

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

Centro Tecnológico - LATEC

**Planejamento Estratégico de Marketing,
Tecnologia e Skills de uma Unidade de Negócios de
um Produto Seguro e Ambientalmente Correto**

Produto

**Quadrante: Produção em Massa
Sabão em Pó Prensado com Amaciante
para Lavagem de Roupas**

Trabalho elaborado pela equipe de pesquisa em Gestão do Produto

FHTC – UFF - LATEC

Índice

1. Introdução.....	3
2. A Empresa	3
3. Análise e Decisões Estratégicas	4
3.1. O Mercado Brasileiro de Sabão em Pó.....	4
3.2. A Disciplina dos Líderes de Mercado – Posicionamento Estratégico.....	5
4. Planejamento Estratégico	6
4.1. Missão da Unidade	6
4.2. Visão de Futuro	6
4.3. Valores.....	7
4.4. Estratégia	7
4.5. Cinco Forças Competitivas – Michael Porter.....	7
4.6. Modelo SWOT	12
5. O Marketing Tático	18
5.1. O Produto.....	18
5.2. Promoção.....	20
5.3. Praça	23
6. Análise dos Macro-Processos	25
6.1. A Cadeia de Valor	25
6.2. Atividades de Apoio na Cadeia de Valor	29
6.3. Atividades Primárias na Cadeia de Valor por Processo Chave.....	29
6.4. Modelo McFarlan	30
6.5. Gestão de Pessoas.....	32
6.6. Estratégia da Gestão da Inovação e a Proteção Industrial	35

1. Introdução

Apesar do uso de um 'certo tipo de sabão' para limpeza ter ocorrido por volta do ano 2800a.c., o sabão em pó para lavar roupa, como conhecemos hoje, é relativamente recente. Foi desenvolvido comercialmente apenas em 1946.

O nome sabão, segundo uma antiga lenda romana, teve origem em um lugar chamado Montanha Sapo. Nessa montanha, animais eram sacrificados e, quando chovia, a água descia pela montanha carregando a gordura e as cinzas dos animais mortos até a barreira do rio Tiber. As mulheres descobriram que esfregando essa mistura nas roupas a sujeira saía com mais facilidade.

A partir de 1920, toda a lavagem de roupa passou a ser feita com sabão esfarelado. O sabão em barra passou a ser cortado, aparado e dissolvido em água quente a cada lavada.

Em 1930, alguns fabricantes passaram a oferecer sabão em forma de flocos e, mais tarde, sabão em grãos. Esses produtos dissolviam-se melhor na água, mas ainda reagiam com minerais na água dura (mineralizada) formando depósitos de sabão. Esses depósitos de sabão deixavam a roupa suja e desbotada.

O primeiro detergente similar à nossa definição corrente de um detergente, foi desenvolvido na Alemanha durante a 1ª Guerra Mundial devido à falta de gordura e óleos para se fazer sabão.

2. A Empresa

A *Higitec Indústria e Comércio Ltda.* foi fundada em 1994, com o objetivo de oferecer ao mercado uma opção diferenciada na fabricação de produtos de higiene e limpeza, buscando o atendimento das necessidades e demandas do mercado através de produtos de excelência. Desde o início de suas atividades industriais, vem investindo em equipamentos de alta

tecnologia e qualificação de seus profissionais, conseguindo um crescimento sustentado e ampliação gradativa de sua participação no mercado.

A empresa atualmente utiliza um modelo de administração baseado em unidades de negócios, dividido pelos seguintes produtos: Sabão em Barra Bloc, Detergente de Cozinha Brilhol e Desinfetante Claro.

Nos últimos 5 anos, a empresa vem alcançando resultados expressivos, obtendo uma certificação ISO 9002 e uma ISO 14001. Atualmente está se preparando para concorrer ao Prêmio Qualidade Rio, comprovando sua busca incessante pela excelência em gestão. Contudo, faltava um produto de massa, que completasse o portfólio da empresa e representasse a largada para a conquista de um novo mercado.

Diante deste cenário, a *Higitec* lança uma nova unidade de negócio de sabão em pó em tablets para roupa. Uma unidade de produto de massa que concorrerá com marcas tradicionais e líderes de mercado, nos seguintes macro-processos: custos, distribuição, tecnologia e gestão da marca.

3. Análise e Decisões Estratégicas

3.1. O Mercado Brasileiro de Sabão em Pó

O mercado brasileiro de sabão em pó movimenta, anualmente, cerca de R\$ 2,1 bilhões. E o potencial de crescimento é expressivo. O consumo per capita anual no país é em média de 3,65 kg, enquanto a média da América Latina é de 4,26. Nos Estados Unidos, cada consumidor utiliza, por ano, uma média de 5,47 kg de sabão em pó. Na Europa, esse índice chega a 8,4 kg.

A ACNielsen revela que no período de 12 meses, encerrados em junho de 2004, a Unilever respondeu por 58% do mercado com três marcas e a Procter&Gamble ficou com 10,6%, somando-se as vendas das suas duas marcas. Nesse período, o volume vendido de sabão em pó foi em torno de 550 a 600.000 toneladas, com crescimento de 4%. A receita de vendas, no entanto, cresceu 23%.

A marca OMO, da Unilever, foi o primeiro sabão em pó lançado no Brasil (1957) e em mais de 45 anos conseguiu estabelecer uma liderança sólida. Sua imagem está extremamente consolidada junto aos consumidores, gerando um alto grau de fidelização. A marca Ariel, da P&G, apesar de seus 8,5% de participação no mercado, deu nova dinâmica ao segmento a partir de seu lançamento, em 1999. As marcas próprias, de pequenos e médios fabricantes, representam juntas 31% deste mercado.

Outra pesquisa recente realizada pelo IBGE, apresenta o crescimento significativo de mulheres que trabalham fora, representando hoje praticamente 50%, mostrando uma tendência pela oferta de produtos mais práticos, econômicos, funcionais e que atendam às necessidades de um mercado consumidor cada vez mais exigente, que passa a maior parte do tempo fora de casa.

Outros itens constatados na pesquisa, como tendências de mercado, são:

- benefícios agregados como formulação com amaciante e proteção solar das fibras;
- Produtos versáteis;
- Mais eficiência e menor preço;
- Produto com baixo impacto no meio ambiente e segurança na manipulação.

3.2. A Disciplina dos Líderes de Mercado – Posicionamento Estratégico

Segundo Treacy e Wieserma (1995), nenhuma empresa pode ter sucesso tentando ser tudo para todos. Em vez disso, ela precisa encontrar o valor único que somente ela pode entregar a um mercado escolhido. Este valor único refere-se à uma das três maneiras desejáveis pelas quais as empresas podem combinar modelos operacionais e proposições de valor para serem as melhores em seus mercados. Foram identificadas três disciplinas de valor distintas. A opção pelo domínio de uma disciplina não significa que a empresa abandone as outras duas, mas sim que ela escolheu uma dimensão de valor para nela apostar sua reputação.

A primeira disciplina é chamada de *Excelência Operacional*. As empresas que a buscam não são basicamente inovadoras em produtos ou serviços, nem cultivam relacionamentos profundos com seus clientes. Em vez disso, estas empresas oferecem produtos médios em relação ao mercado ao melhor preço, com o mínimo de inconveniência. Sua proposição aos clientes é simples: preço baixo e atendimento sem discussões.

A segunda disciplina de valor é chamada de *Liderança em Produto*. Seus praticantes se concentram em oferecer produtos que alargam as fronteiras do desempenho. Sua proposição aos clientes é a oferta do melhor produto. Além disso, os líderes em produtos não constroem suas posições com apenas uma inovação; eles continuam inovando ano após ano, ciclo de produto após ciclo de produto.

A terceira disciplina de valor é denominada *Intimidade com o Cliente*. Seus partidários focalizam não a entrega daquilo que o mercado deseja, mas daquilo que clientes específicos desejam. As empresas íntimas com clientes não buscam transações únicas; elas cultivam relacionamentos. Elas se especializam em satisfazer necessidades únicas que, com frequência, somente elas reconhecem, em virtude do seu relacionamento com o cliente.

A escolha por uma disciplina de valor não é arbitrária: é resultado de extensas pesquisas e análises, das suas competências e do mercado em que atua. Entretanto, um ponto merece atenção: escolher uma disciplina de valor não é o mesmo que escolher uma meta estratégica, pois a disciplina não pode ser alterada, pois ela dá forma a todos os planos e decisões subsequentes que a empresa toma.

No caso do TABLIX, por se tratar de um produto de produção em massa, é bastante claro o posicionamento da unidade de negócios no quadrante de eficiência operacional, zelando pelos seus custos e a competitividade do produto no mercado.

4. Planejamento Estratégico

4.1. Missão da Unidade

Após criteriosa análise estratégica do mercado e da organização, diversos estudos e discussões, chegou-se a seguinte declaração de missão:

“Facilitar o dia-a-dia de nossos clientes, através do desenvolvimento e oferta de produtos de limpeza para roupas, adequados às tendências do mercado e em conformidade com a preservação da natureza, sempre com baixo custo.”

4.2. Visão de Futuro

Como visão de futuro a unidade de negócio quer:

“Ser reconhecida nacional e internacionalmente como a melhor opção em sabão para lavagem de roupa.”

4.3. Valores

RESPEITO PARA COM O INDIVÍDUO

Conquistar e manter a confiança das pessoas através do comportamento íntegro e respeito ao indivíduo.

DESENVOLVIMENTO DO POTENCIAL HUMANO

Criar condições no ambiente de trabalho que favoreçam a criatividade, pró-atividade e o autodesenvolvimento das pessoas.

SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Proporcionar satisfação ao cliente é a base das nossas estratégias e ações.

RENOVAÇÃO

Buscamos a mudança e o desenvolvimento. O ambiente de nossos negócios está em constante evolução. Para ter sucesso, devemos ter a paixão e a coragem para criar novos produtos, serviços e maneiras de trabalhar.

INTEGRIDADE

Agir com transparência e dignidade sempre.

4.4. Estratégia

Os pontos-chaves que servirão para nortear toda a estratégia de atuação da unidade de negócio são:

Qualidade do Produto / Volume de Vendas / Baixo Custo / Estabilidade de Produção / Estabilidade de Consumo / Eficiência Logística / Mkt Direcionado (distribuidores e PDV)

4.5. Cinco Forças Competitivas – Michael Porter

Como já sabemos, a estrutura de uma indústria tem uma forte influência na determinação das regras competitivas, e na definição da estratégia a ser adotada pelas empresas.

Porter afirma que o grau de concorrência dentro de uma indústria depende das cinco forças competitivas básicas, e que a melhor estratégia competitiva de uma empresa deve ser em encontrar uma posição dentro dela em que se possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. São elas:

- Concorrentes na Indústria – rivalidade entre as empresas existentes;
- Fornecedores – poder de negociação dos fornecedores;
- Entrantes Potenciais – ameaça de novos entrantes;
- Compradores – poder de negociação dos compradores;
- Substitutos – ameaça de produtos ou serviços substitutos.

4.5.1. Concorrentes

Normalmente são travadas disputas nas formas mais corriqueiras, com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços e garantia aos clientes.

É importante salientar que a prática da concorrência de preços pode ser nociva para toda a indústria, ao contrário da publicidade que pode aumentar a diferenciação do produto na indústria.

4.5.2. Fornecedores

Os fornecedores podem exercer um alto poder de negociação caso seja uma indústria dominada por poucas empresas. As empresas precisam analisar os riscos que o mercado, em razão de suas particularidades, pode causar e então partir para ações que diminuam o risco nas negociações junto aos seus fornecedores, tais como: estabelecer com os fornecedores acordos baseados em metas e prazos, com garantia de fornecimento da matéria prima; promover um trabalho em parceria; ou praticar leilão reverso, no caso da indústria dispor de vários fornecedores.

4.5.3. Entrantes Potenciais

A aquisição de empresas de uma determinada indústria por outra, proveniente de outros mercados, também caracteriza uma entrada, muito embora nenhuma entidade inteiramente nova tenha sido criada.

O grau de ameaça de novos entrantes depende diretamente das barreiras de entrada existentes. Caso as barreiras sejam altas o novo entrante pode encontrar uma indústria preparada para uma forte concorrência, o que torna pouco vantajosa a sua entrada.

4.5.3.1. Principais barreiras

Porter apresenta 6 (seis) fontes principais de barreiras de entrada, são elas:

Redução nos custos dos produtos ou operação/produção. No caso do TABLIX essa é uma prática já adotada como um dos diferenciais competitivos.

a) Diferenciação do produto;

b) Economia de escala;

Consiste na formação da Marca que possa diferenciá-la das demais.

c) Necessidade de Capital:

Ocorre quando existe a necessidade de um alto investimento. Por exemplo, em marketing, instalações/máquinas, pesquisa e etc.

d) Custo de Mudança:

Resistência a mudança por parte dos clientes, pode gerar um custo elevado para vencer esta barreira.

e) Acesso aos Canais de Distribuição:

Em um mercado já estável, com marcas consolidadas, pode demandar bastante esforço em persuadir os distribuidores e atacadistas a ceder espaço para o novo produto.

f) Desvantagem de Custo Independente de Escala:

É a existência de vantagens de custos difíceis de serem igualadas pelos novos entrantes, tais como: tecnologia patenteada; acesso favorável a matéria prima; localização favorável; subsídios oficiais e experiência no mercado.

4.5.4. Compradores

Os compradores competem com a indústria em busca da redução dos preços, da melhor qualidade ou mais serviços/benefícios.

Quando nos deparamos com grandes distribuidores e atacadistas como compradores é forte o poder que eles podem impor no momento da compra. São grandes volumes de mercadoria em jogo.

A saída é apresentar ações que despertem o interesse na compra de uma marca específica, tais como: seus benefícios agregados; sua segurança no fornecimento e sua garantia de qualidade.

4.5.5. Substitutos

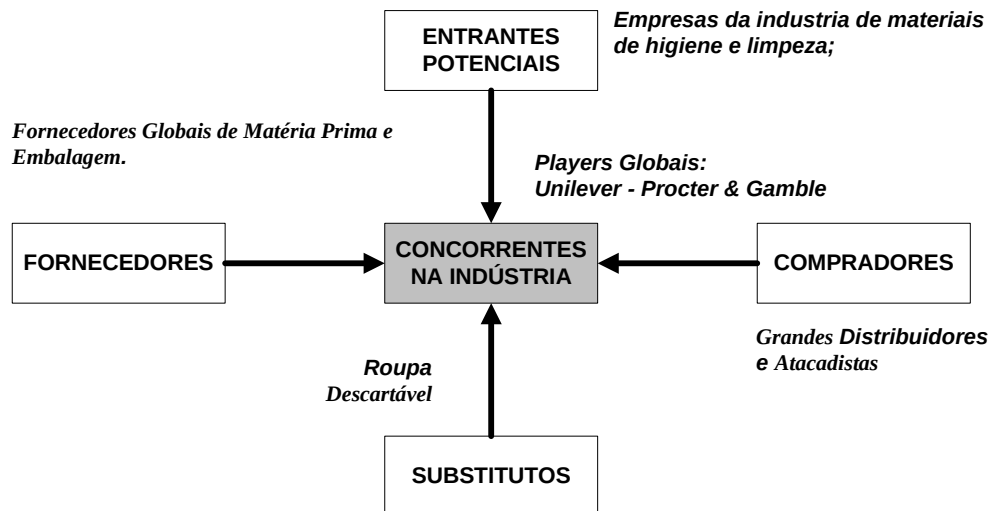
Estamos falando de empresas que atuam em outro tipo de indústria, mas que possuem produtos substitutos. Normalmente sua atratividade está relacionada ao preço e desempenho oferecido pelo produto.

A identificação de produtos substitutos abrange a todos que possam desempenhar a mesma função, ou que possam tornar o seu uso desnecessário.

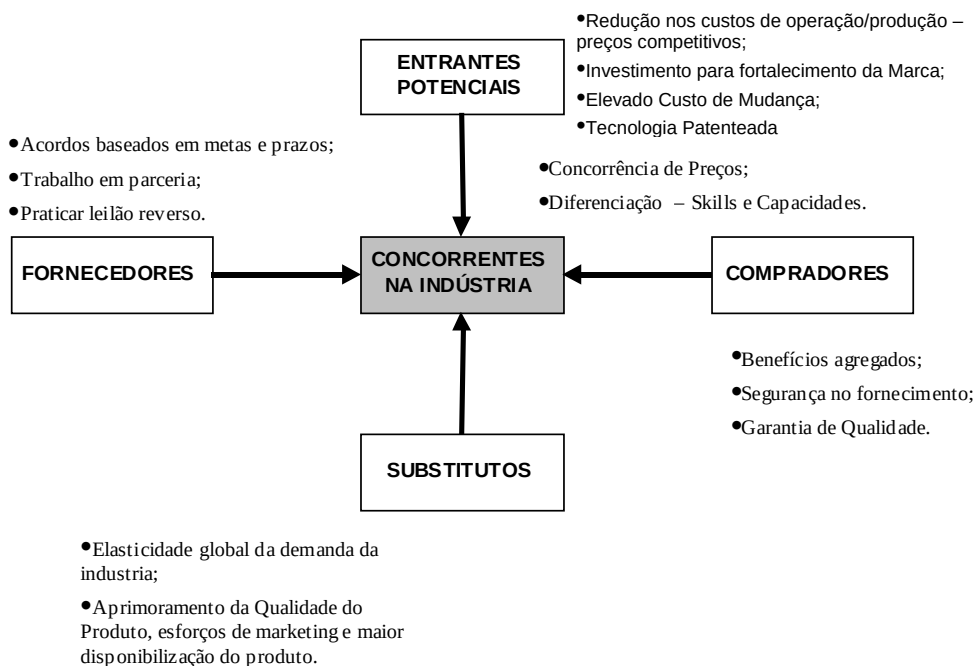
“O conjunto de forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido.”

“O conhecimento destas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da empresa.”

4.5.6. Modelo das Cinco Forças de Porter para o TABLIX



4.5.7. Barreiras e Barganhas - Modelo Porter



4.6. Modelo SWOT

Desde os primeiros estudos na área da Administração Estratégica, um grupo de conceitos vem dando fundamentação aos processos de formulação de estratégias de negócio. Esse grupo de conceitos é conhecido como **modelo SWOT**.

O modelo SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas como parte do planejamento estratégico dos negócios. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Como o próprio nome já diz, a idéia central da análise SWOT é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado onde ela está atuando.

De acordo com o modelo SWOT, o processo de criação de estratégia é resultado de uma avaliação dos ambientes internos e externos à organização.

Da avaliação externa surge a identificação das ameaças e oportunidades existentes no ambiente, que são considerados os fatores-chave para o sucesso.

A avaliação interna identifica as forças e fraquezas da organização, que são tratadas como suas competências específicas. O processo de planejamento estratégico consiste então em capitalizar as forças da organização para aproveitar as oportunidades externas, enquanto são evitadas as ameaças contornando as fraquezas da organização.

Depois de identificados os pontos fortes e pontos fracos e analisadas as oportunidades e ameaças, pode-se obter a matriz SWOT. A matriz SWOT (ver figura abaixo) traça uma análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade com que seu ambiente, seu setor e sua própria empresa mudam.

A estratégia SWOT resume-se em eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades.

Porém, os pontos fortes e as oportunidades só podem ser considerados realmente vantagens competitivas se suas capacidades e recursos estiverem alinhados com os FCS da organização.

Os FCS são as habilidades e recursos que a organização precisa necessariamente ter para vencer.

FORÇAS

- Tecnologia aplicada;
- Preços competitivos;
- Investimentos em P&D;
- Formato do produto (limpa, perfuma e amacia) e praticidade;
- Canais de distribuição.

OPORTUNIDADES

- A tendência do mercado de aumento da demanda por produtos práticos;
- O mercado brasileiro de sabão para roupas ainda é pequeno para o potencial de consumo existente;
- Pesquisa de mercado anonta

FRAQUEZAS

- Nova marca em um mercado maduro;
- Nível de endividamento;
- Cadeia de suprimento em fase de implantação.

AMEAÇAS

- Resistência do consumidor;
- Lançamento pela concorrência de um produto similar se aproveitando da percepção de valor que suas empresas e marcas já criaram na mente do consumidor

– Matriz SWOT da Unidade de Negócio "Sabão em Pó para Roupas"

4.6.1. Processo de evolução da indústria e os FCS

As indústrias não são inertes. Durante sua existência suas estruturas se modificam, em função de mudanças do mercado, com a entrada de novos produtos, o aumento da concorrência, entre outras.

Entender o processo de evolução da indústria e ser capaz de antecipar estas mudanças, são fatores decisivos para a formulação de uma estratégia competitiva de sucesso. O custo de

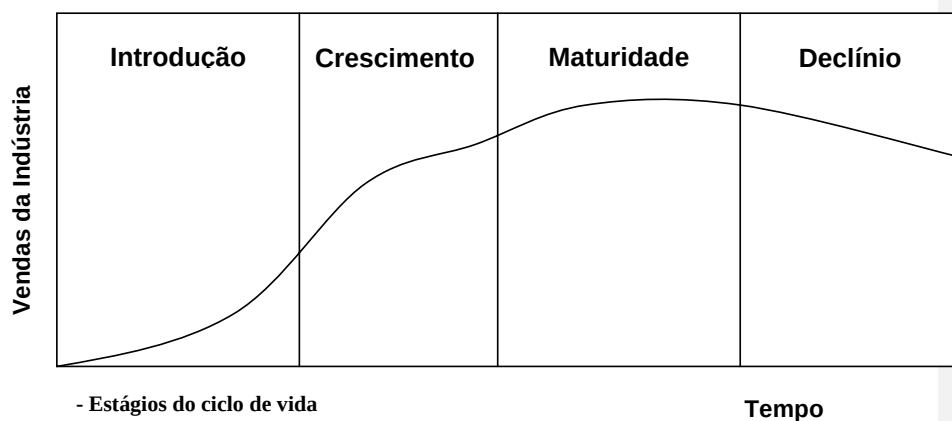
reagir a uma estratégia do concorrente é muito alto. A vantagem da melhor estratégia é maior para primeira empresa que selecioná-la.

Um dos modelos mais conhecidos para se prever o curso provável da evolução da indústria é conhecido como ciclo de vida do produto.

4.6.2. Ciclo de vida do produto

Porter conceitua o ciclo de vida da seguinte maneira: "A hipótese é que uma indústria atravessa várias fases ou estágios – introdução, crescimento, maturidade e declínio. Estes estágios são definidos por pontos de modulação no índice de crescimento das vendas da indústria. O crescimento da indústria segue uma curva em forma de S devido ao processo de inovação e difusão de um novo produto. A fase introdutória horizontal de crescimento da indústria reflete a dificuldade de superar a inércia do comprador, e estimular os testes do novo produto. A penetração dos compradores em potencial do produto é finalmente alcançada, fazendo com que o crescimento rápido estacione e nivele-se a um índice básico de crescimento do grupo de compradores relevantes. Finalmente, o crescimento decrescerá conforme forem aparecendo novos produtos substitutos”.

Os estágios ou fases do ciclo de vida de um produto, definidos por *Porter*, estão representados na figura abaixo:.



Segundo Porter, o processo evolutivo das empresas, apesar de suas diferenças estruturais, segue alguns processos dinâmicos e previsíveis. São eles:

- Mudanças em longo prazo no crescimento;
- Mudanças nos segmentos de compradores atendidos;
- Aprendizagem dos compradores;
- Redução da incerteza;
- Difusão de conhecimento patentado;
- Acúmulo de experiência;
- Expansão (ou retração) na escala;
- Alterações nos custos da moeda e dos insumos;
- Inovação no produto;
- Inovação no marketing;
- Inovação no processo;
- Mudança estrutural nas indústrias adjacentes;
- Mudanças na política governamental;
- Entradas e saídas.

Os prognósticos mais comuns sobre como uma indústria se modifica no decorrer de sua vida e de que forma estas mudanças afetam suas estratégias, foram resumidos por Porter na tabela abaixo.

	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
<i>Compradores e Comportamento do Comprador</i>	Comprador de alta renda Inércia do comprador. Compradores devem ser convencidos a testar o produto.	Ampliação do grupo de compradores. Consumidor irá aceitar qualidade irregular.	Mercado de massa. Saturação. Repetição de compra. A regra é escolher entre marcas.	Clientes são compradores sofisticados do produto.
<i>Produtos e Mudança no Produto</i>	Qualidade inferior. Projeto do produto e chave para o desenvolvimento. Muitas variações diferentes do produto, sem padronização. Frequentes mudanças no projeto. Projetos básicos do produto.	Produtos têm diferenciação técnica e de desempenho. Confiabilidade e básica para produtos complexos. Aperfeiçoamentos competitivos no produto. Boa qualidade.	Qualidade superior. Menor diferenciação do produto. Padronização. Mudanças mais lentas no produto – mais mudanças anuais mínimas no modelo. Trocias tornam-se significativas.	Pequena diferenciação do produto. Qualidade irregular do produto.
<i>Marketing</i>	Publicidade/Vendas muito altas. Melhor estratégia de preços. Altos custos de marketing.	Muita publicidade, mas uma percentagem mais baixa de vendas do que na introdução. Maior promoção de	Segmentação do mercado. Esforços para ampliar o ciclo de vida. Linha ampla.	P/V e outro tipo de marketing baixos.

		medicamentos. Publicidade e distribuição são básicas para produtos não técnicos.	Predominam os serviços e os negócios. Embalagem importante. Concorrência de publicidade. P/V mais baixas.	
<i>Fabricação e Distribuição</i>	Supercapacidade. Tandas de produção curtas. Alto conteúdo de mão-de-obra especializada. Altos custos de produção. Canais especializados.	Subcapacidade. Mudança para produção em massa. Luta pela distribuição. Canais de massa.	Certa supercapacidade. Capacidade ótima. Crescente estabilidade do processo de fabricação. Mão-de-obra menos especializada. Longas tandas de produção com técnicas estáveis. Canais de distribuição reduzem suas linhas para melhorar suas margens.	Supercapacidade substancial. Produção de massa. Canais de produtos especiais.
<i>P&D</i>	Técnicas de produção mutáveis.		Altos custos de distribuição física devido as linhas amplas. Canais de massa.	
<i>Comércio Exterior</i>	Algumas exportações.	Exportações significativas. Poucas importações.	Queda nas exportações. Importações significativas.	Nenhuma exportação. Importações significativas.
<i>Estratégia Global</i>	Melhor período para aumentar parcela de mercado.	Época propicia para alterar a imagem de qualidade ou preço.	Época inauspiciosa para aumentar parcela de mercado. Principalmente se for companhia com pequena parcela. Torna-se básico ter custos competitivos. Época inauspiciosa para alterar a imagem de preço ou a imagem de qualidade. Eficácia do marketing e básica.	Controle de custos e básico.
<i>Concorrência</i>	Poucas companhias.	Entrada. Muitos concorrentes. Muitas fusões e perdas.	Concorrência de preços. Queda. Aumento nas marcas privadas.	Saídas. Número reduzido de concorrentes.
<i>Risco</i>	Alto risco.	Riscos podem ser assumidos aqui porque o crescimento os encobre.	Ciclicidade tem início.	
<i>Margens e lucros</i>	Margens e preços altos. Lucros baixos. Elasticidade. Preços para vendedor individual não é tão grande como na maturidade.	Lucros altos. Lucros mais altos. Preços razoavelmente altos. Preços mais baixos do que na fase introdutória. Resistentes a recessão. P/L altos. Clima propicia a aquisição.	Queda de preços. Lucros mais baixos. Margens dos revendedores mais baixas. Maior estabilidade das parcelas de mercado e estrutura de preços. Clima inauspicioso para aquisição – difícil vender companhias. As menores margens e preços.	Preços e margens baixos. Queda de preços. Preços podem subir no final do declínio.

Tabela 1: Prognósticos das Teorias do Ciclo de Vida do Produto sobre Estratégia, Concorrência, Desempenho

Para o caso do lançamento do TABLIX entre todos estes prognósticos, foram selecionados os cinco apresentados na tabela abaixo, por se considerar que estes são os mais adequados para se analisar a fase de introdução do produto no mercado de varejo. Para cada prognóstico foram levantados os fatores críticos para o sucesso do lançamento do TABLIX.

Prognósticos	FCS
Compradores e Comportamento do Comprador	Compradores devem ser convencidos a testar o produto.
Marketing	Investimento na marca
Fabricação e Distribuição	Canais especializados. (Centros de distribuição e grandes varejistas)
P&D	Investimento alto em tecnologia

Tabela 2: Prognósticos e os FCS para o lançamento do Tablix

Conforme descrito anteriormente, os pontos fortes e as oportunidades de uma organização estabelecidos no Matriz SWOT, só podem ser considerados realmente vantagens competitivas se suas capacidades e recursos estiverem alinhados com os FCS desta organização.

Na tabela abaixo, pode os identificar a correlação dos FCS com as forças e oportunidades da Unidade de Negócio "Sabão para Roupas", na fase de lançamento do TABLIX:

Prognósticos	FCS	Forças	Oportunidades
<i>Compradores e Comportamento do Comprador</i>	Compradores devem ser convencidos a testar o produto.	Formato do produto (limpa, perfuma e amacia) e praticidade; Preços competitivos	A tendência do mercado de aumento da demanda por produtos práticos; O mercado brasileiro de sabão para roupas ainda é pequeno para o potencial de consumo existente; Pesquisa de mercado aponta excelente aceitação ao produto.
<i>Marketing</i>	Investimento na marca		
<i>Fabricação e Distribuição</i>	Canais especializados. (Centros de distribuição e grandes atacadistas)	Canais de distribuição.	
<i>P&D</i>	Investimento alto em tecnologia	Investimentos em P&D; Tecnologia aplicada;	

Tabela 3: FCS x Forças e Oportunidades

5. O Marketing Tático

Nesta abordagem de marketing, segundo Christian Grönroos, o cerne é essencialmente o marketing mix. O profissional de marketing planeja vários meios de competição e os mescla neste modelo de modo a otimizar uma função de lucro. Quando Neil Borden apresentou pela primeira vez a idéia de marketing mix na década de 1950, ofereceu uma lista de 12 variáveis como diretriz e disse que elas possivelmente teriam de ser reconsideradas em qualquer dada situação. O marketing mix logo foi reformulado como os “4Ps”, como quatro categorias padronizadas de variáveis de marketing. Tradicionalmente, os 4Ps são produto, praça, preço e promoção.

Para o projeto do sabão em pó, no marketing tático, serão evidenciados os itens produto, promoção e praça. O item preço terá um capítulo à parte, no estudo de preço e investimento.

5.1. O Produto

Os conceitos definidos pela Higitec, após diversas pesquisas, para a criação da unidade de negócio “Sabão em Pó para Roupas” indicavam a necessidade de criação de um produto que atendesse às seguintes necessidades:

- ser um produto de consumo de massa a fim de gerar participação de mercado significativa;
- ter amplitude para uma futura extensão de linha;
- ter atratividade para todas as regiões brasileiras.

O nome escolhido para o produto é TABLIX e suas características gerais são:

- Sabão em pó prensado para máquinas de lavar roupas;
- Em tablete de 10g, com adição de amaciante;
- Apresentado em embalagem pequena de 10 unidades para consumo final;
- Embalagem display com 15 embalagens pequenas para consumo final;
- Embalagem de embarque em papelão ondulado composta por 10 embalagens displays;
- Dosagem recomendada: 01 tablete para cada 02 kg de roupas.

5.1.2. Benefícios para o Consumidor

Segundo a hierarquia de valor para o consumidor, descrita por Philip Kotler, o TABLIX apresentará os seguintes benefícios:

- Benefício Básico: lavagem de roupa;
- Produto Real: sabão em pó;
- Produto Ampliado: prensado, em pequenos tabletes, facilidade de manuseio e armazenagem, adição de amaciante no mesmo produto;
- Fórmula: alto nível de detergência, ingredientes de qualidade elevada, alta solubilidade, código SNS 28.08.04.

5.1.3 Pesquisas Realizadas

5.1.3.1 Teste de uso do produto

Em maio/junho de 2004, no Rio de Janeiro, Curitiba, Campinas, Brasília e Salvador; comparação entre a fórmula SNS 28.08.04 e o produto concorrente líder no mercado, sem apresentação do produto prensado; total de 1.800 pessoas, sendo 1.440 mulheres e 360 homens, divididos igualmente pelas cinco cidades; as opiniões com relação ao produto foram:

- 69% deram preferência pela formulação SNS 28.08.04;
- 78% identificaram a fragrância do amaciante, dizendo que o produto possuía um perfume mais agradável.

5.1.3.2 Teste de Nome

Pesquisa realizada com 500 consumidores diferentes, divididos igualmente nas cidades citadas, quanto ao nome TABLIX, trouxe os seguintes resultados:

- O nome traduz claramente a proposta do produto;
- Facilidade de pronúncia;
- Sem associações negativas.

5.1.3.3 Teste de Visual do Produto

Pesquisa realizada nos moldes do Teste de Uso do Produto, quanto ao formato e novidade na apresentação do produto, trouxe as seguintes resultados:

- Percepção de praticidade no uso e armazenamento;
- Percepção de maior precisão e economia;
- Insegurança sobre os resultados ligados ao grau de solubilidade e ação na roupa.

5.2. Promoção

Tendo em vista que o mercado de sabão em pó é extremamente massificado, pulverizado e competitivo, o principal recurso de comunicação para TABLIX é a propaganda.

5.2.1. Público Alvo

Todas as classes de consumidores que buscam praticidade, modernidade e economia.

5.2.2. Copy Strategy

5.2.2.1 Objetivo

Convencer o público-alvo de que TABLIX é o único sabão em pó que atende aos seus requisitos e necessidades, neste novo ambiente hipercompetitivo e globalizado.

5.2.2.2. Reason Why

TABLIX tem uma apresentação única, benefícios agregados e a praticidade exigida pelo mercado.

5.2.2.3. Estilo e Tom

Enfatizar todas as vantagens competitivas oferecidas pelo produto, relativas a formulação, preço e armazenagem.

5.2.2.4. Imagem do Consumidor

Pessoas ocupadas, que não querem perder tempo, exigentes com relação aos produtos que compram e preocupadas com qualidade de vida.

5.2.3. Mídia

5.2.3.1. Objetivo

Gerar 2.800 TGRP no Ano I, com uma cobertura de 79% e frequência média de 31,5

5.2.3.2. Estratégia

Os investimentos no Ano I correspondem a duas vezes a participação de mercado projetada para o TABLIX no Ano II. O meio escolhido como foco é a televisão, de forma a atingir rapidamente um alto nível de consciência da marca, explorando todas as vantagens oferecidas pelo produto.

Quadro Simplificado de Inserções Brasil do TABLIX – Ano I

Mês	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7
TV*	XXX	XXX	XXX	XX		XX		XX	XX			
Versão	30"	30"	15"	15"		15"		15"	15'			
Tgrp	600	600	400	300		300		300	300			

5.2.4. Promoção de Vendas

5.2.4.1. Objetivos

Estimular a experimentação do produto junto aos consumidores e oferecer à equipe de vendas ferramentas adicionais para maximizar a distribuição do produto.

Programas de Promoção de Vendas – Ano I

Programa	Tipo	Verba (R\$)
Display de gôndola	Consumidor	40.000
Amostragem	Consumidor	200.000
Desconto de lançamento	Atacado	60.000
Compra de espaço*	Supermercado	40.000
Concurso de distribuição	Equipe de Vendas	15.000
Concurso de merchandising	Equipe de Vendas	15.000
	TOTAL	370.000

5.2.5. Merchandising

5.2.5.1. Objetivos

Estimular a experimentação do produto junto aos consumidores através da exposição do produto em programas de televisão, garantindo grande visibilidade de marca e interatividade com profissionais de credibilidade.

Programa de Merchandising – Ano I

<i>Programa</i>	<i>Tipo</i>
Mais Você - Ana Maria Braga	Experimentação do Produto
Novela I – TV Globo	Amostragem do Produto

5.2.6. Relações Públicas

5.2.6.1. Objetivos

- Comunicar o lançamento do TABLIX e seu posicionamento aos públicos profissionais (diretores, gerentes e empregados dos canais de distribuição);
- Reforçar o posicionamento do TABLIX junto ao público consumidor.

5.2.6.2. Programas

- Entrevistas com jornalistas especializados em negócios nas principais capitais do país durante o primeiro mês de lançamento;
- Elaboração e distribuição de kits (*press release*, fotos do produto, vídeo institucional, amostras para jornalistas durante os dois primeiros meses de lançamento);
- Durante o Ano I, distribuição de *releases* para a imprensa com notícias sobre o produto, a cada mês após o início da campanha de propaganda.

5.3. Praça

5.3.1. Canais de Distribuição

A tecnologia pode ser considerada como um fator impactante em praticamente todas as áreas de negócios, entre elas a distribuição de bens e serviços nos canais de marketing. Em particular, uma tecnologia vem se sobressaindo, desde o final dos anos 90: a internet. Por conta desta grande teia global de informações, a internet pode prover canais de distribuição de forma bastante eficiente e consumir transações comerciais com alguns toques no teclado do computador. Além disso, pode contribuir no desenvolvimento da estratégia de canal a ser desenvolvida.

A estratégia de canal trata do processo inteiro de configuração e operação da organização contratual responsável pelo alcance das metas de distribuição da empresa.

E, dentro deste processo de configuração, se faz necessário uma estrutura de canal bem definida. Por estrutura de canal, segundo Bert Rosenbloom, entende-se como “o grupo de membros do canal para o qual foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição”.

O TABLIX chegará ao consumidor final através de uma estrutura de canal em quatro níveis (F → At → V → C), já existente e utilizada pelas outras unidades de negócios da HIGITEC, destacando atacadistas (grandes e médios) e supermercados (hiper e grandes). Como a política comercial da empresa está bem estruturada, não se prevê qualquer conflito entre os canais. No relacionamento com os canais serão utilizadas as estratégias pull e push, em equilíbrio, conforme detalhes no item Promoção.

5.3.2. Logística de Mercado

5.3.2.1 Controle de Estoque

O controle de estoque refere-se à tentativa da empresa de manter o menor nível de estoque possível que atenda à demanda dos clientes, conforme destaca também Rosenbloom. Segundo ele, essa é uma batalha sem fim enfrentada por todas as empresas, e também é criticamente importante. Os custos de manutenção do estoque – incluindo estocagem, bens perdidos, danificados e roubados – podem chegar a 25 % do valor do estoque ao ano.

A política de estoques da Unidade TABLIX é de manter os mais baixos níveis possíveis de estoque e, ao mesmo tempo, realizar seus próprios pedidos em grandes quantidades, integrado com as outras unidades, minimizando os custos com pedidos. Para o atendimento da demanda, a reposição será sobre duas semanas de vendas.

Projeção de Estoques – TABLIX

	<i>Atacadistas</i>	<i>Supermercados</i>	<i>Total</i>
Quantidade	650	12.670	13.320
Distribuição Esperada (%)	50	30	-
Lojas Estocando	325	3.801	4.126
Quantidade Média p/ loja (caixas)	184	165	169
Estoque total no comércio (caixas)	59.800	627.165	686.965

Será necessário produzir, no mínimo, 686.965 caixas para atender a demanda mensal do comércio.

5.3.2.2. Transporte

O transporte é o componente mais fundamental e obviamente necessário de qualquer sistema logístico, pois, em teoria, os produtos necessitam ser movidos fisicamente de um local ao outro para completar a transação. Normalmente, é um dos componentes que responde pela maior porcentagem do custo total da logística.

Para o TABLIX, o transporte será feito através da própria frota da Higitec e a administração do processo de transportes ficará a cargo da *Central de Atendimento Tablix*, integrada às centrais de atendimento dos outros produtos da empresa. O custo do frete está incluído no preço do produto.

5.3.2.3. Armazenagem

Este componente refere-se a guarda dos produtos até que eles possam ser vendidos. Não existe a necessidade de criação de uma infra-estrutura específica de armazenagem além da que já existe na empresa.

As embalagens em papelão ondulado serão empilhadas sobre modelos de “pallets” já existentes na empresa e o produto não exige qualquer cuidado especial de refrigeração.

6. Análise dos Macro-Processos

6.1. A Cadeia de Valor

Segundo *Porter*, toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores. Portanto, a cadeia de valores de uma empresa é o modo com ela executa atividades individuais, são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia e da economia básica das próprias atividades.

A Cadeia de Valor de qualquer empresa de qualquer setor é o conjunto de atividades criadoras de valor, desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o ponto final entregue nas mãos do consumidor.

Assim, para se entender a empresa é necessário a efetiva compreensão das relações entre os processos que a compõem, e também reconhecer que uma empresa deve ser vista dentro do contexto de uma cadeia global de atividades, em que é gerado o valor.

Considerando que uma das principais metas de qualquer empresa é o crescimento da rentabilidade de seus produtos, ela pode aumentar sua lucratividade não apenas compreendendo sua própria cadeia de valor do projeto à distribuição, mas também entendendo como suas atividades de valor encaixam-se nas cadeias de valor dos fornecedores e dos clientes.

Estruturalmente, a cadeia de valor de uma unidade empresarial é composta por atividades estratégicas, as quais são exercidas por seus respectivos componentes funcionais, incluindo desde os fornecedores das matérias-primas básicas até os consumidores finais. Portanto, compreender as atividades estratégicas, pelo menos as mais relevantes dentro da cadeia de valor, levará o entendimento dos custos e à fonte de diferenciação dos produtos, em relação aos concorrentes.

Para que uma empresa possa alcançar metas de melhoria de desempenho e, conseqüentemente, um aumento significativo na sua lucratividade, ela deve, dentro de uma perspectiva estratégica a partir do conceito de cadeia de valor, analisar quatro áreas fundamentais de melhoria, podendo ainda compor as seguintes atividades:

6.1.1. Pesquisa e Desenvolvimento

Geração e experimentação de idéias relacionadas a novos produtos, serviços e processos.

6.1.2. Design de Produtos, Serviços ou Processos

O planejamento detalhado e a engenharia de produtos, serviços e processos.

6.1.3. Produção

A coordenação e alocação de recursos para produzir um produto ou prestar um serviço.

6.1.4. Marketing

A maneira pela qual indivíduos ou grupos aprendem sobre como valorizar os atributos dos produtos ou serviços e compram aqueles produtos e serviços.

6.1.5. Distribuição

O mecanismo através do qual produtos ou serviços são entregues ao cliente.

6.1.6. Atendimento ao Cliente

As atividades de suporte fornecidas para a satisfação do cliente final do produto ou serviço.

A relevância da estrutura organizacional para análise da cadeia de valor desempenha um papel valioso, por envolver desde o modelo institucional da empresa até a distribuição do produto, isto sob enfoque restrito, enquanto sob enfoque amplo, o relacionamento da empresa com fornecedores e clientes também pode provocar mudanças.

Considerando-se que a estrutura organizacional e a cadeia de valor estão sujeitas a variáveis, verifica-se também que os fatores críticos de sucesso mudarão, o que exige um

ajuste correspondente a essas variações, tanto no planejamento quanto na configuração da cadeia de valor.

A análise da cadeia de valor na qual opera uma organização e seus concorrentes torna-se um grande diferencial competitivo no momento em que o conhecimento do modelo institucional, do balanço patrimonial e da demonstração de resultado isoladamente pode oferecer informações confusas. No entanto, tais evidências analisadas conjuntamente sob o enfoque da cadeia de valor oferece um índice bastante comum e eficaz na avaliação de lucratividade de investimentos individuais denominados retorno sobre ativos.

De acordo com *Levy & Weiiz*, esse índice de ativos determina a quantia de lucro que pode ser gerada a partir dos investimentos nos ativos, considerando-se que sempre existe um custo de oportunidade, e que a gestão estratégica sempre opta pelo maior rendimento com o menor risco. Uma forma utilizada para aumentar rendimento é reduzir custos através da reestruturação da cadeia de valor e do melhor uso dos determinantes de custos frente aos concorrentes.

6.1.7. A Análise da Cadeia de Valor Proporciona as seguintes conclusões

- Como duas empresas não concorrem exatamente no mesmo conjunto de atividades, a análise da cadeia de valor é o primeiro passo fundamental para se entender como uma empresa se posiciona em seu setor;
- Construir uma vantagem competitiva sustentável exige conhecimento de todo o conjunto de entidades de valor relacionadas, do qual a empresa e seus concorrentes são uma parte;
- Depois que a cadeia de valor é totalmente articulada, decisões estratégicas fundamentais com relação a produzir, comprar e integração para frente e para trás tornam-se mais nítidas. As decisões de investimentos podem ser vistas de uma perspectiva do seu impacto na cadeia global e na posição da empresa dentro dela;
- Depois que a cadeia é explicada, os passos seguintes envolvem a compreensão de quais os fatores que direcionam o sucesso competitivo nos estágios-chave da cadeia de valor;

- A cadeia de valor ajuda a quantificar o poder do fornecedor ao calcular a porcentagem dos lucros totais que podem ser atribuídos aos fornecedores. Este conhecimento pode ajudar a empresa a identificar formas de explorar ligações com os fornecedores.

A estrutura da cadeia de valor destaca como os produtos de uma empresa se encaixam na cadeia de valor do comprador. Sob essa estrutura, fica logo aparente que porcentagem os custos do produto da empresa representam nos custos totais do comprador. Essa informação pode ser muito útil para encorajar a empresa e o comprador a trabalharem juntos em atividades de redução de custos.

Na análise final, a busca simultânea de custo baixo e de diferenciação depende de uma compreensão sofisticada dos determinantes de custo, receita e ativos em cada atividade de valor e as interligações entre as atividades de valor.

De uma perspectiva estratégica, o conceito da Cadeia de Valor destaca quatro áreas na melhoria dos lucros: Ligações com os fornecedores; Ligações com clientes; lições de processo dentro da cadeia de valor de uma unidade empresarial; lições através das cadeias de valor da unidade empresarial/dentro da empresa. O posicionamento estratégico pode influenciar de modo significativo o papel da análise de custos. Uma empresa pode fazer as seguintes escolhas estratégicas para alcançar liderança de mercado:

- Liderança de custos - tendo custos menores;
- Diferenciação do produto - oferecendo produtos superiores.

Para o caso do lançamento do TABLIX, as cadeias de valor dos 4 macro processos chaves selecionados como os principais nesta fase inicial do produto estão representadas abaixo.

6.2. Atividades de Apoio na Cadeia de Valor

Infra	•Centro de Abastecimento e de Expedição, Armazenamento de Estoques, Gerências e supervisão, Frota, Edificações e Equipamentos.
RH	•Recrutamento de Pessoal, Contratação, Treinamento de Pessoal , Desenvolvimento Gerencial
I/T	•Sistemas de Informação, Sistemas de EDI, Internet, SAC Sistemas de Comunicação(dados e voz), ERP, Pesquisa de Mercado
AQ.	•Matéria-prima, suprimentos, equipamentos, frota contratos de seguro e de manutenção, terceirização

6.3. Atividades Primárias na Cadeia de Valor por Processo Chave

6.3.1 Gestão da Distribuição

Manuseio de Material Controle de Estoques Programação de Frotas Forecasting	Programação de Máquinas Manutenção de Equipamentos Testes Embalagem Produtos Controle Qualidade	Operação de Veíc.Entrega Processam. de Pedidos Programação de Entrega Expedição	Seleção dos Canais Relações com os Canais	Treinamento Manutenção Monitorament o da entrega
LOG INT	OPERAÇÃO	LOG EXT.	MARKETING	SERVIÇOS

6.3.2. Gestão da Marca

P&D	Melhoria de processos	Pesquisa de mercado Parcerias	Propaganda Promoção Merchadising no PDV Eventos	Call Center Site na internet
LOG INT	OPERAÇÃO	LOG EXT.	MARKETING	SERVIÇOS

6.3.3. Gestão de Custo

Desenv. dos fornecedores	Controle de Qualidade	Otimização das rotas	Descontos e Promoções	SAC
Parcerias com fornecedores	Programa de redução desperdício		Admin. de Preços	
LOG INT	OPERAÇÃO	LOG EXT.	MARKETING	SERVIÇOS

6.3.4 Gestão da Tecnologia

•Otimização dos processos de produção •Sistemas integrados	•Investimento em equip. de produção	•Sistema de Comunicação •EDI / XML	•Banco de dados de clientes	•Treinamento
LOG INT	OPERAÇÃO	LOG EXT.	MARKETING	SERVIÇOS

6.4. Modelo McFarlan

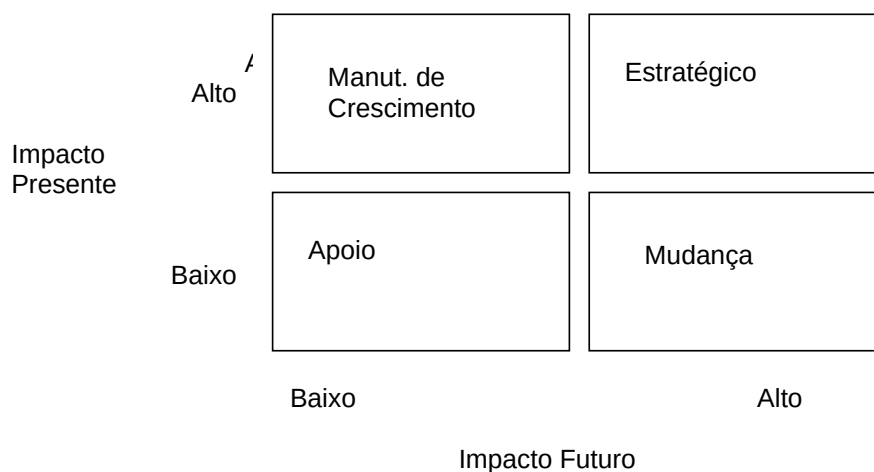
Em 1984, McFarlan propôs uma metodologia para análise da relação entre a estratégia e a operação do negócio da empresa.

O Modelo McFarlan permite a escolha das ferramentas adequadas ao Gerenciamento dos Projetos da empresa, minimizando os riscos, facilitando o seu gerenciamento e consequentemente garantindo a conclusão do projeto com êxito.

Este modelo define uma matriz que permite analisar o posicionamento da TI dentro da estrutura da empresa e como esta deve ser gerenciada, baseada nos seguintes quadrantes que representam situações e momentos distintos da organização: Apoio, Mudança, Manutenção de Crescimento, Estratégico.

- **Apoio:** a TI tem pequena influência nas estratégias atuais e futuras da empresa.

- **Manutenção de Crescimento:** as aplicações de TI existentes contribuem decisivamente para o sucesso da empresa, mas não estão previstas novas aplicações que tenham impacto estratégico.
- **Mudança:** a TI passa de uma posição mais discreta (quadrante "apoio") para uma de maior destaque na estratégia da empresa.
- **Estratégico:** a TI tem grande influência na estratégia geral da empresa. Tanto as aplicações atuais como as futuras são estratégicas, afetando diretamente o negócio da empresa.



A matriz permite tirar algumas conclusões importantes acerca do posicionamento da TI dentro da estrutura da empresa e na forma como vai ser gerenciada.

Caso a empresa esteja no quadrante APOIO, não há necessidade de se posicionar a área de TI em um nível mais elevado da hierarquia, visto que ela teria menor influência nas estratégias atuais e futuras da empresa.

Quando a empresa se posiciona no quadrante ESTRATÉGICO, é muito importante que a TI esteja posicionada em alto nível de sua estrutura hierárquica, já que é grande sua influência na estratégia geral do negócio.

No caso da empresa no quadrante MANUTENÇÃO DE CRESCIMENTO, a TI deve estar posicionada em alto nível hierárquico, pois contribui decisivamente para o sucesso da empresa. Neste caso, é razoável supor que a eficácia no desenvolvimento de sistemas já esteja sendo alcançada.

Finalmente, para o quadrante MUDANÇA, a TI tenderia passar de uma posição mais discreta para uma de maior destaque na hierarquia da empresa. Deve-se enfatizar a eficácia para que a TI assuma este novo papel de destaque na estratégia da empresa.

No caso do lançamento do Tablix, a unidade de negócio Sabão para Lavar Roupa se enquadra no quadrante de mudança, pois se trata de um produto novo, com nova tecnologia, nova linha de produção e novos conhecimentos.

O modelo McFarlan para a unidade de negócio Sabão para Lavar Roupa, na fase de lançamento do Tablix, está representado abaixo.

Papel de Apoio

Financeiro
Contábil
Exigências Legais

Papel de Mudanças

Gestão de Recursos Humanos
Treinamento
Gestão do Conhecimento

Papel de Manut. de Cresc.

Manufatura
Manutenção Prev./Corretiva
Ativo Fixo

Papel Estratégico

Gestão Estoques e Compras
Vendor Mgmt Inventory
ABC / Balanced Scorecard

6.5. Gestão de Pessoas

6.5.1. Objetivos

Destacamos os seguintes: Promover uma política eficaz de Gestão baseada nos valores da organização – ética, transparência, foco no cliente e valorização dos colaboradores de modo

a atingir as metas da empresa, fundamentalmente, aquelas relativas ao novo produto. Para isso, é preciso desenvolver ações que possibilitem a criação e manutenção de um ambiente organizacional favorável visando a implantação e o sucesso do projeto TABLIX. Dentre as ações/programas que deverão ser implementadas, temos: a implantação dos Programas de Desenvolvimento Profissional, Educacional e de Qualidade de Vida cujos objetivos são pôr em prática uma política de desenvolvimento dos colaboradores, preparando-os para a nova fase vivida pela empresa proporcionando, assim, uma substancial melhora do clima organizacional.

6.5.2. Desenvolvimento profissional

Dentre os programas retromencionados, podemos evidenciar a parceria com a Organização Não-Governamental Razão Social, cujo objetivo é desenvolver junto aos trabalhadores da área fabril um programa de elevação de escolaridade. Além disso, foi implantada no mês de agosto passado, a primeira etapa do Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG, através da realização de oficinas e workshops na área de gestão para resultados, e a matrícula de dois gerentes da organização no MBA em Gestão pela Qualidade Total da Universidade Federal Fluminense.

Outra importante ação, diz respeito diretamente à melhoria da qualidade de vida no trabalho, isto é, ações de ergonomia implementadas em todos os setores da empresa têm produzido consideráveis reduções nas ocorrências de DORT.

Outrossim, será preciso contratar dois profissionais para atuarem na gestão de áreas estratégicas para o lançamento do projeto TABLIX: um profissional para a gerência de logística e distribuição; e outro, para a gerência de desenvolvimento de produtos. Tais profissionais já estão em processo de seleção/contratação o que exigirá da companhia, a adoção de uma política arrojada de remuneração face ao perfil profissional de ambos e às metas estabelecidas para as duas áreas.

6.5.3. Política de Remuneração

Seguindo as diretrizes estratégicas da companhia, foram estabelecidas metas arrojadas para todos os setores da empresa com objetivo maior de alcançar em 2009, 3% de *market share*.

Para as áreas de marketing/vendas, produção e logística de distribuição será estabelecida uma política diferenciada em relação às praticadas até então. Remuneração variável e bônus permitirão, no entendimento da direção, um clima propício para alcançar as metas propostas para o projeto TABLIX. As demais áreas encontram-se contempladas com a participação nos resultados da companhia desde o ano de 2003.

6.5.4. Benefícios

Os benefícios oferecidos pela Higitec encontram-se desde o ano de 2003, acima da média oferecida pelo setor, são eles:

- Diretos – Auxílio alimentação, cesta básica, creche e seguro de vida, plano de saúde e odontológico, cesta escolar e convênio estacionamento;
- Especiais - Auxílio combustível, reembolso de custos, seguro automóvel e celular empresarial (áreas de Vendas/Marketing e Logística e Distribuição).

6.5.5. Comunicação – Endomarketing

Com objetivo de eliminar todas as barreiras na comunicação interna e externa da empresa, a área de Gestão de Pessoas tem procurado dinamizar o setor responsável de modo a permitir um melhor fluxo da informação, comunicando a missão, as metas atingidas e por atingir e demais informações relevantes. Para facilitar tal processo, foi criado em 2002 o jornal **Comunicar** com edições em papel e via intranet. Outra importante ação na área desenvolvida pela área é a realização mensal do **Café da manhã com o presidente**, cujo objetivo principal é aproximar todo o corpo de organização com alta administração.

6.5.6. Perfil da Alta Gerência

Experiência média na área	10 anos
Remuneração anual média(incluindo benefícios)	US\$ 65,000.00
Formação	Mestrado ou Doutorado Brasil e Exterior

6.5.7. Indicadores específicos

Para melhor monitoramento dos resultados, foram desenvolvidos indicadores/instrumentos voltados diretamente para a área de Gestão de Pessoas dentre os quais destacamos os seguintes:

Indicador/instrumento	Objetivo
Horas efetivas de treinamento/ano/área	Acompanhar a quantidade e a efetividade dos programas de treinamento.
Índice médio de escolaridade	Acompanhar as médias geral e setorial de escolaridade do corpo de funcionários.
Índice de avaliação de desempenho/ competência	Avaliar através de outros “sub-indicadores” a eficácia e a eficiência dos colaboradores e dos diferentes setores da organização.
Pesquisa semestral de avaliação do clima organizacional	Avaliar semestralmente o clima interno da empresa, através de pesquisa levada a cabo por consultoria contratada especialmente para este fim.

6.6. Estratégia da Gestão da Inovação e a Proteção Industrial

Segundo Quintella (2000, pp 25) “a gestão da inovação é, hoje em dia, mais do que em qualquer tempo um ingrediente vital para o sucesso dos negócios”. A Globalização econômica colocou os países num ambiente mais competitivo, onde a busca de tecnologia mais eficiente passou a ter um papel-chave no desempenho econômico. A aceleração da inovação tecnológica e do desenvolvimento econômico industrial passa a exigir, cada vez mais, o direito exclusivo sobre a criação intelectual dos produtos e processos, uma vez que o tempo da criação e utilização da tecnologia se encurta cada vez mais. A empresa que faz altos investimentos em desenvolvimento tecnológico para lançar produtos no mercado precisa de algumas garantias do retorno de seu capital e defesa contra a concorrência predatória, por isso, a proteção intelectual – no caso, a industrial – é fundamental.

A propriedade industrial, protege, entre outros, as marcas e as patentes e consiste num conjunto de técnicas de controle da concorrência, assegurando o investimento da empresa

em seus elementos imateriais como nome, marca de produtos e serviços, tecnologia e imagem institucional (BARBOSA, 2003).

Engano pensar, entretanto, que basta a proteção industrial para o sucesso de comercialização do objeto protegido. As buscas nas bases de patentes são ótimas referências para a criação tecnológica, haja vista sua capacidade de mapear, no mundo, as tecnologias então desenvolvidas, a quem elas pertencem e seus inventores. O sistema de busca, se usado adequadamente, acelera o desenvolvimento tecnológico porque dá a rota tecnológica do que está sendo criado e desenvolvido por empresas e evita gastar tempo e dinheiro para desenvolver de novo o que já foi inventado e, provavelmente, patenteado. Além disso, o conhecimento do estado “da técnica” encurta tempo e investimento em pesquisas básicas. Simultaneamente há um rastreamento dos mercados pois é possível acompanhar as atividades dos concorrentes.

6.6.1. O Brasil, a inovação e as patentes

Relaciona-se também a inovação tecnológica diretamente com os resultados das pesquisas científicas e tecnológicas advindas de universidades e institutos de pesquisa. Um outro engano. No Brasil, de acordo com dados recentes, houve um crescimento na produção científica nacional nos últimos vinte anos, mas esse aumento não se transformou em desenvolvimento tecnológico capaz de gerar riqueza e desenvolvimento, uma vez que o número de patentes brasileiras ainda é baixo (VIOTTI & MACEDO, 2003)..

Na ausência de um mecanismo contratual para relação de propriedade - preço - mercado para as patentes, resultado das atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), as empresas não estariam dispostas a investir em P&D, na medida em que qualquer novo conhecimento criado poderia ser utilizado por outras empresas a um custo muito baixo ou até mesmo sem nenhum custo.

Há um descasamento entre a pesquisa científica (estágio ainda primário do produto/processo) e a inovação (produto acabado pronto para ir ao mercado) propriamente dita. No Brasil, as empresas, com poucas exceções, não desenvolveram capacidade tecnológica própria. Enquanto em países desenvolvidos as empresas despendem em média 3% do faturamento em P&D, no Brasil este valor não passa de 0,7%. A aprovação da Lei

da Inovação - projeto este que disciplina a transferência de conhecimento e tecnologia das universidades para o setor industrial - já aprovada na Câmara de Deputados e a ser votada no Senado Federal, poderá dar um fôlego à relação Universidade x Empresa e, com isto, aumentar o número de patentes requeridas no Brasil e fora do Brasil e, conseqüentemente, de avanço tecnológico e riqueza econômica.

6.6.2. O retrato das empresas brasileiras que investem em P & D

Em junho de 2004, a ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras, divulgando os resultados do estudo “Como alavancar a inovação tecnológica nas empresas” feito por Arruda e Vermuln, afirma que os empresários precisam inovar para o mercado e enxergar a atividade de P&D como meio, e não como fim. Neste estudo, chegam a conclusão que as empresas nacionais que mais investem em P&D são as exportadoras ou as que têm como concorrentes empresas internacionais com atividade produtiva no Brasil ou ainda aquelas que concorrem com produtos importados disponíveis e competitivos em preço no mercado nacional.

Quanto maior for a empresa, maior importância assume a questão da inovação para o mercado. Neste aspecto, as estrangeiras, ainda mais que para as nacionais, e com taxas maiores trazem essa cultura de estratégia e, com isto, têm acesso mais fácil a recursos para P&D do que empresas que só atuam no mercado brasileiro. As empresas nacionais têm taxa de inovação ao redor de 30%; as estrangeiras, 62%. Caso consideremos empresas com mais de quinhentos funcionários, estes valores ficam mais próximos – respectivamente, 72% e 87%.

6.6.3. As empresas de detergentes de lavar roupas no Brasil

No caso das empresas que produzem detergentes para lavar roupas, a base de dados do Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI demonstra que as empresas estrangeiras vêm protegendo, no Brasil, por meio de patentes e marcas não só o nome da empresa e suas marcas (Unilever, OMO; P&G, Ariel, por exemplo), como também as tecnologias de seus produtos, desde 1961.

[TMCF1] Comentário: Não seria P & G???

6.6.4. A Higitec, o P&D e a gestão estratégica da Marca e Patente

A Higitec, para desenvolver o sabão em pó prensado Tablix, contratou duas universidades brasileiras que, em conjunto com os pesquisadores da empresa, chegaram a formulação ora apresentada. A proteção patentária foi feita tanto para o processo de produção e formulação do produto, como também para o formato do produto final, junto ao INPI. Para efeitos de possíveis parcerias de comercialização no exterior, estudos de mercado foram feitos com a iniciativa de classificar os *players* dos mercados e decidir a forma de estratégia de marketing nos seguintes países: China, Índia, Austrália, Rússia e África do Sul. Para a abordagem dos *players* dos referidos países, a estratégia foi apresentar a invenção, inicialmente, como segredo industrial, estendendo para os interessados a opção de proteção patentária em seus países, fazendo uso da vantagem temporal do PCT – Patent Cooperation Treaty, especialmente para aqueles países, impedindo qualquer um que não seja a Higitec, ou por ela autorizada, de ter acesso a nossa tecnologia.

Na fase nacional do PCT, primeiramente foi feito o depósito territorial nos EUA, no USPTO – United States Patent Office, pelo fato de, atualmente, o procedimento administrativo de publicação, exame e decisão sobre a concessão das patentes ser o mais rápido, levando para isto cerca de dois anos, salvaguardando assim, a tecnologia.

Ao mesmo tempo foi feito o depósito da marca Tablix nos países citados.

Estes passos embasaram a estratégia da comercialização do processo de obtenção do sabão em pó prensado, de sua formulação e da marca registrada TABLIX. Em cada país houve uma estratégia adequada ao seu mercado interno e à estratégia da Higitec, como segue:

Nos casos da China e Índia, houve licenciamento somente da formulação do produto e do processo de obtenção correspondente, pelo tempo da validade da patente – 20 anos -, a contar da data do depósito no Brasil, com pagamento antecipado do processo de obtenção, no valor de US\$ 350.000,00 (trezentos e cinquenta mil dólares) e de royalties do produto em 1% do faturamento bruto durante a vigência da patente. As empresas da China e Índia comercializarão o produto com marca própria, que não o TABLIX, uma vez que nossos parceiros acreditam ser melhor utilizar uma nativa já estabelecida entre os consumidores. Não há interesse, no momento, de associar o nome Higitec e o design e a marca Tablix nesses mercados.

Nos casos da Austrália e África do Sul, foi feito o licenciamento, com exclusividade para uma empresa australiana que atua também na África do Sul, da formulação, do processo de obtenção, do design do produto e da marca Tablix por U\$ 130.000,00 (Cento e trinta mil dólares) de pagamento antecipado e 1,7% dos royalties do faturamento bruto mensais, num período de 10 anos, por haver interesse da Higitec em entrar neste mercado em longo prazo e haver uma política disciplinada de propriedade industrial nestes países.

No caso da Rússia, foi feito o licenciamento da formulação, do processo de obtenção e da marca Tablix por U\$ 150.000,00 (Cento e cinquenta mil dólares) de pagamento antecipado e 1,9% dos royalties do faturamento bruto mensais, pelo período de 20 anos, deixando o design do produto (embalagem) para desenvolvimento da empresa parceira russa, segundo pesquisa de mercado interno efetuada pela Empresa. Como há interesse da Higitec em entrar neste mercado com seu processo de fabricação a médio prazo, as embalagens trarão a seguinte inscrição: “produto desenvolvido pela Higitec S/A, empresa brasileira de higiene e limpeza”.

Em todos estes mercados acima relacionados, foram feitos contratos passando a gestão jurídica e econômica da propriedade intelectual para as respectivas empresas. Ou seja, caso haja contrafação, elas serão as responsáveis por zelarem na justiça local pela integridade dos direitos de propriedade intelectual que a elas competem, resguardando a Higitec e a marca Tablix de todo e qualquer ônus advindos dos respectivos processos judiciais, caso ocorram.

No mercado das Américas onde se pretende atuar a partir dos próximos 5 anos, foram feitos depósitos, além dos EUA, no México, Argentina, Venezuela e Colômbia.