

**LETICIA BICCAS VASCONCELLOS**

**CUSTOMIZAÇÃO E SERVIÇOS *ONLINE*: PLANO DE MARKETING DE  
PERSONALIZAÇÃO DE ACESSÓRIOS**

**Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de especialista no Curso de Pós-Graduação em Marketing Empresarial da Universidade Federal do Paraná.**

**Orientadora: Prof. Dra. Denise Carvalho**

**CURITIBA**

**2007**

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que colaboraram direta ou indiretamente com a realização deste trabalho, principalmente:

- Denise Carvalho, minha orientadora, sempre me apoiou na sala de aula e fora dela, me incentivando a ir além. Esteve sempre disponível para debater idéias e me auxiliar neste trabalho com seu conhecimento e competência;
- Minhas amigas, em especial Oksana Maciel e Maria Cecília Kuschminski, pelo apoio nas mais diversas horas;
- Guilherme Barroso, por sua compreensão e sensibilidade nos momentos de grande dedicação;
- Todos os amigos da pós-graduação;
- Em especial gostaria de agradecer aos meus pais, Lúcia e Lauro, pelo apoio incondicional à minha formação acadêmica.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>xi</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>xiii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	1
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	3
1.3 OBJETIVO GERAL.....	3
1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA.....	4
1.5 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA.....	5
<b>2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	<b>6</b>
2.1 INTRODUÇÃO À CUSTOMIZAÇÃO.....	6
2.1.1 PRODUÇÃO EM MASSA.....	6
2.2 CUSTOMIZAÇÃO DE MASSA.....	9
2.2.1 Influências Sociais e de Consumidores.....	11
2.2.2 Influências de Mercado.....	15
2.2.3 Influências de Novas Tecnologias.....	19
2.2.3.1 A Internet como canal de customização.....	20
2.3 IMPLEMENTAÇÃO DA CUSTOMIZAÇÃO DE MASSA.....	23

2.3.1 Customizar Serviços em torno de Produtos e Serviços Padronizados.....	23
2.3.2 Criar Produtos e Serviços Customizáveis.....	24
2.3.3 Prover Pontos de Entrega de Customização.....	25
2.3.4 Fornecer Respostas Rápidas por toda Cadeia de Valor.....	25
2.3.5 Modularizar Componentes para Customizar Produtos Finais e Serviços...	26
2.4 RESTRIÇÕES À CUSTOMIZAÇÃO DE MASSA.....	28
<b>3.0 METODOLOGIA.....</b>	<b>32</b>
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MERCADO.....	32
3.2 ANÁLISE AMBIENTAL.....	35
3.2.1 Ambiente Externo.....	35
3.2.1.1 Análise mercadológica.....	36
3.2.1.2 Análise competitiva.....	36
3.2.1.3 Outras forças e tendências.....	38
3.2.2 Análise de Consumidores.....	39
3.2.3 Análise Interna.....	40
3.3 SWOT.....	42
3.4 MISSÃO, METAS E OBJETIVOS.....	44
3.5 ESTRATÉGIA CORPORATIVA.....	45
3.6 METAS E OBJETIVOS DE MARKETING.....	46
3.7 ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	46
3.7.1 Mercado-alvo.....	47
3.7.2 Composto de Marketing.....	49

3.8 IMPLEMENTAÇÃO.....	51
3.9 AVALIAÇÃO E CONTROLE.....	56
3.10 PLANO DE MARKETING.....	59
<b>4 DESENVOLVIMENTO DE PLANO DE MARKETING “MOLECOOL”.....</b>	<b>60</b>
4.1 Análise Ambiental.....	61
4.1.1 Análise Mercadológica.....	61
4.1.2 Análise de Consumidor: o perfil do e-consumidor brasileiro.....	64
4.1.3 Análise Competitiva.....	65
4.1.3.1 Concorrência direta: CamisaOnline.....	66
4.1.3.2 Concorrência indireta: costureiras.....	70
4.2 SWOT.....	72
4.3 MISSÃO, METAS E OBJETIVOS .....	72
4.4 MERCADO-ALVO.....	73
4.4.1 Targets Primário e Secundário.....	73
4.4.2 Características do <i>Target</i> e Avaliação de Desejos Não-Atendidos ( <i>unment needs</i> ).....	73
4.4.3 Cobertura Geográfica.....	74
4.5 POSICIONAMENTO.....	75
4.6 ATRIBUTOS DE DIFERENCIAÇÃO.....	75
4.6.1 Sustentação do Positioning de Diferenciação no Longo Prazo.....	77
4.6.2 Vantagem <i>First-Mover</i> .....	78
4.7 MODELO DE NEGÓCIO.....	79

4.7.1 A Proposta de Molecool.....	79
4.7.2 A Logística do Modelo.....	80
4.7.3 Alianças Estratégicas.....	82
4.8 COMPOSTO DE MARKETING.....	83
4.8.1 Produto.....	84
4.8.1.1 Branding.....	84
4.8.1.2 Atributos de diferenciação do produto/proposta de valor.....	85
4.8.1.3 Serviços de suporte ao consumidor.....	86
4.9 PROMOÇÃO.....	87
4.9.1 Atividades Promocionais para Informar e Obter Consumidores.....	88
4.9.1.2 Divulgação <i>online</i> .....	88
4.9.1.3 Divulgação <i>offline</i> .....	90
4.9.2 Atividades Promocionais para Reter Consumidores.....	91
4.9.2.1 Gerenciamento de banco de dados e personalização.....	91
4.9.2.2 Cartão de prêmios.....	92
4.9.2.3 Troca de conteúdo.....	92
4.10 PREÇO.....	93
4.11 PRAÇA.....	94
4.11.1 Principais Características e Ferramentas do <i>Site</i> .....	94
4.12 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE MARKETING.....	96
4.13 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS.....	97

<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PRÓXIMOS TRABALHOS.....</b>	<b>100</b>
<b>6</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>102</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>113</b>

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – A NOVA CONSCIÊNCIA DO CONSUMIDOR.....	13
QUADRO 2 – GASTOS DOS CONSUMIDORES DO BRASIL, ÁSIA, DA EUROPA E DOS ESTADOS UNIDOS NAS LOJAS VIRTUAIS NACIONAIS E INTERNACIONAIS.....	22
QUADRO 3 – QUESTÕES PARA ANÁLISE COMPETITIVA.....	38
QUADRO 4 – CONTROLES FORMAIS E INFORMAIS DE MARKETING.....	58

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CARACTERÍSTICAS DO PANORAMA COMPETITIVO DOS ANOS 90.....	10
TABELA 2 – MUDANÇAS NA SOCIEDADE MODERNA.....	11
TABELA 3 – PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE COSTUREIRAS E MOLECOOL.....	71

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – SISTEMA DO PARADIGMA DE PRODUÇÃO EM MASSA.....	8
FIGURA 2 – PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE MERCADO - PLANO DE MARKETING.....	34
FIGURA 3 – QUESTÕES PARA ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO.....	41
FIGURA 4 – ASSUNTOS POTENCIAIS A SEREM EXPLORADOS PELA SWOT.....	43
FIGURA 5 – POSSÍVEIS DECISÕES REFERENTES AO COMPOSTO DE MARKETING.....	50
FIGURA 6 - PROPOSTA DE ITENS DE VENDA DO <i>SITE</i> , MOLECOOL.....	60
FIGURA 7 – LOGÍSTICA DO MODELO APRESENTADO.....	81
FIGURA 8 – OPÇÕES DE <i>BRANDING</i> .....	85
FIGURA 9 – LOGÍSTICA DE E-CONVITE.....	87

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – TOTAL DE USUÁRIOS DE <i>INTERNET</i> (EM MILHÕES).....	62
GRÁFICO 2 – TOTAL DE COMPRADORES <i>ONLINE</i> NO BRASIL (EM MILHÕES).....	63
GRÁFICO 3 – RENDA MÉDIA FAMILIAR DO E-COMPRADOR (BRASIL).....	64
GRÁFICO 4 – IDADE DOS E-CONSUMIDORES BRASILEIROS.....	65

## LISTA DE SIGLAS

CIM	- <i>Computer Integrated Manufacturing</i>
DNA	- <i>Desoxiribonucleic Nucleic Acid</i>
JIT	- <i>Just in Time</i>
MP3	- <i>Moving Picture Experts Group 1 (MPEG) Audio Layer 3</i>
P&D	- <i>Pesquisa e Desenvolvimento</i>
ROI	- <i>Return on Investments</i>
SWOT	- <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
URL	- <i>Uniform Resource Locator</i>

## RESUMO

Este trabalho visa a analisar os métodos produtivos e de processo que possibilitam a customização de acessórios e vestimentas para o indivíduo e para grupos, visto que os custos, processos e estruturas do varejo geralmente limitam a oferta de produtos personalizados de acordo com a identidade e necessidade individual de cada consumidor. Para tanto, foi avaliado o processo de Produção de Massa *versus* o sistema produtivo de Customização de Massa, bem como as estratégias existentes da customização maciça e suas limitações. Como solução para esta necessidade de personalização, foi utilizado um estudo de caso como metodologia, onde o foco prático para a solução do problema apresentado foi o desenvolvimento de um plano de marketing/negócio que viabiliza a customização de acessórios e camisas (para uso individual ou para grupos) utilizando-se da Internet com canal de venda. Para próximos trabalhos, uma pesquisa nacional sobre o potencial do “mercado personalizado” para outras categorias de consumo, bem como o estudo da utilização de grupos de consumidores como “personalizadores” de aspectos de uma companhia – marca, produto ou processos – pode elucidar a personalização de forma mais ampla para empreendedores ou pesquisadores.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

A customização de serviços e produtos é um assunto relativamente novo, que surgiu como uma resposta a uma tendência do consumidor de expressar sua individualidade através de suas aquisições tangíveis, no caso de produtos, e intangíveis, para serviços.

A visão tradicional do marketing de que a empresa produz algo e só então vende seu produto ao mercado se transformou com o aumento da competitividade na economia, onde as pessoas têm cada vez mais opções de produtos e serviços disponíveis (KOTLER, 2006, p. 35).

Expostos a um número cada vez maior de opções, os consumidores passaram a ficar mais exigentes e começaram a utilizar seus próprios desejos, percepções, preferências e critérios de compras para adquirir serviços e produtos. Neste novo cenário competitivo e de comportamento do consumidor, as empresas preferidas pelos clientes serão aquelas que melhor atenderem a estes atributos e exigências específicas. Este novo modelo de negócio, no entanto, desafia a estrutura de baixo custo de muitas empresas existentes no varejo, que foram desenhadas a partir do modelo de produção de massa.

Um exemplo deste desafio refere-se à personalização de camisas para uso individual ou utilizada como convites em festas e eventos. A grande dificuldade de personalização destes itens encontrada pela autora – devido aos

preços ou processos encontrados no varejo – motivou o estudo de caso presente neste trabalho, que, após análise da questão da personalização, gerou um plano de marketing/negócio como solução para a viabilidade da personalização de camisas e acessórios.

O *site* Molecool (nome gerado a partir da idéia que deve existir uma “molécula do estilo” individual de cada um e que brinca com a palavra em inglês *cool* – legal/moderno) foi então confeccionado como canal viabilizador de um modelo de negócio que permita a personalização, porém com custos acessíveis.

## 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo visa a analisar os métodos produtivos e de processo que possibilitam a customização de acessórios e vestimentas para o indivíduo e para grupos, uma vez que os custos, processos e estruturas do varejo geralmente limitam a oferta de produtos personalizados de acordo com a identidade e necessidade individual de cada consumidor. Mais especificamente, pretende-se avaliar os fatores que limitam essa customização e as respostas de sistema produtivos para a crescente necessidade de variedade e de produtos únicos pelos consumidores.

Diante do exposto, o seguinte problema de pesquisa é proposto:

**Qual a melhor forma de responder à necessidade de personalização de itens na categoria vestuário para o indivíduo ou grupos,**

**mediante a escassez da oferta, nesta categoria, de produtos personalizados no varejo?**

### **1.3 OBJETIVO GERAL**

O objetivo norteador deste trabalho consiste em desenvolver um plano de marketing/negócio para criação de um site focado na personalização de acessórios individuais, bem como camisas e outros itens utilizados em festas e eventos, tendo em vista a necessidade crescente dos consumidores de customizar e personalizar produtos e serviços para melhor atendê-los.

#### **1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Pretende-se, por meio deste trabalho, alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar o processo de customização de produtos e serviços existentes e sua aplicação no meio online;
- b) gerar um plano de marketing que atenda às necessidades dos consumidores de customizar/personalizar itens de vestimenta e acessórios pessoais, bem como aqueles utilizados em eventos e festas.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA

O presente objetivo geral desta pesquisa foi selecionado a partir de experiência própria. Ao longo dos anos, a autora sentiu a necessidade de personalizar alguns itens de vestuário, principalmente camisas, para usos diversos. Quando mais nova, necessitava de camisas personalizadas para um grupo de seis amigos da escola que queria imprimir a essência do grupo em camisetas arrojadas, mas que fossem modeladas para cada membro, haja visto os tamanhos diferenciados de cada indivíduo do grupo. Anos depois, fez-se necessária a confecção de camisas-convite (camisas utilizadas como convites para festas que podiam envolver de 100 a mais de 300 convidados), onde cada convidado tinha uma necessidade diferente de modelagem e estilo e o desejo de obter camisas únicas para festas e eventos especiais. No entanto, em ambos os casos, a personalização dos itens não era realizada pelas confecções em que as camisas eram desenvolvidas em tamanho e serigrafia padrão, pois não era viável produtivamente (as confecções não tinham processos voltados para a confecção unitária, ou de itens em menor quantidade). A personalização em costureiras após a compra da camisa já confeccionada aumentava o custo final da mesma consideravelmente, não justificando ou impossibilitando a personalização da camisa. Tendo em vista esta experiência pessoal, apresentou-se o problema de pesquisa da customização no varejo.

## 1.5 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

O presente trabalho está organizado em seis partes. A primeira parte engloba uma breve introdução ao tema do estudo em questão, seguida pela apresentação do problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, bem como a justificativa prática.

A segunda parte do projeto compreende a fundamentação teórico-empírica, onde são abordados os seguintes temas: produção de massa; customização de massa; estratégias de customização de massa e restrições à customização de masa.

A terceira parte do projeto apresenta os procedimentos metodológicos empregados no trabalho. Engloba a decupação e análise da estrutura de um plano de marketing e sua implementação.

A quarta parte compreende o desenvolvimento do plano de marketing/negócio para implementação do *site* proposto (Molecool).

A quinta parte apresenta as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

## **2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA**

Este capítulo apresenta uma análise da customização de massa e de sua aplicação na Internet, de modo a oferecer uma sustentação teórico-empírica para o trabalho em questão.

Primeiramente é feita uma introdução ao tema da customização de massa; em seguida é explorada sua aplicação estratégica e limitações.

### **2.1 INTRODUÇÃO À CUSTOMIZAÇÃO**

A customização é o processo que permite que os consumidores personalizem os produtos ou serviços almejados de acordo com sua preferência. Assim, a customização é a chave para a personalização, que se apresenta como uma forma especial de diferenciação de produto, onde o consumidor transforma um produto ou serviço padrão, ou seu conceito-padrão, em uma solução especializada para o indivíduo (HANSON, 2000, p. 198).

O processo produtivo mais utilizado pelas empresas para personalizar produtos é a Customização em Massa, explorada mais detalhadamente nas seções a seguir.

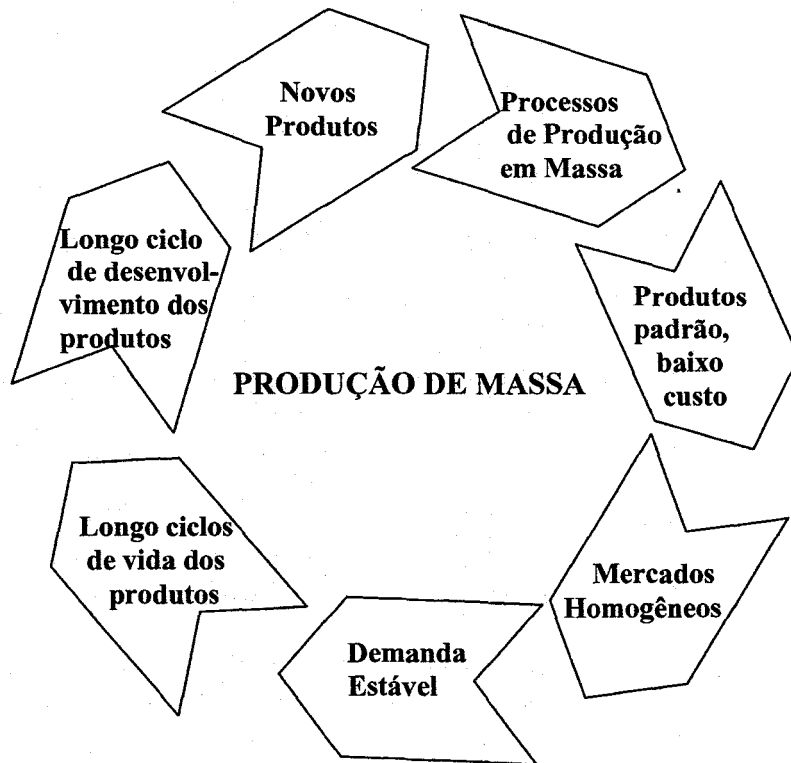
#### **2.1.1 PRODUÇÃO EM MASSA**

No final dos anos de 1800, os Estados Unidos gozavam de um economia crescente, apresentando um forte crescimento de demanda em um

mercado geograficamente disperso (PINE, 1994, p. 16). O sistema de Produção em Massa, ou *Fordismo*, surgiu para atender a esta demanda, focando em uma produção para obtenção de eficiência e custos baixos que era baseado na padronização de produtos, economia de escala e um alto grau de especialização. A expressão de Henry Ford, "Você pode ter um carro da cor que quiser desde que ele seja preto" marcou a era deste sistema produtivo altamente hierárquico que foi difundido tanto entre os grandes fabricantes como entre os pequenos negócios que replicavam os princípios da produção em série em manufatura de produtos em quantidades menores (PINE, 1994, p. 24).

A extensa adoção e o sucesso da Produção em Massa consolidou a crença de muitos executivos da época que os princípios deste modelo eram a base para o sucesso individual das companhias, bem como de toda economia americana, tornando-se um dos primeiros paradigmas de produção e gestão do mundo corporativo (PINE, 1994, p. 24-26). Devido à economia crescente e a originalidade de alguns mercados, como o automobilístico, os consumidores aceitaram as mercadorias padronizadas, facilitando a extensão de mercado e a redução de preços, através da crescente economia de escala (PIORE, 1984, p. 190-191) e reafirmando o ciclo do paradigma de Produção em Massa, conforme demonstrado na figura 1.

FIGURA 1 – SISTEMA DO PARADIGMA DE PRODUÇÃO EM MASSA



FONTE: Adaptado de Pine (1994, p. 30)

Devido ao sucesso da Produção de Massa, os administradores da época demoraram para perceber que os princípios que sustentavam o modelo estavam mudando, afetando todo o sistema produtivo existente. Não apenas a competição havia mudado, mas também as sociedades, os países, os mercados, as tecnologias e os consumidores (PINE, 1994, p. 32). Foram estas

mudanças que impulsionaram o surgimento de outra resposta produtiva e de gestão, a Customização de Massa.

## 2.2 CUSTOMIZAÇÃO DE MASSA

O panorama competitivo da Produção em Massa, onde os produtos padronizados, mercados homogêneos e longos ciclos de vida e desenvolvimento dos produtos eram a regra, mudou a partir dos anos 80, quando os mercados de muitas indústrias amadureceram, ameaçando a homogeneidade dos mercados existente na época com novas necessidades e vontades dos consumidores (PINE, 1994, p. 32-35).

As características do panorama competitivo dos anos 90 impulsionaram ainda mais a necessidade de mudança dos processos produtivos, conforme mostra a tabela 1.

TABELA 1 – CARACTERÍSTICAS DO PANORAMA COMPETITIVO DOS ANOS

90.

• Concorrência baseada no tempo	• Produção escassa
• Proliferação de variedades	• Redução no ciclo de tempo
• Produção JIT ( <i>just-in-time</i> )	• Controle de qualidade total
• Marketing regional	• Hierarquias horizontalizadas
• Aperfeiçoamento contínuo	• Fabricação integrada por computador (CIM)
• Redução dos ciclos de vida dos produtos	• Reengenharia de processos
• Qualidade dirigida ao mercado	• Importância elevada dos serviços
• Globalização	• Mercados fragmentados
• Organizações em cadeia	• Reação rápida
• Micromarketing	• Sistema de fabricação flexíveis
• Personalização aumentada	• Marketing com banco de dados

FONTE: Adaptado de Pine (1994, p. 37)

O novo panorama de mercado apresentava um ambiente muito mais instável, que não podia ser controlado, desafiando a eficiência das operações da Produção em Massa que contavam com a estabilidade e o controle (PINE, 1994, p. 47). Embasando este mundo mais instável e complexo, onde o controle não podia ser mantido por muito tempo, estava uma mudança comportamental nos consumidores, que não mais se satisfaziam com produtos padronizados, passando a exigir maior variedade e personalização para o atendimento de seus desejos e necessidades individuais. Além disso, as mudanças na prática competitiva e as tecnologias emergentes ofereciam uma oportunidade de entrega de produtos e serviços mais fragmentados e diversos, realimentando os

desejos dos consumidores e uma segmentação maior de mercado, que por sua vez, reforçava a complexidade do panorama competitivo (PINE, 1994, p. 47-49).

### 2.2.1 Influências Sociais e de Consumidores

De acordo com Pine (1994, 82-83), a nova ordem do comportamento dos consumidores começou nos anos 60 e 70 para o mercado americano, com uma série de mudanças que afetaram vários outros países, suas sociedades, mercados, produtores e compradores, aumentando os choques econômicos e incertezas do tempo. Alguns desses fatores estão apresentados na tabela 2.

TABELA 2 – MUDANÇAS NA SOCIEDADE MODERNA

- Guerra do Vietnam e movimento dos direitos humanos – mal estar propagado para várias sociedades.
- A geração do *baby-boom* do pós guerra ficou adulta.
- A separação crescente das classes sócio-econômicas
- Aceleração das mudanças tecnológicas
- O primeiro choque do petróleo
- Desintegração do núcleo familiar – taxas maiores de divórcio, mães solteiras, pais ausentes e criminalidade
- Impacto da TV no comportamento familiar e do indivíduo
- Alta inflação e taxa de desemprego elevada
- Inicia-se o movimento de direitos dos consumidores

FONTE: Adaptado de Pine (1994, p. 82)

Essas mudanças sociais permeavam o novo papel do consumidor no ciclo de produção que buscava maior variedade e indentificação com os produtos e serviços consumidos, aumentando a segmentação do mercado como

um todo. O surgimento desses novos sub-mercados direcionou a maior diversificação dos produtos, gerando uma ambigüidade das necessidades dos consumidores que permeia a atual situação de mercado (PINE, 1994, p. 60-64):

- Necessidade básicas *versus* luxo completo – “Os produtos que atendem às necessidades básicas (mercadorias em particular) são mais facilmente padronizáveis que artigos de luxo que, por natureza, tendem a ser únicos e a ter preços mais elevados” (PINE, 1994, p. 60).
- Necessidades e vontades facilmente definidas *versus* necessidades e vontades incertas – Se os consumidores apresentam necessidades e desejos incertos, o mercado dificilmente ofertará somente um tipo de produto, diversificando o seu portfólio na tentativa de focar as necessidades dentro de um mercado (PINE, 1994, p. 60).

As necessidades e vontades dos consumidores passaram a mudar rápida e constantemente, gerando ciclos de vida de produto menores, encurtando, conseqüentemente, os ciclos de desenvolvimento e diminuindo a economia de escala (a maior quantidade de projetos provoca uma queda do volume total produzido). Esse processo pode ser especialmente verificado no setor de vestuário feminino, onde as coleções eram baseadas em duas estações, verão e inverno, e hoje chegam a apresentar variações de quatro estações, mais linhas complementares para atender os desejos efêmeros de

tempo, como como novos consumidores cujas necessidades têm ainda de ser descobertas” (PINE, 1994, p. 172).

Além de basear a compra em uma maior consciência dos fatores a cerca de um produto, os consumidores também adquirem itens ou serviços que modelam o conceito que eles têm ou almejam ter deles mesmos, entrando na categoria especificada por Solomon de “produtos que modelam o conceito de sim mesmo: você é o que consome” (SOLOMON, 1999, p. 136).

Essa categoria tem se transformado com a velocidade de mudança e de informação da sociedade atual, refletida em duas tendências do consumidor apontadas pelo Trendwatching. Vale lembrar que o Trendwatching é uma companhia holandesa independente que escaneia o globo a procura de tendências de consumidor através de seus 8.000 *trend spotters* (caçadores de tendências) espalhados em mais de 70 países ([www.trendwatching.com](http://www.trendwatching.com)):

- *Transumers* – são consumidores impulsionados pelas experiências de consumo, em vez dos produtos ou serviços propriamente ditos. Estes consumidores buscam a descoberta, o entretenimento, e a luta contra a mesmice, levando um estilo de vida transiente que os leva a troca produtos e serviços permanentes pelo “aqui e agora.” Os *transumers* possuem uma satisfação de duração cada vez menor e demonstram o desejo de colecionar um maior número de estórias e experiências (TRANSUMERS, site do Trendwatching).

- *Trysumers* – liberados do confinamento da convenção social e da escassez de variedade, imune à propaganda convencional devido a maior consciência e informação sobre os produtos, e gozando de grande acesso à informação, estes consumidores experientes são impelidos a experimentarem e descartarem produtos e serviços com muito mais frequência (TRYSUMERS, site do Trendwatching).

Ambas as tendências do consumidor denotam a necessidade de variedade e produtos únicos que, por sua vez, terão ciclo de vida menores, características em que se baseia a Customização de Massa.

### 2.2.2 Influências de Mercado

As regras de mercado conhecidas durante a Produção em Massa mudaram drasticamente nos anos 80 e 90, fazendo com que os administradores deste e dos próximos períodos tivessem que se adaptar a um mercado muito mais turbulento e complexo. Segundo Pine (1994, p. 59), a turbulência de mercado pode ser definida como “o número e a magnitude dos eventos que exigem a atenção da companhia por unidade de tempo”.

A turbulência ou volatilidade do mercado pode ser explicada pela mudança dos fatores de demanda explorada na seção anterior (como mudança nas necessidades e vontades dos consumidores) que geram uma maior imprevisibilidade na demanda por produtos ou serviços, bem como pela

complexidade crescente nos fatores estruturais de mercado, aqueles que refletem a natureza básica de uma indústria (PINE, 1994, p. 65).

De acordo com Pine, alguns fatores estruturais importantes vêm sofrendo alterações que impactam a dinâmica produtiva como um todo. Alguns deles são: poder de compra, grau de influência dos ciclos econômicos, intensidade competitiva, concorrência de preço *versus* diferenciação de produto, nível de saturação, vulnerabilidade para substituir produtos, ciclo de vida do produto e previsibilidade, taxa de mudança tecnológica do produto, conforme segue:

- Poder de compra – o ambiente se torna mais turbulento para uma companhia a medida que o poder de compra em um setor aumenta, pois as empresas tem menos controle sobre seus ambientes, sendo pressionadas para atender mais ao que os consumidores almejam ou necessitam. Caso os consumidores desejem preços baixos, as empresas de um setor podem ser impelidas a entrar em uma guerra de preço, ou, se o desejo for voltado a mais variedade, as companhias podem ter que reestruturar a forma de fazer negócio para atendê-los (PINE, 1994, p. 65-66).
- Grau de influência dos ciclos econômicos – os ciclos econômicos de recessão, recuperação e expansão influenciam as vendas das empresas ou setores de forma mais ou menos elástica. Com a globalização, os choques econômicos ou outros choques externos

intensificaram os impactos de recessão sobre certos setores, criando efeitos desestabilizadores inexistentes na época da Produção de Massa (PINE, 1994, p. 66-67).

- Intensidade competitiva – os setores onde a intensidade competitiva é estável (onde os *players* estão satisfeitos com suas posições dentro do setor) têm pouco incentivo a desafiar o *status quo* e focar em inovação e diversificação de produtos. Uma intensidade competitiva elevada, no entanto, provoca uma demanda incerta e necessidade de diferenciação, aumentando a volatilidade do mercado (PINE, 1994, p. 67).
- Concorrência de preço *versus* diferenciação de produto – nas indústrias de produtos não-primários, uma vez que o consumidor está mais inclinado a buscar preços mais baixos e não diferenciação neste tipo de produto, a maior consciência de preço dos consumidores impulsiona as empresas a trabalharem a diferenciação e inovação de seus produtos como uma forma de se tornarem mais relevantes para o consumidor e escapar de possíveis guerras de preço (PINE, 1994, p. 67).
- Nível de saturação – com a saturação de vários mercados, as empresas que buscam o crescimento em mercados saturados podem exportar seus produtos, criar usos alternativos para os mesmos, criar um portfólio estendido a usos alternativos, aumentar a taxa de

inovação para diminuir a velocidade de obsolescência dos produtos atuais e aumentar a variedade ou personalização dos itens comercializados. Todas essas medidas aumentam a complexidade de negócio da empresa e a variedade ofertada para o consumidor (PINE, 1994, p. 67-68).

- Vulnerabilidade para substituir produtos – segundo Pine (1994, p. 69), “quanto mais vulneráveis a substituições são os produtos de uma empresa, mais tempo a empresa gastará para descobrir quais são exatamente as necessidades de seus consumidores e, portanto, obter maior variedade e personalização”. A quantidade de produtos substitutos tem aumentado em vários setores, fazendo com que as empresas aumentem o leque de produtos oferecidos para barrar possíveis substituições (PINE, 1994, p. 69).
- Ciclo de vida do produto e previsibilidade – com a alta taxa de substituição e obsolescência mais rápida dos produtos, o ciclo de vida dos mesmos se torna menor, aumentando a volatilidade do mercado e a necessidade de inovação constante (PINE, 1994, p. 69).
- Taxa de mudança tecnológica do produto – a taxa de mudança tecnológica pertinente a várias indústrias tem se acelerado nos últimos 20 anos, desestabilizando o planejamento a longo prazo de investimentos na produção e em pesquisa e desenvolvimento, uma

vez que as tecnologias se tornam dispensáveis ou obsoletas muito rapidamente (PINE, 1994, p. 69-70).

### 2.2.3 Influências de Novas Tecnologias

A inovação tecnológica também representa uma regra vital na criação do sistema da Customização de Massa. O surgimento e adoção de novas tecnologias que aumentam a adaptabilidade dos produtos e linhas de produção, reforçam a maior variedade de produtos no mercado e ciclos de desenvolvimento menores. Com a capacidade de resposta de produção mais rápida, as empresas podem focar no entendimento das necessidades e desejos atuais ou futuros dos consumidores para posteriormente transformá-los em produtos ou serviços comercializáveis (PINE, 1994, p. 50-51).

As primeiras tecnologias facilitadoras surgiram com o desenvolvimento dos microprocessadores, que embutem inteligência em uma grande variedade de produtos, e com a aplicação de novas tecnologias de processo, como sistemas de fabricação flexíveis e técnicas de fabricação integrada por computador (PINE, 1994, p. 50). Enquanto na Produção de Massa os custos baixos eram obtidos principalmente através de economias de escala (custos mais baixos alcançados através de produção de alto volume em um processo de fabricação de um único produto ou serviço), na Customização Maciça, os custos baixos são atingidos através da economia de escopo – a aplicação de um

simples processo para fabricar uma grande variedade de produtos ou serviços a preços acessíveis mais rapidamente (PINE, 1994, p. 52).

Além do avanço tecnológico, novas técnicas na administração também foram cruciais para o sucesso da Customização em Massa, como o desenvolvimento de entregas JIT (*just-in-time*), técnicas de produção escassa, concorrência baseada no tempo, equipes transversais (*cross-functional*), que aumentaram a flexibilidade produtiva e de gestão, viabilizando o aumento da variedade de produtos e serviços sem aumentos proporcionais nos custos.

Apesar das tecnologias citadas terem ajudado o processo produtivo voltado para a diversificação, a interface com os consumidores e a coleta de informações sobre os mesmos para adaptação da variedade de produtos e formulação de próximos projetos de desenvolvimentos só foi melhorada com a criação e ampla adoção da Internet.

#### 2.2.3.1 A Internet como canal de customização

A fidelidade do cliente à uma empresa pode ser estimulada pelo conhecimento íntimo dos clientes enquanto indivíduos e pelo desenvolvimento de soluções “um a um”, que atendam às necessidades e vontades específicas de cada consumidor. Esse processo de conhecimento e desenvolvimento, caracterizado em estratégias de Customização de Massa, é enriquecido pela facilidade da Internet em gerar aprendizado sobre seus clientes através de banco de dados, pelo acompanhamento de seus pedidos e dos padrões de

compra armazenados no banco de dados eletrônico (BITNER E ZEITHAML, 2005, p. 153).

Além disso, Pinho (2000, p. 35; 75) apresenta a Internet como meio em forte tendência em transformar-se em um dos principais canais para transações comerciais, dado o crescente aumento do volume de vendas *online* de produtos e serviços no mercado americano e, em menor escala, no Brasil, onde é projetado que a Internet alcance 40% de todos os lares brasileiros até 2010.

A adoção em larga escala da Internet e a disseminação crescente do sistema de comércio eletrônico por clientes, fornecedores e empresas facilita o comércio *online*, constituindo uma grande oportunidade para os negócios, embora os consumidores virtuais brasileiros gastem mais comprando em lojas estrangeiras do que nas nacionais, conforme quadro 2 (PINHO, 2000, p. 211-218).

QUADRO 2 – GASTOS DOS CONSUMIDORES DO BRASIL, ÁSIA, DA EUROPA E DOS ESTADOS UNIDOS NAS LOJAS VIRTUAIS NACIONAIS E INTERNACIONAIS

<b>Continentes e Países</b>	<b>Lojas nacionais (em %)</b>	<b>Lojas internacionais (em %)</b>
Brasil	26	74
Ásia	35	65
Europa	59	41
Estados Unidos	90	10

FONTE: Adaptado de Pinho (2000, p. 219)

No entanto, conforme apontado por Kotler (2006, p. 242-243), este quadro tende a mudar, uma vez que o dinamismo do mercado tem aumentado no mundo todo, com clientes tomando mais iniciativa para comprar. Estes clientes navegam pela Internet, buscando informações e avaliações de outros consumidores sobre produtos e serviços, e indagam fornecedores, usuários e críticos de tudo aquilo que pretendem adquirir. Muitos clientes utilizam o sistema interativo *online* para desenhar seu próprio produto, escolhendo a partir de um menu contendo atributos, componentes, preços, formas de entrega e pagamento, entre outros.

## 2.3 A IMPLEMENTAÇÃO DA CUSTOMIZAÇÃO DE MASSA

De acordo com Pine (1994, p. 184), existem cinco métodos específicos para a Customização de Massa: personalizar serviços em torno de produtos e serviços padronizados; criar produtos e serviços customizáveis; prover pontos de entrega de customização; fornecer respostas rápidas por toda cadeia de valor; modularizar componentes para customizar produtos finais e serviços.

### 2.3.1 Customizar Serviços em torno de Produtos e Serviços Padronizados

Este tipo de implementação é o mais fácil de começar para empresas que ainda não estão voltadas para a Customização Maciça, isto porque os produtos são padronizados em sua essência, mas passam por uma personalização antes da entrega ao combinar o produto com outros, agregar características, e oferecer um *mix* de serviços para cada consumidor. A personalização realizada pelo departamento de comercialização e entrega não afeta o desenvolvimento e a produção, sendo assim o tipo de implementação de customização menos complexa, porém menos direcionada a um *bundle* (pacote de entrega) completo de diferenciação para o consumidor (PINE, 1994, p. 185-193).

### 2.3.2 Criar Produtos e Serviços Customizáveis

Neste tipo de implementação da Customização Maciça, os processos de produção e distribuição são os mesmos para os produtos, mas cada um é “personalizável” pelo cliente. Produtos neste tipo de customização possuem capacidade de ajustes inerentes que são utilizados pelo cliente para atender a suas características individuais, como por exemplo, no caso de uma poltrona em que se possa ajustar a altura dos braços, o ângulo das costas e assim por diante, ou no caso de computadores, onde cada usuário pode personalizar seus ambientes de sistemas. Este conceito de personalização *self-service* pelo consumidor é vantajoso pois não demanda mudanças drásticas na corrente de valor da empresa, no entanto ele exige certos cuidados. Além de dispender o esforço em P&D para encontrar características pessoais personalizáveis em cada produto, este tipo de customização é baseada em uma tecnologia inerente ao produto, que pode ser facilmente copiada, dificultando a sustentação de vantagens competitivas sem o desenvolvimento contínuo. Os consumidores também podem apresentar resistência inicial ao conceito de personalização *self-service*, uma vez que estes clientes podem estar acostumados que a empresa execute este tipo de serviço, fazendo com que a empresa tenha que investir em planos de comunicação e marketing para educar o consumidor (PINE, 1994, p. 193-197).

### 2.3.3 Prover Pontos de Entrega de Customização

A implementação de pontos de entrega de customização personaliza itens no ponto-de-venda e entrega ao consumidor, utilizando informações fornecidas pelo cliente na hora da compra para customizar o produto. Um exemplo deste tipo de customização é a personalização de bordados em bonés feita em quiosques nos *shoppings*, onde o consumidor escolhe o tipo de bordado, cor e palavras ou desenhos a serem bordados e espera pelo serviço realizado. A customização no ponto de entrega aproxima a produção do consumidor, utilizando informações fornecidas diretamente para a fabricação do produto, sendo necessário que o produto tenha partes padronizáveis (que podem ser produzidas em outro local) e apenas alguns componentes que sejam relevantes para a padronização (que podem ser realizados no ponto de entrega) para não criar grande complexidade no ponto de entrega. Além disso, deve-se levar em consideração que empresas que optam por este sistema de implementação geralmente mantêm altos estoques de matéria-prima do componente padronizado dos produtos, o que pode elevar os custos de estoques da companhia (PINE, 1994, p. 197-202).

### 2.3.4 Fornecer Respostas Rápidas por toda Cadeia de Valor

Segundo Pine (1994, p. 203-210), a melhor forma de implementar a Customização de Massa na organização é fornecer uma resposta rápida, ou até

instantânea, às necessidades e vontades dos consumidores. Focando na distribuição para encontrar as solicitações dos clientes de forma rápida, a cadeia é trabalhada ao contrário, adaptando todos os processos da empresa, do desenvolvimento e produção ao ponto de entrega. Assim, essa é a forma mais completa de customização, uma vez que cada ponto ao longo do fluxo deve ser adaptado e/ou alterado para atender a demanda de customização do cliente, o qual se encontra no início da cadeia de valor, com a organização voltada para produzir o que este cliente deseja. O enfoque desta implementação é na satisfação das necessidades do consumidor rapidamente, através de uma maior variedade produzida a custos acessíveis, através da integração pessoal e eletrônica da cadeia de valor com conexões de comunicação quase imediatas, base de dados comuns e equipes multifuncionais. Entretanto, a empresa que implementa este tipo de customização deve atentar-se para não focar somente na rapidez dos processos, abrindo mão da qualidade pela redução do tempo de entrega. Para o sucesso desta implementação deve-se analisar e adaptar toda a cadeia de valor para que esteja voltada à necessidade do consumidor e realize todos os processos de forma mais eficiente.

### 2.3.5 Modularizar Componentes para Customizar Produtos Finais e Serviços

A criação de componentes modulares que possam ser configurados para uma larga variedade de produtos e serviços também é um método eficiente para atingir a Customização de Massa. De acordo com Pine (1994, p. 210),

neste processo “as economias de escala são obtidas através de componentes em vez de produtos; as economias de escopo são obtidas pelo uso de componentes modulares repetidamente em diferentes produtos; e a customização é obtida por uma miríade de produtos que podem ser configurados”. A padronização de componentes visando à customização viabiliza o desenvolvimento do produto e de maior variedade mais rapidamente, enquanto reduz os custos de fabricação. No entanto, existem algumas peculiaridades que devem ser observadas neste tipo de implementação:

- Apesar da modularidade geralmente apresentar um custo mais elevado que outros tipos de processo de produção, seu desempenho será superior sempre que a produção esteja voltada à criação de um número de produtos ou serviços similares, mas claramente diferenciados. “Quanto maior o número de produtos, e particularmente quanto mais esse número se aproxima do número de consumidores individuais, maior a vantagem de custo e de desempenho da modularidade” (PINE, 1994, p. 227).
- Por utilizarem componentes similares, corre-se o risco dos consumidores acharem os produtos modularizados muito parecidos. Neste caso é necessário assegurar a diversificação do produto ou serviço no que é mais individual do mesmo, ou mais valorizado pelo consumidor, evitando similiaridades muito altas (PINE, 1994, p. 228).

- A modularização facilita a engenharia reversa pelos concorrentes. Assim, a empresa deve sempre buscar o valor agregado para cada consumidor do início ao fim da cadeia como vantagem competitiva sustentável, e não através da criação em si de um produto modular (PINE, 1994, p. 228).

#### 2.4 RESTRIÇÕES À CUSTOMIZAÇÃO DE MASSA

Segundo Pine (1994, P. 55), “a customização maciça comumente apresenta um alto grau de flexibilidade em seus processos; ela utiliza ferramentas e máquinas multiuso, bem como as habilidades de seus operários; ela inicia a produção quando chega o pedido, em vez de seguir um plano; e isso resulta em altos níveis de variedade e personalização em seus produtos e serviços”.

Apesar de apresentar tantos benefícios para as empresas, a Customização de Massa possui limitações e requer alguns cuidados. A Customização Maciça corre o risco de ser lidada como apenas mais um programa para alcançar resultados voltados para o consumidor, podendo ser encarada como um modismo, o que compromete uma implementação ampla por todas as áreas e indivíduos da empresa (PINE, 1994, p. 183). Para ser bem-sucedida, a Customização de Massa deve se tornar parte da cultura organizacional, o que demanda tempo, recursos e um esforço de todos líderes

para que a nova cultura seja implementada e refletida nas ações e atividades da empresa (PINE, 1994, p. 183).

De acordo com Zipkin (2001, p. 81-88), a Customização Maciça também apresenta outras limitações que afetam a logística e os processos organizacionais e aqueles voltados para atrair consumidores. Para funcionar bem, a Customização de Massa requer capacidades operacionais únicas, entretanto, muitas vezes as tecnologias que podem produzir itens customizados não evoluem na mesma velocidade que a necessidade de mercado. Além disso, Zipkin acredita que a demanda pela customização é limitada e permanecerá assim, fazendo-se necessário analisar a tecnologia e a demanda, os custos e os benefícios cuidadosamente antes de apostar todas as fichas em uma estratégia de Customização de Massa.

Os sistemas de Customização Maciça são baseados em três capacidades: elicitación (o mecanismos para interagir com o consumidor e obter informações específicas); flexibilização de processos (tecnologia de produção que fabrica o produto de acordo com a informação obtida do consumidor); e logística (estágios de processamento e distribuição subseqüentes que mantêm a identidade de cada item produzido e entrega-o a cada cliente). Estes componentes devem estar conectados por elos de comunicação aberta que integra todo o sistema. No entanto, cada componente da Customização de Massa revela algumas dificuldades e particularidades que, segundo Zipkin, precisam ser cuidadosamente analisadas antes de sua implementação:

- Elicitação – De acordo com Zipkin, existem quatro tipos de elicitación de informação nos sistemas de customização: identificação (no caso de nome e endereço, por exemplo); seleções feitas por consumidores em menus com alternativas; mensurações físicas (no caso de móveis ou vestuário, por exemplo); e reações a protótipos (um exemplo seria reações a um protótipo de arquitetura). Para os primeiros dois tipos, as empresas geralmente utilizam o computador e a Internet, o que tem sido facilitado por avanços em interfaces de softwares que viabilizam a construção de programas para guiar consumidores através de várias alternativas de modo rápido e a preços acessíveis. Entretanto, este processo de seleção de alternativas ainda é considerado frustrante para muitos consumidores, pois representa uma maneira nova de comprar e muitos consumidores se sentem oprimidos por tantas opções e alternativas.
- Flexibilização de processos – Na Customização de Massa, um processo de volume relativamente alto, porém flexível, transforma a informação coletada em um produto. Alguns processos, contudo, são mais flexíveis e fáceis de aplicar tecnologias digitais do que outros. Uma vez que nem todas as indústrias passaram pelo mesmo nível de intensidade de inovação, é necessário uma análise profunda de cada setor antes de transformar a organização para a estratégia de Customização Maciça (Zipkin).

- Logística – Depois do processo de produção e customização, muitas vezes envolvendo volumes substanciais de produção, a empresa deve entregar o produto individualmente ao consumidor. No caso de algumas empresas, principalmente das empresas *online*, este processo de distribuição pode ser bastante desafiador e complexo com o aumento da demanda, ou para produtos sazonais (Zipkin).

Além de focar na eficiência dos três elementos individualmente, para alcançar o sucesso da estratégia de Customização de Massa, a organização deve conectá-los de forma coerente a toda companhia, demandando recursos, ótima comunicação e um esforço de todos, principalmente dos líderes da organização (Zipkin).

No entanto, segundo Bitner e Zeithaml (2005, p. 149), algumas empresas são demasiadamente hierarquizadas e burocráticas em suas estruturas, para adotar a flexibilidade e comunicação de aberta demandada pela Customização de Massa.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo aborda a metodologia utilizada para a solução do problema de pesquisa apresentado referente à necessidade de customização de itens de vestuário para uso pessoal ou em festas e eventos.

Conforme evidenciado por Martins (2006, p. xi), um estudo de caso “pede uma avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social (...) [utilizando] uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto”.

Assim, a autora deste trabalho utilizou um plano de marketing/negócio, dentro do escopo de estudo de caso, como metodologia de aplicação prática para solução do problema apresentado.

#### 3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MERCADO

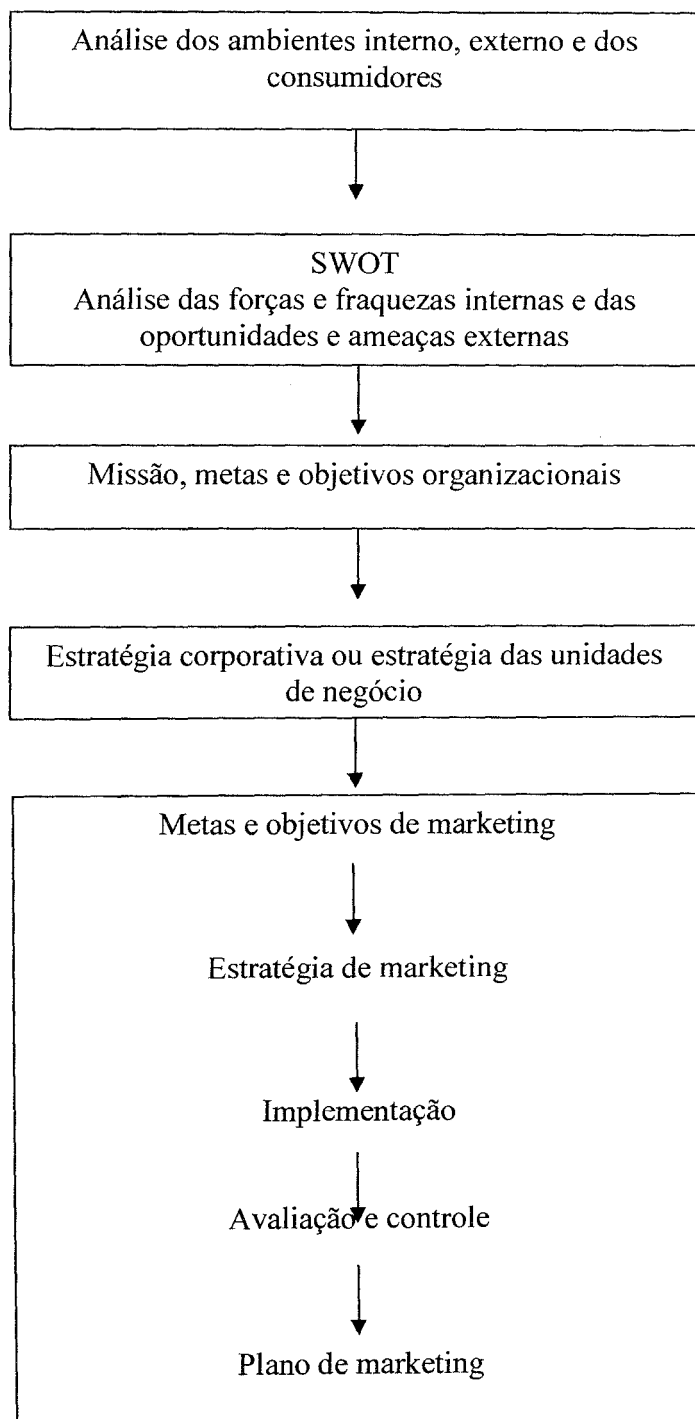
Segundo Ferrell (2000, p. 19), as organizações utilizam o planejamento estratégico de mercado para direcionar os esforços corporativos a fim de “capitalizar suas forças e fornecer bens e serviços que satisfaçam a suas necessidades e desejos”.

Assim, toda organização deve empregar um planejamento estratégico que orientará a tomada de decisão voltada para os objetivos corporativos.

O planejamento estratégico voltado para o plano de marketing é um processo contínuo que deve possuir as seguintes etapas: análise dos ambientes interno, externo e dos consumidores, análise das forças e fraquezas internas e das oportunidades e ameaças externas (SWOT), a instituição da missão e metas organizacionais, a estratégia da corporação, as metas e os objetivos de marketing, a estratégia de marketing e o plano de marketing (FERRELL, 2000, p. 19).

A figura 2 resume o processo de planejamento estratégico de mercado voltado para o plano de marketing.

FIGURA 2 – PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE MERCADO - PLANO DE MARKETING



FONTE: Adaptado de Ferrell (2000, p. 21)

O plano estratégico de mercado focado no plano de marketing será utilizado como metodologia para implementação do site proposto, atendendo às necessidades de personalização dos consumidores.

### 3.2 ANÁLISE AMBIENTAL

Segundo Aaker (1998, p. 19-25), a análise ambiental requer a examinação de todos elementos externos e internos relevantes para uma organização. A análise deve ter um propósito, focando na identificação de oportunidades, ameaças, tendências, incertezas e escolhas estratégicas, sendo dividida em outros componentes: ambiente externo (incluindo análise mercadológica e avaliação de competidores), análise de consumidores e análise interna.

#### 3.2.1 Ambiente Externo

A avaliação do ambiente externo auxiliará a organização a se preparar para questões que podem afetar direta ou indiretamente as atividades e objetivos de marketing. Esta análise deve incluir “todos os fatores externos - competitivos, econômicos, políticos, legais/regulamentadores, tecnológicos e socioculturais” de forma a fornecer aos gerentes um panorama externo mais completo que permita a tomada de decisão mais preparada (FERRELL, 2000, p. 43).

### 3.2.1.1 Análise Mercadológica

De acordo com Aaker (1998, p. 43), a definição do mercado atuante implicará em subanálises cruciais para a avaliação do potencial do mercado bem como das oportunidades de atuação da organização. Assim, o escopo da organização (que pode ser definido tanto pelo produto como pela competição) deve ser estudado, bem como seu mercado, submercados e outros fatores mercadológicos pertinentes, como tamanho do mercado atual e futuro, taxas de crescimento, lucratividade, estruturas de custos, sistemas de distribuição e tendências de mercado. A profundidade desta análise dependerá da unidade organizacional em questão ou decisões estratégicas envolvidas, podendo envolver setores industriais, mercados substitutos, segmentos ou produtos específicos. Um possível método de análise mercadológica é a análise em camadas, onde o nível primário de análise (ex: uma indústria) é mais profundamente explorada. Outro processo de análise envolve análises múltiplas, que podem ser conduzidas consecutivamente, na qual “a primeira análise pode estimular uma oportunidade que justifica uma segunda análise”.

### 3.2.1.2 Análise Competitiva

Segundo Ferrell (2000, p. 43), ao definir os mercados-alvos em que a organização atuará, a empresa também está escolhendo concorrentes relacionados a estes mercados. As ações destes concorrentes diretos ou

indiretos devem ser monitoradas, analisadas e se possível, antecipadas, pois afetam as ações de marketing da organização.

De acordo com Aaker (1998, p. 21), a análise competitiva de concorrentes primários, secundários e em potencial deve incluir um entendimento de sua *performance*, imagem, objetivos, estratégia passada e atual, cultura, estrutura de custos e forças e fraquezas.

O quadro 3 evidencia as questões relacionadas a uma análise competitiva:

### QUADRO 3 – QUESTÕES PARA ANÁLISE COMPETITIVA

<i>PERFORMANCE</i>	O que as vendas, taxa de crescimento de venda, lucratividade apontam sobre a saúde deste concorrente?
IMAGEM E PERSONALIDADE	Como o concorrente é percebido pelos consumidores? Como ele se posiciona?
OBJETIVOS	O concorrente está comprometido com crescimento mais elevado, ou mais agressivo?
ESTRATÉGIA PASSADA E ATUAL	Quais são as implicações para movimentos estratégicos futuros?
CULTURA	O que é mais importante para a organização – controle de custos, inovação/empreendedorismo ou o consumidor?
ESTRUTURA DE CUSTOS	O concorrente tem uma vantagem competitiva em custos?
FORÇAS E FRAQUEZAS	Quais são as fortalezas e fraquezas do concorrente – marca, distribuição, P&D, etc?

FONTE: Adaptado de Aaker (1998, p. 21)

#### 3.2.1.3 Outras Forças e Tendências

Ferrell (2000, p. 44-50) aponta ainda outros fatores do ambiente externo que devem ser analisados, pois afetam a empresa e a estratégia de

marketing: componentes de ordem econômica (poder de compra, crescimento da economia, padrões de gasto), política (avaliação do panorama político atual e futuro), regulamentadora ou legal (mudanças de leis pertinentes, decisões judiciais relacionadas ao escopo da organização), tecnológica (possíveis impactos da mudança de tecnologia existente para os concorrentes, a organização, ou para os consumidores) e sócio-cultural.

### 3.2.2 Análise de Consumidores

A análise de consumidores evidencia a situação atual e futura dos mercados-alvos escolhidos pela empresa. Ela deve identificar os segmentos atuais ou em potencial de consumidores da organização, suas motivações e necessidades e desejos não atendidos (Aaker, 1998, p. 20).

Segundo Aaker (1998, p. 56), ao conhecer as motivações dos consumidores, o que eles valorizam e a razão de compra do produto ou da marca, a organização adquire *insights* (percepções) que ajudam a selecionar que competências ou investimentos são necessários para se sobressair da competição, gerando conseqüentemente vantagens competitivas importantes.

Além disso, Aaker indica que a avaliação das necessidades e desejo não atendidos do consumidor é crucial para o reconhecimento de oportunidades de atuação da empresa ou de seus concorrentes.

O modelo 5-W, apresentado por Ferrell (2000, p. 50-53) como um método eficaz para avaliar os consumidores, auxilia em uma análise dos mesmos mais profunda:

*Who* (quem) – Quem são nossos consumidores atuais e potenciais (características demográficas, geográficas, psicográficas)?

*What* (o que) – O que nossos consumidores fazem com nossos produtos? Como eles consomem e descartam os produtos da empresa?

*Where* (onde) – Onde os consumidores adquirem os produtos? Em que canais de distribuição?

*When* (quando) – Quando nossos consumidores compram nossos produtos? O produto é sazonal, ou sofre impacto de movimentações promocionais?

*Why* (por que) – Por que os consumidores selecionam os produtos da empresa? Quais são os benefícios relacionados ao produto oferecido pela empresa e seus concorrentes?

### 3.2.3 Análise Interna

“O aspecto final da análise ambiental é a avaliação crítica do ambiente interno atual e futuro da empresa em relação a seus objetivos e desempenho, à alocação de recursos, às características estruturais e às lutas políticas e de poder” (FERRELL, 2000, p. 53).

Este estudo deve incluir uma avaliação da disponibilidade de recursos financeiros e de talento, estrutura e cultura da organização, objetivos traçados versus desempenho atual, entre outros, conforme demonstrado pela figura 3.

FIGURA 3 – QUESTÕES PARA ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO

<p><b>METAS, OBJETIVOS E DESEMPENHO DE MARKETING</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As metas e objetivos atuais da empresa são consistentes com a missão ao longo prazo e as mudanças nos ambientes de marketing ou dos consumidores?</li> <li>- As estratégias de marketing estão interligadas com objetivos de volume de vendas, participação de mercado, rentabilidade e comunicação?</li> <li>- O desempenho do setor está em alta ou queda? Como a empresa está desempenhando contra seus concorrentes? A estratégia implementada é a causa deste desempenho?</li> <li>- Que ações estratégicas podem ser tomadas para melhorar ou manter o desempenho da organização?</li> </ul>
<p><b>RECURSOS ORGANIZACIONAIS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há previsão de mudança nos recursos (financeiros e humanos) disponíveis para a empresa?</li> <li>- Como otimizar os recursos em caso de restrições ou maior disponibilidade?</li> </ul>
<p><b>ESTRUTURA ATUAL E PREVISTA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais aspectos da cultura atual ou almejada influenciam a organização positivamente ou negativamente?</li> <li>- Quais implicações relacionadas às lutas políticas e de poder internas?</li> <li>- A ênfase no planejamento da empresa de curto ou longo prazo afeta as atividades de marketing?</li> <li>- A motivação dos funcionários apresenta problemas?</li> </ul>

FONTE: Adaptado de Ferrell (2000, p. 54)

### 3.3 SWOT

Amplamente difundido e utilizado entre as empresas, o modelo de análise SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças) estrutura as principais informações da análise ambiental de forma objetiva e clara, direcionando o foco dos tomadores de decisões para as questões principais referentes à organização (FERRELL, 2000, p. 62).

A análise SWOT “exerce o papel de estruturar a adequação entre o que uma organização pode (forças) e não pode (fraquezas) realmente fazer, e as condições ambientais que atuam a seu favor (oportunidades) e contra (ameaças)” (FERRELL, 2000, p. 62). Ela deve facilitar a criação de estratégias que ajustem as forças e as oportunidades, convertam fraquezas em forças, diminuam as vantagens decorrentes das fraquezas que se transformam em ameaças e suavizem o impacto das limitações das fraquezas que coincidem com as oportunidades (FERRELL, 2000, p. 22).

A figura 4 aponta alguns assuntos potenciais a serem explorados em uma análise SWOT.

FIGURA 4 – ASSUNTOS POTENCIAIS A SEREM EXPLORADOS PELA SWOT:

<p style="text-align: center;"><u>Forças Potenciais Internas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- recursos financeiros abundantes</li> <li>- alguma competência distintiva</li> <li>- bem conhecida com líder do mercado</li> <li>- economia de escala</li> <li>- tecnologia própria</li> <li>- processos patenteados</li> <li>- custos mais baixos</li> <li>- boa imagem de mercado</li> <li>- talento gerencial superior</li> <li>- habilidades de marketing melhores</li> <li>- qualidade de produto notável</li> <li>- parcerias com outras empresas</li> <li>- boa experiência em distribuição</li> <li>- comprometida com os funcionários</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades Potenciais Externas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- crescimento de mercado rápido</li> <li>- as empresas rivais são complacentes</li> <li>- mudanças nas necessidades/gostos dos consumidores</li> <li>- aberta aos mercados estrangeiros</li> <li>- uma empresa rival enfrenta dificuldades</li> <li>- encontrados novos usos do produto</li> <li>- boom econômico</li> <li>- desregulamentação</li> <li>- nova tecnologia</li> <li>- mudanças demográficas</li> <li>- outras empresas procuram alianças</li> <li>- alta mudança de marca</li> <li>- queda de vendas em decorrência de um produto substituto</li> <li>- novos métodos de distribuição</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>Fraquezas Internas Potenciais</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- falta de direção estratégica</li> <li>- poucos gastos em P&amp;D</li> <li>- linha de produtos muito estreita</li> <li>- distribuição limitada</li> <li>- custos mais altos</li> <li>- produtos desatualizados</li> <li>- problemas operacionais internos</li> <li>- imagem de mercado fraca</li> <li>- experiência da administração limitada</li> <li>- funcionários mal treinados</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Ameaças Externas Potenciais</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- entrada de concorrentes estrangeiros</li> <li>- introdução de novos substitutos</li> <li>- ciclo de vida do produto em declínio</li> <li>- mudanças nas necessidades/gostos dos consumidores</li> <li>- rivais adotam novas estratégias</li> <li>- aumento da regulamentação</li> <li>- recessão</li> <li>- nova tecnologia</li> <li>- mudanças demográficas</li> <li>- barreiras ao comércio exterior</li> <li>- mal desempenho das empresas associadas</li> </ul>

FONTE: Adaptado de Ferrell (2000, p. 68)

### 3.4 MISSÃO, METAS E OBJETIVOS

A primeira fase da preparação do plano de marketing deve englobar a missão da organização e a formulação de suas metas e objetivos. A missão da empresa ajuda a assegurar metas e objetivos de marketing compatíveis, enquanto a elaboração de metas e objetivos organizacionais irão guiar a estratégia de marketing da empresa (FERRELL, 2000, p. 79-85).

Missão é o que define uma organização e descreve sua razão de existência de forma crítica e abrangente, o que e quem ela representa e seus valores e crenças. “A declaração de missão identifica o significado da empresa e sua filosofia básica de operação” (FERRELL, 2000, p. 79), respondendo a cinco questões principais:

- 1- Quem somos?
  - 2- Quem são nossos consumidores e o que valorizam?
  - 3- O que nossa organização representa?
  - 4- O que faz nossa organização única?
  - 5- Que impressões essa organização deseja que seus consumidores, funcionários, órgãos regulamentadores e cidadãos tenham de si?
- (FERRELL, p. 80).

As metas e os objetivos organizacionais focam em questões mais específicas, nos fins que as empresas esperam atingir. Enquanto as metas declaram de forma qualitativa o desejo de alguma realização, os objetivos guiam

o progresso deste desejo quantitativamente (FERRELL, 2000, p. 22). Desta forma, podemos definir:

Metas – realizações gerais almejadas que guiam a estratégia de marketing de uma empresa e suas prioridades. Metas devem ser atingíveis, consistentes, abrangentes e envolver algum componente de incerteza (FERRELL, 2000, p. 85).

Objetivos – indicadores específicos e quantitativos que são usados para mensurar e avaliar o progresso em relação aos objetivos de marketing. Objetivos devem ser realistas, ter prazo de cumprimento e atribuição de responsáveis (pessoas, departamentos, unidades de negócio envolvidas) (FERRELL, 2000, p. 86-89).

### 3.5 ESTRATÉGIA CORPORATIVA

“O esquema central ou os meios de utilizar e integrar os recursos das áreas de produção, finanças, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos e marketing para conduzir a missão da organização e atingir as metas e os objetivos desejados” é chamado de estratégia corporativa ou da unidade de negócio (FERRELL, 2000, p. 22). O planejamento da estratégia da corporação deve envolver análises prévias de concorrência e mercado, diferenciação *versus* uma estratégia de baixo custo e diversificação de portfólio ou segmentos, considerando as capacidades da empresa e as vantagens competitivas e diferenciais contra a concorrência (FERRELL, 2000, p. 22-23).

### 3.6 METAS E OBJETIVOS DE MARKETING

A missão e as metas organizacionais devem estar refletidas nas metas e objetivos de marketing, de forma que estas últimas apoiem os objetivos gerais traçados pela organização. Assim como as metas organizacionais, as metas de marketing devem ser realistas, consistentes, abrangentes, e conter algum componente de incerteza, porém voltadas para questões exclusivas da área de marketing (FERRELL, 2000, p. 85).

Além de ser objetivos, claros, específicos e quantitativos, os objetivos de marketing devem ser mensuráveis, sendo assim elaborados em unidades de medida, como rentabilidade, volume de vendas, ganho de participação de mercado, e aumento de frequência de compra do consumidor (FERRELL, 2000, p. 24).

### 3.7 ESTRATÉGIA DE MARKETING

De acordo com Ferrell (2000, p. 91), a estratégia de marketing engloba a seleção de um mercado-alvo específico e a tomada de decisões em relação aos elementos cruciais de produto, preço, promoção e distribuição que buscam satisfazer às necessidades e desejos dos consumidores inseridos neste mercado. Além de decidir por um mercado-alvo específico, as empresas podem optar por direcionar seus esforços em um marketing de massa.

O marketing de massa ou indiferenciado é voltado ao total de um mercado, consistindo em um único produto, um preço, um programa de

promoção e um sistema de distribuição, atendendo melhor a mercados com necessidades homogêneas (FERRELL, 2000, p. 91-92). Uma vez que as empresas buscam cada vez mais atender a necessidades específicas de cada cliente, sendo o foco também deste trabalho, aprofundaremos mais na importância e processos de seleção e segmentação dos mercados-alvos.

### 3.7.1 Mercado-alvo

A fim de criar um plano de marketing que atenda melhor os consumidores, a maioria das empresas divide o mercado em grupos de consumidores que apresentam desejos, comportamentos ou necessidades comuns. Essa prática é denominada segmentação de mercado (FERRELL, 2000, p. 92). Segundo Aaker (1998, p. 46), a segmentação de mercado completa deve incluir dados demográficos, psicográficos e, em alguns casos, geográficos e de estilo de vida.

Após a seleção do mercado-alvo, a empresa deve identificar as características comuns destes consumidores, motivações, bem como suas necessidades e desejos (que podem estar sendo atendidos pela empresa e seus concorrentes ou não). É através do agrupamento destas características que a organização criará um composto de marketing que visa a atender necessidades específicas do mercado-alvo escolhido (FERRELL, 2000, p. 92-94).

Segundo Ferrell (2000, p. 92-93), as organizações podem optar por algumas abordagens de segmentação de mercado:

Abordagem de multissegmentos – utilizada geralmente por empresas de médio e grande porte, visa atrair consumidores em mais de um segmento através da oferta de compostos de marketing múltiplos que abrangem a maior parte de um mercado.

Abordagem de concentração de mercado – os esforços de marketing são direcionados a um único segmento, buscando o ganho de participação máxima em um segmento de mercado e aperfeiçoando suas capacidades para atender o mesmo.

Abordagem de nicho – são concentrações de mercado ainda mais focadas e direcionadas a um segmento pequeno e com características bem definidas. Apesar do tamanho reduzido, estes segmentos geralmente apresentam alta rentabilidade, ou uma oportunidade de ganhar *first-mover advantage* (vantagem em ser o primeiro a entrar em um mercado) em um mercado com crescimento especulado para o futuro.

Além dessas abordagens, a organização pode ainda criar um composto de marketing exclusivo para cada consumidor, como no caso de compra de alguns itens de alto valor (ex: casas e veleiros), onde cada item comprado é personalizado para atender às necessidades e desejos de cada comprador. Esta abordagem é conhecida como marketing sob medida (FERRELL, 2000, p. 93).

### 3.7.2 Composto de Marketing

Após a seleção do mercado-alvo e identificação de suas características, motivações e necessidades e desejos, a empresa deve desenvolver um composto de marketing, envolvendo decisões estratégicas sobre produto, preço, promoção e distribuição (ou praça), que melhor atenderá às necessidades dos consumidores.

Algumas possíveis decisões e atividades referentes ao composto de marketing estão apresentadas na figura 5.

FIGURA 5 – POSSÍVEIS DECISÕES E ATIVIDADES REFERENTES AO COMPOSTO DE MARKETING

<p style="text-align: center;"><u>PRODUTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- desenvolvimento e teste de mercado de novos produtos</li> <li>- modificação de produtos existentes</li> <li>- eliminação de produtos</li> <li>- formulação de nomes de marcas e de políticas de marcas</li> <li>- criação de garantia de produto</li> <li>- planejamento de embalagens (incluindo materiais, design, tamanhos e formatos).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>DISTRIBUIÇÃO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- análise de tipos de canais de distribuição</li> <li>- desenho de canais apropriados</li> <li>- estabelecimento de centros de distribuição</li> <li>- formulação e implementação de procedimentos para o manuseio eficiente de produtos</li> <li>- estabelecimento de controles de estoque</li> <li>- análise de métodos de transporte</li> <li>- minimização do custo de distribuição</li> <li>- análise de possíveis localizações para fábricas, atacados ou lojas de varejo</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>PROMOÇÃO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- estabelecimento de objetivos de promoção</li> <li>- determinação dos principais tipos de promoção a serem usados</li> <li>- seleção e programação de mídias de propaganda</li> <li>- criação de mensagens de propaganda</li> <li>- mensuração da eficácia das campanhas</li> <li>- recrutamento e treinamento de vendedores</li> <li>- formulação de programas de remuneração de vendedores</li> <li>- definição de território de vendas</li> <li>- planejamento e implementação de esforços de promoção de vendas</li> <li>- preparação e disseminação de textos publicitários</li> <li>- integração de todas as comunicações promocionais</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>PREÇO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- análise dos preços dos concorrentes</li> <li>- formulação de políticas de preço</li> <li>- determinação dos métodos a serem utilizados para a determinação de preços</li> <li>- definição de descontos para tipos diversos de compradores</li> <li>- estabelecimento de condições comerciais de vendas</li> </ul>

FONTE: Adaptado de Ferrell (2000, p. 95)

Ao tomar as decisões referentes ao composto de marketing, a empresa deve buscar estratégias de diferenciação (de produto, distribuição, imagem de marca ou serviços aos consumidores) para se destacar dos concorrentes e atender às necessidades dos consumidores de forma mais precisa (FERRELL, 2000, p. 100-104). A estratégia de posicionamento do produto – os esforços para estabelecer uma imagem positiva referente ao mesmo junto ao mercado-alvo – também deve estar aliada à diferenciação almejada e pode ser direcionada ao fortalecimento da posição atual, a ocupar uma nova posição ou tentar reposicionar a concorrência (FERRELL, 2000, p. 102-103).

### 3.8 IMPLEMENTAÇÃO

Segundo Ferrell (2000, p. 120-121), a implementação de marketing é tão importante quanto o planejamento de marketing, pois mesmo um bom planejamento é afetado por fatores ambientais internos e externos que diferem do planejado. Assim, uma empresa que não despense tempo e recursos com uma implementação rigorosa pode nunca acertar a execução da estratégia de marketing.

O planejamento e a execução de marketing estão sempre integrados e em constante evolução, fazendo com que as mudanças ambientais exijam revisões estratégicas periódicas, que causam, conseqüentemente, mudanças na implementação da mesma e assim sucessivamente (FERRELL, 2000, p. 122).

Uma vez que há uma separação entre o planejamento de marketing, realizado pela alta gerência da empresa, e a implementação deste planejamento, geralmente executado por gerentes de nível inferior e funcionários da linha de frente, comumente faz-se necessário integrar todos os componentes da implementação de marketing em uma abordagem de marketing interno. Nesta abordagem, a empresa implementa ações específicas para que todos os membros da organização conheçam e aceitem os seus papéis e apresentem um bom desempenho, atrelando programas de remuneração, incentivo e políticas organizacionais à implementação da estratégia de marketing (FERRELL, 2000, p. 132-135).

Os principais componentes da implementação de marketing incluem:

- A estratégia de marketing – direciona o foco da implementação de marketing.
- Metas e valores compartilhados – através de treinamento e socialização, metas e valores tornam-se conhecidos e compartilhados, reunindo os esforços da organização ao redor de objetivos comuns (FERRELL, 2000, p. 123).
- A estrutura de marketing – a estrutura de marketing da empresa e suas linhas de autoridade devem estar alinhadas aos objetivos principais da estratégia de marketing e sua implementação. Uma estrutura centralizada permitirá maior controle e eficácia em relação aos custos, no entanto, uma estrutura descentralizada preparará a

linha de frente para tomar as decisões necessárias quanto ao consumidor, tornando a organização mais flexível e ágil (FERRELL, 2000, p. 123-124).

- Sistemas e processos – os conjuntos de atividades que organizam o fluxo de informação da empresa a fim de gerar operações consistentes e alinhadas com os objetivos organizacionais devem ser utilizados durante a implementação de marketing para orientar a avaliação e o controle de todas as atividades relacionadas (FERRELL, 2000, p. 124).
- Recursos – os recursos tangíveis (financeiros, produtivos, entre outros) e os intangíveis (lealdade do consumidor, talento dos funcionários da empresa, alianças estratégicas e parcerias) podem possibilitar ou não a implementação do planejamento de marketing. Ao detectar restrições de implementação devido à falta de recursos necessários, o plano de marketing deve ser revisitado e ajustado à realidade da empresa (FERRELL, 2000, p. 125).
- Pessoas – o plano de marketing é implementado por pessoas. Desta forma, os funcionários da empresa são muito importantes para o sucesso do plano de marketing. Além de selecionar funcionários dentro do perfil da empresa e que possuem as habilidades necessárias para cada função da organização, é necessário informá-los de forma clara sobre os objetivos da empresa, motivá-los

(lembrando que as pessoas são motivadas de formas distintas – através de remuneração extra ou do reconhecimento público, por exemplo), treiná-los e fornecer as ferramentas necessárias para que executem suas funções dentro dos objetivos organizacionais (FERRELL, 2000, p. 125; 130-131).

- Liderança – os líderes são responsáveis pelo estabelecimento da cultura organizacional, através de seus exemplos e da instituição de canais de comunicação entre a gerência e os funcionários e de programas motivacionais para a implementação do plano de marketing. Quando a liderança da empresa incentiva o diálogo aberto e a troca de aprendizado, a organização pode ajustar mais rapidamente a estratégia e implementação de marketing (FERRELL, 2000, p. 125).

Este componentes são trabalhados pela gerência de forma distinta nas quatro abordagens de Ferrell para a implementação de marketing. São elas:

- Abordagem de comando – a avaliação e seleção das estratégias de marketing ocorre na alta gerência, que as repassa integralmente aos níveis inferiores e cobra sua implementação pelos mesmos. Essa abordagem minimiza a incerteza sobre o que deve ser feito e

concentra a tomada de decisão, porém aliena os implementadores da estratégia e inibe o aprendizado corporativo (FERRELL, 2000, p. 126).

- Abordagem de mudança – a alta gerência ainda é responsável pela avaliação e seleção das estratégias de marketing, porém a organização foca na implementação do planejamento de marketing, modificando a organização (contratando ou demitindo pessoal, mudando a estrutura da empresa ou adotando novas tecnologias) para assegurar o sucesso da implementação da estratégia escolhida. Apesar de concentrar os esforços necessários para a implementação, esta abordagem ainda separa o planejamento da execução, reduzindo a velocidade de aprendizado e consistência das informações entre planejadores e executores (FERRELL, 2000, p. 127).
- Abordagem de consenso – a alta gerência e os níveis inferiores trabalham em conjunto na formação e avaliação de uma estratégia de marketing, através de *brainstorming* e dividindo aprendizados e percepções, transferindo alguma autoridade de tomada de decisão para a linha de frente. Por ser um processo mais participativo, a consistência de informações e objetivos e aceitação da estratégia são maiores, minimizando ruídos entre planejadores e executores e aumentando o comprometimento e motivação dos funcionários (FERRELL, 2000, p. 127).

- Abordagem cultural – o estilo participativo é adotado com o método de consenso presente nos níveis inferiores da organização. O foco é desenvolver uma cultura organizacional que oriente a implementação da estratégia de marketing em questão. Esta abordagem flexibiliza a tomada de decisão na linha de frente, deixando a organização mais rápida, porém necessitando de canais de comunicação eficazes e bastante treinamento para que os funcionários tomem decisões acertadas em relação a missão, metas e objetivos da empresa (FERRELL, 2000, p.127-128).

Uma implementação de marketing bem sucedida contará não só com a abordagem de implementação mais apropriada, mas também com uma boa comunicação entre o alto e baixo escalão da empresa. Além disso, cada membro da organização deve conhecer suas atividades específicas, incluindo o escopo, tempo e seqüência de execução exigidos, e ser responsabilizado e avaliado (individualmente ou como parte de um time) pela conclusão das mesmas (FERRELL, 2000, p. 135).

### 3.9 AVALIAÇÃO E CONTROLE

Segundo Ferrell (2000, p. 25), a avaliação e controle do planejamento de marketing devem ser baseados no estabelecimento de padrões de desempenho que refletem as metas e objetivos de marketing traçados e que

monitorem e avaliem os resultados da implementação de forma contínua. Isso porque os padrões de desempenho ditarão possíveis ajustes na implementação e guiarão os próximos planejamentos estratégicos.

A avaliação e controle devem conter análises financeiras e de marketing pertinentes à estratégia desenvolvida. Alguns processos de avaliação financeira especificados por Ferrell são (2000, p. 137-140):

- Análise de contribuição – determina o volume de receitas a ser esperado da implementação do plano de marketing e sua relação com os custos do mesmo.
- Análise de resposta – estima os coeficientes de resposta que podem ser implantados para prever a mudança no volume de vendas quando uma variável do composto de marketing sofre alteração.
- Modelos de planejamento sistemático – mapeia através de um modelo sistemático de planejamento os efeitos financeiros de decisões diversas de marketing.

Os controles de marketing são classificados em formais, aqueles que asseguram a implementação através de influências contínuas no comportamento dos funcionários, e informais, que usam formas mais sutis para afetar o comportamento de indivíduos e grupos da organização (FERRELL, 2000, p. 143-145).

O quadro 4 exemplifica alguns tipos de controles formais e informais de marketing.

#### QUADRO 4 – CONTROLES FORMAIS E INFORMAIS DE MARKETING

C  
O  
N  
T  
R  
O  
L  
E  
S  
  
F  
O  
R  
M  
A  
I  
S  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
C  
O  
N  
T  
R  
O  
L  
E  
S  
  
I  
N  
F  
O  
R  
M  
A  
I  
S

Mecanismos de Controle de *Input* – são ações tomadas antes do processo de implementação.

- Procedimentos de recrutamento e seleção de funcionários
- Programas de treinamento de funcionários
- Alocações de recursos para mão-de-obra
- Recursos financeiros e dispêndios de capital
- Gastos em P&D

Mecanismos de Controle de Processo – são ações tomadas durante a implementação

- Sistemas de avaliação e remuneração de funcionários
- Autoridade e *empowerrment* (dar poder de decisão) de funcionários
- Programas de comunicação interna
- Linhas de autoridade/estrutura (organograma)
- Comprometimento da administração com o plano de marketing e com os funcionários

Mecanismos de Controle de *Output* – avaliados após a implementação

- Padrões de desempenho (vendas, participação de mercado, lembrança de promoções e etc)
- Auditorias de marketing.

Autocontrole dos funcionários – controle individualizado

- Satisfação no trabalho
- Comprometimento organizacional
- Comprometimento com o plano de marketing

Controle social dos funcionários – controle de pequenos grupos

- Valores organizacionais compartilhados
- Normas comportamentais e sociais

Controle cultural dos funcionários – cultura de toda a organização

- Cultura organizacional
- Histórias, rituais e lendas da organização
- Mudança cultural

FONTE: Adaptado de Ferrell (2000, p. 144)

De acordo com Ferrell (2000, p. 147), a avaliação e controle das atividades de marketing podem apontar para diferenças entre a estratégia de marketing almejada e a realizada, indicando que a estratégia pode ser inadequada ou irrealista, que a implementação da estratégia foi mal administrada, ou ainda que mudanças nos ambientes externo e interno afetaram o resultado do plano de marketing.

### 3.10 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é o documento ou relatório apresentado após o processo de planejamento de marketing que contém em detalhe as ações necessárias para conduzir o programa de marketing. Ele deve expor os resultados de todas as análises prévias, especificar metas e objetivos e nortear os gerentes e outros funcionários quanto ao progresso da implementação de marketing (FERRELL, 2000, p. 25).

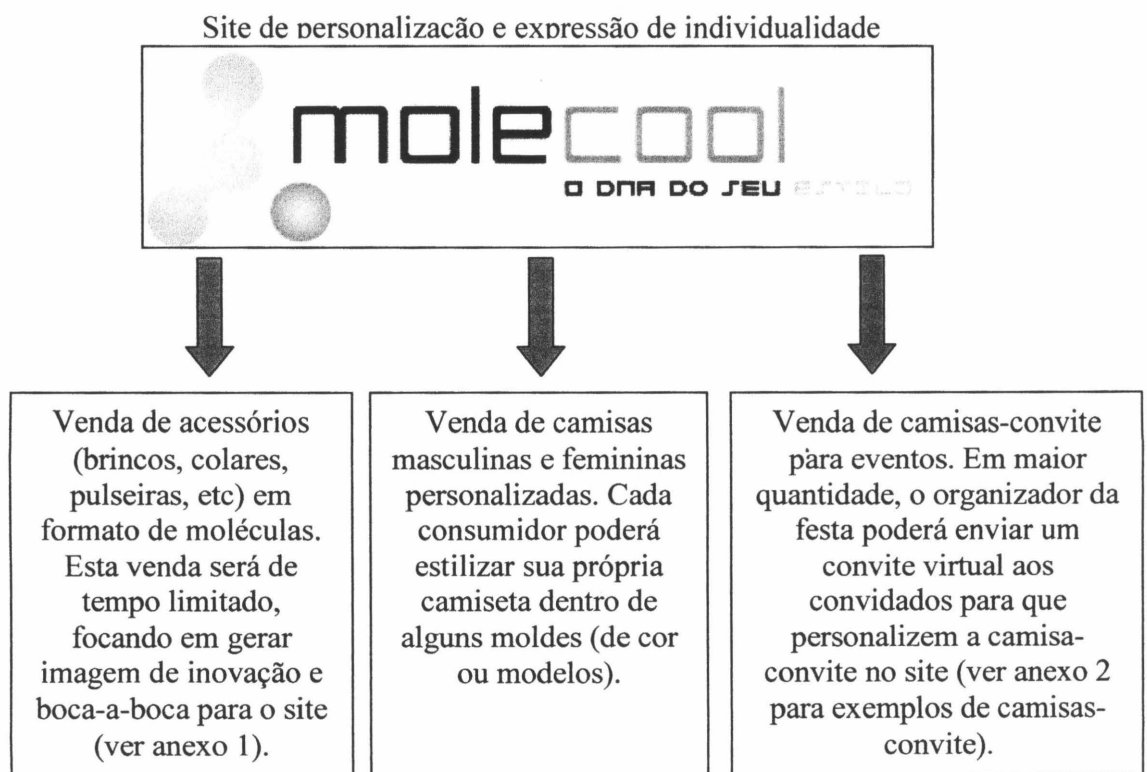
#### 4 DESENVOLVIMENTO DE PLANO DE MARKETING “MOLECOOL”

A partir da metodologia apresentada no capítulo anterior, um plano de marketing voltado às necessidades de customização/personalização do consumidor é apresentado neste capítulo.

A proposta de negócio/marketing a ser explorada neste trabalho é inovadora, utilizando o canal promissor e crescente da Internet para entregar ao consumidor um produto de alta personalização com valor acessível, não disponível em outros meios.

A proposta central do *site* Molecool gira em torno de três itens de venda, acessórios, camisas personalizadas e camisas convites, conforme a figura 6.

FIGURA 6 – PROPOSTA DE ITENS DE VENDA DO SITE MOLECOOL



A proposta detalhada de negócio e sua viabilidade são exploradas no decorrer deste capítulo.

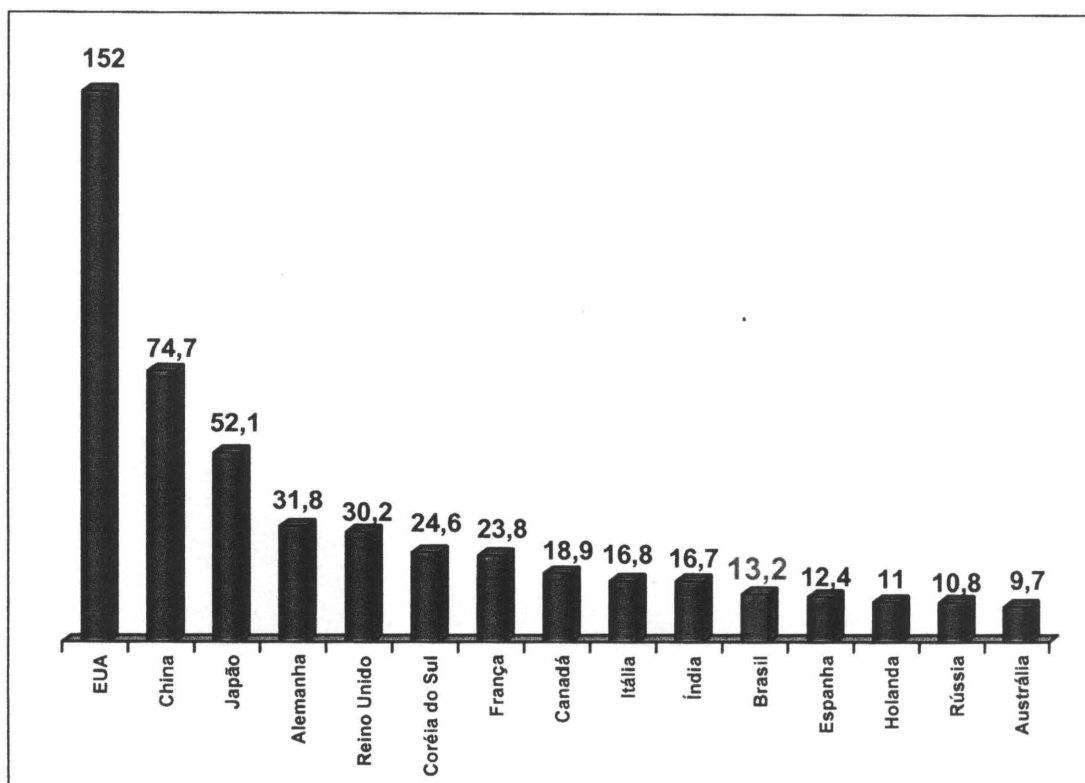
#### 4.1 ANÁLISE AMBIENTAL

Nesta análise serão abordados os fatores externos que influenciam na venda de itens *online*, perfil do e-consumidor e tendências pertinentes.

##### 4.1.1 Análise Mercadológica

Segundo pesquisa da comScore Networks, O Brasil está em 11º lugar entre as nações com maior quantidade de internautas, apresentando 13,2 milhões de usuários com mais de 15 anos. O gráfico 1 mostra total de usuários em diversos países.

GRÁFICO 1 – TOTAL DE USUÁRIOS DE INTERNET (EM MILHÕES)



FONTE: Adaptado de JC ONLINE (2006)

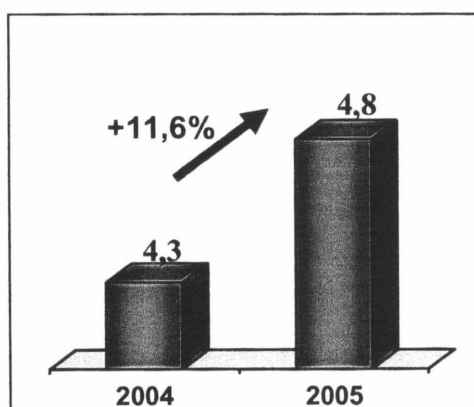
De acordo com dados da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico, em 2005 o volume de vendas *online* no país alcançou R\$ 9,9 bilhões\*, um crescimento de 32% em relação ao ano anterior. Deste valor, R\$ 2,88 bilhões foram movimentados pelo segmento de bens-de-consumo, onde a venda de DVDs ainda é a mais representativa (29,1% do valor comercializado neste

\* Soma do volume de transações de automóveis, turismo e bens de consumo (lojas virtuais e leilões para pessoa física). 52% do total de vendas em valor neste meio é proveniente da compra de automóveis. O setor que mais impulsionou o crescimento das vendas *online* foi o Turismo, responsável por 62,6% de crescimento.

setor). Com um ticket médio de R\$ 321,00 e uma base crescente de compradores *online* (ver gráfico abaixo), a Internet se consolida como meio promissor para o comércio, embora ainda esteja longe de alcançar todo o seu potencial de vendas (Câmara E-Net, 2006).

O gráfico 2 especifica a base crescente de compradores *online* no Brasil.

GRÁFICO 2 – TOTAL DE COMPRADORES *ONLINE* NO BRASIL (EM MILHÕES)



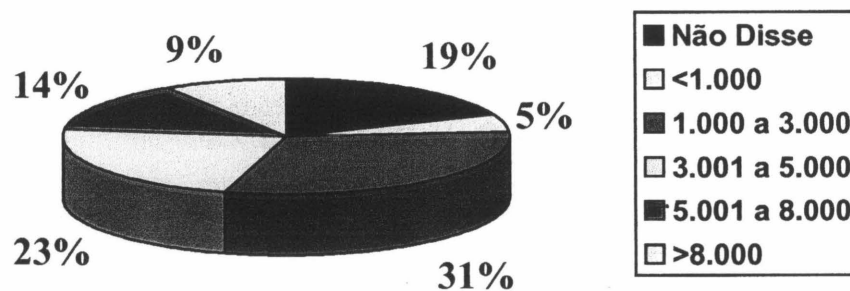
FONTE: Adaptado de Câmara E-Net (2006)

#### 4.1.2 Análise de Consumidor: o perfil do e-consumidor brasileiro

Pesquisa realizada pela E-Bit demonstra que o típico e-comprador brasileiro é um jovem adulto, instruído, de renda alta e do sexo masculino. Outros dados compilados por pesquisa realizada pela E-Bit sobre estes compradores indicam (E-Bit, 2005):

- Educação: 57% tem nível superior completo, sendo que 21% possuem pós graduação;
- Sexo: 60% dos compradores online são do sexo masculino, contra 40% do sexo feminino;
- Renda Média Familiar: Gira em torno de R\$ 3.900,00, conforme gráfico 3.

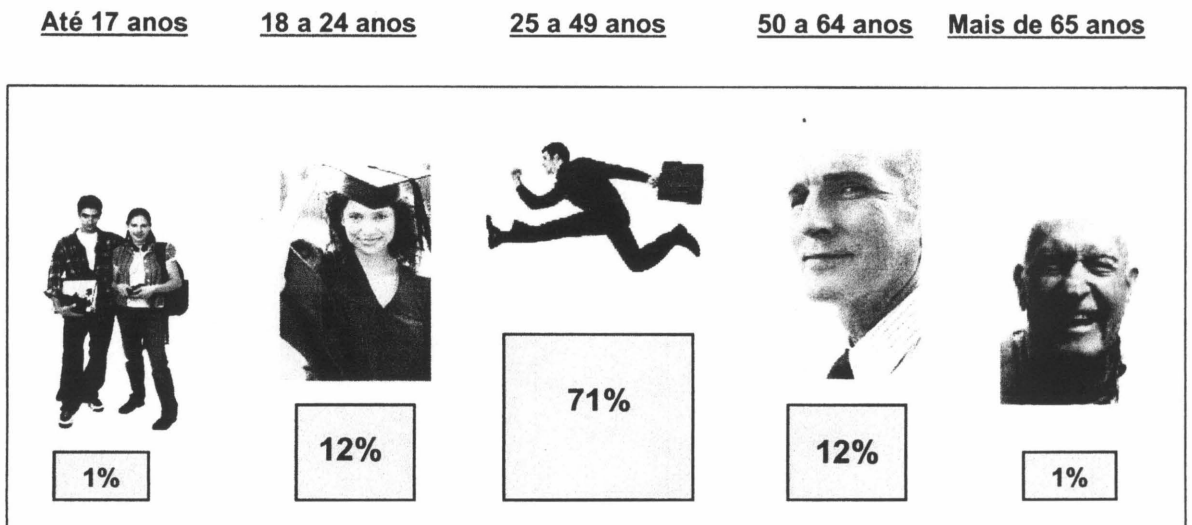
GRÁFICO 3 – RENDA MÉDIA FAMILIAR DO E-COMPRADOR (BRASIL)



FONTE: Adaptado de Pesquisa E-Bit (2005)

- Idade: 71% dos e-consumidores tem 25 a 49 anos conforme gráfico 4.

GRÁFICO 4 – IDADE DOS E-CONSUMIDORES BRASILEIROS



\*2% não responderam.

FONTE: Adaptado de Pesquisa E-Bit (2005)

#### 4.1.3 Análise Competitiva

Por ser uma proposta inovadora, Molecool ainda não possui concorrentes diretos no mundo virtual. O único meio de personalização de vestimentas encontrada na Internet foi o *site* CamisaOnline ([www.camisaonline.com.br](http://www.camisaonline.com.br)). Além disso, concorrentes secundários, como costureiras em *shoppings* apresentam uma concorrência indireta, apesar de constituir uma proposta de negócio diferente. No entanto, ambas formas de concorrência, direta e indireta, serão avaliadas nesta seção.

#### 4.1.3.1 Concorrência direta: CamisaOnline (ver anexo 3)

CamisaOnline é um e-negócio focado exclusivamente em vender camisetas com aplicações de *design* (imagens e fotos) enviadas por seus usuários ou escolhidas dentro do banco de imagens oferecido no *site*.

As forças e fraquezas do negócio serão analisadas para entender mais a fundo este competidor direto. Nesta avaliação, foi considerado URL e slogan, serviços oferecidos, incentivos para o consumidor e promoções, interatividade, utilidade e relevância da informação no site, parcerias e afiliações, conhecimento da marca/site, preço e website design (facilidade de navegação, interface, etc).

- URL e *slogan*: CamisaOnline possui um URL de fácil memorização e pertinente ao serviço oferecido. Caso um consumidor potencial esteja procurando por essa categoria online, ele conseguirá encontrar o site sem nunca ter ouvido sobre o negócio em si. O *slogan*, “por que você não é igual aos outros”, reforça o conceito de personalização (embora contenha um erro de português), indicando que o público alvo do site são ditadores de tendência (*trend-setters*) que expressam sua individualidade e estilo via moda ou roupas que usam (**Força**).
- Serviços oferecidos: CamisaOnline não oferece uma gama extensa de serviços, focando exclusivamente na venda de camisetas (tecido Dry Poliéster, tamanhos padrão P, M, G e GG) com estampas fornecidas por seus usuários (ou utilizadas do banco de imagens do

próprio *site*). Não há uma possível personalização mais ampla do item vendido (como, por exemplo, aplicações de *patchwork*, botões, acessórios, etc), bem como troca de conteúdo entre aficionados (ex: trocas de informações com *designers online*), constituindo assim, uma **Fraqueza**. Porém, a garantia de 10 anos na estampa do produto constitui um diferencial, atestando a qualidade do produto, sendo assim uma **Força**.

- Incentivos e promoções: A única promoção ou incentivo voltado ao consumidor no *site* refere-se à quantidade de compra (compre três camisetas e a quarta custará R\$ 1,99), incentivando uma maior quantidade por transação, mas deixando em aberto incentivos e promoções para instigar a lealdade e identificação do cliente com o *site* (**Fraqueza**).
- Interatividade: Há quase nenhuma interatividade do *site* com o consumidor, ou entre consumidores. A sessão de testemunhos e fotos é bastante fria e não permite uma troca de informações mais aprofundada (com em um *chat*), faltando também uma sessão para troca de conteúdo (ex: *designs* sugeridos e divididos pelos próprios usuários). A interatividade estimula a visão de que o *site* é uma comunidade virtual, com forte identificação entre os usuários, não somente uma vitrine *online* (**Fraqueza**). A forma de contato com o consumidor (SAC) também é restrita, sendo realizada por telefone em

algumas áreas do país (Curitiba, São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília) ou via formulário padronizado no *site*, frustrando consumidores com queixas ou sugestões em outras áreas do Brasil (**Fraqueza**).

- Utilidade e relevância da informação: A informação no *site* é bastante limitada (embora pertinente à proposta de negócio), contendo apenas depoimentos de usuários que já utilizaram o serviço. Apesar de haver sempre o perigo de *information overload*, CamisaOnline poderia explorar a troca de conteúdo *online*, tendência que não só atende às necessidades dos consumidores, mas que também estimula uma permanência maior no *site*, além de incentivar a formação de uma identificação virtual, ou comunidade *online* (**Fraqueza**).
- Parcerias e afiliações: O *site* se propõe a utilizar os próprios consumidores como parceiros. Há uma sessão de “afiliados” onde compras realizadas por indicação de um consumidor são premiadas com uma comissão de vendas. Esse sistema pode gerar uma maior lealdade para com o *site*, além de estimular consumidores a gerar uma maior renda para o mesmo (**Força**).
- Conhecimento de marca (*brand awareness*): Apesar da divulgação via *e-mail* e orkut (ver anexo 3), a marca e o modelo de negócio não são difundidos, necessitando de maior promoções/marketing para aumentar o volume de vendas do *site* (**Fraqueza**).

- Preço: O preço da camiseta varia de acordo com a quantidade de estampas na mesma (R\$ 19,50 para estampas na frente da camisa, R\$ 25,50 para estampas na frente com texto e R\$ 23,50 para estampas na frente e nas costas). Há ainda uma promoção onde na compra de três camisetas, a quarta custará R\$1,99. Há uma taxa de R\$ 4,50 para entrega (realizada via correio). O preço é bastante competitivo para um produto semi-personalizado e com garantia de dez anos. Além disso, CamisaOnline disponibiliza formas diversas de pagamento, como transferência bancária (Banco do Brasil, Bradesco e Itaú), boleto bancário e utilização de cartão de crédito (Visa, Mastercard e Diners), atendendo à necessidade (e desconfiança de meios de pagamentos rígidos *online*) do consumidor quanto a variedade de formas de pagamento na Internet (**Força**).
- *Website design*: CamisaOnline criou um *website design* que facilita a navegação e a confecção das camisas semi-personalizadas, mesmo entre pessoas não muito familiarizadas com este tipo de *software*. O *software* de montagem da camiseta é simples e didático. Além disso, o *site* dispões de agrupamentos de busca (camisas com motivos de animais, datas especiais, cantores, entre outros), bem como uma ferramenta de busca que facilita a localização da informação desejada. O *site* tem cores sóbrias e é bem organizado, passando a imagem de um negócio sério (**Força**).

Referente aos atributos de diferenciação, CamisaOnline se distingue por ser o primeiro *site* a oferecer uma semi-personalização de camisetas, além da garantia de dez anos no produto, inexistente para camisetas compradas virtualmente ou em lojas. Seu *positioning* indica que a empresa atua em um nicho de personalização de camisetas, focado em opções masculinas para consumidores que buscam personalização e valorizam ter seu próprio *design*.

#### 4.1.3.2 Concorrência indireta: costureiras

Costureiras especializadas (em *shoppings*, por exemplo), ou aquelas conhecidas pela família, são os principais concorrentes alternativos de Molecool, tanto para camisas individuais, como para personalização de camisas-convite. Entretanto, a proposta de valor deste canal difere consideravelmente da proposta de fácil personalização, conveniência e preço do *site* Molecool.

As principais diferenças entre estes canais estão representadas na tabela 3.

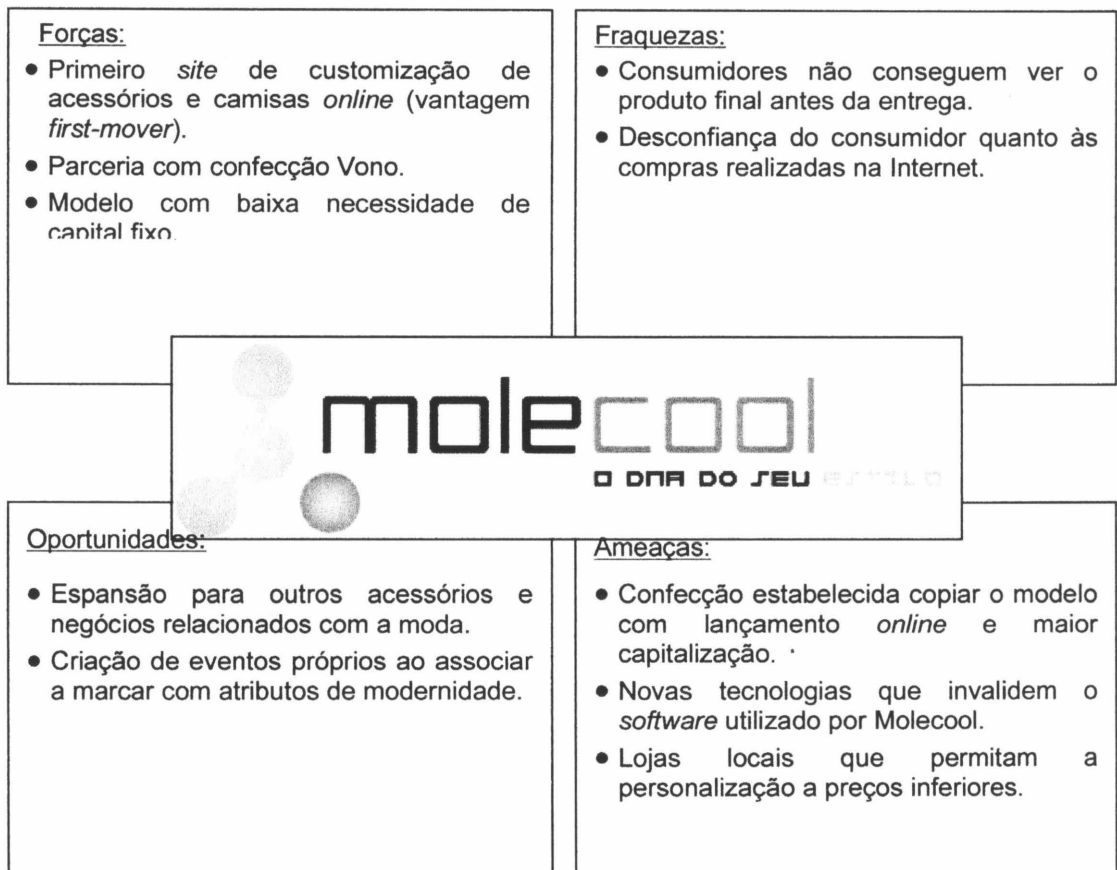
TABELA 3 – PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE COSTUREIRAS E MOLECOOL

	<u>Costureiras</u>	<u>Molecool</u>
<b>Personalização</b>	O consumidor precisa saber exatamente o modelo que deseja criar, ou já ter uma camisa (camisa-convite ou camisa própria) que queira personalizar.	O consumidor criará sua camisa do zero, não precisando ter uma idéia prévia, ou uma camisa a ser modificada.
<b>Conveniência</b>	Baixa. O cliente precisa conhecer uma costureira e ir até o local do serviço.	Alta. O cliente não precisa sair de casa.
<b>Preço</b>	Varia de acordo com a personalização da camisa pronto. Chegando a uma média de R\$ 40 para camisas-convite (valor adicional à camiseta). <sup>1</sup>	Varia de acordo com a personalização da camisa. Tendo em média uma previsão de preço ao consumidor de R\$ 30 (no total).

FONTE: Elaborada pela autora.

<sup>1</sup> Baseado em preços de personalização de camisas convite em setembro de 2006 para festas realizadas neste mesmo período.

## 4.2 SWOT



## 4.3 MISSÃO, METAS E OBJETIVOS

A missão, metas e objetivos de Molecool estão delineados abaixo:

- **Missão:** Ser um meio de expressão de estilo e identidade individual.
- **Metas:** Ser a referência de ícone de personalização e estilo de acessórios e camisas *online*.

- Objetivos: Ser o primeiro *site* em vendas de camisas e acessórios personalizados *online* no Brasil.

#### 4.4 MERCADO-ALVO

Nesta seção será explorado em maior detalhe os *targets* primário e secundário de Molecool.

##### 4.4.1 *Targets* Primário e Secundário

Molecool focará em mulheres (primário) e homens (secundário) de 25 a 49 anos, pertencentes às classes A e B, que cursam ou completaram a faculdade, ditadores de tendência (*trend-setters*) que estampam sua individualidade em várias facetas da vida, como no modo de se vestir, em seus *hobbies* e opiniões. Focando neste *target*, Molecool estará atendendo ao público mais educado quanto ao uso da Internet. Assim, a companhia não precisará construir demanda para o meio antes de divulgar o conceito do negócio.

##### 4.4.2 Características do *Target* e Avaliação de Desejos Não-Atendidos (*unmet needs*)

O consumidor típico de Molecool é uma mulher jovem, atenta nas tendências e bem informada. Multifacetada, ela se interessa por vários gêneros de música, estuda e trabalha e é geralmente vista por seus amigos como ícone de informação (ela filtra as tendências e acontecimentos para seus amigos).

Com estilo próprio, agrega à moda atual, sem ser vítima dela. Em tudo o que consome, busca o valor agregado do produto ou serviço, mas pagará mais por produtos considerados únicos, que valorizam sua individualidade e estilo próprio.

Esta consumidora é urbana, leva uma vida cada vez mais agitada e preza o lazer como válvula de escape e expressão de sua individualidade, freqüentando desde micaretas com camisas personalizadas a grupos de corrida ou escalada. São pessoas que já utilizam a Internet para se informar de tendências, como ferramenta auxiliar em trabalhos de faculdade, para conectar-se com amigos e família e para fazer *download* de músicas.

Esta mulher (primário) ou homem (secundário) gostaria de encontrar produtos mais personalizados que transmitem a sua essência única. Assim, buscam as tecnologias mais modernas, ou estilos irreverentes, quando adquirem seu celular ou tocador de MP3. Essa busca por identificação com produtos e serviços arrasta-se para outros acessórios e, principalmente, para o modo de se vestir, apesar de ser freqüentemente frustrada pela falta de personalização de vários itens de compra nestas categorias.

#### 4.4.3 Cobertura Geográfica

Molecool focará em consumidores do sudeste e sul do país como mercado teste, posteriormente expandindo para todo o país. A relevância do mercado teste refere-se à garantia de qualidade do serviço que envolve muitas variáveis, como utilização e adaptação de *software* e controle do prazo de

entrega dos parceiros. Ao limitar as complexidades do negócio durante a curva de aprendizado, a companhia estará dando passos mais sólidos para a construção de uma relação duradoura com o cliente, respondendo às suas necessidades e focando na qualidade do serviço oferecido.

#### 4.5 POSICIONAMENTO

O *statement* (declaração) de posicionamento de Molecool é:

“Para você, com o espírito jovem, que expressa sua identidade única nas suas roupas e acessórios, Molecool é o *site* que deixa você imprimir sua essência no que você veste. Somente Molecool permite que você confeccione camisas no estilo e da maneira que você deseja, com a conveniência da Internet e ainda com a possibilidade de ser remunerado por seu trabalho! Seja seu próprio estilista, imprima seu DNA na sua roupa sem sair de casa.”

#### 4.6 ATRIBUTOS DE DIFERENCIAÇÃO

Os atributos de diferenciação do modelo de negócio/marketing são:

1. Primeiro *site* a permitir a personalização de camisas femininas e masculinas individuais, ou em quantidade para festas: Molecool capitalizará na curva de aprendizado deste *software* de personalização, bem como em seu modelo de negócio, buscando novas parcerias e atualizando o *site* com modelos (acessórios e cores) mais procurados de cada coleção.

2. Parcerias com *sites* que promovem conteúdo pertinente ao serviço oferecido (como o *site* da Érika Palomino que divulga tendências): Ao se aliar com *sites* especializados em conteúdo, Molecool poderá focar na sua estratégia de negócio, personalização de vestimentas/acessórios, focando na melhoria de serviços para seus clientes, bem como na construção de uma relação com os mesmos.
3. Personalização do *site* de acordo com preferências individuais: Molecool almeja ser como o quarto do consumidor, ou seja, ter a “sua cara” e deixá-lo confortável e seguro. Assim, o *site* disponibilizará ferramentas para a personalização do *site* do usuário, após cadastro. Ao entrar no *site*, o usuário verá sua foto, a página da sua cor predileta e música escolhida entre a seleção musical Molecool (nos modelos de *sites* como Orkut ou Multiply).
4. Troca de conteúdo pelos usuários: Uma grande tendência comportamental na Internet é a troca de informação e conteúdo pelos usuários. O estudo, Customer Made, publicado em maio deste ano pela Trend Watching ([www.trendwatching.com](http://www.trendwatching.com)) enfatiza a importância de utilizar consumidores como co-criadores de produtos, serviços e informação. Ter algo *customer made*, ou criado pelos consumidores, foi definido no artigo como “o fenômeno de empresas criando produtos, serviços e experiências em forte cooperação com consumidores criativos e experientes, potencializando o seu capital

intelectual e, em contrapartida, fornecendo a eles uma atuação direta (e recompensa por esta atuação) no que é produzido, industrializado, desenvolvido, desenhado, servido ou processado” (CUSTOMER MADE, site do Trendwatching). Esta co-produção explorada por diversas empresas vem de encontro a um comportamento já vivenciado na Internet, onde a busca e troca de conteúdo específico por aficionados (e suas produções) já acontece (ex: *sites* onde músicos iniciantes oferecem seu trabalho ao público ou a apreciadores de certo gênero musical). Assim, ao oferecer usuários a troca de seus trabalhos (*designs* criativos de camisetas, camisas estilizadas e outras produções), Molecool estará incentivando a formação de uma comunidade de artistas individuais em seu *site*, além de aumentar o sentido de propriedade (e identificação) do consumidor com a empresa.

#### 4.6.1 Sustentação do *Positioning* de Diferenciação no Longo Prazo

O modelo de negócio proposto por Molecool é sustentável no longo prazo pelas seguintes razões:

- Capacidade de expansão para outros negócios: Por ser um *site* voltado a atender necessidades de personalização e criação de uma identidade para o indivíduo, Molecool tem espaço para expandir seu escopo de negócio para diversas áreas, como acessórios e jóias

outras categorias de produto), Molecool terá uma vantagem competitiva sobre possíveis entrantes, uma vez que sua curva de aprendizado e *brand awareness* estarão mais consolidadas.

#### 4.7 MODELO DE NEGÓCIO

O modelo de negócio proposto capitaliza a tendência da Internet como canal de venda próximo ao consumidor-alvo escolhido, ao mesmo tempo que utiliza o meio virtual como “viabilizador” de um modelo de negócio com baixo investimentos em capital fixo e estrutura.

##### 4.7.1 A Proposta de Molecool

Molecool será um meio de expressão da identidade do consumidor, que busca demonstrar suas idéias únicas e estilo também no que veste, mas que não possui as ferramentas ou o conhecimento necessário para ser seu próprio estilista. A moda, para este consumidor, é mais um meio de afirmação de seus pensamentos e identidade. Assim, ser irreverente, ou ter uma peça única, “um achado”, é valorizado por ele. Permitir que seus amigos usufruam de sua descoberta do *site*, e comparar a criatividade dos mesmos nas festas onde se usa camisa-convite, será visto como a consolidação de sua imagem de *trend-setter*, que é valorizada pelo *target*. Molecool pretende se adiantar às tendências, disponibilizando novidades da moda (cores, troca de modelos ou

acessórios para confecção) *online* e divulgando e estimulando o trabalho único de seus co-criadores, os próprios consumidores.

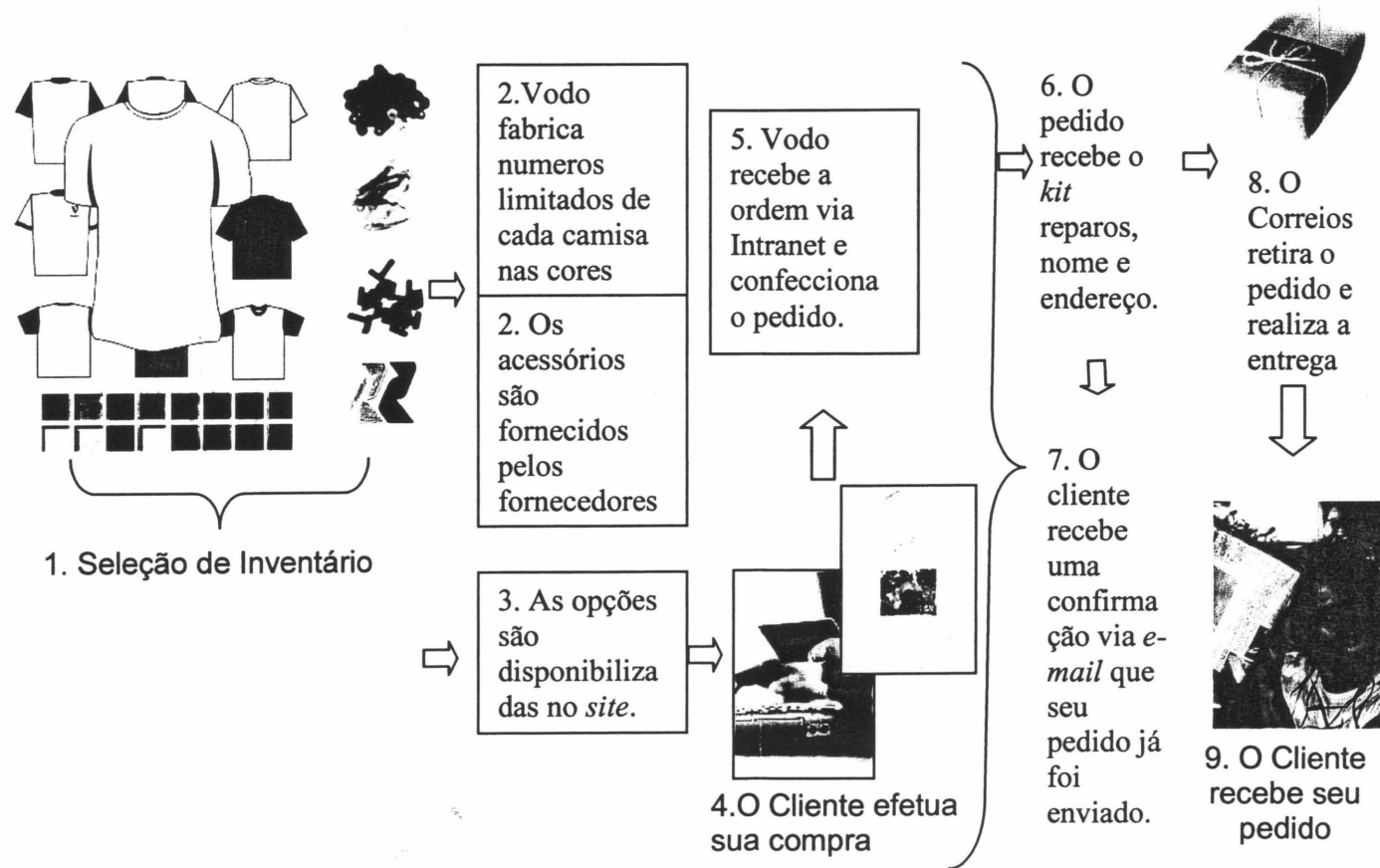
#### 4.7.2 Logística do Modelo

Toda a produção das camisas será terceirizada. A personalização das camisas será limitada para permitir sinergias na manufatura. Assim, os modelos e cores disponíveis de cada estação serão acordados previamente, permitindo que a malharia produza uma quantidade específica de cada modelo em cada cor disponível, ficando pendente apenas o aplique dos acessórios ou serigrafia em cada camisa conforme pedido do cliente.

Após a customização da camisa, os itens serão etiquetados com o nome, e endereço do cliente, recebendo uma cópia do pedido e um *kit* com acessórios extras (ex: paêtes adicionais caso algum caia da camisa) e um folheto explicativo de como melhor conversar a camisa estilizada pelo cliente. Os pedidos serão agrupados por destino (cidade) e retirados pelos correios no local de manufatura e enviados para os consumidores em cada cidade.

A logística do modelo está resumida na figura 7.

FIGURA 7 – LOGÍSTICA DO MODELO APRESENTADO



As bijouterias ou semi-jóias serão pré-onfeccionadas pela Psicose, sendo entregues aos consumidores a partir de pedido. Como este item não será personalizado, sua logística é mais simples, envolvendo somente a efetuação da compra do item desejado e entrega via correio.

#### 4.7.3 Alianças Estratégicas

Além da tercerização da produção, Molecool se aliará a empresas que possibilitam a divulgação do negócio, ou que induzam a compra do serviço oferecido:

- **Produção:** A produção das camisas será realizada por um parceiro com experiência neste tipo de confecção, Vodo (localizado em Curitiba). Além da experiência na produção, esta empresa possui a tecnologia necessária para receber os pedidos via Intranet, além de ter uma confecção de volume médio, o que permite a pré-personalização de alguns moldes. O espaço disponível na confecção também poderá vir de encontro a necessidades futuras de expansão. A produção das jóias/acessórios em forma de moléculas será temporária (este item serve mais a um propósito de novidade do que a volume de vendas), sendo realizada por um ateliê em São Paulo, na Vila Madalena, a Psicose.
- **Divulgação:** A empresa se aliará a *sites* de eventos e fotos de baladas em cada cidade, como o *site* Altos Agitos em Curitiba. Ao associar-se

a *sites* desse gênero, Molecool divulgará o serviço de seus parceiros (ex: fotos de baladas) para possíveis clientes, enquanto possíveis organizadores de eventos serão informados do diferencial do *site* para criação de camisetas-convite.

- Co-relação com a compra do serviço: Uma terceira parceria estratégica será fundamental para o sucesso do empreendimento, a parceria com empresas que organizam eventos (ex: Riad Promoções em Curitiba). Ao estabelecer um relacionamento forte com estas companhias, Molecool estará associando-se a possíveis compradores de alta-frequência, minimizando flutuações de caixa e divulgando seu serviço mais efetivamente.
- Serviços extras para o consumidor: Molecool se associará a casas de ajustes de costuras nos principais *shoppings* das cidades atendidas para fornecer o consumidor a possibilidade de ajustes não fornecidos em compras virtuais de vestuário. Esta parceria responderá uma possível preocupação do consumidor, que não pode experimentar sua camisa em uma compra *online*.

#### 4.8 COMPOSTO DE MARKETING

O composto de marketing de Molecool, produto, preço, promoção e praça (ou distribuição) deve estar alinhado com os objetivos de marketing, a proposta de diferenciação do *site* e o perfil do *target-market* desejado.

#### 4.8.1 Produto

O foco em personalização e “identidade única” deve estar refletido nos vários aspectos referentes ao produto.

##### 4.8.1.1 *Branding*

A marca Molecool foca em personalização, explorando a necessidade de expressão de individualidade do consumidor. É uma marca jovem, dinâmica, mas que não deve chamar mais atenção do que a própria criação do usuário.

O logo abaixo utiliza cores modernas e tipias jovens para passar a imagem de modernidade para o usuário. O círculo pintado em laranja na molécula é um ícone de individualidade que, junto ao *slogan*, “O DNA do seu estilo”, transmite a idéia de expressão da individualidade.



Nas produções dos “estilistas individuais”, a marca estará presente de forma mais sutil. O consumidor poderá escolher sua opção de *branding* para suas criações.

A figura 8 demonstra opções de *branding* para o consumidor.

FIGURA 8 – OPÇÕES DE *BRANDING* PARA O CONSUMIDOR



FONTE: Elaborada pela autora.

A marca também estará presente em toda comunicação da empresa, cartões de negócio, *e-mails* enviados e ações de marketing.

#### 4.8.1.2 Atributos de diferenciação do produto/proposta de valor

O principal atributo de diferenciação de produto, que tem direta relação com a proposta de valor de Molecool, é a co-criação com os usuários e a troca de conteúdo especializado (*designs* e tendências, por exemplo) entre os consumidores no *site*. O alto grau de personalização do produto constitui o fato de maior diferenciação na proposta de valor de Molecool.

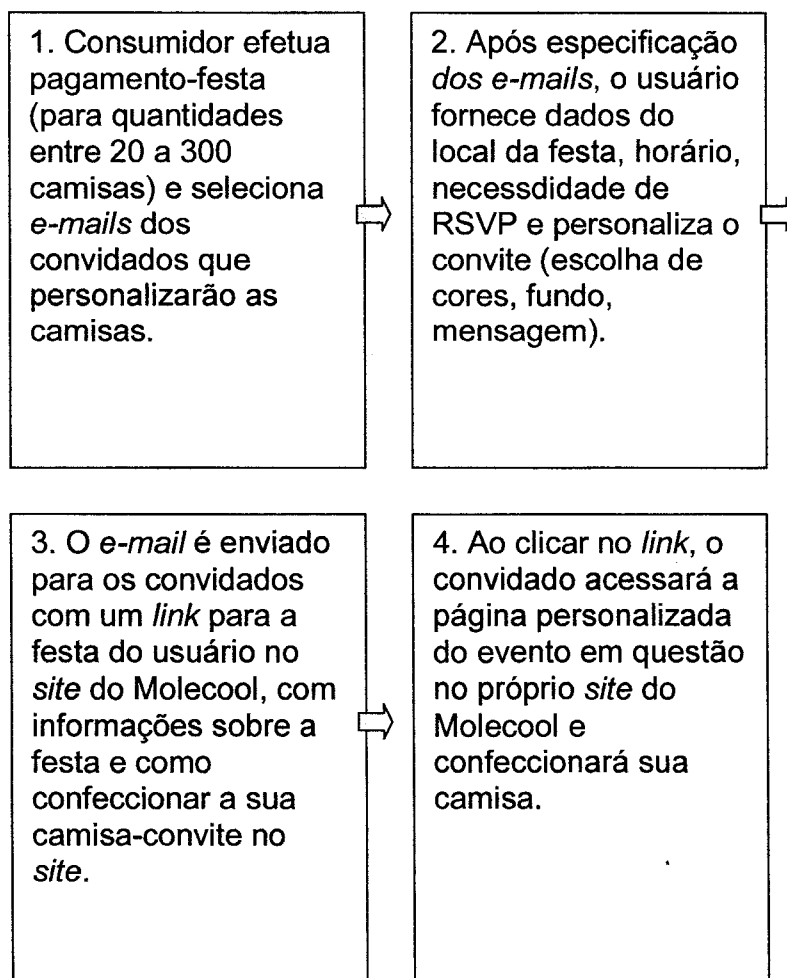
#### 4.8.1.3 Serviços de suporte ao consumidor

O serviço ao consumidor englobará:

- SAC – Através de um número de telefone 0 800 (terceirização sendo estudada para os primeiros meses de operação da companhia), consumidores poderão tirar dúvidas, fazer sugestões e perguntas. O *feedback* do consumidor será crucial para adaptações necessárias no *site*, no *software* ou no modelo de negócio.
- Costureiras – Conforme previamente especificado, Molecool se associará a costureiras nos principais *shoppings* de seu escopo geográfico, oferecendo o serviço de ajuste de suas camisas aos consumidores.
- Sessão “perguntas mais frequentes” – Essa sessão no *site* auxiliará os usuários com dúvidas mais frequentes.
- Sessão “Contate-nos” – Serviço auxiliar ao SAC para clientes que preferem utilizar *e-mails* para contactar a companhia com dúvidas, críticas ou sugestões.
- E-mail convite – Como alguns consumidores confeccionarão camisas para festas (“camisas-convites”), Molecool oferecerá a semi-personalização de e-convites para os convidados do evento do usuário.

A logística do e-convite está apresentada na figura 9.

FIGURA 9 – LOGÍSTICA DE E-CONVITE



FONTE: Elaborada pela autora.

#### 4.9 PROMOÇÃO

As atividades promocionais de Molecool devem estar alinhadas com a identidade da marca, ser o DNA do estilo do consumidor. Ou seja, além de informar o consumidor sobre o novo serviço de personalização de camisas

*online*, o programa deverá passar uma imagem de modernidade, de jovialidade e de “estilo único.”

#### 4.9.1 Atividades Promocionais para Informar e Obter Consumidores

Molecool utilizará um mix promociona *online* e *offline* para informar e obter consumidores.

##### 4.9.1.2 Divulgação *online*

Embora a porcentagem de *click-throughs* (ato de clicar em um *banner*, ou outra propaganda *online*) vem declinando desde 1998, a propaganda na Internet não deve ser imediatamente descartada (Reuters, 2000). Há, no entanto, a necessidade de ser mais criativo na implementação de *e-ads*, bem como aumentar a relevância do conteúdo da mesma, ou estudar uma melhor adequação do meio *online* escolhido para a propaganda. Assim, Molecool irá promover o seu *site* em empresas *online* que se adequam à proposta da companhia, ou que possuem alta identificação entre o *target* (ex: AltosAgitos.com – anexo 4, EletroGralha.com, entre outros). A idéia não é parecer um *banner* tradicional postado em um *site*, mas sim, oferecer o serviço de Molecool no “ponto de desejo” do consumidor. Ou seja, Molecool poderá incluir uma sugestão de camisa para um evento/balada divulgado no *site* Altos Agitos, ou em *sites* de festas específicas (ex: *site* de festas eletrônicas). Outras ferramentas *online* incluem:

- Ferramentas de busca: Molecool se associará aos principais *sites* de busca, e formatará seu *site*, para que a empresa apareça nos primeiros resultados de busca para esta categoria *online* (ex: um consumidor pode fazer uma busca no Google para “camisas personalizadas”). As empresas que aparecem como primeiras respostas para uma busca do consumidor tem mais chance de transformar visitantes em consumidores virtuais.
- Comunidades virtuais: Comunidades virtuais são um aspecto importante de um plano promocional *online*, uma vez que esta ação pode reduzir custos de divulgação devido ao marketing viral (usuários que são parte de uma comunidade instigam outros usuários a fazer parte do *site*) e à maior adesão ou fidelização resultante do tempo gasto em *chats*, jogos e outros atributos de comunidades virtuais (About.com). Para potencializar este meio de divulgação, Molecool criará uma comunidade no Orkut, se associando a outras comunidades pertinentes, como as de *designers* ou estilistas iniciantes. Estas comunidades também auxiliarão a empresa a identificar as necessidades, desejos e sugestões mais sutis dos consumidores, além de divulgar novos atributos ou serviços do *site*, e promoções.

#### 4.9.1.3 Divulgação *offline*

A princípio, Molecool limitará o uso de propaganda de massa (televisão, rádio, jornais e revistas) pois, além do custo elevado, essas mídias têm alta taxa de dispersão para o *target* desejado. No entanto, o uso limitado de propaganda em revistas especializadas (ex: revistas sobre baladas em cada cidade, ou mesmo a Cool Magazine, que tem alta afinidade no *target*) constrói credibilidade para companhias virtuais (LEVINSON, 1998, p. 173).

No entanto, o enfoque da companhia será em atividades *below the line*, ou seja, em meios não tradicionais. Essas atividades incluirão:

- *Ativação/Blitz* em baladas: Promotores caracterizados com estilos diversos (*punk*, romântica, *clubber*, esportivo) e camisas correspondentes passarão pelas baladas pertinentes ao público em cada cidade distribuindo folhetos explicativos sobre o *site* e fazendo jogos onde o consumidor potencial impactado poderá ganhar imãs em formato de camiseta com peças soltas que podem ser acopladas ao imã em formato de camiseta conforme a criatividade do consumidor.
- Patrocínio de casa noturna ou evento: Molecool poderá patrocinar casas noturnas específicas em cada cidade por um tempo limitado (ex: The Edge em São Paulo; Confraria das Artes em Floripa, Lique em Curitiba), organizando eventos específicos em cada casa onde o convite será a camisa-convite disponível no *site*.

- Patrocínio de camisas-convites para eventos pertinentes: A empresa se associará a companhias de eventos, oferecendo arcar com os custos da camisa-convite de um evento específico, agregando valor ao evento do cliente e divulgando na prática o serviço do *site*.
- Quiosques em faculdades/*shoppings*: Molecool terá quiosques em algumas faculdades e *shoppings* onde consumidores em potencial poderão experimentar fazer sua própria camiseta (sendo entregue posteriormente na casa do consumidor). Esta ação visa educar consumidores sobre o *site* e seu *software*.

#### 4.9.2 Atividades Promocionais para Reter Consumidores

As atividades promocionais para reter consumidores focarão no meio *online* como forma de reduzir custos e interagir com consumidores que acessam o *site*.

##### 4.9.2.1 Gerenciamento de banco de dados e personalização

Gerenciar o banco de dados e histórico dos consumidores é crucial para que companhias *online* entendam as necessidades, desejos futuros e não-atendidos e o comportamento de seus consumidores. No entanto, agrupar informações sobre os consumidores e estudá-la (ex: que sessão do *site* é a mais freqüentada) não é o suficiente. Molecool pretende traduzir informações do banco de dados em ações mais personalizadas ou pertinentes a seu *target* no

*site*. Assim, análises de itens mais procurados ou visitados podem gerar novas sessões no *site* (ex: caso a empresa perceba que o cliente busca informações sobre tendências de moda muito frequentemente, pode criar uma sessão de personalização que atenda às tendências da próxima estação). Para obter um banco de dados mais completo no *site*, Molecool incentivará o cadastro completo do consumidor (além dos dados necessários para efetuar a compra) através de promoções onde cadastros completos concorram a descontos ou pequenos prêmios.

#### 4.9.2.2 Cartão de prêmios

Molecool compensará clientes fiéis através do *Molecool Card*. Este cartão funcionará como um cartão fidelidade virtual, onde o consumidor ganhará pontos para cada função realizada no *site* (indicar um amigo, comprar uma camiseta, ou ter sua camisa vendida). Posteriormente, este cliente poderá retirar seus pontos através de descontos no *site*, ou de prêmios oferecidos (ex: 200 pontos ganham um CD, 400 pontos ganham dois *tickets* para um *show*, e assim em diante), além de obter descontos ou facilidades em parceiros *online* ou *offline* (ex: desconto na compra de um serviço de fotos do Altos Agitos).

#### 4.9.2.3 Troca de conteúdo

Ao facilitar a troca de conteúdo *online*, como a troca de *designs* de artistas iniciantes em *chats* ou sessões específicas para postar *designs*,

Molecool estará incentivando a criação de uma identidade do público com a empresa, criando assim uma base mais leal para retenção de consumidores.

#### 4.10 PREÇO

O preço praticado por Molecool é bastante competitivo em relação a serviços de personalização de camisas oferecidos por costureiras. Enquanto o custo adicional de personalização de uma camisa (não incluindo o custo de compra da camisa em si) gira em torno de R\$ 25,00 a R\$ 50,00, o preço TOTAL da camisa para o consumidor de Molecool será de R\$ 25,00 a 50,00. Este preço é viável devido a:

- Fabricação de pré-moldes: Camisas pré-moldadas no terceiro custam uma média de R\$ 6,50 para camisas femininas e R\$ 7,50 para masculinas, dependendo da complexidade do modelo escolhido. Este preço é praticável pois os moldes terão uma volume mínimo de 100 camisas e estarão prontos no fornecedor (absorvendo capacidade ociosa do mesmo).
- Compra de acessórios (paêtes, cristais) em quantidade: Os itens a serem personalizados na camisa serão comprados em quantidade e de acordo com promoções em armarinhos especializados (*online* e *offline*).

- Baixo custo fixo a ser diluído na produção: Devido ao baixo capital fixo da empresa, Molecool não repassará este tipo de custo ao fornecedor, embutido no produto final.

#### 4.11 PRAÇA

A praça de atuação escolhida por Molecool (a Internet) é o meio que possibilita a personalização a custos inferiores aos oferecidos por costureiras, pois a empresa não precisa ter capital fixo, capitalizando na experiência de malharia do parceiro, mas permitindo uma sinergia de volume (no caso dos pré-moldes) que viabiliza a personalização em uma quantidade superior a realizada por costureiras (no caso de camisas-convite, por exemplo).

##### 4.11.1 Principais Características e Ferramentas do Site

O *site* Molecool deverá conter ícones de modernidade que casam com o logo e principais cores pertencentes à marca, mas mantendo a facilidade de navegação e simplicidade, uma vez que sites muito pesados ou com *overload* (quantidade excessiva) de conteúdo são frequentemente abandonados pelos visitantes (ver Anexo 5). A *website* também contará com:

- Facilidade de navegação: Para facilitar a navegação do consumidor, o *site* oferecerá um menu com as opções principais, caixas de busca e um menu *dropdown*, onde as principais categorias de produto (bijouteria, festas e personalização individual) estarão presentes.

- Personalização: Molecool terá *designs* distintos dentro do *site*. Um *design* padrão será visto somente por usuários não cadastrados. Após cadastro (necessário para efetuar a compra), o usuário poderá personalizar o *site* como se fosse sua página. Assim, nos moldes do Orkut e outros *sites* mais customizados, o consumidor poderá trocar a cor do *layout*, incluir fotos e até selecionar músicas preferidas para tocar enquanto compra *online*. A idéia é deixar o consumidor à vontade e atribuir modernidade ao *site*. Além disso, consumidores que adquirem o pacote festa (para compra de camisas-convite) terão a possibilidade de personalizar uma página para sua festa no *site* do Molecool. Uma sessão de “Festas” estará visível no *site*, onde o usuário poderá encontrar a festa para qual foi convidado (no modelo de listas de casamento), entrando com uma senha individual enviado para seu *e-mail* no e-convite para que possa confeccionar sua camisa-convite.
- Troca de conteúdo: Molecool terá um *chat* para usuários, bem como uma área onde as camisas estilizadas pelos consumidores poderão ser vistas (caso o usuário opte por torná-la pública). As camisas públicas poderão ser revendidas, premiando o co-criador com uma comissão (R\$ 1,50 por camiseta vendida) ou descontos para próximas compras no *site* (um cartão de fidelidade via acúmulo de pontos está sendo estudado).

- *Software* de fácil compreensão: O desenvolvimento de um *software* simples, de rápida compreensão para confecção das camisas será imprescindível para o sucesso do empreendimento. Além de facilitar a estilização individual de cada usuário, o *software* necessita conter todas as informações necessárias para confecção da camisa no parceiro. Assim, o item estilizado pelo consumidor precisa ser traduzido em paletas de cores, quantidades de acessórios, posição na camisa, etc, para viabilizar a produção no terceiro.

#### 4.12 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE MARKETING

Molecool pretende potencializar o fato de ser uma empresa menor, com poucos funcionários, para implementar uma cultura horizontal e aberta entre gestores e funcionários, facilitando a continuidade de uma cultura que valoriza a troca de informação entre todos os membros da organização, mesmo com o crescimento da empresa.

Metas e valores serão sempre compartilhados com os funcionários de modo formal, uma vez por mês (em reunião e através de comunicados) e informalmente, através de incentivos informais, como realizando cafés da manhã às sextas-feiras, por exemplo.

Além disso, a contratação focará em pessoas criativas e inovadoras e será implementada uma avaliação de desempenho 360 graus para evitar que as

avaliações de desempenho sejam utilizadas como ferramenta de poder dos gestores (apoando uma estrutura horizontal).

Finalmente, Molecool também estudará um sistema de incentivo, aliando participação dos resultados da empresa e incentivos mais subjetivos, como reconhecimento do “funcionário do mês” ou idéias mais criativas apresentadas, para motivar os colaboradores e auxiliar na implementação do plano de marketing.

#### 4.13 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

Para medir o sucesso de seus esforços, Molecool irá avaliar diversas áreas de atuação, como financeira, marketing, operações e satisfação do consumidor. A companhia utilizará os seguintes indicadores:

- Para a parte financeira: Molecool irá analisar a taxa de crescimento das vendas, margens, lucratividade e ROI (*return on investments*, ou retorno sobre investimento) para avaliar a saúde financeira do negócio. A taxa de crescimento de vendas apontará para a necessidade de adaptação do *mix* de produtos, bem como para o potencial de crescimento da empresa, uma vez que um novo empreendimento com curva de vendas estagnada terá dificuldade de perpetuação no longo-prazo. As margens dos produtos vendidos ilustrarão a eficiência da operação como um todo, permitindo, no caso de margens saudáveis, um re-investimento na empresa. ROI, por sua

vez, auxilia na avaliação do sucesso para taxa de retenção de consumidores e para criação de uma marca de sucesso (no caso de baixa taxa de ROI, a companhia poderá estar gastando muito capital, ou não estará gerando uma base de consumidores satisfatória – ou de vendas – para a viabilidade do negócio).

- Para marketing: Taxa de “visitantes únicos” (*unique visitors*) indicará o tamanho e potencial da cartilha de consumidores da empresa. Além disso, *focus groups* e perguntas referentes a mídia utilizada em cadastros e pesquisas no próprio *site* ajudarão na avaliação das ações de marketing e meios de divulgação utilizados.
- Para operações: Para medir a eficiência da operação, Molecool irá utilizar variações de tempo médio para conclusão de operações no *site*, relatórios de consumidores fornecidos pelo SAC, pesquisas pós-venda (crucial nos primeiros meses de vida do negócio para acelerar a curva de aprendizado e adaptações necessárias) e rastreamento do preenchimento de pedidos.
- Para satisfação dos consumidores: Molecool avaliará a satisfação do consumidor com o serviço oferecido e com o modelo de negócio através do SAC (*e-mail* e telefonemas), além de conduzir *focus groups* e pesquisas *online*. Entrevistas de desligamento e pesquisas com os funcionários, a medida que a companhia crescer, também serão

utilizadas para manter uma alta qualidade de serviço. Afinal, o primeiro cliente da empresa deve ser sempre o funcionário.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Apesar de nos últimos anos terem surgido mais companhias oferecendo produtos personalizados, a oferta de modelos de negócios que viabilizam a customização floresce mais no mercado internacional, seja ela virtual ou no varejo, do que no nacional.

Desta forma, o desenvolvimento de planos de marketing/negócio, como o do *site* Molecool, serve como ponto de partida para o entendimento do processo de personalização no país, bem como o estudo de uma aplicação prática que considere o consumidor brasileiro, seus desejos e peculiaridades. Afinal, conforme demonstrado pelo sucesso de *sites* como Havaianas, o brasileiro também busca imprimir sua criatividade e identidade única no que veste ou usa como acessório.

O plano de Molecool também auxilia na análise do meio virtual como canal de vendas, não só para produtos e serviços que visam à personalização, mas focando na Internet como interface interativa com consumidores, para melhor entendê-los e, posteriormente, usar este entendimento para adaptar diversos processos e soluções oferecidas pelas empresas, sejam elas voltadas para a customização ou não.

Assim, uma pesquisa de amplitude nacional para avaliar o potencial do “mercado personalizado” em outras categorias serviria como base para futuros estudos, bem como alicerce para empreendedores interessados em companhias “customizadoras” em diversas categorias.

Além disso, um outro tipo de personalização poderia ser avaliada, aquela realizada por um grupo escolhido de consumidores. À medida que os consumidores estão cada vez mais informados sobre os produtos e serviços que compram, e expressam sua avaliação e opinião sobre os mesmos *online*, as companhias podem maximizar essa tendência em seu benefício ao realizar concursos *online* para solucionar muitas questões relacionadas à marca, produto, ou à empresa de forma geral. Uma forma de aplicar este conceito *customer-made* (feito por consumidores) seria desenvolver concursos de *design* para escolher uma embalagem específica para um produto, ou o nome da marca de um lançamento.

Ao oferecer opções personalizadas de produtos e serviços, as companhias se aproximarão da essência e individualidade de cada consumidor, trocando a venda tradicional de “coisas” pela venda de soluções.

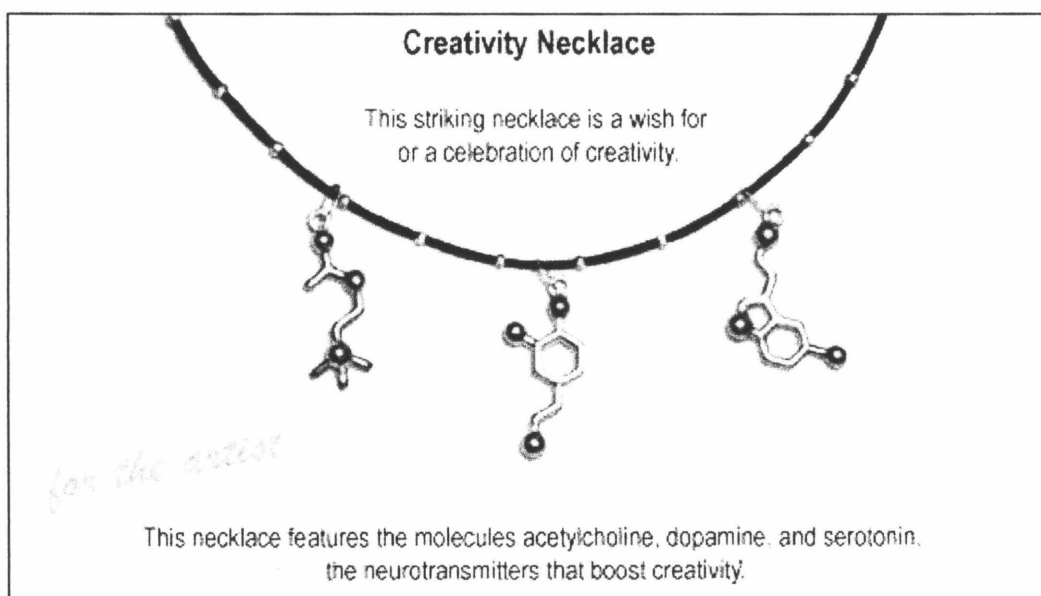
## 6 ANEXOS

ANEXO 1 – ACESSÓRIOS EM MOLÉCULA.....	101
ANEXO 2 – EXEMPLOS DE UTILIZAÇÃO DE CAMISAS-CONVITE.....	103
ANEXO 3 – CAMISAONLINE.....	105
ANEXO 4 – EXEMPLO DE <i>SITE</i> PARA DIVULGAÇÃO <i>ONLINE</i> – Altos Agitos ( <a href="http://www.altosagitos.com.br">www.altosagitos.com.br</a> ).....	107
ANEXO 5 – MODELO DE <i>SITE</i> – MOLECOOL.....	109

## ANEXO 1 – ACESSÓRIOS EM MOLÉCULA

## ANEXO 1 – ACESSÓRIOS EM MOLÉCULA

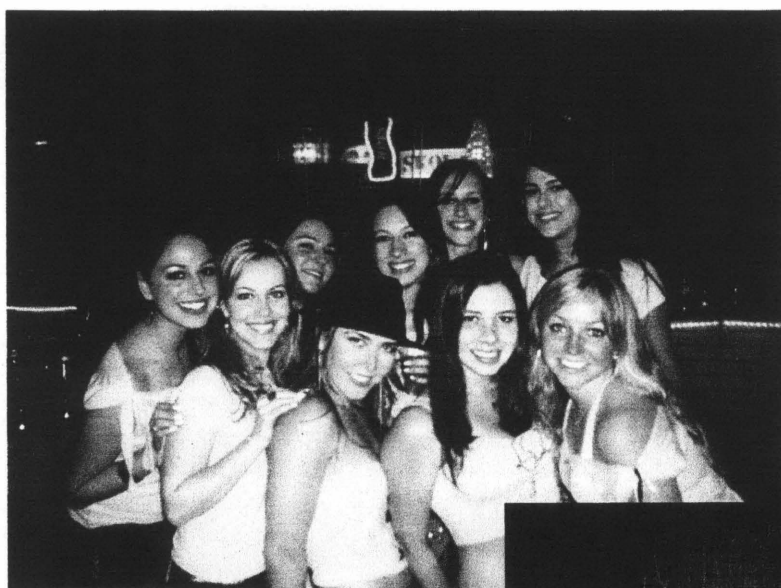
Molecool usará os desenhos geométricos das moléculas como serotonina (felicidade, satisfação e relaxamento), dopamina (amor e prazer), acetilcolina (aprendizado e memória) para fazer colares, brincos e outros acessórios.



## ANEXO 2 – EXEMPLOS DE UTILIZAÇÃO DE CAMISAS-CONVITE

## ANEXO 2 – EXEMPLOS DE UTILIZAÇÃO DE CAMISAS-CONVITE

As camisas são utilizadas como convite para o evento e personalizadas pelos convidados.



ANEXO 3 – CAMISAONLINE

## ANEXO 3 – CAMISAONLINE

10 de Abril de 2006 05

para: [Não somente que o orkut desmente](#)de: [Camiseta Original \[OROKUT\]](#)

assunto: Oi

mensagem: Que tal ser único?

Existe um site que funciona como uma mega serigrafia on line, chama-se CamisaOnline. Através dele você pode construir sua própria camiseta. Eles têm um sistema que lhe permite montar sua camiseta de forma que quiser. Você pode usar qualquer imagem ou foto do seu computador ou que tenha visto na Internet. Passou em um blog ou flog e gostou de uma foto? Faça uma camiseta dela. Fez uma fotomontagem e gostou? Use-a na sua camiseta. Se preferir você pode usar qualquer texto que desejar. Monte uma frase bacana, faça aquela declaração de amor. Tem uma turma de amigos ou colegas? Então faça a camiseta do grupo. E ainda tem mais, o CamisaOnline está cadastrando pessoas para seu programa de afiliados, e paga comissões de 8% sobre o valor vendido e 10% sobre o valor que qualquer pessoa indicada por você vender. A qualidade da malha é a melhor possível, não precisa nem passar o ferro após lavar, pois a camiseta não amarrata. Você recebe sua camiseta em casa pelo correio, por um preço bem mais baixo que nas serigrafias tradicionais, apenas R\$ 19,50 (já com o preço do frete). Seja original, faça sua própria camiseta. Clique no link abaixo para visitar o site do CamisaOnline e montar sua camiseta.

<http://www.camisaonline.com.br/index2226>

Enviado usando O.M.W

[www.stu.h0espreco.pps.com.br/omw/p/](http://www.stu.h0espreco.pps.com.br/omw/p/)

deletar

encaminhar

responder

salvar

Fonte: [www.camisaonline.com.br](http://www.camisaonline.com.br)

ANEXO 4 – EXEMPLO DE *SITE* PARA DIVULGAÇÃO *ONLINE* – Altos Agitos  
([www.altosagitos.com.br](http://www.altosagitos.com.br))

## ANEXO 4 – EXEMPLO DE SITE PARA DIVULGAÇÃO ONLINE – Altos Agitos

(www.altosagitos.com.br)

Altos Agitos - A sua diversão! Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Search Favorites Media

BANCO REAL Motorola Aperfeiçoador Itau GIGAMail Yahoo! K9 - o seu provedor de Internet

http://www.altosagitos.com.br

Google Pesquisa e mais PageRank B43 Bloqueado(s) Verificar Cópulas

ALTOS AGITOS.com.br

Quarta-feira, 26 de outubro de 2009

**TIM SEXTA** O mundo da música vai agitar Curitiba!  
Para o maior e melhor do norte

Sexta, 26/10: Aniversário Duas Sergistas

Sexta, 26/10: Música em Taboão

Sexta, 26/10: The World Is Mine na cobertura

Sexta, 26/10: House Of Excellence no Club Bar

**CRUQUETRO**  
Cadastre-se e receba nossas informações

Nome:

Digite seu nome e e-mail

OK

Vamos para um lugar mais tranquilo?

**Lique**  
27. OUT SEXTA  
VIVA  
www.academiaespacodocorpo.com.br

26/10, sábado, 08:00h: Quarta Blues & Rock. Banda Big Wilson e The Rackets, Djs Will e Magnus.

26/10, sábado, 08:00h: Pasquinata Universitária com Milagrosos Decompositura.

26/10, sábado, 18:00h: Happy Hour em Dobro das 18h as 21h30. O melhor do Pop Rock nacional e internacional a partir das 21h15.

26/10, sábado, 19:00h: Lounge Style.

26/10, sábado, 21:00h: Djs Bernardo Abrão e MARTJIN TEN VEIDEN ["I Wish You Would", "Strings Of Life" e "Sandcastles". Você com certeza já deve ter escutado esses hits, que vem embalando pistas pelo mundo afora. Dj e produtor, residente do mega clube Godskitchen, é hoje um dos artistas mais influentes da cena européia / DK].

26/10, sábado, 21:00h: Acústico com os músicos da banda Tafnes [Jade e Cláudio Viana] trazendo o melhor do Pop/Rock.

start

Perfil de...

M&M notepad - In...

Altos Agitos - A...

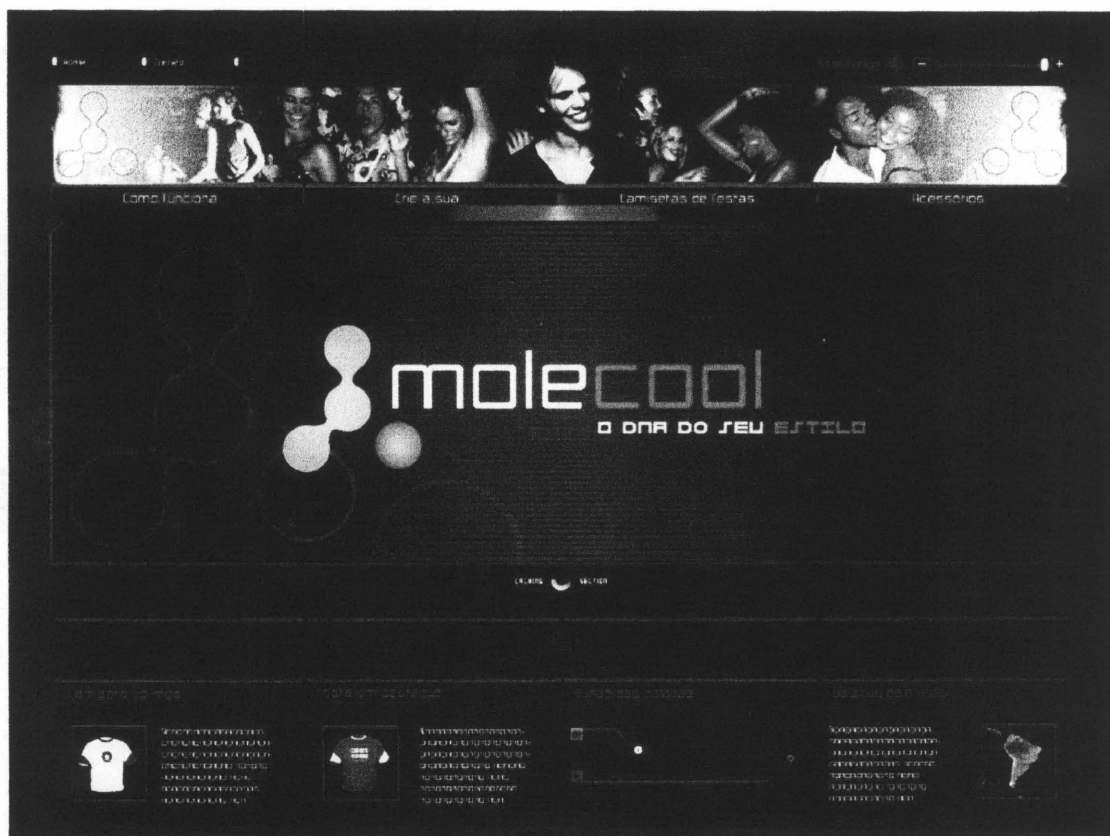
Moleculas.doc - M...

Open by The...

11:47

ANEXO 5 – MODELO DE *SITE* - MOLECOOL

## ANEXO 5 – MODELO DE SITE - MOLECOOL



## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. **Strategic market management**. New York: John Wiley & Sons, 1998.

ABOUT.COM. A New Small Business Community Joins the Web. **Site do About.com**. Disponível em: <<http://www.about.com>> Acesso ao longo do mês de janeiro de 2007.

BITNER, M. J. & V. A. ZEITHAML. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

CÂMARA BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. Varejo Online supera expectativa e fecha o ano em R\$ 9,9 bilhões. **Site da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico**. Disponível em: <<http://www.camara-e.net>> Acessado em 10 de janeiro, 2006.

CAMISA ONLINE. **Site do Camisa Online**. Disponível em: <<http://www.camisaonline.com.br>> Acessado ao longo do mês de outubro de 2006.

CUSTOMER MADE: time to tap into the global brain!. **Site do Trendwatching**. Disponível em: <<http://www.trendwatching.com>> Relatório de tendência de maio de 2006.

E-BIT. O perfil do e-consumidor: 12 de agosto de 2004. **Site do E-bit**. Disponível em: <<http://www.ebit.com.br>> Acessado em novembro de 2006.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, MICHAEL D.; LUCAS JR., GEORGE H.; LUCK, DAVID. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

HANSON, WARD. **Principles of Internet marketing**. Cincinnati: South-Western, 2000.

JC ONLINE. Internet tem 694 milhões de usuários no mundo: 08 de maio de 2006. **Site do JC Online**. Disponível em: <<http://jc.uol.com.br>> Acessado em novembro de 2006.

KOTLER, P. & K. L. KELLER. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

LEVINSON, J. C. **Guerrilla marketing: secrets for making big profits from your small business**. New York: Houghton Mifflin Company, 1998.

MARTINS, GILBERTO DE ANDRADE. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.

PINE, JOSEPH B. II. **Personalizando produtos e serviços - customização maciça: a nova fronteira da competição nos negócios.** São Paulo: Makron Books, 1994.

PINHO, JOSÉ. B. **Publicidade e vendas na Internet: técnicas e estratégias.** São Paulo: Summus, 2000.

PIORE, MICHAEL J. & CHARLES F. SABEL. **The second industrial divide: possibilities for prosperity.** New York: Basic Books Inc., 1984.

REUTERS. Banner Ads: Not Dead But Not for Everyone: 5 de dezembro de 2000. **Site do E Marketer.** Disponível em: <<http://www.emarketer.com>> Acessado em outubro de 2006.

SOLOMON, MICHAEL R. **Consumer behavior.** New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1999.

TRANSUMERS. **Site do Trendwatching.** Disponível em: <<http://www.trendwatching.com>> Relatório de tendência de novembro de 2006.

TRYSUMERS. **Site do Trendwatching.** Disponível em: <<http://www.trendwatching.com>> Relatório de tendência de fevereiro de 2007.

ZIPKIN, PAUL. **The limits of mass customization.** MIT Sloan Management Review. Vol. 42, Capítulo 3, p. 81-88, 2001.