



**MBA EM
ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO**

CEPPAD - UFPR

Estratégia de Marketing
Tomas Sparano Martins

Apostila didática

APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA

A Estratégia de Marketing é uma estratégia funcional cujo objetivo é planejar e implementar uma série de ações estratégicas que gerem valor para o consumidor e para a sociedade em geral. Diante disso, o conteúdo foi elaborado para que você possa, de uma maneira prática, desenvolver atividades em sua organização baseadas na estratégia competitiva da empresa, na centralidade do consumidor e na digitalização das atividades de marketing.

Assim, na Unidade 1 você poderá compreender a relação entre os níveis organizacionais, estratégias funcionais e a Estratégica de Marketing. O ponto de partida é a estratégia empresarial e competitiva da organização e suas relações com a área de marketing.

Na Unidade 2 você é um overview de como desenvolver a Estratégia de Marketing dentro de um framework moderno e aplicado. A essência da unidade é relacionar a prática tradicional com o marketing digital.

Já na Unidade 3 o foco está na centralidade do consumidor e como podemos identificar e compreender a nossa audiência por meio de um conceito moderno, as personas. A partir deste entendimento, é necessário posicionarmos a marca da empresa e dos produtos, assim, ainda na Unidade 3, você desenvolverá um conceito fundamental da estratégia de marketing que é branding.

Por fim, na Unidade 4, você poderá colocar em prática a estratégia de marketing por meio do desenvolvimento e venda de produtos e serviços. Assim, o foco está no conceito de produto e/ou serviço e como este conceito é operacionalizado no dia a dia.

Bons Estudos!!

SUMÁRIO

Unidade 1 – Estratégia e Marketing	03
Unidade 2 – A Estratégia de Marketing (levando em conta o ambiente digital)	09
Unidade 3 - Audiência e <i>Branding</i>	16
Unidade 4 - Estratégia de Produtos e Serviços.....	33

UNIDADE 1 – Estratégia e Marketing

Assista a videoaula da Unidade 1



Vamos revisar rapidamente o que já sabemos para termos um processo estratégico em nossa empresa e nossas vidas. O primeiro passo é fazer um diagnóstico da situação atual e, com base nisso, estabelecer a sua estratégia genérica e seus objetivos. Parece simples, não? Agora é só colocar em prática o que criamos, certo?

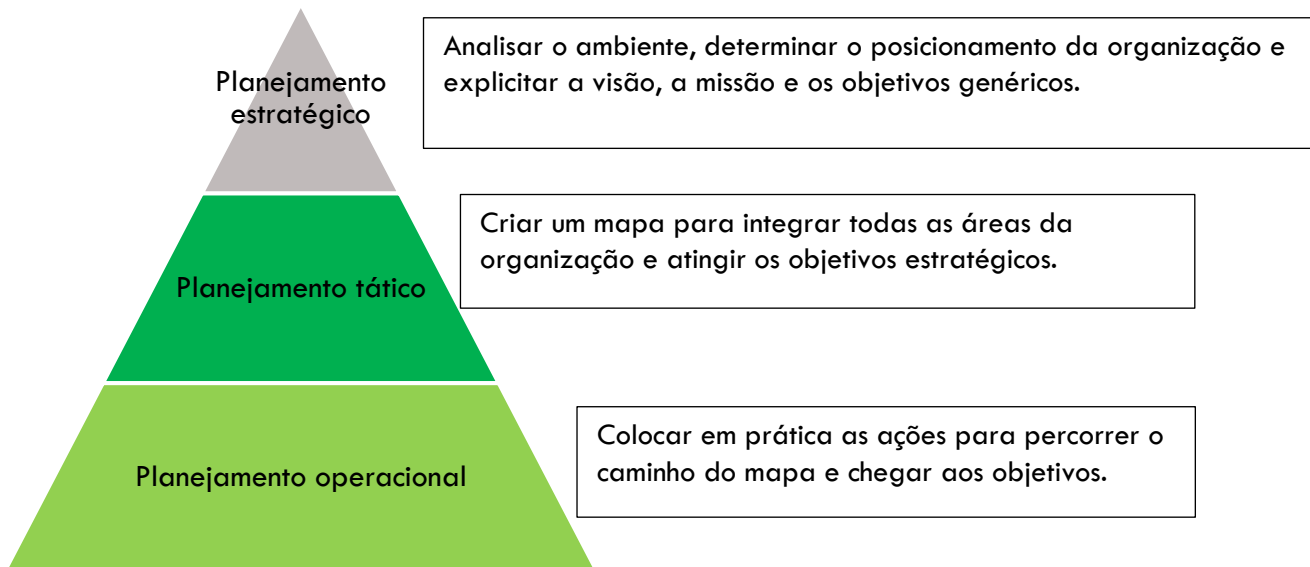
Na verdade, não é tão simples assim. Um dos maiores problemas pelos quais as empresas passam é a alta porcentagem de estratégias organizacionais que simplesmente não são implementadas ou que fracassam por falta de um sistema que coloque em prática e governe o que foi planejado. Segundo Kaplan e Norton (2001), em torno de 80%-90% do que foi planejado não é implementado ou fracassa nos dois primeiros anos.



Uma implementação bem-sucedida, conforme Miller (1997), tem três características:

- (1) colocar em prática tudo o que se pretende fazer dentro de um período esperado;
- (2) estabelecer o desempenho pretendido;
- (3) apresentar um método de implementação aceito por todos dentro da empresa

Um estudo de Booz Allen de 1989 (*apud* ZAIRI, 1995) concluiu que a maioria dos gerentes acredita que a dificuldade de implementar a estratégia supera a de formulá-la. É muito mais fácil ter ideias e sistematizá-las, mas colocá-las em prática requer disciplina, constante adaptação e negociação interna com seus colaboradores e externas com seus stakeholders. Para implementar determinada estratégia é necessária uma sequência hierárquica que envolve os planejamentos estratégico, tático e operacional, além de uma sequência que determina o comportamento da empresa (Figura 1).

Figura 1 – Hierarquia do processo de planejamento e sequência do planejamento

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Com base na Figura 1, os diretores elaboram o planejamento estratégico, que é usado pelos gerentes médios para desenvolverem o planejamento tático, que é colocado em prática no dia a dia pelo planejamento operacional, elaborado pelos coordenadores e supervisores. Por exemplo, os executivos do alto escalão (presidente, vice e diretores) são responsáveis por definir uma estratégia genérica e de negócios, de acordo com diagnóstico, conforme vimos nos capítulos anteriores. Se optarem por uma estratégia de crescimento com produtos diferenciados, os gerentes médios, responsáveis pela tática, deverão ter isso como base para seu planejamento. Por exemplo, o gerente de marketing deverá ter um plano tático de treinamento dos vendedores baseado em crescimento e nas diferenças dos produtos. Com este plano de vendas tático, os coordenadores e supervisores de vendas devem operacionalizar este plano de marketing em um plano operacional de vendas, definindo, por exemplo, a área de atuação, a quantidade de vendedores, o discurso de vendas, como fazer o faturamento e entrega dos produtos.

Percebemos também, conforme a Figura 1, que o processo estratégico, baseado nos planejamentos estratégico, tático e operacional, tem uma sequência hierárquica, que, por meio de alguns objetivos, determina o comportamento da empresa.

Os problemas de não ou má implementação resultam da falta de conexão entre o que foi concebido e estabelecido no processo de planejamento estratégico e o que o que deve ser feito na prática. Por exemplo, se sua empresa se posiciona por meio da Estratégia de Liderança de Custos, o que isso significa no dia a dia? Como a área de Recursos Humanos, por exemplo, implementa a estratégia de Liderança de Custo: demitindo mais funcionários? Contratando funcionários melhores e

eficientes? As respostas para essas questões devem estar no Planejamento Tático da Área de Gestão de Pessoas. Mas, como e quando fazer isso? A resposta para essa pergunta é feita pelo Planejamento Operacional, que conforme observamos na figura 1, coloca em prática as ações para percorrer o caminho do mapa e chegar aos objetivos.

Agora, vamos analisar os conceitos de planejamentos de maneira mais pragmática.

Planejamento estratégico

Segundo Oliveira (2018), o Planejamento Estratégico é um processo pelo qual os líderes posicionam ou reposicionam a organização no seu contexto, definindo seu propósito e prioridades, descrevendo sua visão, missão, os valores pelos quais opera, e especificando suas metas estratégicas para alinhar seus recursos e otimizar seu potencial no longo prazo (3-5 anos).

Declarações de missão, visão, valores, objetivos estratégicos inspiram abstratamente, estabelecem direção, determinam prioridades e declaram critérios de sucesso, mas não podem ser explicitamente medidos, assim podem nunca ser completamente cumpridos.

Assim, um documento formal, como uma espécie de guia, é criado para guiar as ações da empresa. Este documento deve descrever especificamente todos os objetivos que foram traçados pela empresa e como será avaliado se foram atingidos ou não.

Planejamento tático

Planejamento tático é o processo pelo qual os líderes e membros de uma organização identificam os objetivos que devem ser alcançados para cumprir os planos estratégicos da empresa. O planejamento tático envolve a especificação de objetivos e planos de ação em prazos que cabem dentro de um cronograma geral para realização das metas estratégicas (OLIVEIRA, 2018).

Os objetivos táticos são escritos em linguagem clara, que descreve e define os resultados a serem alcançados, as condições sob as quais devem ser alcançadas (por exemplo, quem deve ser envolvido, quais recursos serão usados, onde e quando os resultados devem ocorrer etc.), e os critérios pelos quais o sucesso é determinado (datas de conclusão, quantidades e/ou qualidades a serem alcançadas, requisitos, padrões etc.).

Segundo Fischmann e Almeida (2018) o planejamento tático descreve as táticas que a organização planeja usar para alcançar os objetivos descritos no plano estratégico. É um projeto de médio prazo (1-2 anos) cujo objetivo visa subdividir as declarações de visão, missão e objetivos estratégicos, mais amplos, em partes menores passíveis de prática. O plano estratégico é uma resposta a "O quê?", já planejamento tático responde a "Como?".

A criação de planos táticos geralmente é realizada pelos gerentes de nível intermediário da organização dentro das cinco funções gerenciais existentes.

Marketing e Vendas



O planejamento desta área visa gerar ganhos por meio da compreensão dos consumidores, ou seja, quem são os seus possíveis clientes, o que desejam e como se comportam. A partir disso, você pode planejar seus produtos ou serviços e comercializá-los.

Finanças



Os planos para serem executados precisam de financiamento ou investimento, bem como de previsão e orçamento. Como os recursos financeiros são essenciais para manter as atividades de uma empresa, o gestor financeiro deve sempre saber como está a saúde financeira de sua empresa por meio de uma previsão realista do fluxo de caixa, projetando um orçamento de despesas e receitas potenciais.

Recursos humanos



O gestor desta área deve se preocupar com a capacidade de contratar e se os contratados se encaixam nos papéis para os quais são escolhidos. Ainda, devem ter planos de desenvolvimento de competências para os funcionários, entender o que atrai pessoas qualificadas e fazer ofertas interessantes. Hoje, os gerentes devem tratar os funcionários como clientes, entendendo o que os motiva.

Tecnologia



Isso envolve não apenas o equipamento necessário para operar o negócio, mas também preocupações como tecnologia de comunicação para fins de marketing e vendas ou requisitos de transporte, armazenagem de produtos. É importante entender as necessidades e equilibrá-las perante todas as demandas de orçamento. Além disso, o planejador deve ser criativo, por exemplo, alguns equipamentos podem ser caros e ficar ociosos a maior parte do tempo. O planejador deve considerar alugá-los ou fazer parcerias conforme necessário.

Operações



Na maioria das empresas, isso não envolve apenas equipamentos, mas processos. Essencialmente, as operações de negócios são aquelas que criam e entregam os produtos ou serviços aos clientes.

Se pensarmos em um documento, apesar de flexível, o plano tático deve conter (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018)

- **Metas específicas com prazos fixos**

Suponha que o objetivo da sua organização seja se tornar o maior varejista de calçados da cidade. O plano tático dividirá essa ampla ambição em objetivos menores e práticos, por exemplo, expandir para duas lojas em três meses, crescer 25% por semestre ou aumentar a receita para R\$ 1 milhão em seis meses, e assim por diante.

- **Recursos**

O plano tático deve listar todos os recursos que você precisa reunir para alcançar os objetivos. Isso deve incluir recursos humanos, estrutura física, propriedade intelectual, recursos financeiros etc.

- **Orçamento**

O plano tático deve listar os requisitos orçamentários para atingir os objetivos especificados no plano estratégico, ou seja, o orçamento para a contratação de pessoal, marketing, fornecimento, fabricação e execução das operações da empresa.

- **Marketing e Financiamento**

Por fim, o plano tático deve listar as ações de marketing da organização, fornecimento, financiamento, fabricação, varejo e estratégia de relações públicas. Seu escopo deve estar alinhado com os objetivos descritos no plano estratégico.

Planejamento operacional

De acordo com Fischmann e Almeida (2018) o plano operacional descreve o dia a dia da empresa. O plano operacional traça um roteiro para atingir as metas táticas dentro de um prazo realista. Esse plano é altamente específico, com ênfase nos objetivos de curto prazo. “Aumentar as vendas para 150 unidades/dia” ou “contratar 50 novos funcionários” são exemplos de objetivos do plano operacional.

A criação do plano operacional é de responsabilidade dos gerentes, coordenadores e supervisores do nível hierárquico mais baixo.

Os planos operacionais podem ser de uso único ou de andamento:

Planos de uso único: são criados para eventos ou atividades com uma única ocorrência e tendem a ser altamente específicos. Pode ser um programa de vendas único, uma campanha de marketing, uma campanha de recrutamento etc.

Planos de andamento: podem ser usados em várias configurações continuamente. Os planos de andamento podem ser de diferentes tipos, como:

- a) Política:** Uma política é um documento geral que determina como os gerentes devem abordar um problema. Ela influencia a tomada de decisão no nível micro. Planos específicos de contratação de funcionários, rescisão de contrato etc. são exemplos de políticas.
- b) Regra:** Regras são regulamentos específicos segundo os quais uma organização funciona. As regras devem ser codificadas e devem ser aplicadas rigorosamente. "Não fumar nas dependências" ou "Os funcionários devem se apresentar até as 9h" são dois exemplos de regras.
- c) Procedimento:** Um procedimento descreve um processo passo a passo para atingir um objetivo específico. Por exemplo: a maioria das organizações possui diretrizes detalhadas sobre a contratação e o treinamento de funcionários ou o fornecimento de matérias-primas. Essas diretrizes podem ser chamadas de procedimentos.

Assim, podemos entender que os planos operacionais alinham o plano estratégico da empresa com o dia a dia real dela.

UNIDADE 2 – A Estratégia de Marketing (levando em conta o ambiente digital)

Assista a videoaula da Unidade 2



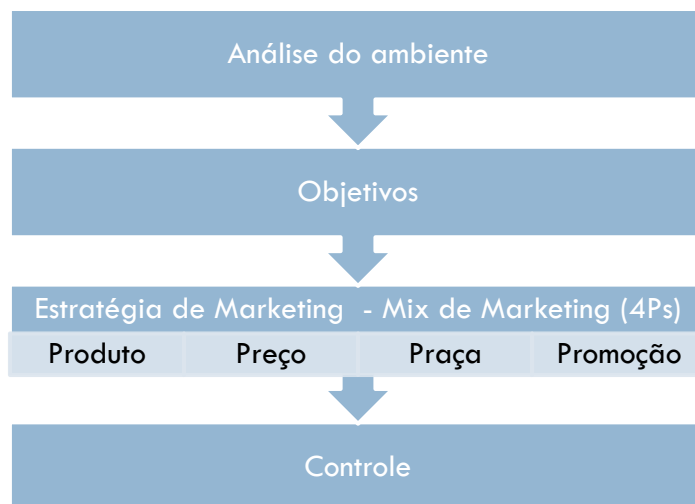
Imagine a seguinte situação, você foi convidado para ser gerente de marketing de uma empresa que fabrica colchões e entende perfeitamente o contexto de constante transformação em que vivemos bem como a necessidade de colocar em

prática processos de marketing (principalmente levando o desafio do digital em conta), mas também entende que os negócios não acontecem exclusivamente no ambiente digital. Assim, você faz uma autorreflexão, sobre onde e como integrar os conceitos tradicionais de marketing, ou marketing *off-line*, como alguns chamam, em suas estratégias de marketing online e vice-versa. Conseqüentemente, você começa a desenvolver um raciocínio como este que vamos apresentar na sequência desta seção.

O primeiro passo, é compreender marketing de maneira abrangente. Kotler *et al.* (1999, p.11) definem o marketing como “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que precisam e desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas.”

Para colocar em prática esse processo social e gerencial, vamos usar um *passo-a-passo* apresentado visualmente pela Figura 3.

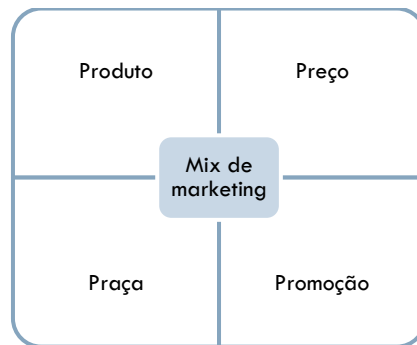
Figura 2: Framework do processo de marketing



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012).

O segundo passo é analisar o ambiente para que você consiga definir objetivos de marketing. Em seguida, para atingir os objetivos de marketing, é necessária uma estratégia, que implica o uso das funções do marketing (produto, preço, praça e promoção), também chamada de mix ou composto de marketing. A implementação do mix, finalmente, precisa ser controlada para fornecer dados para uma nova análise do ambiente e o processo se repetir continuamente (HAWKINS; MOTHERSBAUGH, 2018).

Figura 3: Mix de marketing



Fonte: adaptado de Kotler e Keller (2012).

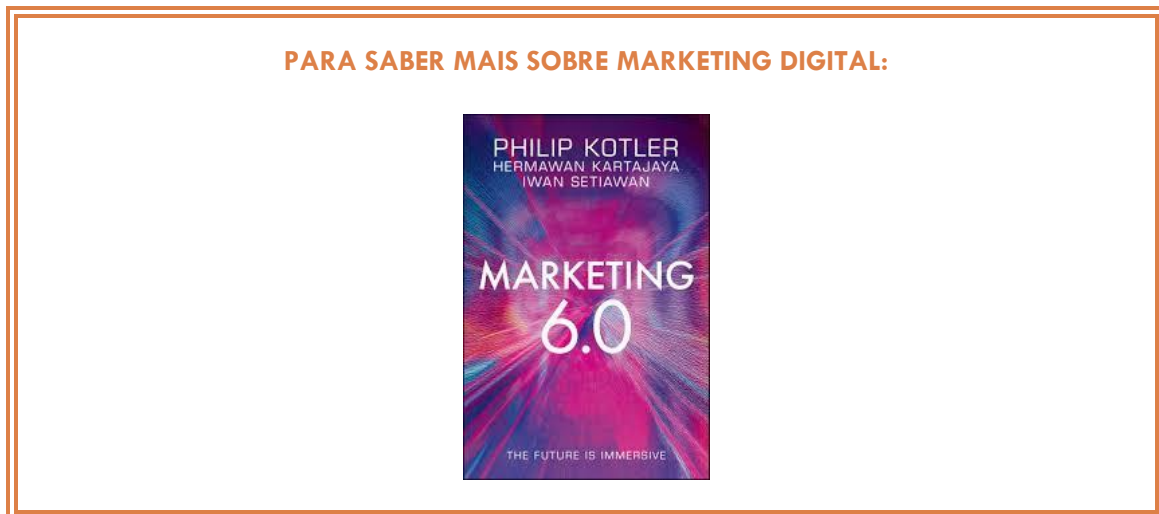
A essência da estratégia de marketing é a aplicação do mix de marketing (Figura 3).

Vamos começar **pelo primeiro P**, o **Produto**, que é um elemento do mix de marketing que pode ser um produto físico ou um serviço e é o elemento central da estratégia porque é efetivamente o que satisfaz a necessidade ou o desejo do consumidor. Voltando ao caso proposto no início desta seção, como você está exercendo a função de gerente de marketing de uma fábrica de colchões, em sentido estrito, os produtos da sua estratégia são os colchões que você comercializa. Mas, se quisermos expandir esse conceito, podemos entender que o produto é o benefício adquirido pelo consumidor, ou seja, dormir, descansar e sonhar. A chave aqui é desenvolver algo que as pessoas realmente querem comprar. Algumas empresas oferecem produtos e tentam forçar sua audiência a comprá-los, mas se não houver interesse, necessidade, disposição para a aquisição não há demanda para ele.

O que isso significa para a relação entre marketing digital e marketing tradicional?

Vamos analisar primeiro as principais considerações que você deve fazer, do ponto de vista digital, para seus produtos e serviços, conforme Chaffey (2019). Os produtos/serviços serão ou poderão ser vendidos *on-line*? Em nosso exemplo, você pode comercializar seus colchões *online*. É claro que há uma

dificuldade nesse caso porque as pessoas gostam de ver, tocar, experimentar um produto como um colchão antes de comprá-lo.



Uma empresa americana chamada Casper Colchões resolveu esse problema com uma estratégia de experimentação por três meses. Ela envia o colchão para o comprador que não faz o pagamento durante o período de experimentação, apenas, passados os três meses, se estiver satisfeito, é que ele realiza a compra. Se não estiver satisfeito, a empresa busca e/ou faz a troca por outro colchão. Uma outra estratégia de produto que você pode implementar é ter lojas físicas que funcionam como um *showroom* de experimentação, mas a aquisição do produto pode ser feita *online*.

É claro que uma simples oferta não quer dizer que ela gera valor real para o consumidor ou é diferente das ofertas de seus concorrentes. Hoje em dia, há uma grande oferta de produtos e serviços muito similares, ou até mesmo iguais. É muito difícil que o consumidor identifique as diferenças e o valor nas diferenças entre os produtos porque é bombardeado com informações e ofertas o tempo todo. A única maneira de criarmos uma percepção de valor em nossos produtos é focarmos a promoção da marca como elemento de identificação das diferenças. Assim, não basta dizer que seus colchões têm mais qualidade, duram mais ou são fabricados com a melhor tecnologia e processos, mas sim focar o significado da sua marca. Por exemplo, uma marca que realiza sonhos, gera bem-estar e/ou promove saúde. Nesse sentido a comunicação digital, por exemplo, em redes sociais e em meios não digitais, em *outdoors*, é importante para continuamente reforçar sua marca.

Ainda, o digital impõe a necessidade de atualização e melhoria contínua para que o produto/serviço se mantenha competitivo. Um elemento fundamental é que o produto sempre seja adaptado à demanda

dos clientes, assim é muito importante ouvir constantemente seus consumidores e, com as informações coletadas, fazer ajustes ou até mesmo transformar totalmente suas ofertas. O uso de ferramentas de CRM para coletar dados e entender o comportamento dos consumidores é fundamental. Se você possui ou comercializa seus produtos em lojas físicas também é essencial escutar a equipe de vendas sobre suas experiências com o produto e com os clientes. Essas informações também podem e devem ser armazenadas no mesmo sistema de CRM. Ao processar as informações coletadas, você poderá melhorar sempre seus produtos e atender melhor seus clientes.

Como você pode ver, não se trata de ter uma estratégia de produto *on* e outra *offline*, mas sim de orquestrar um relacionamento entendido como complementar.

Produto digital e não digital – exemplo com um álbum de música

Três pessoas compram um álbum de música de uma banda de rock. João comprou um disco de vinil, Maria baixou o álbum em seu computador e Pedro o escutou em uma plataforma de *streaming* como o Spotify. Os comportamentos são distintos, cada pessoa escutará sua música de uma maneira diferente. João poderá exibir seu disco de vinil para seus amigos, pois ele é um fã da cultura **vintage**. Maria poderá excluir outras músicas do seu computador para liberar espaço para o novo álbum. Pedro poderá adicionar novas músicas do novo álbum à sua *playlist* favorita. Compreender as diferentes motivações e hábitos do uso dos produtos é vital para acertar a sua estratégia de marketing na era digital.

vintage: palavra de origem inglesa que significa algo antigo ou clássico, geralmente se referindo a objetos, roupas, acessórios e carros antigos.

O **Preço** é o segundo P que vamos analisar. Segundo Kingsnorth (2019), é um elemento mais analítico porque você tem que levar em consideração a **elasticidade**, o preço dos concorrentes e os custos de fabricação. Mas não vamos entrar muito nesses detalhes porque o fator fundamental para nós é se as pessoas estão dispostas a pagar o seu preço. O elemento “disposto a pagar” certamente possui muitos fatores, como valor da marca, qualidade do produto entre outros, mas como isso afeta a relação entre o marketing digital e o marketing tradicional na prática?

Descontos, ofertas, parcelamento, novas formas de pagamento são práticas correntes tanto em uma estratégia *off* como *online*. Mas, o conceito de preço dinâmico é algo novo. Você provavelmente já teve uma experiência parecida com esta: você acessou um site para comprar uma passagem aérea, olhou, comparou os preços, horários etc. Deixou para comprar no dia seguinte e os preços estavam diferentes, não necessariamente mais altos, às vezes mais baixos em alguns horários, mais caros em outros. Essa

dinamicidade é uma realidade que força as empresas a adaptarem seus preços diariamente. Mas por que isso acontece?

Em primeiro lugar, os consumidores têm muito mais acesso a informação sobre produtos e preços, assim estão comparando e exigindo de seus fornecedores adequações constantes. Tanto que hoje em dia há uma série de sites especializados em comparação de produtos e preços (como Buscapé, Bondfaro e o próprio Google). Outro motivo é que é muito difícil uma empresa fazer vendas diretas no ambiente *online* porque a concorrência por espaço é muito intensa. Assim, acabam utilizando plataformas *marketplace* como o Mercado Livre ou Lojas Americanas, que colocam o seu produto junto com outros no mesmo espaço virtual gerando uma competição interna de preços e ainda ficam com uma porcentagem da venda que varia entre 10% e 20% do preço de venda do produto.

Um problema que muitas empresas enfrentam no preço é explicar para o consumidor a diferença entre o preço de venda do mesmo produto *online* do *offline*. Para o consumidor, o preço deve ser o mesmo, mas o preço no ambiente digital é dinâmico e, se estiver em uma plataforma de vendas, o fabricante não tem controle exato do valor do preço de venda (KINGSNORTH, 2019).

Assim, em nosso caso da fábrica de colchões, você deve formar o preço dos seus produtos com base primeiro, é claro, nos seus custos, e comparar esse preço com o dos concorrentes e, por fim, testar com os consumidores. Em seguida, você pode procurar um *marketplace* que tenha capilaridade para vender e distribuir bem seus produtos e que aceite alguns parâmetros estabelecidos por você com relação ao preço de venda.

Agora vamos analisar o terceiro P, **Praça**. Essa função da sua estratégia de marketing se refere ao local ou canal pelo qual os seus produtos ou serviços são comercializados e entregues aos consumidores. Por exemplo, ter uma loja no lugar errado significa menos vendas. Por outro lado, ter uma loja no lugar certo, mas não ter o estoque na loja, é tão ruim quanto. Ter o seu produto na loja no local certo, mas não o exibir corretamente, dificultando o acesso das pessoas também é um fator negativo com relação à praça. Então como lidar com esses fatores na relação entre marketing digital e marketing tradicional?

Tudo isso se aplica à relação do marketing *on* e *off-line* (CHAFFEY, 2019). Você pode, ou não, ter uma loja física, mas se tiver apenas uma loja *on-line*, ela deve ser encontrada com facilidade. Para tanto, você precisa de uma estratégia de SEO (*Search Engine Optimization*) que é o uso de uma série de ferramentas de conteúdo e tecnologia para que o mecanismo de busca, sendo o mais popular o Google, encontre sua loja quando o consumidor fizer uma busca por determinado produto. Um site próprio de vendas (um *e-commerce*) que ninguém encontra, que quase ninguém vai além da primeira ou segunda página apresentadas como resultados de busca pelo Google é um desperdício.

E quando alguém acessa seu *e-commerce*, ele é de fácil navegação? As pessoas encontram as informações e produtos que desejam? Em outras palavras, a estrutura do seu *site* é amigável e foi desenvolvida do ponto de vista do usuário? Após as pessoas encontrarem os produtos que buscam, você precisa ter certeza de que seu *site* é seguro e tem um funcionamento adequado para que o cliente possa processar o pagamento da compra. Além disso, você terá o item em estoque e a dinâmica de seu *site* funciona com assertividade para despachá-lo?

Por fim, se as pessoas não conseguem encontrar o que estão procurando, elas irão para outro lugar, físico ou digital, pois elas têm a informação e o acesso, como dizemos popularmente, na palma da mão. Em nosso exemplo da venda de colchões, para que você evite a migração de seus clientes para os concorrentes, primeiro você precisa estabelecer se é apenas uma fábrica de colchões ou se também irá comercializá-los em lojas físicas próprias e/ou *online* com *e-commerce* próprio ou terceirizado. Além disso, independente da estratégia de vendas ser *on* ou *offline*, a gestão de estoques é fundamental para o sucesso da sua estratégia de marketing.

Por fim, vejamos o último P, relacionado a **Promoção**, que tem mais significado quando usamos a palavra comunicação. Esse é um elemento de muita confusão no marketing, pois muitas pessoas acham que marketing se resume à publicidade ou propaganda, ou seja, apenas a esse elemento do mix de marketing. Podemos dividir essa função em duas grandes dimensões genéricas: marketing de massa e marketing customizado.

O marketing de massa refere-se à comunicação de mercado ampla, para todos, sem segmentação ou estratificação da audiência. É uma estratégia geralmente usada para enviar mensagens promocionais para grandes públicos ou criar/reforçar sua marca. Os canais tradicionais para essa estratégia são: televisão, rádio, jornais, *display* em *sites* e *outdoors*. Já uma estratégia de marketing customizado é usada para personalizar a comunicação com indivíduos ou segmentos. Para tanto, usamos os seguintes canais: SEO, mala direta, busca paga, *e-mail*, redes sociais e vendas diretas.

Atualmente, a comunicação vai muito além da simples publicidade ou propaganda unilateral e se tornou um diálogo com os usuários. Esse diálogo é estabelecido por meio de uma jornada que não termina na compra. Então como estabelecer uma jornada de qualidade sinérgica entre o *on* e o *off line*?

Um dos desafios do meio digital é que geralmente o espaço ou tempo de comunicação com nossos consumidores são limitados. Assim, é necessário o desenvolvimento de mensagens de impacto que possam ser complementadas no ambiente físico. Uma das vantagens e maior desafio da comunicação digital é desenvolvermos uma filosofia de testar e aprender. Não importa o quanto você saiba sobre

seus consumidores, você provavelmente não consegue prever todos os resultados possíveis, assim é muito importante que sua comunicação seja desenhada e incorporada em um ciclo de testes contínuo para que a gente entenda o que dá certo ou não (FINNE; GRÖNROOS, 2017).

Não temos como previamente estabelecer qual é a melhor estratégia de comunicação para vender nossos colchões, mas, com o passar do tempo, você vai compreender as mensagens e os canais que dão mais resultados. Por exemplo, a Casper nos Estados Unidos usa cartazes no sistema de transporte público, propaganda na televisão, *outdoors* sempre com a mensagem de que o consumidor poderá testar seus colchões e que seu produto não é um colchão, mas sim um elemento de qualidade de vida. Ainda, a Casper tem uma estratégia de comunicação digital em suas redes sociais usando *posts* de referência de clientes satisfeitos e publica uma grande quantidade de anúncios no Google para sustentar as vendas e entregas feitas pelo seu *e-commerce*.

A diferença fundamental entre um processo de marketing puramente tradicional e o digital está na possibilidade de fragmentação do composto de marketing. No processo *offline*, primeiro você desenvolve o produto, em seguida determina o preço, logo após disponibiliza o produto em uma estrutura física e, por fim, faz a comunicação para os consumidores. Esse processo fragmentado em etapas parte do princípio de que você fará uma transação única com os consumidores, ou seja, fará uma troca, um produto por uma quantidade específica de dinheiro. É um processo mais simplista e leva muito tempo para ser implementado. No processo digital, você não parte do produto, mas sim do consumidor, a contar de informações sobre suas necessidades, as funções do mix de marketing (produto, preço, praça e promoção) são estabelecidas simultaneamente e estão em constante processo de adaptação. É um processo mais complexo por ser interativo, mas sua implementação é muito mais rápida.

A melhor abordagem para uma estratégia de marketing hoje em dia não é uma separação entre o marketing tradicional e o marketing digital, mas sim entender que o marketing é digital e que tem as suas funções suportadas e complementadas por estratégias de marketing offline. Em outras palavras, o marketing tradicional se transformou em contemporâneo por meio da digitalização de seus processos, instituições e ofertas.

UNIDADE 3 - Audiência e *Branding***Assista a videoaula 1 da Unidade 3**

Uma característica essencial de um bom gestor de marketing é o foco, ou seja, saber exatamente o que vender, como vender e, principalmente, para quem vender. Não é

possível querer vender tudo para todos porque não produzimos “tudo” e nem conseguimos atender a “todos”. Você deve estar pensando que talvez algumas empresas, como a Coca-Cola, vendem seu principal produto, o refrigerante Coca-Cola, para todos. Nem mesmo a Coca, cuja estratégia ainda é o marketing de massa, consegue, ou melhor, quer fazer isso. As empresas bem-sucedidas entendem que é preciso atender bem a um público específico, ou seja, definir um público-alvo. A partir dessa definição, sua estratégia de marketing tem clara evidência, ou seja, as suas ações, estratégias e investimentos de marketing começam a fazer sentido. É por isso que o consumidor é o elemento mais importante do processo de marketing: tudo começa e termina com ele.

O processo de dividir o todo dos consumidores em grupos menores é chamado de segmentação, que envolve compreender o mercado no qual a empresa atua e identificar uma parcela dele para concentrar as suas operações (KOTLER; KELLER, 2012). Vamos imaginar que você gostaria de abrir uma loja de chocolates, nesse caso o primeiro passo é entender a dinâmica do varejo de alimentos, especificamente, doces e chocolates. A partir dessa compreensão, você poderá identificar uma parcela para atuar, por exemplo, pessoas de baixa renda que vivem em um determinado bairro da sua cidade.

Quando a segmentação é feita, a empresa pode decidir quais são os segmentos, ou seja, uma parcela do mercado, que são razoáveis e interessantes para ela servir. Os consumidores, a partir dos segmentos escolhidos, são definidos com base em seus perfis e constituirão o que é geralmente chamado de “público-alvo”, ou seja, para quem a empresa fará sua proposta de valor. Uma empresa bem segmentada faz propostas de valor, abordagens de gestão e de marketing diferentes para cada tipo de cliente (KOTLER, KELLER 2012; BUTTLE, 2009).

Vamos ver como isso funciona na prática com um exemplo fictício – Centro de Estética BioFem.

Centro de Estética BioFem

A BioFem definiu dois tipos de clientes: as fiéis e as ocasionais. A empresa definiu as clientes fiéis como aquelas mulheres que se preocupam muito com sua beleza, frequentam o centro de estética mais do que duas vezes por semana e não se importam em gastar muito com os tratamentos oferecidos. Para esse público, a BioFem criou um cartão fidelidade especial e oferece serviços de beleza exclusivos e personalizados. As clientes ocasionais, por outro lado, foram definidas como aquelas que não querem gastar muito e só utilizam os serviços mais baratos do centro. É claro que as clientes mais fiéis são mais lucrativas, assim é razoável esperar que o centro de estética gerencie essas clientes de forma diferente. Elas, frequentemente, recebem presentes gratuitos e um boletim informativo sobre os novos tratamentos disponíveis no mercado. Já as clientes menos fiéis receberem ofertas especiais e descontos para os serviços mais básicos do centro. Enviar *newsletters* constantes para essas clientes, sem ofertas, é visto como um incômodo para elas porque elas estão atrás de serviços mais baratos e não de novidades mais caras.

**newsletter* é um boletim informativo via e-mail.

No exemplo, a segmentação primeiro partiu de uma divisão simples: o gênero. Como é um centro de estético para mulheres, não existe nenhuma razão para fazer propostas de valor para homens.

De acordo com Kotler e Keller (2012), as empresas podem segmentar dados demográficos, geográficos, psicográficos ou comportamentais baseados no mercado. O perfil do cliente é uma combinação de todas essas características. Vamos analisar cada um desses elementos que nos ajudam a construir o perfil de nossos clientes, conforme Lin (2002):

1. **Demografia:** dados demográficos são características socioeconômicas expressas estatisticamente. Essas informações podem ser sexo, idade, nível de renda, nacionalidade, status de relacionamento, tamanho da família, religião e ocupação do cliente. As características demográficas representam a situação do cliente na vida e são usadas principalmente na categorização.
2. **Geografia:** descreve os fatores de localização do cliente. Eles podem ser locais físicos como país, cidade ou área onde o cliente está morando. Também podem ser preferências de localização, como lugares onde o cliente gosta de ir. Lugares não físicos, como um site da Internet, também podem ser listados na geografia.
3. **Psicografia:** enquanto os dados geográficos e demográficos são usados para filtrar e rotular grupos de clientes, os psicográficos são mais para dar vida ao perfil e fornecer mais detalhes sobre ele. A psicografia categoriza os clientes por estilo de vida, personalidade, interesses e

crenças. Esses fatores podem conectar pessoas que estão interessadas no mesmo produto, ainda que pertençam a grupos demográficos diferentes. Um exemplo psicográfico seria o humor atual do cliente, suas opiniões com relação a temas políticos ou crenças sobre a vida.

4. **Características Comportamentais:** os clientes são divididos por suas ações e comportamento em relação ao produto. Comportamento e ações para cada produto podem ser medidos por fidelidade, ocasiões de compra, benefícios buscados e frequência de uso. Segmentação como essa é usada principalmente para a empresa detalhar melhor o comportamento dos seus consumidores.

Vamos analisar detalhadamente os elementos na Quadro 1, que darão subsídios para a aplicação em um exemplo prático, a segmentação do público-alvo de uma barbearia.

	Segmentação Demográfica	Segmentação Geográfica	Segmentação Psicográfica	Segmentação Comportamental
Respostas Objetivas	Quem estão?	Onde estão?	Por que compram?	O que fazem?
O que é?	Divide os consumidores com base em dados populacionais.	Divide os consumidores com base em sua localização.	Divide os consumidores com base nos seus interesses, opiniões e motivações pessoais.	Divide os consumidores com base no que eles fazem (<i>on e off line</i>).
Exemplos de Variáveis	Idade Gênero Renda Escolaridade Estado Civil Família Profissão	País Região Estado Cidade Bairro Urbano/rural Endereço IP	Interesses Personalidade Estilo de vida Status social Atitudes Opiniões Atividades	Benefícios que procura Frequência de uso Ocasões de compra Lealdade Ações passadas
Aplicação para uma barbearia	Homens entre 25-40 anos, com renda entre R\$ 1.500,00 e R\$ 4.000,00, com ensino superior.	Vivem em Curitiba, moram, trabalham ou frequentam o centro da cidade.	Gostam de cortes de cabelo e/ou barbas modernas, sentem-se livres para expressar suas opiniões, fazem esportes, gostam de sair com os amigos à noite, gostam de gastronomia e cervejas artesanais.	Cortam o cabelo e/ou fazem a barba uma vez por mês ou quando pretendem participar de um evento social como um casamento ou aniversário.
Como seria a barbearia	Uma barbearia divertida que, além dos serviços essenciais, ofereceria serviços de alimentação e bebidas. A decoração seria descolada com temas sobre esportes e			

com base na segmentação	entretenimento. Os profissionais seriam contratados não apenas com base em sua habilidade para prestar o serviço, mas também em sua capacidade de comunicação, conhecimento sobre esportes e sobre os eventos (festas, bares, restaurantes etc.) que estão acontecendo na cidade.
--------------------------------	---

Quadro 1: Segmentação de Clientes

Fonte: o autor (2020).

Segundo Lin (2002) a segmentação de clientes apresenta uma definição básica do perfil do consumidor para fazer a oferta de valor. Ela funciona perfeitamente dentro de uma lógica de marketing tradicional, mas uma estratégia de marketing digital requer que haja um relacionamento personalizado que permita o engajamento com e ou entre os consumidores do segmento definido pela empresa. Assim, as empresas adicionaram um conceito à segmentação: a persona.

Personas, também chamadas de personas de marketing ou “buyer personas”¹ são representações fictícias e generalizadas do cliente ideal com base em dados reais que refletem seu comportamento. Personas explicam quem são os clientes, quais são seus objetivos e como afetam seu comportamento, como pensam, como compram e quais são os seus motivos para comprar (REVELLA, 2015).

Para serem mais específicas, as personas também podem descrever a aparência do cliente e o local e hora de compra mais frequentes. Pesquisar e projetar personas do cliente ajuda a empresa a obter um entendimento mais profundo da personalidade e do comportamento de compra dos clientes. Personas de clientes são projetadas para abrir novas perspectivas e colocar a gestão da empresa no lugar do cliente. (SINGH; DIAMOND, 2012).

Vamos ver um exemplo abaixo para entender melhor o conceito de persona.



www.shutterstock.com · 1680923362

¹ Personas dos compradores

Márcia tem 37 anos, ganha em torno R\$ 5 mil reais e trabalha como coordenadora de vendas em uma montadora. Seu dia a dia é muito desgastante porque tem uma equipe de trabalho pequena e é muito cobrada por seu desempenho. É recém separada, tem três filhas pequenas que vão para escola no período da manhã. Sua mãe fica com suas filhas à tarde ou quando Marcia quer sair com suas amigas. Sua rede social favorita é o Instagram e usa o LinkedIn para acompanhar tendências do mercado de trabalho e a carreira de seus amigos. Nos finais de semana gosta de sair com as filhas para atividades ao ar livre e com as amigas para dançar.

As empresas usam personas para orientar suas estratégias de marketing e desenvolver produtos ou serviços. Personas diferentes requerem estratégias, propostas de valor e conteúdos de comunicação também diferentes. Assim, os esforços de marketing podem ser direcionados com conteúdo e ofertas mais efetivas para os clientes porque garantem que as ofertas, o atendimento e as respostas ao cliente estejam mais alinhadas com suas expectativas e preferências (REVELLA, 2015).

Ainda segundo Revella (2015), o ponto de partida para a criação de uma persona é a segmentação geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental. O processo de segmentação fornece um perfil de cliente que será transformado em uma persona a partir de um processo de investigação mais profundo. Esse processo de investigação ocorre por meio da **mineração de dados**, ou seja, pesquisas ou entrevistas com o público-alvo, que pode ser uma mistura de clientes atuais ou futuros. As pessoas gostam de ser ouvidas, coletar suas percepções por meio de pesquisas ou entrevistas lhes dá a oportunidade de compartilhar suas opiniões, percepções pessoais e maneiras de a empresa melhorar o atendimento, serviços e/ou produtos.

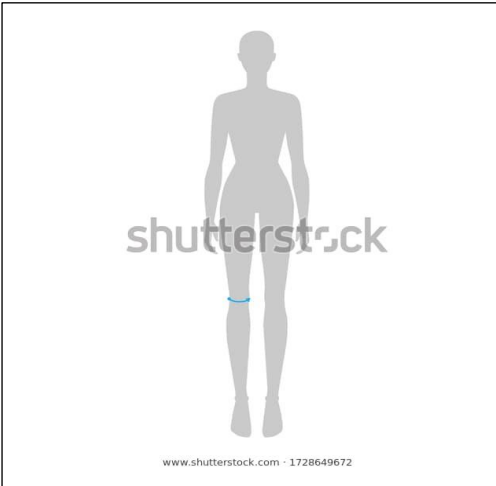


Mineração de dados é o processo de, a partir de uma grande quantidade de dados, extrair padrões consistentes para gerar *insights*. Por exemplo, um banco tem uma quantidade enorme de dados sobre as transações dos seus clientes. A partir de técnicas de mineração de dados, o banco é capaz de agrupar comportamentos de clientes com relação ao uso do cartão de crédito.

Uma vez que os dados são coletados, as semelhanças e padrões podem ser identificados. Por exemplo, se 75% dos entrevistados do sexo masculino com 30-40 anos preferem fazer suas compras *online*, as informações podem ser adicionadas a um resumo pessoal. Portanto, pode-se dizer que essa pessoa faz suas compras online.

As informações são então vinculadas e resumidas e, em seguida, implementadas em um *template* pré-existente de persona, conforme nos ensina Revella (2015). O *template* serve como um molde para a informação de que a empresa deseja incluir nas personas dos clientes. A informação incluída deve ser útil, relacionada a um tópico e ser comparável. Diferentes personas de clientes podem ser comparadas apenas se todas as personas forem feitas usando o mesmo *template*. O número de personas comparáveis depende do número de perfis de clientes ou públicos-alvo que a empresa deseja atender. O *template* deve conter campos de informação com várias subseções que representam características diferentes. Vamos ver o *template* abaixo para entendermos melhor sobre o que estamos falando.

Figura 4: Template da persona





Persona	Nome.
Demografia	Gênero, idade, renda, família e ocupação.
Psicografia	Personalidade, estilo, interesses.
Motivações	O que espera da empresa, hábitos, objetivos.
Preferências	Produto/serviço favorito, preocupações, método de pagamento preferido, meio de comunicação com a empresa preferido.
Rentabilidade	Lucratividade proporcionada, lealdade.

Fonte: o autor (2023).

Vamos aplicar duas personas ao exemplo que desenvolvemos anteriormente na segmentação: a barbearia. Primeiro vamos ao resultado do nosso processo de segmentação. Com base nos segmentos que a barbearia deseja atender, a oferta foi definida com a seguinte proposta de valor:

Uma barbearia divertida que, além dos serviços essenciais, ofereceria serviços de alimentação e bebidas. A decoração seria descolada com temas sobre esportes e entretenimento. Os profissionais seriam contratados não apenas com base em sua habilidade para prestar o serviço, mas também em sua capacidade de comunicação, conhecimento sobre esportes e sobre os eventos (festas, bares, restaurantes etc.) que estão acontecendo na cidade.

A partir do que foi segmentado, personalizamos para quem a barbearia foi desenhada, assim vamos trabalhar com duas personas: Jaime e Pedro.

Persona	Jaime	Pedro
		
Demografia	Tem 35 anos, trabalha em uma multinacional como analista e tem uma renda mensal de R\$ 3.200,00 e é solteiro.	Tem 25 anos, é estudante, mora com os pais e tem uma mesada de R\$ 2.000,00, namora há 3 anos.
Psicografia	É um cara tranquilo que gosta de estar junto com os amigos. Gosta de montanhismo e natureza. É vaidoso e gosta sempre de estar na moda.	Gosta de festas e agito, gosta de sair e viajar para a praia com a namorada. A namorada, que cuida do seu visual.
Motivações	Espera que a barbearia tenha profissionais atualizados e gosta de pagar o que considera “justo”, sempre compara o preço com os concorrentes.	Gosta de ir à barbearia e ser atendido rápido. Não liga muito para o preço e paga com o cartão de crédito da mãe.
Preferências	Corta o cabelo uma vez por mês e faz a barba duas vezes por mês no mesmo dia, sexta-feira, depois do trabalho. Sempre paga com cartão de débito. Usa o Instagram para compartilhar fotos que tira quando faz caminhadas e montanhismo. Não gosta de empresas que fazem anúncios digitais, mandam e-mail marketing ou mensagens no WhatsApp.	Corta o cabelo quando a namorada reclama e faz a barba em casa. Usa o Instagram para agitar e saber aonde ir à noite com a namorada e com os amigos. Segue empresas e pessoas que compartilham conteúdos sobre esportes radicais, música eletrônica e baladas.
Rentabilidade	Gosta de utilizar os serviços sempre do mesmo profissional uma vez por mês.	Não se importa em ser atendido pelo profissional disponível.

Vocês podem perceber que quando a persona é feita e colocada dentro do *template*, sua comunicação e suas ofertas de produtos e serviços podem se tornar mais naturais e efetivas. Ou seja, quando a barbearia quiser postar algo no Instagram com conteúdo relacionado à liberdade, natureza e fizer uma relação

com seus serviços, ela está se comunicando com a persona Jaime, ou seja, com o público derivado dela. Mas, quando postar algo sobre festas que estão acontecendo na cidade e, ou mesmo, vender convites, seu foco é a persona do Pedro. Como a rentabilidade das duas personas é muito parecida, a barbearia pode fazer uma combinação entre esses dois públicos para as suas postagens nas redes sociais. Assim, terá uma comunicação efetiva com seu público-alvo em geral.

3.1 – Branding e Posicionamento

Assista a videoaula 2 da Unidade 3



O branding é um elemento do marketing que existe há muito tempo e sua função principal é ser um meio de distinção entre o produto de um fornecedor dos outros no mercado (KELLER, 2003).

Brand significa marca, então *branding* é a aplicação da marca a todas as ações estratégicas da empresa. Uma definição tradicional na literatura de marcas afirma que o produto é uma entidade física produzida em uma fábrica, enquanto uma marca é uma entidade filosófica criada em nossas mentes (LINDSTROM, 2004). Uma marca não é apenas uma logo aplicada aos produtos para diferenciá-los dos concorrentes, mas fundamentalmente é um motor, uma força propulsora, de significados cuja função é produzir sentidos e incorporar valores às ofertas (SCHROEDER, 2009).

Tradicionalmente, os executivos de marketing concentram seus esforços nos pontos de diferença, ou seja, nos benefícios que em essência definem a marca e suas ofertas como diferente da concorrência (LEONE *et al.*, 2002). Tais diferenças podem ser racionais e tangíveis, relacionadas ao desempenho do produto da marca, ou podem ser emocionais, simbólicas e intangíveis, relacionadas ao que a marca representa.

Hoje, o posicionamento adequado da marca requer uma consideração cuidadosa dos pontos que a diferenciam e criam paridade com as ofertas dos concorrentes (KELLER, 2006; LEONE *et al.*, 2002). De acordo com Keller (2006), para que uma marca se destaque deve representar um conjunto de benefícios realmente desejados pelos consumidores e percebidos como geradores de valor por eles.

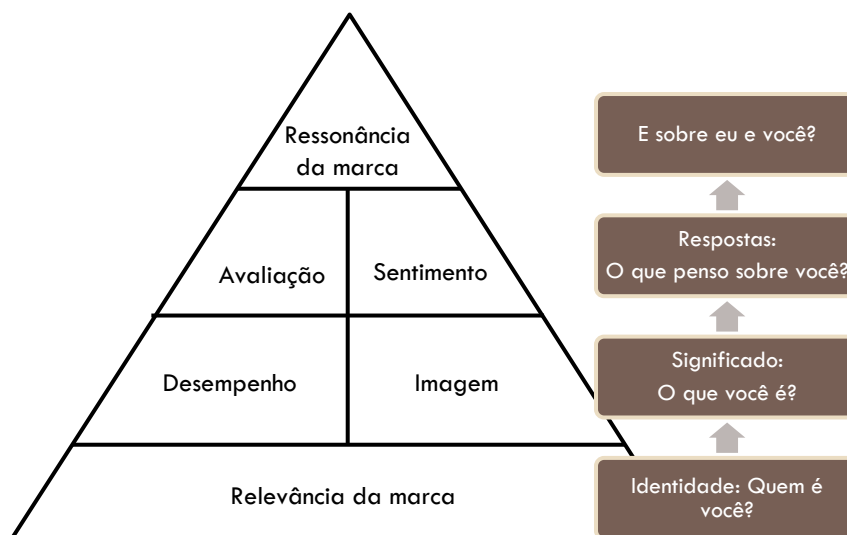
Os clientes compram um produto porque seus atributos, combinados com a imagem da marca, mais o serviço e outros elementos tangíveis e intangíveis, criam um conjunto de elementos relevantes para eles, ou seja, criam valor. A marca é o que empacota esse conjunto de valor. Mas quais são os elementos estratégicos desse pacote que proporcionam uma posição diferenciada para a empresa e valor percebido para o cliente?

Kotler e Keller (2012) apresentam um modelo de construção de marcas fortes, que é a essência do *branding*, chamado de valor total da marca. De acordo com os autores, o modelo tem quatro etapas organizadas hierarquicamente:

- (1) estabelecer a identidade da marca adequada;
- (2) criar o significado da marca;
- (3) provocar respostas positivas à marca;
- (4) estabelecer relacionamentos.

Essas quatro etapas representam um conjunto de perguntas fundamentais que os clientes invariavelmente perguntam sobre as marcas, de forma explícita ou implícita, conforme a Figura 5:

Figura 5: Modelo valor total da marca



Autor: adaptado Kotler e Keller (2012)

Para colocar em prática essas quatro etapas, Keller (2001) criou seis blocos criativos de constru o da marca, organizados em uma pirâmide, como podemos ver na Figura 5. A cria o de um valor de marca significativo requer que o topo da pirâmide seja atingido, mas isso só ocorrerá se os blocos anteriores estiverem colocados de maneira coerente e estruturada. A Figura 6 detalha cada um dos blocos de constru o em detalhes.

Figura 6: Sub-dimensões dos blocos de construção da marca



Autor: adaptado Keller (2001)

Para que uma empresa construa sua identidade e seja reconhecida pelos consumidores, a marca precisa de um plano de posicionamento digital baseado nos seis blocos de construção da marca. Vamos analisar cada uma das etapas de construção de marca e os seus blocos de referência.

1. Identidade da marca

A relevância da marca está ligada ao seu reconhecimento, que significa nada mais do que a capacidade de os clientes lembrarem e reconhecerem uma marca. Reconhecer não significa ter visto anteriormente, mais sim vincular a marca – o seu nome, logotipo, símbolo e assim por diante – a certas associações, principalmente entender a categoria de produto ou serviço na qual a marca compete. Em um nível mais amplo e abstrato, o reconhecimento significa garantir que os clientes saibam para satisfazer quais necessidades, por meio de seus produtos, a marca foi projetada. A relevância constitui o alicerce fundamental no desenvolvimento do valor da marca e fornece três funções importantes: dar significado à marca; identificar a sua categoria de produtos ou serviços e necessidades satisfeitas; e servir como base de escolha por parte dos consumidores (KELLER, 2001).

2. Significado da marca

Criar o significado da marca envolve o estabelecimento de uma imagem de marca – o que caracteriza a marca e como deve ser representada na mente dos clientes. O significado da marca é composto por duas categorias principais de associações de marca que existem nas mentes dos clientes – relacionadas ao desempenho e à imagem.

2.1 Desempenho da marca: O produto em si está no centro do valor da marca, pois é o que realmente influencia de forma direta os consumidores ou quando ouvem as experiências de outras pessoas. Assim, projetar e entregar um produto capaz de satisfazer as necessidades e desejos do consumidor é uma condição para o marketing de sucesso, independentemente se o produto é um bem ou um serviço. O desempenho da marca se refere às propriedades intrínsecas da marca em termos de características inerentes de produto ou serviço. Essas características são chamadas de atributos, ou seja, benefícios relacionados às funcionalidades dos produtos e serviços (KELLER, 2001).

2.2 Imagem da marca: relaciona-se com as propriedades externas ao produto ou serviço, considerando como a marca procura atender às necessidades psicológicas ou sociais dos clientes. Imagens de marca são como as pessoas pensam sobre uma marca de forma abstrata, e não o que elas acham que a marca realmente faz. Assim, a imagem se refere aos aspectos mais intangíveis da marca (KOTLER; KELLER, 2012).

3. Resposta da marca

Segundo Kotler e Keller (2012), a resposta da marca diz respeito a como os clientes respondem à marca, suas atividades de marketing e outras fontes de informação, ou seja, o que os clientes pensam ou sentem sobre a marca. As respostas da marca podem ser distinguidas de acordo com os julgamentos e sentimentos da marca, ou seja, se elas surgem mais da "cabeça" ou do "coração".

3.1 Avaliação da marca. São julgamentos que se concentram nas opiniões e avaliações pessoais dos clientes em relação à marca. Os julgamentos da marca têm a ver com o modo como os clientes reúnem todas as diferentes associações de desempenho e imagens da marca para formar diversos tipos de opiniões.

3.2 Sentimentos da marca. Trata-se de respostas emocionais e reações dos clientes no que diz respeito à marca. Os sentimentos de marca também têm ligação com a moeda social evocada pela marca. Quais sentimentos são evocados pelo programa de marketing da marca ou por outros meios? Como

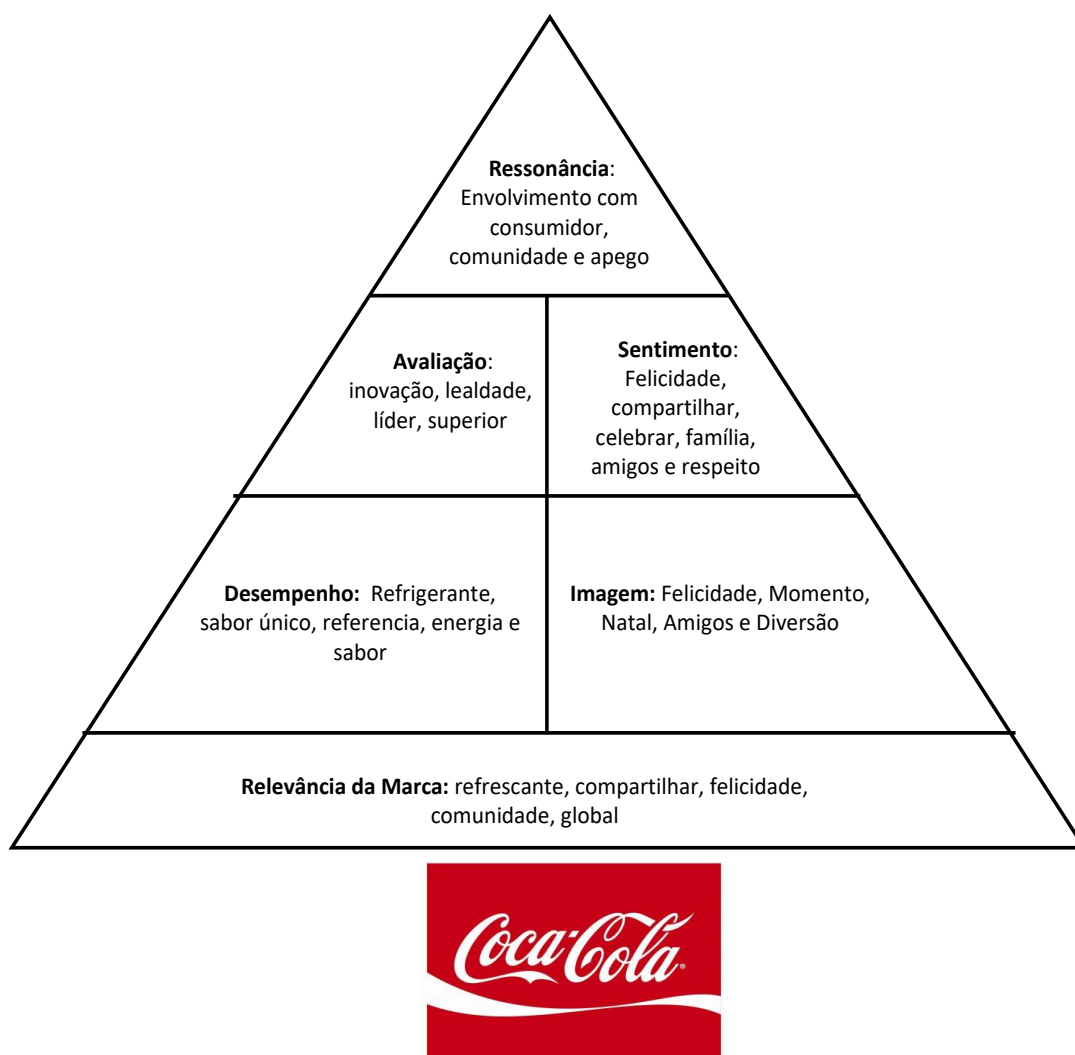
a marca afeta os sentimentos dos clientes sobre si mesmos e seu relacionamento com os outros? Esses sentimentos podem ser leves ou intensos, positivos ou negativos, por natureza.

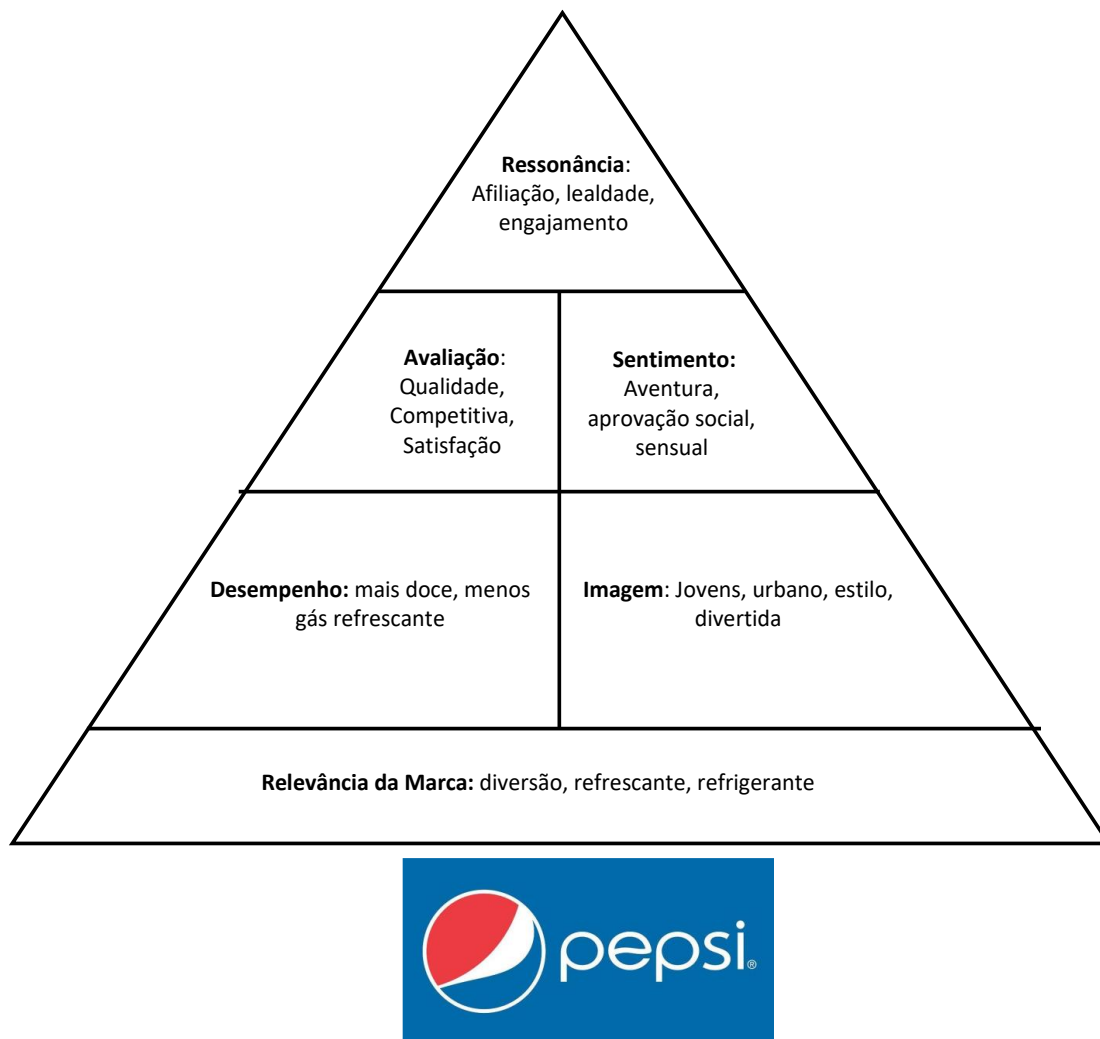
4. Ressonância da marca

A etapa final do modelo de Keller (2001), denominada ressonância da marca ou relacionamento com a marca, é voltada para o relacionamento final e o nível de identificação que o cliente tem com a marca. A ressonância tem a ver com a natureza do relacionamento que os clientes estabelecem com a marca e até que ponto eles sentem uma “sincronia” com ela. A ressonância da marca é caracterizada em termos de intensidade ou profundidade do vínculo psicológico que os clientes têm com a marca, bem como o nível de atividade gerado por essa fidelidade (por exemplo, taxas de compra repetidas, a extensão em que os clientes procuram informações sobre a marca, eventos, outros clientes leais e assim por diante).

Vamos aplicar o modelo de Keller (2012) a duas marcas de refrigerantes bem conhecidas.:

Figura 7: Valor total da marca aplicado





Fonte: o autor (2023).

Pela aplicação, percebemos que as duas marcas têm forte ressonância no mercado global e em toda a sociedade. No entanto, as empresas trabalham de maneira diferente para gerar o valor total para sua marca. A Coca-Cola tem sua estratégia de *branding* pautada na família e na construção social baseada no que representa a família, ou seja, constantes momentos de felicidade. Assim, sua marca ressoa no sentido do envolvimento do indivíduo para a construção de uma comunidade e uma sociedade mais feliz. Por outro lado, a Pepsi tem uma proposta mais descolada, fundamentada no espírito jovem de independência e afiliação com grupos urbanos. Portanto, sua marca ressoa no engajamento individual para fazer parte de um grupo no qual o jovem pode expressar sua liberdade.

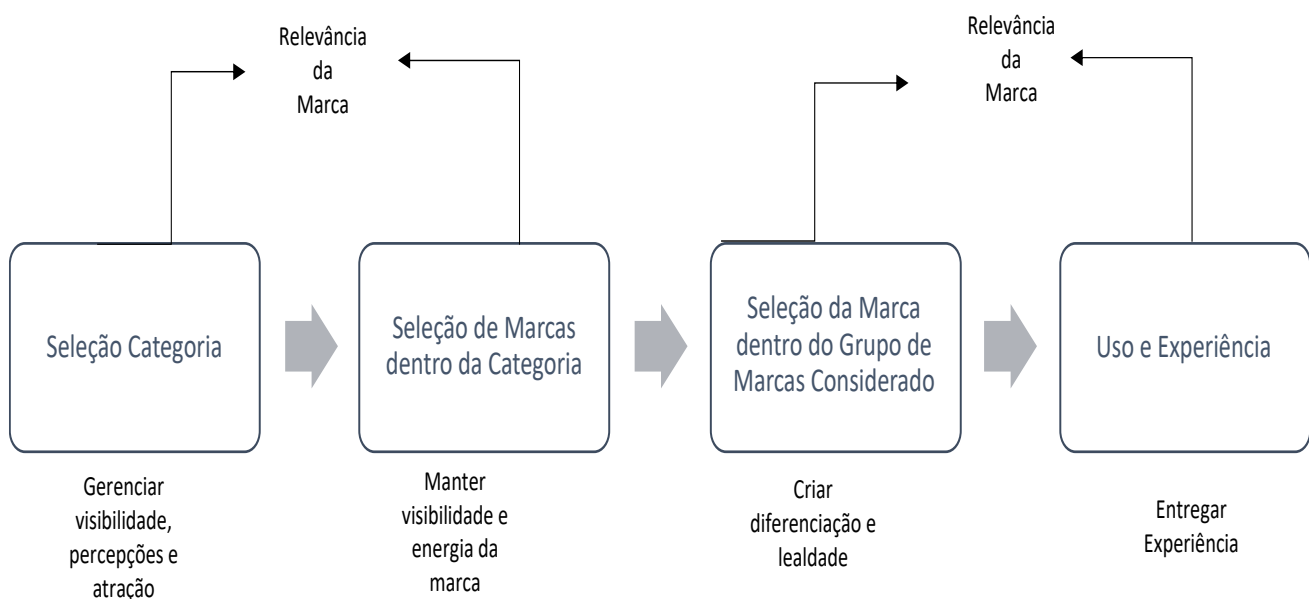
Uma marca bem construída não é suficiente para um bom posicionamento porque hoje em dia a competitividade é muito intensa e há várias marcas bem elaboradas, assim as empresas precisam posicionar suas marcas. O posicionamento da marca revela o lugar da marca em comparação com os concorrentes na mente do cliente. Para obter o posicionamento de marca desejado, a empresa deve

estabelecer ações de marketing *on* ou *off line*, que entregue a oferta e imagem desejada para o seu público-alvo, demonstrando seus pontos de paridade e diferença com os concorrentes.

As associações que o consumidor faz com os pontos de paridade fazem com que ele posicione a marca e os produtos dentro de uma categoria competitiva desejada com concorrentes que têm atributos semelhantes. Os pontos de diferença são características ou ativos distintos, que permitem um cliente diferenciar a oferta dos concorrentes e ajudá-lo a selecionar uma marca ao invés de outra (KOTLER; KELLER, 2012). Por exemplo, você pode posicionar um sabão em pó paritariamente e com pontos de diferença com a seguinte mensagem: “mais barato do que OMO”. A referência ao sabão em pó OMO coloca seu produto na categoria “sabão em pó” e “mais barato” é o seu ponto de diferenciação.

De acordo com Aaker (2013), o posicionamento da marca é fundamental para que a marca se torne relevante e depois preferida pelo cliente (Figura 8).

Figura 8: Posicionamento da marca



Fonte: adaptado de Aaker (2013).

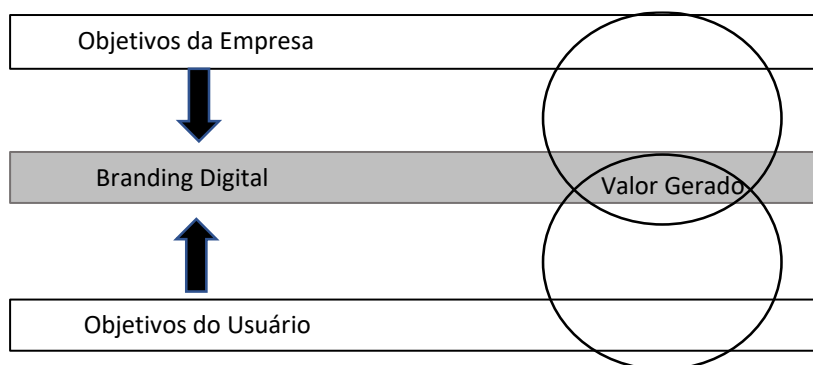
A marca se torna relevante para o cliente quando ele passa a considerar a marca dentro de uma categoria e a comparar as outras marcas selecionadas. Para aumentar sua relevância, a empresa deve gerenciar sua visibilidade e energia positiva da marca. O cenário ideal seria que os concorrentes não fossem considerados, mas sabemos que isso é praticamente impossível com a quantidade e disponibilidade de informação digital. A marca se torna preferida quando o cliente a escolhe e quando a experiência de

uso é positiva. Para se tornar preferida, a marca deve cumprir suas promessas, ser diferente, criar e manter a lealdade (AAKER, 2013).

O *branding* digital dá um novo significado para a marca e seu posicionamento. Ela não se restringe apenas a um nome, um logotipo, slogan, som ou cor que remetem o consumidor à lembrança de um produto ou categoria de produtos dentro de segmento de mercado. A marca, no contexto digital, se constitui na experiência geral proporcionada no ambiente virtual aos clientes, independentemente de ter sido construída por ela ou não.

A marca não representa o que decidimos como consumidores, mas sim o que os outros pensam de nós (ROWLES, 2014). O objetivo do *branding* digital é entregar uma proposta de valor autêntica e diferente para ajudar os clientes a compreender a empresa como um todo. Assim, o *branding* digital analisa os perfis de usuário e processos de compra, para que possa construir consciência e confiança por meio de conteúdo valioso e que possa ser mensurável (ROWLES, 2014). O *branding* digital é uma ponte, uma linha de conexão, entre os objetivos de negócios da empresa e os objetivos da vida, ou do dia a dia, dos consumidores.

Figura 9: A ponte do branding digital



Fonte: adaptado de Rowles (2014).

O objetivo do *branding* digital é envolver o público-alvo com os objetivos da marca, conforme podemos ver na Figura 9. Na prática, primeiramente a empresa deve refletir sobre os fundamentos básicos do seu plano de marketing, se estão em conformidade com os objetivos da marca. Por exemplo, caso o seu plano de marketing tenha sido estabelecido por meio de elementos básicos como vender produtos em quantidade por um preço baixo e se um dos objetivos da marca for proporcionar

exclusividade, percebemos que há uma falta de alinhamento entre o plano de marketing e os objetivos da marca.

Além disso, os objetivos e necessidades do público-alvo devem estar claros para a empresa, e a oferta da marca deve ser direcionada nesse sentido. Por exemplo, se um dos objetivos principais do seu público-alvo for agilidade, a marca, por exemplo, com um site responsivo de qualidade, deve estar direcionada a esse objetivo. Assim, a marca consegue entregar a mensagem da sua proposta de valor de maneira mais eficiente.

Dessa forma, quando há paridade entre os objetivos comunicados do consumidor e os da empresa, podemos dizer que o valor pode ser encontrado (ROWLES, 2014). O *branding* digital é responsável por essa leitura e pela tradução dessa construção de paridade entre esses objetivos.

Após compreender os objetivos gerais de consumo do público-alvo, é importante para a marca mapear todas as etapas significativas do processo de compra e fornecer as informações que, provavelmente, são as mais necessárias ou desejadas pelos consumidores. Assim, a marca desenvolve um processo de educação para seu público, conduzindo-o ao longo do processo de compra. Por exemplo, quando a pandemia de COVID-19 começou, as pessoas foram forçadas a ficar em casa e tiveram que, rapidamente, se adaptar ao trabalho remoto. Diante disso, perceberam que precisavam equipar suas casas para o desempenho de suas atividades profissionais. Nesse cenário, uma empresa do ramo moveleiro, com boa capacidade de *branding* digital, compreendeu esse novo objetivo geral do seu público-alvo e adaptou sua estratégia de marketing para atendê-lo rapidamente, intensificando suas atividades de *e-commerce*. Os consumidores começaram a buscar soluções na internet para satisfazer sua necessidade de mobília para o trabalho remoto. A empresa, assim, desenvolveu toda uma estratégia de marketing de conteúdo para proporcionar aos usuários informações sobre trabalho remoto, ergonomia, móveis de escritório em casa e, é claro, oferecer seus produtos.

Também um dos principais objetivos do *branding* digital é envolver o consumidor no estágio inicial do processo de decisão de compra para maximizar a possibilidade de reconhecimento da marca e a probabilidade de conversão em vendas. Quanto mais pontos de contato digital houver, com conteúdo valioso e relevante, e no momento certo do processo de compra, maior a possibilidade para a marca envolver os clientes (ROWLES, 2014). Por exemplo, um cliente acorda no meio da noite e não consegue dormir, começa a ficar ansioso com a situação e vai para internet buscar soluções para seu problema de sono. Se você tem um aplicativo de terapia holística para insônia, a sua marca deve proporcionar pontos de contato com conteúdo nesse momento de insônia do usuário e não na manhã seguinte. Dessa maneira, a sua marca adquire envolvimento efetivo com o consumidor porque oferece uma solução no momento exato da necessidade.

O processo de *branding* digital deve ser considerado em todo o fluxo de construção da marca. Independente da marca possuir os elementos propostos por Keller (2001), uma identidade autêntica, um significado especializado e detalhado, uma resposta positiva e um relacionamento verdadeiro, ela é insustentável ao longo do tempo se não considerar e ajustar constantemente seus objetivos aos do usuário. Quanto mais a marca entende seus clientes atuais ou possíveis, mais relevante e preferida ela pode se tornar.

De maneira prática, quando uma marca define as necessidades do seu público-alvo por meio de ofertas, ela constrói seus programas de marketing com mais facilidade no sentido de ficar mais conhecida e se posicionar, com mais eficácia, na mente dos consumidores. A marca também pode melhorar seu desempenho com públicos específicos fazendo propostas estéticas diferentes para públicos distintos. Finalmente, se a marca não entende os desejos e necessidades dos seus consumidores em termos de relacionamento, ela é incapaz de construir ressonância, fracassando, assim, no seu processo de engajamento com o cliente.

Estudo de Caso - Retratos da Beleza Real

As marcas de cosméticos para mulheres tradicionalmente associaram seu conteúdo e coleção de imagens a uma beleza feminina padrão, ou seja, mulheres brancas, altas e magras. A Dove, uma marca de produtos de beleza, conhecida principalmente por seus sabonetes, criou uma campanha de marca revolucionária há mais de 10 anos chamada Retratos da Beleza Real (<https://www.youtube.com/watch?v=ywkoptD-Wt0>). A Dove estava procurando uma maneira de reviver sua marca, então eles conduziram um estudo envolvendo mais de 3.000 mulheres em 10 países para aprender sobre as prioridades e interesses das mulheres. O estudo relatou que apenas 2% das mulheres se consideravam bonitas. Diante dessa informação, os executivos da Dove viram uma grande oportunidade porque na época eles estavam começando a introduzir no mercado outros produtos, além de sabonetes. Assim, pensaram que talvez pudessem iniciar uma conversa sobre beleza.

O objetivo da Campanha Retratos da Beleza Real era celebrar as diferenças físicas naturais personificadas por todas as mulheres e incentivá-las a ter confiança e estarem confortáveis e felizes consigo mesmas. A base da campanha era um vídeo no qual um desenhista que trabalhou no FBI contrastava a forma como as mulheres se descreviam com as versões mais bonitas descritas por outras pessoas.

Como podemos observar no Estudo de Caso a Dove se conecta com o grande público feminino, que não é o da beleza padrão, mas sim de mulheres reais para discutir o significado de beleza. Ao fazer isso, por meio de um vídeo, mostra para o seu público que elas são bonitas e é isso que eles querem intensificar com sua marca e com seu relacionamento com elas. A viralização do vídeo foi natural, o público-alvo da Dove compartilha e assiste esse vídeo até hoje. Com isso, a marca fica conhecida, reforça sua identidade e se posiciona digitalmente com muita eficiência e eficácia, demonstrando a habilidade da Dove em implementar uma estratégia de branding digital com sucesso.

Fonte: adaptado DOVE (2020).

UNIDADE 4 – Estratégia de Produtos e Serviços

Assista a videoaula 1 da Unidade 4



O primeiro passo para entender a estratégia aplicada a produtos e serviços é compreendermos o seu significado. Genericamente este assunto trata das nossas ofertas que servem para satisfazer os desejos e as necessidades dos nossos consumidores.

Essas ofertas são feitas por meio de bens tangíveis, comumente classificados como produtos (por exemplo, uma televisão, um livro ou um carro), e bens intangíveis, que significam serviços, por exemplo, uma consultoria, um atendimento médico ou os programas educacionais oferecidos por uma instituição de ensino (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2011)

Especificamente, produtos são bens físicos que geram uma demanda baseada no direito de propriedade que pode ser transferido entre pessoas ou organizações mediante um sistema de troca preestabelecido

Por exemplo, quando você compra um carro, que é um bem tangível, a sua propriedade é transferida de uma concessionária de veículos para você em troca de um valor monetário.

Hill (1999) resumiu as principais características dos produtos como sendo algo que existe independentemente de seu proprietário e que tem sua identidade preservada ao longo do tempo. Seguindo essa linha de raciocínio, os produtos possuem as seguintes características:

- São objetos físicos para os quais existe uma demanda;
- Seus atributos físicos são preservados ao longo do tempo;
- Direitos de propriedade podem ser estabelecidos;
- Eles existem independentemente de seus proprietários;
- Eles são permutáveis²;
- Seus direitos de propriedade podem ser trocados entre instituições;
- Eles podem ser negociados em mercados; e,

² [glossário] **permutável**: algo que pode ser trocado por outro

- Eles são o resultado de todo trabalho e conhecimento da empresa e, ao serem fabricados, refletem o conjunto de todas as partes do trabalho, geralmente este processo pode ser visualizado em uma linha de montagem.

Já o serviço é toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade ou na posse do bem em si. O serviço não é algo físico, é um ato ou desempenho oferecido de uma parte à outra e que, ao final da interação entre as partes, resulta em uma percepção satisfação ou insatisfação do consumidor (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). Podemos citar como exemplo de serviços: bancos, restaurantes, bares, hotéis, seguradoras, transportes de carga ou passageiros, assistência médica, educação, atacado e varejo entre outros.

Todas as economias mundiais são economias de serviços, provavelmente você trabalha ou trabalhará em uma empresa que presta serviços. Além disso, vivemos em uma cultura de serviços, mesmo empresas que fazem suas ofertas baseadas em produtos devem pensar que estão oferecendo serviços porque o consumidor de hoje não está tão focado na propriedade do bem, mas sim no benefício que ele pode oferecer. Por exemplo, você não compra uma geladeira porque tem a satisfação de ser dono de um eletrodoméstico, você busca um meio de armazenamento de produtos perecíveis. Vargo e Lusch (2016) chamam isso de Lógica Dominante do Serviço, ou seja, a sociedade e os consumidores atuais têm um comportamento baseado no serviço. Para os autores, essa lógica é constituída pelos seguintes pilares:

- Todas as economias são economias de serviços. Para os autores, todas as empresas oferecem serviços que são transações indiretas de bens físicos, que mascaram a unidade fundamental de troca e servem apenas como mecanismos de distribuição para a provisão de serviços. Por exemplo, um dono de restaurante não oferece comida. A comida é o bem físico que mascara a verdadeira transação quando um consumidor vai ao restaurante, o que ele busca? O serviço prestado pelo restaurante pode ter várias facetas, por exemplo, a unidade de troca pode ser lazer, entretenimento, romance, ou, se for um restaurante temático, como o Hard Rock Café, se sentir no meio de uma viagem pelo rock n'roll.
- A empresa faz uma proposição de valor para o consumidor que faz uma avaliação se aquisição de determinado bem ou serviço gera valor para ele, ou seja, uma avaliação dos benefícios gerados pela oferta. Mas quem determina e quantifica este valor é o consumidor. Por exemplo, se você tem um restaurante a sua oferta é feita por meio dos pratos que você oferece, pelo ambiente que você estruturou e pelo atendimento que você proporciona. Esta oferta tem um preço que foi definido por você, o consumidor fará uma avaliação se este preço mais o trabalho que ele tem para frequentar o restaurante valem o conjunto de benefícios oferecidos, ou seja, ele avalia o valor da sua oferta. Se o consumidor gostou da comida, do atendimento e da estrutura física do seu restaurante e saiu com a percepção que o que ele pagou valeu a pena, podemos dizer que a sua proposição de valor foi aceita por ele.
- Uma visão centrada em serviço é orientada para o consumidor e deve ser relacional. Em outras palavras, você deve definir a composição da sua oferta do ponto de vista do consumidor, ou

seja, sempre se colocar no lugar dos seus clientes. Ainda, você não pode pensar que esta troca é feita uma única vez, você deve ter uma lógica de relacionamento com seus clientes. Por exemplo, voltando ao nosso restaurante, o seu objetivo é que os clientes voltem com frequência e gostem de estar no restaurante, ou seja, que sintam vontade de ter um relacionamento com você por meio das suas ofertas.

- O consumidor é sempre um coprodutor dos serviços. Mas o que significa isso? Você deve ter um relacionamento íntimo com seus consumidores para sempre ajustar sua oferta ao que ele considera valor. Assim, você deve sistematicamente ouvi-los, perguntar sua opinião sobre tudo que você oferece. Além disso, hoje em dia, um ótimo meio de coprodução de serviços é ter um relacionamento por meio das mídias sociais, que possibilitam a interação de vários consumidores com você e entre eles sobre as suas ofertas e novas oportunidades.
- O serviço é baseado em conhecimento, assim para gerar uma posição competitiva diferenciada, ele deve representar a aplicação de habilidades e conhecimentos especializados integrados, o que, de fato, é a unidade fundamental de troca do serviço. Vejam quantas coisas são necessárias para ter um restaurante de sucesso. Vou elencar algumas delas com o seguinte raciocínio: um restaurante italiano precisa representar o conhecimento sobre gastronomia e cultura italiana para o cliente, de fato, se sinta jantando em uma cantina de Roma. Seu conhecimento sobre cultura e gastronomia italiana precisa ser refletido na estrutura física, ou seja, se você contratar um arquiteto, ele precisa entender de arquitetura e arte na Itália para desenhar o projeto arquitetônico e comprar os móveis que irão compor a decoração do restaurante. Mas, um restaurante não é uma casa, ou seja, seu layout deve permitir o fluxo dos atendentes e dos clientes para que o atendimento seja ágil e que se tenha uma percepção agradável. O chef do seu restaurante precisa montar um menu que seja prático, diferenciado e reflita as tendências italianas de gastronomia. Fora isso, o chef precisa coordenar todo trabalho na cozinha, conhecer as regulamentações de vigilância sanitária e fazer a compra dos produtos que serão transformados nos pratos no menu. Ufa! E nem chegamos na metade do conjunto de conhecimentos e habilidades necessárias para termos o nosso restaurante italiano. Fora isso, todas essas habilidades e conhecimentos devem ser integradas e agrupadas para que quando o cliente seja devido ele consiga perceber, mesmo que indiretamente, tudo o que está por trás do seu pedido e atendimento. Por isso, vemos muitos restaurantes por aí, mas poucos de sucesso sustentável ao longo do tempo que conseguem manter um relacionamento longo com seus clientes.

Com a proposição contemporânea da Logica Dominante de Serviços, é muito importante que a sua empresa desenvolva estratégias para lidar com as particularidades de um serviço. Mesmo que você trabalhe em uma empresa que fundamentalmente produz e comercializa produtos, serviços são uma maneira da empresa se diferenciar dos seus concorrentes. Por exemplo, você vende televisores que são muito similares aos produzidos por outros fabricantes, assim serviços de garantia ou instalação são formas de você se posicionar perante seus clientes e obter vantagem competitiva em relação a eles.

Há variados tipos de serviços que podem ser levados consideração, conforme podemos observar no Quadro 2.

Quadro 2 – Características dos Serviços

Tipo de serviço	Descrição	Exemplo
Intangibilidade	Os serviços são abstratos, ou seja, não conseguimos tocá-los ou senti-los como fazemos com produtos. Empresas criam elementos de tangibilização para dar uma sensação para os consumidores que os serviços são reais e concretos.	Um banco presta um serviço abstrato de conceder crédito ou fazer investimentos. Mas para tornar a ideia concreta prestam este serviço em uma agência bancária que dá a sensação de segurança. Também concedem cartões ou talões de cheque que representam o serviço que prestam.
Inseparabilidade (Simultaneidade)	Os processos de fabricação, compra e venda de produtos são feitos por etapas, já a prestação do serviço ocorre à medida que o mesmo é produzido.	Uma empresa fabrica um carro, o transporta para a concessionária que armazena e usa para fazer uma demonstração para o consumidor antes que este faça a aquisição do bem. Uma aula que é um serviço prestado por professores é consumida à medida que os alunos a estão assistindo.
Variabilidade	Como a prestação do serviço é simultânea ao seu consumo é muito difícil ter uma padronização nos mesmos, o que ocorre geralmente é uma customização	Quando um carro é fabricado ele passa por um controle de qualidade que garante que todo lote atende os requisitos mínimos pré-estabelecidos. Um médico quando atende um paciente tem um protocolo com alguns requisitos, mas cada consulta será diferente, algumas com mais outras com menos qualidade.
Percibilidade	Diferentemente dos produtos, os serviços não podem ser estocados ou armazenados. Conforme já descrito acima, são consumidos à medida que são produzidos.	Nos serviços de transporte aéreo, por exemplo, quando um avião decola com os lugares vazios, os mesmos não podem ser revendidos, ou seja, não podem ser acumulados em um estoque e serem vendidos posteriormente.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Lovelock; Wirtz; Hemzo (2011).

A essência de uma estratégia de produto ou serviço é encontrar maneiras de diferenciá-los dos concorrentes. Você como consumidor, no entanto, percebe que os produtos ou serviços hoje em dia são muito similares e há pouca variação nos seus preços. Em outras palavras, a maioria dos produtos e serviços comercializados hoje perderam sua singularidade.

Os consumidores atuais geralmente são muito críticos e consideram todos os produtos ou serviços idênticos, ou seja, sem diferenciais percebidos. O discurso de vendas das empresas se tornou vazio porque as diferenças entre produtos ou serviços oferecidos pelas empresas não são significativamente percebidas. Desta forma, há uma inversão na mesa de negociação, onde o poder de barganha dos consumidores com relação aos preços de produtos aumentou consideravelmente, fazendo com que

grande parte das empresas foque seu argumento de vendas em preços mais baixos. Este cenário da concorrência por preço resulta em um fenômeno chamado de “comoditização” dos produtos e serviços, ou seja, os produtos que foram desenvolvidos para agregar valor baseado em seus diferenciais se tornaram uma commodity³.

O primeiro passo para lidar com a comoditização e estabelecer uma estratégia de produtos efetiva é entender que um produto é muito mais que o bem físico, o produto deve ser entendido como um aglomerado de benefícios percebidos pelo cliente. Por exemplo, não devemos entender um carro como um bem físico, mas sim como um meio para mobilidade. Kotler e Armstrong (2016) desenvolveram uma proposta interessantes para estabelecermos uma estratégia de produto com base em potenciais diferenciações que uma empresa pode oferecer aos seus consumidores por meio de seus produtos. Para os autores estamos lidando com três produtos separados: o benefício principal, o produto real e o produto aumentado. Juntos, esses três produtos separados dão origem ao que chamamos dos três níveis de produto (Figura 9).

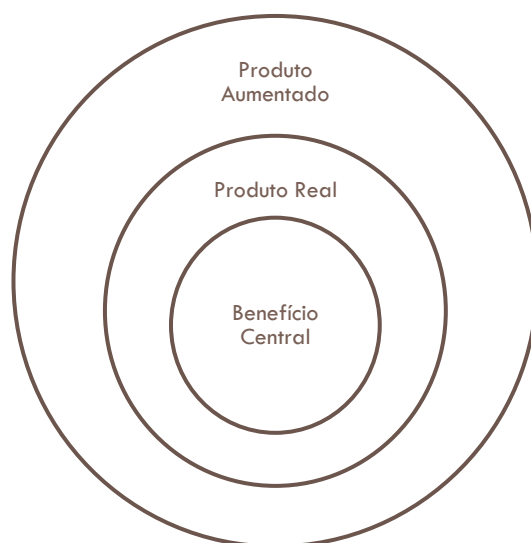


Figura 9 – Os três níveis do produto/serviço

Fonte: Kotler e Armstrong (2016).

³[glossário] **commodity**: bem básico, mercadorias em geral sem diferenciação, uniforme entre os produtores, geralmente é usado como insumos na produção de outros bens ou serviços.

Vamos analisar cada nível em detalhe:

1. Benefício Central

O benefício central representa a necessidade fundamental do cliente que é satisfeita, é uma resposta a seguinte pergunta: "Fundamentalmente, por que o cliente está comprando este produto?". Por exemplo, o principal benefício de um smartphone (celular) é fornecer um mecanismo de comunicação independente de onde você estiver. Você já sabe que raramente você conseguirá comercializar seus produtos com base apenas no benefício central porque não tem como foco a diferenciação, mas sim, a funcionalidade do mesmo. Seria muito estranho você fazer uma campanha de comunicação para um smartphone com base no seguinte slogan: "Compre um smarphone para mandar, receber mensagens e fazer ligações!"

2. Produto Real

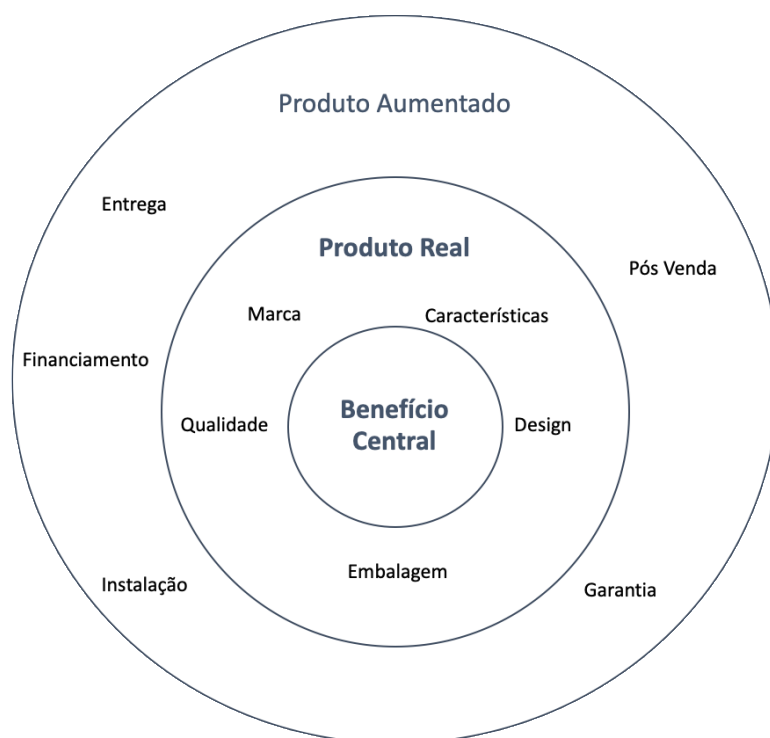
O produto real é o segundo nível do produto, ele representa o design geral do produto e seus atributos, ou seja, as características dos recursos. Por exemplo, vamos considerar o smartphone novamente: ao descrever o produto real, você identificaria os seguintes atributos do produto: design, sistema operacional, tamanho, cor, embalagem, nome, marca, imagens e assim por diante. Neste nível já possível damos forma e foco a alguns diferenciais do produto, por exemplo, sua campanha de comunicação pode ser baseada no seguinte conceito: "O menor smartphone do mercado"

3. Produto Ampliado

O produto ampliado é qualquer parte não física do produto. Normalmente, o produto aumentado inclui itens como garantia e atendimento ao cliente. Analisando nosso exemplo do smartphone mais uma vez, o produto aumentado pode ser representado por sua garantia estendida ou seguro. O produto aumentado é uma maneira de agregar valor ao produto. É muito comum vermos campanhas de publicidade de produtos com foco no produto aumentado. Isso ocorre porque é uma área em que é possível ser diferente dos concorrentes, o que ajuda você a se destacar no mercado.

Agora vamos detalhar melhor cada um dos níveis do produto. Vamos começar observando as variáveis propostas para cada nível (Figura 10).

Figura 10 – Detalhamento dos três níveis do produto/serviço



Fonte: Kotler e Armstrong, 2016.

Uma aplicação do modelo dos três níveis é o ponto de partida para sua estratégia de produtos. Assim vamos analisar esta dinâmica com relação a um produto específico, um notebook. O **Benefício Central** de um notebook é o processamento, armazenamento de dados e informação.

Quando aplicamos os conceitos de um **Produto Real** podemos definir o produto da seguinte maneira:

1. **Características:** é um detalhamento de todas as partes do notebook, por exemplo, memória RAM, processador, bateria e tamanho da tela;
2. **Marca:** você pode usar a marca do fabricante, por exemplo, um notebook Apple ou uma marca específica como MacBook Pro.
3. **Qualidade:** é muito difícil expressar a qualidade de um produto sem que a gente faça uma comparação com os concorrentes, assim, um notebook para ser descrito em termos de qualidade é necessário que se tenha um efeito comparativo com os outros notebooks no mercado. Geralmente a qualidade se dá pelas especificações técnicas que variam na preferência de consumidor para consumidor. O conjunto de atributos do nosso notebook pode ser melhor do que os outros em termos de durabilidade, velocidade ou resistência.
4. **Design:** é a expressão estética do produto que atende como as necessidades de uso do consumidor. Por exemplo, a cor do notebook, os elementos ergonômicos do teclado, o layout do conjunto tela, teclado e acessos do notebook.

5. Embalagem e rotulagem: representa a maneira que o produto é armazenado para a distribuição e venda. A rotulagem é a comunicação escrita, eletrônica ou gráfica na embalagem ou em um rótulo separado, mas associado. Em outras palavras, o notebook será colocado em uma caixa, sacola, terá um rótulo com a marca descrevendo suas características?

O **Produto Ampliado** requer a inclusão de uma série de serviços, por exemplo:

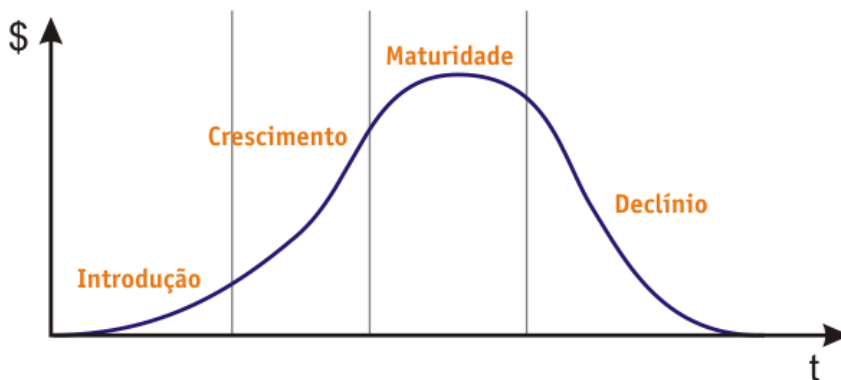
- a) Entrega: se vendermos nosso notebook on line, como queremos que ele seja entregue? Qual o prazo e qual a garantia que chegará aos nossos consumidores adequadamente?
- b) Financiamento: podemos ter uma linha de financiamento próprio para vender nossos notebooks, mas também podemos fazer parcerias com os varejistas ou instituições financeiras para a facilitar a aquisição dos nossos notebooks.
- c) Garantia: uma estratégia interessante é dar uma garantia do nosso notebook por mais tempo que os requisitos legais, algumas empresas oferecem serviços de garantia estendida mediante o pagamento de uma taxa extra.
- d) Pós-venda: depois que nosso consumidor compra nosso notebook é importante entrarmos em contato para verificarmos se o uso e a experiência com nosso produto foram positivos, assim garantimos a sua satisfação e estabelecemos um relacionamento para o fidelizarmos posteriormente.

Além de desenvolver e estabelecer o conceito do seu produto em 3 níveis parte da estratégia de produtos é identificar o ciclo de vida dos seus produtos. Todos os produtos e serviços possuem determinados ciclos de vida. O ciclo de vida refere-se ao período desde o primeiro lançamento do produto no mercado até sua retirada final.

A compreensão do ciclo de vida de um produto pode ajudar uma empresa a entender e perceber quando é hora de introduzir e retirar um produto do mercado, sua posição no mercado em comparação com os concorrentes e o sucesso ou fracasso do produto.

O ciclo de vida do produto é formado por quatro etapas (Figura 11), após uma etapa inicial chamada Desenvolvimento de novos produtos.

Figura 11 – Ciclo de vida do produto



1. Introdução

A introdução de um produto se refere ao lançamento dele. Esse período consome muitos recursos financeiros e não gera lucros para a empresa. A empresa tem grandes gastos com promoção e publicidade e a operação, pela falta de experiência inicial com o produto, é uma fase muito cara. Assim, é importante que a empresa esteja preparada financeiramente.

Um elemento importante desta etapa é ter o produto sempre disponível porque você fez um grande investimento para os consumidores conhecerem seu produto, seria muito frustrante para os mesmos não encontrarem o que você está oferecendo.

O preço é outra coisa que uma empresa deve considerar durante esta fase. Os primeiros clientes pagarão muito por algo novo e isso ajudará um pouco a minimizar as despesas iniciais da Introdução. Posteriormente, a política de preços deve ser mais agressiva, ou seja, preços abaixo dos que são praticados pelos concorrentes cujo objetivo é tornar o produto mais competitivo. Mas, há empresas que optam por uma estratégia de preço predefinido para maximizar as vendas desde sua Introdução no mercado. No entanto, esta estratégia só funciona quando a empresa tem um bom conhecimento do mercado, levando em consideração quanto um cliente estaria disposto a pagar por um produto recém-lançado.

2. Crescimento

O produto entra nesta fase quando começa a decolar no mercado, assim o foco é o aumento da sua participação de mercado, mostrando seus diferenciais. Mesmo crescendo e aumentando a participação de mercado, uma empresa não deve se acomodar, é o momento de estabelecer um processo frequente de modificações e adaptações do produto para controlar o ganho de participação de mercado dos concorrentes que copiam ou oferecem produtos similares aos seus.

Nesta fase a promoção e a publicidade continuam, mas não com a mesma intensidade da fase da introdução, o objetivo aqui não é chamar a atenção, mas sim desenvolver uma consciência dos consumidores em torno do seu produto. Este é o momento de desenvolver eficiência e melhorar a disponibilidade do produto no mercado. O equilíbrio dos custos, o tempo de distribuição e política de preços são importantes fatores para ganhar a confiança e fidelidade dos clientes.

3. Maturidade

Quando o mercado fica saturado com variações do produto básico e vários concorrentes aparecem com produtos alternativos, chegamos a fase da maturidade. Nesta fase, o crescimento da participação de mercado é feito às custas dos concorrentes e não do crescimento do mercado em si. Este é período de retornos mais altos para a empresa. Durante esse período, a empresa deve introduzir novas marcas ou versões do produto, mesmo que haja concorrência entre si, pois é necessário tentar prolongar a vida dos produtos com base em alterações incrementais baseadas na sua concepção de Produto Real e Ampliado. As políticas de preços e descontos devem ser frequentemente alteradas em relação aos da concorrência, ou seja, os preços sobem e descem de acordo com os concorrentes e com as vendas. A promoção e publicidade devem mudar seu escopo de obter novos clientes para a diferenciação do produto em termos de qualidade e confiabilidade.

4. Declínio

A decisão de retirar um produto do mercado é uma tarefa complexa e há muitas questões a serem resolvidas antes de tomar esta decisão. Dilemas como manutenção, disponibilidade de peças sobressalentes, reações dos consumidores e a lacuna deixada no mercado são algumas questões que requerem uma discussão minuciosa para tomar a decisão de retirar um produto do mercado.

Muitas vezes, as empresas mantêm uma política de preços altos para produtos em declínio que aumentam a margem de lucro e desencorajam gradualmente poucos clientes fiéis restantes de comprá-lo, o que facilita sua eventual saída.

Às vezes é difícil para uma empresa identificar os sinais de declínio de um produto. Geralmente, o declínio do produto é acompanhado pela queda nas vendas, mas departamentos de marketing podem ser otimistas com relação a essa queda, devido ao sucesso do produto na maturidade, e podem acabar investindo muitos esforços que mantem o nível de vendas mascarando o declínio. Uma estratégia interessante é começar a retirar do mercado variações do produto que tenham posições fracas, não necessariamente aquelas versões que geram a menor receita porque a fraqueza da posição também é resultado da agressividade da concorrência. Nesta fase, os preços devem ser mantidos competitivos e

os gastos com comunicação devem ser levados a um nível mínimo que continue dando um pouco de visibilidade ao produto e, ao mesmo tempo, consiga reter os poucos clientes fiéis que restam. A distribuição deve ser reduzida, mantendo apenas aquele canal básico mais eficiente, assim, canais alternativos devem ser abandonados.

Reflexão: Venda Experiências, não Produtos ou Serviços!

Os modelos de negócios tradicionais se concentram em produtos e serviços. Tradicionalmente, o primeiro passo da atividade empresarial de vendas é o desenvolvimento e fabricação de produtos, em seguida as empresas comunicam ao seu público-alvo os atributos e benefícios desses produtos e, por fim, realizam suas vendas. Essa estratégia não funciona mais!

Consumidores não querem simplesmente um produto ou um serviço que satisfaça seus desejos, eles buscam experiências memoráveis de compra e querem se sentir bem e se relacionar com empresas que são referências para eles. Por exemplo, um consumidor hoje em dia não quer mais comprar um pacote de café ou tomar um cafezinho na esquina, ele quer ir em uma cafeteria, experimentar novos sabores, ser bem atendido, passar o tempo apreciando o ambiente e aprendendo coisas novas sobre o café e seu consumo. Assim, podemos dizer que:

1. As pessoas fazem compras com base nos sentimentos

Noventa por cento (ou mais) das decisões de compra são tomadas subconscientemente, de acordo com a pesquisa, isso significa que não tomamos nossas decisões logicamente, mas sim emocionalmente.

2. As pessoas querem compartilhar suas experiências

A venda do seu produto geralmente inclui a referência aos seus atributos. Por exemplo, os atributos de uma TV de tela plana incluem tamanho, resolução e conexão Wi-Fi. É importante saber todas essas informações, mas elas não são atraentes. Mas, a experiência que você tem com a TV, por outro lado, é mais interessante e o que os consumidores compartilham. Você pode descrever como a sensação de sentir dentro de um filme que sua TV lhe proporciona. Esta sensação é o que dá vontade de contar e compartilhar uma história. Histórias são sempre mais atraentes do que as listas de atributos, elas ativam nosso cérebro de maneira mais intensa do que uma simples lista de vantagens baseada nas características do produto.

3. As pessoas não querem acumular produtos, mas sim aproveitar seu tempo experencialmente.

A sociedade está mudando. No passado, posses e símbolos de status como o um Rolex ou um carro de luxo eram muito importantes, mas agora as pessoas se satisfazem com os momentos. O valor das experiências é tão poderoso e presente que novos modelos de negócios, como a economia do compartilhamento (por exemplo: Uber e Airbnb) e os serviços de assinatura (por exemplo Netflix e Spotify) surgiram para proporcionar experiências. Você pode obter tudo o que precisa e ficar extremamente satisfeito sem ter que ter a propriedade de posse de nada.

Os produtos e serviços ainda são importantes e são a base do sistema de troca, mas precisamos dinamizar a forma com que os promovemos. Os produtos não podem mais ficar sozinhos, devem ser construídos em torno de uma experiência que faça com que as pessoas se sintam empolgadas e motivadas a compartilhar como se sentem em um Stories do Instagram, por exemplo.

4.1 Desenvolvimento de novos produtos e serviços

Assista a videoaula 2 da Unidade 4



Conforme vimos na seção anterior, produtos e serviços tem um determinado ciclo de vida, assim uma empresa deve empenhar-se em sempre renovar suas ofertas ao consumidor para não ficar em desvantagem competitiva quando seus produtos entrarem na fase do declínio. O

novo produto ou serviço pode ser classificado em seis grupos (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982). O “novo” é tudo aquilo que é considerado relevante para os negócios e o mercado, assim podemos definir “o novo” da seguinte maneira:

1. Avanços tecnológicos: Este grupo representa um produto único, por exemplo, uma vacina para a Covid-19 ou carros que voam. Estes produtos são novas experiências para os clientes no momento em que são lançados no mercado, ou seja, representam benefícios totalmente diferentes aos consumidores. Eles são o resultado de pesquisas contínuas sobre produtos, marketing e o mercado.
2. Melhorias significativas: são melhorias consideráveis nos produtos existentes, aumentando significativamente seu valor percebido pelos consumidores. Por exemplo, o café instantâneo substituiu o café comum, oferecendo facilidade e rapidez no preparado e, muitas vezes, por um preço mais baixo.
3. Produtos modificados: esses produtos são criados com melhorias insignificantes nos produtos existentes, como por exemplo adicionar uma nova fragrância ao detergente ou aumentar / diminuir tamanhos de produtos como bolachas, salgadinhos ou, até mesmo, smartphones. O "novo" nesta categoria reflete a introdução de um atributo que visa aprimorar a experiência do cliente com o produto.
4. Produtos novos para o negócio: são produtos imitados que já são vendidos no mercado pelos concorrentes, mas a empresa os produz pela primeira vez. As empresas usam o mercado que já atendem, ou seja, seus clientes atuais, para vender esses novos produtos copiados ou imitados para tentar atrair os clientes dos concorrentes.
5. Reposicionamento: são produtos já produzidos pela empresa e vendidos em um determinado mercado. A partir desta experiência a empresa começa a comercializá-los em novos mercados. Por exemplo, sua empresa fabrica televisores e os vende no Brasil, ao comercializá-los em outros países ou para um público-alvo diferente, ela adota o reposicionamento.

6. Redução de custos: as empresas relançam os mesmos produtos, mas com preços menores para atender mais consumidores.

Independente da estratégia relacionada ao novo produto uma empresa deve estar atenta para o processo de Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP) que é subdividido em sete estágios, conforme a Figura 12.

Figura 12 – Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos



Fonte: adaptado de Gürbüz, 2018.

Vamos então analisar e ver como cada uma dessas etapas é desenvolvida pelas empresas:

Etapa 1: Geração de novas ideias de produtos

Para iniciar o desenvolvimento de um novo produto, o primeiro passo é ter uma ideia. O processo de geração de ideias advém de fontes internas, como um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) ou um Banco de Ideias, e/ou de fontes externas como clientes, concorrentes ou outras fontes como eventos, universidades ou investidores. Uma pesquisa feita com 750 presidentes de empresas globais mostrou que 41% das novas ideias de produtos são geradas por funcionários, 36% por clientes e apenas 14% pelo departamento de P&D.

Etapa 2: Triagem e avaliação de ideias

Nesse estágio, todas as ideias geradas no Estágio 1 são examinadas e avaliadas para limitar as ideias a um número gerenciável. Em primeiro lugar, todas as ideias são selecionadas e classificadas em ideias mais úteis e menos úteis. Em segundo lugar, três perguntas são aplicadas às ideias selecionadas. Essas perguntas são definidas pelo acrônimo RVVP (Real, Valor, Viável, Posição), a triagem depende de uma resposta afirmativa a quatro perguntas e de um detalhamento da resposta, segundo podemos ver na sequência:

- (R) A ideia é real? Qual a necessidade do cliente que ela atende?
- (V) A ideia gera valor⁴ para os consumidores e para a empresa? Qual é o valor?
- (V) É viável? Temos recursos suficientes para colocar a ideia em prática? Quais recursos necessitamos para colocar este produto no mercado com sucesso?
- (P) Reflete nossa posição competitiva? É compatível como o que fazemos? Como este novo produto pode intensificar nossa posição no mercado?

Etapa 3: Teste de conceito

Após a seleção das ideias, os conceitos de produtos devem ser desenvolvidos, ou seja, as ideias selecionadas devem ser desenvolvidas para serem apresentadas de forma detalhada e significativa como conceitos de produtos. O conceito é uma descrição do produto e de seu funcionamento. Em seguida, estes conceitos são testados por meio de um teste de conceito com grupos de clientes selecionados. Basicamente os conceitos serão apresentados individualmente aos consumidores por meio de entrevistas ou questionários, ou coletivamente por meio de grupos focais. A apresentação é simples, o conceito é mostrado aos consumidores por meio de uma frase que descreve o conceito e o seu funcionamento, algumas empresas usam um esboço gráfico ou visual para facilitar a interpretação pelos consumidores. Os conceitos de produto melhores classificados nos testes são selecionados como produtos para serem pré-desenvolvidos na fase seguinte.

Etapa 4: Análise de Marketing

Nesta fase, uma análise mais abrangente é aplicada ao conceito selecionado. Além da aceitação por parte dos consumidores, validada na etapa anterior – Teste do Conceito –, a empresa deve fazer uma análise de como este produto se encaixa na Estratégia Empresarial geral da empresa. Isto é feito em três etapas:

- Identificar qual mercado onde o novo conceito será vendido, qual a previsão de geração de lucro pelo novo conceito e qual é a proposta de valor, projeção de vendas e participação de mercado nos primeiros anos. Além disso, é importante calcular o risco estimando as vendas mínimas e máximas.

⁴ Valor – o conjunto de benefícios menos os custos. Tanto benefícios como custos podem ser financeiros, sociais, psicológicos e tempo.

- Projetar o preço pelo qual o produto será vendido, como será distribuído no mercado, definir as melhores maneiras de estabelecer uma comunicação com os consumidores e qual o orçamento para o primeiro ano.
- Projeção de custos e lucro: todos os custos envolvidos no desenvolvimento do novo produto, como investimento, operação, marketing, custos de P&D e lucros com a venda do novo produto, devem ser estimados. Estes cálculos são estimados em números que indicarão a atratividade financeira do novo produto.
- Por fim, se essas análises e projeções forem compatíveis com os objetivos da empresa, ou seja, com sua estratégia empresarial, elas serão movidas para a próxima etapa, que é o Desenvolvimento do Protótipo.

Etapa 5: Desenvolvimento do Protótipo

Uma amostra ou amostras de novo produto devem ser criadas pela empresa. Em seguida, as amostras serão testadas para avaliar o conceito em si e sua atratividade para os consumidores. Esta amostra deve ser um protótipo produzido com custo e tempo reduzidos e, a partir dela, vários testes devem ser feitos para garantir sua segurança, atratividade e eficácia. Portanto, o processo de teste pode demorar um pouco para desenvolver a amostra mais adequada. As empresas podem fazer seus próprios testes ou podem contratar um serviço terceirizado.



As Startups mudaram a maneira com que as empresas desenvolvem novos produtos porque entendem que o processo deve ser ágil e baseado em ensaio e erro. Para tanto usam estratégias de design para criarem protótipos rapidamente. Uma ferramenta que se tornou conhecida e é adotada por muitas empresas é o *design thinking*. Neste site: <https://www.dtparaeducadores.org.br/site/> você pode fazer o download de um manual de como usar o *design thinking* para desenvolver novos produtos e serviços. Ele foi desenvolvido para educadores, mas você pode usar o passo a passo do manual em sua vida pessoal ou profissional.

Etapa 6: Teste de Marketing

Nesse estágio, serão feitos testes para identificar como a estratégia de marketing do novo conceito de produto deve ser conduzida para obter os melhores resultados antes da empresa ter que lidar com custos de estratégias inadequadas. Todos os elementos de marketing devem ser desenvolvidos, ou seja, a

segmentação do mercado-alvo do novo conceito de produto, a posição desejada no mercado, o branding, a publicidade e propaganda, distribuição, venda e orçamento de marketing.

O teste de marketing fornece às empresas uma estrutura para o planejamento de marketing do novo conceito de produto que será comercializado. Sem passar pelo teste de marketing e ir direto para comercialização pode levar a empresa a enfrentar custos acima do esperado, consumindo boa parte do lucro esperado. Portanto, é crucial que as empresas realizem testes de marketing antes de iniciar a comercialização.

Etapa 7: Introdução e Comercialização

A primeira coisa a ser feita nesta fase é determinar o momento em que o novo conceito de produto será introduzido e comercializado no mercado. Em geral se refere à escala que o novo produto deve ser introduzido no mercado, em pequena, média ou grande escala. Geralmente, a maioria das empresas prefere introduzir novos produtos no mercado em pequenas ou médias escalas e expandir processualmente no mercado, pois a introdução de novos produtos em grande escala requer mais capital, confiança e capacidade que apenas poucas empresas possuem. A partir desta decisão se inicia o ciclo de vida do produto, conforme vimos na seção anterior.

Então se seguirmos os sete passos apresentados acima teremos sucesso com nossos novos produtos? Não necessariamente, pois há muitas coisas que só saberemos depois que o produto entrar no mercado. Segundo Kotler e Armstrong (2016) há várias situações, mesmo com uma estratégia sólida de desenvolvimento de novos produtos, que podem levar ao fracasso da estratégia. Segundo os autores, por exemplo, muitas empresas superestimam o tamanho do mercado, o que leva a uma superprodução, resultando em perdas consideráveis na lucratividade do mesmo. Além disso, o design pode ser inadequado, mesmo passando nos testes sugeridos, o verdadeiro teste é quando muitos consumidores começam a usar o produto. Ainda, o segmento de mercado identificado pode estar errado, por exemplo, vender um produto de luxo em uma região com dificuldades econômicas. Outro fator é que o momento de lançamento pode estar errado, por exemplo, um produto supérfluo no momento de uma crise de saúde como o vimos na pandemia do Corona vírus, quando as pessoas hesitam em gastar dinheiro com produtos desnecessários. Por fim, o preço pode estar errado, muito caro ou muito barato, o que levará à perda de lucro; ou, ainda, a publicidade e propaganda podem não ser assertivas o suficiente e novo produto não ser conhecido pelos consumidores certos.

PARA SABER MAIS:

Um das maiores figuras empresariais que aliou o desenvolvimento de novos produtos e serviços foi Steve Jobs, gostaria de saber mais como ele fez isso? Leia o livro: ISAACSON, Walter. *Steve Jobs: a biografia*. Tradução Berilo Vargas, Denise Bottmann, Pedro Maia Soares. São Paulo - Editora Companhia das Letras, 2011.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; BIEL, A. L. *Brand equity & advertising: advertising's role in building strong brands*. Abingdon: Psychology Press, 2013.

BUTTLE, F. *Customer relationship management: Concepts and technology*. Sydney: a Butterworth-Heinemann, v. 1, 2009.

CHAFFEY, D. *Digital marketing*. Pearson UK, 2019.

DOVE (2020). Disponível em: <https://www.dove.com/us/en/stories/campaigns.html>. <https://www.dove.com/br/historias-Dove/campanhas/real-beauty-sketches.html> Acesso em: 30 de set. 2020.

FINNE, Å.; GRÖNROOS, C. Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing*, 2017.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 2018.

GÜRBÜZ, Esen. Theory of New Product Development and Its Applications. *Marketing*, p. 57-75, 2018. Disponível em: <https://www.intechopen.com/books/marketing/theory-of-new-product-development-and-its-applications>

HAWKINS, D. I.; MOTHERSBAUGH, D. L. *Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing*. Elsevier Brasil, 2018.

HILL, Peter. Tangibles, intangibles and services: a new taxonomy for the classification of output. *The Canadian journal of economics/Revue canadienne d'Economique*, v. 32, n. 2, p. 426-446, 1999. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/136430?seq=1>

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. *Accounting Horizons*, v. 15, n. 1, p. 87-104, 2001. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.335.2005&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 13 abr. 2020.

- LEONE, R.P.; RAO, V. R.; KELLER, K.L.; LUO, A. M; MCALISTER Linking brand equity to customer equity. *Journal of service research*, v. 9, n. 2, p. 125-138, 2006.
- LIN, C. Segmenting customer brand preference: demographic or psychographic. *Journal of Product & Brand Management*, 2002.
- LINDSTROM, M. Branding is no longer child's play! *Journal of consumer marketing*, 2004.
- KELLER, K. L. *Building customer-based brand equity: a blueprint for creating strong brands*. Cambridge: Marketing Science Institute, 2001.
- KELLER, K. L. Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of consumer research*, v. 29, n. 4, p. 595-600, 2003.
- KELLER, K. L. Branding and brand equity. *Handbook of marketing*, p. 151-78, 2006.
- KINGSNORTH, S. *Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing*. Kogan Page Publishers, 2019.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. São Paulo Pearson Prentice Hall, 2016
- KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIAWAN, I. *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons, 2021.
- KOTLER, P.; KELLER, K. *Administração de Marketing*. São Paulo: Person Education do Brasil, 2012
- LAMB, Charles W.; HAIR, Joe F.; MCDANIEL, Carl. *Essentials of marketing*. Stamford: Cengage Learning, 2011.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. São Paulo: Pearson, 2011.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 2018.
- REVELLA, A. *Buyer personas: how to gain insight into your customers' expectations, align your marketing strategies, and win more business*. John Wiley & Sons, 2015.
- ROWLES, D. *Digital branding: a complete step-by-step guide to strategy, tactics and measurement*. Londres: Kogan Page Publishers, 2014.
- SCHROEDER, J. E. The cultural codes of branding. *Marketing Theory*, v. 9, n. 1, p. 123-126, 2009.
- SINGH, S.; DIAMOND, S. *Social media marketing for dummies*. John Wiley & Sons, 2012.
- VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy of marketing Science**, v. 44, n. 1, p. 5-23, 2016. Disponível em: http://ww.w.sdlogic.net/uploads/3/4/0/3/34033484/vargo_lusch_2016_jams.pdf

ZAIRI, M. Strategic planning through quality policy deployment: a benchmarking approach. In: Total Quality Management. Springer: Dordrecht, 1995. p. 207-215.