
A APLICAÇÃO DOS 4 P'S NA INDÚSTRIA PAPELEIRA: O CASO BRASILEIRO

Alexandre Barsi Lopes

Mestrando do Curso de Pós-graduação em Administração, FEA-USP

Ana Carla Fonseca Reis

Mestrando do Curso de Pós-graduação em Administração, FEA-USP

André Ossamu Abukawa

Mestrando do Curso de Pós-graduação em Administração, FEA-USP

INTRODUÇÃO

Através de experiências trabalhistas, entrevistas com profissionais da área e visitas a feiras e eventos reunindo as grandes indústrias nacionais do setor, foi desenvolvido o presente trabalho que pretende mostrar a aplicação do modelo dos 4Ps em um setor específico da economia brasileira: o das indústrias de papel. A justificativa da importância do tema e da escolha do modelo constitui a primeira parte deste trabalho. Em seguida, os autores desenvolvem os conceitos de segmentação de mercado, produto, preço, praça e promoção, explicitando, a cada tópico, a forma como essas variáveis são utilizadas no setor estudado.

O INTERESSE DA SITUAÇÃO ATUAL DO SETOR PAPELEIRO

De forma a compreendermos a atual situação do setor papelero no Brasil, é necessário proceder a uma breve análise do mercado da indústria de papel. Tradicionalmente, a demanda por papel apresenta um crescimento contínuo, apesar da difusão do uso de sistemas de computação eletrônica. A oferta por outro lado, segue crescimentos bruscos em períodos determinados, referentes à instalação de novas unidades produtoras. Exigindo investimentos vultosos, os equipamentos e instalações necessários à ampliação da capacidade produtiva só são justificados quando há ganhos de escala significativos. Sua implantação normalmente é incentivada quando o volume de papel demandado é superior à capacidade da produção instalada. Daí a configuração da função oferta por patamares.

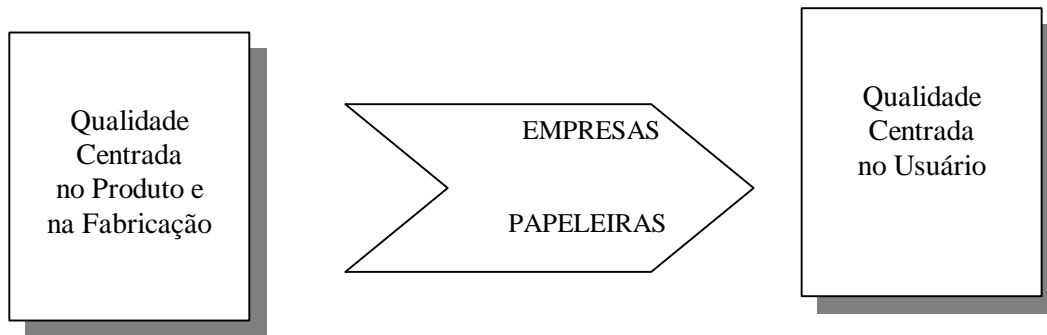
De um modo geral, podemos considerar que o setor papelero em todo o mundo atravessou uma crise sem precedentes, entre 1991 e 1993. Como resultado da recessão mundial, a demanda por papel permaneceu estagnada, apresentando mesmo breves períodos de declínio e, conseqüentemente, queda do nível de

preços. No Brasil, a questão foi relativamente atenuada, devido à oligopolização do setor, favorável à manutenção da receita das empresas.

Entretanto, a ameaça da abertura ao mercado externo levou a indústria papelera nacional a promover um acelerado esforço de reestruturação interna. Esta pressão só não se faz, ainda, mais presente devido a basicamente dois fatores: a falta de assistência técnica que o papel importado sofre e a diferença de preço em relação ao produto nacional.

Paralelamente, nota-se que as empresas brasileiras tradicionais do ramo se apresentam cada vez mais equiparadas. De fato a rápida difusão tecnológica vem contribuindo para a padronização dos produtos. Até mesmo as novas empresas do setor (a exemplo da INPACEL, do grupo Bamerindus, a CELPAV do grupo Votorantim, e a Bahia Sul, empreendimento conjunto entre a Companhia Suzano e a Companhia Vale do Rio Doce), deparam-se com o desafio de personalizar produtos que tendem a apresentar características bastante similares. Como resultado, a identidade de cada empresa se mostra comprometida.

Faz-se, portanto, urgente que, nesse contexto, cada empresa encontre formas de se diferenciar frente à concorrência, viabilizando seu crescimento e garantindo um bom retorno de investimento para seus acionistas. Neste sentido, e de forma concomitante à reestruturação que atinge o setor, é fundamental a transição de uma orientação para a produção para uma orientação para o marketing. Busca-se com isso, atingir um nível crescente de qualidade nos produtos, adequando-os cada vez mais as exigências e necessidades do usuário (Juran, 1991). Empresas como a Riocel, a Champion e a Igarás mostram-se a par das tendências mundiais, adotando medidas que revelam esforço para a implantação de programas de qualidade e produtividade, a exemplo da obtenção da ISO 9000. Mas, além de alterar o produto, outras variáveis devem ser repensadas.



MUDANÇA NO ENFOQUE DA QUALIDADE NAS EMPRESAS PAPELEIRAS

A ESCOLHA DO MODELO DOS 4 PS

A necessidade de remanejar as variáveis controláveis pela empresa nos remete ao conceito de *composto de marketing*. Entendendo o composto como “as variáveis controláveis que uma empresa trabalha, de forma a satisfazer um grupo visado”, (McCarthy, 1982, p.32), McCarthy desenvolveu o modelo dos 4 Ps. Proposto em 1960, o esquema expressa a idéia de que um determinado *produto é alvo de promoção*, que informa ao consumidor sua disponibilidade em uma dada *praça* (local), a um *preço* determinado.

Na últimas três décadas, o modelo dos 4 Ps se tornou o mais citado sistema de classificação do composto de marketing na literatura especializada (Van Waterschoot e Van den Bulte, 1992). Em se tratando de um modelo, ou seja, de um retrato simplificado da realidade, não é raro que alguns autores proponham a ampliação do composto original através da inclusão de novas variáveis. A utilização do modelo em sua versão inicial, entretanto, é defendida em todo o mundo, conforme Van Waterschoot e Van den Bulte: “o modelo dos 4Ps se revelou um esquema extremamente útil para profissionais e estudantes que precisam estruturar tarefas de gestão e planos de marketing.” (Van Waterschoot e Van den Bulte, 1992, p.85). Em virtude da relevância apontada, optamos por adotar o modelo original dos 4 Ps no presente trabalho.

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

CONCEITOS

E de se perguntar qual deve ser a prioridade de uma empresa: a flexibilidade na busca de novas oportunidades ou a fixação de objetivos (Kotler, 1993).

Na verdade, o desejável é que ambas as tarefas sejam conduzidas em paralelo dentro da organização, permitindo que esta atenda às necessidades do mercado, através da implementação de um plano de ação definido (Hax e Majluf, 1991).

Busca-se com isso evitar que a perseguição pura e simples dos objetivos traçados gere um “engessamento” da empresa, distanciando-a da percepção dos mutáveis desejos do mercado. Por outro lado, a busca desenfreada de oportunidades, sem a contrapartida de uma linha básica de ação, pode levar a companhia a um estado caótico mudando continuamente de linha de ação - ou passivo - aguardando sempre que surja uma melhor oportunidade.

Sendo assim, uma forma eficaz de possibilitar o casamento entre consecução de objetivos definidos e flexibilidade às vicissitudes do mercado é oferecida através da segmentação do mercado, entendida como “um procedimento através do qual o mercado é dividido em grupos significativos ou subgrupos que merecem abordagens de marketing diferenciadas” (Engel *et alli*, 1990, p.676).

De fato, o mundo empresarial mostra-se cada vez mais consciente de que um mercado constitui-se, na verdade, não de maneira homogênea e indiferenciada mas de subgrupos de consumidores. Em mercados competitivos, as empresas não ditam as normas do que será consumido; o consumidor é soberano em suas decisões. Cada subgrupo deve portanto ser considerado com todas as suas particularidades, sendo definido segundo critérios de semelhança das necessidades e desejos de seus integrantes. Este ponto de vista é compartilhado por vários autores, dentre os quais McCarthy, que afere daí seu conceito de mercado-alvo: “um grupo consideravelmente homogêneo de

consumidores, que a empresa deseja atingir." (McCarthy, 1982, p.32).

Engel *et alli* (1990) elencam vários critérios para promover a segmentação do mercado, tais como características demográficas e psicográficas, localização geográfica, situação dos consumidores e benefícios preferidos. Em virtude disso, os profissionais de marketing podem adotar três opções estratégicas:

- *marketing indiferenciado*, no qual o mesmo composto é oferecido a todos os segmentos, desconsiderando suas especificidades;
- *marketing diferenciado*, no qual dois ou mais segmentos são trabalhados, utilizando diferentes compostos de marketing para cada um deles;
- *marketing concentrado*, direcionado a um segmento.

Outros autores (Britt e Boyd, 1981; Kotler, 1993) não diferem muito nas propostas de operacionalizar a segmentação. O que se apreende da literatura é a defesa unânime da definição, clara e precisa, do mercado e dos segmentos nos quais a empresa pretende atuar.

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO NA ÁREA PAPELEIRA

As companhias papeleiras normalmente segmentam seu mercado tendo em vista uma composição que considera as características de consumo do cliente (consumidor final, gráficas, indústrias) e a especificidade do produto (embalagens, papel sulfite). Assim, os clientes são segmentados em: *gráfico/editorial*, *conversão*, *consumo*, *embalagens e industrial*.

Uma breve descrição de cada um deles possibilitará uma melhor compreensão do mercado.

- O segmento *gráfico/editorial* é composto principalmente por gráficas, que consomem papel para impressão em grandes volumes. O produto pode ser vendido diretamente para as gráficas de maior porte ou para distribuidoras, que se encarregam do retalhamento para pequenas gráficas;
- o segmento de *conversão* transforma o papel vendido em outros produtos, nos quais não são necessariamente acrescentados serviços de impressão, como formulários contínuos, cadernos e envelopes;
- o segmento de *consumo* atende no varejo aos consumidores interessados em pequenas quantidades de papel como resmas (quinhentas folhas de papel);

- o segmento de *embalagem*, como o próprio nome indica, utiliza papel para confeccionar embalagens comuns e especiais, como *fliptop* (cigarro) e rótulos;
- por fim, o segmento *industrial* utiliza papel como matéria prima, tratando de produtos que vão servir de base para outros produtos, a exemplo dos laminados.

Tendo em vista que os diferentes grupos de produtos atingem segmentos de consumidores bastante diferenciados, este tipo de segmentação parece cumprir seus objetivos de melhor definir a atuação da empresa, com base no marketing diferenciado. São assim obtidas vantagens na negociação com distribuidores ou clientes finais, através da criação de um relacionamento mais íntimo, fortalecendo o vínculo cliente-fornecedor. A parceria entre ambos incrementa a compreensão do segmento de mercado a ser atendido, contribuindo para o estabelecimento de objetivos comuns, satisfazendo mais prontamente as necessidades dos consumidores finais e, conseqüentemente, a taxa de participação da empresa no mercado.

O COMPOSTO DE MARKETING NA INDÚSTRIA PAPELEIRA

Em se tratando, conforme exposto acima, de um mercado cujas empresas integrantes dependem do sucesso em encontrar formas de diferenciação, a manipulação consciente das variáveis do composto de marketing se faz sempre mais premente. Cada organização se vê diante de uma enorme gama de combinações possíveis das variáveis apresentadas. o restante deste ensaio será dedicado a uma abordagem da forma como cada uma destas variáveis é manipulada dentro da indústria papeleira.

PRODUTO

CONCEITOS

Existem inúmeras propostas de conceituação do termo *produto*. Dentre elas, podemos destacar:

1. "Um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade." (Kotler, 1993, p.506)
2. "Produto significa a oferta de satisfação de necessidades por uma empresa (McCarthy, 1982, p.192).

Desenvolvendo os conceitos de produto físico e de satisfação de necessidades, Kotler propõe a seguinte classificação:

- *produto tangível* é o objeto físico ou serviço que é oferecido ao mercado-alvo;
- *produto genérico* é a utilidade ou benefício essencial que está sendo oferecido ou procurado pelo comprador;
- *produto ampliado* é a totalidade de benefícios que a pessoa recebe ou experimenta na obtenção de um produto tangível (Kotler, 1993, pp.506-508).

Complementarmente, Schewe e Smith sugerem que a classificação seja feita tendo como base os compradores (Schewe e Smith, 1982). Surgem assim:

- os *produtos de consumo* (que chegarão às mãos de consumidores finais) que, por sua vez, são divididos em:
 - **produtos de conveniência** (exigem um mínimo de esforço de escolha);
 - **produtos de escolha** (permitem várias comparações entre preço e qualidade);
 - **produtos de especialidade** (produtos que não têm substituto na mente do consumidor) e
 - **produtos não-procurados** (dos quais o consumidor não percebe a necessidade).
- os *produtos industriais*, que se diferenciam dos produtos de consumo por diversas características, e.g. tipo e localização do mercado, comportamento racional de compra, período de negociação mais longo, diferentes esforços de promoção e importância da força de vendas.

ESTRATÉGIAS DE COMPOSTO DE PRODUTO E DE MARCA

De forma a evitar interpretações ambíguas das possíveis estratégias a serem citadas, cabe aqui uma breve explanação acerca dos conceitos utilizados. Uma *linha de produto*, é "um grupo de produtos dentro de uma classe de produtos, que estão intimamente relacionados em virtude de funcionarem de maneira semelhante ou de serem vendidos aos mesmos grupos de clientes ou serem comercializados através dos mesmos tipos de estabelecimentos ou ainda por se enquadrarem em faixas de preço próximas." (Kotler, 1993, p.508). Cada componente da linha é chamado de *item*.

Com base nas definições acima, podemos definir dois tipos de estratégia possíveis. Segundo Kotler (1993), na *estratégia de composto de produto*, a empresa centraliza o enfoque nos produtos comercializados e/ou feitos por ela. Essa ênfase é dirigida à variedade de linhas de produto, à gama de

produtos componentes de cada linha (itens) e ao nível de relacionamento entre as diversas linhas de produto.

Já a *estratégia de marcas* deriva da decisão da empresa de comercializar seus produtos com uma marca própria, utilizando sinais, nomes ou desenhos que identifiquem bens e serviços, diferenciando-os de seus concorrentes (Kotler, 1993). A estratégia de marcas, o menor impacto da propaganda e a influência dos movimentos de defesa do consumidor (Morein, in Britt e Boyd, 1981).

PRODUTOS NA INDÚSTRIA PAPELEIRA

A indústria papelreira oferece, basicamente, cinco grandes linhas de produto, sendo as duas primeiras mais voltadas para o mercado de consumo ou de pequenas indústrias e as duas últimas direcionadas, primordialmente, ao mercado industrial:

1. *Papéis especiais*, como o Vergê e os compostos por fibras de tecidos, a exemplo dos utilizados em cédulas monetárias;

2. *Papéis de consumo*, vendidos ao consumidor final. Encontram-se nessa linha os papéis xerográficos, vendidos ao consumidor final. Encontram-se nessa linha os papéis xerográficos, vendidos ao consumidor final (como o "Chamex" da Champion, o "Report" da Suzano e o "Copimax" da CELPAV) e os papéis para cópias em impressora laser;

3. *Papel cartão*, feito com folhas sobrepostas, utilizado, principalmente, para embalagens;

4. *Papéis para impressão em grandes volumes*, com ou sem revestimento, usados, basicamente, por gráficas;

Nota-se que os produtos da indústria papelreira são criados a partir das necessidades de mercado, que por sua vez são aferidas principalmente através das equipes de vendas e de assistência técnica. Deriva daí a necessidade de rapidez nos lançamentos, buscando atender a desejos emergentes do mercado. Um claro exemplo disto é o lançamento de papéis especiais para impressoras a laser e jato de tinta no segmento de consumo, através do "LaserWork" da Companhia Suzano e do "Premium" da Champion.

Dada a variedade de aplicações, possibilitada pela diversidade de produtos fabricados, a ênfase das companhias papelreiras parece recair sobre a questão da qualidade, considerada tanto intrinsecamente, como também para os serviços de impressão aos quais são submetidos. Afinal, especialmente na área industrial, o papel deve apresentar qualidade tanto para os profissionais gráficos que vão manuseá-lo (não soltando pó ou prendendo nas máquinas), como para o usuário final (definindo características de opacidade, alvura e resistência, entre outras).

As estratégias de produto se mostram distintas, conforme a empresa. Algumas companhias, como a

Klabin e a Suzano, preferem utilizar a estratégia de composto de produto, oferecendo uma enorme gama de produtos, que visam a atender a praticamente todas as necessidades do mercado.

Entretanto, a própria Suzano trabalha com uma marca bastante forte, a "Report". O mesmo faz a Champion, com a "Chamex" e "Chamequinho", a CELPAV com o "Copimax" e a RIPASA com o "Ripax", que juntamente com o "Report", dividem o mercado de segmento de consumo.

Em geral as empresas possuem produtos considerados carros-chefe, de acordo com sua participação no mercado. Assim sendo, a Champion tem grande presença no segmento de consumo, a Companhia Suzano no segmento de embalagens e papéis para impressão em grandes volumes, a Klabin no setor de papéis de fibra longa (papéis de alta resistência física), a Papel Simão (hoje pertencente ao grupo Votorantim), no mercado de papéis especiais etc.

PREÇO

CONCEITOS

O preço é a expressão monetária de algum bem ou serviço. Neste sentido, McCarthy define como preço "o que é cobrado por algo" (McCarthy, 1982, p.356), por um produto ou serviço, mesmo que inconvenientemente avaliado.

Dentre as variáveis controláveis pela empresa, o preço é provavelmente a mais facilmente comparável pelo consumidor no momento da compra. Entretanto, em uma situação inflacionária ou recessiva (ou ambas, como ocorre frequentemente na economia brasileira), o apereamento acaba por se tornar uma tarefa bastante confusa.

Outra dificuldade é identificar corretamente os fatores influenciadores do apereamento de um produto e a intensidade com que cada uma delas afeta o apereamento (Oxenfeldt, in Britt e Boyd, 1981).

DETERMINAÇÃO DE PREÇO

Existem diversos modelos teóricos para determinação de preços. Entretanto, estes acabam por se revelar excessivamente simplistas e, conseqüentemente, pouco aplicáveis (Kotler, 1993). Schewe e Smith acreditam que existam quatro fatores influenciadores do apereamento (Schewe e Smith, 1982): *objetivos, custos, demanda e concorrência*.

Os *objetivos de preço* devem estar subordinados aos objetivos gerais da empresa, embora isto nem sempre ocorra. De maneira simplificada, estes objetivos podem ser subdivididos em:

- **objetivos de venda** (crescimento de vendas, manutenção de vendas, manutenção de participação de mercado e sobrevivência);
- **objetivos de lucro** (maximização de lucros e retorno-alvo de investimento);
- **objetivos de concorrência** (onde os atos da concorrência motivam as modificações de preço).

Um outro fator a ser considerado são os *custos*, passíveis de classificação em **fixos, variáveis e marginais**. Existem diversas formas de apreçar um produto tendo como base os custos e cada empresa pode usá-las, modificá-las ou criá-las da maneira que melhor lhe aprouver.

A *demanda* é outro fator influenciador do preço, podendo ser:

- **elástica** (variando de modo percentual maior à alterações de preço);
- **inelástica** (variando de modo percentual menor);
- **unitária** (variando percentualmente da mesma maneira).

Um último fator a ser considerado para o apereamento diz respeito à *concorrência*. A busca por uma maior participação de mercado faz com que as empresas concorrentes desencadeiem uma série de ações e reações no que concerne às decisões de preço e sua influencia na divisão de mercado.

Por fim, cabe lembrar que toda a problemática de apereamento possui fatores inter-relacionados, não sendo cabível examinar as variáveis de forma independente. Todas elas devem ser analisadas de maneira conjunta, possibilitando que o preço seja determinado com maior exatidão.

PREÇO NA INDÚSTRIA PAPELEIRA

Devido a tendência à padronização da qualidade e da identidade dos produtos da indústria papelreira (conforme exposto anteriormente), atualmente o fator mais significativo na determinação do preço dos produtos parece ser o comportamento da concorrência. No caso do segmento de papéis de consumo, a questão do preço assume papel primordial. No que tange aos produtos para outros segmentos, é inviável praticar um preço muito diferente daquele estipulado pela concorrência, embora as características do produto tenham uma influência significativa na composição dos custos. de alguns papéis (particularmente no caso de papéis especiais). Outros fatores, a exemplo da relação custo/benefício, da margem de lucro e da escala de produção programada por máquina também podem influenciar o preço final, afetando a decisão de compra do consumidor.

Atenção especial deve ser dedicada ao fato de que, via de regra, o produto não pode transmitir a

impressão de ser caro demais. Papel, normalmente, não é considerado um produto de luxo, cuja posição justificaria a atipicidade da relação preço-quantidade, elevando o nível de demanda de forma proporcional à elevação do preço. No caso do papel, a percepção de um preço inadequadamente elevado pode levar a uma tal queda no volume demandado, que inviabilizaria sua comercialização em larga escala. É o caso do papel couchê "Matte", fabricado pela Suzano. Sendo visto pelo consumidor como um produto com preço bastante alto, é normalmente utilizado apenas em situações excepcionais, nas quais se busca um trabalho de altíssima qualidade de apresentação (como relatórios de fim de ano). É evidente que, em se tratando de uma marca com imagem já difundida no mercado, a reversão dessa situação é bastante delicada.

PRAÇA

CONCEITOS

A praça, ou distribuição de um produto no mercado, desempenha um importante papel no composto de marketing. Promoção, produto e preço adequado revelam-se debaltes se o consumidor não tiver acesso ao produto.

A distribuição pode mesmo afetar a simpatia de um consumidor pelo produto. Imaginemos sensação de satisfação de um consumidor que consegue realizar uma compra desejada (em especial quando o produto não possui concorrentes similares) e a influência negativa, quando o consumidor não logra êxito na busca do produto desejado, irritando-se e elegendo substitutos, quando possível (Schewe e Smith, 1982; Engel *et alli*, 1990).

Neste ponto, cumpre lembrar a relevância da figura do *intermediário*. De maneira simplificada, podemos considerar intermediários os revendedores, transportadores e armazenadores que fazem a ligação entre a empresa produtora e o consumidor final, objetivando colocar o produto certo no local e momento adequados. (McCarthy, 1982).

Os intermediários podem, inclusive, não gozar de muito prestígio junto aos consumidores finais. Exemplo típico ocorre quando os intermediários oneram exageradamente o produto, ao passo que agregam pouco ou nenhum valor. Entretanto, cabe frisar que os intermediários desempenham um importante papel na acessibilidade dos produtos (Kotler, 1993), em especial quando as empresas não têm condições de levar seus produtos diretamente aos consumidores, cabendo aos intermediários desempenhar os serviços de compra, venda,

retalhamento, responsabilidade de risco e serviços de gerência (Schewe e Smith, 1982).

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Os canais de distribuição (sistemas verticais de marketing) são as linhas através das quais os produtos saem da companhia fabricante e chegam aos consumidores finais. São compostos de um produtor, um consumidor final e nenhum ou vários intermediários (McCarthy, 1982). Para Kotler, podem ser classificados em (Kotler, 1993):

- *sistema empresarial*, onde uma única empresa detém o controle, na forma de posse de todos os estágios da cadeia de distribuição;
- *sistema administrado*, onde uma empresa controla a cadeia, devido a seu maior tamanho ou importância, mesmo sem deter a posse das organizações que participam dos estágios e
- *sistema contratual*, onde as relações entre as partes são regidas através de contratos (podendo evoluir para uma relação comum nos dias de hoje: a parceria).

Vários fatores influenciam a escolha dos canais através dos quais uma empresa escoará sua produção, dentre os quais podemos mencionar as características dos clientes, dos produtos, dos intermediários, dos concorrentes, da empresa produtora e ambiente no qual as transações são efetuadas. No momento da escolha do melhor tipo de canal de distribuição, além das características dos componentes apontados acima, deve ser dedicada especial atenção a (Kotler, 1993):

1. O *tipo* e o *número* de intermediários, que definem se a distribuição será intensiva, exclusiva ou seletiva, sendo que na intensiva a distribuição é feita no maior número de pontos de venda possível, na exclusiva estes pontos de venda são limitados e selecionados e na seletiva existe um meio-termo entre as duas anteriores.

2. *As tarefas específicas e responsabilidades* de cada membro do canal (frete, promoção e muitas).

DISTRIBUIÇÃO NA INDÚSTRIA PAPELEIRA

Na indústria papelreira nacional podemos encontrar diversos tipos de cadeias de distribuição, cada um se adequando ao segmento que atende. Alguns clientes de porte (a exemplo de grandes gráficas) são atendidos diretamente pelas fábricas, eliminando-se a figura do intermediário.

A regra geral é que os clientes finais adquiram os produtos da indústria papelreira através de revendedoras, sendo que este nível intermediário pode ser composto por um, dois ou até três estágios (revendedora, revendedora-varejo, revendedora-atacado-varejo)



Cadeia de Distribuição na Indústria Papeleira

A escolha da distribuidora representa um fator crítico para o sucesso das empresas do setor papeleiro. Uma decisão inadequada pode destruir a carreira de um produto. O distribuidor deve ser escolhido tendo em vista, primordialmente, o tipo de cliente visado. Se o segmento almejado for o de consumo, o distribuidor deve estar apto a ter amplo acesso a uma infinidade de papelerias existentes em todo o país. Nos outros segmentos, são também fundamentais a agilidade e a capacidade de entrega do distribuidor, bem como seu potencial de armazenagem e seu livre trânsito entre os grandes consumidores.

PROMOÇÃO

COMUNICAÇÃO PERSUASIVA E COMPOSTO DE PROMOÇÃO

"Promoção é a comunicação de informações entre vendedor e comprador - para influenciar atitudes e comportamento." (McCarthy, 1982, p.299).

Como se pode depreender da proposição acima, o objetivo da promoção não se limita a informar o mercado acerca da de um produto. Na verdade, o que se busca é o desenvolvimento de uma *comunicação persuasiva*, que leve o consumidor a adquirir um produto, atendendo (ou criando) uma necessidade para aquele produto. Este tipo de comunicação pode ser efetuado através de *propaganda, venda pessoal, publicidade, promoção de vendas e relações públicas* (Schewe e Smith, 1982). São estas as variáveis integrantes do composto de promoção.

O composto promocional normalmente varia de acordo com o produto que se pretende vender. Schewe e Smith (1982) relacionam uma série de fatores que influenciam a escolha do composto promocional: *mercado, características do produto, estágio do produto no ciclo de vida e as próprias políticas da companhia.*

PROPAGANDA

A propaganda é o componente promocional mais conhecido e visível. É uma forma impessoal de

comunicação, paga por- um patrocinador identificado e transmitida pela mídia de massa. (McCarthy, 1982; Kotler, 1993). Apesar de ser uma atividade normalmente custosa, oferece as vantagens de poder atingir um grande número de pessoas e ser reforçada inúmeras vezes. Entretanto, a avaliação e, particularmente, a mensuração do efeito da propaganda na compra, são bastante discutíveis e complexas, devendo ser dedicada especial atenção aos símbolos e mensagens transmitidos pela empresa anunciante (Britt e Boyd, 1981).

É importante decidir inicialmente quais os objetivos da propaganda a ser elaborada. Em função disso, Kotler acredita que os mesmos devam ser medidos em termos do efeito que causam no público (Kotler, 1993). Já Schewe e Smith preferem fixar objetivos em relação ao nível de vendas (Schewe e Smith, 1982).

Independentemente dos objetivos perseguidos, algumas decisões importantes acerca de propaganda se fazem necessárias (Kotler, 1993):

- *o desenvolvimento da mensagem* (criação da mensagem, seleção e avaliação da mensagem e realização da mensagem);
- *a escolha da mídia* em que vai ser veiculada a mensagem (principalmente em se considerando a estreita vinculação entre o tipo de mídia e a segmentação de mercado Bruno, Mustad e Pessimier, in Britt e Boyd, 1981); e, por último,
- como verificar a *eficácia* da propaganda.

VENDA PESSOAL

A venda pessoal é a comunicação feita de pessoa a pessoa, gerando resposta imediata (McCarthy, 1982). Poderíamos dizer que se aproxima bastante do modelo de negociação, sendo normalmente feita por um representante da empresa, direcionando sua mensagem a uma pessoa ou a um grupo delas. A utilização da força de vendas é muito mais intensa na área de bens industriais ou de *commodities*. (Kotler, 1993). Em mercados competitivos, a atuação dos vendedores é fundamental para o sucesso da empresa. A preocupação das organizações em capacitar sua equipe de vendas para atuar em consultorias ou parcerias com seus clientes exige que especial atenção seja devotada à

formação e ao desenvolvimento dos profissionais da área de vendas.

PROMOÇÃO DE VENDAS

A promoção de vendas pode ser entendida como todo esforço complementar às vendas pessoal e de massa, podendo ser utilizada tendo em vista diferentes públicos (McCarthy, 1982), como:

- os *consumidores finais*, inclusive visando a estimular a decisão final pela compra no próprio ponto de venda;
- os *intermediários*, mobilizando e incentivando a rede de distribuição e
- a *própria força de vendas* da empresa, favorecendo a ampliação do volume de vendas.

A promoção de vendas pode ter caráter esporádico, visando a aumentar o volume de vendas em determinados períodos. Pode inclusive assumir a forma de um anúncio de desconto, envolvendo nisto os componentes preço e promoção de vendas. (Kotler, 1993).

PUBLICIDADE

O principal fator diferenciador entre propaganda e publicidade está em que nesta a empresa não paga ou controla diretamente a divulgação de seu nome e imagem pela mídia (McCarthy, 1982; Kotler, 1993).

Sendo assim, a publicidade costuma gozar de maior credibilidade junto aos consumidores. Com a publicidade, a empresa busca precaver-se de eventuais decepções por parte dos consumidores, entendida como "uma representação, omissão ou prática que pode iludir o consumidor que age racionalmente, em detrimento do consumidor." (Engel *et alli*, 1990, p.771).

Uma das formas mais utilizadas pela empresa para gerar publicidade é através de programas de relações públicas. Conforme define o Instituto de Relações Públicas (Wragg, 1990, p.2), "Relações públicas é a aplicação de um programa planejado e continuado de comunicações entre uma organização e aqueles em condições de influenciar seu sucesso." Nesse mercado. Wragg inclui clientes habituais ou potenciais, revendedores, representantes, funcionários, investidores, fornecedores, associações comerciais, grupos de pressão, órgãos governamentais, etc..

Assim, a área de relações públicas se dedica, basicamente, a aprimorar ou reverter a imagem da empresa aos olhos do mercado como um todo ou de determinados grupos. Ela explora notícias específicas em períodos determinados, tentando

transmitir as mensagens mais convenientes à empresa, através de veículos da imprensa.

MARKETING ESPORTIVO E MARKETING CULTURAL

Outra forma de obter publicidade na mídia é promovendo duas atividades que vêm ganhando espaço a cada dia, dentro do composto de marketing das organizações. São elas as atividades relacionadas ao marketing esportivo e ao marketing cultural.

Na verdade, estes tipos de ação assumem duas formas básicas: o *patrocínio* e o *mecenato*. O patrocínio consiste em "um apoio financeiro de uma empresa a uma atividade esportiva ou artística, à qual ela não está diretamente ligada." (Piquet, 1985, p.15). Há portanto a busca declarada de contraprestação de serviços aos recursos fornecidos pela empresa (financeiros, materiais, pessoais), fazendo parte de uma decisão estratégica da empresa. A finalidade básica do patrocínio é promocional, elevando o nível de notoriedade da empresa e aprimorando sua imagem junto a seu público.

O mecenato, por outro lado, não busca uma associação direta. Antes, é visto como um apoio cultural ou esportivo de empresas que perseguem revalorização de imagem, renovação da coesão social interna e redefinição de suas relações com a sociedade, associando sua imagem institucional com uma atividade de interesse geral. O patrocínio e o mecenato revelam-se portanto do interesse de todas as empresas cuja imagem induz aos conceitos de força, dinamismo, auto-aprimoramento, superioridade etc. Uma de suas grandes vantagens está justamente *em* possibilitar a comunicação de mensagens para públicos segmentados, de forma criativa e gerando credibilidade junto. aos diversos públicos-alvo. (Schreiber e Lenson, 1994)

A operacionalização do programa pode ser feita por diversas formas, como através da compra de espaços em eventos, da própria criação dos eventos, do patrocínio de artistas/esportistas, espaços culturais/esportivos, etc.. (Schreiber e Lenson, 1994; Piquet, 1985).

O COMPOSTO PROMOCIONAL NA INDÚSTRIA PAPELEIRA

Devido ao fato de que a grande maioria dos clientes da indústria papeleira consiste em gráficas e revendedoras, a venda pessoal recebe maior ênfase no composto promocional das empresas do setor, configurando uma situação de produto industrial. O acesso a estes clientes é feito através do envio de malas diretas, veiculação de propaganda na mídia especializada (revistas dirigidas a profissionais do

setor) e contatos pessoais com pessoas da área de vendas.

Também é utilizada esporadicamente a propaganda na mídia eletrônica, em especial a televisiva. Neste caso, os produtos anunciados são aqueles do segmento de consumo, destinada principalmente para o consumidor final. Na visão das empresas do setor, este tipo de veiculação busca primordialmente atingir os objetivos de:

- transmissão do valor da marca, identificação da marca perante o público;
- identificação da marca perante o público;
- fidelização do distribuidor (afinal, é um papel que vai ser anunciado no horário da novela das 20hs. Como ele pode deixar de tê-lo em seu estoque ?);
- como ferramenta para incentivar o distribuidor a repassar o produto para as papelarias. Este foi o caso da Champion, ao escolher uma atriz infantil, principal protagonista de uma novela, para anunciar seus produtos de consumo ("Chamex" e "Chamequinho"). A Cia. Papel Simão e a Celpav também se utilizaram desta mídia, através de veiculações de caráter semelhante.

A promoção de vendas é empregada tanto para os distribuidores como para os consumidores finais. Busca-se com isso incentivar o distribuidor a oferecer o produto para o consumidor final, oferecendo-lhe prêmios como viagens. Da mesma forma, premia-se o consumidor final que escolhe os produtos de uma empresa, buscando influenciar sua decisão de compra. Afinal em um mercado no qual as marcas tendem a padronização, um pequeno incentivo pode consistir em um excelente diferencial, convencendo o consumidor se decidir por esta ou aquela marca.

No caso de relações públicas, as ações parecem se basear nos programas de marketing cultural e esportivo. No que tange ao segundo, podemos citar o patrocínio da Suzano de times de basquete e vôlei, em conjunto com a prefeitura da cidade de Suzano. O vínculo reforça a imagem de uma empresa saudável e estreita os laços com a comunidade de Suzano (onde a indústria está instalada), promovendo o retorno institucional para a empresa. O basquete, aliás, parece ser um alvo tradicional da indústria papelreira, já que a Ripasa também patrocinou um time de basquete, Monte Líbano, gozando de grande tradição no basquete nacional.

A eficácia da ação de patrocínio das empresas é aferido através do número de vezes que o nome da companhia ou de seus produtos aparece na mídia (centimetragem - na mídia impressa - ou minutagem - na mídia eletrônica).

Outro tipo de ação de marketing institucional utilizado pela Companhia Suzano envolve o marketing cultural. O programa parece adequado, considerando-

se que se trata de uma empresa que trabalha de modo praticamente direto com o setor de publicações, tendo inclusive produtos direcionados especificamente para o mercado de publicações editoriais. Exemplo disso é o papel "Pólen", projetado para ser usado na confecção de livros. O mercado editorial no Brasil ainda é um mercado pequeno, no qual as tiragens são baixas (em média, 2000 exemplares). Entretanto, a Suzano tem procurado marcar sua presença com a assinatura: "Leitura com Qualidade". Deste modo, busca não somente associar a marca "Pólen" a um produto de primeira qualidade, mas também transmitir a idéia de que os livros confeccionados com o papel "Pólen" são de elite. A operacionalização da campanha se dá através da associação com editoras que possuem tradição neste tipo de livro, como a Companhia das Letras, para a realização de noites de autógrafos de livros de escritores conceituados (como "Três Antonios", da Companhia das Letras).

A participação em eventos relacionados ao setor papelreiro também é comum nas indústrias. A presença em feiras como a FIEPAG (Feira Internacional de Embalagens, Papéis e Artes Gráficas), a Bial do Livro ou a ESCOLAR (Feira de Material Escolar) mostra a preocupação em manter constante a inserção junto ao mercado consumidor.

CONCLUSÕES

A aplicação do modelo dos 4 Ps consiste em uma ferramenta didática e esclarecedora da forma como uma empresa ou um setor da economia estrutura sua estratégia de marketing. No caso da indústria papelreira no Brasil, a análise do composto de marketing das empresas permite delinear o grau de conscientização das empresas quanto às quatro variáveis controláveis. Nota-se que, a partir de uma tendência à padronização do produto, as empresas concentram seus esforços na busca da qualidade e da produtividade, criando novos produtos a partir das necessidades do mercado. No que tange ao preço, as empresas do setor parecem agir de forma mais reativa, frente às ações da concorrência. Quanto à praça, existem diversos tipos de cadeias de distribuição, predominando a figura dos revendedores. Por fim, a promoção da indústria papelreira enfatiza a venda pessoal, sem entretanto negligenciar ações específicas relacionadas a propaganda, relações públicas ou promoção de vendas. A evolução ou a transformação do composto de marketing do setor papelreiro no Brasil dão margem ao desenvolvimento de um estudo periódico da indústria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOYD, H.W.; MASSY, W.F. *Administração de Marketing*. São Paulo, Saraiva, 1978.
- BRITT, S.H. BOYD Jr., H.W. *Marketing: Gerência e Ação Executiva*. São Paulo: ,Ed. McGraw-Hill do Brasil, 1981. ENGEL, J.F.;
- ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R. MINIARD, P.W. *Consumer Behavior*. New York: McGraw-Hill, 1990.
- HAX, A.C.; MAJLUF, N.S. *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. New Jersey, Prentice-Hall,1991.
- JURAN, J.; GRZYNA, F. *Controle da Qualidade*. São Paulo, Makron/McGrawHill, 1991.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing, Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo, Atlas, 1993.
- MCCARTHY, E. J. *Essentials of Marketing*. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, revised edition, 1982.
- PERLSTEIN, J.; PIQUET,. S. *La Communication dans L'Événement: Sponsoring et Mécénat* .In: Revue Française du Marketing, Vol. 5, 1985.
- PIQUET, S.; UDA; *Sponsoring et Mécénat La Communication par L'Événement*. Paris, Vuibert, 1985.
- SCHEWE, C.D.; SMITH, R.M. *Marketing: Conceitos, Casos e Aplicações*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- SCHREIBER, A.; LENSON, B. *Lifestyle & Event Marketing*. New York, McGraw-Hill, 1994.
- VAN WATERSCHOOT, W.; VAN DEN BULTE, C. *The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited*. In: Journal of Marketing, Vol.56, 1992, pp.83-93.
- WRAGG, D. *Relações Públicas em Marketing e Vendas. Uma Abordagem Gerencial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1990.