimento de 14% ao ano. Também descobriram que, apenas no Dia das Crianças, a previsão de gasto médio com presentes em 2009, conforme a Associação Brasileira de Shopping Centers foi entre R\$ 70,00 e R\$ 100,00.

Mantinham a convicção de não possuir um ponto de venda físico, para manter os custos fixos baixos. O atendimento seria por telefone, na casa do cliente ou via internet. Para reforçar a presença da marca no mercado, imaginaram contratar um profissional de relações públicas que viabilizasse a entrada de notas sobre a empresa em veículos de comunicação da cidade e na web.

Mas o segmento de adesivos infantis também possuía importantes desafios. O maior deles era a limitação que a técnica de adesivo em vinil tinha em relação às cores disponíveis para produção. Totalmente monocromático, o

adesivo de vinil não permite a composição de arte com mais de uma cor, atributo muito buscado no mercado de produtos para crianças. Por outro lado, a criatividade das peças já vendidas e o potencial de criação com o adesivo monocromático era suficiente, acreditavam eles, para suprir a ausência de cores na arte sem diminuir o apelo.

Visitando lojas infantis e conversando com lojistas, clientes e amigos que haviam se tornado pais recentemente, Lucas realizou um pequeno estudo de mercado particular. O que observou só pode reforçar suas convicções sobre o segmento:

- A busca por produtos diferenciados para os filhos era mais evidente na faixa etária dos recém-nascidos.
- A decoração do quarto era um dos aspectos mais valorizados pelos pais, representando um dos primeiros passos na construção de um ambiente personalizado, com cara própria.
- Não havia, no mercado de Porto Alegre, opções de decoração infantil com profundidade artística que atendessem clientes pertencentes à classe socioeconômica A.

Uma proposta de trabalho direcionada para a personalização, exclusividade e criatividade com profundidade artística seria o melhor posicionamento para este segmento. Em contrapartida, algumas mudanças sutis seriam necessárias, como valorizar e centralizar a proposição de valor na imagem profissional de Christine, no sentido de conferir um toque de atelier artístico profissional na confecção dos produtos.

Fortalecer o já presente atributo de exclusividade e arte poderia sustentar um preço final elevado e uma margem suficiente para um volume reduzido de vendas, o que permitiria um atendimento pessoal e informal, um custo operacional baixo e uma elevação da percepção de valor, baseado na raridade da conquista.

5. Decoração de interiores

Mesmo sendo a decoração de interiores a finalidade principal do produto, a ideia de segmentação imaginada pelo casal seria aprofundar o vínculo com profissionais de decoração com o uso do recurso de adesivo decorativo, de forma a adicionar valor nos projetos de decoradores.

Naquele momento, nenhuma empresa do mercado de adesivos decorativos possuía um vínculo estreito com profissionais de decoração. A compra de modelos prontos, não feitos sob medida, dominava as vendas para decoradores, e o casal acreditava que neste ponto residia mais um diferencial a favor.

No caso específico da Traço Mágico, o posicionamento natural e preferido como modelo de negócio já apontava para a customização do produto e menor portfolio de desenhos prontos. Esta característica do modelo de negócio seria um elemento facilitador para uma aproximação com o profissional de decoração. Com a interlocução com os profissionais certos, o casal poderia estabelecer parcerias com arquitetos e decoradores para construir soluções exclusivas para projetos de decoração.

Com o tempo, almejavam criar uma marca forte no meio de decoração, cuja proposição de valor envolvesse atributos como exclusividade e arte verdadeira, expressos através de adesivo de vinil.

Para atingir este objetivo, consideravam a possibilidade de dar um foco maior para o atributo com mais potencial de diferenciar a proposta: a formação profissional de Christine. Nascida no Rio de Janeiro e filha de pai francês, aos 18 anos se mudou para a França onde ingressou na *Université François Rabelais* onde obteve diploma de história da arte e arqueologia com ênfase em belas artes. Após formar-se, entrou no IAV – *Institute d'Arts Visuels*, para se

formar em artes aplicadas. Obteve menção honrosa do Ministério da Cultura da França por Inteligência Artística, pela excelência do trabalho de conclusão.

O diferencial que a formação profissional de Christine poderia conferir à proposição de valor do modelo de negócio focado em decoração de interiores, bem como no negócio de adesivos infantis. Para tirar proveito deste diferencial, teriam de criar uma marca pessoal a ser explícita na comunicação e conceituação do negócio. A marca 'França' poderia, também, conferir uma série de atributos positivos relacionados à exclusividade, arte e valor, os mesmos que compõem a proposição de valor imaginada para o negócio.

Lucas e Christine sabiam que o grande desafio para consagrar o conceito neste segmento dependeria de estabelecer vínculo com algum profissional de decoração conhecido cujo estilo compactuasse com a essência do trabalho da empresa e cuja notoriedade no meio fosse capaz de fazer notar, ao público decorador, os diferenciais da Traço Mágico. Uma vez que uma massa crítica de trabalhos tivessem sido executados, o caminho para a divulgação boca a boca estaria aberto.

Por outro lado, uma consagração rápida poderia implicar em dificuldades de crescimento em volume de negócios. Por se tratar de um processo manual de produção, fortalecido pelo posicionamento mais vinculado ao artista, a escalada de pedidos possui um teto previsível e não muito alto, onde o único fator passível de alteração é o preço, mas este era um 'bom problema' na visão do casal.

Em um estudo através de publicações de decoração no país, o casal percebeu a força que possuía o endosso de nomes valorizados no mercado de decoração. Uma entrevista realizada com uma profissional de Porto Alegre confirmou a necessidade de opções de serviços de decoração de adesivos decorativos com diferenciais verdadeiros. Apesar de estar bem familiarizada com a técnica, nenhuma marca específica de empresas do meio foi lembrada pela profissional, indicando que a oportunidade de ocupar o primeiro lugar na mente de decoradores era real.

6. Fundamentação Teórica

Nos capítulos anteriores foram expostos fatos que comprovam a necessidade de uma segmentação de mercado e produto para o negócio Traço Mágico. Os dois caminhos apresentados representam as possíveis evoluções do modelo de negócio que melhor aproveitam oportunidades ainda não exploradas pelo mercado. Pesam a favor características intangíveis de experiência de trabalho e competências específicas dos sócios. Neste capítulo serão analisados conceitos teóricos que podem auxiliar na tomada de decisão do caminho a seguir.

6.1 Estratégia

“Estratégia é a criação de uma posição unívoca e valiosa envolvendo um conjunto diferente de atividades” (Porter, 1996).

“Estratégia é o padrão de alocação de recursos e habilidades que dá as condições para a organização manter e melhorar o seu desempenho.” (Barney, 1997)

Recorrendo a Porter (1980), podemos estabelecer três estratégias genéricas que podem ser escolhidas por uma empresa: liderança total em custos, diferenciação e foco.

A liderança total em custos consiste em um esforço estratégico e prático para estabelecer os menores custos de produção e distribuição de forma oferecer um preço final de produto mais baixo que os concorrentes. As competências necessárias para executar esta estratégia são conhecimentos em engenharia, compras, fabricação e distribuição. A estratégia de liderança total em custos, porém, possui riscos quanto à competitividade da empresa que a segue, pelo motivo de que novos entrantes não requerem conhecimentos

inalcançáveis para conquistar o baixo custo, e podem ainda, dependendo de sua reserva financeira, praticar preços abaixo do mínimo do mercado para eliminar concorrentes.

A estratégia de diferenciação consiste em atingir a excelência de desempenho em qualquer área específica que se apresenta como crítica para o cliente, como atendimento ao cliente, tecnologia ou qualidade. Segundo Porter, não é possível ser líder em todas as áreas, sendo necessário concentrar os esforços para conquistar real diferencial competitivo.

A estratégia de foco consiste em definir e explorar um segmento de mercado de forma a adquirir conhecimento suficiente para alavancar diferencial frente aos concorrentes. Dentro desta estratégia é possível adotar posição de custo menor ou diferenciação.

Barney (1997) conceitua estratégia através do esquema VRIO: Value (valor), Rarity (raridade), Imitability (imitabilidade), Organization (organização). Estes quatro pontos traduzem o caminho para diferenciação e sobrevivência no mercado: a vantagem competitiva obtida através do valor, da raridade e da organização em torno do produto e a sustentação desta vantagem através da imitabilidade, a dificuldade de duplicação e substituição do produto.

6.2 Diferenciação

Novamente citando Michael Porter, “diferenciação do produto significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. A diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuar despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes.”³

³ Porter, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência*. Ed. Campus, 1986.

A diferenciação sustentada encontra hoje crescentes obstáculos devido às grandes dificuldades impostas pela era da informação. O mercado de adesivos de decoração pode ilustrar claramente este processo, onde a diferenciação possui poucas maneiras de estabelecer barreiras de entrada com força suficiente para impedir que novos concorrentes conquistem sua fatia de mercado.

Para complementar esta afirmação podemos utilizar a teoria de Herzberg, ou teoria dos dois fatores (KOTLER; KELLER, 2006). Nela, dois fatores regem a motivação de compra, satisfatores e insatisfatores. Insatisfatores, elementos que causam insatisfação, devem ser iguais a zero, ou seja, a inexistência de alguns atributos específicos e percebidos como essenciais por clientes, sejam eles serviços, processos ou facilidades, podem automaticamente desclassificar a empresa como opção de consumo.

O mercado de adesivos decorativos é recente e totalmente inserido na dinâmica de venda pela internet, portanto, as exigências com o serviço, percebidas pelo cliente, ainda não foram completamente desenvolvidas. Mesmo assim, já podemos citar, com alguma propriedade, insatisfatores genéricos, como a inexistência de website como ponto de contato principal, a inexistência de portfólio de produtos ou a ausência da empresa nas primeiras páginas dos sites de busca.

O segundo fator teorizado por Herzberg, ou o Satisfator, representa o atributo não comum na média de ofertas do mercado, capaz de surpreender o cliente e diferenciar a empresa. Neste caso, quanto maior o número de Satisfatores presentes, maior será a diferenciação e a motivação de compra. Podemos citar como satisfatores no mercado de adesivos decorativos a pronta reposta ao cliente, a qualidade da arte e os prazos de produção e entrega.

Kotler (KOTLER; KELLER, 2006) estabelece, por sua vez, quatro estratégias de diferenciação: baseada no produto, nos funcionários, no canal e na imagem. A diferenciação baseada no produto significa o esforço em

entregar um produto de qualidade superior à dos concorrentes. Este posicionamento provoca, se verdadeiro e facilmente assimilado pelo cliente, um maior retorno sobre investimento que produtos que não se posicionam como superiores em qualidade.

A diferenciação baseada nos funcionários refere-se à capacidade exemplar de atendimento do capital humano da organização. Sendo o principal ponto de contato entre o cliente e a empresa, o atendimento, seja ele em vendas, serviço ou entrega, é responsável por representar a empresa junto ao cliente, e possibilita de forma mais efetiva a conquista diferencial competitivo frente aos concorrentes.

Segundo Kotler⁴, “os funcionários mais bem treinados apresentam seis características: 1. Competência: possuem a habilidade e o conhecimento necessário; 2. Gentileza: são simpáticos, atenciosos e prestativos; 3. Credibilidade: são dignos de crédito; 4. Confiabilidade: realizam o trabalho com consistência e precisão; 5. Presteza: atendem rapidamente às solicitações dos clientes; 6. Comunicação: esforçam-se para compreender o cliente e se comunicar com clareza.”

A terceira estratégia de diferenciação é baseada no canal, na qual o investimento principal é direcionado para a dinamização dos canais de distribuição procurando a medida ideal de cobertura, especialidade e desempenho.

A quarta estratégia de diferenciação de Kotler, baseada na imagem, consiste em esforço de comunicação, em qualquer canal existente, para valorizar a imagem da empresa junto ao mercado consumidor.

Há ainda a diferenciação exclusiva de serviços, que pode representar o melhor recurso para a competitividade em mercados onde o produto não pode ser facilmente diferenciado. O serviço pode ser otimizado nos pontos facilidade

⁴ Kotler e Keller, Administração de Marketing, 12ª edição. Ed. Pearson, São Paulo, 2006.

de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente e orientação ao cliente. A facilidade de pedido é um ítem de crescente relevância na percepção de qualidade pelo cliente, sofrendo influência contínua do avanço da tecnologia da informação e ocupando na maioria dos mercados uma posição de Insatisfator quando ausente ou ineficiente. A diferenciação de serviço no quesito entrega refere-se à superação da qualidade e do tempo padrão de entrega de um produto em um determinado mercado. A diferenciação de serviço em instalação refere-se à facilidade e agilidade no processo de tornar um produto operando com o fim pelo qual foi adquirido. A diferenciação de serviço em treinamento de cliente significa a eficiência da instrução dada aos clientes para operar o produto comprado. A diferenciação de serviço em orientação ao cliente significa o conjunto de informações que a empresa oferece ao cliente para aprimorar seu negócio.

Por fim, em termos de recursos estratégicos capazes de gerar e sustentar diferenciação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998), pode-se citar quatro pontos: valor, raridade, inimitabilidade e insubstitutabilidade.

6.3 Segmentação

Segundo Kotler “um segmento de mercado consiste em um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências.”⁵ Contrapondo o mercado de massa, que atinge grandes populações e trabalha normalmente com custos mais baixos, a segmentação de mercado tem vantagens no processo de planejamento, definição de preços, divulgação e fornecimento, além de possibilitar maiores margens.

McDonald e Dunbar (MCDONALD; DUNBAR, 2008), colocam a segmentação de mercado como processo central de qualquer organização e integrante da própria definição do conceito de marketing. Para eles, a segmentação de mercado consiste no processo de organizar grupos de

⁵ Kotler e Keller, Administração de Marketing, 12ª edição. Ed. Pearson, São Paulo, 2006.

consumidores, ou potenciais consumidores, em diferentes segmentos onde compartilhem interesses comuns que possam ser atendidos por uma proposição de valor.

Segundo os autores, é necessário, inicialmente, definir os mercados que a empresa está inserida, ou deseja entrar, e compreender como se dividem em segmentos de consumidores com necessidades semelhantes. A escolha dos mercados será influenciada pelos objetivos corporativos como visão, missão e valores da empresa. Informações como o tamanho do mercado, seu crescimento e potencial de crescimento devem fazer parte do processo inicial de definição do foco de atuação.

Uma vez que o mercado está definido, é necessário compreender os diferentes valores buscados pelos consumidores em cada segmento possível. Como valor, entende-se os benefícios ganhos como o produto ou serviço. Este passo também deve revelar o quanto o cliente está preparado a dar em troca do produto, em termos de preço ou outros critérios, como lealdade à marca.

Outro importante passo consiste em compreender o posicionamento dos concorrentes e suas proposições de valor. A análise deve ser feita não apenas no tempo presente, mas com o olhar para descobrir as tendências de mercado e como cada concorrente pode se posicionar no futuro e sua capacidade de resposta a mudanças ambientais.

A partir dos três passos citados pode ser avaliada a relativa atratividade de cada segmento relevante dentro do mercado escolhido. Uma importante ferramenta neste processo é o modelo das 5 forças de Porter (1985) (rivalidade entre os concorrentes; ameaça de novas empresas; ameaça de produtos e serviços substitutos; poder dos fornecedores; poder dos compradores), que permite revelar as diferentes forças que moldam a concorrência e o mercado (ou segmentos de um mercado) e sua atratividade.

Em resumo, o processo de segmentação deve partir, inicialmente, da definição da missão, valores e objetivo da empresa, seguido de compreensão

interna dos processos de entrega de valor e pesquisa de mercado. A pesquisa deve considerar a compreensão dos valores buscados pelos consumidores e as diferentes proposições de valor trabalhadas pelos concorrentes. Só após esta análise é possível avaliar a potencialidade de cada segmento.

Para encontrar segmentos de mercados dentro de grandes populações, é comum o uso de diferentes cortes para compor um mapa do comportamento e demandas de grupos de pessoas categorizadas através de variáveis geográficas, comportamentais e demográficas.

O corte geográfico divide mercados em regiões, países, cidades, bairros ou qualquer outra forma de delimitar um grupo de pessoas a partir de um espaço físico. Este corte pode auxiliar a localização mais provável que um segmento de consumidores pode estar, mas, uma vez que o espaço geográfico não determina um comportamento igual, por mais focado que possa ser, não é possível identificar, partindo unicamente desta natureza de informação, um segmento de mercado.

O corte demográfico classifica mercados a partir de variáveis como sexo, idade, tamanho de família, renda, instrução, religião, raça, etc.. Considera-se que cada grupo demográfico distinguível pode responder diferentemente a uma proposição de valor, porém um corte demográfico, sozinho, não pode determinar as demandas de um dado segmento, sendo necessário o complemento com outras variáveis ambientais.

A segmentação comportamental consiste em dividir grupos a partir da compreensão psicológica dos motores internos que configuram o comportamento de cada pessoa. A descoberta de padrões de comportamento e o cruzamento com os cortes citados nos parágrafos anteriores permitem o agrupamento de grupos de pessoas a partir de critérios que possibilitam estimar demandas de consumo.

Dentro de um segmento pode-se definir grupos orientados por interesses particulares, os quais chamam-se nichos. Em geral, os nichos são

caracterizados por atender clientes com necessidades distintas, que podem concordar em pagar um preço mais elevado em troca da supressão de suas necessidades. A concorrência tende a ser menor em mercados de nicho, comparado a mercados de massa. Por outro lado, a exploração deste tipo de mercado demanda grande esforço inicial para consagração da proposta.

O principal desafio no processo de definição de um mercado de nicho reside na correta e profunda interpretação das necessidades específicas de um grupo especial de clientes que concorda em pagar preços muito superiores em relação aos praticados no mercado de massa, em um processo que opera nos mesmos fundamentos da diferenciação competitiva abordada no capítulo anterior.

Aprofundando ainda mais, pode-se segmentar um mercado ao nível individual do cliente, como Kotler denomina a “Customerização” (KOTLER; KELLER, 2006). Ela consiste em proporcionar liberdade para o cliente desenhar o produto que deseja. Este processo pode ser estruturado através de uma plataforma de ferramentas que são utilizadas pelo cliente para “criar” seus produtos, atendendo um nicho em nível pessoal de um para um. Há barreiras naturais à aplicação da customerização, especialmente para produtos complexos cuja estrutura básica parte de um nível onde o produto possui poucas opções de alteração.

7. Questões para discussão

7.1 Direcionar o posicionamento da empresa com mais ênfase à formação e experiência profissional de Christine na França poderia realmente conferir à proposta uma maior diferenciação?

Os atributos positivos da 'marca' França no imaginário comum da cultura brasileira poderia efetivamente contribuir para fortalecer a diferenciação da empresa no já concorrido mercado de adesivos decorativos. Quanto mais o posicionamento remeter à ideia de um atelier, onde o produto é confeccionado especialmente para o cliente, realizado por uma artista plástica, maior será a amplitude da percepção de valor, tanto no segmento de decoração, quanto no segmento infantil.

7.2 Se o mercado se mostrasse favorável, seria interessante optar por atuar nas duas frentes, decoração de interiores e infantil?

Inicialmente, não. A capacidade de diferenciação será maior se o foco em um segmento for exclusivo e a proposição de valor for facilmente e rapidamente compreendida pelos clientes. Por outro lado, devido à proximidade existente entre os dois segmentos, em qualquer que seja o caminho escolhido será necessário um nível adequado de abrangência capaz de atender necessidades que porventura extrapolem o foco central. Em outras palavras, a equação foco x abrangência deverá ser, dentro do possível, harmoniosa.

7.3 A estratégia de não possuir ponto de venda físico próprio pode representar o desperdício de oportunidade de consagrar o negócio?

Não. Os múltiplos canais de divulgação propiciados pela internet possuem larga capacidade de venda e consagração da proposta. Neste

momento da empresa, a existência de custos fixos de operação, como aluguel e condomínio, não compensam os ganhos em vendas e presença de mercado que um ponto de venda físico pode proporcionar.

8. Anexos



Modelo Penas



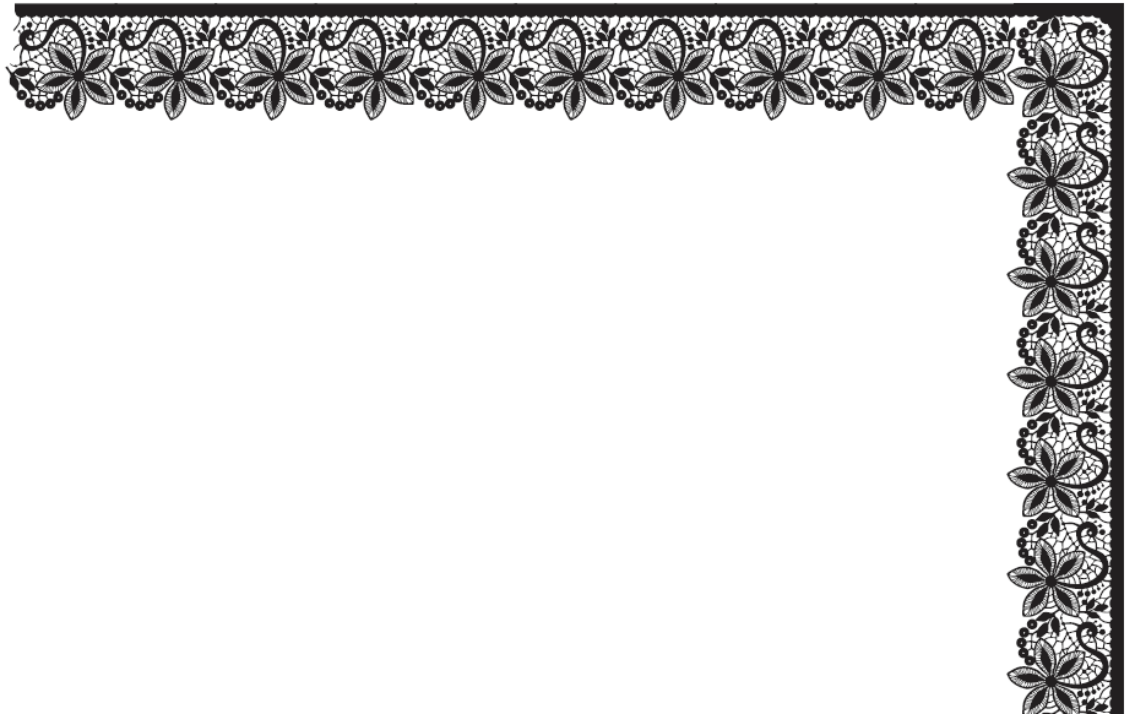
Modelo Roseira



Modelo Trepadeira



Modelo Buraco de Rato



Modelo Rendas



Modelo Luana

9. Referenciais Bibliográficos

Anderson, Chris, *The Long Tail*. Nova York: Hyperion, 2006.

Barney, J.B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Don Mills, Ontario, Addison-Wesley Publishing Company, 1997.

Grönroos, Christian. *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

Kotler e Keller, *Administração de Marketing*, 12ª edição. Ed. Pearson, São Paulo, 2006.

McDonald, Malcolm; Dunbar, Ian. *Market Segmentation: how to do it, how to profit from it*. Oxford: Elsevier, 2004.

Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph. *Safári de Estratégia*. São Paulo: Bookman, 2007.

Porter, Michael E., *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nova York: Free Press, 1980, capítulo 2.

Porter, Michael E., *What is Strategy?* Harvard Business Review, v.74, p. 61-78, Nov-Dec 1996.

Senge, Peter M., *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*. Nova York: Currency, 1990.