

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA  
SOUZA**

**ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE DIADEMA ETEC JUSCELINO  
KUBITSCHKEK DE OLIVEIRA**

ANNA BEATRIZ MIRANDA DA SILVA,  
BÁRBARA CHACON CHAVES,  
ESTER IRIS DIÓGENES CUNHA,  
RAQUEL BEZERRA SILVA,  
RENATA CRISTINA VIEIRA DA SILVA E  
THAIS ALVES FREIRE

**CICLO DE VIDA**

**FATORES DE VIDA E MORTE DOS PRODUTOS**

CURSO TÉCNICO DE ADMINISTRAÇÃO

ETEC DIADEMA

2011

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA  
SOUZA**

**ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE DIADEMA ETEC JUSCELINO  
KUBITSCHKE DE OLIVEIRA**

ANNA BEATRIZ MIRANDA DA SILVA,  
BÁRBARA CHACON CHAVES,  
ESTER IRIS DIÓGENES CUNHA,  
RAQUEL BEZERRA DA SILVA,  
RENATA CRISTINA DA SILVA E  
THAIS ALVES FREIRE

## **CICLO DE VIDA**

### **FATORES DE VIDA E MORTE DOS PRODUTOS**

Trabalho de aproveitamento do curso  
Técnico de Nível Médio de Técnico de  
Administração sob a orientação do  
Prof. Leonardo Fabris Lugoboni

**ETEC DIADEMA**

**2011**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os que nos ajudaram na elaboração deste trabalho, primeiramente a Deus, a nossos amigos e familiares que nos apoiaram para a realização do mesmo.

*“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”*

*José de Alencar*



## BANCA EXAMINADORA

---

---

---

---

---

---

## **DEDICATÓRIA**

Nós decidimos dedicar este trabalho aos nossos familiares, amigos, colegas de sala e professores, que acompanharam todo nosso esforço para alcançar nossos objetivos dentro desse trabalho. A eles nosso muito obrigado por acreditarem no nosso esforço.

## RESUMO

Neste trabalho poderemos ver como o ciclo de vida pode apresentar fatores para indicar o sucesso ou o declínio de uma marca ou produto. Hoje eles precisam ter um estudo distinto para que seja cabível aplicar-lhe estratégias nos diferentes estágios de seu ciclo de vida. Apresentar estratégias para que o produto cresça no seu mercado é de extrema importância para que ele esteja sempre competindo no mercado, afinal, inevitavelmente, irá acabar saindo do mercado. Estar sempre identificando pontos fortes e fracos de seu produto, para aperfeiçoá-los conforme as tecnologias que vão se modernizando constantemente, observar e estudar o consumidor vem a ser uma opção utilizada por empresas para otimizar sua operação no mercado. Para observar esses pontos, este trabalho apresenta um estudo de caso das Sandálias Havaianas, analisando como o ciclo de vida aplicado nesse produto pode melhorar a relação entre os consumidores e o produto que já é tão conhecido e usado pelos brasileiros e vem sendo considerado um artigo de luxo fora do país. Nesse trabalho vamos avaliar o uso das ferramentas que a Havaianas utilizou para revitalizar seu produto e sua marca, com o uso de propagandas e como isso pode ser retratado no público a partir de pesquisas e análises feitas com a população.

## **ABSTRACT**

At this homework we could see how the life cycle can show the factors to indicate the success or decline of a brand or a product. Today they need to have a separate study that is appropriate to apply strategies in the different stages of their lives cycle. Present strategies to increases your market is extremely important for it to be always competing in the market, after all, inevitably, it will go out of business. Always indentify strengths and weaknesses of your product, to improve them as the technologies that will constantly modernize, observe and study the consumer has to be an option used in companies to optimize your operation in the market. To observe these points, this work presents a study of case of Havaianas Sandals, analyzing how life cycle applied in this product can improve the relationship between the consumers and the product is already known and used by Brazilians and has been considering an luxury article abroad. In this work we will evaluate the use of tools that Havaianas used to revitalize their product and brand, using ads and how it can be presented in the public from researches and analysis to the population.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Indicadores de Qualidade em Serviços - exemplos .....	74
Tabela 2: Programa de Relacionamento .....	81
Tabela 3: Estratégias utilizadas pela Alpargatas .....	91

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo dos entrevistados	91
Gráfico 2: Faixa etária dos entrevistados	91
Gráfico 3: Utilização das sandálias de “dedo”	92
Gráfico 4: Grau de conhecimento da Marca Havaianas	2
Gráfico 5: Utilização dos Produtos Havaianas	93
Gráfico 6: Produtos da Havaianas que são conhecidos pelos Entrevistados	94
Gráfico 7: Frequência em que os entrevistados compram um produto Havaianas	95
Gráfico 8: Opinião dos entrevistados quanto a durabilidade do Produto Havaianas	95
Gráfico 9: Preço do produto Havaianas	96
Gráfico 10: Grau de conhecimento dos entrevistados em relação a outros produtos similares ao da Havaianas	97
Gráfico 11: Opinião de qual produto os entrevistados consideram mais moderno	97
Gráfico 12: Relação de satisfação dos entrevistados com a marca que eles utilizam	98
Gráfico 13: Relação de acesso do produto Havaianas	98
Gráfico 14: Local em que os entrevistados adquirem o produto Havaianas	99
Gráfico 15: Relação dos entrevistados que já visitaram a Loja da Havaianas	99

Gráfico 16: Relação de entrevistados que já visitaram a loja online da Havaianas	100
Gráfico 17: Relação dos locais em que os entrevistados utilizam a Havaianas	0
Gráfico 18: Grau de conforto que os entrevistados esperam da Havaianas	101
Gráfico 19: Representação do que os entrevistados consideram importante na hora de compra da Havaianas	101
Gráfico 20: Relação de entrevistados que já assistiram as propagandas da Havaianas	102
Gráfico 21: Relação de mídias que as propagandas da Havaianas foram assistidas	103
Gráfico 22: Grau de interesse das propagandas da Havaianas	103
Gráfico 23: Representação da durabilidade do produto Havaianas	104
Gráfico 24: Importância de modelos inovadores de sandálias na linha Havaianas para a revitalização da marca	104
Gráfico 25: Entrevistados que já tiveram algum tipo de problema com os produtos Havaianas	105
Gráfico 26: Opinião dos homens e mulheres quanto ao preço da Havaianas ....	106
Gráfico 27: Frequência em que homens e mulheres compram os produtos Havaianas .....	107
Gráfico 28: Prioridades na hora da compra da Havaianas .....	108
Gráfico 29: Mídias que são mais vistas as propagandas da Havaianas entre os jovens .....	109
Gráfico 30: Opinião dos jovens quanto as propagandas das Havaianas .....	110
Gráfico 31: Jovens que já visitaram a loja online da Havaianas .....	111

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Características especiais do serviço. ....	19
Figura 2: Ciclo de Marketing .....	21
Figura 3 - Ciclo de vida do produto .....	26
Figura 4 – Reciclo dos Produtos .....	27
Figura 5 – Padrão de crescimento-queda-maturidade .....	28
Figura 6 – Padrão Escalonado .....	29
Figura 7 – Curva de Adotantes .....	30
Figura 8 - Matriz de crescimento de produto-mercado. ....	35
Figura 9 – O equity da marca ( <i>brand equity</i> ) na visão de David Aaker .....	44
Figura 10 – Pirâmide de Ressonância da marca .....	45
Figura 11 - Organograma sobre a Satisfação do Cliente .....	60

## SUMÁRIO

1	Introdução	15
1.2	Objetivos	16
1.3	Justificativa	16
1.4	Hipóteses	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Definição de Produto e Serviço	17
2.1.1	Natureza e características de um serviço	19
2.1.2	Níveis de produto	22
2.1.3	Classificações dos bens de consumo	23
2.2	Ciclo de vida do Produto	24
2.2.1	Os tipos de adotantes para cada fase do ciclo de vida do produto	29
2.2.2	Fatores do CDV	31
2.3	Conceito de Estratégia	32
2.3.1	Estratégias de Marketing no Ciclo de Vida	33
2.3.2	Estratégias de marketing na introdução	37
2.3.3	Estratégias de marketing no crescimento	38
2.3.4	Estratégias de marketing na maturidade	38
2.3.5	Estratégias de marketing para o declínio	41
2.4	O papel das marcas	42
2.4.1	O brand equity	43
2.4.2	Modelo de Aaker	43
2.4.3	Ressonância de Marca	45
2.4.4	Estratégias de marca	46
2.4.5	Revitalização da marca	47
2.4.6	Crise da marca	48
2.5	Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo	49
2.5.1	Descobrir as expectativas do cliente	51
2.5.2	Exceder as expectativas	54
2.5.3	Como esclarecer as expectativas do cliente	58
2.5.4	Satisfação do cliente	59

2.5.5	Insatisfação do cliente pode trazer consequências maiores	61
2.5.6	A Liderança Do Processo Para A Busca Satisfação	62
2.5.7	A Obtenção De Dados Úteis E Confiáveis	63
2.5.8	A Análise Dos Dados Para Obter Informações Que Fundamentem A Estratégia De Melhoria Da Qualidade	66
2.5.9	A Adoção De Ações Que Efetivamente Melhorem Continuamente A Satisfação Dos Clientes.	67
2.6	Excelência em Serviços: Uma Vantagem Competitiva	68
2.6.1	Definindo qualidade em serviços	70
2.6.2	A importância da Qualidade em Serviços	71
2.6.3	Qualidade em serviços: a percepção do cliente	72
2.6.4	Variáveis para o sucesso de um programa de Marketing de Relacionamento	79
2.7	Os erros na Produção da Divulgação	81
2.8	Conquistar a lealdade no mercado	83
3	Estudo de caso sobre a empresa havaianas	84
3.1.1	A primeira fase das Havaianas – Commodities	85
3.1.2	A segunda fase das Havaianas – Revitalização da marca	86
3.1.3	A terceira fase das Havaianas – O aprimoramento das estratégias	86
3.1.4	Desempenho das Sandálias Havaianas em 2004	87
3.1.5	A quarta fase das Havaianas – Internacionalização	88
3.1.6	A quinta fase das Havaianas – Customização e exclusividade	89
4	Discussão dos resultados	91
5	Análise cruzada	106
5.1	Resultado das análises	111
<a href="#">6</a>	Conclusões e recomendações	112
<a href="#">7</a>	Referências bibliograficas	113



## 1 INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo globalizado onde a busca por tecnologia avança cada vez mais rápido. É simples observar isso, quando vamos a uma loja e procuramos um celular, por exemplo; logo quando adquirimos, meses depois aparecem versões mais avançadas com mais aplicativos, entre outros atrativos. Para nós consumidores, isso é ótimo, pois trás mais opções e qualidade. Para as empresas isso causa a competição, tendo assim a concorrência. O mais importante para a empresa agora é saber quanto tempo seu produto vai permanecer no mercado até que entre seu 'sucessor' mais avançado. Conhecemos casos de produtos que há muito tempo não vemos no mercado, um bom exemplo disso é o disquete. Por mais que o disquete tivesse todos os seus problemas (como perder dados, pouco espaço), era o único dispositivo capaz de transportar dados digitais em sua época. Hoje em dia, temos o seu sucessor, o pen-drive que tem as mesmas funções do disquete, porém tem mais espaço, suporta vários tipos de arquivos e não tem o problema de perder os dados tão facilmente como o disquete, este que já está em seu declínio. Porém, será que se tivesse havido empregada uma estratégia de marketing adequada ou feito um estudo para que buscassem um aperfeiçoamento do produto, quem sabe ele ainda estaria no mercado?

A análise do ciclo de vida de um produto é importante para que possamos identificar o estágio de vida útil no mercado. De uma forma simples, podemos identificar esses estágios em uma curva que tem o estágio de Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio, que serão explicados ao decorrer do trabalho. Tendo o conhecimento do seu estágio, podemos aplicar a esse produto a sua devida Estratégia de Marketing.

Durante a vida do produto, uma empresa normalmente reformulará a sua estratégia de marketing diversas vezes, não apenas em função das mudanças das condições econômicas e de novos lançamentos imprevistos realizados pelos concorrentes. Além disso, o produto passa por novas fases de interesse e de exigências do comprador. Conseqüentemente, uma empresa deve planejar sucessivas estratégias adequadas a cada fase do ciclo de vida do produto. A

empresa espera estender a vida e a rentabilidade do produto, mesmo sabendo que ele um dia se extinguirá.

Baseado no exposto acima surge o **seguinte problema** de pesquisa: Que fatores influenciam no ciclo de vida dos produtos e serviços, e como isso afetou alguns casos na história do varejo no Brasil?

## 1.2 OBJETIVOS

Como **objetivo principal** da pesquisa busca-se analisar o uso das ferramentas e estratégias de marketing e para o desenvolvimento do produto /serviço.

Como **objetivo secundário** pretende-se identificar fatores causadores do sucesso/declínio e buscar possíveis soluções para produtos/serviços que se encontram em fase declínio.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As indústrias de bens de capital fornecem produtos de alta tecnologia industrial e necessitam trabalhar de forma organizada para que seus produtos encomendados sejam entregues dentro do escopo, prazo, custo e qualidade. Para os Clientes destas indústrias, os principais requisitos de qualidade são: entrega do produto (escopo ou serviço) conforme a especificação dada na fase inicial, dentro do prazo previsto e no valor contratado. Desta forma, o ciclo de vida pode contribuir para identificar as necessidades para discussão sobre o que está incluso e sobre o que deve ser entregue dentro de um período de tempo, para cada fase do projeto. Caberá ao Gestor, através da análise do ciclo de vida, e do desenvolvimento do produto, buscar melhor estratégia.

No sentido da busca da melhoria da qualidade, a análise do ciclo de vida antes do início de qualquer projeto contribui para o sucesso da empresa.

Como toda análise, ela vem com intuito de demonstrar os aspectos positivos e negativos em relação ao mesmo. O ciclo de vida é importante para que as empresas cresçam e seus produtos também. Estudar o ciclo de vida de um produto é de suma importância para uma empresa, pois ela saberá o momento certo de agir em cima de seu produto. É com base nisso em que o nosso trabalho irá analisar e exemplificar formas de se aplicar o ciclo de vida de maneira que possamos fazer com que sua empresa cresça. É contribui como um alerta, para que o gestor tenha o conhecimento de quando precisa usar as estratégias certas para obter sucesso e maturidade de seu produto e empresa.

## **1.4 HIPÓTESES**

1º. A melhor relação com o cliente aumenta o ciclo de vida dos produtos

2º. Um longo ciclo de vida está relacionado à satisfação do cliente

3º. Propaganda é um fator variável que pode agir de forma que faça decair ou revitalizar marca ou produto.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

De acordo com Oliveira (2001), no início da formação das empresas, o crescimento da atividade era a lei. No entanto, com o passar dos anos, algumas empresas foram se extinguindo, outras ficavam ultrapassadas, ou por algum outro motivo perdiam participação, e conseqüentemente a competitividade no mercado. Através da análise desses fatores, estudiosos criaram um modelo que explica o comportamento de tais fatores, e normatizava o ciclo de vida de um produto ou serviço. Este modelo deve ser levado em consideração para avaliar as possíveis estratégias a serem implementadas no seu devido momento (timing).

### **2.1 DEFINIÇÃO DE PRODUTO E SERVIÇO**

O que é um Produto?

Um cosmético é muito mais que um cosmético quando é a Natura que o vende. Se não vejamos, um toca CD da Sony, um Vectra da General Motors do Brasil, férias na Disneylândia, um café no Frans Café, os serviços financeiros da Fininvest, as horas malhando na sua academia de ginástica e, os conselhos de seu médico particular – todos são produtos.

Portanto, o que é um produto, então?

*Produto é tudo aquilo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade do consumidor.*

Os produtos se classificam de uma forma genérica; em **bens tangíveis e bens intangíveis**.

**Bens tangíveis:** são os objetos físicos que podemos ver, tocar, estocar, manusear. Os bens tangíveis se subdividem em bens duráveis e não-duráveis.

Bens duráveis são caracterizados por terem uma vida útil mais longa, tais como uma geladeira, uma TV, um carro, ferramentas e vestuário.

Bens não-duráveis são caracterizados por serem normalmente consumidos ou usados uma ou poucas vezes, como cerveja, refrigerante, sabão, remédios.

**Bens intangíveis:** são por definição os serviços em geral, pois apresentam características próprias, (que veremos mais adiante) uma vez que eles só existem na medida em que são consumidos.

Os bens tangíveis, também se subdividem em duas categorias principais: **bens de consumo e bens de capital**.

**Bens de consumo:** São os produtos voltados para o consumo próprio do consumidor como pessoa física.

**Bens de capital:** São produtos utilizados para gerar capital, também denominados de bens industriais ou de geradores de riqueza.

São produtos usados para gerar renda. Um carro quando utilizado pelo consumidor para seu uso particular é classificado como sendo um bem de consumo,

porém, quando utilizado como um táxi, ele passa a ser classificado como um bem de capital, pois está gerando uma renda para o consumidor.

Devido a sua importância no mundo da economia, vamos dar uma atenção especial para os serviços, um determinado tipo de produto que é essencialmente intangível e que compreende atividades, benefícios ou a geração de satisfações oferecidas na venda e que resultam na **não propriedade de algo**. Geralmente, os serviços, na sua fase inicial significam uma promessa de algo que ainda não existe.

Alguns exemplos de serviços podem ser: serviços bancários, de hotelaria, de consultoria tributária, de advocacia, de dentista, de corte de cabelo.

### **2.1.1 NATUREZA E CARACTERÍSTICAS DE UM SERVIÇO**

Vejamos como os serviços se caracterizam, de uma forma geral:

Uma empresa deve considerar quatro características especiais do serviço ao elaborar seus programas de marketing.

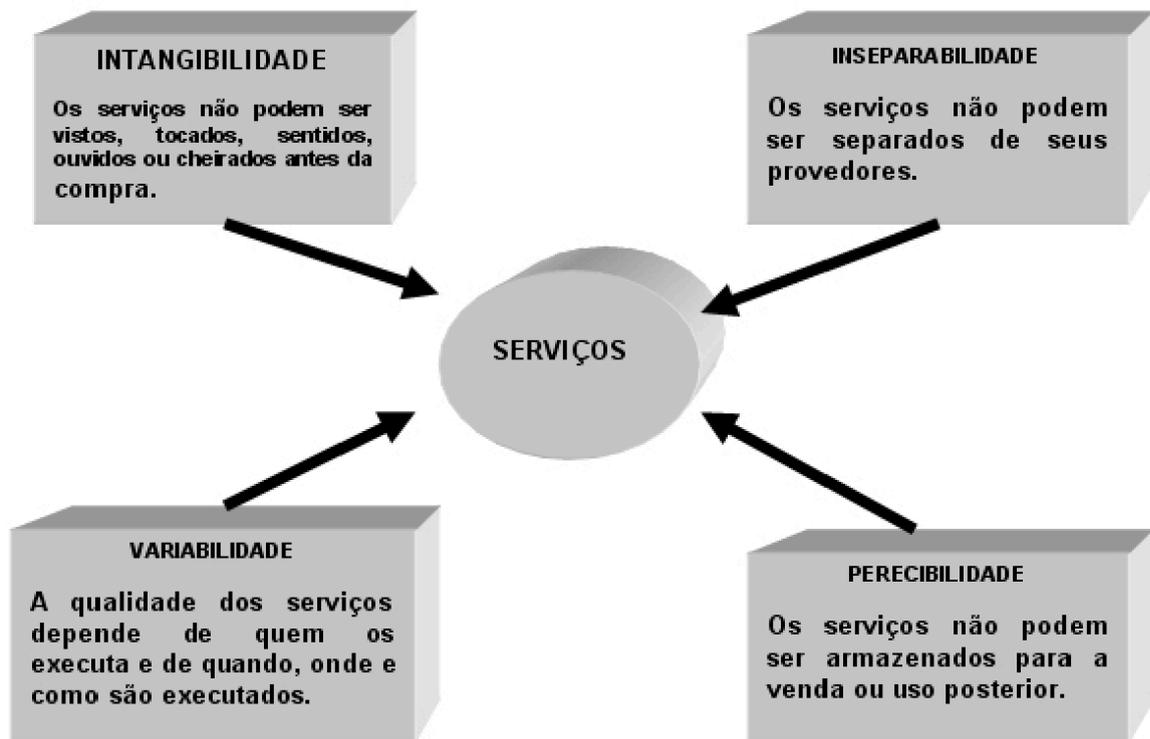


Figura 1: Características especiais do serviço.

Fonte: KOTLER, P; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. São Paulo, Phb: 2003, p. 226.

INTANGIBILIDADE DOS SERVIÇOS: significa que eles não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes da compra. Por exemplo; quem se submete a uma cirurgia plástica não pode ver o resultado antes de se olhar no espelho, após o serviço ter sido realizado.

Para reduzir a incerteza, os compradores buscam sinais de qualidade do serviço com base nas instalações, no pessoal, nos preços, nas marcas, nas comunicações, que é o que eles podem ver. Portanto, cabe ao prestador de serviços fornecerem evidências tangíveis que possam transmitir confiança para o consumidor.

INSEPARABILIDADE DOS SERVIÇOS: significa que eles não podem ser separados de seus fornecedores, sejam eles pessoas ou equipamentos. Se um determinado funcionário é quem fornece o serviço, ele passa a fazer parte integrante do produto, ou seja, do serviço. Como o cliente necessariamente deve estar

presente no ato da execução do serviço, a interação; prestador de serviços – cliente é uma característica fundamental para a conclusão do serviço. Por exemplo, num tratamento dentário, se o paciente não estiver sentado na cadeira do dentista, o serviço de tratamento dentário não existe.

VARIABILIDADE DOS SERVIÇOS: significa que a qualidade deles depende de quem os fornece, bem como de quando, onde e como são fornecidos. Por exemplo: alguns hotéis têm a reputação de fornecer melhores serviços que outros. Mesmo assim, um determinado funcionário pode não executar seu serviço tão bem quanto os demais funcionários do hotel. Até a qualidade do serviço prestado por determinado funcionário do hotel pode ser afetado conforme; seu estado de espírito, sua energia, seu condicionamento físico no momento em que interage com os hóspedes

PERECIBILIDADE DOS SERVIÇOS: significa que eles não podem ser armazenados para venda ou uso posterior. Por exemplo: um médico ao organizar sua agenda diária de consultas, define um número de atendimentos para aquele dia. Se um paciente agendado não comparecer à consulta marcada, o atendimento daquela hora perece, ou seja, desaparece. No final do dia o faturamento daquele período ficará comprometido.

A perecibilidade dos serviços não é um problema tão grave, quando a empresa tem uma demanda mais estável. Porém quando a demanda é flutuante a situação se complica para as prestadoras de serviços. Tome como exemplo a demanda do horário de pico para as empresas de transporte público, que nos horários de pico têm de aumentar o efetivo de veículos que passam a rodar para dar conta do aumento na demanda por esse serviço.

Por isso é importante que as empresas prestadoras de serviços foquem sua atenção tanto em seus clientes quanto em seus empregados.

Tudo isso sugere que o marketing de serviços também requer o planejamento do **marketing interno** e do **marketing interativo**.



Figura 2: Ciclo de Marketing

Fonte: KOTLER, P; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. São Paulo, Phb: 2003, p. 226.

Marketing Interno significa que a prestadora de serviços deve treinar e motivar efetivamente seus funcionários que mantêm contato com seus clientes e todo o pessoal de serviço de apoio para que trabalhem em equipe a fim de satisfazê-los.

Marketing interativo significa que a qualidade dos serviços depende fortemente da qualidade da interação comprador – vendedor durante a execução deles.

No marketing de serviços, a qualidade do serviço depende tanto de quem o executa quanto da qualidade da execução.

### **2.1.2 NÍVEIS DE PRODUTO**

Quando se planeja um produto, é necessário pensar em três níveis de produtos e serviços.

O nível mais fundamental é o chamado produto núcleo.

Nesse nível do produto, as empresas devem se preocupar no benefício ou no serviço central, ou seja, devem focar na seguinte questão: O que o comprador está realmente comprando?

A mulher quando compra um batom, está comprando mais do que simplesmente uma cor para os lábios. Numa fábrica de cosméticos são gerados produtos, mas na loja são vendidas “esperanças”.

Em seguida, deve-se preparar um produto básico.

Produtos básicos podem ter até cinco características: padrão de qualidade, atributos específicos, design, uma marca e uma embalagem.

Tomemos como exemplo um televisor. O produto núcleo de um televisor é o entretenimento, ou seja, esse é o benefício central do produto.

Já o produto básico, envolve em se definir determinados atributos tais como: tela plana, dimensões da tela, funções do controle remoto, design diferenciado, se é de plasma ou LCD, qual a marca do aparelho.

Porém a medida que as empresas enfrentaram uma concorrência acirrada, seus produtos também ficaram muito parecidos em termos gerais, assim, tiveram que tentar aumentar sua vantagem competitiva e buscar fatores que as diferenciasses entre si.

Surge então o nível de produto ampliado que busca oferecer serviços e benefícios adicionais aos consumidores.

Nesse caso, serviços de instalação, serviços de garantia adicionais, serviços de entrega e de facilidade de crédito e serviços pós-compra fazem o diferencial do produto.

### **2.1.3 CLASSIFICAÇÕES DOS BENS DE CONSUMO**

Geralmente, os profissionais de marketing os classificam segundo quatro categorias, a saber:

**Bens de conveniência:** são produtos e serviços de consumo que o consumidor geralmente compra com frequência, rapidez e com um mínimo de comparação e esforço. Exemplos: sabonetes, doces, jornais, gêneros alimentícios. Geralmente esses produtos têm preços baixos e são colocados sempre à vista dos consumidores, para facilitar o acesso a eles.

**Bens de comparação:** são produtos e serviços de consumo comprados com menor frequência e cujas características de adequação, qualidade, preço e estilo o consumidor compara cuidadosamente. Para isso, os consumidores se dispõem a gastar um tempo e um esforço maior na busca de informações e fazendo uma série de comparações entre as ofertas analisadas.

São exemplos desses produtos: móveis, vestuário, carros usados, eletrodomésticos e serviços e hotelaria.

**Bens de especialidade:** são produtos e serviços de consumo com características singulares ou identificação de marca pelos quais um determinado grupo de consumidores está disposto a despender um esforço especial para adquiri-los. São exemplos: marcas e modelos específicos de carros, equipamento fotográfico especial, roupas de grife, serviços médicos e legais altamente especializados.

**Bens não procurados:** são produtos e serviços de consumo que o consumidor não conhece ou, conhece, mas não pensa em comprar. A maioria das inovações, geralmente é proveniente de produtos não procurados até o consumidor se conscientize da sua existência através dos meios de comunicação. Exemplos clássicos são seguros de vida, venda de jazigos nos cemitérios.

Logicamente, quando o gerente de produto planeja projetar um produto ele deve primeiramente se preocupar com o nível de qualidade do produto, um design e um estilo que agrade os consumidores, fatores de desempenho que atendam as necessidades do consumidor e claro tenha uma marca de fácil identidade.

Um produto é mais do que um simples conjunto de características tangíveis.

Percebemos que muitas empresas oferecem, na realidade, uma combinação equilibrada de bens tangíveis e de serviços, desde produtos essencialmente tangíveis até o outro extremo de puros serviços.

Cada produto ou serviço pode ser decomposto em três níveis: produto núcleo, produto básico e produto ampliado.

O produto núcleo traduzindo o benefício central que são os benefícios que solucionam o problema do consumidor que compra o produto. O produto básico ou real que inclui um padrão de qualidade, design, marca, atributos e embalagem. E finalmente o produto ampliado que é o produto final acrescido dos diversos benefícios adicionais oferecidos para torná-lo mais atrativo para o consumidor e o diferenciá-lo da concorrência.

Vimos que o bem de consumo se classifica em quatro categorias: bens de conveniência, bens de comparação, bens de especialidade e bens não procurados.

## **2.2 CICLO DE VIDA DO PRODUTO**

Segundo Kotler (2006), um produto é considerado qualquer artigo que tenha como objetivo satisfazer uma necessidade específica de um consumidor. No entanto, de acordo com Irig ray et al. (2006), um produto pode ser algo tangível (um bem, por exemplo) ou intangível (um serviço ou uma marca). Em resumo, qualquer coisa que possa ser expressa em valor monetário, como uma ideia, é considerado um produto. Um produto continuará vivo no mercado desde que esteja atendendo às necessidades impostas pelos consumidores, sendo elas facilmente perceptíveis ou não tão claras, mas que o delimitam dentro de um grupo ou estilo de vida. O conceito de ciclo de vida do produto (CVP) surge uma vez que o mercado, os consumidores e os concorrentes estão em constante mudança, exigindo estratégia de posicionamento e diferenciação das empresas para garantir seu sucesso através do gerenciamento do volume do investimento em cada etapa do ciclo de vida.

Segundo Kotler (2006), ao dizer que um produto possui um ciclo de vida faz-se necessário aceitar os seguintes fatores:

- 1- Os produtos têm vida limitada.
- 2- As vendas dos produtos passam por estágios distintos, cada um deles com desafios, oportunidades e problemas diferentes para as empresas.
- 3- Os lucros sobem e descem, nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto.
- 4- Os produtos necessitam de diferentes estratégias de produção, financeira, marketing, compras e recursos humanos de acordo com cada estágio do seu ciclo de vida

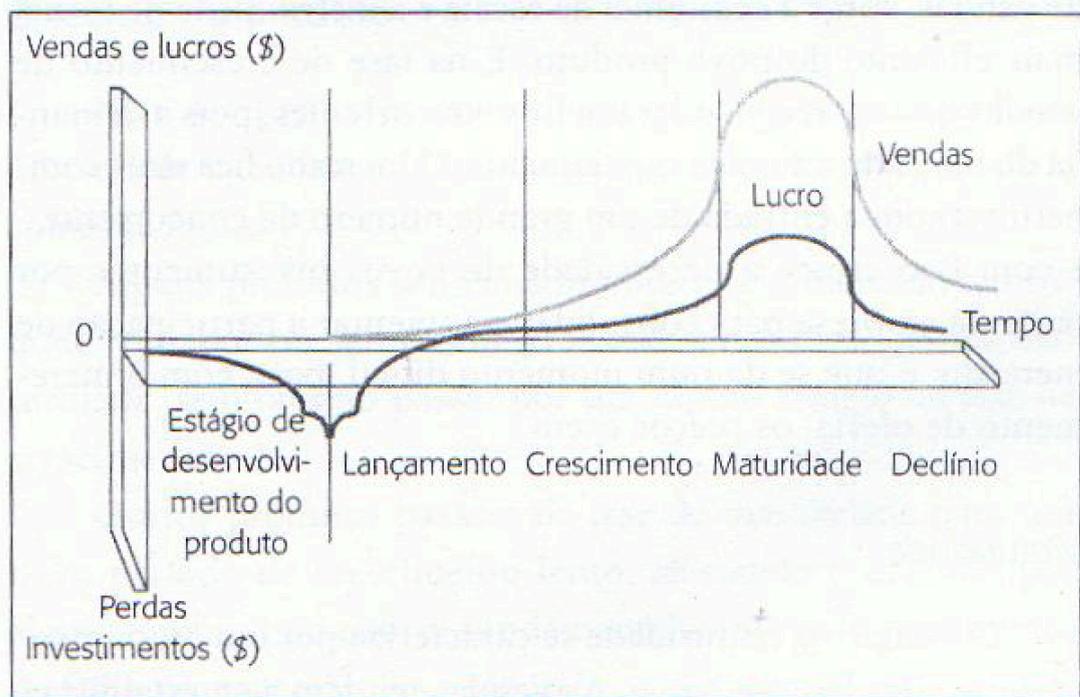


Figura 3 - Ciclo de vida do produto

Fonte: Sandhusen, 1998 *apud* Irigaray et al., 2006

Kotler (2006) utiliza o conceito de que a curva do CVP é dividida em quatro estágios:

- 1- Desenvolvimento de produto ou introdução ou lançamento do produto: período de baixo crescimento das vendas e alto custo de produção associado, já

que o volume de produção/vendas não permite economia de escala. Nesta fase, o produto requer altos investimentos em tecnologia, propaganda, distribuição e embalagem/design. O lucro é negativo.

2- Crescimento: período em que uma significativa parcela dos consumidores toma conhecimento da existência do produto o que eleva seu volume de vendas e favorece o surgimento da economia de escala. Começam a surgir os concorrentes, o que faz com que a empresa invista em diferenciação para não perder a parcela de mercado que já conquistou.

Com o aumento da oferta, os preços caem. Nesta fase, a empresa recupera todos os investimentos e o lucro aumenta.

3- Maturidade: período caracterizado por baixa no crescimento das vendas, já que os consumidores potenciais já foram conquistados. Os lucros diminuem ou se estabilizam no final deste estágio em função do aumento da concorrência.

4- Declínio: o produto atinge sua obsolescência e é substituído pelo concorrente mais inovador. Neste momento a empresa pára de investir em distribuição, propaganda e desenvolvimento e começa a discutir qual o melhor momento de retirar o produto do mercado ou reposicioná-lo em outro nicho.

Kotler (2006) ressalta que nem todos os produtos passam por todos os estágios de ciclo de vida. Isso ocorre, pois alguns produtos morrem antes de chegar à maturidade ou até mesmo no primeiro estágio por erros de estratégia ou posicionamento de mercado.

Assim, o lançamento constante de novos produtos é uma estratégia das organizações, para alcançar o sucesso e garantir um ciclo de vida mais duradouro. Em contrapartida, alguns produtos têm uma aceitação tão grande pelo mercado que podem passar logo do estágio de introdução para a maturidade.

Ainda segundo Kotler (2006), outros produtos podem passar da fase da maturidade para um crescimento lento, afastando o estágio de declínio por algum tempo. Isso se deve graças a um forte investimento em propaganda e caracteriza o chamado reciclo.

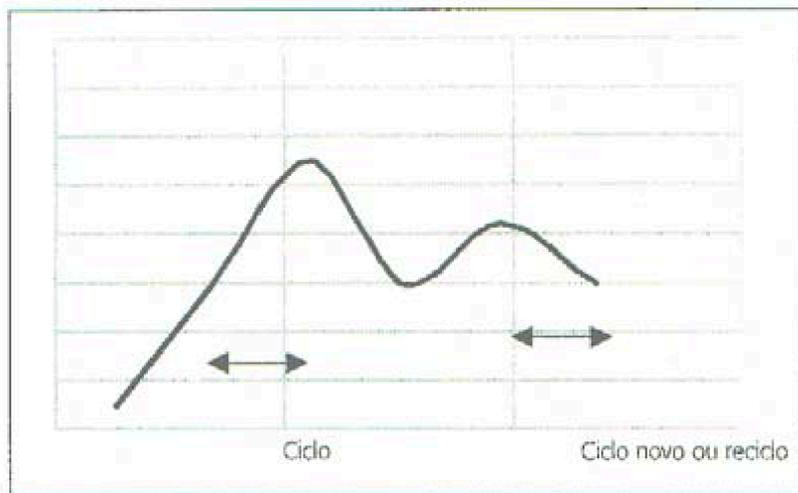


Figura 4 – Reciclo dos Produtos

Fonte: Kotler, 2000 *apud* Irigaray et al., 2006

Kotler (2006) identificou outros tipos de comportamento da curva do ciclo de vida do produto. A curva caracterizada pelo crescimento-queda-maturidade é tipicamente vista em produtos eletrodomésticos.

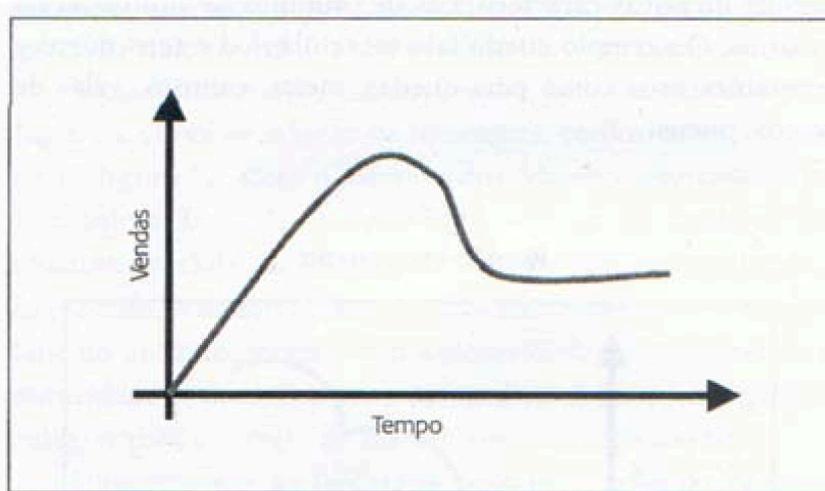


Figura 5 – Padrão de crescimento-queda-maturidade

Fonte: Kotler, 2000 *apud* Irigaray et al., 2006

De acordo com Kotler (2006), no comportamento escalonado, o produto vai ganhando diferentes tipos de utilização acompanhada consequentemente de um aumento das vendas. Um exemplo pode ser o *nylon* que foi ganhando outras formas de utilização e aumentando sua participação no mercado.

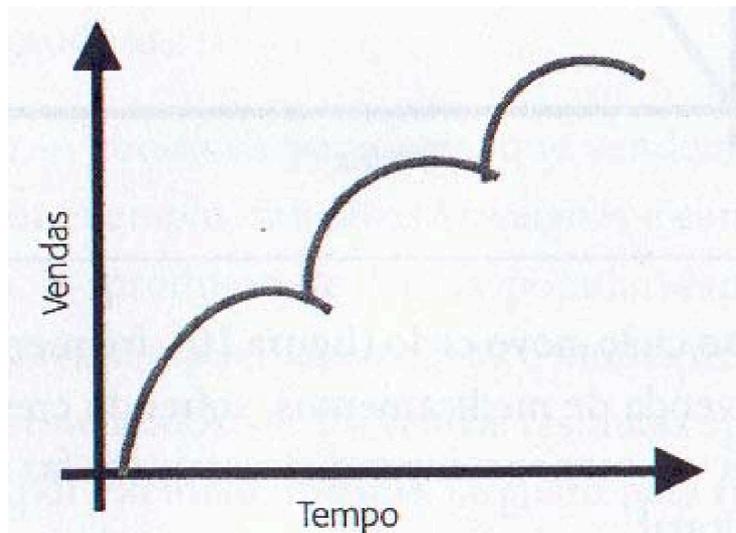


Figura 6 – Padrão Escalonado

Fonte: Kotler, 2000 *apud* Irigaray et al., 2006

### 2.2.1 OS TIPOS DE ADOTANTES PARA CADA FASE DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO

É possível identificar quais os grupos de consumidores que estariam dispostos a utilizar determinado produto bem como, saber em qual época do ciclo de vida do produto eles estariam mais propensos a efetuar a compra.

Adoção é a decisão de alguém de se tornar usuário regular de um produto (Kotler, 2006).

A adoção é dividida em cinco fases:

1- Conscientização: o consumidor toma consciência da existência do produto.

2- Interesse: o consumidor potencial se interessa e busca informações do produto.

3- Avaliação: o consumidor avalia o risco e o custo da experimentação.

4- Experimentação: o consumidor experimenta o produto e avalia se vai comprá-lo.

5- Adoção: o produto é adotado se aprovado pelo consumidor.

Dessa forma, Kotler (2006), afirma que podemos caracterizar os tipos de adotantes assim: inovadores, adotantes imediatos, maioria imediata, maioria tardia e retardatários.

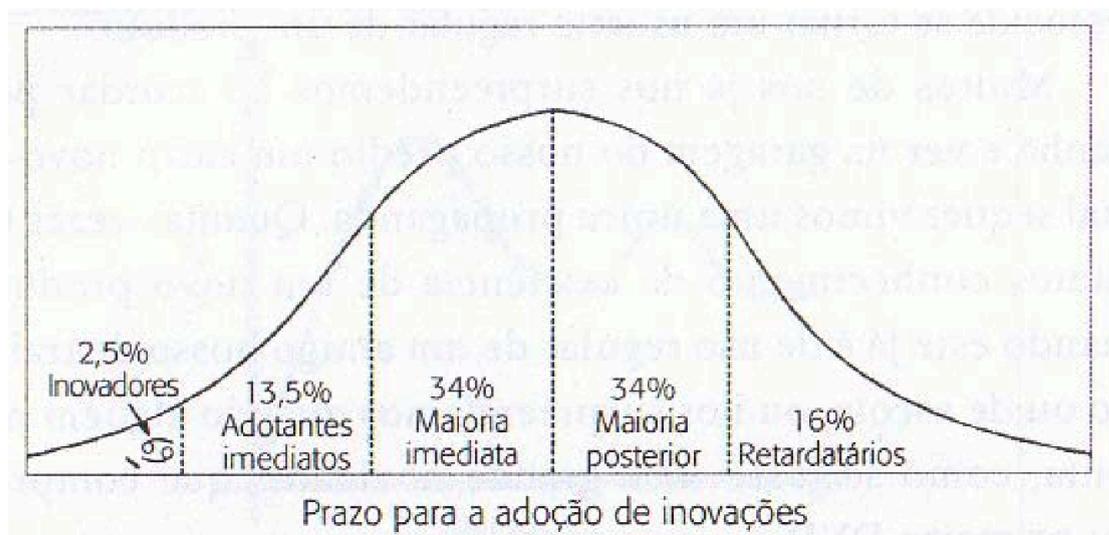


Figura 7 – Curva de Adotantes

Fonte: Kotler, 2000 *apud* Irigaray et al., 2006

Inovadores: são os consumidores extravagantes e que gostam de assumir riscos, correspondem a 2,5% dos consumidores. Não são formadores de opinião e não servem como referência de consumo para a grande massa.

Adotantes imediatos: são os consumidores tidos como intelectuais e altamente respeitados por seus grupos. Correspondem a 13,5% dos consumidores e são muito importantes para as empresas uma vez que contribuem para o estágio de

crescimento no ciclo de vida do produto. Contribuem para o incremento do volume de vendas necessário para investimento nos novos produtos.

**Maioria imediata:** são consumidores altamente cuidadosos e que não gostam de correr riscos. Embora não sejam formadores de opinião, são eles os responsáveis pelo crescimento do lucro de forma significativa na fase de maturidade e correspondem a 34% dos consumidores. Com metade dos consumidores potenciais sendo atendidos, a empresa tem como saber qual é a parcela do mercado conquistado.

**Maioria tardia:** são consumidores extremamente cautelosos, que não gostam de correr riscos e tem resistência à adoção de um produto novo. São conservadores e só passam a adotar um produto quando já é utilizado pela maioria consumidora. Essa é a melhor fase para a empresa onde ela consegue recuperar todos os investimentos feitos e já tem um conhecimento melhor do segmento de mercado definido por cada empresa concorrente. Representam 34% dos consumidores.

**Retardatários:** são consumidores extremamente tradicionais em que a compra de um produto novo traz uma sensação de extremo desconforto psicológico. Fogem de novidades e consideram imatura a compra de um produto inovador no mercado. Correspondem a 16% dos consumidores.

## **2.2.2 FATORES DO CDV**

Para uma melhor compreensão do Ciclo de Vida, segue abaixo três fatores de grande importância em relação ao “comportamento” do produto, no mercado que está inserido:

1. **Estilo:** é um tipo “básico” de expressão. Num traje, por exemplo, há os estilos: formal ou esportivo, em moradias temos: colonial, rústico ou campestre. Após inventado um estilo, ele se mantém por gerações, entrando e saindo de moda de tempos em tempos. Ele tem um ciclo de vida, com vários períodos de “renovação” de interesses

2. Moda: é um estilo corretamente aceito e popularizado em certa área, por exemplo: as roupas soltas e largas da década de 80 foram substituídas pelas mais bem cortadas dos anos 90. Em geral, os produtos da Moda têm um crescimento lento e uma fase de declínio também gradual
3. Modismo: é a moda que entra rapidamente, atinge seu auge em pouquíssimo tempo, é aceita com grande entusiasmo e decai também de forma muito rápida. Entram aí alguns produtos como: ioiô, bichinho virtual, miniaturas de garrafas de refrigerantes, entre outros.

Com a evolução da sociedade e a modificação em seus hábitos de consumo, novas necessidades aparecem e, conseqüentemente, produtos para atendê-las. Como administradores, precisamos estar sempre de antenas ligadas no mercado e na sociedade, a fim de conseguirmos gerir melhor nosso portfólio de produtos. Por isso, a dica é ficar sempre de “antena ligada”, pois isso poderá fazer a diferença para o futuro de sua empresa e do mercado que ela atende.

## **2.3 CONCEITO DE ESTRATÉGIA**

Segundo Tavares (2000), o termo estratégia advém da nomenclatura grega *strategos* que tem como significado literal “a arte do general”. A partir da época napoleônica ganhou uma abrangência maior, de medidas econômicas e políticas que proporcionavam um aumento das chances de vitória na guerra. A incorporação do termo na terminologia dos negócios deu-se a partir da década de 60.

Ainda de acordo com Tavares (2000), é possível que a incorporação no ambiente dos negócios deva-se à admiração que obras de alguns estrategistas militares despertaram nos profissionais e autores de administração. No entanto, o sentido da estratégia empresarial não tem sofrido alterações ao longo do tempo.

A estratégia consiste em concentrar todo o esforço em um foco bem definido, buscando-se a vitória e sustentando-a (Tavares, 2000)

É a orientação dos principais objetivos, propósitos ou metas e as políticas ou planos essenciais para conseguir as ditas metas estabelecidas de tal maneira que definam em que classe de negócios a empresa está ou quer estar e que classe de empresa é ou quer ser (Andrews 1977 *apud* Tavares 2000). Esta conceituação é bastante ampla e engloba objetivos, metas, políticas e planos.

A escolha da estratégia de uma maneira em geral é sempre condicional. No âmbito interno, depende das condições do ambiente, da organização, dos recursos intelectuais, físicos e financeiros. Já no âmbito externo, depende das condições ambientais, reação e ação da concorrência, resposta do consumidor, entre outros. Essencialmente, sua função é projetar, desenvolver, alavancar e lidar com mudanças, daí conclui-se porque da necessidade de objetivos, busca de oportunidades e solução de problemas.

### **2.3.1 ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO CICLO DE VIDA**

A aplicação de estratégias de marketing adequadas, e que estejam de acordo com as possibilidades financeiras de um empreendimento, certamente ajudarão em muito uma empresa a tornar-se competitiva no mercado em que atua. E isso se deve à definição clássica de marketing, como um conjunto de ferramentas que torna a empresa perene e cada vez mais competitiva no mercado. Justamente nesse aspecto competitivo, as empresas crescem e lutam por segmentos do mercado. Na verdade trava-se uma verdadeira guerra entre empresas, e o campo de batalha é o mercado consumidor.

A expressão anglo-saxônica marketing deriva do latim *mercare*, que definia o ato de comercializar produtos na antiga Roma. Atualmente, não há apenas um conceito ou uma definição sobre marketing. Porém, a maioria dos autores concorda que o marketing soma esforços para satisfazer as necessidades dos consumidores, a fim de conquistar a fidelidade dos mesmos para com a empresa e com isso alcançar o retorno desejado. Dessa forma, Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 11) afirmam que “o conceito de marketing enfatiza a orientação ao cliente e a

coordenação das atividades de marketing para se alcançar os objetivos de desempenho da organização”.

A *American Marketing Association* (apud BASTA et al., 2005, p. 16) define marketing como “um processo pelo qual se planeja e efetua a concepção, a fixação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços que estimulam trocas que satisfazem aos objetivos individuais e organizacionais”. Segundo Richers (1981), marketing é a intenção de entender e atender o mercado. Santos (2002) afirma que o marketing é uma estratégia que visa estimular nos indivíduos o processo de troca de produtos e valores para obterem o que desejam e necessitam.

De acordo com Drucker (2001, p. 36), “pode-se presumir que sempre haverá alguma necessidade de vender. Mas a meta do marketing é tornar a venda supérflua, é conhecer e entender tão bem o consumidor que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda sozinho”.

Para Giglio (1996), marketing é o processo de ações orientadas para o cliente, que tem como complemento o marketing integrado, visando gerar a sua satisfação e bem-estar no longo prazo. Segundo Kotler (2000), o marketing é um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas.

Conforme Levitt (1990), o papel do marketing pode ser definido como a identificação das necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que proporcionem a satisfação dos consumidores, gerem resultados aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral.

O termo estratégia foi originalmente aplicado à arte do serviço militar. Porém, no que se refere aos negócios, “uma estratégia é um plano de ação amplo por meio do qual uma organização pretende alcançar seus objetivos e realizar sua missão” (ETZEL, WALKER e STANTON, 2001, p. 57). Ainda segundo esses autores, as estratégias são selecionadas para toda a organização se ela for pequena e tiver somente um produto, ou para cada setor se for grande e tiver vários produtos e unidades.

De acordo com Kotler (1998), estratégia é um conjunto de objetivos, políticas e normas que guiam o esforço de marketing da empresa no decorrer do tempo, detalhando os segmentos de mercado nos quais a organização deseja se concentrar. Ao escolher uma estratégia de marketing, o administrador tem muitas alternativas possíveis, pois cada objetivo pode ser atingido de várias maneiras. No entanto, para selecionar uma estratégia específica, em geral usam-se a análise PFOA/SWOT, que identifica os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de uma organização. Etzel, Walker e Stanton (2001) afirmam que as declarações de missão e objetivos da maioria das organizações enfocam o crescimento, ou seja, um desejo de aumentar o rendimento e o lucro. Dessa forma, ao procurar o lucro uma empresa tem de considerar seus mercados e seus produtos, decidindo se continua a fazer o que está fazendo ou se estabelece novos riscos. A matriz de crescimento de produto-mercado descreve essas opções, como mostra a figura 8

	<b>Produtos Atuais</b>	<b>Novos Produtos</b>
<b>Mercados Atuais</b>	Penetração no Mercado	Desenvolvimento de Produto
<b>Novos Mercados</b>	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Figura 8: Matriz de crescimento de produto-mercado.

Fonte: Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 69).

Segundo os autores citados anteriormente, há quatro estratégias de crescimento comuns:

- Estratégias de penetração no mercado – ocorrem quando uma organização procura vender uma maior quantidade de produtos existentes para seus clientes existentes.

Táticas de suporte poderiam incluir um maior gasto com propaganda ou venda pessoal;

- Estratégias de desenvolvimento de mercado – são comuns quando uma empresa continua a vender seus produtos atuais, mas para um mercado novo;

Penetração no mercado Desenvolvimento de produto

Desenvolvimento de mercado Diversificação

- Estratégias de desenvolvimento de produto – exigem que uma organização desenvolva novos produtos para servir clientes já existentes;

- Estratégias de diversificação – ocorrem no momento em que uma empresa desenvolve novos produtos para vender em novos mercados. Essas estratégias são arriscadas, pois não dependem dos produtos de sucesso da organização ou da sua posição em mercados estabelecidos.

De acordo com Kotler (1998), além das estratégias de crescimento, existem as estratégias do marketing competitivo, que compreendem aquelas relacionadas à posição de mercado. Dessa forma, no que se refere ao posicionamento de mercado, as empresas podem ser classificadas da seguinte maneira:

- Líder de mercado – a organização que detém a maior fatia do mercado;
- Desafiadora de mercado – segunda, terceira ou quarta empresa em participação no mercado, podendo ser bastante grande, porém menor do que a líder em relação ao mercado em questão;
- Seguidora de mercado – a empresa que decide não desafiar a líder e está satisfeita com as condições de mercado;

- Criadora de nicho – organização menor, que opera em um nicho geográfico ou de clientes, indo de encontro com os concorrentes. A especialização é a chave de seu sucesso.

Diante dessa classificação, as empresas podem criar diversas estratégias baseadas na sua posição de mercado. Segundo Stevens et al. (2001), a organização que é líder de mercado pode expandir sua atuação, desenvolvendo novos usos, usuários ou maior utilização do produto pelos consumidores atuais; ou proteger a fatia de mercado, usando táticas de marketing inovadoras ou retaliando desafiadores.

Já a empresa desafiadora de mercado pode criar uma estratégia de ataque frontal, combatendo a líder com promoções ou preços agressivos; uma estratégia lateral, contornando as opções da líder por meio de inovações; ou ainda uma estratégia de ataque aos mais fracos, aumentando a participação de mercado e atacando empresas menores.

A organização seguidora de mercado pode copiar a líder, adotando estratégias mais semelhantes à dessa, sem desafiá-la diretamente; ou desenvolver uma estratégia de *by-pass*, adaptando-se às estratégias da líder e da desafiadora, sem uma confrontação direta.

Por fim, a empresa criadora de nicho de mercado pode estabelecer um nicho geográfico, especializando-se em regiões e oferecendo respostas rápidas aos clientes; ou criar um nicho de produto, oferecendo produtos diferenciados para atender aos consumidores.

### **2.3.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA INTRODUÇÃO**

Quando um novo produto é lançado pode estabelecer-se um nível alto ou baixo para cada variável de marketing, como o preço, a promoção, a distribuição e a qualidade do produto. Considerando apenas o preço e a promoção, a administração pode seguir uma das quatro estratégias:

- Estratégia de skimming rápido;
- Estratégia de skimming lento;
- Estratégia de penetração rápida;
- Estratégia de penetração lenta.

A estratégia de skimming rápido consiste em lançar o novo produto a um preço alto e com elevado gasto em promoção. Este preço alto resulta da necessidade de obtenção do maior lucro bruto unitário possível. A empresa gasta muito em promoções para convencer o mercado sobre os méritos do produto. Gastos elevados de promoção ajudam a acelerar a taxa de penetração de mercado.

A estratégia de skimming **lento** consiste em lançar o novo produto a um preço alto e com pouca promoção. Fixar um preço elevado ajuda a recuperar o maior lucro bruto possível por unidade vendida e a baixa despesa de promoção mantém os custos de marketing baixos.

A estratégia de penetração rápida consiste em lançar o novo produto a um preço baixo e com custo elevado em promoção.

A estratégia de penetração lenta consiste em lançar o novo produto a baixo preço e com pouca promoção. O preço baixo encorajará a aceitação rápida do produto e a empresa manterá os custos de promoção baixos para realizar maior lucro líquido. A empresa confia que a procura de mercado seja suficientemente elástica ao preço e minimamente elástica à promoção.

### **2.3.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO CRESCIMENTO**

São utilizadas várias estratégias para tentar acompanhar o rápido crescimento do mercado e fortalecer a posição competitiva da empresa:

Melhorar a qualidade do produto e acrescentar novas características e estilos;

Acrescentar novos modelos e produtos de flanco;

Entrar em novos segmentos de mercado;

Aumentar a cobertura de mercado e entrar em novos canais de distribuição;

Mudar o apelo da publicidade, da consciencialização e da preferência pelo produto;

Baixar os preços para atrair a faixa de compradores sensíveis a preços.

Porém, estas estratégias implicam um custo adicional. A empresa terá que decidir entre conquistar maior participação ou obter maior lucro. Ao gastar dinheiro para melhorar o produto, promoção e distribuição, a empresa conquista uma posição dominante. Abdica da obtenção de lucro máximo em curto prazo para obtê-lo em maior escala na próxima fase.

#### **2.3.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA MATURIDADE**

Os concorrentes procuram melhores formas de utilizar os orçamentos promocionais. Fazem um grande esforço para achar uma mensagem publicitária melhor, que “pegue” e seja suficientemente memorável para alterar as participações no mercado em favor da empresa.

Durante este período, muitas empresas depositam maiores esperanças em: novos usos para o produto, novas características e refinamentos do produto e aumento na segmentação de mercado.

##### **Modificação do mercado**

A empresa deve tentar expandir o mercado, trabalhando com os dois fatores que compõem o volume de vendas:

Volume = número de usuários da marca × taxa de uso por usuário

A empresa pode tentar expandir o número de usuários da marca de três formas:

Converter não usuários em usuários;

Entrar em novos segmentos de mercado;

Conquistar os consumidores dos concorrentes.

Existem também, três estratégias para aumentar o volume:

Uso mais frequente;

Maior uso por ocasião;

Usos novos e mais variados.

### **Modificação do produto**

Pode-se estimular as vendas modificando as características do produto. Como por exemplo:

Melhoria de qualidade;

Melhoria de características;

Melhoria de estilo.

### **Modificação do composto de marketing**

Os gerentes de produto podem também tentar estimular as vendas modificando um ou mais elementos do composto de marketing:

**Preço:** uma redução de preço atrairia novos experimentadores e usuários? Caso afirmativo, o preço de lista deve ser diminuído ou a empresa deve conceder vantagens especiais, como descontos de volume ou por compra antecipada, pagamento do transporte ou condições especiais de pagamento? Caso negativo seria melhor a empresa aumentar o preço para sinalizar que o produto é de melhor qualidade?

**Distribuição:** a empresa pode obter maior apoio e exposição do produto nos pontos de venda existentes? Pode penetrar em maior número de pontos de venda? Pode lançar o produto em novos tipos de canais de distribuição?

**Publicidade:** a empresa deve aumentar os gastos em publicidade? A mensagem ou o texto de publicidade deve ser modificado? A ocasião, frequência, duração ou tamanho do anúncio deve ser modificado?

Promoção de vendas: a empresa deve adotar a promoção de vendas – condições especiais de comércio, descontos, reduções de preço, garantias, prêmios e concursos?

Venda pessoal: o número ou a qualidade dos vendedores deve ser aumentado? A base de especialização da força de vendas deve ser alterada? Os territórios de vendas devem ser revistos? Os incentivos à força de vendas devem ser modificados? O planejamento de visitas de vendas pode ser melhorado?

Serviços: a empresa pode acelerar a entrega? Pode ampliar a assistência técnica aos consumidores? Pode estender o prazo de financiamento? Para algumas empresas, a promoção de vendas tem um maior impacto nesta fase porque os consumidores já atingiram um equilíbrio nos seus hábitos e preferências de compra. Os gestores de marcas também usam a promoção de vendas porque os seus efeitos são mais rápidos e mais visíveis. Por outro lado, se esta atividade for excessiva poderá causar problemas no lucro da marca em longo prazo. O principal problema é que esta modificação do composto de marketing é facilmente imitável pelos concorrentes.

### **2.3.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA O DECLÍNIO**

As estratégias variam conforme a empresa. Muitas saem do mercado. Esta atitude leva a que outras empresas tenham uma atuação facilitada, no que respeita à obtenção de lucros positivos e, às vezes, maiores, oferecendo os seus produtos aos compradores mais renitentes.

Durante esta fase, a empresa enfrenta algumas tarefas e decisões ao lidar com os seus produtos antigos:

Identificação dos produtos fracos: a empresa organiza um comitê de revisão de produtos com representantes de marketing, pesquisa e desenvolvimento, produção e finanças, com o objetivo de identificar os produtos fracos. As

informações são analisadas por um programa de computador, cujos critérios de identificação incluem o número de anos de declínio das vendas, as tendências de participação de mercado, a margem bruta, o lucro e o retorno sobre o investimento. O comitê de revisão de produtos avalia estas informações e toma, para cada produto, a decisão de mantê-lo, modificar a sua estratégia de marketing ou de abandoná-lo.

Determinação das estratégias de marketing: quanto menores forem as barreiras à saída, mais fácil se torna para as empresas deixar o sector industrial e é mais tentador para as empresas remanescentes permanecerem e atraírem os consumidores fiéis às empresas que se retiraram do mercado.

Harrigan realizou um estudo sobre as estratégias que as empresas em sectores industriais em declínio podem adotar:

1. Aumentar o investimento da empresa;
2. Manter o nível de investimento da empresa até que as incertezas sobre o sector industrial sejam resolvidas;
3. Abandonar os grupos de consumidores não rentáveis e, simultaneamente, fortalecer o investimento em nichos rentáveis;
4. Recuperar ao máximo o investimento da empresa para recompor, rapidamente, a posição de caixa;
5. Desacelerar rapidamente o negócio, libertando-se dos ativos da forma mais vantajosa possível. Decisão de abandonar: perante uma decisão de abandonar um produto, a empresa enfrenta algumas decisões: se o produto tem uma forte distribuição e uma reputação residual favorável, a empresa pode eventualmente vendê-lo a outra empresa; se a empresa não encontrar nenhum comprador deve decidir se liquida a marca rápida ou lentamente e decidir sobre o nível de stock de componentes e os serviços a manter para os consumidores.

## 2.4 O PAPEL DAS MARCAS

Marca é um nome, designação, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de seus concorrentes (*American Marketing Association apud Crocco et al., 2006*).

Segundo Kotler (2006), a marca serve, portanto, para diferenciar produtos seja de forma funcional, racional ou tangível, isto é, relacionado ao desempenho do produto, ou podem ser diferenças simbólicas, emocionais ou intangíveis, relacionado ao que a marca representa do ponto de vista do consumidor. Ainda de acordo com Kotler (2006), no que tange o consumidor, pode-se avaliar produtos iguais de forma diferente, dependendo de como a marca é estabelecida. Eles conhecem as marcas através de experiências anteriores com o produto em questão ou em função dos meios de *marketing* utilizados para divulgação do produto.

A marca protege a empresa quanto às características exclusivas dos produtos. De acordo com Kotler (2006), o nome da marca pode ser protegido por marcas registradas, os processos produtivos podem ser protegidos por meio de patentes, enquanto as embalagens podem ser protegidas por meio de direitos autorais. Isso garante que a empresa invista em propriedade intelectual de maneira segura, tirando os devidos benefícios do seu ativo. Além disso, ainda de acordo com Kotler (2006), a marca tem a vantagem de criar fidelidade caso os consumidores fiquem satisfeitos com a utilização de um determinado produto. Isso gera estabilidade para a empresa que tem uma maior previsibilidade da demanda. A marca também favorece o processo de precificação do produto que, em média, tem seu valor acrescido de 20% a 25% uma vez que o consumidor cria uma disposição a pagar mais pelo produto, criando, dessa forma, vantagem competitiva para a empresa.

Para as empresas as marcas representam uma propriedade legal incrivelmente valiosa que pode influenciar o comportamento do consumidor, ser comprada e vendida e, ainda, oferecer a segurança de receitas futuras e estáveis para seu proprietário (Kotler, 2006)

Segundo Crocco et al. (2006), uma marca de sucesso é consequência da percepção dos consumidores em achá-la melhor do que outras marcas e fracassa caso essa diferença não seja perceptível por eles. Wall Street acredita que as marcas aumentam as margens de lucro da empresa, gerando maior valor para os acionistas.

### 2.4.1 O BRAND EQUITY

Segundo a *American Marketing Association* apud Crocco et al. (2006), o *brand equity* é o valor adicionado atribuído a produtos ou serviços. De acordo com Kotler (2006), este valor pode ser traduzido pela forma como os consumidores sentem e agem em relação ao produto, assim também como nos preços, na parcela do mercado conquistada pela marca e na lucratividade obtida pela empresa. Ainda de acordo com Kotler (2006), o *brand equity* é um ativo intangível que traz valor psicológico e financeiro para a empresa.

### 2.4.2 MODELO DE AAKER

Segundo David Aaker apud Crocco et al. (2006), o *brand equity* é representado por cinco categorias que representam o ativo e passivo de uma marca e podem aumentar ou diminuir o valor fornecido por um produto ou serviço.

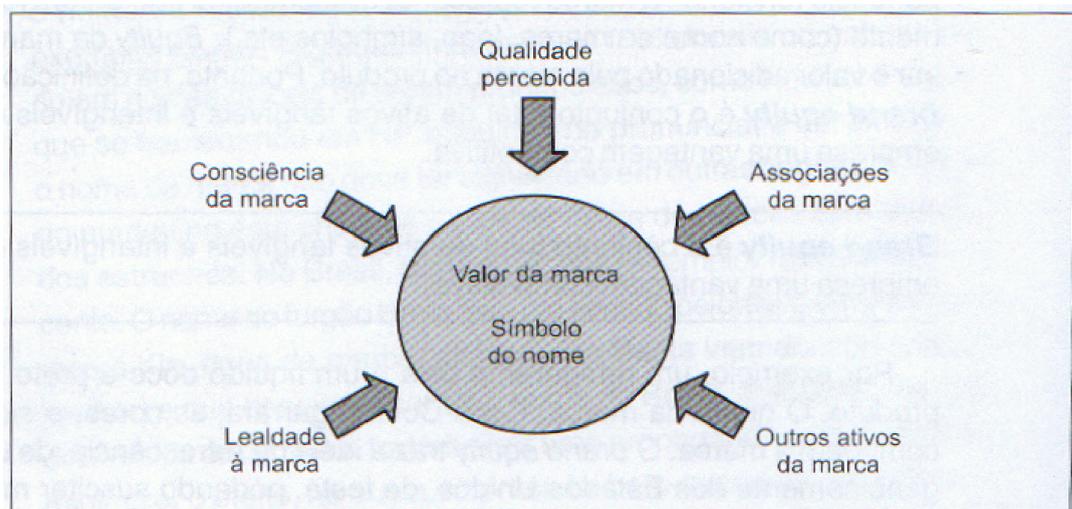


Figura 9 – O equity da marca (brand equity) na visão de David Aaker

Fonte: Crocco et al., 2006

Lealdade à marca: ocorre quando as crenças favoráveis à marca levam a repetidos atos de compra. Uma vez atendidas as expectativas, levará a um alto nível de lealdade.

Lealdade é a preferência do consumidor pela satisfação com a marca, enquanto que fidelidade é o consumo exclusivo e efetivo de uma marca, obtidos por esforços mercadológicos da empresa.

Consciência da marca: representa qual o grau de conhecimento do consumidor em relação à marca. Podem ser *top of mind*, quando a marca é a primeira que vem à cabeça do consumidor, uma vez questionado em relação a uma determinada categoria; consciência não assistida, quando se referem à marca que o consumidor se lembra sem receber nenhum estímulo; ou consciência assistida, quando o consumidor não se lembra de determinada marca se não for estimulado.

Associações com a marca: podem ser feitas por meio de associações com o produto (associações primária) ou a partir das associações primárias (através do produto, ou informações fornecidas pela empresa). Estão vinculadas ao local de produção do produto ou situações valorizadas pelo consumidor.

Qualidade percebida: é a percepção do consumidor em relação a um produto ou serviço. Pode ser expressa em forma de observação ou argumentos que enfatizam os atributos da marca em relação aos concorrentes.

Outros ativos da marca: outros fatores tais como patentes, tamanho e qualidade dos canais de distribuição e montante das verbas para desenvolvimento tecnológico do produto.

### **2.4.3 RESSONÂNCIA DE MARCA**

Segundo Kotler (2006), este modelo de Ressonância prevê a construção do *brand equity* através de etapas ascendentes e seqüências visualizadas em forma de pirâmide sendo representadas a rota racional para a construção da marca (do lado

esquerdo) e a rota emocional (do lado direito), enfatizando a dualidade no processo de construção das marcas.

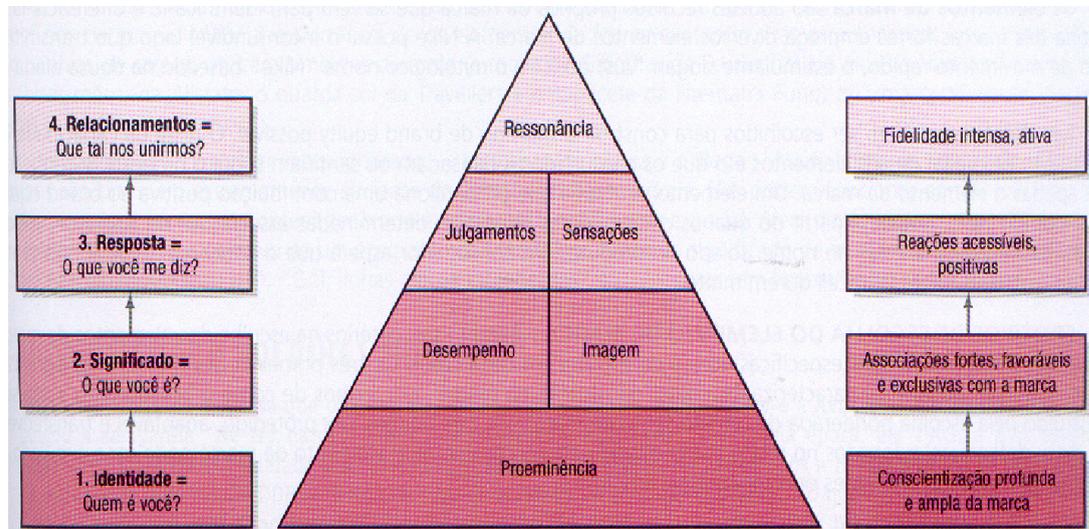


Figura 10 – Pirâmide de Ressonância da marca

Fonte: Kotler, 2006

Etapa 1: assegurar a identificação e associação das marcas na mente dos consumidores, utilizando-se de uma classe específica ou de uma necessidade.

Etapa 2: associar o significado da marca na mente dos consumidores valendo-se de artifícios tangíveis e intangíveis relacionados a ela.

Etapa 3: obter retorno dos consumidores com relação a sensações ligadas à marca.

Etapa 4: adequar a marca criando um relacionamento de fidelidade ativo e intenso entre ela e o consumidor.

Segundo Kotler (2006), neste modelo, para se estabelecer estas quatro etapas faz-se necessário fincar seis 'alicerces de marca' entre os consumidores visualizados na pirâmide.

Para criar um *brand equity* significativo, é necessário atingir o topo da pirâmide, o que somente ocorrerá se forem estabelecidos os alicerces de forma correta:

- Proeminência da marca: relacionada à frequência e à facilidade com que é evocada em diversas situações de compra.
- Desempenho da marca: modo como o produto atende às necessidades funcionais do cliente.
- Imagem da marca: modo como o produto atende às necessidades intrínsecas do produto como necessidades psicológicas ou sociais.
- Julgamento da marca: baseado nas opiniões e avaliações pessoais do consumidor.
- Ressonância da marca: mensura o relacionamento que os consumidores possuem com a marca e se sentem em sincronia com ela.

#### **2.4.4 ESTRATÉGIAS DE MARCA**

Quando uma empresa opta pela utilização de marcas e já possui algumas, é necessário estabelecer algumas estratégias para seu uso.

De acordo com Crocco et al. (2006), se a empresa resolve criar uma outra marca dentro de uma categoria na qual ela já apresenta marcas, está optando por uma estratégia multimarca. Essa estratégia utiliza-se quando existe mais de um segmento a ser atendido, posicionando cada marca para um segmento distinto.

Segundo Kotler (2006), quando cria-se uma nova marca dentro de uma nova categoria explorada pela empresa, essa estratégia recebe o nome de novas marcas. Porém, se a empresa já possui um nome de marca registrado, pode optar por criar um produto vinculado à mesma categoria explorada por ela, é chamado de extensão

de linha. Se a empresa trabalha em uma categoria e opta por utilizar a mesma marca, porém em outra categoria, trata-se de extensão de marca.

Segundo Kotler (2006), a extensão de marca vem sendo largamente utilizada como estratégia, uma vez que as empresas preferem utilizar extensão de marca a lançar marcas totalmente novas por duas razões:

- os índices de mudança em tecnologia são tão altos que novos produtos são lançados com uma frequência muito maior que em décadas passadas;
- os custos associados à construção e desenvolvimento de uma nova marca para um novo produto são altíssimos.

Se uma linha de produtos é muito extensa, recomenda-se haver um ponto em comum em um grupo desses produtos, de maneira que se mantenha nos demais uma identificação corporativa.

#### **2.4.5 REVITALIZAÇÃO DA MARCA**

Segundo Kotler (2006), o sucesso de uma marca pode ser afetado por mudanças na preferência dos consumidores, mudanças tecnológicas ou de mercado ou alguma mudança no ambiente do *marketing*. Em todas as categorias de produtos há exemplos de grandes marcas que passaram por uma fase onde eram notórias e admiradas, para uma fase de dificuldades e, em muitos casos, até desapareceram. Entretanto, muitas delas, sobreviveram quando foi retomado o contato com os consumidores.

Ainda de acordo com Kotler (2006), para se restabelecer no mercado, as marcas necessitam retornar às raízes do *brand equity* ou, até mesmo, criar novas fontes de *brand equity*. A primeira pergunta a ser feita é se as associações positivas com a marca estão perdendo força ou se passou a fazer associações negativas. A partir dessa resposta, torna-se necessária a reavaliação do atual posicionamento ou

a adoção de um novo. Em alguns casos, o posicionamento está correto mais o programa não consegue cumprir os objetivos de *marketing*, entretanto, há possibilidade de que o posicionamento não esteja correto e uma estratégia de reinvenção da marca torne-se necessária. Na concepção de Kotler (2006), existem duas possibilidades para atualizar fontes de *brand equity* ou criar novas fontes:

- Melhorando o *equity* da marca, a sua lembrança e seu reconhecimento por parte do consumidor no ato da compra ou consumo;
- Melhorando as associações com a marca, formando sua imagem através de programas direcionados a associações novas ou anteriores com a marca.

De uma maneira geral, as revitalizações da marca começam pelo produto.

#### **2.4.6 CRISE DA MARCA**

Especialistas sugerem que, em algum momento, a marca passará por uma crise. Segundo Kotler (2006), quanto mais fortes forem o *brand equity* e a imagem da corporação, especialmente com relação à credibilidade e confiança, melhor preparada estará a marca para sair da crise. Um programa de gerenciamento de crises também é fundamental. O fator chave para se enfrentar a crise é que os consumidores enxerguem a resposta da empresa como rápida e honesta.

De acordo com Kotler (2006), quanto mais tempo a empresa demorar em responder a crise, maiores serão as impressões negativas que os consumidores terão sobre determinada marca e melhor para a concorrência. Isso se deve ao fato de que a concorrência pode se valer do fator mídia para tirar proveito da marca em crise e deixar que os consumidores fiquem em dúvida quanto aos benefícios do produto em crise. Os consumidores podem achar que, na realidade, não gostam daquela marca e podem debandar, de forma definitiva, para outra marca ou produto.

Além disso, Kotler (2006) destaca que os consumidores são extremamente sensíveis à sinceridade e honestidade. Quanto mais sincera for a resposta da empresa, maior será a credibilidade que ela terá junto aos seus consumidores. Deve-se divulgar aos consumidores a seriedade do impacto da crise e tomar medidas necessárias para solucioná-la de forma a evitar a formação de associações negativas junto aos clientes.

## **2.5 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO**

Ser fiel é ser digno de fé; ser leal a seus compromissos; que não falha, seguro.

Diante desses significados, é correto dizer que seus clientes são fiéis? Que são leais à sua marca? Que não falharão e seguramente continuarão fazendo negócios com sua empresa? Na maior parte das vezes, a resposta é não.

O objetivo da fidelização é reter os clientes, evitando que migrem para a concorrência, e aumentar o valor dos negócios que eles proporcionam. As empresas desejam clientes fiéis para obter vantagens financeiras. Já nos relacionamentos pessoais, a fidelidade está diretamente ligada a vantagens emocionais.

Se somos leais a nossos amigos e companheiros porque construímos relacionamentos baseados em emoções, por que não agir da mesma forma no relacionamento com nossos clientes, dos quais esperamos lealdade? Como nos relacionamentos pessoais, fidelidade não se compra; se conquista a longo prazo através de atitudes que transmitam confiança, respeito, cuidado, atenção e carinho com o outro. E fidelização é um processo contínuo de conquista da lealdade, porque nenhum cliente é fiel de vez em quando - nem para sempre.

E por que fidelizar?

Segundo Philip Kotler, conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes. Então, o esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir aumento das vendas e redução das despesas.

Clientes fiéis são muito mais propensos a comprar através de mais de um canal (telefone, loja, internet, etc) e tendem a consumir mais. E quanto mais fiéis,

maior a vida útil da carteira de clientes da empresa, menor o custo de recuperação de clientes e maior valor financeiro agregado à marca.

Clientes fiéis reclamam quando têm uma experiência ruim, porque querem ver seu problema resolvido, acreditam na marca/empresa e querem melhorá-la. Já os clientes infiéis vão embora sem o menor remorso e pior - ainda falam mal da empresa. Segundo Kotler, 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, apenas deixam de comprar, e Terry Vavra, consultor americano, afirma que um cliente insatisfeito costuma contaminar outros 13, enquanto que um satisfeito influencia apenas 5.

Quanto uma empresa pode estar deixando de ganhar? Além da perda do cliente insatisfeito, há a perda de outros que são influenciados negativamente e o custo de recuperar esses clientes perdidos, se a empresa decidir investir nessa recuperação.

#### Da Satisfação à Fidelidade

Todo cliente espera sair satisfeito de uma transação comercial e também espera que a empresa esteja empenhada em satisfazê-lo. Mas ter um cliente satisfeito não garante sua fidelidade.

O que influencia na satisfação dos clientes? Produtos e serviços de qualidade, preço percebido como justo, condições de pagamento satisfatórias, cumprimento de prazos e compromissos assumidos pela empresa, disponibilidade dos produtos/serviços, entrega adequada, escuta atenciosa, diálogo de compromisso, descontos e ofertas especiais e facilidade da compra.

A satisfação se mede através da relação entre o que o cliente recebeu ou percebeu e o que esperava ter ou ver (percepção x expectativa). Se a percepção é maior do que a expectativa, o cliente fica muito mais satisfeito do que esperava. Mas se for menor, frustra-se e não registra positivamente a experiência.

Como as expectativas dos clientes aumentam com o tempo, eles tendem a não mais se satisfazer se a empresa não conseguir acompanhar as mudanças de suas necessidades e desejos, o que demanda tempo e investimento.

A satisfação pode ser obtida em uma única transação, mas a fidelidade só se conquista a longo prazo. Nada garante que um cliente satisfeito recusará as ofertas da concorrência. Já um cliente fiel pensará duas vezes antes de trair.

A tênue linha que separa a satisfação total da fidelidade deve ser coberta por um escudo de confiança. Somente através de uma relação de confiança entre clientes e empresa pode-se criar barreiras para a ação da concorrência. As pessoas confiam em quem os respeita, os ouve e os surpreende. E são fiéis quando e enquanto confiam.

E como tornar fiéis os clientes satisfeitos?

Primeiramente, os clientes precisam ser identificados, porque não se estabelece uma relação com quem não se conhece. A partir daí, aprender sobre eles, suas necessidades e seus desejos, utilizando essas informações para estreitar o relacionamento e conhecê-los cada vez mais. Isso dá à empresa um diferencial e cria barreiras de confiança tornando inconveniente a migração para um concorrente, porque o novo relacionamento começaria do zero, sem nenhum conhecimento de ambas as partes.

No longo prazo (não se esqueça que fidelidade mede-se em longo prazo), a única garantia é a "dor da mudança": o custo da migração, a inconveniência de mudar. A grande vantagem competitiva que sua empresa possui é o conhecimento de seus clientes. Todo o resto a concorrência pode oferecer a qualquer momento.

### **2.5.1 DESCOBRIR AS EXPECTATIVAS DO CLIENTE**

As expectativas do cliente são construídas com base em fatores que indireta ou diretamente interagem com o cliente. Estes fatores vão "ditar" a procura de um serviço pelo cliente. No modelo de ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY são identificados 4 grandes fatores que influenciam o serviço esperado pelo cliente, ou seja, o desejo e necessidades, as experiências anteriores, comunicação externa e o passa a palavra, emergem no cliente a expectativa do que ele espera de um bem adquirido o serviço prestado por uma empresa.

Além das duas dimensões básicas da qualidade - o *o que* e o *como* - que estão sempre nas mentes dos clientes, observamos que a qualidade é, em grande parte, percebida subjetivamente. O processo de concepção é não somente isso, é

ainda mais complexo. Não são apenas as experiências das dimensões das qualidades que determinam se a qualidade é considerada boa, neutra ou ruim.

Boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, ou seja, à qualidade esperada. Se as expectativas forem muito altas, a qualidade total percebida será baixa mesmo se a qualidade experimentada, medida em forma objetiva, for boa.

A qualidade esperada, ou as expectativas advêm de vários fatores, como: comunicação com o mercado, comunicação boca-a-boca, imagem corporativa/local e necessidades dos clientes. A comunicação com o mercado inclui publicidade, mala direta, relações públicas e campanhas de venda, que estão diretamente sob o controle da empresa. Os fatores de imagem e a comunicação boca a boca são apenas indiretamente controlados pela empresa. Por último, as necessidades do cliente também têm um forte impacto nas suas expectativas.

Quando uma empresa adota programas de qualidade que incluem aspectos da qualidade funcional, a Qualidade Percebida do Serviço pode ainda ser baixa ou até deteriorada se, por exemplo, a empresa colocar simultaneamente campanhas publicitárias que prometam demais ou que sejam inadequadas sob algum aspecto. Portanto o nível de qualidade total é determinado pela diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada. Como consequência, podemos afirmar que cada programa para a qualidade deve englobar não apenas os funcionários que estão envolvidos nas operações, mas os responsáveis por marketing e pela comunicação com o mercado, também. Igualmente, os profissionais de comunicação devem tomar todo cuidado com a imagem da empresa perante o mercado.

O passa palavra consiste na comunicação que o cliente estabelece com os outros clientes, amigos ou colegas. Ou seja, escutar informações uns dos outros em forma de comentários positivos ou depreciativos e recomendações. Este tipo de diálogo e interação ajuda a criar expectativas no cliente, positivas ou negativas relativamente aos serviços e às empresas que os prestam. As necessidades pessoais do cliente são também outro fator importante, ou seja, são circunstâncias específicas de cada cliente. Os desejos e expectativas diferem de ocasião para ocasião e são de acordo com as necessidades determinadas pela personalidade e

individualidade do cliente. Um terceiro fator é determinado pela experiência anterior do cliente, para com o serviço ou empresa com quem no futuro contatará. Um quarto fator tem a ver com a comunicação externa. Consiste na comunicação que a empresa divulga junto dos seus clientes. São mensagens diretas ou indiretas veiculadas por meios publicitários e informações prestadas pelos clientes internos da empresa.

O Marketing como ferramenta de gestão é hoje visto pelas empresas como o propulsor da venda de bens e serviços aos clientes. A publicidade realizada pela empresa impulsiona no cliente o aumento das expectativas, relativamente, à venda de um bem ou serviço, dado que, numa óptica e política de qualidade e satisfação do cliente, anunciam e prometem uma qualidade de serviço impar. Contudo, a comunicação da qualidade é mais do que promoção ou publicidade. É uma prática constante de melhoramento dos procedimentos de produção de um serviço. Existem também outras formas de comunicar ao cliente a “promessa” de qualidade do serviço, tais como, o local onde é prestado e custo para o cliente. Para, além disso, o preço é um dos indicadores mais importantes no juízo de valor do cliente pela qualidade do serviço prestado.

Assim sendo, as expectativas dos clientes não são completamente estáticas e têm sobretudo um carácter heterogêneo. Para uma empresa assente num modelo de gestão estratégica, alicerçado numa política de gestão de qualidade de serviço prestado e orientação para a satisfação do cliente, devem ser tidos em consideração os fatores que influenciam a formação e a modificação das expectativas.

No entanto, a análise desses fatores não pode ser dissociada da análise e conhecimento das dimensões de qualidade mais importantes para o serviço em causa ou saber quais as atuais expectativas do cliente. Sem uma análise coerente e circunscrita em parâmetros chave, previamente identificados e analisados, o impacto no serviço prestado poderá vir a ser negativo. Daí a importância e a urgência de criar metodologias e formas de conhecer, entender e quantificar as expectativas dos clientes como medidas de controlo e avaliação das ações da empresa na prestação de serviços ao cliente. Devem-se conhecer as expectativas do cliente para que a

empresa consiga prestar um serviço de qualidade e excelência aos seus clientes, ajustado às suas expectativas.

O Modelo SERVQUAL consiste num questionário de duas secções, uma centrada na mensuração das expectativas dos clientes sobre empresas de um determinado sector e uma segunda secção correspondente à mensuração das percepções do cliente sobre a empresa desse mesmo sector que prestou o serviço ao cliente.

## **2.5.2 EXCEDER AS EXPECTATIVAS**

Exceder as expectativas do cliente transformou-se em um lugar comum, que você ouve e não dá mais o devido valor, nem ao menos pensa como isto pode afetar os seus serviços, ou a percepção que seus clientes têm dos seus serviços.

No entanto, exceder as expectativas, surpreender o cliente é o mesmo que estabelecer vantagens competitivas é mostrar e entregar valor efetivo ao seu cliente, algo inesperado que ele perceba estar ganhando além do acordado.

Exceder as expectativas do cliente é dar motivos para que o seu cliente compre e continue comprando da sua empresa, e não dos concorrentes. E isto é construir relacionamento, parceria.

Mas como você pode exceder as expectativas, como surpreender o seu cliente?

Exceder as expectativas é algo planejado e preparado cuidadosamente pela sua empresa. Como?

A resposta é simples e direta:

*Entregando maior valor do que o acertado na negociação.*

Essa resposta, simples, esconde uma dificuldade para alguns empresários, que percebem o recado recebido, mas não sabem torná-lo operacional na sua empresa, no dia a dia.

De que jeito a sua empresa pode ter certeza de que entregará mais valor do que a expectativa do cliente?

Há duas regras básicas e complementares:

1º) Não crie expectativas que você não possa cumprir. Durante a negociação com seu cliente jamais crie expectativas que sua empresa não possa cumprir. Com folga!

Jamais coloque a sua empresa trabalhando no limite ou prometa o incerto, o duvidoso, pois esse caminho sempre se reparte em dois, a saber:

- sua empresa consegue cumprir ou
- sua empresa não consegue cumprir a promessa.

E quando sua empresa trabalha no limite, em condições extremas, a possibilidade de não cumprir o prometido é maior do que a simples vontade inicial de “fechar” o negócio.

Pense na máxima:

“É sempre preferível iniciar um relacionamento do que, apressadamente, “fechar” um contrato.”

Iniciar um relacionamento sério significa ter toda a vida para mostrar a seriedade e unicidade da sua proposta, e do seu jeito de trabalhar e fazer negócios. Isso confere seriedade à sua empresa.

“Fechar” negócios apressadamente pode trazer consequências de não cumprimento do prometido e, para você perder o nome estabelecido ou a estabelecer no mercado, é muito mais fácil e rápido do que construí-lo. Portanto, nos relacionamentos comerciais e amorosos, jamais crie expectativas que você não tenha certeza de poder cumprir.

## 2º)Entregue mais do que prometeu

Prometa menos, entregue mais, sob o ponto de vista do seu cliente.

No estabelecimento do negócio, na especificação do que será entregue, jamais prometa algo que você não tenha certeza de cumprir de forma mais do que satisfatória. Isto é, negocie, mas feito o acordo, exceda o acordado, exceda a sua promessa feita, entregue um serviço superior ao estabelecido.

Estes são os passos:

- encante o seu cliente com a sua proposta,
- a proposta, que encanta o seu cliente, é subestimada propositalmente por você, frente ao que você pode e vai entregar efetivamente,
- a sua empresa tem sempre a capacidade de entregar mais do que a proposta acordada, que já encantou o seu cliente.

Isso corresponde a você ter sempre bala na agulha, ter sempre café no bule, ter sempre carta escondida na manga. Esse valor a maior, não está exposto em nenhum contrato, nem ao menos verbalizado em conversas.

Este é um procedimento muito útil, pois além de criar a percepção de valor maior entregue, sob o ponto de vista do cliente, surpreendendo-o, também dificulta a sua concorrência de imitar ou copiar rapidamente esse valor maior que você entrega, pois esse valor:

- não é divulgado,
- não é escrito,
- não tem registro,
- fica somente na cabeça do seu cliente.

Esse serviço com valor superior, sob o ponto de vista do seu cliente, simplesmente é entregue e o surpreende, favoravelmente. Isto é exceder as expectativas. Esta promessa cumprida à maior, essa entrega superior à promessa pode ocorrer também:

- por prazos inferiores ao prometido, ou
- por lucros superiores ou custos inferiores ao acordado com o cliente.

Você pode e deve tornar os lucros superiores e os custos inferiores para o seu cliente, mas jamais diminua o valor dos seus honorários, que são um indicativo do valor que você entrega.

Exceder as expectativas não é algo que se faça ao acaso, é algo feito planejadamente, tendo como suporte as capacidades desenvolvidas e conhecidas dentro da sua empresa. Exceder as expectativas é algo que você faz de forma consistente e constantemente.

E por mais escondida que seja o que você utiliza para exceder as expectativas dos seus clientes, os seus concorrentes vão copiá-lo, vão imitá-lo. Isso significa que você precisa também constantemente se renovar.

### **Quais são as necessidades e expectativas dos clientes?**

As necessidades são os requisitos básicos que são atendidos pelo produto ou serviço. Por exemplo, o pão satisfaz a necessidade da fome. Expectativas incluem tanto o produto ou serviço relacionado as expectativas, como os pães serem frescos e saudáveis, bem como outros menos óbvios, tais como ambientes limpos e pessoal cortês na loja onde você irá comprar o pão.

Enquanto as expectativas do produto ou serviço relacionado normalmente serão expressas (especialmente se não forem satisfeitas) as expectativas mais indiretas podem, muitas vezes não expressa ir. Identificar essas expectativas não expressas requer esforços especiais, incluindo a formação a sua equipe para observar e registrar o comportamento do cliente e reações.

Outra questão relevante é a segmentação de clientes. Os clientes de diferentes produtos e serviços não são grupos homogêneos, com as mesmas necessidades e expectativas. Em vez disso, eles normalmente são agrupados em diferentes segmentos, com mais ou menos expectativas diferentes. Por exemplo, um segmento de clientes pode ser altamente custo-consciente, enquanto outro

segmento pode olhar para a qualidade e status, e estar dispostos e aptos a pagar mais por isso.

Identificar as expectativas dos clientes, portanto, requer a segmentação de clientes. As grandes empresas, como fabricantes de automóveis, oferecerem modelos diferentes concebidos para satisfazer as expectativas dos diferentes segmentos de clientes. Muitas pequenas empresas, por outro lado, ter sucesso, concentrando-se em atender as expectativas de segmentos específicos de clientes. A loja da esquina que atende aos requisitos de conveniência e toque pessoal de um bairro é um bom exemplo.

### **2.5.3 COMO ESCLARECER AS EXPECTATIVAS DO CLIENTE**

O ponto de partida é reconhecer que as necessidades e expectativas do cliente pode ser diferente do que um vendedor pensa que eles são. O vendedor pode pensar que um determinado atributo ou serviço é importante para o cliente. No entanto, a menos que o cliente também se sente da mesma forma, o atributo ou serviço pode não acrescentar valor (e pode mesmo estar custando muito a oferecer).

Muitas pequenas empresas estão geralmente em contato estreito com seus clientes e em condições de identificar as suas necessidades e expectativas. Como o tamanho do negócio aumenta esta situação se modificar. Nesses casos, métodos diferentes são usados para obter uma compreensão sobre as expectativas do cliente.

- Pesquisas com clientes: Um questionário foi concebido com base na sua finalidade, a situação existente e outros fatores. O questionário é distribuído através de e-mail ou a Web para um grupo representativo cuidadosamente selecionados. As respostas são registradas e analisadas para gerar um relatório perspicaz.

- Atendimento ao Cliente Questionário: Imediatamente após a compra, é feitas perguntas específicas ao cliente destinadas a obter vista da pessoa da experiência que ele ou ela tinha.
- Bases de dados do cliente: Detalhes de todas as interações e transações com os clientes são registrados em tempo real ou imediatamente online. Os dados assim criados sobre o comportamento de cada cliente e feedback pode fornecer informações valiosas, quando o banco de dados é analisado propositalmente. A análise intencional procurará identificar as reações dos clientes para: Produto ou Serviço, Serviços, Gerenciamento de transações, Suporte Técnico e outros assuntos de relevância.
- Análise de Reclamações de Clientes: Isso pode fornecer dados inestimáveis sobre as expectativas do cliente, e ainda destacar expectativa inapropriada que pode ser gerida através de uma comunicação adequada, evitando belas estampas e garantir a autenticidade de todos os créditos, entre outros.
- Formação de pessoal: Funcionários que interagem com os clientes podem ser treinados de forma proposital para registrar e comunicar os comentários e outros comentários de clientes. Em um ambiente ideal, que seria replicar o enquadramento das pequenas empresas para atrair clientes para interagir livremente e expressar suas opiniões.

O elemento chave que diferencia o desempenho profissional em esclarecer as expectativas do cliente pode ser considerada a capacidade de identificar as expectativas que influencia a decisão forte, mas não claramente articulada. Este elemento pode fazer a diferença entre a satisfação do cliente superior e no serviço ordinário.

#### **2.5.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

O cliente em primeiro lugar. Apesar de ser frase batida, ela exprime uma postura indispensável para que qualquer organização alcance o êxito. O objetivo

comum a todas as empresas é de fornecer soluções para as necessidades de seus clientes, e seu sucesso resultará de fazê-lo de modo de satisfazer o cliente. Para Philip Crosby ensinou qualidade significa cumprir com os requisitos combinados com o cliente. (A ISO 9000:2000 adotou essa definição). Para fazer com que isso aconteça é necessário contar com técnicas e ferramentas que nos permitam, primeiramente, identificar quais são os requisitos desejados pelos clientes e em seguida, medir e monitorar como atendemos esses requisitos.

Uma das inovações mais importantes da ISO 9000:2000 é o requisito de medir e monitorar a satisfação dos clientes e, em seguida, utilizar essas informações para adotar ações para melhorar continuamente sua satisfação. Esse assunto que, até pouco tempo, era quase exclusivamente uma atividade da alta administração posiciona a Qualidade, firmemente no campo das disciplinas de estratégia empresarial. Esta é uma oportunidade que os profissionais da qualidade não devem desprezar, se quiserem ser ouvidos pela alta administração. Seria lamentável implantar a medição da satisfação dos clientes apenas para cumprir com uma das exigências da ISO 9000:2000..

A introdução dessas exigências implica reconhecer que a gestão da qualidade visa aumentar a competitividade da organização. O cliente satisfeito continuará comprando nossos produtos e serviços e também os recomendará a seus conhecidos. É um fato comprovado que custa 10 vezes mais obter um novo cliente que reter um cliente atual. A satisfação do cliente, junto com a melhoria contínua, torna-se a os objetivos mais importantes de qualquer sistema de gestão da qualidade.



Figura 11: Organograma sobre a Satisfação do Cliente

Fonte: Site Satisfação do cliente<ambasmedia.com>

Da análise do texto podemos perceber que os autores das novas normas se preocuparam com quatro aspectos fundamentais da satisfação dos clientes, ou seja:

A liderança do processo para a busca da satisfação do cliente,

A obtenção de dados úteis e confiáveis,

A análise dos dados para obter informações que fundamentem a estratégia de melhoria da qualidade

A adoção de ações que efetivamente melhorem continuamente a satisfação dos clientes.

Vejamos como estas quatro variáveis se inter-relacionam para criar um sistema para a melhoria da satisfação do cliente.

## 2.5.5 INSATISFAÇÃO DO CLIENTE PODE TRAZER CONSEQÜÊNCIAS MAIORES

Além de manifestar a insatisfação perante um mal atendimento para os amigos e parentes, dependendo do grau de insatisfação, o cliente pode até entrar na justiça cobrando danos morais.

O dano moral aparece em vários tipos de situação, mas principalmente nos processos contra prestadores de serviços. Em Santo Amaro, uma consumidora chegou a pedir indenização por julgar que um erro de uma administradora de cartão de crédito foi a causa de sua separação. Segundo ela, a empresa fez uma cobrança indevida de despesa em um motel, e um passou a acusar o outro de ter feito a dívida. O casal se separou, e mais tarde a empresa reconheceu que cometera o erro. Então, a consumidora entrou com uma ação pedindo reparação por dano moral.

## **2.5.6 A LIDERANÇA DO PROCESSO PARA A BUSCA SATISFAÇÃO**

A satisfação dos clientes não é uma opção: é uma questão de sobrevivência para qualquer organização. A alta administração necessita liderar o processo para a busca contínua da satisfação do cliente. Para isso é indispensável compreender as seguintes verdades incontestáveis:

- Philip Crosby escreveu a seguinte metáfora: “Os relacionamentos de uma organização representam sua alma, a qualidade seu esqueleto e as finanças sua sangue”. O objetivo principal de qualquer organização é a satisfação de seus clientes. Sem seus clientes a organização não tem propósito, alias, nem existirá por muito tempo.
- A satisfação dos clientes e a habilidade da empresa de obter lucros são variáveis interdependentes. Os lucros são vitais, porque, como o sangue que transporta os nutrientes que alimentam nosso corpo permitirá realizar o objetivo de satisfazer os clientes. Ao mesmo tempo os lucros são os resultados da eficiência com que a organização atende os requisitos e expectativas de seus clientes.

- Para satisfazer o cliente é necessário ter, primeiro, uma compreensão profunda de suas necessidades e, em seguida, possuir os processos de trabalho que possam, de forma efetiva e consistente, resolver essas necessidades. Para isso a organização deverá traduzir essas necessidades em requisitos e cumprir esses requisitos, sempre, porque o cliente não exigirá menos. Isso exigirá a dedicação de recursos para coletar e analisar dados e informações, sistematicamente, para entender os requisitos e as percepções do cliente.
- As necessidades dos clientes mudam e evoluem constantemente. A organização necessita antecipar-se a essas mudanças para ter vantagens competitivas. Os investimentos nessas atividades produzirão retornos substanciais, mas é importante que a Administração entenda que os retornos mais importantes virão, quase sempre, no meio e no longo prazo.
- O cliente forma sua percepção de uma organização em base a diversidade de impressões que recebe em seus contatos com as pessoas e os produtos e serviços dessa organização. Todas as pessoas que integram a organização fazem alguma coisa para cumprir com os requisitos dos clientes, e por tanto influenciam sua satisfação, começando, é claro, pela Alta Administração. Ela, particularmente, tem a responsabilidade de conscientizar a todos da importância de cumprir com os requisitos e assegurar que todos entendam como seu trabalho contribui para a satisfação do cliente. Quando todos estejam conscientizados, então a organização poderá ter a certeza de possuir uma cultura orientada ao cliente. Nesse momento, a organização conseguirá o máximo retorno dos recursos investidos nos esforços de medir e analisar a satisfação do cliente.

### **2.5.7 A OBTENÇÃO DE DADOS ÚTEIS E CONFIÁVEIS**

A dificuldade não está em encontrar onde obter os dados sobre a satisfação dos clientes, já que existem inúmeras fontes para levantar esses dados. A verdadeira dificuldade reside em:

- Definir quais dados interessam, e
- Assegurar que os dados sejam úteis e confiáveis.

### **Definir quais dados interessa**

Para saber quais dados coletar é necessário primeiro determinar:

- Qual o significado de “satisfação do cliente”
- Quem são os clientes

A satisfação do cliente é geralmente definida como uma função das percepções do cliente e de suas expectativas, de modo que:

### **Satisfação = Percepções / Expectativas.**

Ou seja, “O cliente **satisfeito** é aquele que **percebe** que o atendimento de suas necessidades pela organização é pelo menos **igual** àquele que se **esperava**.” Para isso precisamos saber exatamente quais as expectativas do cliente e em seguida quais as suas percepções em relação ao cumprimento dessas expectativas. É aqui que nos encontramos com o primeiro desafio, porque as expectativas e as percepções são dinâmicas por serem essencialmente subjetivas e mutantes e portanto difíceis de validar.

Para determinar quais dados que precisamos é indispensável estabelecer quem são nossos clientes. Clientes são as pessoas ou organizações que recebem o resultado de nosso processo de trabalho. Podemos classificar os clientes dos seguintes modos:

- *Externos e internos*: Clientes externos são aqueles que não pertencem à nossa organização e clientes internos são os que pertencem à organização. Por exemplo, o garçom é cliente interno do chefe de cozinha; o supermercado é cliente externo do fabricante de cerveja.
- *Finais e intermediários*: Clientes finais são os consumidores ou usuários finais do resultado do processo de trabalho e clientes intermediários são todos aqueles que agregam valor ao produto ou serviço antes de chegar ao cliente final. Por exemplo, no caso de um restaurante o cliente intermediário do chefe

cozinha é o garçom e o cliente final é a pessoa que come no restaurante; no caso de um plano de saúde, o médico é o cliente intermediário e o paciente é o cliente final; para um fabricante de autopeças os clientes intermediários são, por exemplo, as montadoras, os distribuidores e os mecânicos que colocam as peças nos automóveis e, os clientes finais são os donos e os usuários dos automóveis onde as peças são instaladas.

- *Atuais, Potenciais e Perdidos*: Os clientes atuais são os que atualmente compram, utilizam e/ou consomem nossos produtos e serviços. Potenciais são aqueles que atualmente não compram, não utilizam nem consomem nosso produto, embora possam passar a fazê-lo futuramente. Os clientes perdidos são os que já foram clientes, mas algo aconteceu para que nosso relacionamento terminasse com eles. Estes também poderiam ser considerados clientes potenciais. A decisão de quais clientes serão os alvos de nossas medições dependerá das necessidades estratégicas da organização.

## **Os Critérios da Boa Qualidade Percebida**

Como a percepção da qualidade tem relação direta com as expectativas do cliente, as empresas devem sempre pesquisar o que os seus clientes querem e quais são as suas expectativas com relação ao produto. Na lista abaixo estão os resultados de um grande estudo que envolvem todos os aspectos importantes da boa qualidade que têm que ser levados em consideração.

## **Os Seis Critérios da Boa Qualidade Percebida do Serviço**

### **1. Profissionalismo e Habilidades**

Os clientes compreendem que o prestador de serviços, seus empregados, os sistemas operacionais e os recursos físicos possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de forma profissional (critérios relacionados aos resultados).

### **2. Atitudes e Comportamento**

Os clientes sentem que os funcionários de serviços (pessoas de contato) estão preocupados com eles e se interessam por solucionar seus problemas de uma forma espontânea e amigável (critérios relacionados ao processo).

### **3. Facilidade de Acesso e Flexibilidade**

Os clientes sentem que o prestador de serviços, sua localização, suas horas de operação, seus empregados e os sistemas operacionais são projetados e operam de forma a facilitar o acesso aos serviços e estão preparados para ajustar-se às demandas e aos desejos dos clientes de maneira flexível (critérios relacionados ao processo).

### **4. Confiabilidade e Honestidade**

Os clientes sabem que qualquer coisa que aconteça ou sobre a qual se concorde será cumprida pela empresa, seus empregados e sistemas, para manter as promessas e ter um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes (critérios relacionados a processos).

### **5. Recuperação**

Os clientes compreendem que sempre que algo der errado ou alguma coisa imprevisível e inesperada acontecer, o prestador de serviços tomará de imediato e ativamente ações para mantê-los no controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução (critérios relacionados a processos).

## **2.5.8 A ANÁLISE DOS DADOS PARA OBTER INFORMAÇÕES QUE FUNDAMENTEM A ESTRATÉGIA DE MELHORIA DA QUALIDADE**

Sem a análise e interpretação das medições e das informações coletadas todos os esforços realizados na coleta serão inúteis. A compreensão correta do significado dessas informações permitirá a organização adotar as estratégias e

ações apropriadas. Essa parte do processo é crítica, já que a interpretação errada das informações poderá levar a organização a tomar decisões erradas.

Alem da utilização de ferramentas estatísticas para analisar os resultados existem algumas diretrizes básicas, elas são:

- No processo de análise e interpretação dos resultados, envolver as áreas que tem contato com os clientes. As pessoas que trabalham em funções como vendas, marketing, atendimento ao cliente, assistência técnica, podem contribuir e agregar, com suas vivências e conhecimentos, enriquecendo, e validando o trabalho de análise e interpretação.
- Transformar os dados em gráficos para apresentar as informações com maior clareza. A utilização de gráficos como, por exemplo, os de tendência, histogramas, gráficos de pareto, gráficos de pizza permitem uma visualização mais clara que os dados numéricos apresentados em tabelas e facilita a interpretação das informações.
- É importante lembrar que os dados de qualquer estudo de satisfação do cliente refletem informações do passado e para que não sejam apenas uma fotografia de um momento no passado devem ser analisados no contexto de medições anteriores que permitam identificar tendências e mudanças. Portanto, efetuar medições isoladas da satisfação dos clientes tem pouco valor, é necessário que a medição seja um processo contínuo que possa direcionar a estratégia de melhoria da qualidade.
- A participação da alta administração é necessária nas últimas etapas do processo de análise e interpretação para que tenha um maior entendimento na hora de aprovar a estratégia de melhoria da qualidade que será estabelecida em base aos resultados das medições realizadas.

### **2.5.9 A ADOÇÃO DE AÇÕES QUE EFETIVAMENTE MELHOREM CONTINUAMENTE A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.**

De nada adianta saber o que precisa ser feito para melhorar a satisfação dos clientes se nada disso é implementado.

Transformar a estratégia de melhoria da qualidade em decisões e em seguida em ações não acontece de forma automática. Sempre serão encontrados obstáculos que precisarão ser superados. Qualquer melhoria, não importa se for simples ou complexa, implicará na mudança de alguma coisa, geralmente um processo de trabalho. As mudanças geram resistências se elas não forem implantadas de modo correto. Tanto as pessoas como as organizações tendem a resistir-se a mudar. Por isso é necessário ter um processo sistemático que permita realizar essas mudanças de modo metódico e eficiente. Para melhorar a satisfação dos clientes teremos que realizar mudanças no modo atual de fazer as coisas e encontrar novos modos de realizá-las.

Uma das maiores contribuições de Philip Crosby para a Gestão da Qualidade foi desenhar um processo formado por uma série de 14 ações gerenciais, que quando colocado em prática leva a organização realizar essas mudanças de modo sistemático e contínuo. O processo envolve conceitos, compromisso, trabalho em equipe e sistemas. O processo desenhado por Philip Crosby, muda de modo sistemático a cultura da organização para que todos estejam comprometidos com a melhoria; promove o trabalho em equipe para mobilizar a todos para realizar as melhorias necessárias e implantar sistemas para gerenciar a qualidade de forma metódica e disciplinada.

## **2.6 EXCELÊNCIA EM SERVIÇOS: UMA VANTAGEM COMPETITIVA**

Nos dias atuais estamos vivenciando uma nova era, onde a globalização está em toda parte. Antes, a empresa tinha como seus concorrentes, apenas empresas vizinhas, e na maioria das vezes, com os mesmos recursos. Hoje, com a abertura da economia mundial, empresas de outros países estão chegando para competir com o mesmo mercado. Portanto, o concorrente da empresa nacional não é mais o seu vizinho. São empresas que estão do outro lado do Oceano. E com mais recursos e maior poder de fogo. As empresas chegam com produtos de melhor qualidade e preços mais competitivos.

Essa situação está exigindo que nossas empresas sejam mais competitivas. E uma das estratégias de competitividade é, sem dúvida, oferecer um atendimento de

qualidade e conquistar a fidelização dos seus clientes. Se o cliente estiver satisfeito com o atendimento, ele será fiel e trará mais clientes. Caso contrário, procurará outra empresa que o atenda melhor.

Quando falamos em serviços logo pensamos em bancos, seguradoras, distribuidoras, transportadoras, turismo, negócios imobiliários, etc. Mas essa é uma visão muito limitada de serviços. Na verdade, todas as empresas, de alguma maneira, prestam serviços, pois sempre existem os momentos em que a organização atende o cliente. E nessas horas, se o atendimento não for bom, a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço não será boa.

Estudos feitos pelo GATT - Acordo Geral de Tarifas e Comércio - mostram que o setor de serviços tem crescido mundialmente, gerando mais empregos diretos e indiretos, portanto tendo muita importância no impacto econômico mundial. E a empresa que quiser ganhar mercado tem na Qualidade em Serviços uma arma muito poderosa.

São descritas também as diferenças entre serviços e bens físicos. Verificamos que os bens físicos são tangíveis, e os serviços são mais ou menos intangíveis. Nos serviços, os clientes participam da produção, pois interagem na execução do serviço. Nos bens físicos, essa interação não acontece.

Para prestar um serviço de qualidade, a empresa precisa saber o que o cliente está esperando. Quais são as suas expectativas com relação ao serviço que será executado. O serviço será inconscientemente avaliado pelo cliente de acordo com as suas expectativas. Portanto, deve haver um sincronismo muito forte entre a produção do serviço e o setor de comunicação da empresa, para que os comunicadores não prometam um serviço que a organização não pode oferecer. Porque nesse caso, estará elevando as expectativas do cliente, e quando este receber um serviço que não correspondam a essas expectativas, o resultado do serviço será visto como de má qualidade, mesmo que este não seja ruim. O problema é que as expectativas criadas quanto ao serviço estavam muito elevadas.

A hora da verdade é todo momento que algum funcionário da empresa entra em contato com o cliente. Qualquer momento que o cliente tem algum contato com a empresa é muito importante para a sua percepção do serviço oferecido. Segundo

Carlzon, uma empresa tem bilhões de momentos da verdade durante um ano. E se alguns desses momentos da verdade falharem a qualidade do serviço poderá ser percebida como de baixo nível. Portanto, é muito importante que a empresa dê um treinamento adequado para seus funcionários, e dê autonomia para eles tomarem decisões. Se em qualquer situação, o funcionário precisar procurar seus superiores para tomar uma decisão, haverá demora no atendimento, e a qualidade não será boa. Falamos também que as horas da verdade não são sempre iguais. Existem horas da verdade que são mais importante que as outras. Existem horas que são críticas. Isso foi ilustrado com um exemplo de um atendimento em um hospital, onde existem horas da verdade muito importantes para o paciente, que na maioria das vezes não são tratadas com a importância devida pelas pessoas que estão prestando os serviços.

O Triângulo do Serviço, que forma três características importantes na prestação de um serviço de qualidade: a estratégia do serviço, o pessoal de linha de frente orientado para o cliente e os sistemas voltados para o cliente. Se a empresa controlar de forma positiva esses três pontos-chave do atendimento, fatalmente prestará um serviço de alta qualidade.

O Marketing de Relacionamento, que trata de uma estratégia de retenção de clientes como prioridade. Para que a empresa conquiste a fidelidade de um cliente, ela precisa prestar um serviço de qualidade. Mas só prestar o serviço de qualidade não é suficiente. Deve haver um relacionamento pós-venda com esses clientes. É no Marketing de Relacionamento que isso é feito. Mostra que custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um cliente atual. Veremos também que um cliente insatisfeito manifesta essa sua insatisfação com outros nove clientes potenciais, que poderão deixar de fazer negócios com a empresa. Por isso é muito importante manter um relacionamento constante com o cliente para saber se existe alguma insatisfação ou alguma sugestão para que o serviço seja melhorado.

### **2.6.1 DEFININDO QUALIDADE EM SERVIÇOS**

Existem algumas falhas no atendimento e nas considerações que se devem dar ao cliente na hora da compra do produto. Contudo, qualidade em serviços não significa somente o fato de o vendedor tratar bem ou não o cliente. A realidade é muito mais complexa que isso. Se perguntarmos a um cliente o que ele define como um serviço de qualidade, dificilmente ele saberá responder.

Sempre que precisa de determinado serviço, o cliente cria certas expectativas a respeito do serviço. E o nível de qualidade do serviço vai depender dessas expectativas. Portanto, a organização deve sempre saber quais são as expectativas de seus clientes para poder atendê-las e ficar na mente do cliente como prestadora de um serviço de qualidade.

Segundo Kotler (1995), "um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico."

Christian Grönroos (1995), já prefere combinar várias definições que vêm sendo dadas durante os anos, formando a sua dessa maneira: *"O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao(os) problema(s) do(s) cliente(s)."*

Como podemos ver pelas duas definições apresentadas acima, toda empresa, de alguma forma, oferece serviços. Mesmo que seja uma empresa predominantemente industrial, na hora em que estiver vendendo seus produtos ao consumidor ou ao revendedor, ela estará prestando um serviço, portanto, essa interação na hora de concretizar a venda, será percebida pelo cliente ou revendedor, como um serviço de boa ou má qualidade. Um serviço normalmente é percebido de forma subjetiva. Existem formas abstratas para dizer o que é um serviço. Geralmente, para descrever os serviços, os clientes utilizam expressões como experiência, confiança, tato e segurança. Portanto, pode-se dizer que os serviços são classificados como produtos intangíveis. Entretanto, muitos serviços incluem

elementos bem tangíveis, como por exemplo, a comida de um restaurante e as peças de reposição utilizadas em uma oficina de automóveis.

### **2.6.2 A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE EM SERVIÇOS**

Impacto econômico. No mundo ocidental já estamos vivenciando uma sociedade de serviços ou uma economia de serviços. Dados estatísticos publicados pelo GATT - Acordo Geral de Tarifas e Comércio - mostram que, em 1984, o setor de serviços respondia em média por 66% da economia nos Estados Unidos, enquanto que nos países do Mercado Comum Europeu essa participação é de 58%. Em duas pequenas economias européias, a da Suécia e a da Finlândia, os percentuais são de 62 e 55%, respectivamente. No Brasil, a participação dos Serviços no PIB é um pouco inferior à verificada nos Estados Unidos, e teve um crescimento de 50% nos últimos dez anos.

O setor de serviços já é o maior empregador em São Paulo, o principal pólo industrial do Brasil. No mês de junho, foi responsável por 50,1% de todas as vagas do mercado de trabalho na Grande São Paulo. Em junho, o ramo de serviços foi o único responsável pela estabilidade na taxa de desemprego, que repetiu 16% de maio. Enquanto indústria, comércio e construção civil demitiram ou mantiveram seus quadros estáveis, o setor de serviços criou 46 mil vagas.

### **2.6.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS: A PERCEPÇÃO DO CLIENTE**

A qualidade do serviço é um fenômeno tão complexo, que torna necessário um estudo mais detalhado. E o melhor estudo se dá levando em conta o que o cliente entende como qualidade.

Existe sempre um risco de que quando a qualidade é definida muito estreitamente, os programas de qualidade se tornem muito limitados. Por exemplo, a

especificação técnica de um serviço ou produto é freqüentemente considerada a qualidade do produto ou a característica mais importante da qualidade percebida. Na realidade, os clientes percebem a qualidade como um conceito muito mais amplo, que vai além da qualidade técnica do produto. Se um produto ou serviço for muito bom tecnicamente, muito bem produzido, porém o tratamento do funcionário ou vendedor perante o cliente for inadequado ou insatisfatório, a qualidade percebida pelo cliente não será boa. Portanto, as empresas devem definir a qualidade de seus produtos da mesma forma que fazem os seus clientes, isto é, as empresas devem se colocar no lugar dos seus clientes.

### **As dimensões da qualidade**

A qualidade de um serviço conforme percebida pelos clientes tem duas dimensões: a dimensão do resultado técnico (o que) e a dimensão funcional ou relacionada a processo (como).

O que os clientes recebem em suas interações com a empresa é muito importante para eles e para sua avaliação da qualidade. Mas essa é apenas uma dimensão da qualidade, chamada de qualidade técnica do resultado do processo de produção do serviço.

Entretanto, além do produto recebido, existe uma dimensão também muito importante na concepção total da qualidade percebida. Essa dimensão diz respeito às interações entre o prestador de serviços e o cliente, incluindo horas da verdade mal ou bem administradas. O cliente será influenciado pela maneira como a qualidade técnica, as conseqüências ou o resultado final de um processo são transferidos para ele - a facilidade de acesso a um caixa automático, a um restaurante, a aparência e comportamento dos garçons, dos caixas no banco, balconistas de uma loja etc. Os serviços de encanadores e técnicos de manutenção e como esses empregados realizam suas tarefas, o que dizem e como dizem, também influenciam a visão que o cliente possa ter do serviço.

<b>Serviço</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Medidas</b>	<b>Padrões</b>
----------------	------------------	-------------------	----------------	----------------

<b>Fast Food</b>	Rapidez	Pouca demora na fila	Tempo de espera em fila	Até 3 minutos
	Exatidão	Sem erro	Tempo entre pedido e entrega Pedidos corretos /Total de pedidos	Até 2 minutos 100%
<b>Revenda de carros</b>	Cortesia/amistosidade	Sorrir, agradecer	Pesquisa com escala: muito satisfeito;	90% muito satisfeito;
	Conhecimento do produto	Responder assertivamente	satisfeito; muito insatisfeito Comportamentos visíveis	0% abaixo de regular Expressões comportamentais objetivamente observáveis
<b>Oficina mecânica</b>	Eficácia	Sem retorno	Número de retornos	0
<b>Serviço de Engenharia</b>	Capacidade de resposta	Início imediato do processo	Abertura de ordem de serviço	Até 2 dias
	Conhecimento do produto	Responder assertivamente	Retorno de contatos telefônicos (requisitando ajuda)	Até 20 minutos

Tabela 1: Indicadores de Qualidade em Serviços - exemplos

Fonte: Site <maurolaruccia.adm.br>

Uma vez estabelecidos os padrões de desempenho, é imprescindível medir regularmente o desempenho real para compará-los. Medição e *feedback* são indispensáveis para o sucesso de uma estratégia de serviço, visando a sua melhoria contínua. O *feedback* pode ser interno ou externo.

Para obtermos o *feedback* interno, devemos controlar os processos de trabalho dos quais depende o fornecimento dos serviços. Se um dos processos de trabalho estiver falhando ou levando um tempo maior do que o normal, esses problemas refletirão no processo final que é a entrega do serviço ao cliente.

O *feedback* interno pode ser colhido também através de pesquisas sobre as opiniões da Linha de Frente, ou seja, do pessoal que atende o cliente. Deve-se conhecer os sentimentos e desejos dos empregados. e também o que esses funcionários imaginam que sejam as Expectativas dos Clientes, a sua importância e a que nível essas expectativas estão sendo satisfeitas.

O *feedback* externo deve ser colhido necessariamente dos clientes. Pode ser feita de várias maneiras, desde a simples avaliação de uma reação individual de um cliente, a entrevistas com grupos de consumidores especialmente selecionados. Essas entrevistas costumam ser de maior profundidade. Podem ser feitas também pesquisas de amostras de clientes, realizadas através de questionários.

Existem também as reclamações dos clientes, que se forem gerenciadas de uma forma correta, podem trazer um *feedback* externo muito importante para se usar na estratégia de qualidade de serviços. Entretanto, deve-se tomar muito cuidado com essas reclamações. Estudos realizados nos Estados Unidos com mais de 300 empresas, concluem que os clientes que reclamam representam uma parcela muito pequena dos clientes insatisfeitos, entre 2% e 4%. A maioria não reclama porque acha que não resolve.

### **A Hora da Verdade**

Termo "hora da verdade" foi muito utilizado por Jan Carlzon, presidente da Scandinavian Airlines. Esse termo refere-se a todos os momentos em que um funcionário de uma empresa, que trabalha na linha de frente, entra em contato com um cliente.

Em seu livro, Carlzon (1994) diz: "No ano passado, cada um dos nossos 10 milhões de clientes entrou em contato com aproximadamente cinco empregados da SAS, e este contato durou uma média de quinze segundos de cada vez. Desta forma, a SAS é 'criada' 50 bilhões de vezes por ano nas mentes de nossos clientes, quinze segundos de cada vez. Estes 50 bilhões de 'momentos da verdade' são os que basicamente determinam se a SAS será bem sucedida ou falhará como empresa. Estes são os momentos em que precisamos provar a nossos clientes que a SAS é sua melhor alternativa".

Segundo as idéias de Carlzon, todos os momentos que cada funcionário da empresa entra em contato com o cliente, ele será inconscientemente avaliado, e esse contato terá relevância na percepção do cliente em relação à qualidade do serviço.

Não adianta, por exemplo, o Carrefour e o Extra terem um atendimento impecável dentro da loja, se eles terceirizam o controle do estacionamento, e quando nós, clientes, chegamos, a moça que nos dá o ticket do estacionamento, está com a cara fechada e nem nos dá bom dia. Afinal, a recepção do estacionamento é o cartão de visita do Hipermercado, e a primeira impressão que fica é justamente o primeiro contato com o estabelecimento. Portanto, os executivos das empresas têm que tomar muito cuidado e dar um treinamento adequado para as pessoas que são contratadas e que farão a linha de frente da empresa. Todo e qualquer contato que a empresa fará com o cliente é muito importante.

Karl Albrecht (1992) exemplifica horas da verdade típicas na experiência de uma viagem aérea, da seguinte forma:

1. O cliente telefona para o setor de informações da empresa aérea.
2. O cliente reserva o voo com um representante da empresa.
3. O cliente chega ao balcão do aeroporto.
4. O cliente espera na fila.
5. O atendente de passagens chama o cliente ao balcão.
6. O atendente de passagens processa o pagamento e emite a passagem.
7. O cliente se dirige ao portão de embarque.
8. O atendente do portão dá boas-vindas ao cliente e valida o cartão de embarque.
9. O cliente espera no saguão de embarque até a partida do voo.
10. O atendente de embarque recebe a passagem do cliente e convida-o ao embarque.
11. O cliente embarca no avião e é saudado pelo comissário.
12. O cliente procura seu assento.
13. O cliente procura um lugar para acomodar sua bagagem de mão.
14. O cliente ocupa seu assento.
15. Etc., etc.

Podemos continuar a lista incluindo todas as horas da verdade que o cliente poderia passar indo de uma cidade a outra. Pode haver muitas horas da verdade, mesmo que o voo seja sem incidentes. E se houver algum incidente fora do que acontece normalmente num voo, outras horas da verdade poderão surgir.

Uma hora da verdade pode ser positiva ou negativa, dependendo do que ocorrer durante ela. O que conta é o resultado final. O cliente se sentiu bem com o preço da passagem? Encontrou o assento certo, ou o mesmo assento tinha sido reservado para mais de uma pessoa? A comissária de bordo foi cortês? O vôo saiu no horário ou se atrasou? Se o vôo se atrasou, como foi explicado pelo funcionário do porto de embarque ou pelo comandante?

Resumindo, os serviços são a base para uma diferenciação eficaz entre empresas, e, portanto, uma grande fonte de vantagem competitiva.

### **Dando responsabilidade aos empregados**

Um dos elementos mais importantes na administração de serviços, mas que talvez seja o mais mal compreendido, deve ser a filosofia de dar responsabilidade ao pessoal de linha de frente, para que eles possam tomar as decisões sem precisar consultar aos seus superiores. Com isso, o atendimento será mais rápido e mais eficiente.

A linha de frente é a face de que a Organização dispõe para mostrar ao Cliente. Pelo desempenho da linha de frente, a Organização será julgada para bem ou para mal. Não adianta nada o presidente de uma grande empresa de departamentos pensar em todos os detalhes que envolvem a Organização, como preços, distribuição, fornecedores e tudo que maximizem os lucros da empresa, se na linha de frente tiver uma vendedora mal-treinada que não atende bem os clientes. Não adianta a empresa gastar milhões em publicidade se o cliente for mal atendido na hora da compra.

### **Horas da verdade críticas**

As horas da verdade não são sempre iguais. Existem horas da verdade que podem ser consideradas de importância crítica para as percepções dos clientes. Karl Albrecht (1992), em seu livro *Revolução nos Serviços*, mostra um caso ilustrativo, onde a hora da verdade é da maior importância: um atendimento no hospital.

Alguém se interna para se submeter a uma cirurgia no dia seguinte. A enfermeira entra no quarto carregando uma bandeja com uma seringa e alguns

outros objetos. O que estaria pensando o paciente neste momento? Ele poderia indagar:

"Quem é esta pessoa?"

"É alguém em posição de autoridade?"

"Ela é uma enfermeira?"

"Vai usar essa agulha em mim?"

"Ela sabe o que está fazendo?"

"Como sei que ela está no quarto certo, com o paciente certo, e com o medicamento certo?"

"Vai doer?"

"Por que estão me dando uma injeção?"

"O que essa injeção vai fazer em mim?"

"Será que vão me explicar alguma coisa, ou simplesmente vão enfiar a injeção em mim?"

Para o paciente, este é um evento psicológico importantíssimo. Supera todos os outros momentos da verdade, como por exemplo, a espera na hora da internação e o atendimento na recepção do hospital. Portanto esta é uma hora da verdade crítica para o paciente.

Para a pessoa que entra para aplicar a injeção pode não ser muito importante, pois ela já está acostumada com esse tipo de serviço e este é apenas mais um paciente, mais uma injeção. Seu sistema de prioridade é muito diferente do sistema do paciente. Ela pode estar pensando:

"Mais nove 'remedinhos' a aplicar antes de terminar meu turno."

"É melhor telefonar para o pessoal da limpeza para tirar aquele carrinho de roupa suja do corredor."

"Gostaria de saber se o Doutor X se acalmou e já superou aquela troca de medicamento de seu paciente."

"Puxa, espero que eu tenha alguma chance de conquistar aquele emprego de enfermeira-chefe."

"Meus pés estão cansados."

"Não vejo a hora de terminar o meu turno".

1. Se a enfermeira concentrar sua atenção nos elementos importantes desse momento, ela poderá enfrentá-lo de maneira a maximizar o impacto positivo sobre o cliente, ou pelo menos minimizar o impacto negativo. O que ela poderá fazer para enfrentar com eficácia este momento da verdade? Ela poderá:
2. Cumprimentar o cliente cordialmente e de modo a tranquilizá-lo.
3. Apresentar-se.
4. Dar atenção total à situação enfrentada.
5. Acalmar o paciente com uma conversa leve.
6. Explicar a finalidade e o benefício do medicamento.
7. Aplicar a injeção de uma maneira gentil e cuidadosa.
8. Certificar-se de que o paciente está confortável.
9. Perguntar se há alguma necessidade ou preocupação especial.

Se a enfermeira estiver com pressa, preocupada, fatigada, entediada, ou for insensível, ela poderá tratar essa hora da verdade de uma maneira mecânica e impessoal, o que freqüentemente acontece nas instituições de saúde. A combinação de uma hora da verdade crítica para o cliente com uma pessoa de serviço insensível, indiferente ou incompetente é uma grande receita de desastre. A diferença (gap) entre o tipo de tratamento que o cliente está esperando (expectativas) e o que ele realmente experimenta (efetivo) cria uma sensação negativa do serviço realizado.

Essas horas da verdade críticas exigem muito cuidado e tratamentos especiais. Como os administradores não podem estar em todos os lugares ao mesmo tempo, portanto não estarão na maior parte dessas horas da verdade,

precisam determinar cuidadosamente quais são esses momentos e manter esses aspectos especiais do produto sob vigilância, e ajudar o pessoal de prestação de serviços a lidar com eles eficazmente, maximizando a satisfação dos clientes.

## 2.6.4 VARIÁVEIS PARA O SUCESSO DE UM PROGRAMA DE MARKETING DE

### RELACIONAMENTO

#### **Qualidade.**

A qualidade é o mínimo que o cliente espera de qualquer produto ou serviço. Se não houver qualidade, fatalmente não haverá relacionamento porque não haverá recompra. Porém, como já foi dito antes, a qualidade é aquela percebida pelo cliente. Os jornais adoram publicar matéria de empresas que não fazem a coisa certa. E esse tipo de matéria acaba com a reputação da empresa. Reportagens do tipo *"Chuveiro novo está há 48 dias no conserto, diz dona-de-casa"*. Uma reportagem como essa coloca abaixo todo esforço gasto pela empresa para ganhar mercado.

#### **Comprometimento das lideranças.**

Todas as lideranças da empresa devem estar comprometidas com o programa, tanto na cúpula, quanto nos outros setores.

#### **Paciência.**

Não deve haver expectativas equivocadas quanto aos resultados do marketing de relacionamento. Um programa bem feito de relacionamento sempre demora para dar resultados.

O que esperar X O que NÃO esperar	
<b>Mudança de Percepção.</b>	Mudança instantânea de percepção.

<b>Fidelização.</b>	
<b>Aumento no volume de compras a médio prazo.</b>	Aumento imediato e muito grande nas vendas.
<b>Aumento na frequência de compra a médio prazo.</b>	Diferencial Competitivo eterno.
<b>Diferencial Competitivo em relação aos concorrentes.</b>	Moleza.

Tabela 2: Programa de Relacionamento

Fonte: Site <maurolaruccia.adm.br>

### **Tempo e Planejamento.**

Não basta fazer um projeto de comunicação e implantar. Deve haver um planejamento muito bem detalhado, e isso demanda muito tempo.

### **Informação.**

Deve haver informações sobre os clientes e informações para os clientes. Um bom banco de dados com as informações importantes sobre os clientes, é a plataforma de qualquer programa de marketing de relacionamento.

### **Serviços de Atendimento ao Consumidor**

Não podemos deixar de falar dos SAC's (Serviços de Atendimento ao Consumidor), ferramenta importantíssima do Marketing de Relacionamento.

O Serviço de Atendimento ao Consumidor de uma empresa, geralmente uma linha 0800 de DDG (discagem direta gratuita), é implantado para atender opiniões, sugestões e reclamações dos consumidores a respeito de determinado produto ou serviço. O SAC envolve o atendimento telefônico e a comunicação escrita personalizada aos consumidores

O Serviço de Atendimento ao Cliente serve, dessa maneira, como uma importantíssima ferramenta de tomada de decisões pela empresa, pois a partir desses contatos a empresa saberá o que pensa o consumidor, podendo inclusive

alterar certas características de determinado produto para atender às reivindicações do consumidor. Portanto, o Serviço de Atendimento ao Consumidor pode servir de base para as decisões referentes ao produto, tanto mudando alguma característica, como lançando algum produto que falta no mercado para atender alguma necessidade constatada nesses contatos com o consumidor final.

## **2.7 OS ERROS NA PRODUÇÃO DA DIVULGAÇÃO**

É de extrema importância uma boa divulgação de um produto, ainda mais quando se está no estágio de crescimento, pois isso pode tanto alavancar as suas vendas e fazer com que ele alcance a maturidade como pode também fazer com que ela volte a introdução ou caia no declínio. Uma campanha de qualidade pode ser sua principal ferramenta para se conseguir o sucesso. Porém temos que avaliar e estudar bem a estratégia pois a própria euforia do lançamento pode fazer com que aconteça o caso de um produto muito bom venha a ser apresentado de uma forma sensacionalista ou até mesmo banal.

As empresas podem escolher a divulgação de duas maneiras: se direcionada para os novos clientes ou para os *ainda* não clientes.

Segundo Mark J. Carr, consultor de marketing de uma grande empresa nos Estados Unidos, existem seis erros mais comuns nesse processo de lançamento.

### **“1. Colocar o produto ou serviço antes do cliente”**

Este erro é um dos mais comuns. Muitos gerentes e executivos acham que tem um grande produto, acabam investindo alto, porém não acabam e quando o produto está á venda os clientes acabam não comprando. Por isso é importante ficam sempre atento as necessidades e os desejos dos clientes que geralmente são muitos difíceis de ser saber.

Saiba que novos produtos têm que de alguma forma atender a necessidade de seu cliente, ou satisfazer o desejo do mesmo.

## **“2. Lançar no período errado”**

Uma boa idéia pode acabar indo por ‘água a baixo’ se for anunciada no tempo indevido. Um bom exemplo é anunciar algo como cachecóis que uma lâ novíssima no verão. Logo não será vendido e quando chegar o inverno, seus concorrentes podem ter copiado a idéia.

Logo, fique atento para a época de criação e divulgação do seu produto/serviço para que não perca sua utilidade.

## **“3. Não ser vendido internamente”**

Às vezes, as empresas não acabam investindo no seu comércio interno, que são justamente as pessoas que vão vender seus produtos para os clientes. Por isso, é importante que primeiramente o seu produto seja vendido para seus clientes internos para que eles possam ser divulgados com mais entusiasmo, e para que acreditem no produto, assim fazendo a venda do produto.

## **“4. Não ter um lançamento oficial para os clientes”**

Como existe o erro na venda interna, existe também na externa. Muitas vezes, algumas empresas acabam por lançar mais de um produto, e quando chegam ao público acabam por ‘ofuscar’ o outro, e a culpa disso acaba sendo jogada no mais vendido. Porém, o erro está na sua divulgação. Porque o cliente tem direito de ter uma campanha direta e objetiva para que conheça os produtos, “no mínimo uma proposta atraente para a compra.”

Algumas empresas podem estar também investindo em produtos com mais tecnologias e mais funcionais, porém não divulgam e ninguém acaba sabendo.

“Por isso, essa comunicação com os clientes merece uma atenção especial.”

## **“5. A corrida para ser o primeiro”**

Em alguns Negócios não precisamos ser sempre os primeiros. Primeiramente porque para se criar algo que se assim, se gasta muito tempo e dinheiro. Chega a ser melhor ter mais esperteza para acompanhar a melhora do seu concorrente para criar um novo produto e você acaba melhorando o seu. Para resumir, ser o melhor chega a ser mais importante do que ser o melhor.

“Esta é uma maneira de ganhar mais fatia de mercado também: você lança coisas melhores e os clientes migram a compra para sua empresa.”

### **“6. A incapacidade de captar aprendizagem”**

É um dos piores erros. A empresa acaba de lançar um produto e “se montam” nele, ignorando os feedbacks dos clientes e da equipe de vendas. Esse tempo pós-lançamento é muito importante para que uma instituição produza sempre melhores resultados.

Sua empresa (gerentes e funcionários) tem de aprender com todo o processo. Invista no desenvolvimento dos novos produtos e serviços, no treinamento da equipe de vendas, no lançamento para os consumidores e no aprendizado. Depois que seus clientes já compraram, você precisa saber se conseguiu atingir o objetivo de atender a suas necessidades e desejos. Só assim irá cativá-los e fazer com que se interessem sempre pelos novos produtos e serviços que você lançar. Isso gera credibilidade e credibilidade gera fidelidade.

## **2.8 CONQUISTAR A LEALDADE NO MERCADO**

O cenário do recrutamento anda mudando em todo o mundo. Antes, as empresas publicavam ofertas de emprego, anunciando todos os cargos disponíveis e os requisitos necessários. Hoje, embora ainda haja anúncios desse tipo, grandes empresas optam por classificados que passem mais uma idéia e uma imagem. É que já são os profissionais mais qualificados que escolhem onde, como e com quem desejam trabalhar. Mas o que devem fazer as empresas para preservar seus melhores quadros? Os especialistas dizem que se elas quiserem disputar os mais qualificados, terão não só de inovar as políticas de recrutamento, mas também de se apresentarem como a melhor opção no mercado e venderem bem sua proposta, como a mais atraente para o desenvolvimento profissional do interessado. O quadro de funcionários requer um alto nível de coesão, pois identificados com a missão da empresa, alcançam mais facilmente o sucesso. O problema é descobrir se um candidato tem “qualificação humana”, ou seja, habilidades e eficiência. O diretor de

RH deve estar atento aos motivos pelos quais o candidato escolheu trabalhar naquela empresa, que projetos profissionais de longo prazo ele tem, ou até onde pretende chegar profissionalmente.

### **3 ESTUDO DE CASO SOBRE A EMPRESA HAVAIANAS**

As Havaianas, que corresponde a 80% do segmento de Sandálias e de 42% do nicho de chinelos. Até setembro de 2005, o volume de vendas alcançou 112,4 milhões de pares comercializados. A exportação para mais de 80 países foi responsável pela consolidação da marca no exterior e um aumento da receita em 49%. Com a inovação das sandálias, extensão da linha de produtos e investimento em comunicação com os consumidores, as Havaianas tornou-se ícone no Brasil e no exterior. Em 2005, foram lançados 39 modelos para o mercado brasileiro e 30 para o mercado externo. De acordo com pesquisas (2006), a exportação das Sandálias Havaianas correspondem a 7% do faturamento total da Companhia em que pertence as Havaianas. A meta da Companhia é elevar este índice para 12% a médio/longo prazo, o que explica o fato de a internacionalização está no centro do planejamento estratégico da Alpargatas. As Sandálias Havaianas, que surgiram na década de 60, foram criadas com o intuito de atingir as classes da população C, D e E oferecendo um produto de preço popular garantido pela alta escala de produção aliado ao baixíssimo custo associado. Surgia uma *commoditie*. O produto tinha então uma imagem pejorativa junto aos consumidores de classes mais elevadas e, embora tivesse atingido a marca de 100 milhões de pares produzidos em um ano na década de 90, tinha uma baixa margem de lucro. O produto começou a ser amplamente copiado pelos concorrentes e nem mesmo 90% de *market share*, na década de 90, garantia uma boa rentabilidade ao produto.

#### **3.1.1 A PRIMEIRA FASE DAS HAVAIANAS – COMMODITIES**

Desde quando foram lançadas, em 1962, que as Sandálias Havaianas elaboraram uma fórmula de borracha incapaz de deformar, de produzir odor e de

soltar as tiras, incorporando vantagem competitiva para a Companhia. No entanto, tantas qualidades associadas à marca não foram suficientes para que as vendas anuais despencassem de 88 milhões de pares em 1988 para 65 milhões de pares. Em decorrência da acirrada competição do mercado, as Sandálias Havaianas entravam em uma trajetória em que não se via outra opção, senão seu reposicionamento de mercado. Neste momento, as Sandálias Havaianas encontravam-se na fase de declínio do seu ciclo de vida, em função do decréscimo substancial nas vendas. A Companhia como tal tinha duas opções nesta situação, tirar a marca do mercado ou reposicioná-la. A Alpargatas então, em 1994, decide mudar a imagem da marca. De meras *commodities*, focada na redução dos custos de produção, as Havaianas começaram a receber investimentos e mudar seu posicionamento. A marca teve seu ciclo de vida alterado e prolongado em função da correta estratégia adotada pela Companhia. A primeira fase das Sandálias Havaianas durou 32 anos – a fase da *commoditie*.

### **3.1.2 A SEGUNDA FASE DAS HAVAIANAS – REVITALIZAÇÃO DA MARCA**

De acordo com pesquisas (2006), foi o Plano Real, em 1994, com a elevação do padrão de vida e do poder aquisitivo do brasileiro, que permitiu o reposicionamento das Sandálias Havaianas. A estratégia da Alpargatas foi baseada em três premissas: Ampliação da linha de produtos, suporte de mídia eletrônica e imprensa com forte suporte de campanha publicitária e foco de distribuição logística das Havaianas Top no canal de varejo. A nova linha da marca incluiu o lançamento de cores da tendência da moda, novas embalagens, novos canais expositores e forte propaganda, porém agora tendo como consumidor alvo o público de classe média. Um dos pontos chave da nova estratégia foi a distribuição das Havaianas Top, que teria que ser diferente das Tradicionais. Um número significativo de varejistas concordou com a ideia de comercializar a nova linha das Sandálias Havaianas graças ao acordo feito de que receberiam total suporte da Alpargatas. Nos novos pontos-de-venda passou-se a utilizar *displays* como forma de

destacá-las, dando maior importância às Sandálias. Esta forte reestruturação focada nos pontos-de-venda surgiu uma vez que a Companhia constatou que 90% das compras de Havaianas eram feitas por impulso, tornando-se, dessa forma, imprescindível que os pontos-de-venda estivessem prontos para chamar a atenção dos consumidores das classes A e B. As Havaianas Top foram responsáveis pela criação de um novo segmento de mercado. Isso impulsionou a Alpargatas em construir uma nova unidade de negócios para as Sandálias Havaianas, constituída de equipes exclusivas para elaborar estratégias para a marca. Foi do sucesso obtido com o reposicionamento e a segmentação do mercado que surgiu a intenção de adoção de estratégia similar no mercado externo, com o lançamento internacional das Sandálias Havaianas.

### **3.1.3 A TERCEIRA FASE DAS HAVAIANAS – O APRIMORAMENTO DAS ESTRATÉGIAS**

A partir de 1997, a Alpargatas iniciou um trabalho de interesse em fornecer um custo-benefício percebido das Havaianas Top similar ao produto tradicional, porém com enfoque nas classes consumidoras A e B. Para tanto, a Companhia focou seus esforços em dois pontos: produto e comunicação. Em 1997, as Havaianas se transformaram em uma unidade de negócios independente da Alpargatas, abocanhando 3,2 mil dos 11 mil funcionários da Companhia. Dessa maneira, as áreas de vendas, desenvolvimento de produtos, *marketing* e produção em sintonia proporcionou velocidade às iniciativas direcionadas às Havaianas. A fábrica onde se produzia as Havaianas, em Campina Grande, na Paraíba, mudou seu enfoque na produção para o mercado. Foram comprados maquinários novos, feitos sob encomenda, garantindo lotes menores e agilidade ao processo. O resultado de todos esses esforços foi a elevação das vendas de 111 milhões em 2003 para 130 milhões em 2004. O investimento em comunicação e propaganda nesta fase cresceu de 3% a 4% das vendas em 1994 para 10% a 14% das vendas em 2003, considerando-se também que houve um crescimento considerável nas vendas.

### **3.1.4 DESEMPENHO DAS SANDÁLIAS HAVAIANAS EM 2004**

Com um recorde de vendas de 129,7 milhões de pares de Havaianas comercializados e um crescimento nas exportações de 85%, a unidade de negócios passou a representar 43% da receita total da São Paulo Alpargatas S.A. De acordo com o relatório de 2004 da empresa, o bom desempenho no mesmo ano das Havaianas deve-se a extensão de linha com alto valor agregado, criação de novas situações de uso, tal qual um item de cunho *fashion*, e qualidade da comunicação, promoções e eventos. Essas estratégias utilizadas pela unidade de negócios foram decisivas para esta etapa do ciclo de vida do produto. Percebe-se que o ciclo de vida das Havaianas tornou-se mais dinâmico em cada um de seus diferentes segmentos.

### **3.1.5 A QUARTA FASE DAS HAVAIANAS – INTERNACIONALIZAÇÃO**

Segundo Gomes (2005), a exportação das Sandálias Havaianas iniciou-se em 1994 para alguns países da América Latina. De acordo com Queiroz et al. (2006), no ano de 1999 o produto já era exportado para mais de 40 países da África, Ásia e principalmente da América Latina. Porém as mesmas estratégias eram utilizadas, sem nenhuma alteração, e tinha-se como alvo as camadas mais pobres da população. Entretanto, países como Estados Unidos, Europa e Austrália representavam um mercado em potencial para expansão das exportações das Havaianas, principalmente pelo elevado poder aquisitivo representado por eles.

De acordo com Gomes (2005), o fenômeno da exportação pôde realmente ser visto no ano de 2001 quando a França entrou na rota dos países importadores das Sandálias Havaianas. Nesta etapa, de acordo com Queiroz et al. (2006), a Companhia tinha duas opções: seguir com o foco em consumidores de baixa renda ou desenvolver estratégias para introdução em países desenvolvidos com enfoque principalmente nas classes de alto poder aquisitivo.

As duas opções eram bem distintas e necessitavam de adoções estratégicas bem diferentes. A opção de se atingir as classes com maior poder aquisitivo

permitiria uma rápida penetração de mercado com volumes bem expressivos. Porém, esta estratégia estava sujeita à riscos uma vez que, a inserção em mercados de países desenvolvidos, poderia facilitar a cópia por parte de concorrentes de baixo custo, tais como os chineses. De acordo com os dados da Abicalçados (2004), comparativamente, a produção de calçados da China era 11 vezes maior que a produção brasileira. Segundo Correa (2003), após análise das duas possibilidades, a Alpargatas optou por posicionar a marca no exterior focada nas classes A e B, em função do sucesso obtido no Brasil com o reposicionamento das Havaianas em classes de poder aquisitivo mais elevado.

De acordo com Queiroz et al. (2006), a estratégia de distribuição da empresa foi a de trabalhar com distribuidores exclusivos para cada região ou país. Segundo Correa (2003), até o ano de 2001, a Alpargatas apenas trabalhava com um tipo de distribuidor para todos os países da Europa que localizava-se em Portugal. Os produtos eram enviados para este distribuidor e ele se encarregava de repassá-los para a França e Itália, mas nunca funcionava. O posicionamento estratégico de distribuição exclusivo em cada país garantia que os distribuidores percebessem que a marca apresentava alto valor agregado.

De acordo com Gomes (2005), o sucesso das Havaianas no mercado externo deveu-se à ocupação de um espaço que, até então, apresentava-se vazio no mercado. Não existia nenhuma marca global de sandálias e as Havaianas souberam o momento certo de ocupar esta lacuna. Ainda de acordo com Gomes (2005), a distribuição das Havaianas em prêmios mundiais de cinema e de música, como o Oscar e o Grammy, só foi possível porque o revendedor norte-americano das sandálias tinha acesso aos produtores destes eventos. A exposição das sandálias na loja francesa *Le Printemps* por quatro semanas não foi custeada pela Alpargatas, mas surgiu de um acordo com o distribuidor exclusivo local com a loja, que buscava uma forma diferente de exposição. O posicionamento de vender uma marca, e não um produto, caracteriza a estratégia de atuação da Alpargatas no mercado externo.

Segundo Queiroz et al. (2006), a América Latina ainda representa o maior mercado para as exportações das Havaianas, representando 61%. A Europa coloca-se em segundo lugar com 12%, seguida dos Estados Unidos com 10%, Oceania com 10% e Ásia com 7%

### 3.1.6 A QUINTA FASE DAS HAVAIANAS – CUSTOMIZAÇÃO E EXCLUSIVIDADE

O preço das Havaianas customizadas chega atingir entre US\$ 100 e US\$ 160. Isso mostra que o caminho promissor é o de customização em massa, oferecendo exclusividade e maior valor agregado. Hoje, a Alpargatas fabrica sandálias com design exclusivo para butiques como a Daslu em São Paulo sendo, também, produzidas sob encomenda para casamentos.

O desafio agora é a customização em massa. A Companhia tem um grande desafio de como se fará produtos customizados com custos menores e de modo mais rotineiro. Este não é apenas um desafio da Alpargatas mas sim de todo o setor calçadista, o caminho é quebrar o paradigma do setor.

<b>Primeira Fase: <i>Commodities</i></b>	<b>Segunda Fase: Revitalização da marca</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 32 anos</li> <li>• vendas anuais(1988): 88 milhões de pares → 65 milhões de pares ↓ Fase de declínio do ciclo de vida do produto</li> <li>• rentabilidade decrescente / associação negativa da marca ↔ reposicionamento de mercado</li> <li>• 1994 → mudança da imagem do produto commoditie → marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1994 → Plano Real</li> <li>• Premissas → extensão de linha / suporte de mídia eletrônica /distribuição logística</li> <li>• Novas cores / embalagens / canais expositores / propaganda → Havaianas Top</li> <li>• 90% das compras por impulso</li> <li>• Foco → consumidor</li> <li>• Equipes exclusivas → estratégias de marca</li> <li>• Segmentação</li> </ul>
<b>Terceira fase: aprimoramento das Estratégias</b>	<b>Quarta Fase: Internacionalização</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1997 → custo-benefício percebido (classes A e B)</li> <li>• 1 linha (32 anos) → 25 linhas (desde 1997) / mercado elitizado</li> <li>• Maquinários sob encomenda → menores lotes / agilidade ao processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início 1994 → América Latina</li> <li>• 1999 → 40 países (África, Ásia e América Latina) / Alvo: classes C e D</li> <li>• EUA, Europa e Austrália → mercado potencial</li> <li>• Sucesso de reposicionamento → exportação (classes A e B)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas anuais: 2003 (111 milhões de pares) → 2004 (130 milhões de pares)</li> <li>• Distribuidores exclusivos</li> <li>• Transferência de canal: formadores de opinião → canal de massa</li> <li>• <b>Investimento em propaganda</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuidores para cada país → alto valor agregado</li> <li>• <b>Marca global de sandálias</b></li> </ul>
<b>Quinta Fase: Customização e Exclusividade</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço de venda: US\$ 100 a US\$ 160</li> <li>• Customização em massa</li> <li>• Design exclusivo / valor agregado: Daslu</li> <li>• Sob encomenda</li> <li>• <b>DESAFIO: PRODUTOS CUSTOMIZADOS → CUSTOS MENORES</b></li> </ul>	

Tabela 3: Estratégias utilizadas pela Alpargatas

Fonte: Fernanda Oliveira Alves dos Reis (MONOGRAFIA SUBMETIDA À COORDENAÇÃO DE CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA)

#### 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com 100 pessoas na região de Diadema com pessoas escolhidas aleatoriamente, onde 62% eram do sexo feminino e 38% do sexo masculino.

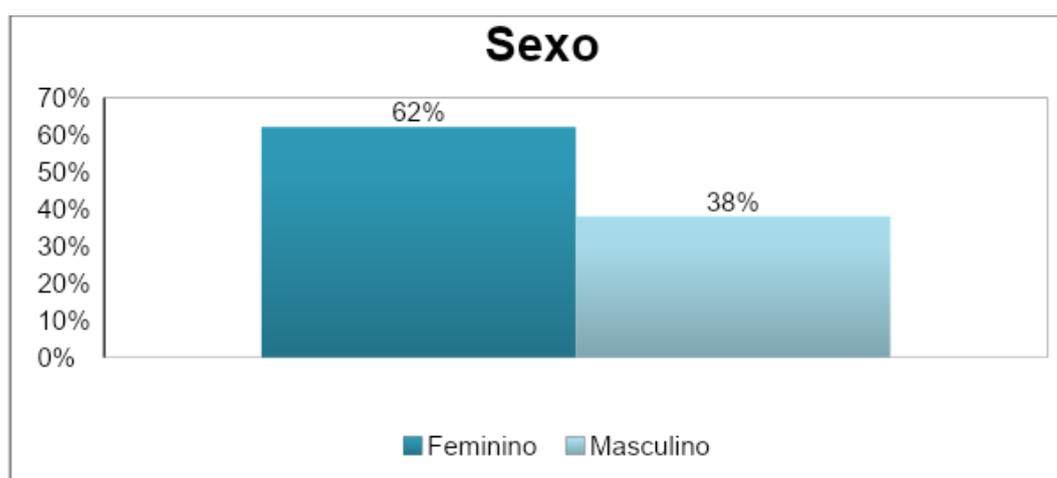


Gráfico 1: Sexo dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores

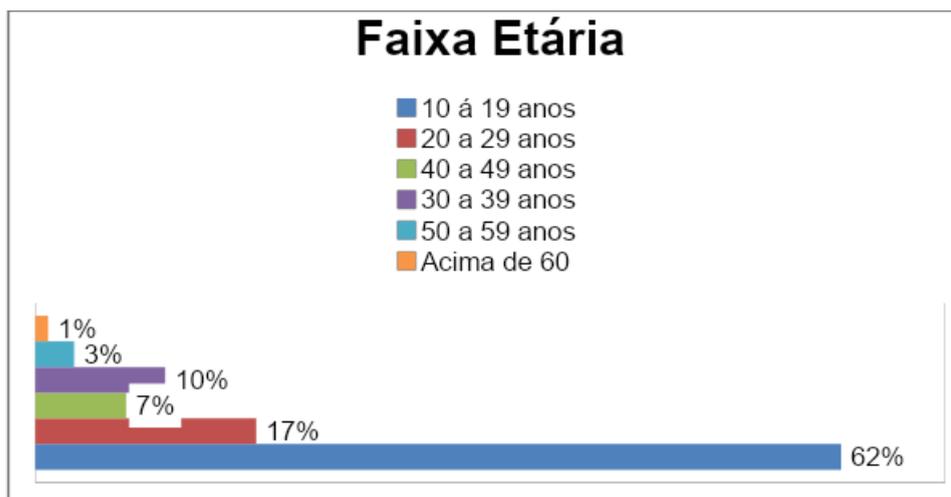


Gráfico 2: Faixa etária dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores

Das pessoas entrevistadas 1% tinha a idade acima de 60 anos, 3% de 50 a 59 anos, 10% de 30 a 39 anos, 7% de 40 a 49 anos, 17% de 20 a 29 anos e 62% de 10 a 19 anos.

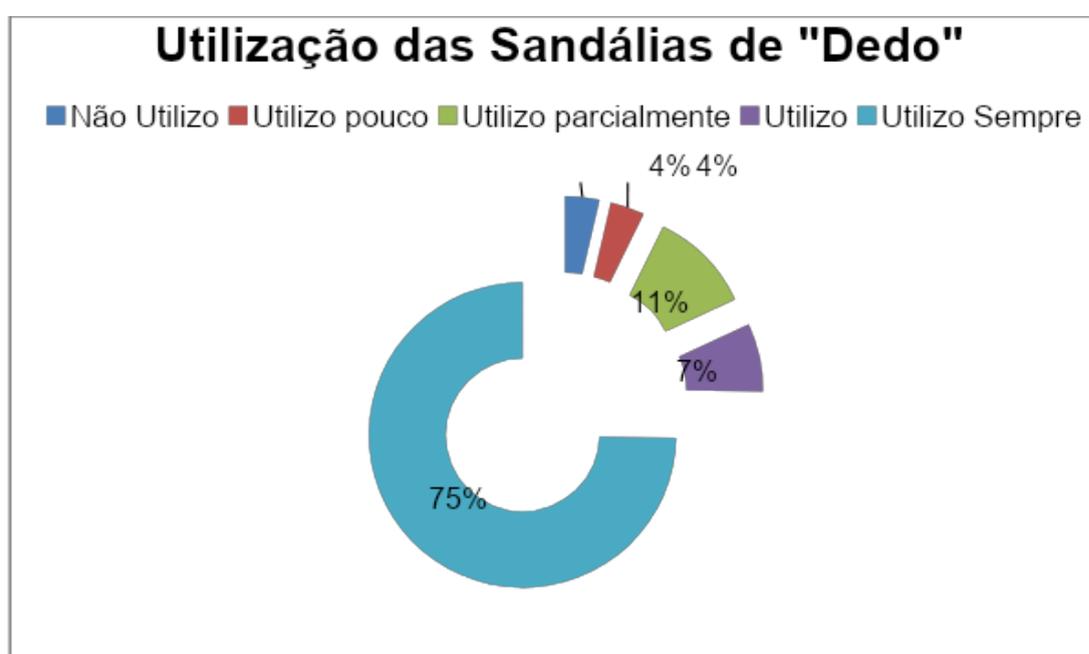


Gráfico 3: Utilização das sandálias de "dedo"

Fonte: Elaborado pelos autores

Cerca de 3% dos entrevistados responderam que não utilizam sandálias de "dedo", 4% responderam que utilizam pouco, 11% responderam que utilizam

parcialmente, 7% responderam que utilizam e 75% responderam que utilizam sempre.

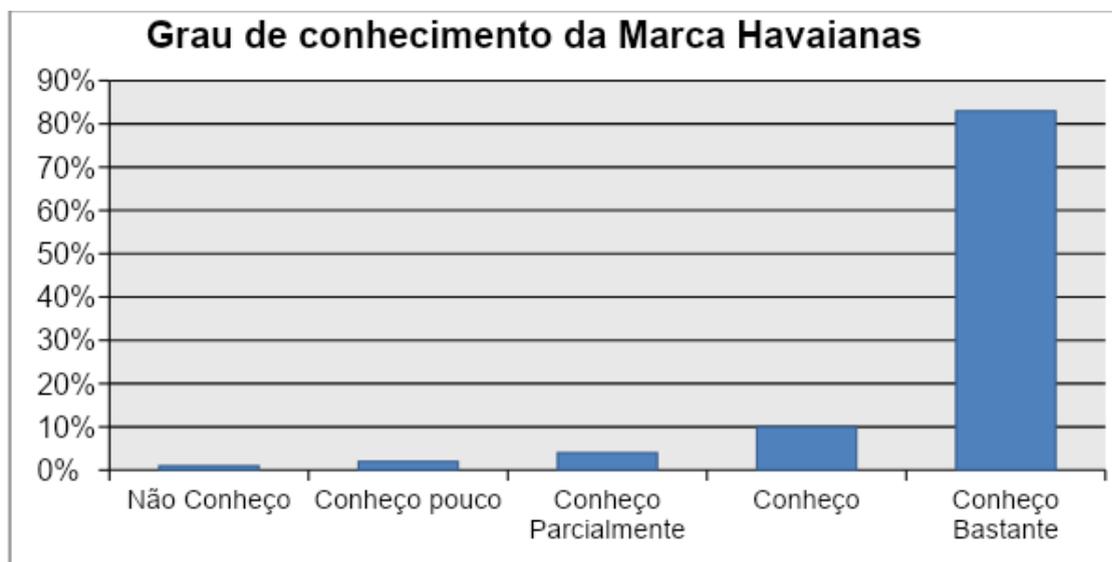


Gráfico 4: Grau de conhecimento da Marca Havaianas

Fonte: Elaborado pelos autores

Do total, 1% dos entrevistados responderam que não conhecem a marca Havaianas, 2% responderam que conhecem pouco, 4% responderam que conhecem parcialmente, 10% responderam que conhecem e 83% responderam que conhecem bastante.

## Utilização dos Produtos da Havaianas

■ Não Utilizo ■ Utilizo pouco ■ Utilizo parcialmente ■ Utilizo ■ Utilizo Sempre

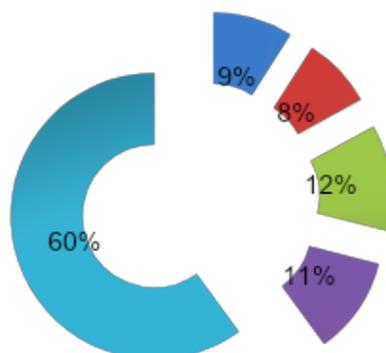


Gráfico 5: Utilização dos Produtos Havaianas

Fonte: Elaborado pelos autores

Cerca de 9% dos entrevistados responderam que não utilizam, 8% responderam que utilizam pouco, 12% responderam que utilizam parcialmente, 11% responderam que utilizam e 60% responderam que utilizam sempre.

## Produtos da Havaianas que são conhecidos pelos Entrevistados

■ Chinelo ■ Toalha ■ Sapatos ■ Chaveiros ■ Não Conheço outros ■ Outros

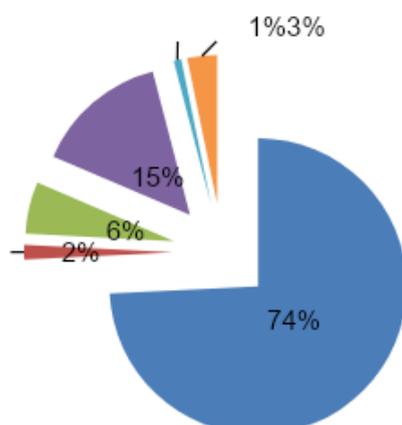


Gráfico 6: Produtos da Havaianas que são conhecidos pelos Entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores

O gráfico acima mostra que a maioria das pessoas (74%) conhecem os chinelos da marca Havaianas, 14% conhecem os chaveiros, 6% conhecem os sapatos, 3% conhecem outros produtos da marca, 2% conhecem as toalhas e apenas 1 % não conhece outros produtos.

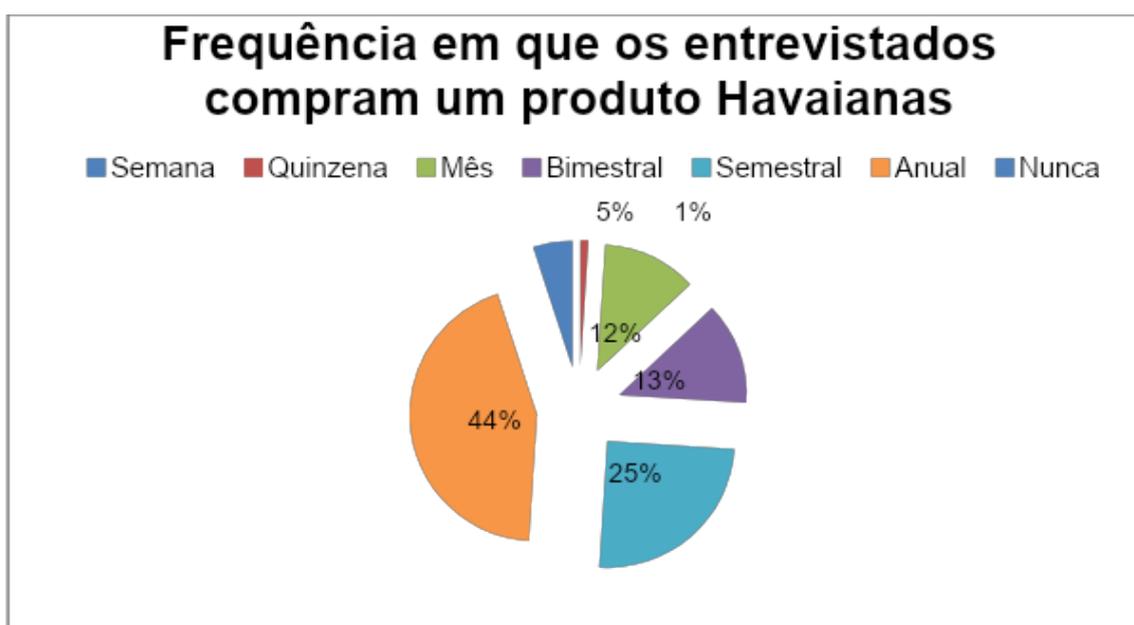


Gráfico 7: Frequência em que os entrevistados compram a um produto Havaianas

Fonte: Elaborado pelos autores

Este gráfico mostra que 44% compram os produtos anualmente, 25% compram semestralmente, 13% compram bimestralmente, 12% compram mensalmente, 5% nunca compram os produtos da marca Havaianas, 1% compra quinzenalmente.

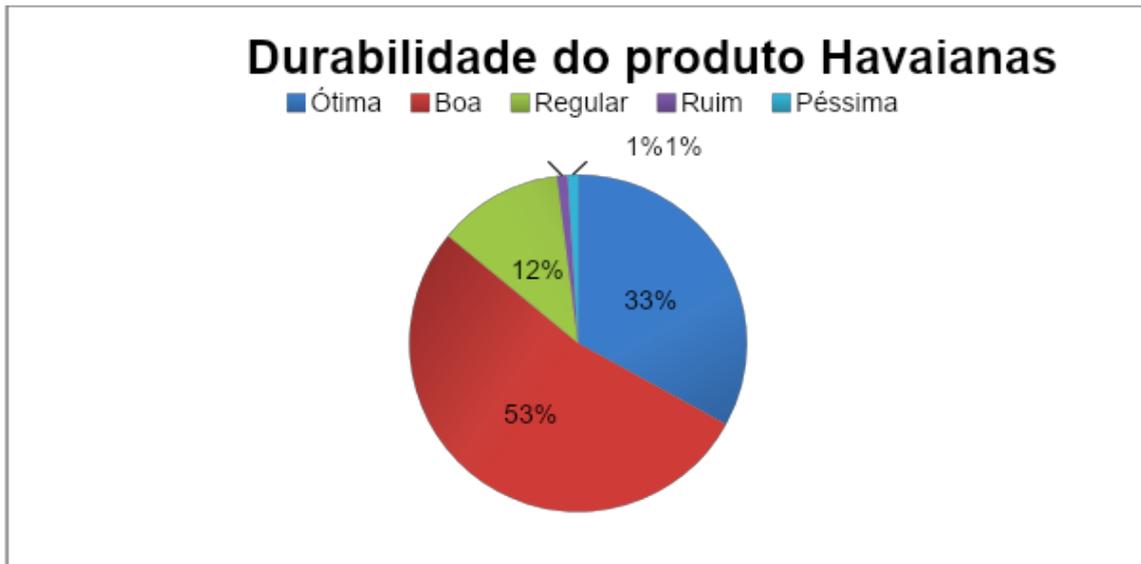


Gráfico 8: Opinião dos entrevistados quanto a durabilidade do Produto Havaianas

Fonte: Elaborado pelos autores

Já neste gráfico vemos que 53% (a maior parte das pessoas entrevistadas) acham que o produto tem uma durabilidade boa, 33% acham ótima, 12% acham regular, 1% acha ruim e péssima.

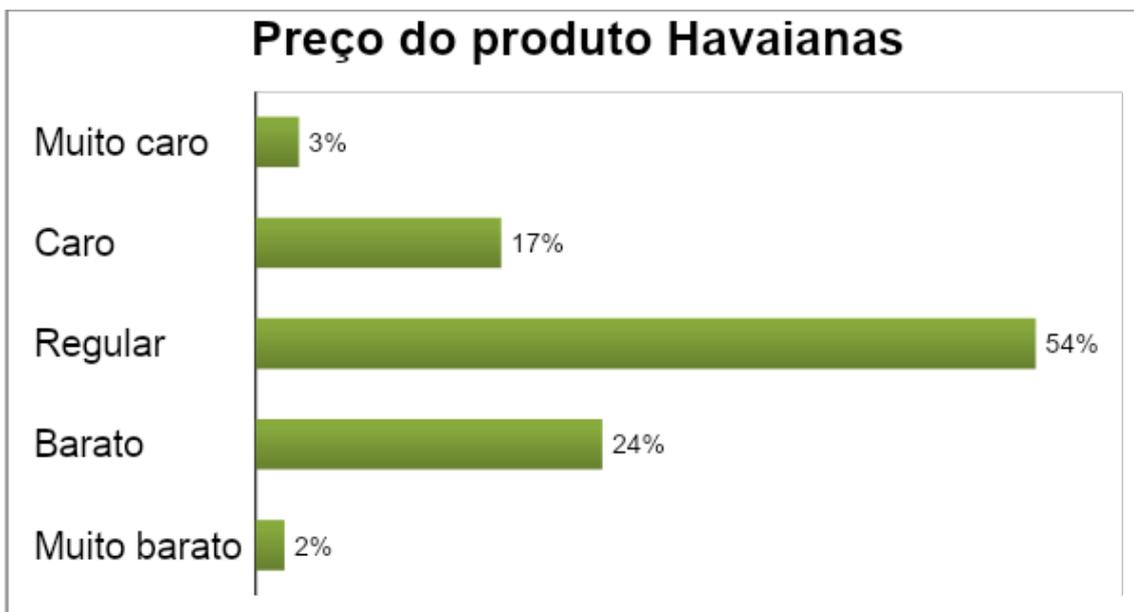


Gráfico 9: Preço do produto Havaianas

Fonte: Elaborado pelos autores

Este gráfico mostra que 54% das pessoas acham o preço do produto regular, 24% acham barato, 17% acham caro, 3% acham muito caro e 2% acham muito barato.

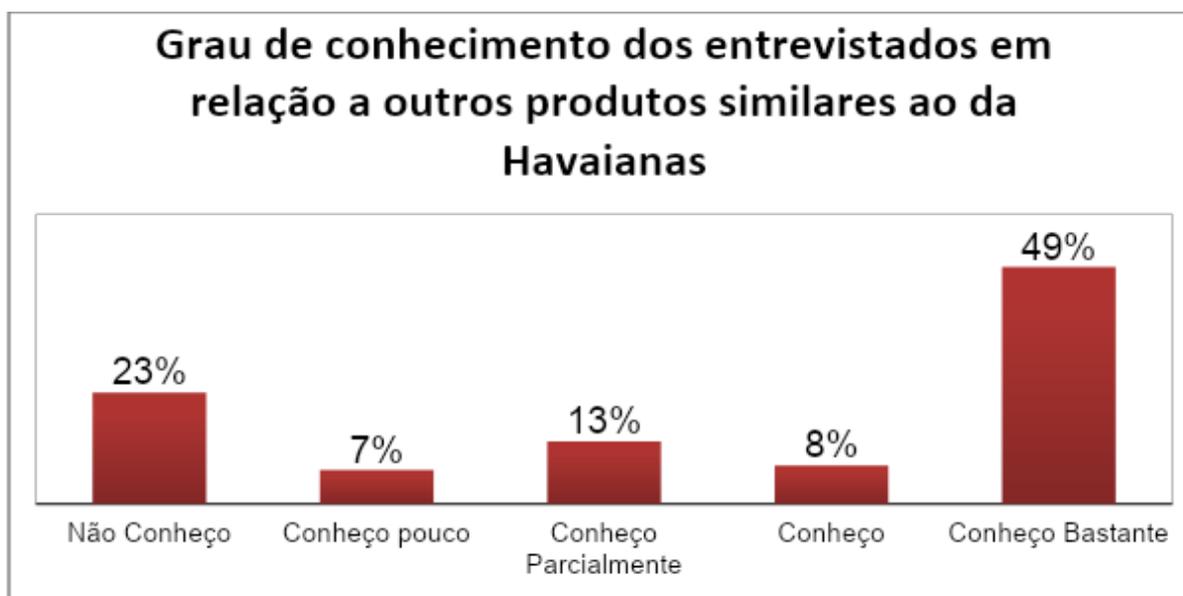


Gráfico 10: Grau de conhecimento dos entrevistados em relação a outros produtos similares ao da Havaianas

Fonte: Elaborado pelos autores

Neste gráfico podemos ver que 49% das pessoas conhecem bastante outras marcas que tenham produtos similares ao da Havaianas, 23% não conhecem, 13% conhecem parcialmente, 8% conhecem e 7% conhecem pouco outras marcas.

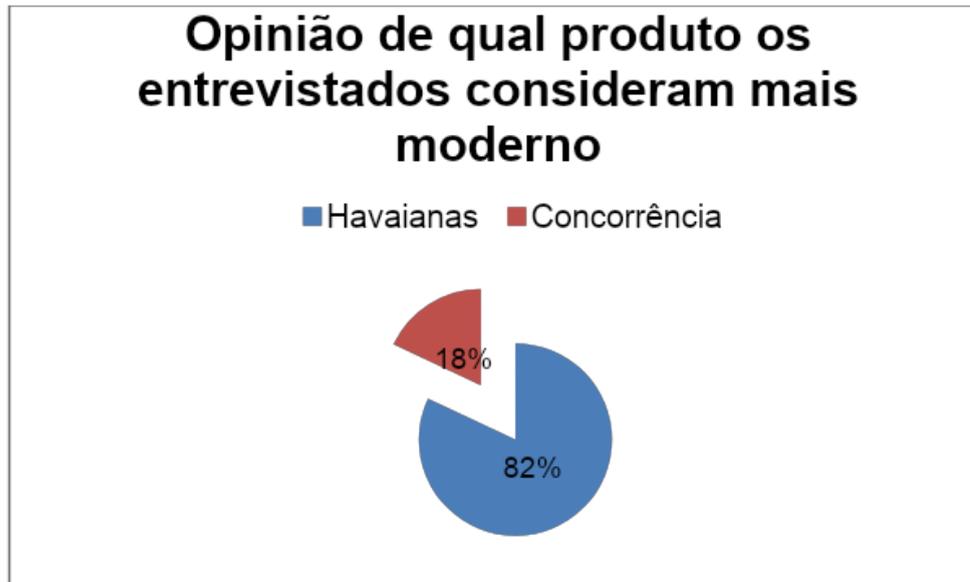


Gráfico 11: Opinião de qual produto os entrevistados consideram mais moderno

Fonte: Elaborado pelos autores

Podemos ver que 82% dos entrevistados consideram a Havaianas mais moderna, e 18% declaram que a concorrência é mais moderna.



Gráfico 12: Relação de satisfação dos entrevistados com a marca que eles utilizam

Fonte: Elaborado pelos autores

Cerca de 32% diz está indiferente, 22% está satisfeito e 46% Muito satisfeito.



Gráfico 13: Relação de acesso do produto Havaianas

Fonte: Elaborado pelos autores

Apresentam a opção de ter um acesso muito difícil cerca de 3% dos entrevistados, 2% considera ter acesso difícil ao produto, 13% relatam ser razoável, 22% consideram acessível e 60% consideram ter fácil acesso.

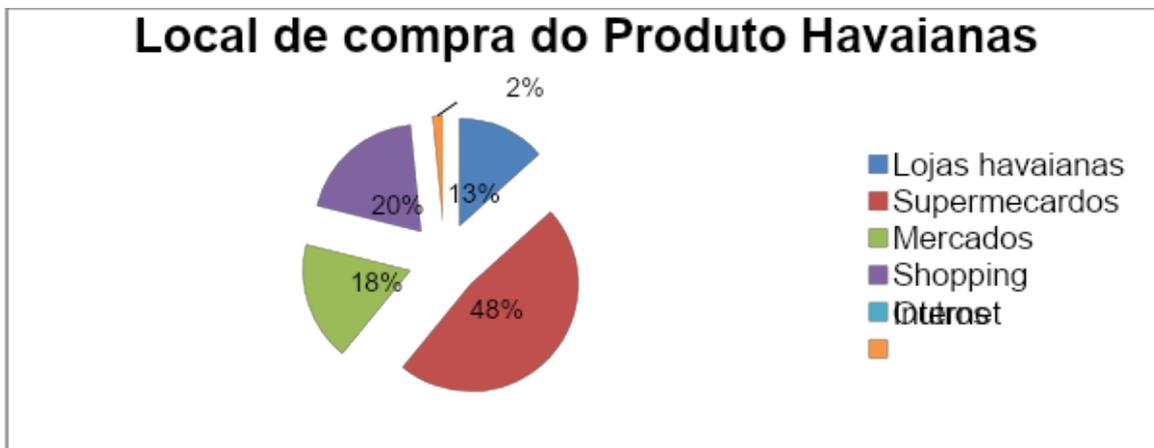


Gráfico 14: Local em que os entrevistados adquirem o produto Havaianas

Fonte: Elaborado pelos autores

Como podemos ver 48% adquirem seu produto em supermercados, logo após 19% em shoppings, 18% em mercados, 13% nas Lojas Havaianas, 2% em outros.

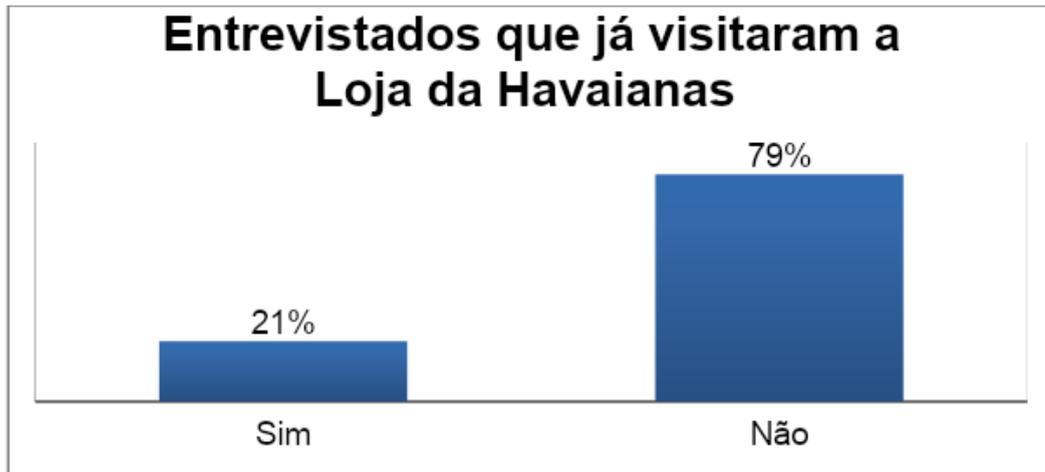


Gráfico 15: Relação dos entrevistados que já visitaram a Loja da Havaianas

Fonte: Elaborado pelos autores

Observamos que 21% dos entrevistados dizem já terem visitado, enquanto 79% alegam não ter visitado.



Gráfico 16: Relação de entrevistados que já visitaram a loja online da Havaianas

Fonte: Elaborado pelos autores

Podemos observar que 67% dos entrevistados dizem não terem visitado, enquanto 13% relatam ter visitado.

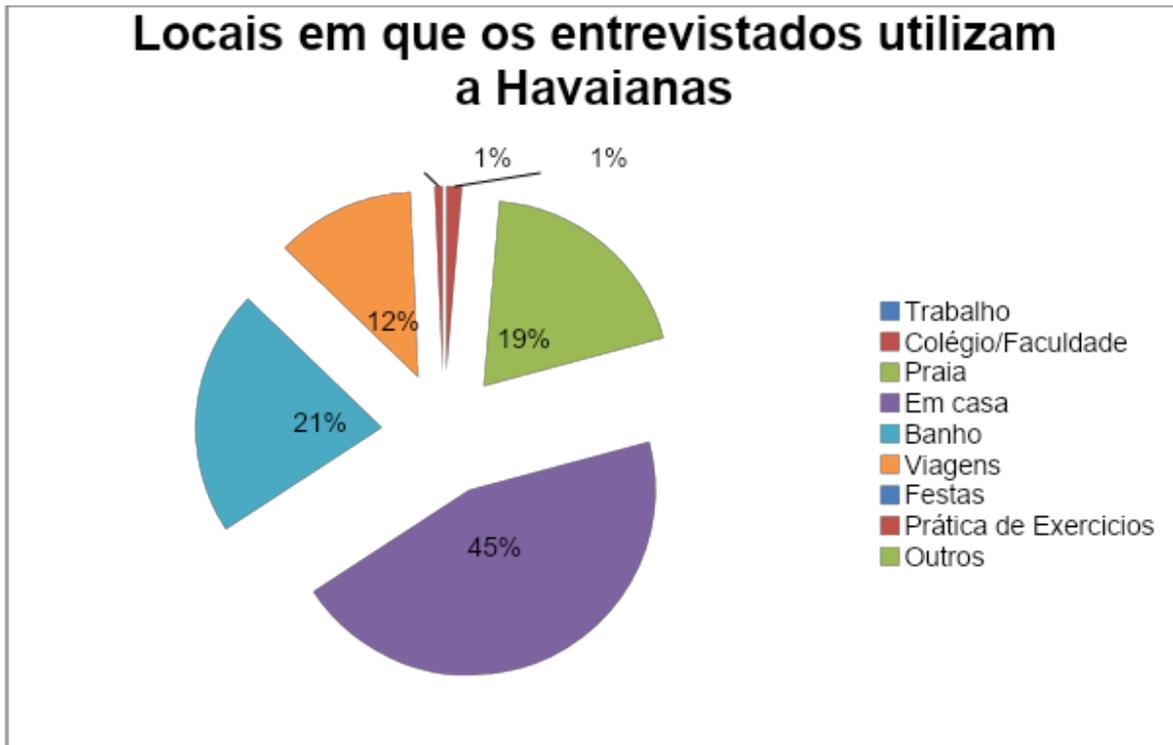


Gráfico 17: Relação dos locais em que os entrevistados utilizam a Havaianas

Fonte: Elaborado pelos autores

Cerca de 2% dos entrevistados responderam que tem preferência em usar no colégio ou faculdade, 29% responderam que tem preferência em usar na praia, 67% tem preferência em usar em casa, 32% tem preferência em usar no banho, 18% tem preferência em usar em viagens e 1% respondeu que tem preferência em usar em prática de exercícios.

### Grau de Conforto que os entrevistados esperam da Havaianas

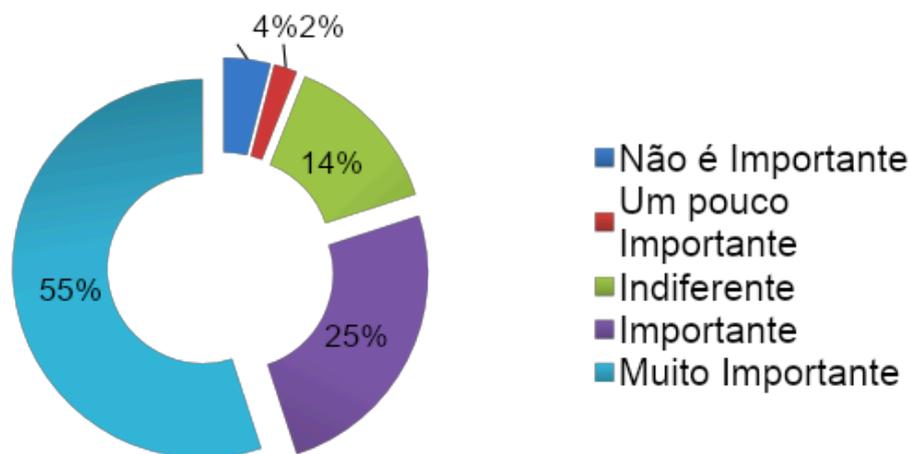


Gráfico 18: Grau de conforto que os entrevistados esperam da Havaianas

Fonte: Elaborado pelos autores

Aproximadamente 4% dos entrevistados não consideram importante, 2% consideram pouco importante, 14% consideram indiferente, 25% consideram importante e 55% consideram muito importante.

### Considerado importante na hora de compra da Havaianas

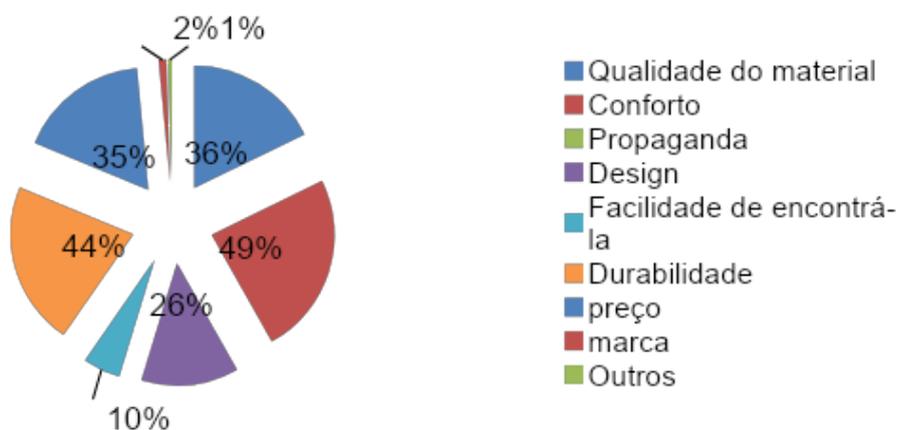


Gráfico 19: Representação do que os entrevistados consideram importante na hora de compra da Havaianas

Fonte: Elaborado pelos autores

Este gráfico indica que 36% dos entrevistados consideram importante a qualidade do material, 49% consideram importante o conforto, 26% consideram importante o design, 10% consideram importante a facilidade de encontrá-la, 44% consideram importante a durabilidade, 35% consideram importante o preço, 2% consideram importante a marca e 1% consideram importante outros.

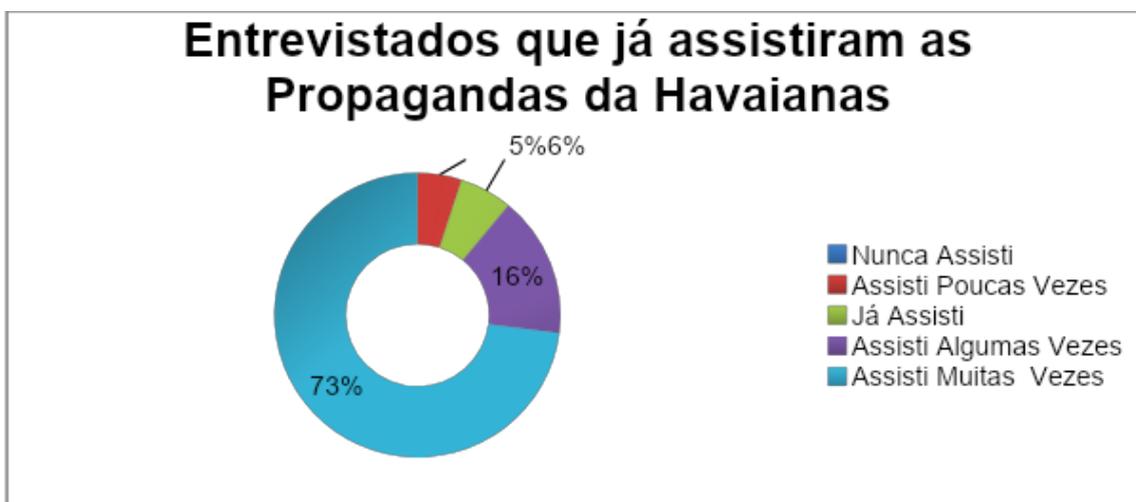


Gráfico 20: Relação de entrevistados que já assistiram as propagandas da Havaianas

Fonte: Elaborado pelos autores

Onde: 5% assistiram poucas vezes, 6% já assistiram, 16% assistiram algumas vezes e 73% assistiram muitas vezes.

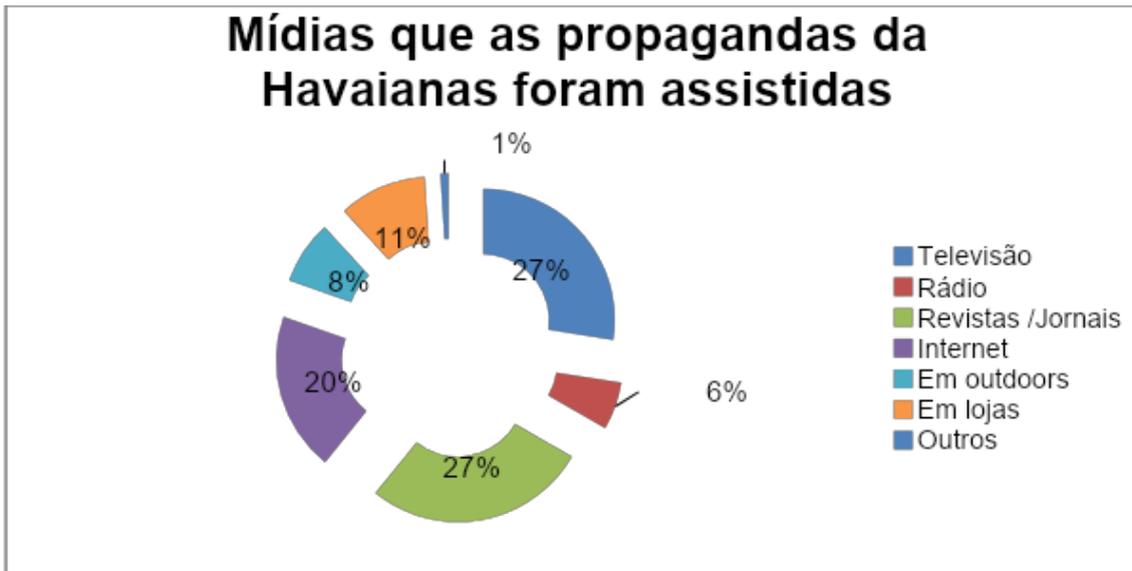


Gráfico 21: Relação de mídias que as propagandas da Havaianas foram assistidas

Fonte: Elaborado pelos autores

Onde: 27% responderam que assistiram as propagandas na televisão, 6% no rádio, 27% em revistas/jornais, 20% na internet, 8% em outdoors, 11% em lojas e 1% em outros tipos de mídia.

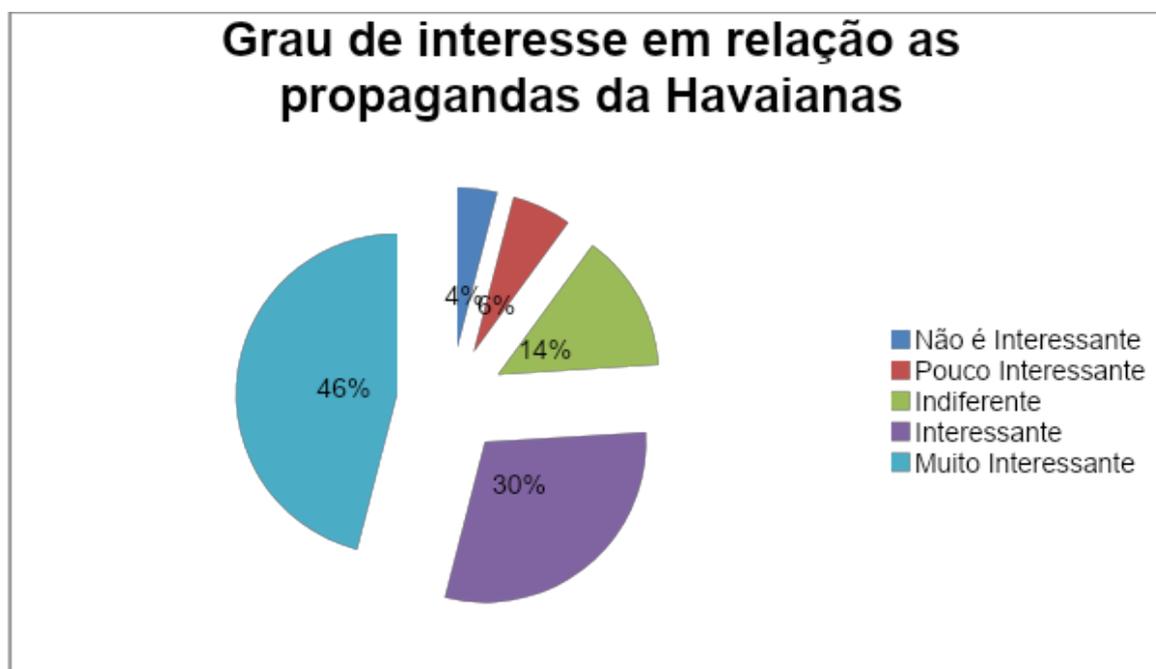


Gráfico 22: Grau de interesse das propagandas da Havaianas

Fonte: Elaborado pelos autores

Aproximadamente 4% acham muito desinteressante, 6% Não interessantes, 14% indiferente, 30% interessante e 46% muito interessante.

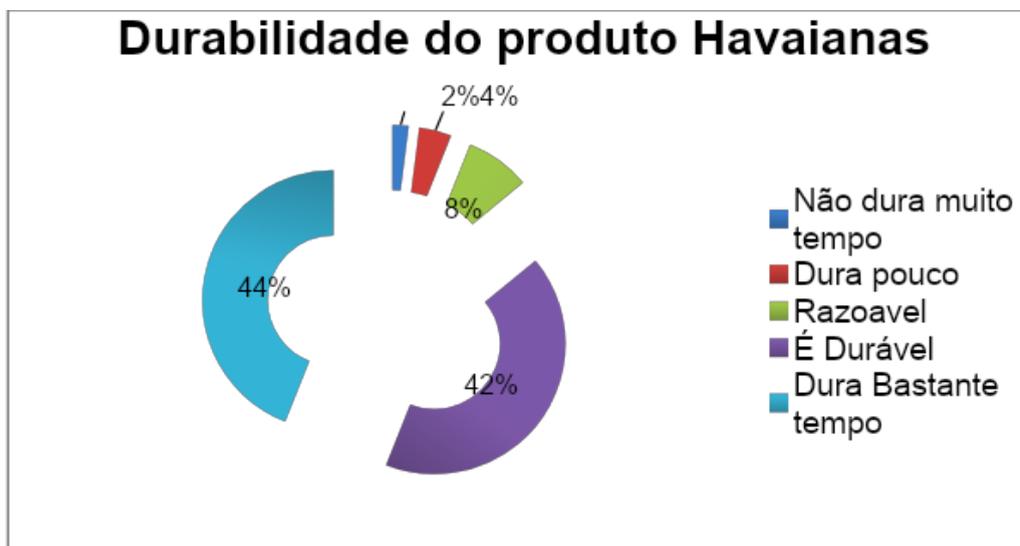


Gráfico 23: Representação da durabilidade do produto Havaianas

Fonte: Elaborado pelos autores

Podemos ver que 44% das pessoas disseram que o produto Havaianas dura bastante tempo, 42% que dura, 8% disseram ter uma durabilidade Razoável, 4% alegam durar pouco e 2% relatam que não dura muito.

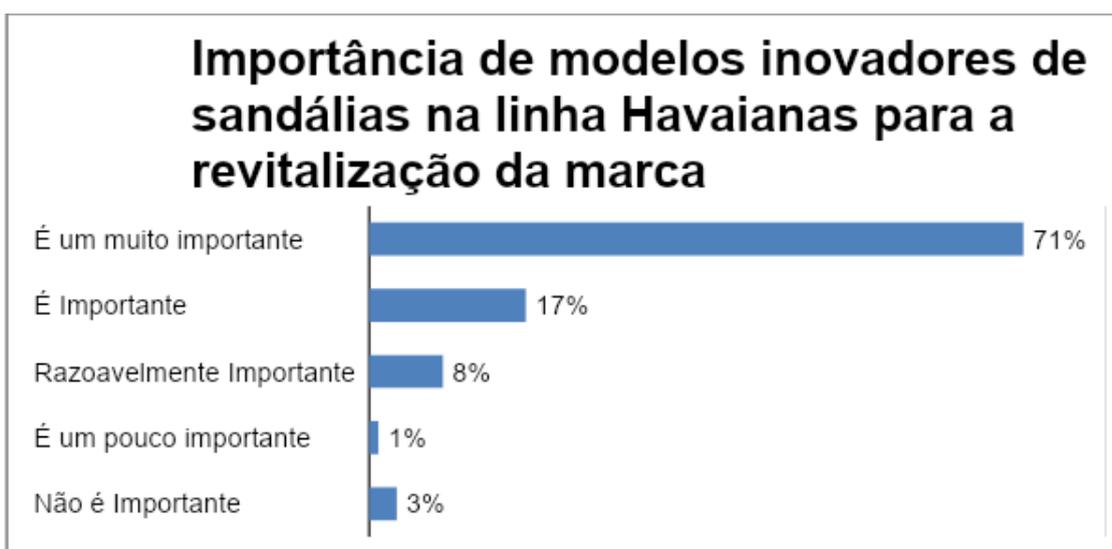


Gráfico 24: Importância de modelos inovadores de sandálias na linha Havaianas para a revitalização da marca

Fonte: Elaborado pelos autores

Neste gráfico vemos que 71% acreditam ser muito importante modelos inovadores, enquanto 17% disseram ser importante, 8% disseram ser razoavelmente importante, 1% alega ser um pouco importante e 3% disseram que não é importante.

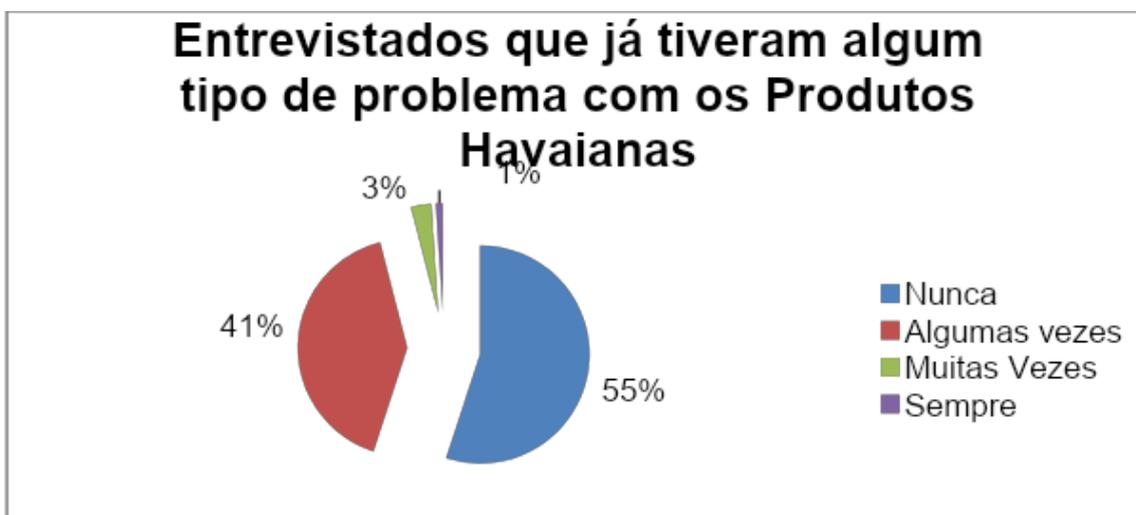


Gráfico 25: Entrevistados que já tiveram algum tipo de problema com os produtos Havaianas

Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se que 55 % dos entrevistados disseram nunca ter tido problemas, enquanto 41% disseram que tiveram problemas algumas vezes, 3% relatam que tiveram problemas muitas vezes e 1% disseram que sempre tiveram problemas.

## 5 ANÁLISE CRUZADA

A pesquisa foi realizada com 100 pessoas, onde 62% eram do sexo feminino e 38% do sexo masculino.

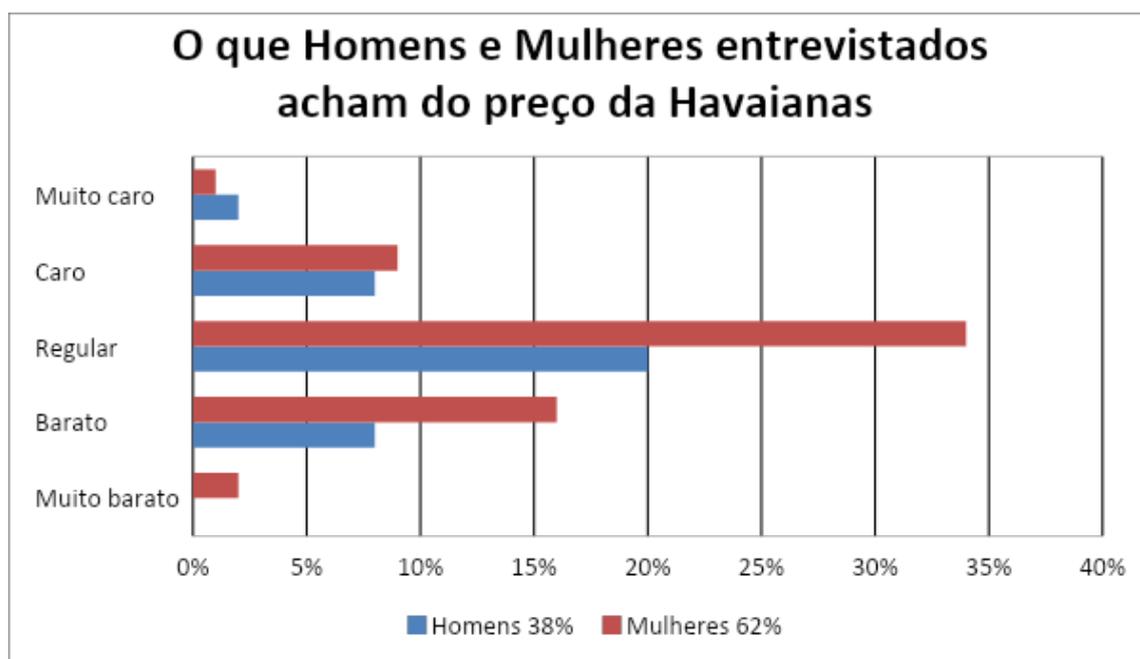


Gráfico 26: Opinião dos homens e mulheres quanto ao preço da Havaianas

Fonte: Elaborado pelos autores

Neste gráfico podemos identificar que cerca de 8% dos homens entrevistados acham o preço da Havaianas barato, 20% acham o preço regular, 8% acham caro e apenas 2% acham o preço muito caro, enquanto 2% das mulheres acham o preço muito barato, 16% acham barato, 34% acham o preço regular, 9% acham caro e 1% acham o preço muito caro.

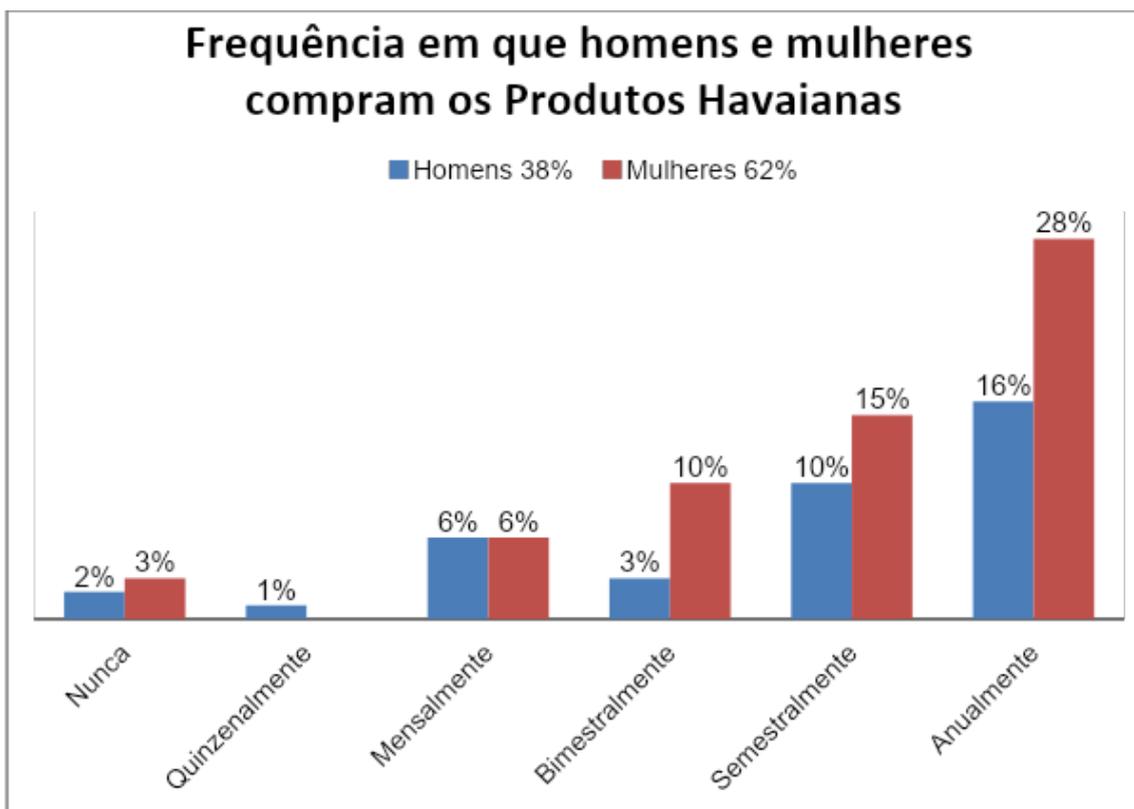


Gráfico 27: Frequência em que homens e mulheres compram os produtos Havaianas

Fonte: Elaborado pelos autores

Cerca de 2% dos homens nunca compram os produtos havaianas, 1% compra quinzenalmente, 6% compram mensalmente, 3% bimestralmente, 10% semestralmente e 16% compram anualmente; enquanto 3% das mulheres nunca compram, 6% compram mensalmente, 10% bimestralmente, 15% compram semestralmente e 28% anualmente.

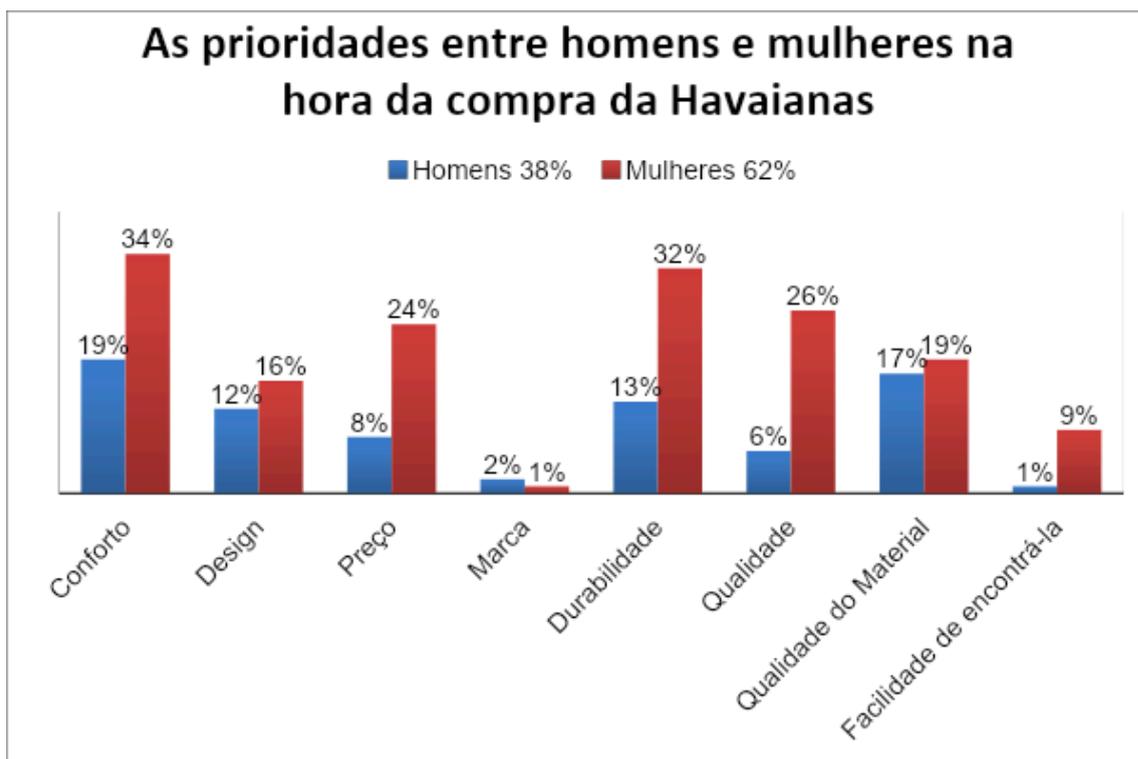


Gráfico 28: Prioridades na hora da compra da Havaianas

Fonte: Elaborado pelos autores

Já neste gráfico vemos que 19% dos homens priorizam o conforto, 12% o design, 8% o preço, 2% a marca, 13% a durabilidade, 6% priorizam a qualidade, 17% a qualidade do material e apenas 1% priorizam a facilidade de encontrá-la; enquanto 34% das mulheres priorizam na hora da compra o conforto, 16% priorizam o design, 24% o preço, 1% a marca, 32% a durabilidade, 26% a qualidade, 19% a qualidade do material e 9% priorizam a facilidade de encontrá-la.

Nesta pesquisa que foi realizada com 100 pessoas 78% dos entrevistados são jovens na faixa etária de 10 a 29 anos

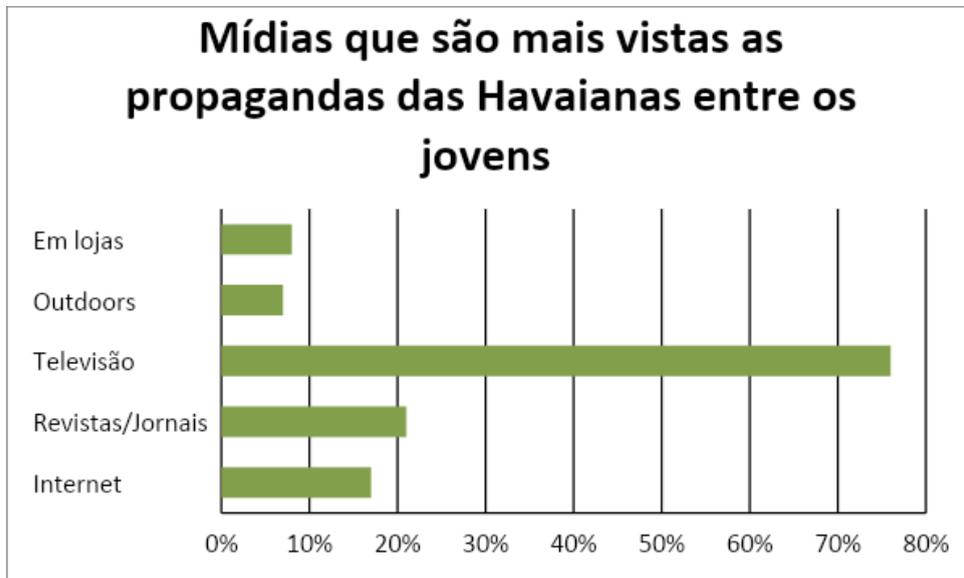


Gráfico 29: Mídias que são mais vistas as propagandas da Havaianas entre os jovens

Fonte: Elaborado pelos autores

Este gráfico mostra que cerca de 17% dos jovens já assistiram as propagandas da Havaianas pela internet, 21% em revistas/jornais, 76% assistiram na televisão, 7% em outdoors e 8% em lojas.

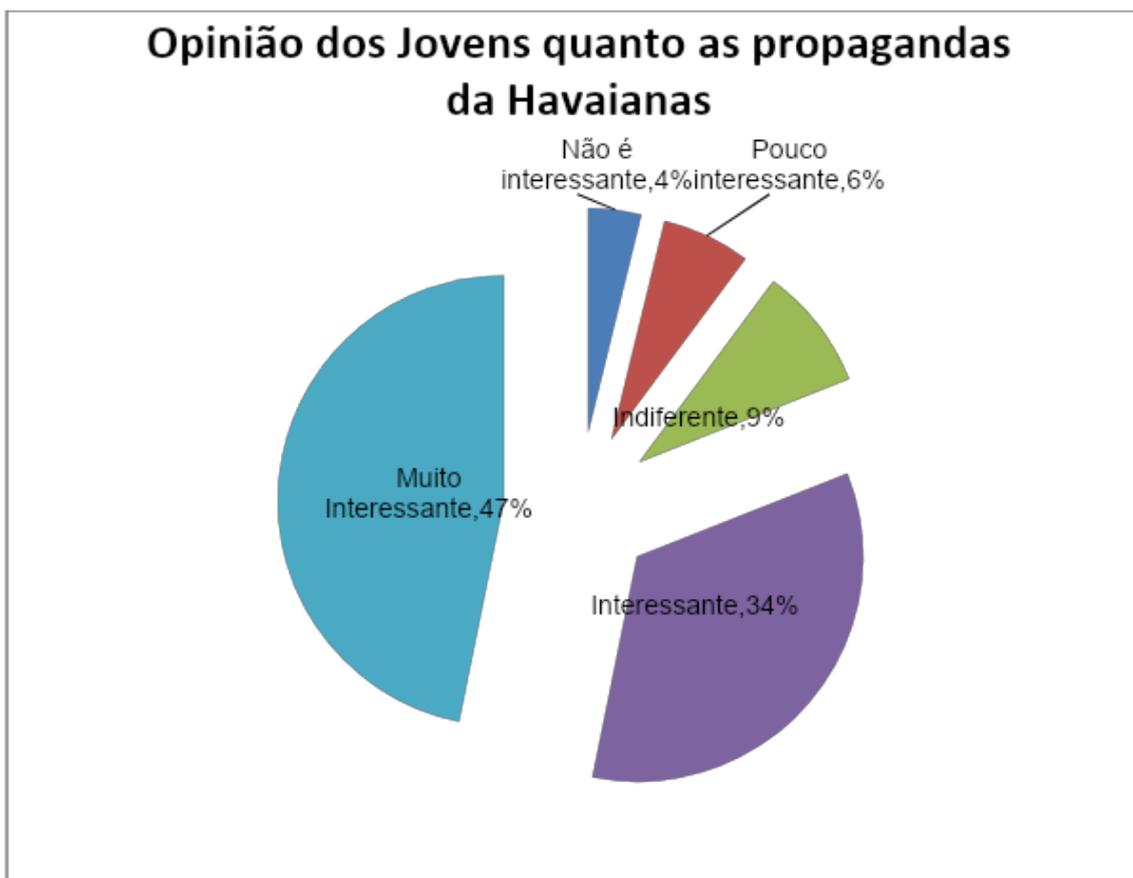


Gráfico 30: Opinião dos jovens quanto as propagandas das Havaianas

Fonte: Elaborado pelos autores

Neste gráfico podemos ver que 4% dos jovens não acham interessante as propagandas das Havaianas, 6% acham pouco interessante, 9% indiferente, 34% acham interessante e 47% dos jovens acham muito interessante.

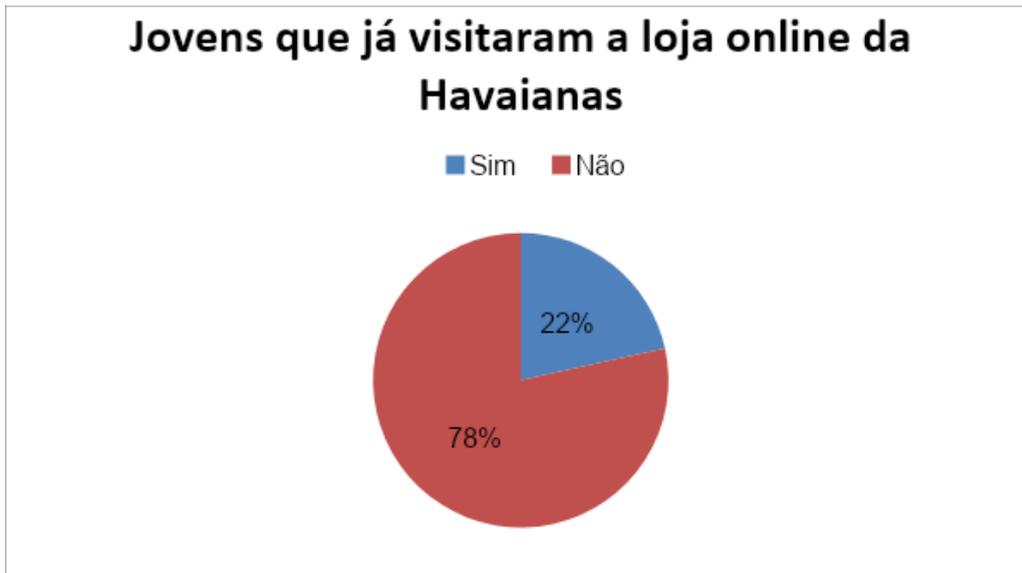


Gráfico 31: Jovens que já visitaram a loja online da Havaianas

Fonte: Elaborado pelos autores

Cerca de 22% dos jovens já visitaram a loja online da Havaianas enquanto 78% não visitaram a loja online da Havaianas.

## 5.1 RESULTADO DAS ANÁLISES

Observamos ao longo do trabalho como foi importante o uso das ferramentas de marketing para a revitalização da marca Havaianas. Entre homens e mulheres podemos observar que a maioria, cerca de 52% prioriza o conforto na hora da compra e a 42% entre homens e mulheres compram anualmente, comprovando a melhora no material do produto das Havaianas.

A Havaianas também investiu muito em propagandas, inovando suas campanhas publicitárias, criando hot sites, e interagindo mais com o público. Nas pesquisas realizadas, podemos identificar que ainda a Havaianas tem como mídia mais popular a televisão, mesmo sendo a faixa etária mostrada na pesquisa esteja relativamente mais ligada a meios como a internet, cerca de 78% não visitou o site da Havaianas, mostrando que ainda há alguns pontos negativos ligados a divulgação na internet.

## **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Este trabalho teve como objetivo analisar fatores do ciclo de vida que servem como indicadores para uma avaliação e planejamento de estratégias de marketing, utilizando como estudo, a marca Havaianas, onde analisamos seu ciclo de vida.

O estudo do ciclo de vida do produto e suas inúmeras estratégias utilizadas no decorrer de cada fase são importantes, já que o objetivo principal das empresas é permanecer no mercado com o melhor posicionamento possível. A aplicação da correta estratégia pode traduzir em retardamento da fase de declínio do produto, o que, intuitivamente, traz maior vantagem para a empresa.

No caso da marca Havaianas, podemos ver que ela utilizou no momento certo, as ferramentas adequadas para seu ciclo de vida, e investiu na revitalização de sua marca, potencializou sua relação com os clientes, criando uma fidelização com eles, buscando num nicho de mercado a garantia de um sucesso mundial. Isso pode ser visto em nosso trabalho através das pesquisas realizadas que refletiam o sucesso das aplicações das estratégias.

Ainda com base em nossas pesquisas podemos ver ainda a Havaianas precisa está mais a concorrência que vem crescendo no mesmo segmento, tomando um espaço que era quase um monopólio das Havaianas. Buscar focar mais em divulgação de sua marca, aproveitando a tendência das redes sociais, utilizando a internet como um todo, pode ajudar a aumentar sua popularidade e sua marca aqui no Brasil. A Havaianas mostrou melhor que qualquer empresa o que estudar seu espaço no mercado, reconhecer erros e aproveitar as oportunidades, mostram quão é essencial investir em marketing.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

### Webliografia

Conceito básico de produtos e serviços. Bibliografia KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. Phb, São Paulo: 2003. CHURCHILL, G. PETER, P. Marketing: Criando Valor para os Clientes. Saraiva, São Paulo: 2000. KOTLER, P. Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio. Phb, São Paulo: 2000. Disponível em: <[http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol\\_mkt\\_6mod/gestao\\_mercado\\_prod\\_servicos/pdf/aula02.pdf](http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol_mkt_6mod/gestao_mercado_prod_servicos/pdf/aula02.pdf)> Acesso em 22 ago. 2011

Desenvolvimento de Estratégia de Marketing. Disponível em: <<http://www.qir.com.br/?p=3066>> Acesso em 22 ago. 2011

Kotler fala sobre 5 questões fundamentais do Marketing. Disponível em: <<http://mundodomarketing.com.br/1,16328.kotler-fala-sobre-5-questoes-fundamentais-s-do-marketing.htm>> Acesso em 24 ago. 2011

A Importância da Comunicação no Ciclo de Vida de um Produto / De Flavi Ferreira Lisboa Filho. Disponível em: <<http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/artigos/1602.html>> Acesso em 25 ago. 2011

Os 6 erros mais comuns no lançamento de novos produtos ou serviços. Disponível em: <<http://www.vendamais.com.br/artigo/44520-os-6-erros-mais-comuns-no-lancamento-de-novos-produtos-ou-servicos.html>> Acesso em 27 ago. 2011

A Fórmula Do Crescimento Revista DOM – FDC Disponível em:  
<<http://www.slideshare.net/LuisLobaoMendes/a-formula-do-crescimento-revista-dom-fdc>> Acesso em 27 ago. 2011

REIS, Fernanda Oliveira Alves dos. Trabalho sobre o Ciclo de vida das Havaianas <[http://www.ufjf.br/ep/files/2009/06/tcc\\_junho2007\\_fernandareis.pdf](http://www.ufjf.br/ep/files/2009/06/tcc_junho2007_fernandareis.pdf)> Acesso em 30 ago. 2011

MONTELLA, Cristina. Fidelização de Clientes como diferencial Competitivo. Disponível em: <<http://cmoutella.sites.uol.com.br>> Acesso em 12 set. 2011

LARUCCIA, Mauro. Bibliografia:ALBRECHT, Karl. *Revolução nos Serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992. BETTGER, Frank. *Do Fracasso ao Sucesso na Arte de Vender*. 23. ed. São Paulo: IBRASA, 1991. CAPOZZI, Solange. & MARTINEZ, Roberto E. *Seminário Marketing de Relacionamento: Como fazer com sucesso*. São Paulo: IDEMC, 25 e 26 março 1996. CARLZON, Jan. *A Hora da Verdade*. 11. Rio de Janeiro: ed. COP, 1994. GRÖNROOS, Christian. *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1995. KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995. KOTLER, Philip. & ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993. MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. Vol. 1. 3. São Paulo: Atlas, 1996. SEWEL, Carl. & BROWN, Paul B. *Clientes para Sempre*. São Paulo: Harbra, 1993. VAVRA, Terry G. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Atlas, 1993. Disponível em <<http://www.mauolaruccia.adm.br/trabalhos/excel.htm>> Acesso em 16 de set. 2011