

**Kotler e Armstrong**

# Princípios de marketing



15e



## Estudo de caso

### Marketing: administração de relacionamentos lucrativos com o cliente

Beatriz Cavalcante Chamie  
Mestre em Administração pela FEA/USP,  
professora da ESPM e FIA e fundadora da Shoppermkt Consultoria

#### Era uma vez... Juliana!

Era uma vez uma mulher, de 27 anos, solteira, graduada em jornalismo, chamada Juliana. Uma típica mulher contemporânea, morava sozinha, trabalhava em uma editora e fazia curso de pós-graduação à noite. Juliana era bem vaidosa, frequentava a academia todas as manhãs e, para compor o seu visual, buscava marcas da moda, porém, que não exigissem um alto desembolso. Gostava de sair com amigos, viajar, ler e namorar. Juliana era carinhosa, trabalhadora, antenada e adorava desafios. Seu recurso mais escasso era o tempo, uma vez que buscava sempre ter momentos livres com amigos ou com a família, que vivia no interior.

A partir do momento em que Juliana acordava, era desafiada a tomar muitas decisões: o que vestir, o que calçar, como se maquiar, o que tomar de café da manhã, se deveria escutar notícias ou música no caminho para o trabalho, com quem almoçar, onde almoçar... Decisões algumas fáceis, e outras mais difíceis. Uma vez por semana, Juliana tinha que fazer compras para a casa, e, no supermercado a que decidia ir, escolhia os produtos de maneira rápida, uma vez que não tinha tempo para conhecer os benefícios e vantagens deles. Por isso, a decisão era tomada baseada em preço e percepção de qualidade. Dentro de sua rotina, fazer compras nem sempre era algo prazeroso, pois, muitas vezes, preferia gastar o tempo com outras atividades.

Considerando o estilo de vida e a personalidade de Juliana, como as marcas poderiam se comunicar com ela? Como poderiam aumentar o seu potencial para serem escolhidas dentro do escasso intervalo de tempo que Juliana tem disponível? Como ter a sua preferência? Esse é o grande dilema do mercado atual. Duas marcas brasileiras conquistaram Juliana, uma de maquiagem e outra de óculos de sol. De que maneira essas marcas criaram valor para ela?

#### Quem disse, Berenice?

As mulheres brasileiras são vaidosas e das que mais consomem produtos de beleza no mundo. O Brasil representa 11% do mercado mundial de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC), além de representar crescimentos de dois dígitos nos últimos 17 anos, consecutivamente. Dada a oportunidade de mercado, que ainda é dominado pela venda direta (Avon e Natura), nos últimos anos foi possível presenciar o fortalecimento de marcas e lojas que atuam no setor, além da entrada de novas, como Sephora, que é uma das maiores lojas do mundo nesse mercado, Contém 1G, NYX (marca que nasceu em Los Angeles, EUA), Maybelline (L'Oréal) e Phebo.

Apostando nesse mercado, o grupo O Boticário se propôs a atender clientes em todos os momentos e tipos de necessidade com uma proposta de valor diferenciada em múltiplos canais. Por isso, buscou diversificação e, entre outras iniciativas, abriu, em

agosto de 2012, lojas da marca Quem disse, Berenice?, focada em maquiagem.

Apesar do nome incomum, os fundadores da marca afirmam que a proposta foi criar algo que lembrasse um bordão popular, remetesse à brasilidade, gerasse uma surpresa inicial e fosse fácil de entender e de lembrar. O modelo de loja foi montado como um autosserviço, pensado para oferecer uma experiência de compra divertida, como um playground feminino. A proposta foi ser ousada para não passar despercebida.

Quem disse, Berenice? atua com mais de 500 produtos, que vão desde maquiagens, esmaltes e perfumes até acessórios. Seu grande desafio é a substituição de portfólio (estimada em 10% ao ano), uma vez que a "novidade" é um dos fatores que movimenta o crescimento do mercado. Em 2013, a marca, que também opera no mercado on-line, contava com 100 lojas e uma projeção de um total de 400 lojas até 2018.

Antes da abertura, a empresa buscou um olhar externo e conversou (por meio de pesquisas de mercado) com 250 consumidoras, propondo um modelo de criação de produtos e loja em conjunto. Seu público-alvo são mulheres que querem ficar bonitas, gostam de testar novas combinações, têm bom humor, irreverência, buscam liberdade, ousadia e originalidade, comportamentos esses que criam uma identificação entre a marca e a consumidora. O desejo dos fundadores foi o de abrir uma loja que tivesse uma maior afinidade com o comportamento e o estilo de vida do seu público-alvo, independente da idade ou condição econômica.

A proposta de valor da empresa é deixar a cliente mais bonita, do modo dela, sem medo de errar. Para isso, trabalhou com o conceito de que maquiagem não tem regra, com um convite para a cliente ousar e "se jogar". A marca questiona padrões impostos historicamente pelas empresas de maquiagem por meio de reflexões individuais, como: "Quem disse que olho preto só pode à noite? Ou que as unhas do pé e da mão precisam ser pintadas da mesma cor? Quem disse que beleza tem que ter tantas regras? Quem disse, Berenice?". A marca busca inspirar as mulheres a ser livres para se sentirem mais bonitas e a experimentar diferentes possibilidades de produtos, até encontrar o que mais combina com elas: "Mas já que com a maquiagem a gente pode, por que não tentar? E, se alguém disser que não, você sabe o que responder: Quem disse, Berenice?". As clientes são desafiadas a testar, experimentar e errar, pois sempre há a possibilidade de apagar e tentar de novo: "Não deu certo? Então vem com a gente e tenta de novo, pois não é sempre que temos a chance de apagar os erros e começar tudo de novo"; "Pra sermos nós mesmas, só precisamos dar o primeiro passo, sem medo de errar. Coragem! Errou? Tenta de novo! Se joga!". A marca brinca com a espontaneidade e defende que sempre há um demaquilante para apagar e tentar de novo.

Alinhado com esse conceito, toda a campanha integrada de marketing foi desenvolvida apostando na ousadia. A marca trabalha principalmente com a comunicação nas lojas, no site

e nas redes sociais. O seu modelo de comunicação tem uma linguagem coloquial, com um tom de conversa entre amigas. As clientes são chamadas de modo simpático como “berês”, e frequentemente convidadas a testar. Sua personalidade própria na comunicação pode também ser observada na linha de fragrâncias que levam nomes que representam 12 histórias para mexer com as emoções, assim como: “pra onde levaram esses olhos castanhos?”; “a menina que roubava cerejas”; “uma ovelha para lá de negra”; “meu jardim secreto é mais verde”, entre outros.

Nas lojas há uma comunicação que propõe um “bate-papo” espontâneo entre o *visual merchandising* e a cliente, com frases que estimulam a exploração, por meio de adesivos nos displays como: “50 cores pra falar com as mãos. Tente, experimente, se divirta!”; “Base é só para dia de festa?”; “18 tons de base pra você achar a que mais combina com você”. Nada é imposto, uma vez que a comunicação é apresentada em forma de dicas que podem ou não ser aceitas pela cliente, mas que tem o objetivo de motivar a compra e a experimentação. Na porta há um display de batom que convida a cliente para a indulgência “100 cores de batom por R\$ 17,90, escolha, experimente, se joga”, estimulando, assim, a entrada na loja e o desejo de compra. Da mesma forma, o Facebook e o “blog da berê” se comunicam de forma coloquial e convidativa: “Curtiu? Então dá só uma olhadinha em tudo que a gente tem pra você”. As atualizações são constantes, operando de forma dinâmica, e com um grande número de fotos e vídeos sobre o tema. A marca trabalha com preço acessível e conta com um alto número de promoções e ações para estimular a visita às lojas, seja virtual ou física.

A estratégia de Quem disse, Berenice? é convidar a cliente à indulgência e a sair da mesmice. Para isso, esforçam-se em criar sensações e valor em todos os pontos de contato, de maneira integrada, de modo que sejam estimulados o desejo de compra e a relação de médio e longo prazo com a marca.

### Chilli Beans

No Brasil, no final dos anos 1990, o mercado de óculos de sol era bem polarizado; havia os modelos “econômicos” vendidos por ambulantes por cerca de R\$ 5, de baixíssima qualidade, e os de marcas reconhecidas, mais elegantes, vendidos em óticas por preços que giravam em torno de R\$ 800. Foi então que, em 1997, Caito Maia viu a oportunidade de vender óculos de sol para a classe média, com custo médio de R\$ 50. Caito era um roqueiro sem sucesso quando decidiu ganhar a vida trazendo óculos dos Estados Unidos, onde morava. Quando abandonou a sua banda para investir na carreira de empresário, começou a desenhar seus óculos e a importar da China. Foi então que conquistou e cresceu em um mercado que nem sequer existia, com o surgimento da Chilli Beans.

Essa oportunidade foi tão grande que a empresa passou a crescer em ritmo acelerado. A Chilli Beans apareceu de maneira mais estruturada em um estande no Mercado Mundo Mix (SP), com óculos de sol focados nas tendências de moda. Três anos depois, inaugurou o primeiro quiosque em shopping, propondo um modelo self-service pioneiro nesse segmento, em que o cliente podia interagir e experimentar os diferentes produtos. Com isso, a experiência de compra oferecida era superior à das lojas tradicionais de produtos óticos, que tinham vitrine fechada. Dada a acessibilidade de preço combinada com o design diferenciado, logo a marca passou

a ser um acessório de moda, e se transformou em referência de consumo jovem. Em 2013, a empresa se apresentou consolidada como uma rede de franquia de óculos de sol, atuando com aproximadamente 600 pontos de venda.

A marca Chilli Beans tem uma proposta provocativa, ardente e envolvente por meio dos seus produtos, da atmosfera de loja e da sua linha de comunicação. Seus designers buscam inspirações em lugares diferentes para conquistar o consumidor no mundo da moda. O modelo *fast fashion* é o que ampara a sua estratégia de negócio, movido por inovações constantes. Seus produtos são vistos como acessórios divertidos e com muita personalidade. O portfólio da marca é focado em óculos de sol e relógios, mas ela também disponibiliza armações de grau e produtos licenciados que auxiliam na personificação do estilo da loja, como: mochilas, bicicleta, guitarra, roupa íntima, meia e pranchas de surf. Chilli Beans lança semanalmente cerca de 18 novos produtos.

A empresa se destacou por um modelo de gestão focado no cliente, que foi iniciado com a proposta de eliminação de vitrines e produtos sem travas à disposição para experimentação. Sua proposta era não inibir o cliente, e sim motivá-lo a interagir com o produto sem depender do vendedor. A empresa busca, ainda, novas formas de interação do cliente com o produto, como a *Chilli +*, que é uma máquina de customização que permite ao cliente montar seus próprios óculos.

A Chilli Beans investiu em um modelo de comunicação multiplataforma, com uma linguagem contemporânea, ousada e irreverente. Em estudo realizado por Leite e Leão (2013), foram encontrados os seguintes conceitos na análise de 80 peças publicitárias da Chilli Beans: competição feminina, ideal estético, tropicalidade, sensualidade e apelos eróticos, misticismo plural, posse material, independência feminina ou submissão feminina, distinção de gênero, protagonismo masculino, universo urbano, ecletismo, individualidade e espírito *carpe diem*. Pode-se constatar que o hedonismo (que tem uma relação estreita com o consumo) é predominante na linguagem de comunicação da marca, porém, este não adquire um caráter uniforme. Tal intenção se revela a partir da simbologia da pimenta.

As lojas também são trabalhadas de maneira holística, com a visão Chilli Beans de atuar, atingindo desde a estrutura física até o visual dos atendentes, bastante ousado e incomum. A loja conceito é uma tradução física da sua essência, refletindo o mundo da moda, o design, a originalidade e a inovação. Ela está situada em um dos endereços mais sofisticados de São Paulo, a rua Oscar Freire, e seu objetivo é aumentar as vendas por meio de ferramentas lúdicas que levam o cliente a uma experiência diferenciada com o produto. O espaço é muito mais do que uma loja, é uma galeria de arte, um palco de shows e um portal das atividades mundiais da marca.

A marca Chilli Beans encanta os seus clientes com seu modo inusitado, propondo um estilo a ser seguido, com o qual muitos se identificam. Ela desenvolve sua proposta de valor para o cliente de maneira que todos os contatos sejam marcantes, estimulantes e positivos.

### Valor para o cliente

Em um mercado altamente competitivo, o desafio do marketing de criar valor para o cliente é cada vez maior, pois produtos e serviços muitas vezes se aproximam em termos de atributos funcionais. Por isso, é necessário ir além, criar valor também de

maneira mais completa e holística, oferecendo ao cliente mais do que produtos, proporcionando momentos, experiências, entretenimento, diversão e prazeres. As empresas não sobrevivem se operarem apenas com foco no produto, sem um olhar de fora para dentro; elas devem ser orientadas também para o cliente, despertar seu desejo, encantá-lo, surpreendê-lo em todos os pontos de contato da marca, seja na comunicação, no uso ou na compra. Esta é a era do relacionamento, dos multicanais para que se possa criar valor conjunto sem fronteiras de tempo e espaço.

Marcas se diferenciam por meio de um entendimento profundo do seu público-alvo, pois só assim é possível elaborar estratégias e programas de marketing que gerem maior valor e as tornem preferidas. E, nessa história, tanto as marcas quanto os clientes buscam ter um final feliz, lembrando que este deve ser construído a cada dia e a cada ponto de contato.

Como criar valor para seus clientes? Ambas as marcas apresentadas conheciam as necessidades e desejos de Juliana e, por isso, se tornaram preferidas por ela.

## Questões para reflexão

1. Considerando o perfil apresentado da Juliana, quais são os fatores que podem influenciar na decisão dela para que compre produtos de determinada marca?
2. Por que é importante entender o perfil de Juliana, ou de outros clientes, para que uma marca tenha sucesso?
3. Cite dois exemplos de marcas com produtos de atributos/características similares, mas que se diferenciam quanto à proposta de entrega de valor ao cliente.
4. Qual é a proposição de valor apresentada em cada uma das empresas citadas?

## Referências

- Caderno de tendências ABIHPEC 2013. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br/2013/10/caderno-de-tendencias-2014-2015>>. Acesso em: 24 out. 2014.
- Grupo Boticário lança nova rede de lojas especializada em maquiagem. *O Estado de S. Paulo*, 10 ago. 2012. p. B13.
- Empresas: O Boticário cria nova unidade de negócio. *Valor Econômico*, 9 ago. 2012.
- Empresas: Quem disse, Berenice? prevê atingir 400 lojas. *Valor Econômico*, 5 dez. 2013.
- Grupo Boticário. Disponível em: <<http://www.grupoboticario.com.br>>. Acesso em: 24 out. 2014.
- Quem disse, Berenice? Disponível em: <<http://www.quemdisseberenice.com.br>>. Acesso em: 24 out. 2014.
- Facebook oficial de Quem disse, Berenice? Disponível em: <<https://www.facebook.com/quemdisseberenice?>>. Acesso em: 24 out. 2014.
- Chillibeans. Disponível em: <<http://chillibeans.com.br>>. Acesso em: 25 out. 2014.
- SOUZA, I. Leite de; LEÃO, A. L. M. de Souza. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 17, n. 5, p. 574-597, set./out. 2013.
- O sucesso da Chilli Beans atraiu rivais poderosos. *Exame*, 23 abr. 2014.
- Fundador da Chilli Beans ensina a conquistar o mundo da moda. *Exame*, 19 set. 2012.
- Livro conta história da Chilli Beans. *Exame*, 26 jul. 2012.

## NOTAS

1. Veja George Anders, "Inside Amazon's idea machine", *Forbes*, 4 abr. 2012, p. 1; David Welch, "Why Wal-Mart is worried about Amazon", *Bloomberg Businessweek*, 2 abr. 2012, p. 25-26; Garrick Schmitt, "The :ast campaign: how experiences are becoming the new advertising", *Advertising Age*, 10 nov. 2009, <<http://adage.com/article/digitalnext/experiences-advertising/140388/>>; Joe Nocera, "Put customers first? What a concept", *New York Times*, 5 jan. 2008, <[http://www.nytimes.com/2008/01/05/technology/05nocera.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2008/01/05/technology/05nocera.html?pagewanted=all&_r=0)>; Daniel Lyons, "The customer is always right", *Newsweek*, 4 jan. 2010, p. 85; Scott Davis, "Will Amazon get physical?", *Forbes*, 19 mar. 2012, <[www.forbes.com/sites/scottdavis/2012/03/19/will-amazon-getphysical/](http://www.forbes.com/sites/scottdavis/2012/03/19/will-amazon-getphysical/)>; George Anders, "Jeff Bezos's top 10 leadership lessons", *Forbes*, 4 abr. 2012, <[www.forbes.com/sites/georgeanders/2012/04/04/bezos-tips/](http://www.forbes.com/sites/georgeanders/2012/04/04/bezos-tips/)>; relatórios anuais e outras informações encontradas no site <[www.amazon.com](http://www.amazon.com)> e <<http://local.amazon.com/businesses>>. Acesso em: set. 2012.
2. Veja Keith O'Brien, "How McDonald's came back bigger than ever", *New York Times*, 4 maio 2012, <[www.nytimes.com/2012/05/06/magazine/how-mcdonalds-came-back-bigger-than-ever.html?pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2012/05/06/magazine/how-mcdonalds-came-back-bigger-than-ever.html?pagewanted=all)>.
3. Veja Philip Kotler e Kevin Lane Keller, *Marketing management*, 14ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012, p. 5.
4. A American Marketing Association apresenta a seguinte definição: "Marketing é a atividade, o conjunto de instituições e o processo voltados para a criação, a comunicação, a entrega e a negociação de ofertas que têm valor para os consumidores, os clientes, os parceiros e a sociedade em geral". Veja <[www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dletter=M](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dletter=M)>. Acesso em: nov. 2012.