

Recebi esta história ou "causo" em meu e-mail em 2004, não sei precisamente o mês, a procedência dela nem o grau de veracidade desta história.

Tentei por várias vezes fazer contato com a GM e a Chevrolet nos Estados Unidos e aqui no Brasil, mas não obtive resposta se o caso era real ou uma lenda empresarial.

Assim começo acreditar que esta história é apenas um conto, mas que sobre tudo, no ambiente empresarial, vale a pena ler.

**Trata-se de um “causo” ou “história” um tanto curiosa.**

Segundo o e-mail a história está circulando entre os principais especialistas Norte-americanos em atendimento ao cliente. Parece loucura, mas não é.

Ela começa quando o gerente da divisão de carros "Pontiac", da General Motors dos EUA, recebe uma curiosa carta de reclamação de um cliente.

Eis o conteúdo da carta do cliente:

**"Esta é a segunda vez que mando uma carta para vocês e não os culpo por não me responder. Eu posso parecer louco, mas o fato é que nós temos uma tradição em nossa família, que é a de tomar sorvete depois do jantar. Repetimos este hábito todas as noites, variando apenas o tipo de sorvete, e eu sou o encarregado de ir comprá-lo. Recentemente, comprei um novo Pontiac, e desde então minhas idas à sorveteria se transformaram num problema. Sempre que eu compro sorvete de baunilha, quando volto da sorveteria para casa, o carro não funciona. Se comprar qualquer outro tipo de sorvete, o carro funciona normalmente. Os senhores devem achar que eu estou realmente louco, mas não importa o quão tola possa parecer a minha reclamação, o fato é que estou muito irritado com o meu Pontiac modelo 99."**

A carta gerou tantas piadas do pessoal da Pontiac que o presidente da empresa acabou recebendo uma cópia da reclamação. Ele resolveu levar o assunto a sério e mandou um engenheiro conversar com o autor da carta.

**O funcionário e o reclamante, um senhor bem sucedido na vida e dono de vários carros, foram juntos à sorveteria no fatídico Pontiac. O engenheiro sugeriu sabor baunilha, para testar a reclamação, e o carro efetivamente não funcionou. O funcionário da General Motors voltou nos dias seguintes, à mesma hora, fez o mesmo trajeto, no mesmo carro, e só variou o sabor do sorvete. Mais uma vez, o carro só não pegava na volta quando o sabor escolhido era baunilha.**

**O problema acabou virando uma obsessão para o engenheiro, que passou a fazer experiências diárias anotando todos os detalhes possíveis e, depois de 2 semanas, chegou à primeira grande descoberta. Quando escolhia baunilha, o comprador gastava menos tempo, já que este tipo de sorvete estava bem na frente. Examinando o carro, o engenheiro fez nova descoberta: Como o tempo de compra era muito mais reduzido no caso da baunilha, em comparação com o tempo dos outros sabores, o motor não chegava a esfriar. Com isso os vapores de combustível não se dissipavam, impedindo que a nova partida fosse instantânea.**

**A partir desse episódio, a Pontiac mudou o sistema de alimentação de combustível em todos os modelos a partir da linha 99.**

Mais do que isso, o autor da reclamação ganhou um carro novo, além da reforma do carro que não pegava com o sorvete de baunilha.

A General Motors distribuiu também um memorando interno, exigindo que seus funcionários levem a sério até as reclamações mais estapafúrdias.

Diz a carta da GM SOCIESC - Capacitação Empresarial:

**"Por mais ridícula que possa ser a reclamação, ela sempre deve ser levada em consideração, pois pode ser que uma grande inovação esteja por trás de um sorvete de baunilha."**

**Resumo adaptado por mim, para apreciação e discussão em sala de aula para os cursos de gestão e engenharias.**

**ESTUDO DE CASO: BISCOITOS CASEIROS**

**A Empresa**

A Lew-Mark Baking Company está localizada numa pequena cidade na parte oeste do estado de Nova York. A confeitaria é dirigida por dois irmãos, Lew e Mark, que constituíram a empresa depois de terem adquirido uma franquia da Archway Cookie. Tendo direitos exclusivos em Nova York e Nova Jersey, ela constitui a maior franquia da Archway. A empresa emprega um pouco menos que 200 funcionários, principal­mente trabalhadores-horistas, e o ambiente na empresa é predominantemente informal.

**O Produto**

O único produto da empresa são os biscoitos macios, fabricados em mais de 50 variedades. Tradicionalmente, as empresas maiores como Nabisco, Sunshine e Keebler produzem bis­coitos em que a maior parte da água foi retirada do processo, resultando em biscoitos crocantes. Os biscoitos da Archway não contêm aditivos nem conservantes. A alta qualidade dos biscoitos permitiu à empresa desenvolver um forte nicho de mercado para o seu produto.

**Os Clientes**

Os biscoitos são vendidos em lojas de conveniência e supermercados, nos estados de Nova York e Nova Jersey. A Archway comercializa seus biscoitos, associados à mensagem "comida saudável" — sem aditivos nem conservantes —, o que constitui um forte apelo para o segmento do mercado que se preocupa com a saúde. Muitos clientes têm idade superior a 45 anos e preferem um biscoito macio e não excessivamente doce. Os pais que têm filhos pequenos também compram os biscoitos.

O Processo de Produção

A empresa tem dois fomos de alimentação contínua, que utiliza para assar os biscoitos. A produção é um sistema de processamento em lotes. Ele tem início logo que a administração recebe os pedidos dos distribui­dores. Estes pedidos são utilizados para pro­gramar a produção. No início de cada turno, uma lista dos biscoitos a serem confeccionados naquele é remetida para a pessoa encarregada de preparar as misturas. Esta pessoa verifica uma lista de referência, que indica os ingredientes necessários para cada tipo de biscoito, e dá entrada com esta in­formação no computador, que então deter­mina a quantidade de cada ingrediente necessário, de acordo com a quantidade de biscoitos pedida, e repassa esta informação para os depósitos fora da fábrica, onde os principais ingredientes (farinha, açúcar e farinha para bolo) são estocados. Os ingredientes são automaticamente transferidos para máquinas misturadoras gigantescas, onde são combinados com as quantidades certas de ovos, água e condimentos. Depois da mistura, a massa mole é derramada numa máquina cortadora, onde é recortada em biscoitos individuais. Os biscoitos então são lançados numa correia transportadora, e transportados para um dos fornos. Os bis­coitos recheados, por exemplo com maçã, tâmaras e framboesas, demandam uma etapa adicional para o recheio e a dobra.

Os biscoitos não-recheados são cortados em forma de triângulo, e não em formato redondo. Biscoitos triangulares requerem me­nos espaço que os de corte convencional, e o resultado é um nível mais alto de produti­vidade. Além disso, a empresa recentemente aumentou em oito metros o comprimento de cada forno, o que também aumentou o ritmo da produção.

À medida que os biscoitos saem dos for­nos, eles são transferidos para armações de resfriamento em espiral, com 6 metros de altura e 1 metro de largura. Quando os biscoitos saem dessas armações de resfriamento, os trabalhadores colocam os biscoitos manualmente em caixas, removendo todos os bis­coitos quebrados ou deformados. As caixas são então automaticamente embrulhadas, seladas e etiquetadas.

Estoques

A maioria dos biscoitos é carregada imedia­tamente em caminhões e expedida para os distribuidores. Uma pequena parte é temporariamente armazenada no depósito da em­presa, sendo logo expedida, devido à sua du­rabilidade limitada. Outros estoques incluem caixas individuais para biscoitos, caixas para expedição, etiquetas e papel celofane para os embrulhos. As etiquetas são pedidas com fre­qüência, em pequenos lotes, porque as exigências de etiquetagem da Food and Drugs Administration (FDA), o órgão controlador de alimentos e medicamentos dos Estados Uni­dos, estão sujeitas a mudanças, e a empresa evita ficar com um estoque de etiquetas que ela eventualmente poderá não utilizar. Os depósitos dos itens a granel são reabastecidos duas a três vezes por semana, dependendo da velo­cidade de consumo dos suprimentos.

Os biscoitos são assados numa seqüência que minimiza o tempo de parada para limpeza. Assim, os biscoitos de cor clara (por exemplo, os que têm pedaços de chocolate) são assados antes dos de coloração escura, e os de aveia são assados antes dos de aveia com passas. Isso permite à empresa evitar ter que limpar o equipamento de processamento toda vez que um tipo diferente de biscoito é produzido.

Qualidade

A confeitaria se orgulha da qualidade de seus biscoitos. Para assegurar que o gosto e a consistência dos biscoitos sejam satisfatórios, e que tenham sido assados à temperatura correta, um inspetor realiza um controle da qualidade por amostragem, à medida que os biscoitos vão saindo da linha de produção. Os trabalhadores na linha de produção são também responsáveis pela remoção dos biscoitos defeituosos quando os localizam. A empresa também instalou na linha de produção uma máquina de raio-X, que pode detectar pedacinhos de metal que possam ter aderido aos biscoitos durante o processo de produção. A utilização de equipamento automático para o transporte da matéria-prima e mistura da massa facilitou a manutenção da esterilidade do processo.

Sobras e Resíduos

A confeitaria funciona com muita eficiência, e tem quantidades mínimas de *sobras e resíduos.* Assim, por exemplo, se um lote é mal misturado, ele é vendido como comida para cachorro. Os biscoitos quebrados são utiliza­dos para a produção dos biscoitos de aveia. Essas práticas reduzem o custo dos ingredientes e diminuem os custos de disposição final dos resíduos. A empresa também utiliza a recuperação térmica: o calor que emana dos dois fornos é captado e utilizado para ferver a água que fornece calor para o prédio. Em comparação com os métodos manuais adotados anteriormente, a utilização da automação no pro­cesso de mistura também resultou em redução de desperdícios.

Novos Produtos

As idéias para novos produtos vêm de clientes, de funcionários, e de observações dos pro­dutos dos concorrentes. As novas idéias são examinadas primeiro para se determinar se os biscoitos podem ser produzidos com o equi­pamento existente. Se for o caso, faz-se uma produção de amostra para se determinar o cus­to de produção e o tempo necessário. Se os resultados forem satisfatórios, são conduzidos testes de mercado para se verificar se existe demanda para o produto.

Aperfeiçoamentos em Potencial

Existe uma série de áreas de potencial aperfeiçoamento na confeitaria. Uma possibilidade seria a de automatizar o empacotamento dos biscoitos nas caixas. Embora os custos de mão-de-obra não sejam elevados, a auto­matização do processo poderia economizar algum dinheiro e aumentar a eficiência. Até o presente, os proprietários resistiram a empreender esta mudança porque sentem que têm uma obrigação para com a comunidade — o emprego das 30 mulheres que hoje realizam o empacotamento manualmente. Um outro possível aperfeiçoamento seria o de utilizar fornecedores localizados mais perto do centro de produção. Isso permitiria reduzir os prazos de entrega e os custos de trans­porte, mas os proprietários não estão convencidos de que os fornecedores locais possam atender as necessidades com o mesmo nível de qualidade. Outras oportunidades têm sido propostas em anos recentes, mas os proprietários as têm rejeitado porque temem uma diminuição do nível da qualidade do produto.

Questões

1. Quais os dois procedimentos que a em­presa adotou para aumentar a produtividade? Por que o aumento no comprimento dos fornos resultou num ritmo mais rápido de produção?

2. Em sua opinião, a empresa está tomando a decisão correta não automatizando o empacotamento dos biscoitos? Justifique sua resposta. Quais as obrigações que uma empresa tem para com seus funcionários numa situação como esta? Que obrigações ela tem para com a comunidade? O tamanho da cidade seria um fator a considerar? Faria alguma diferença se a empresa estivesse localizada numa cidade grande? O tamanho da empresa é um fator relevante?

3. Quais os fatores que levam a Lew-Mark a manter quantidades mínimas em estoque para certos produtos? Quais os benefícios resultantes desta política? Descrever resumidamente a estratégia da empresa.

4. Como consumidor, quais aspectos você leva em conta ao julgar a qualidade dos biscoitos que você compra em um super­mercado?

5. Quais as vantagens e limitações que resultam do fato de a Lew-Mark não utili­zar conservantes nos biscoitos?

**ESTUDO DE CASO PESQUISA DE MERCADO**

**Case “New Coke” – Coca-Cola**

Em 1985, a Coca-Cola cometeu um impressionante erro de marketing. Após 99 anos de sucesso, ela deixou de lado sua antiga regra “não mexa com a Mãe Coca” e abandonou sua fórmula da coca-cola original! Em seu lugar surgiu a New Coke, com um gosto mais doce e suave.

A empresa anunciou o novo sabor com uma verdadeira festa de propaganda e publicidade. A princípio, em meio à fanfarra de apresentação, a New Coke vendeu bem. Mas as vendas logo caíram, à medida em que um público atônito reagia. A Coca-Cola começou a receber grandes quantidades de cartas e mais de 1.500 telefonemas diários de consumidores irados. Um grupo chamado “Old Cola Drinkers” iniciou protestos, distribuiu camisetas e ameaçou abrir um processo, a menos que a Coca-Cola trouxesse de volta a fórrnula antiga. A maioria dos experts de marketing previu que a New Coke seria o “Edsel dos Anos Oitenta”.

Após apenas três meses, a Coca-Cola trouxe a antiga coca de volta. Agora denominada “Coke Classic”, era vendida lado a lado com a New Coke nas prateleiras dos supermercados. A empresa disse que a New Coke iria continuar sendo sua marca principal, mas os consumidores tinham uma ideia diferente. No final de 1985, o número das vendas da Classic batia o da New Coke nos supermercados por dois a um. Em meados de 1986, as duas maiores fontes de renda da empresa, McDonald’s e Kentucky Fried Chicken, tinham voltado a servir a Coke Classic em seus restaurantes.

Urna reação rápida salvou a empresa de um desastre em potencial. Ela aumentou seus esforços em favor da Coke Classic e reduziu a New Coke a um papel secundário, de apoio. Em 1987, a Coke Classic era novamente a sua principal

marca e o líder dentre os refrigerantes dos EUA. A New Coke tornou-se a “marca de ataque” da empresa – sua arma contra avanços da Pepsi. Os anúncios da empresa ousadamente comparavam o gosto da New Coke com o da Pepsi.

Ainda assim, a New Coke conseguiu urna parcela de apenas 2% do mercado. Em 1989, a Coke Classic vendia mais do que a New Coke em uma proporção de 10 para 1. Na primavera de 1990, a empresa mudou a embalagem da New Coke e a relançou com um novo nome: Coke II. No entanto, a maioria dos especialistas prevê’ que a empresa irá simplesmente deixar a marca desaparecer de cena.

Por que a New Coke foi introduzida? O que deu errado? Muitos analistas culpam a pesquisa de mercado mal feita pelo erro. No começo dos anos 80, embora a Coca-Cola ainda fosse a líder do mercado, ela estava lentamente perdendo terreno para a Pepsi. Durante anos, a Pepsi construiu, com sucesso, o “Desafio Pepsi”, uma série de testes transmitidos pela televisão, demonstrando que os consumidores preferiam o sabor mais doce da Pepsi. No começo de 1985, embora a Coca ainda fosse a líder do mercado total, a Pepsi detinha a maior parcela dos supermercados, com uma vantagem de 2%. (Não parece muito, mas 2% do enorme mercado de refrigerantes significam 600 milhões de dólares em vendas a varejo!) A Coca-Cola tinha de fazer alguma coisa para deter o avanço da concorrente – a solução parecia ser mudar o seu sabor.

A Coca-Cola começou a maior pesquisa de mercado para um novo produto já feito na história da empresa. Ela gastou mais de dois anos e quatro milhões de dólares em pesquisas antes de definir a nova fórmula. Conduziu cerca de 200.000 testes para definir o sabor do refrigerante – 30.000 só para a fórmula final. Em testes em que não se dizia ao entrevistado o nome dos refrigerantes oferecidos, 60% dos consumidores preferiram a New Coke em lugar da antiga e

52% consideraram-na melhor que a Pepsi. As pesquisas mostravam que a New Coke seria uma vencedora. Então, a empresa a lançou no mercado certa do seu sucesso. Considerando-se tudo isto, o que aconteceu?

Analisando os dados, podemos ver que a pesquisa de mercado da Coca-Cola foi conduzida de uma maneira errônea. A pesquisa procurava saber, unicamente, a reação das pessoas ao sabor; não se preocupou em explorar os sentimentos dos consumidores diante da ideia de que eles deveriam abandonar a velha Coca e substituí-la por uma nova versão. A pesquisa não levou em consideração os dados intangíveis – o nome da Coca-Cola, sua história, sua embalagem, sua herança cultural e sua imagem. Para muitas pessoas, a Coca-Cola é um símbolo americano, tal como o hot-dog, o baseball e a torta de maçã.

O significado simbólico da Coca-Cola provou ser mais importante para muitos consumidores do que o seu sabor. Uma pesquisa de mercado mais completa e minuciosa teria detectado essas importantes emoções.

Os gerentes da Coca-Cola podem ter feito um julgamento equivocado ao interpretar a pesquisa e planejar suas estratégias de acordo com ela. Por exemplo, eles consideraram o dado de que 60% dos consumidores preferiram o sabor da New Coke como um sinal de que o novo produto conquistaria o mercado – como um político que ganha uma eleição com 60% dos votos.

Mas esse dado também mostrava que 40% ainda preferiam a Coca antiga. Ao abandoná-la, a empresa ignorou a grande parcela dos consumidores leais à Coca-Cola que não queriam uma mudança. A empresa teria feito melhor se tivesse deixado a Coca antiga em paz e introduzisse a New Coke como uma extensão da marca, como fez, posteriormente, com sucesso, com a Cherry Coke.

A Coca-Cola tem um dos mais avançados e bem gerenciados departamento de pesquisa de mercado dos EUA. Um bom trabalho de pesquisa manteve a empresa no topo da roda da fortuna que é o mercado dos refrigerantes durante décadas. Mas a pesquisa de mercado está longe de ser urna ciência exata. Os consumidores são cheios de surpresas, e compreendê-los e urna tarefa muito difícil. Se a Coca-Cola pode cometer um grande erro em suas pesquisas de mercado, qualquer empresa pode. Fonte: STONER e FREEMAN, 1995.

A partir do caso exposto, você pôde perceber o quanto é importante analisar minuciosamente cada detalhe do projeto de pesquisa. Desde a mais simples até a mais complexa pesquisa de marketing deve ser planejada para evitar falhas de todos os tipos, que possam prejudicar as escolhas de alternativas no processo decisório. Neste contexto, a definição do problema de pesquisa, primeira etapa do projeto de pesquisa, e a correta definição dos objetivos da pesquisa exercem papel fundamental para o sucesso do projeto. É sobre estes tópicos que iremos discutir inicialmente.