



## COMO FORMULAR ESTRATÉGIAS - 10 “Ps”

Desde que foi criado o conceito dos “4Ps” por Jerome McCarthy e apresentado em seu clássico livro *Basic Marketing-Managerial Approach* em 1960, os quatro elementos continuam atuais e vigorosos. Entretanto a aplicação na formulação estratégica de empresas, produtos e serviços, especialmente aqueles voltados ao segmento B2B, teve que adaptar-se aos novos agentes influenciadores, tais como a internet, globalização, aumento da competitividade, preocupação com meio ambiente e outras forças que afetam diretamente as decisões de compra e, conseqüentemente, as formulações estratégicas.

As adaptações, frisamos, não questionam o conceito original, mas agregam elementos de destaques, os quais provoca nos estrategistas uma avaliação segmentada do conceito macro inicial: 4Ps = *Product, Price, Place, Promotion*.

Da década de 60 para os dias de hoje o “Marketing Mix” dos produtos e serviços passou a requer abordagem mais ampla e sujeita a constantes modificações para não perder a competitividade, haja vista a rapidez com que tendências surgem e são substituídas. As regras do jogo ficaram mais complexas e instáveis. Os alvos estão sempre em movimento. Frequentemente as certezas são passageiras... O cenário é mutante!

O IAM&M estudou essas mutações e desenvolveu método abrangente para formulações estratégicas, o qual se baseia em 10Ps. Denominamos assim como um tributo ao conceito original de McCarthy.

São esses os elementos críticos que o IAM&M considera como importantes para formulação de estratégias vencedoras:

### Profit / Resultados

A manifestação do lucro decorrente de uma estratégia vencedora pode ser apresentada de diversas maneiras: geração de caixa, lucro em longo prazo, lucro agregado, ou outros nomes que adjetivem, denominem ou signifiquem o essencial: *as estratégias vencedoras tem que agregar valor para a empresa*. O foco operacional de uma estratégia pode ser a maximização do consumo, mas o “paramount” é a geração de recursos para quem as promove. Os resultados advindos de sinergias (veja em [iamm.com.br](http://iamm.com.br) artigo “Como Quantificar Sinergias”) ou novas atividades classificamos sempre com “adicionais”, pela razão de que se algo é feito de diferente, supostamente deverá gerar resultados adicionais compensadores, caso contrário por que fazê-lo? Obtenção de resultado é a obrigação primeira de uma estratégia e os demais “Ps” são “como buscar os resultados”. “Metodologias de Business War Gaming” avaliam adequadamente as estratégias na capacidade de geração de resultados porque as submetem a testes de resistência à competição.



### **People/ Público Objetivado**

E estabelece o foco no decisor da aquisição em conjunto com os influenciadores que compartilham o processo decisório. A atividade de seleção e opção por fornecedor, produto ou serviços é, na maioria das vezes, um ato que considera mais que uma única opinião. No segmento B2B, a ação de compra sofre influência direta de diversos agentes de dentro da empresa, sejam eles das áreas de engenharias, suprimentos, produção, desenho etc. Nos segmentos B2C ou Consumer Products, elementos gregários e associação de imagens interferem na formação da decisão de consumo. Nossa experiência exige que o Público Objetivado só seja definido após profunda análise do processo aquisitivo dos clientes.

2

### **Product / Produto**

Incluimos nesse bloco não apenas o produto intrínseco, mas também os periféricos integrantes da “solução de uso”. Os componentes de um produto ou serviço visam garantir a satisfação do comprador com a solução de um problema ou atendimento a uma necessidade, portanto, são indissolúveis do denominado “produto intrínseco”. A qualidade da solução que o comprador adquire **transcende** a qualidade intrínseca e exige a mesma performance nos elementos adicionais que o compõem. O produto automóvel, só apresenta qualidade completa se os elementos periféricos que o compõem também são de qualidade: imagem, desempenho, garantia, equipamentos, serviços etc. O adquirente não vê o produto isoladamente, mas sim dentro de um espectro de “solução geral” à sua necessidade. A adoção de um novo composto químico na formulação de dado produto final exige amplas avaliações, não apenas do produto intrínseco. O produto oferecido nunca age sozinho, por isso há que ser considerado o composto das soluções que ele deve apresentar ao cliente.

### **Proposition / Proposta**

Um dos itens mais importantes para uma formulação estratégica vencedora é a definição da “proposta de valor” que o produto oferece ao comprador. A solução que ele apresenta resolve qual problema do cliente, ou... qual necessidade do cliente o produto soluciona? Um posicionamento claro, dirigido a um problema evidente e ambos (problema e solução) explicitados adequadamente estabelecem referência indelével no critério de escolha. Seja produto, mesmo os comoditizados, ou serviço, é fator crítico de sucesso a definição da “proposta de valor” que o ofertante leva ao comprador. No setor B2B, as oportunidades de substituição de matérias-primas por outras (troca de A por B no processo produtivo do cliente) requerem intenso conhecimento e ação no equacionamento do problema/necessidade do cliente e na proposta de Valor do produto substituto. Um dos elementos chaves desse equacionamento é a definição do “papel” da sua proposta de Valor: seu produto é “me too”, “substituto” ou “sucedâneo”? Por certo as estratégias serão muito diferentes. O livro *Creating Customer Value* escrito por *Earl Naumann* e publicado pela



*Thomson Publishing* contribui em profundidade para entendimento da formação da Proposta de Valor.

### **Packaging / Embalagem**

O “packaging mix” nos segmentos de B2C e Consumer Products envolve pelo menos 4 tipos de embalagens: as embalagens dos ingredientes dirigidos à produção (ex.: granel); embalagens para o produto final (ex.: ao consumidor); embalagens para transporte (ex.: sobre caixas) e, finalmente, as unitizadoras (ex.: pallets), destinadas a estocagem e logística de distribuição. Cada uma delas com especificações que cumprem funções distintas. A confluência ótima desses quatro tipos deve garantir a proteção adequada dos produtos com os menores custos possíveis. O “Packaging mix” ótimo democratiza o consumo. Um exemplo disso são as garrafas PET e embalagens Tetra Pak que garantem amplo raio de distribuição e longevidade das características do produto. Produtos destinados ao B2B também requerem estudos detalhados, priorizando duas características: a proteção da integridade do produto e a facilidade de sua manipulação pela área produtiva do cliente. O “Packaging mix” apresenta excelente oportunidade para diferenciação, seja ela nos aspectos de imagem, seja na funcionalidade. Considerar esse elemento nas formulações estratégicas é fundamental para o sucesso do negócio.

3

### **Production / Produção**

A tecnologia de produção e aspectos correlatos devem ser adequadamente pensados separadamente, avaliados e implementados pelas áreas produtivas das empresas, mas a metodologia **10Ps** considera como integrante do “marketing mix” o impacto de questões-chaves pertinentes à estratégia de produção da empresa, tais como os modelos de decisão “make-or-buy”; descentralização da produção, produção “out sourced” e qualquer outro modelo que venha, de alguma maneira, influenciar a cadeia de distribuição, percepções do cliente final e competitividade. No setor produtivo de embalagens para “consumer products” é de grande importância que, no processo de comercialização dos convertedores com seus clientes, faça parte os componentes de cronograma de produção e negociação com fornecedores de matérias-primas, para assegurar a continuidade do fornecimento, qualidade e redução dos custos. Essa concatenação de esforços é parte integrante do “marketing mix” e, conseqüentemente, das estratégias vencedoras.

### **Price / Preço**

Para ir além do cumprimento da <sup>(1)</sup>função de cobrir os custos e propiciar lucro ao empreendimento é necessário considerar a estratégia de “pricing” de maneira mais ampla. “Drivers” adicionais como <sup>(2)</sup>elasticidade da demanda às flutuações do preço; <sup>(3)</sup>proposta de valor apresentada pelo produto ao comprador/consumidor, <sup>(4)</sup>competitividade e <sup>(5)</sup>capacidade de gerar recursos para financiar o próprio crescimento, exigem considerações



especiais. Esses elementos devem constar na formulação das estratégias vencedoras, além da básica cobertura dos custos. **Preço** é, antes de tudo, uma ferramenta de definição do Valor que o produto oferece no atendimento das necessidades do comprador. Além dos cinco “drivers” mencionados acima o fornecedor deve apresentar facilidades para o comprador e, nesse sentido, as condições de pagamento e possibilidades de financiamento estão englobadas no escopo do **Preço**. De forma geral, o preço em si não gera “fidelização” dos clientes, mas a solução dada no tratamento dos outros cinco “drivers” mencionados contribui na construção da “preferência” do comprador, cuja continua repetição redundava em “fidelização”.

### **Process of selling / Processo de vendas**

A primeira consideração para a escolha do **Processo de Vendas** a ser adotado é o encaixe da Proposta de Valor do produto, serviço ou empresa com o processo aquisitivo adotado pelo Público Objetivado. Os **Processos de Vendas** em vigor devem ser questionados perante a estratégia do novo produto. Modelos convencionais podem não ser adequados ao “papel” do novo produto ou serviço, entretanto se lidamos com um produto “inovador”, cuja Proposta de Valor é ser um “sucedâneo” às alternativas vigentes, devemos considerar o **Processo de Vendas** segundo essas características. No setor B2B, os **Processos de Vendas** para produtos e serviços às indústrias frequentemente requerem atendimento comercial a diversos públicos dentro das empresas, o que significa manter diversos contatos no cliente. Denominamos esse modelo Multi-interfaces. Modelos mais lineares, nos quais há relacionamento concentrado no binômio vendedor-comprador, são indicados para B2C, especialmente quando entre o consumidor final e o produtor operam os canais de distribuição. Uma questão chave na definição do **Processo de Vendas** é o objetivo de cobertura territorial ou por especialidade de cliente. Nessas situações a contratação de Distribuidores ou Representantes apresenta vantagens da capilarização e/ou especialidade, entretanto esse modelo tende a mitigar a **Proposta de Valor**, caso não haja profunda integração. Ideias e estímulos inovadores podem ser encontrados no livro *A Estratégia do Oceano Azul* escrito por *W. Chan Km e Renné Mauborgne*, editado por *Campus Editores*.

### **Politics / Política**

Nas últimas décadas as forças políticas dominantes, especialmente nos países subdesenvolvidos ou emergentes, influenciaram fortemente as regulamentações de produtos e relacionamentos comerciais, com muita ênfase nas relações internacionais. A evolução dos sistemas de controles nacionais pelos governos, por exemplo, regulamentações para proteção do meio ambiente, e, sobretudo, a globalização dos negócios, requereu importantes mudanças na gestão. Agências de controle de produtos e serviços, por sua vez, aumentaram seu leque de avaliações para garantir que a função dos produtos ou serviços e modelo de



**Instituto de Assessoria Mercadológica & Mercadométrica Ltda.**  
Soluções em Marketing, Dimensionamentos e Pesquisas de Mercado.

gestão das empresas estejam dentro de padrões legais e éticos preestabelecidos. Nos aspectos financeiros, fiscais e contábeis também ocorreram mudanças que os gestores necessitam levar em consideração ao formular suas estratégias. Para empresas subsidiárias, os regulamentos internacionais tais como *International Accounting Standards Board – IASB e International Financial Report Standards- IFRS*, passam a fazer parte da gestão tanto quanto os atendimentos às regulamentações de logística e padrões de especificação, cuja complexidade aumentam constantemente. Ao estrategista compete assegurar não apenas o atendimento às **Políticas** vigentes, mas, principalmente, como tirar proveito delas maximizando os benefícios que oferecem dentro das regulamentações em vigor.

5

**Formular estratégias vencedoras é uma ação de “transpiração”, quer dizer, dedicação e muito esforço na concatenação dos elementos que componham uma rota ótima para atingimento dos objetivos. “Inspiração” tem seu valor, mas o estudo profundo dos 10Ps para a Empresa, produto ou serviço farão a diferença para o sucesso.**



*João Cesar Ribeiro*

+ 55 11 2526-0330

Fax + 55 11 3168-1054

cesar@iamm.com.br

www.iamm.com.br

*PESQUISAS, DIMENSIONAMENTOS E ESTRATÉGIAS PARA O SEU CRESCIMENTO.*

**IAM&M Instituto de Assessoria Mercadológica & Mercadométrica Ltda.**