

Universidade Nove de Julho
– UNINOVE –

Curso:

Mestrado em Administração de Empresas

Disciplina:

Gestão Estratégica Avançada

Análise de Estudo de Caso Brastemp *You*

Aluno:

Luiz Valério de Paula Trindade

Professora:

Sílvia Novaes Zilber

1 – OBJETIVO

Analisar papel da Internet como ferramenta estratégica para promover inovação em Marketing: Associação de Comércio Eletrônico e modelo “*Build-to-Order*” para Relacionamento com Cliente, Reforço da Marca e Atendimento a Nicho.

2 – MÉTODOS DE PESQUISA

Essa pesquisa exploratória de caráter qualitativo utilizou-se do método de estudos de caso, com a escolha do caso da Brastemp, mais especificamente, do lançamento do refrigerador “**YOU**” da marca Brastemp que é vendido apenas pela Internet, voltado para o público de maior aquisitivo.

Esse caso foi escolhido, pois se trata de um produto que utiliza o conceito “*build-to-order*” e o Comércio Eletrônico para sua distribuição.

A coleta de dados utilizou-se de dados secundários e primários.

Como dados secundários, foram utilizados artigos de revista, material fornecido pela própria BRASTEMP, além de outras publicações de interesse.

Os dados primários foram obtidos através de entrevista realizada junto ao Sr. Dácio Sampaio Filho - Gerente Geral de Comércio Eletrônico da BRASTEMP, onde foi utilizado um questionário semi-estruturado para coleta dos mesmos. Dados complementares foram obtidos através de trocas de e-mails e fornecimento de material de apoio.

3 – APRESENTAÇÃO DO CASO

3.1 – HISTÓRIA DA MULTIBRÁS

A Multibrás S.A. Eletrodomésticos, surge em 1994, com a fusão da Brastemp, Consul e Semer, formando a maior indústria de linha branca da América Latina.

A nova empresa faz parte do Grupo Brasmotor, que criou a Brastemp em 1954 e que em 1976 havia comprado a Consul e a Embraco – Empresa Brasileira de Compressores.

Na década de 60, ao começar a produzir lavadoras, fogões e condicionadores de ar, a Brasmotor já tinha um acordo firmado com a Whirlpool Corporation e a Sears Roebuck, para assegurar assistência técnica.

Em 1997, a Multibrás adquire a Whirlpool Argentina. No mesmo ano, a parceria entre a Brasmotor e a Whirlpool Corporation avança mais um passo, quando a Whirlpool passa a ser a acionista majoritária da Brasmotor S.A., fortalecendo a posição das duas empresas no mercado global.

Em 1998, a Multibrás assume as operações da Philips no Chile, constituindo a Whirlpool Chile. Em janeiro de 2000, em leilão público na Bolsa de Valores de São Paulo, a Whirlpool adquire as ações da Multibrás S.A. Eletrodomésticos e da Brasmotor S.A., passando a deter quase 95% do capital das duas empresas.

Hoje a Multibrás S.A. Eletrodomésticos é uma subsidiária da Whirlpool Corporation, a maior fabricante de eletrodomésticos do mundo, que comercializa seus produtos em mais de 170 países.

3.1.1 – HISTÓRIA DA BRASTEMP

A marca Brastemp surgiu em 1954, resultado da fusão das palavras Brasil e Temperatura.

A primeira lavadora de roupas automática do Brasil foi fabricada pela Brastemp, em novembro de 1959. Em 1960, durante a primeira edição da UD, a Brastemp lançou o seu fogão. Ainda na primeira metade dos anos 60, a empresa apareceu com duas novidades: a primeira geladeira brasileira de duas portas (1962) e a secadora de roupas (1965).

A primeira lava-louças do mercado brasileiro foi lançada em 1977. Um ano mais tarde, foi a vez do primeiro freezer vertical.

Em 1983, rompeu-se uma nova barreira tecnológica com o lançamento do sistema Frost-Free que impede a formação de gelo no interior dos refrigeradores.

Em 1984, nasceu o conceito de Twin System®, produto que reúne refrigerador na parte de cima e freezer na parte de baixo.

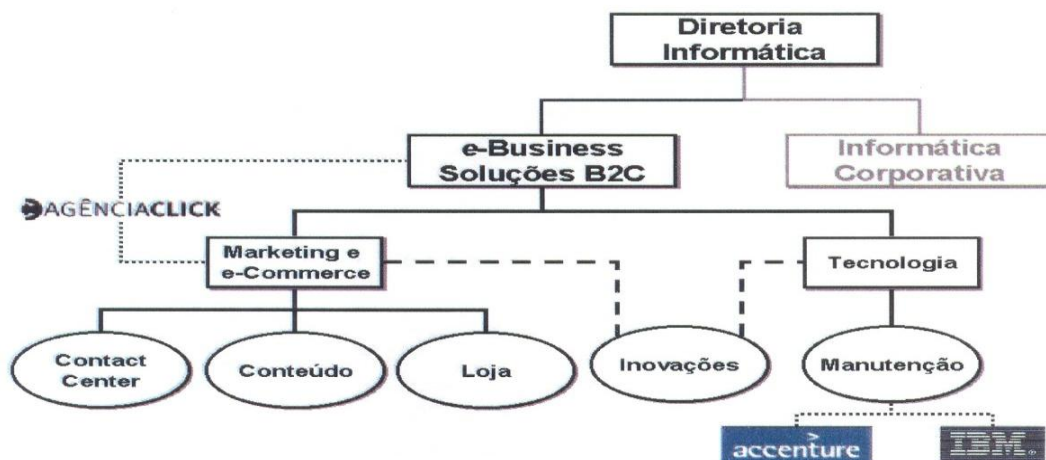
Nos anos 90, a Brastemp introduziu o Zyrium® no acabamento de seus produtos de refrigeração e a linha Clean, de visual mais moderno e limpo.

3.2- APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Em 2000, com a expansão do Comércio Eletrônico no cenário econômico da época, a Multibrás resolveu investir no mercado virtual, a princípio através do projeto de um grande portal, totalmente inovador para a época.

Para atender a esta necessidade foi necessária a criação de um departamento novo de Comércio Eletrônico e, conseqüentemente, houve contratação de recursos externos e alocação de pessoal interno para que este projeto pudesse ser realizado, que é o caso do entrevistado, que era gerente de informática e recebeu o desafio de fazer a gestão desta nova área *full-time* como todos os outros envolvidos. A estrutura organizacional resultante é mostrada na figura a seguir:

Figura 1: Estrutura Organizacional da Multibrás e área de CE (ano de 2001)



Entretanto devido à estagnação do mercado eletrônico em 2000/2001, a presidência da empresa tomou a decisão de adiar este investimento, porém, a equipe não foi desfeita e recebeu o desafio de continuar prospectando idéias de como a empresa poderia explorar melhor a internet, dando total autonomia para a equipe desenhar e implantar projetos e garantindo o compromisso que teriam o apoio de todas as outras áreas.

A Multibrás neste momento possuía um *site* que era de responsabilidade de Marketing, um *site* estático, pouco atualizado e com muitas falhas, com produtos que haviam saído de linha. Um primeiro passo seria mudar este quadro e construir um portal com informações sólidas e confiáveis.

A princípio a idéia foi desenvolver e implementar projetos de Comércio Eletrônico e entregar para o departamento de Marketing dar continuidade.

O primeiro projeto foi à construção da *home page* da Brastemp.com, após este foi feito o da Consul.com. Para começar a desenhar os projetos foram feitas pesquisas junto aos consumidores.

A pesquisa detectou principalmente duas grandes necessidades: Os usuários pediam auxílio nas suas compras e também a possibilidade de encontrar as lojas que continham produtos Brastemp.

Partindo desses princípios, toda a iniciativa começou a ser desenhada. Como a qualidade, sinônimo da marca era vital para o negócio, a Brastemp selecionou algumas das mais sólidas empresas para auxiliá-la nesta iniciativa: A agência Click, cuidando de toda criação e arte; a Accenture responsável pelo desenvolvimento de aplicações e integração; e a IBM, cuidando de toda infra-estrutura.

O novo *site* da Brastemp entrou no ar em Maio de 2001, com uma navegação extremamente bem organizada. O site passou a disponibilizar todo tipo de informação sobre todos os produtos Brastemp. Caso um usuário esteja em dúvida, por exemplo, sobre qual geladeira comprar, o próprio site permite comparações on-line, ressaltando todos os pontos pertinentes entre os produtos.

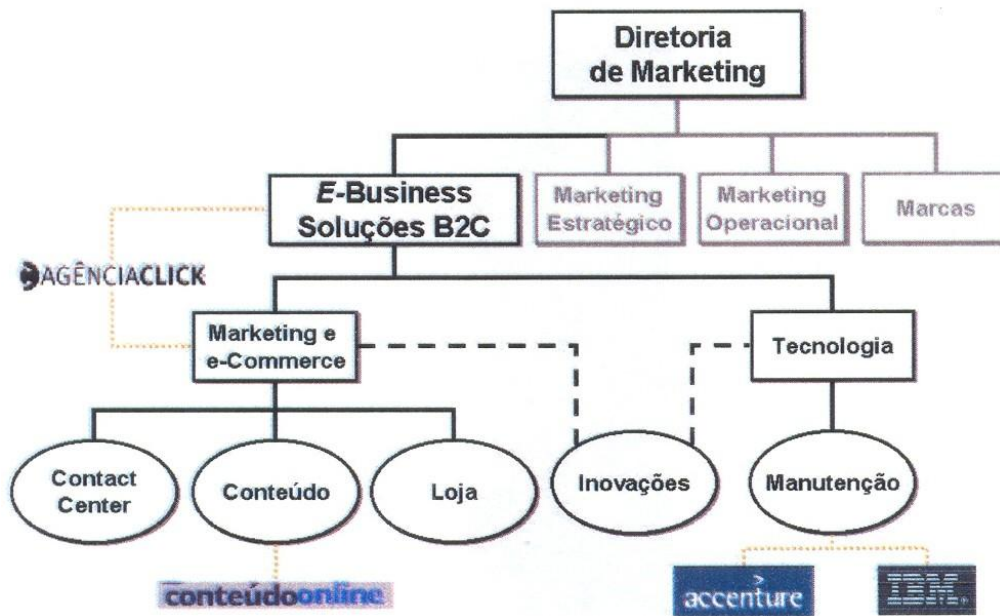
Além das informações o cliente pode encontrar também uma ferramenta de busca, ou seja, encontrar as lojas que vendem determinado produto, mas próxima de onde ele esta, cumprindo o segundo ponto detectado na pesquisa. Este catálogo de revendas, no entanto, não é apenas uma lista de todas as lojas que trabalham com a Brastemp. Como existe uma integração com o sistema de gestão da empresa, o site consegue detectar as lojas que naquele momento possui determinado item no seu estoque. Eliminam-se assim problemas comuns de usuários que vão até determinada loja em busca de um produto e ao chegar lá descobrem que o mesmo não se encontra mais no estoque.

Se mesmo assim existirem dúvidas, todas as formas possíveis de contato são disponibilizadas no site.

A Brastemp.com também possibilitou a venda direta de todos os seus produtos pelo site. Para isso, ela utilizou a estrutura existente para os intermediários, porém o custo é maior que adquiri-los pelos revendedores.

Em 2003 o site cresceu e com ele os acessos (hoje o número de acessos ao site da Brastemp chega a 300 mil por mês), despertando o interesse da área de Marketing. Foi desta forma que a Estrutura Organizacional de Comércio Eletrônico, antes abaixo da Diretoria de Informática migrou para a Diretoria de Marketing, uma vez que essa área desenvolveu novos objetivos estratégicos que envolviam o Comércio Eletrônico.

Figura 2: Estrutura organizacional – 2005



Com esta migração para a área de Marketing, novas idéias continuaram a ser desenvolvidas e implementadas, o que tornou a Multibrás, por exemplo, a primeira empresa do mundo a vender geladeiras sob encomenda pela internet.

Os consumidores brasileiros podem escolher pelo *site* detalhes como a cor, o lado em que a porta abre e a localização das gavetas, prateleiras e outros compartimentos internos de acordo com sua necessidade e desejo. No total, são 19 mil diferentes combinações, incluindo versões bicolores.

3.2.1- LANÇAMENTO DE NOVO PRODUTO COM VENDAS EXCLUSIVAS PELA INTERNET

O novo refrigerador que foi batizado de Brastemp YOU é um produto de nicho, feito sob encomenda e disponível no tamanho de 480 litros. Sua participação no total de vendas da companhia nunca passará de um dígito, segundo Jerome Cadier, gerente geral da marca Brastemp. É um produto que serve para o reforço da marca, em termos de qualidade superior e marca lançadora de tendências como atributos a serem reforçados.

A compra, só pode ser realizada no site da empresa. Ali, o consumidor escolhe cada item e o agrega ao produto e ao preço final – varia de R\$ 3,2 mil a R\$ 4,8 mil, cerca de 10% a 15% a mais do que os similares feitos em série. Não é necessário concluir a compra de uma só vez. O consumidor pode armazenar sua “criação” e voltar a ela para fazer alterações. Caso haja dúvidas a respeito da cor (na tela do computador, as tonalidades nem sempre são fiéis), a Brastemp envia para sua casa pequenas placas de aço pintadas.

Uma dificuldade surgiu no chão de fábrica: em uma linha de montagem automatizada e massificada, com capacidade de despejar 20 mil unidades por dia seria possível fabricar um refrigerador específico sem emperrar o fluxo de produção? Aí surgiu a figura do operador especializado, logo batizado internamente de babá do You. O posto foi entregue a um auditor de qualidade. O refrigerador entra e sai da linha por ordem do auditor. Em cada ponto, ele

indica ao montador os itens encomendados pelo cliente – alguns, como prateleiras para vinho e separador de legumes só estão disponíveis para o You. E assim até o final, numa espécie de linha paralela artesanal. O refrigerador personalizado é identificado por um nome, escolhido pelo próprio cliente no ato da compra e com esse nome ele inclusive será reconhecido no call Center.

Após a compra o consumidor pode verificar o status da fabricação através do *site*, acompanhar a execução do produto e do manual, pois este é construído com o produto.

O projeto transformou internamente uma série de áreas: a área de logística, de entrega (uma vez que o produto é único, a entrega tem que ser diferenciada); alterou a fábrica que estava preparada somente para produzir em massa e finalmente mudou o *site*, e o pós-venda, em função desse produto personalizado.

Com o modelo de vendas pela internet de produtos personalizados, a Multibrás persegue dois objetivos estratégicos. O primeiro é aumentar a rentabilidade por meio da inovação (o *site* já serve de termômetro para medir as preferências do consumidor e fortalecer a imagem da Brastemp como marca lançadora de novas tendências). O segundo é chegar ao cliente final sem depender totalmente dos canais tradicionais de distribuição, cada vez mais poderosos na negociação.

Como a linha comercializada via *web* é composta basicamente de produtos com preços relativamente altos existia um mito de que ninguém compraria sem ver ou tocar nos produtos. Este mito caiu no instante em que o *site* entrou no ar, hoje ele não apenas vende, mas garante também o atendimento digno da Brastemp para os compradores.

Para a Brastemp não importa através de qual meio o consumidor venha a adquirir um produto, *site* ou varejo, mas sim que ele queira um produto Brastemp.

Segundo o gerente de Comércio Eletrônico entrevistado, “O *site* não entrou para brigar com o varejo, e sim veio como um complemento. O varejo sabe vender melhor que o *site*, a internet veio para ajudar nos locais mais distantes onde os revendedores não atuam. O consumidor compra por comodidade, tradição, confiança e fidelidade à MARCA”.

Além da pré-venda e venda o *site* também possui o serviço de pós-venda: através de um *chat* privativo o usuário pode falar ao vivo, com o *contact center* da Brastemp via *web* sem a necessidade de utilizar o “0800”. Como a equipe de atendimento é basicamente a mesma, não existem casos onde o cliente tem que reportar seus problemas diversas vezes para os diversos meios. Disponível 24 horas por dia 7 dias por semana grande parte dos problemas dos consumidores são solucionados deste modo, o que representa também um fator significativo de redução de custos operacionais para a Brastemp.

Caso o usuário deseje solicitar uma visita de algum técnico da Brastemp ele pode fazê-lo on-line através de uma interface 100% integrada com o *back-office*. Por sua vez a aplicação do agendamento também é integrada com os demais aplicativos do *contact center*. Ou seja, no instante que a visita for marcada toda a equipe de atendimento seja on-line ou off-line já esta ciente e prestes a resolver qualquer pendência ou fator relacionado.

Como não poderia deixar de existir um FAQ (*frequently asked questions*) completo também está presente no *site* juntamente com um sofisticado sistema “fale conosco”.

No caso do “fale conosco” existe o problema típico da demora da resposta. A Brastemp resolveu isto de duas formas. Caso o usuário classifique a sua mensagem ao preencher o formulário com uma reclamação, um *pop-up* se abre imediatamente perguntando se ele não prefere efetuar a reclamação ao vivo e naquele instante. Caso positivo ele é direcionado para o

site. Segundo o gestor da área “O intuito é resolver o problema do usuário o mais rápido possível diminuindo ao máximo o tempo que ele permanece insatisfeito conosco por qualquer motivo que seja”.

Todos estes sistemas Chat, FAQ e “fale conosco” juntamente com os relatórios estatísticos sobre a navegação funcionam na prática como os ouvidos do *site*. E para desenhar este papel mensagens comuns ou situações extraordinárias são armazenadas em uma base de dados. Esta base é constantemente analisada pela equipe web que ao detectar novas demandas ou necessidades de se melhorar alguns dos serviços disponíveis prontamente inicia os trabalhos de desenvolvimento.

O resultado que impulsiona o crescimento via *website* não poderia ser outro senão a satisfação do cliente.

O gerente entrevistado resume, “Não é o *site* que importa. É o conceito por trás de tudo. É o fato de tratarmos os nossos clientes como queremos ser vistos por eles: como uma Brastemp”. Ele não revela o volume de vendas a partir do *site* nem quanto investiu no projeto. “São grandes somas, diz”.

4 – ANÁLISE

Ries e Trout (2002, p. 20) explicam que “o posicionamento é um sistema organizado para encontrar janelas na mente” do consumidor e exemplificam que determinadas organizações desenvolveram mensagens associativas entre suas marcas e conceitos presentes na mente do consumidor como, por exemplo: Volvo = segurança; FedEx = no dia seguinte e BMW = dirigir.

No caso da marca Brastemp, a idéia associada a ela e desenvolvida pela empresa é de “qualidade”.

É interessante observar que Lindsay (*apud* Ries e Trout, 2002, p. 9) afirma que “a percepção é a realidade” e neste contexto, Ries e Trout aprofundam sua análise sobre posicionamento e consideram que as percepções dos indivíduos exercem papel fundamental neste processo. Esses autores esclarecem ainda que a essência do posicionamento está diretamente relacionada com a aceitação das percepções dos consumidores como realidade e a partir deste ponto reestruturar as percepções de forma a criar e estabelecer a posição almejada pela organização.

Ries e Trout denominaram este processo analítico como “de forma para dentro” dada a importância exercida pelas percepções dos consumidores, os quais são externos à organização.

Se por um lado o posicionamento adequado consistente na mente do consumidor é uma tarefa de grande importância para as empresas, em um ambiente de grande competitividade e fortemente marcado por diversas opções de escolhas disponíveis para os consumidores, Trout e Rivikin (2000) defendem que a escolha dos indivíduos entre as inúmeras ofertas de produtos e/ou serviços disponíveis se baseia nas diferenças, sejam elas implícitas ou explícitas e também que quão mais nitidamente evidentes e atreladas ao produto, maiores as possibilidades de memorização destes atributos por parte do público-alvo.

Desta forma, tem-se que a diferenciação assume importante papel no processo de construção de marca e posicionamento. Porter (1980) afirma existirem três estratégias competitivas genéricas: liderança em custo, liderança em diferenciação e liderança baseada em foco. Esse mesmo autor define a diferenciação como sendo a criação de algo de valor para o cliente e que é reconhecido como único em sua categoria.

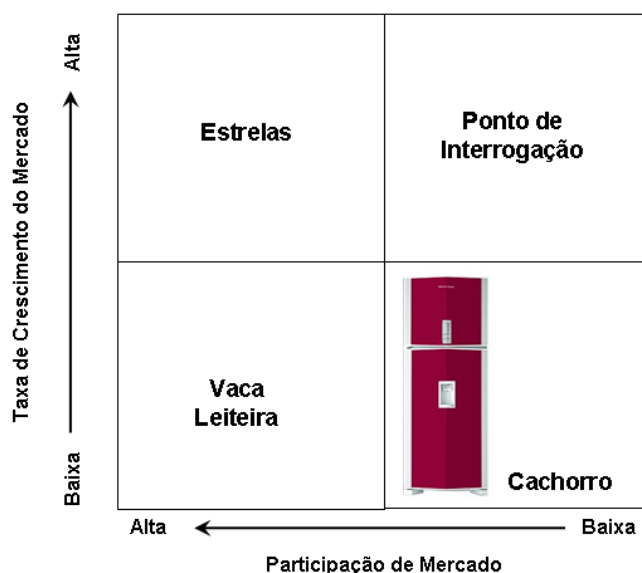
Nota-se que estes elementos estão presentes no caso do produto Refrigerador Brastemp *You*, pois Cadier (*apud* Zilber) afirma que ele se destina sobretudo a reforçar a marca Brastemp e sua associação com o conceito de qualidade superior, uma vez que esta é a percepção de seus consumidores.

De acordo com o conceito da Matriz BCG (*Boston Consulting Group*) para gestão de portfólio de produtos (WEBSTER, 1994, pp-47-51) tem-se que uma empresa deve possuir um conjunto de produtos que contemple tanto produtos de grande crescimento que demandam investimento, quanto produtos de baixo crescimento, porém, que geram grande receita.

Kotler e Armstrong (1998, pp. 25-26) explicam que a Matriz BCG é composta de quatro quadrantes conforme segue:

- **Estrelas:** representa produtos ou negócios que desfrutam de uma participação relativamente alta em um mercado com forte crescimento.
- **Vacas leiteiras:** negócios ou produtos de lento crescimento e alta participação de mercado.
- **Pontos de interrogação:** caracterizado por participação de mercado relativamente pequena e mercado com potencial de crescimento.
- **Cachorros:** negócios ou produtos de crescimento lento e pequena participação no mercado.

Figura 01: Matriz BCG aplicada à Brastemp



Fonte: adaptado pelo autor com base em Webster (1994) e Kotler e Armstrong (1998)

Aplicando-se os conceitos da Matriz BCG ao produto refrigerador Brastemp *You* (figura 01), observa-se que Cadier (*apud* Castanheira, 2005) afirma que a expectativa é de que este produto jamais supere um dígito de participação relativa nas vendas totais da empresa.

Desta forma, esta situação sinaliza que o produto pode ser categorizado como “cachorro”, pois segundo explicam Kotler e Armstrong (1998), os produtos deste quadrante da Matriz BCG são caracterizados pela capacidade de gerar receita suficiente para se manterem, porém, não prometem grandes fontes de recursos.

Além disso, é importante observar também que a introdução deste produto promoveu significativas transformações internas na organização conforme relatado por Castanheira (2005).

Mintzberg *et al* (2000, pp. 195-197) defendem que as organizações podem ser representadas por sete configurações básicas: empreendedoras, máquina, profissional, diversificada, inovadora, missionária e política.

Zilber (2006) relata que a linha de produção da Brastemp caracteriza-se pela automatização, massificação e elevada produtividade.

Neste contexto, observa-se que a empresa poderia ser categorizada na configuração organização máquina, pois de acordo com este conceito, o mecanismo de coordenação principal é a padronização de processos de trabalho (MINTZBERG, 2000).

Por outro lado, conforme destacado por Silva (*apud* Castanheira, 2005), o projeto Brastemp *You* representou como a criação de uma empresa virtual dentro da própria organização. Adicionalmente, Zilber (2006) relata também que, para a operacionalização do processo de atendimento a este projeto fez-se necessário a introdução da figura de um operador especializado encarregado de gerir todas as etapas de customização do produto *You*.

Sendo assim, nota-se que, de acordo com o conceito de configurações de Mintzberg (2000, pp. 195-197) esta transformação promovida pelo projeto representou a adoção de uma configuração de organização inovadora onde o principal mecanismo de coordenação é o ajuste mútuo.

Complementarmente, Mintzberg (2000, p. 354) advoga que, no que diz respeito às competências essenciais de empresas baseadas em projetos, a flexibilidade é caracterizada por sua capacidade de configurar e reconfigurar um conjunto de recursos de acordo com as demandas deste projeto.

Portanto, a conclusão final desta análise é de que os elementos presentes em Zilber (2006) a respeito do produto Refrigerador Brastemp *You* sinalizam conformidade com os conceitos da revisão bibliográfica utilizada como referência para esta análise e no tocante aos dois aspectos propostos inicialmente que foram: as dimensões da gestão da marca Brastemp, as percepções por parte dos consumidores e o posicionamento pretendido pela empresa e, por outro lado, alguns dos impactos causados na organização por conta da introdução deste novo projeto que, marcadamente demandou um grande grau de flexibilidade na estrutura de configuração máquina a qual passou a abrigar também uma pequena

celular inovadora simbolizada na figura do especialista responsável pela gestão da customização dos pedidos dos clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTANHEIRA, J. A geladeira sob medida de Brastemp. **Istoé Dinheiro**. Edição 416. 31/08/2005

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7ª ed. Prentice Hall do Brasil, 1998

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre, 2000. Bookman.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, 1989. Campus, 27ª ed.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo. Makron Books, 2001. 223 páginas

TROUT, J.; RIVKIN, S. (Colab.). **Diferenciar ou morrer: sobrevivendo em uma era de competição mortal**. São Paulo, 2000. Futura.

WEBSTER JR., F. E. **Market-driven management: using the new marketing concept to create a customer oriented company**. John Willey & Sons Inc, 1994

ZILBER, S. Estudo de caso: Brastemp *You*. **Centro Universitário Nove de Julho**. 2006