

tratamento de problemas cardíacos — o mercado adulto é muito mais lucrativo. Apesar de isso poder fazer muito sentido econômico para as empresas, traz pouco conforto para os pais desses pequenos pacientes.

1. É errado as empresas não se voltarem para as necessidades desse segmento? Sugira alguns argumentos que defendam as empresas do fato de elas não oferecerem produtos para atender a essas necessidades.
2. Sugira algumas soluções para esse problema.

○ Foco nos números Walmart versus Target

Em janeiro de 2012, no término de seu período contábil, o Walmart reportou lucros de quase 16 bilhões de dólares sobre vendas um pouco abaixo de 450 bilhões. No mesmo período, o Target teve um lucro de 3 bilhões de dólares sobre vendas de quase 70 milhões. O Walmart está se saindo melhor, certo? Vendas e lucros oferecem informações para comparar a lucratividade desses dois concorrentes. Contudo, entre esses números residem informações referentes à eficiência dos esforços de marketing na criação das vendas e dos lucros reportados. O Apêndice 2 (“Marketing por meio dos números”) traz outros indicadores da lucratividade do marketing que vão além do retorno do investimento em marketing (ROI em marketing) descrito neste capítulo. Analise o Apêndice 2 para responder às perguntas utilizando as informações a seguir extraídas da demonstração de resultados do Walmart e do Target (todos os números são em milhares):

Período contábil finalizado em janeiro de 2012	Walmart	Target
Vendas	US\$ 446.950.000	US\$ 69.865.000
Margem bruta	US\$ 111.823.000	US\$ 22.005.000
Despesas com marketing	US\$ 63.948.750	US\$ 10.914.000
Renda líquida (lucro)	US\$ 15.699.000	US\$ 2.929.000

1. Calcule a margem de lucro, a contribuição líquida do marketing, o retorno sobre as vendas do marketing (ou RSV de marketing) e o retorno do investimento em marketing (ou ROI em marketing) para ambas as empresas. Qual empresa está se saindo melhor?
2. No site do Yahoo! Finance (<<http://finance.yahoo.com/>>) encontre a demonstração de resultados de outras duas empresas concorrentes. Realize para essas empresas a mesma análise que efetuou na pergunta anterior. Qual empresa está se saindo melhor de maneira geral e no que diz respeito ao marketing? Para as despesas com marketing, use 75% dos gastos “administrativos e gerais com vendas” reportados pelas empresas.

○ Vídeo empresarial OXO

Você deve conhecer a OXO por seus utensílios de cozinha ergonômicos e bem desenhados. Mas a expertise da empresa em criar dispositivos portáteis com um visual bacana e que funcionam fez com que ela expandisse seus produtos para banheiros, garagens, escritórios, quartos de bebê e até mesmo consultórios. No passado, essa premiada fabricante fez seus produtos entrarem em quase todos os lares dos Estados Unidos, com base em uma estratégia de marketing consistente e, em alguns casos, nada tradicional.

Mas em um mercado altamente competitivo e turbulento, a OXO se concentrou na avaliação e na modificação de sua estratégia de marketing a fim de fazer a marca crescer. Esse

vídeo mostra como a OXO está usando o planejamento estratégico para garantir que sua estratégia de marketing resulte no melhor mix de marketing para os melhores e mais lucrativos clientes.

Após assistir ao vídeo que apresenta a OXO, responda às seguintes perguntas:

1. Qual a missão da OXO?
2. Quais condições no mercado fizeram a OXO reavaliar sua estratégia de marketing?
3. O que a OXO modificou em seu mix de marketing? Essas mudanças estão alinhadas com a missão da empresa?

○ Caso empresarial Trap-Ease America: o grande queijo das ratoeiras

SENSE COMUM

Em uma manhã de abril, Martha House, presidente da Trap-Ease America, entrou em seu escritório em Costa Mesa, Califórnia, e parou por um momento para contemplar a citação de Ralph Waldo Emerson emoldurada e pendurada na parede perto de sua mesa:

“Se um homem [puder]... fazer uma ratoeira melhor que seu vizinho, o mundo abrirá caminho até sua porta.”

Talvez, ela pensou, Emerson soubesse de alguma coisa que ela não sabia. Ela *tinha* a melhor ratoeira — a Trap-Ease —, mas o mundo não parecia muito entusiasmado com isso.

Martha tinha acabado de voltar do National Hardware Show (Feira Nacional de Ferramentas), em Chicago. Estava cansada por causa das longas horas que passara em pé em seu estande respondendo às mesmas perguntas centenas de vezes. Contudo, todo aquele trabalho tinha valido a pena. Todos os anos, os organizadores do National Hardware Show promoviam um concurso para escolher o melhor produto lançado na feira. E, dos mais de 300 produtos lançados naquele ano, sua ratoeira havia ficado com o primeiro lugar.

Essa notoriedade, entretanto, não era novidade para a ratoeira Trap-Ease. A revista *People* tinha publicado um artigo sobre a ratoeira, e diversos programas de TV e publicações populares e especializadas haviam falado sobre ela.

Mas, apesar de tudo isso, a demanda esperada para a ratoeira não se materializava. Martha esperava que o prêmio aumentasse o interesse pela ratoeira e suas vendas.

HISTÓRICO

Após obter os direitos mundiais de comercializar a inovadora ratoeira, um grupo de investidores formou a Trap-Ease America em janeiro. Em troca dos direitos de marketing, o grupo concordou em pagar ao inventor e detentor da patente, um rancheiro aposentado, *royalties* sobre cada ratoeira vendida. O grupo, então, contratou Martha para atuar como presidente e administrar a Trap-Ease America.

A Trap-Ease America contratou uma empresa fabricante de plástico para produzir as ratoeiras, que consistiam em um tubo de plástico quadrado de cerca de 15 cm de comprimento e 4 cm de diâmetro. O tubo ficava dobrado no meio, a um ângulo de 30 graus, de modo que, quando a parte da frente ficava sobre uma superfície plana, a parte de trás ficava levantada. A parte de trás possuía uma tampa removível na qual o usuário colocava a isca (queijo, ração para cachorro ou outro petisco). Uma portinhola com dobradiças ficava na frente do tubo. Quando a ratoeira estava “aberta”, essa portinhola ficava sobre duas pequenas “varetas” anexadas nos cantos inferiores da porta (veja a figura).

A ratoeira simples funcionava de maneira bastante eficiente. O rato, ao sentir o cheiro da isca, entrava no tubo pela portinhola aberta. À medida que ele caminhava pela parte elevada do tubo em direção à isca, seu peso fazia com que essa parte pendesse para baixo. Esse movimento suspendia a parte da frente, fechando a porta e prendendo o rato. Pequenos dentes na extremidade das varetas encaixavam-se em uma fenda no canto da ratoeira, mantendo a porta fechada. O dono da ratoeira poderia se livrar do rato enquanto ele ainda estivesse vivo ou deixá-lo preso para que sufocasse depois de algumas horas.

Para Martha, a ratoeira tinha muitas vantagens para o consumidor em relação às tradicionais ratoeiras de mola e aos venenos. Os consumidores podiam utilizá-la de maneira segu-

ra e fácil, sem correr o risco de prender os dedos enquanto a armavam. Ela também não feria nem envenenava crianças ou animais de estimação. Além disso, com a Trap-Ease, os consumidores evitavam a desagradável “bagunça” das violentas ratoeiras de mola — ela resolvia o problema de maneira limpa. Para completar, o consumidor podia reutilizar a ratoeira ou simplesmente jogá-la fora.

As pesquisas iniciais de Martha sugeriram que as mulheres constituíam o melhor mercado-alvo para a Trap-Ease. Ao que parecia, os homens eram mais propensos a comprar e utilizar as ratoeiras de mola tradicionais. As mulheres, por outro lado, não gostavam da ratoeira tradicional. Elas geralmente ficavam em casa cuidando das crianças, por isso queriam um meio de lidar com o problema dos ratos que evitasse os aborrecimentos e os riscos que as ratoeiras comuns criavam.

Para atingir esse mercado-alvo, Martha decidiu distribuir a Trap-Ease por meio de supermercados, lojas de ferramentas e redes de descontos. Ela vendia a ratoeira diretamente para esses grandes varejistas, evitando os atacadistas ou outros intermediários.

As ratoeiras eram vendidas em pacotes de duas unidades, e o preço sugerido de varejo era de 5,99 dólares. Apesar de esse preço ser cinco vezes maior que o das ratoeiras comuns, os consumidores pareciam oferecer pouca resistência inicial. O custo de fabricação da Trap-Ease, incluindo frete e embalagem, era de 59 centavos por unidade. A empresa pagava ainda 19 centavos por unidade em *royalties*. Martha repassava as ratoeiras para os varejistas por 2,38 dólares a unidade (duas unidades por pacote) e estimava que, após as vendas e os descontos, a Trap-Ease teria uma receita líquida com os varejistas de 1,50 dólar por unidade.

Martha tinha um orçamento de aproximadamente 145 mil dólares para promover o produto no primeiro ano. Ela havia planejado utilizar 100 mil dólares desse montante com viagens, para visitar feiras e varejistas, e deixar os outros 45 mil dólares para usar em propaganda. Entretanto, como a ratoeira tinha gerado muita publicidade, ela achou que não precisaria investir muito em propaganda. Mesmo assim, colocou anúncios na *Good Housekeeping* (afinal, a ratoeira tinha recebido o Selo de Aprovação da publicação) e em outras revistas voltadas para “casa”. Martha era a única vendedora da empresa, mas pretendia contratar mais vendedores em breve.

Inicialmente, ela previu que a Trap-Ease venderia cinco milhões de unidades de ratoeiras no primeiro ano. Entretanto, em abril, a empresa tinha vendido somente algumas centenas de milhares de unidades. Martha se perguntava se todos os novos produtos começavam devagar ou se ela estava fazendo alguma coisa errada. Ela tinha detectado alguns problemas, mas nenhum parecia muito sério. Um desses problemas era que o produto não tivera muitas compras repetidas. Outro problema era que muitos varejistas com quem Martha entrara em contato mantiveram as amostras das ratoeiras em suas mesas, como uma curiosidade, enquanto ela queria que as ratoeiras fossem usadas e demonstradas. Martha se perguntava se os consumidores compravam a ratoeira como uma novidade, em vez de como uma solução para seus problemas com os ratos.

Ela sabia que, para o grupo de investidores, a Trap-Ease America tinha “uma oportunidade única” com sua ratoeira inovadora e sentia a impaciência do grupo por um progresso rápido da empresa. Ela possuía um orçamento de aproximada-



mente 500 mil dólares em custos administrativos e fixos para o primeiro ano (sem contar os custos de marketing). Para deixar os investidores felizes, a empresa precisaria vender uma quantidade de ratoeiras suficiente para cobrir esses custos e gerar um lucro razoável.

DE VOLTA À PRANCHETA

Naqueles primeiros meses, Martha tinha aprendido que comercializar um novo produto não era tarefa fácil. Alguns clientes eram muito exigentes. Por exemplo, um varejista que operava em nível nacional fez um grande pedido e solicitou que ele fosse entregue em um de seus armazéns, entre 13 e 15 horas, em determinado dia. O caminhão com o pedido chegou atrasado e o varejista se recusou a receber a encomenda. Para completar, ele disse a Martha que antes de um ano ela não teria outra chance.

Ao se sentar a sua mesa, Martha se deu conta de que precisaria repensar sua estratégia de marketing. Talvez ela tivesse deixado de lado alguma coisa ou cometido algum erro que estava fazendo com que as vendas fossem tão baixas. Dando mais uma olhada na famosa citação de Emerson, Martha pen-

sou que talvez devesse enviar ao varejista exigente e a outros clientes uma cópia dela.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Martha e os investidores da Trap-Ease acreditam estar diante de uma oportunidade única. De quais informações eles precisam para avaliar essa oportunidade? Como você acha que o grupo definiria sua declaração de missão da empresa? Como você a definiria?
2. Martha identificou o melhor mercado-alvo para a Trap-Ease? Quais outros segmentos de mercado a empresa poderia almejar?
3. Como a empresa posicionou a Trap-Ease em relação ao mercado-alvo escolhido? Ela poderia posicionar o produto de outras maneiras?
4. Descreva o mix de marketing atual da Trap-Ease. Você vê algum problema com esse mix?
5. Quem são os concorrentes da Trap-Ease America?
6. O que você mudaria na estratégia de marketing da Trap-Ease? Que tipos de procedimento de controle você estabeleceria para essa estratégia?

NOTAS

1. Citações e outras informações encontradas em Keith O'Brien, "How McDonald's came back bigger than ever", *New York Times*, 4 maio 2012; Andrew Martin, "McDonald's maintains momentum in bad times", *New York Times*, 11 jan. 2009; Beth Kowitz, "Why McDonald's wins in any economy", *Fortune*, 5 set. 2011, p. 71-77; "McDonald's stock: can the new CEO maintain the incredible focus on incremental improvement?", *Forbes*, 22 mar. 2012, <www.forbes.com/sites/ycharts/2012/03/22/mcdonalds-stock-can-the-new-ceo-maintain-the-incredible-focus-on-incremental-improvement/>; dados financeiros e outras informações e fatos sobre a empresa extraídos de <www.aboutmcdonalds.com/mcd/media_center.html/invest.html> e <www.aboutmcdonalds.com/mcd/>. Acesso em: set. 2012.
2. A declaração de missão da NASA foi extraída de <www.nasa.gov/about/highlights/what_does_nasa_do.html>. Acesso em: nov. 2012.
3. Para mais discussões sobre declarações de missão, bem como para outros exemplos (bons e ruins), veja Jack e Suzy Welch, "State your business; too many mission statements are loaded with fatheaded jargon. Play it straight", *BusinessWeek*, 14 jan. 2008, p. 80; Piet Levy, "Mission vs. vision", *Marketing News*, 28 fev. 2011, p. 10; Setayesh Sattari et al., "How readable are mission statements? An exploratory study", *Corporate Communications*, 2011, p. 4; <www.missionstatements.com/fortune_500_mission_statements.html>. Acesso em: nov. 2012.
4. Informações sobre a Heinz e sua missão extraídas de <www.heinz.com/our-company/about-heinz/mission-and-values.aspx> e <www.heinz.com>. Acesso em: nov. 2012.
5. A discussão a seguir é parcialmente baseada em informações encontradas em <www.bcg.com/documents/file13904.pdf>. Acesso em: nov. 2012.
6. Lisa Richwine, "Disney earnings beat despite shaky economy", *Reuters.com*, 8 fev. 2012, <www.reuters.com/article/2012/02/08/us-disney-idUSTRE8161TE20120208>; <http://corporate.disney.go.com/investors/annual_reports.html>. Acesso em: set. 2012.
7. H. Igor Ansoff, "Strategies for diversification", *Harvard Business Review*, set./out. 1957, p. 113-124.
8. As ocorrências relatadas nesse parágrafo e nos seguintes são baseadas em informações encontradas em Tess Steins, "Starbucks details plans for energy drink, international expansion", *Wall Street Journal*, 21 mar. 2012, <<http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304636404577295673557464182.html>>; David A. Kaplan, "Strong coffee", *Fortune*, 12 dez. 2011, p. 101-115; Jon Carter, "Starbucks: for infusing a steady stream of new ideas to revise its business", *Fast Company*, mar. 2012, p. 112; <www.starbucks.com>. Acesso em: set. 2012.
9. Veja Michael E. Porter, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nova York: Free Press, 1985; Michael E. Porter, "What is strategy?", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1996, p. 61-78. Veja também "The value chain", <www.quickmba.com/strategy/value-chain>. Acesso em: jul. 2012; Philip Kotler e Kevin Lane Keller, *Marketing management*, 14 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2012, p. 34-35 e 203-204.
10. Nirmalya Kumar, "The CEO's marketing manifesto", *Marketing Management*, nov./dez. 2008, p. 24-29; Tom French et al, "We're all marketers now", *McKinsey Quarterly*, jul. 2011, <www.mckinseyquarterly.com/Were_all_marketers_now_2834>.
11. Veja <<http://nikeinc.com/pages/about-nike-inc>>. Acesso em: set. 2012.
12. BURT'S BEES® é uma marca registrada da Burt's Bees, Inc. Usada com permissão.
13. "Advertising spending", *Advertising Age*, 19 dez. 2011, p. 4.
14. A classificação dos 4Ps foi sugerida, primeiramente, por E. Jerome McCarthy, *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood: Irwin, 1960). Para os 4Cs, outras classificações propostas e mais discussões, veja Robert Lauterborn, "New marketing litany: 4P's Passé C-words take over", *Advertising Age*, 1 out. 1990, p. 26; Phillip Kotler, "Alphabet soup", *Marketing Management*, mar./abr. 2006, p. 51; Nirmalya Kumar, "The CEO's marketing manifesto", *Marketing Management*, nov./dez. 2008, p. 24-29; Roy McClean, "Marketing 101: 4 C's versus the 4 P's of marketing", <www.customfitfocus.com/marketing-1.htm>. Acesso em: nov. 2012.