

# O MARKETING NO “MUNDO DO GANHO” DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES

*José Antonio Olmos<sup>1</sup>*

## 1. INTRODUÇÃO

No ambiente altamente competitivo de hoje, a percepção de valor de mercado, que é baseada nas necessidades e nos benefícios derivados do uso de um determinado produto ou serviço, está em grande conflito com a percepção de valor das empresas que é baseada nos esforços - *custos* - para produzir e levar o produto/serviço ao mercado.

Não apenas está crescendo este desencontro como também, ao contrário do que ocorria no passado, a percepção de valor do mercado tem tido posição dominante. Vivemos sob a bandeira “o cliente é rei”.

Em outras palavras, devemos ter clientes mais satisfeitos agora e sempre.

O objetivo não é mais apenas satisfazer o propósito do acionista, mas também atender às necessidades dos empregados da organização e, principalmente, satisfazer e encantar o cliente.

Qualquer que seja o objetivo definido como prioritário pela empresa, os outros dois aparecem automaticamente como condição necessária num ciclo absolutamente indissociável.

Apesar de a maioria das empresas estar sensível à necessidade de atender a esses três requisitos, o dano no seu desempenho, causado pelo comportamento do consumidor e pelas flutuações na demanda de

---

<sup>1</sup> Professor do Departamento de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (FACECA/PUC-Campinas). Economista, com especializações no Brasil e no Exterior em Administração de Empresas, Marketing & Vendas e Planejamento Estratégico. Licenciado oficial no Brasil em Teoria das Restrições pelo AVRAHAM Y. GOLDRATT INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES (New Haven - Ct, USA).

mercado, vem impondo que pelo menos um deles seja prejudicado, o que coloca em risco a sobrevivência da empresa.

O simples fato de que a geração do Lucro Líquido tem seus limites, demonstra que a empresa tem impedidores e restrições que a impedem de caminhar em direção à sua meta de ganhar dinheiro hoje e sempre.

Se restrições existem, é melhor que estejam onde há maior controle da empresa, e não no marketing.

Este deve estar aperfeiçoado ao ponto em que o aumento das vendas seja uma mera questão de escolha.

Para que isto se concretize, a empresa deve estar sempre em posição de vantagem competitiva significativa sobre os concorrentes.

## **2. IDENTIFICANDO AS RESTRIÇÕES**

Temos que, inicialmente, entender o que impede a maioria das empresas de enfrentar essa questão.

O primeiro ponto centra-se no reconhecimento e entendimento de que a percepção de valor dominante, hoje, é a do mercado (necessidades e benefícios), e não a da empresa (seus próprios custos).

A dedução lógica, a partir daí, é que segmentos diferentes do mercado têm necessidades diferentes e portanto percepções de valor diferentes para um mesmo produto/serviço.

O segundo ponto reside no dano causado à empresa pelas decisões tomadas a partir do seu próprio conceito de valor - *custo* - associado à margem de lucro do produto ou serviço, conforme a contabilidade de custos tradicional.

No final, a empresa se prejudica:

- 1) por acreditar num único "preço justo" ou praticar "oferta única" para um produto/serviço (custo + margem), enquanto o mercado vê vários "valores justos" para o mesmo produto/serviço, o que leva a:
  - redução do tamanho do mercado pela eliminação dos segmentos que percebem baixo valor no produto/serviço.
  - redução da lucratividade pelo pagamento de preço menor que o aceitável, nos segmentos que percebem alto valor no produto/serviço.
- 2) por tornar o preço uma função de elementos distintos espalhados na organização (*custos*), dispersando assim os esforços e induzindo os gerentes à busca dos "ótimos locais". Eficiência parece ser a palavra de ordem e eficiências localizadas não necessariamente garantem as condições para a eficácia global da empresa.

O enfoque nesses dois pontos pode levar aos alicerces de uma sólida e contínua posição de vantagem competitiva no mercado.

### 3. CRIANDO SOLUÇÕES E ALTERNATIVAS

Um caminho para a solução é tirar vantagem da segmentação que já existe no mercado. Por exemplo, onde é mais barato comprar uma máquina fotográfica japonesa, em Tóquio ou em Miami ?

Em Miami, naturalmente, e todos sabem que os custos de transporte para trazer o produto de Tóquio para Miami são negativos.

Obviamente, isso não faz o menor sentido aparente mas indica a necessidade de nos liberarmos da forma como calculamos o custo e a margem do produto.

Com certeza, os fabricantes japoneses de máquinas fotográficas estão ganhando muito dinheiro em todo o mundo e, logicamente, não estão utilizando o conceito tradicional de custo + margem = preço.

Mas o que usar no lugar disso?

Talvez devêssemos utilizar os conceitos do “Mundo do Ganho” e decidir aceitar ou não um pedido, ou estabelecer este ou aquele preço com base no impacto global sobre a Receita (todo o dinheiro que conseguiremos gerar), sobre o Ganho (resultado da Receita, deduzidos os Custos Totalmente Variáveis), sobre as Despesas Operacionais (todo o dinheiro utilizado para transformar Investimento em Ganho) e sobre o próprio Investimento (em suma, o Retorno sobre o Investimento).

Afinal, o preço está ligado à necessidade e à oportunidade e o custo está ligado à remuneração de fatores de produção. Definitivamente, custo e preço não têm uma relação estável.

E, além disso, usar o fato de que diferentes segmentos do mercado têm diferentes necessidades e, como resultado, diferentes desejos e diferentes percepções de valor.

Isso exige que a empresa busque ações que garantam o devido isolamento entre os segmentos do mercado, conforme suas diferentes percepções de valor. Como resultado, haverá *vários preços* que, numa média ponderada, gerarão Ganhos mais altos que aqueles obtidos com os preços atuais, únicos para todos os segmentos.

Poderíamos também tentar focar os esforços de aprimoramento da empresa no estabelecimento de um fator altamente diferenciador, para dar a ela uma vantagem competitiva dominante.

Poderíamos usar esse domínio para “estragar” o mercado da concorrência como, aliás, os japoneses fizeram brilhantemente há alguns anos na área automotiva e da eletrônica de entretenimento.

Mas, sabemos o suficiente sobre o mercado para identificar esse fator?

A resposta mais provável é sim, desde que saibamos o que perguntar utilizando instrumentos de raciocínio e estabelecendo relações lógicas de causa e efeito, e não simplesmente buscando soluções prontas, soluções genéricas, as tradicionais “receitas de bolo”.

A TQM já comprovou a importância de entender em profundidade as necessidades do mercado. Abre-se assim um outro caminho para a solução. “Entender nossas necessidades de mercado”. Simples, não?

Não, todos sabemos que não é tão simples, pois várias vezes o mercado é incapaz de comunicar claramente suas próprias necessidades, embora isso, sempre que efetivamente alcançado, acabe invariavelmente por fornecer uma interessante direção para uma solução.

Tudo o que necessitamos são ferramentas para avaliarmos as necessidades reais do mercado e usarmos esse entendimento para determinarmos nossa tática de ação e configurarmos adequadamente nossas ofertas de produtos e serviços, ou seja: *ofertas múltiplas para múltiplos segmentos, baseadas na ótica do cliente (valor) e não na ótica da empresa (custos unitários)*.

#### 4. ELEVANDO A PERCEPÇÃO DE VALOR

Devemos, portanto, trabalhar para levar às equipes de vendas as habilidades necessárias para elevar a percepção de valor do cliente com relação aos nossos produtos/serviços.

Tudo o que temos que fazer é fornecer ao nosso pessoal de vendas as ferramentas necessárias para levar o cliente a compreender toda a abrangência das suas necessidades.

E, além disso, conseguir fazê-lo perceber o fato de que todas as suas demandas decorrem de poucas necessidades-básicas que podem ser atendidas pelo nosso produto ou serviço, deixando claro que foram essas necessidades-básicas que nortearam as modificações ou determinaram a criação e o lançamento do produto/serviço. A idéia é transmitir ao cliente o fato de que a ação da empresa foi enfocada primordialmente numa necessidade dele, e não no tradicional desejo de "vender mais" da própria empresa.

Fazer tudo isto de uma forma que gere confiança, não é tarefa fácil, mas pode ser feita, se tivermos as ferramentas - relações lógicas de causa e efeito - para efetivamente identificar a fonte de várias das necessidades dos nossos clientes e, aí sim, configurarmos a oferta do nosso produto/serviço de forma a focar as necessidades-básicas, conduzindo a uma elevação na percepção de valor, superando conveni-

entamente as restrições. E é claro que maior valor percebido significa maior disposição dos clientes para pagar o preço pedido e, portanto, maiores Ganhos.

## 5. CONCLUSÕES

Finalmente, a fusão desses caminhos numa só solução, levará sistematicamente à determinação da direção estratégica da empresa e à vantagem competitiva permanente, permitindo que todas as três condições iniciais: *satisfação dos acionistas, dos empregados e dos clientes*, fiquem permanentemente atendidas, independentemente das incertezas da demanda do mercado.

Vantagem competitiva está muito além de baixo preço e alta qualidade, fatores que quaisquer dos competidores do mercado igualam em questão de minutos.

A real vantagem competitiva permanente está diretamente ligada às ações que garantam a satisfação das verdadeiras necessidades-básicas do cliente, ao processo de tomada de decisão estratégica de preços, à construção de ofertas múltiplas e de ofertas irrecusáveis, sempre desenvolvidas a partir da ótica do cliente. Algo que a concorrência tenha extrema dificuldade de entender, quanto mais imitar.

Os concorrentes deixarão assim de ser a nossa maior restrição e como somente uma ação contínua muda uma realidade, o mercado passará a ter o exato tamanho da nossa capacidade de ação.

Ao passarmos a depender apenas de nós mesmos teremos eliminado as grandes restrições do marketing e o aumento ou diminuição de nossas vendas será meramente uma confortável questão de escolha estratégica, não uma indesejável questão de variáveis externas.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GOLDRATT, Eliyahu M. *The Theory of Constraints*, North River Press, USA, 1990.

GOLDRATT, Eliyahu M. *A Meta, um Processo de Aprimoramento Contínuo*, Editora Educator, São Paulo, 1993.

GOLDRATT, Eliyahu M. *1995 Jonah Conference Handbook*, Avraham Goldratt Institute do Brasil AGI-B, São Paulo, 1995.

NORREN, Eric W. et al. *The Theory of Constraints and its Implications for Management Accounting*, North River Press, USA, 1995.