

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

PEDRO HENRIQUE FONSECA SILVA

**PROPOSTA DE MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE EM UMA
DISTRIBUIDORA DE COSMÉTICOS**

**VOLTA REDONDA
2020**

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**PROPOSTA DE MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE EM UMA
DISTRIBUIDORA DE COSMÉTICOS**

Projeto de conclusão de curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção do UniFOA como requisito à obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção.

Alunos:

PEDRO HENRIQUE FONSECA SILVA

Orientador:

Prof^a. DSc. Sirlei Aparecida de Oliveira
Bubnoff

VOLTA REDONDA

2020

RESUMO

Atualmente, as empresas estão ingressando na era da inteligência artificial e das grandes inovações tecnológicas, que influenciam diretamente em como atender clientes, realizar vendas e, até mesmo, realizar negociações. Este cenário faz com que as empresas mudem constantemente, sempre buscando formas de agregar valor ao consumidor. Além disso, o comportamento dos consumidores também muda constantemente, as negociações passam a ser realizadas, cada vez mais, pela experiência proporcionada, do que, simplesmente, pela oferta de um produto ou serviço. E quando há algum impacto negativo na entrega de experiência ao cliente, ele deixa de fazer negócio com determinada organização e passa a buscar outros fornecedores. Neste cenário, este trabalho foi orientado como um estudo de caso, guiado como uma pesquisa exploratória, utilizando métodos de pesquisa em marketing e análise externa de mercado. Este trabalho aborda exatamente essa questão de interações e relacionamentos com os clientes, além do estudo da atuação de forças externas no mercado da distribuidora de cosméticos, que teve seu faturamento impactado pela perda de clientes. Além disso, os resultados contribuem diretamente para melhorias no processo de entregas de pedidos e controle de estoque, com o objetivo de melhorar as relações que são criadas aumentar a fidelização dos consumidores.

Palavras-chave: Plano de ação, Forças de Porter, Marketing, Experiência do Cliente.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 Problema	8
1.2 Justificativa	9
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivo geral	9
1.3.2 Objetivos específicos.....	9
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1 Clientes.....	10
2.2 Marketing.....	12
2.3 Vendas	13
2.4 Os 4 P's de Marketing	16
2.5 Pesquisa em Marketing.....	17
2.6 <i>Net Promoter Score e Customer Satisfaction</i>	20
2.7 A Estratégia Pela Visão de Mintzberg.....	22
2.8 As 5 Forças de Porter.....	23
2.9 Os 5 Porquês	25
2.10 Plano de Ação (5W2H).....	25
3 METODOLOGIA	27
4 ESTUDO DE CASO	29
4.1 A Empresa.....	29
4.2 Produtos.....	29
4.3 Mercado de Atuação e Operações	29
4.4 Concorrentes	30
4.5 Formulação do Problema.....	30
4.6 Elaboração do Questionário para Clientes Ativos e Ex-Clientes	31
4.7 Aplicando o Questionário	32
5 RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES	35
5.1 Aplicação das 5 Forças de Porter	35
5.2 Discussões sobre os Resultados das Forças de Porter	40
5.3 A Satisfação dos Clientes e o NPS	42
5.4 Respostas Qualitativas dos Clientes e Ex Clientes.....	45
5.5 Análise 5 Porquês e o Plano de Ação.....	47
6 CONCLUSÕES	51

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
---	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Exemplo de aplicação da ferramenta 5W2H.	26
Quadro 2: Rivalidade entre concorrentes.	36
Quadro 3: Ameaça de novos entrantes.	37
Quadro 4: Ameaça de produtos substitutos.	38
Quadro 5: Poder de barganha de fornecedores	39
Quadro 6: Poder de barganha dos clientes.	40
Quadro 7: Registro de Cálculo da Experiência, Atendimento e NPS.	43
Quadro 8: Aplicação metodologia 5 Por quês em problema de entregas.	48
Quadro 9: Aplicação metodologia Plano de Ação para o problema de entregas.	48
Quadro 10: Aplicação metodologia 5 Por quês em problema de falta de produtos...	49
Quadro 11: Aplicação metodologia Plano de Ação para o problema de falta de produtos	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura de um processo orientado por um cliente.	10
Figura 2: A inserção dos dois tipos de clientes em um processo.	11
Figura 3: Etapas básicas para estimular relações comerciais.	13
Figura 4: Mudança na visão focada no cliente como topo da pirâmide para tomar decisões. 14	
Figura 5: Canais de relacionamento da empresa e a experiência do cliente.	16
Figura 6: Exemplos dos 4 Ps de Marketing.	17
Figura 7: Etapas de um projeto de pesquisa em marketing.	18
Figura 8: Tipos de abordagens de pesquisa.	19
Figura 9: Escala de avaliação do NPS.	21
Figura 10: Formulário com as perguntas para clientes ativos.	33
Figura 11: Formulário com as perguntas para clientes inativos.	33
Figura 12: Painel de gerenciamento dos envios de <i>e-mails</i> automáticos.	34
Figura 13: As 5 Forças de Porter.	35
Figura 14: Avaliação em uma escala de 0 a 100 sobre Experiência, Atendimento e NPS. 43	

1 INTRODUÇÃO

Ano após ano a tecnologia tem se tornado parte das vidas das pessoas, parte dos negócios e recurso fundamental para empresas que buscam se manter competitivas e atendendo cliente cada vez mais exigentes (MADRUGA, 2018). Esses avanços são muito bem aproveitados quando o assunto é *Marketing*, onde as áreas de tecnologia da informação facilitam a descoberta de anseios, necessidades e preferências dos clientes por meio de ações de relacionamento automáticas (ZENONE, 2017).

Este cenário faz com que as empresas mudem constantemente, sempre buscando formas de agregar valor ao consumidor e, acima de tudo, criar sua diferenciação no mercado, isto é, revisar e reestruturar estratégias de marketing com foco em inovação e diferenciação (LAS CASAS e GARCIA, 2017).

Os autores Silva e Zambon (2015), apresentam que as organizações devem se adaptar e aprender a utilizar as novas ferramentas tecnológicas para não perderem participação de mercado e se tornarem empresas mal posicionadas no mercado atual.

Neste cenário, este trabalho visa realizar um estudo sobre a experiência dos clientes em uma distribuidora de cosmético, desde como as relações são criadas e como é feita a fidelização dos consumidores. Além disso, por meio de uma análise externa do mercado, será desenvolvida um estudo sobre qual a intensidade das forças de mercado que limitam os lucros e crescimento da distribuidora em seu mercado de atuação, sugerindo o aproveitamento de tendências e oportunidades que busquem melhorar a competitividade da empresa.

1.1 Problema

A empresa em questão no estudo atua no ramo de distribuição de cosméticos, onde seu principal compromisso é abastecer o comércio local. Nos últimos anos a empresa cresceu, ampliou sua gama de produtos e sua carteira de clientes.

Entretanto, no segundo semestre de 2019, a gerência da empresa percebeu que alguns de seus clientes recorrentes deixaram de fazer negócios com a distribuidora, impactando de forma negativa nas metas e no faturamento. E com essa dificuldade, houve a necessidade de entender quais os principais motivos para esses clientes deixarem a empresa e traçar um plano de ação para recuperá-los e fidelizar os clientes já existentes.

1.2 Justificativa

Entender quais motivos levaram os clientes a deixar de fazer negócios com a distribuidora de cosméticos permite que erros deixem de ser cometidos e que as atividades se tornem mais efetivas no momento de fidelizar o cliente e reduzir os riscos de perda. Ao entender a motivação dos ex-clientes, a distribuidora pode recuperá-los e impedir que outros clientes deixem o negócio, aumentando a retenção na empresa.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Realizar uma análise externa utilizando as 5 Forças de Porter para entender a como o mercado da distribuidora funciona e compete entre si e propor um direcionamento estratégico focado em tendências e novas oportunidades de mercado. Além de realizar uma pesquisa com os clientes para entender quais os principais pontos que eles valorizam com a empresa, buscando apresentar um plano de ação para melhorar a percepção de valor por parte dos clientes.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Realizar uma pesquisa de satisfação com os clientes e ex-clientes para entender quais são os pontos que os mantém com a distribuidora;
- b) Coletar e levantar dados de mercado sobre o segmento de atuação da distribuidora, permitindo que a empresa utilize esses dados para tomada de decisões, além de realizar a análise das 5 Forças de Porter;

- c) Desenvolver direcionais para que a empresa desenvolva novas estratégias a partir da análise externa de mercado;
- d) Avaliar qualitativamente os resultados das pesquisas com os clientes e ex-clientes;
- e) Analisar os problemas indicados nas pesquisas através dos 5 Por quês e encontrar as causas raízes;
- f) Desenvolver um plano de ação imediato para corrigir os pontos fracos levantados pelos entrevistados nas pesquisas.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

As organizações existem para atender necessidades, expectativas e entregar soluções para pessoas e outras organizações. Nesse sistema extremamente complexo, a figura principal é o cliente, razão da existência das empresas.

2.1 Clientes

Para os autores Silva e Zambon (2015), de forma superficial, é comum que apenas se considere como cliente o indivíduo que recebe um produto, tangível como um item ou intangível como um serviço, originado de um determinado processo, conforme a figura 1.

Figura 1: Estrutura de um processo orientado por um cliente.



Fonte: Silva e Zambon (2015).

Entretanto, os mesmos autores ilustram há dois tipos de clientes, ilustrados na figura 2:

- a) Clientes Intermediários: Indivíduos que adquirem um produto para repassá-los aos outros ou para transformá-los;

- b) Clientes finais: Indivíduos que adquirem o produto para si próprio, que são beneficiários finais da aquisição.

Figura 2: A inserção dos dois tipos de clientes em um processo.



Fonte: Silva e Zambon (2015).

Kanaane e Rodrigues (2016) ilustram duas das principais segmentações de tipos de clientes no mercado moderno:

- 1) *Business to Consumer* – B2C: esta é uma relação comercial entre uma empresa e um pessoa física, ou seja, uma empresa realizando uma negociação diretamente com o cliente final.
- 2) *Business to Business* – B2B: esta é uma relação comercial entre empresas, ou seja, o foco aqui é realizar negociações entre pessoas jurídicas.

Las Casas (2019), explica que produtos e serviços de sucesso têm como objetivo resolver um problema ou entregar uma expectativa que determinado grupo de clientes possuem. E, além disso, conhecer o cliente deve ser uma prática cíclica, recorrente e parte fundamental na elaboração de planos de ação nas forças de marketing e vendas.

Peter (2013) descreve que ações de marketing e vendas devem ser orientadas pela jornada de necessidade do cliente. E essa jornada, é ilustrada em passos que refletem a tomada de decisão dos clientes, dividida em;

- 1) Reconhecimento de uma necessidade: momento inicial onde o potencial cliente passa a perceber que uma necessidade ou problema existe;

- 2) Busca de uma alternativa: reconhecendo o problema, este potencial consumidor começa a fazer pesquisas para descobrir quem pode ajudá-lo a resolver suas necessidades;
- 3) Avaliação das alternativas: é um momento de reflexão para entender as diferenças dos principais produtos ou serviços que o consumidor encontrou para resolver seus problemas;
- 4) Decisão de compra: os diferenciais de um determinado produto foram mais relevantes do que os demais e nesta etapa o cliente decide iniciar uma negociação comercial e pagar por uma solução para suas necessidades;
- 5) Avaliação pós-compra e relacionamento: com o relacionamento iniciado, expectativas criadas, resolução das necessidades sendo cumpridas, é importante que a opinião do cliente seja levada em consideração para entender se sua jornada resultou em algo satisfatório ou não.

2.2 Marketing

Kanaane e Rodrigues (2016) defendem que o marketing é trabalhado e exercido em três dimensões:

- i) Filosófica: uma filosofia que faz determinada empresa ser lucrativa;
- ii) Funcional: é uma atividade que busca a facilitação do intercâmbio entre os ambientes das empresas e do mercado, em relações de consumo ou negócios;
- iii) Administrativa: o marketing inicia-se na compreensão da análise, no planejamento, na implementação e no controle de relações comerciais, focando em atingir as metas e objetivos da empresa.

Pride e Ferrei (2015) descrevem bem qual o real significado de marketing e como “a criação, distribuição, promoção e precificação de bens, serviços e ideias, para facilitar a satisfação nas relações de troca com os clientes e desenvolver, e manter, relações favoráveis com *stakeholders* em um ambiente dinâmico”.

Gomes (2018) introduz dois conceitos de marketing que lidam separadamente com as estratégias de marketing adotadas por uma empresa. No primeiro conceito, a autora destaca o *Inbound Marketing*, que é uma prática focada em atrair clientes de forma passiva de acordo com a jornada de compra dos clientes, despertar um interesse no produto ou serviço, mostrar que determinada empresa oferece essa solução, sem interromper o potencial cliente.

A segunda prática de marketing ilustrada pela mesma autora é o *Outbound Marketing*, mais conhecido como o marketing tradicional, aquele que tem como meta principal ir atrás do cliente ativamente, interrompendo sua atenção, seu tempo, sem antes entender se há uma real necessidade ou oportunidade entre as partes.

Essa breve descrição sobrepõe o paradigma de que marketing é somente propaganda e venda de produtos, agregando um compromisso diretamente ligado em atender as necessidades do cliente (LAS CASAS e GARCIA, 2017).

2.3 Vendas

Esse empenho em atender aos clientes é orientado por um compromisso que as organizações têm em estimular relações comerciais com os consumidores ao ponto de atingir suas metas de geração de receita e oferecer soluções para satisfazer as necessidades do mercado (CHIAVENATO, 2014). Entretanto, para atingir os resultados esperados, algumas etapas devem ser seguidas, conforme a figura 3.

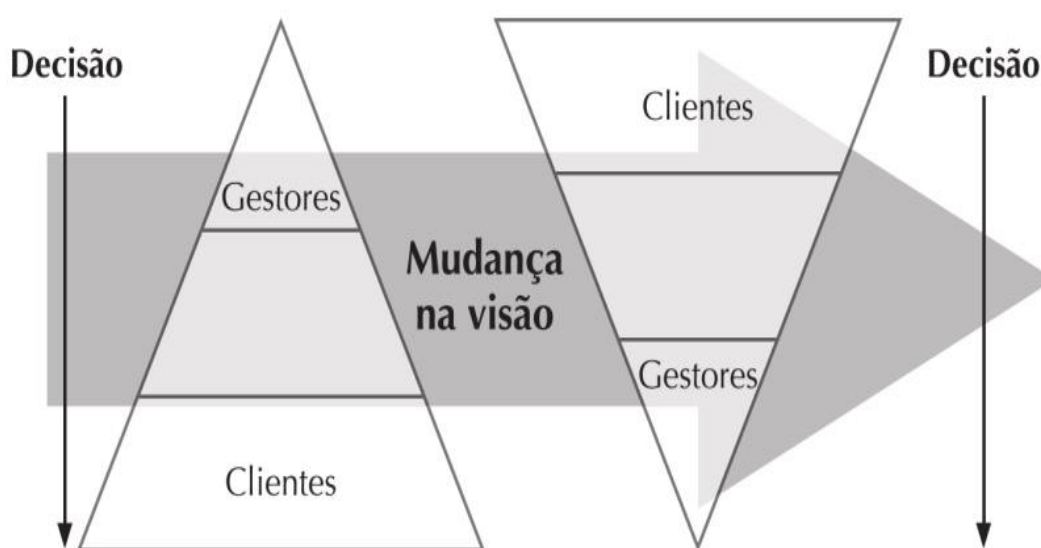


Fonte: Zenone (2017).

Gradativamente fica mais evidente que a percepção do consumidor em relação à marca e à empresa são pautadas pelo processo de atendimento como um todo e não somente pelo produto, serviço e campanhas de publicidade (ZENONE, 2017).

Essa visão da relevância do atendimento contribuiu para que as decisões deixassem de ser tomadas por gestores e passassem a ser orientadas pelos clientes, conforme a figura 4.

Figura 4: Mudança na visão focada no cliente como topo da pirâmide para tomar decisões.



Fonte: Zenone (2017)

Essa nova visão deixa claro o novo posicionamento das empresas, vender passa a ser consequência e o principal objetivo para a ser orientado por estratégias que conquistam, impressionam e tornam os consumidores fiéis, gerando um reconhecimento para a marca e sempre a primeira opção a ser considerada antes de uma compra (CHIAVENATO, 2014).

Para Oliveira e Lima (2019), a venda é um processo que consiste nas seguintes etapas:

- 1) Abordagem inicial: independente da estratégia de marketing, a abordagem inicial busca cativar e manter o interesse do potencial cliente;

- 2) Levantamento das necessidades: é o momento de identificar de forma precisa e clara, qual a necessidade real de cada consumidor;
- 3) Proposta de valor: é a etapa que lida com os recursos, funcionalidades e limitações do que sua empresa oferece;
- 4) Negociação: é o momento onde o vendedor sobrepõe todas as dúvidas e resistências que o cliente pode vir a apresentar sobre prazos, valores e benefícios com a compra;
- 5) Fechamento: é hora de tomar uma decisão, o vendedor deve ajudar o cliente a fazer uma escolha que irá beneficiar principalmente ao consumidor.

Kotler (2016) ressalta que a decisão de compra de um cliente pode surgir de dois vetores: i) atitude que outras pessoas tomam, ou seja, uma influência direta; ii) fatores e situações imprevistas. Onde no segundo item, é adicionado o risco percebido, que se trata de riscos que o próprio cliente avalia ou toma conhecimento no momento de compra, e pode ser dividido em:

- 1) Risco funcional: quando o cliente tem determinadas expectativas e um produto não cumprem;
- 2) Risco físico: quando a saúde ou bem estar do cliente ficam comprometidas ou em risco devido ao produto;
- 3) Risco financeiro: o preço cobrado pelo produto não condiz com os benefícios dele;
- 4) Risco social: o produto pode gerar algum tipo de constrangimento para o cliente;
- 5) Risco psicológico: o produto não reflete a autoimagem percebida pelo cliente;
- 6) Risco de tempo: a falha do produto gera um custo de oportunidade, ou seja, ele deixa ter algum benefício por ter que encontrar outro produto que atenda sua necessidade.

Quando uma empresa cria um posicionamento focado verdadeiramente no consumidor, surge o conceito de *Customer Experience (CX)* ou Experiência do Cliente. O CX abrange todos canais de relacionamento da organização, remotos ou presenciais, desde a cultura organizacional até Customização e personalização da experiência do Cliente (MADRUGA, 2018).

Os canais de relacionamentos com o consumidor são ilustrados pela figura 5, onde a missão é garantir um atendimento com qualidade e que a percepção do cliente seja extremamente positiva.

Figura 5: Canais de relacionamento da empresa e a experiência do cliente.



Fonte: Madruga (2018).

2.4 Os 4 P's de Marketing

De acordo com Peter (2013), há um ótimo modelo para servir como estrutura na criação de uma estratégia de marketing, os 4 Ps. O nome surgiu com a letra inicial de Produto, Preço, Praça e Promoção, que são correspondências fundamentais deste modelo.

O autor descreve que produto se refere ao que você está oferecendo, ou seja, característica tangíveis do seu produto ou serviço, funcionalidades, aspecto e especificações. O Preço aborda o valor monetário da venda do produto e como será feito a transação comercial. A Praça refere-se ao local ou plataforma onde o produto será disponibilizado e comercializado, envolve logística e distribuição do produto. E, por fim, Promoção, que lida com as estratégias de divulgação e ofertas promocionais do produto. Mais exemplos sobre esta metodologia podem ser interpretados na figura 6.

Figura 6: Exemplos dos 4 Ps de Marketing.



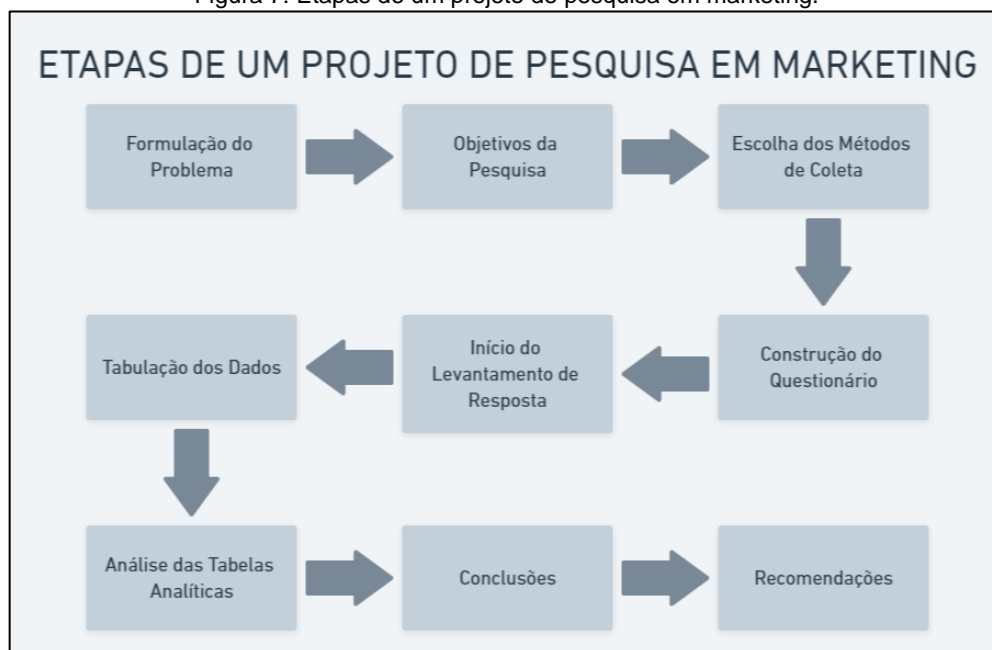
Fonte: Adaptado de Peter (2013).

Os 4 Ps de marketing podem ser reconhecidos também como *Mix* de Marketing ou Composto de Marketing, orienta na criação de um planejamento totalmente voltado para um mercado-alvo, providenciando organização e auxílio no posicionamento da marca, na distribuição, no reconhecimento do mercado-alvo e na criação de valor para os clientes (STEFFEN, 2009).

2.5 Pesquisa em Marketing

A pesquisa de marketing tem como objetivo providenciar informações sobre os clientes para que as lideranças das empresas possam tomar decisões mais próximas do mercado (ZANOTTA, 2018).

Figura 7: Etapas de um projeto de pesquisa em marketing.



Fonte: Adaptado de Zanotta (2018).

Conforme a figura 7 ilustra, o autor sugere um modelo de pesquisa que orienta sobre os principais passos que podem ser tomados em um projeto dessa natureza. Sendo iniciado na formulação do problema, seguindo da definição dos objetivos de pesquisa, escolha dos métodos de coleta de dados, construção de um questionário, início das atividades de entrevista ou levantamento de respostas, tabulação e análise dos dados, conclusões e, por fim, apresentação de recomendações e principais ações que podem ser tomadas a partir da informação levantada.

Kotler (2016), apresenta o conceito e aplicação de alguns recursos que podem ser utilizados em pesquisa de marketing, como:

- 1) Abordagens de pesquisa: divididos em observação, grupo focal, investigação, dados de comportamento e experimentos;
- 2) Instrumentos de pesquisa: divididos em questionários e medidas qualitativas;
- 3) Métodos de contato: questionário por carta, questionário por telefone, questionário presencial e questionário *online*.
- 4) Métodos qualitativos

Figura 8: Tipos de abordagens de pesquisa.

Observação	Grupo Focal	Investigação
Trata-se da observação do entrevistado diretamente no momento da ação pesquisada, permitindo acesso rápido e recente às informações e dados da situação. Imergindo o pesquisador na vida dos consumidores para observar desejos, significados ou comportamentos não articulados que podem não ser capturados em outras formas de pesquisa.	Trata-se de um grupo de até 10 pessoas com especialidade em estudos demográficos, psicográficos e outros conhecimentos de ciências sociais, que realizam entrevistas com participantes remunerados na maior parte das pesquisas.	Esse tipo de pesquisa é utilizado para aprender mais sobre o conhecimento, preferências, crenças e a satisfação das pessoas, além de poder medir o que esses gostos e descobertas significam quando simulado para uma população em geral.
Dados de Comportamento	Experimentos	
Método utilizado a partir de uma base de dados pré existente, onde os clientes deixam rastros que seus comportamentos e decisões ao longo de seu relacionamento com empresas, instituições e redes sociais.	Em comparação aos outros métodos, este apresenta os melhores resultados científicos e é capaz de entregar resultados sobre causa e efeito do estudo em foco, gerando conclusões de alta confiança.	

Fonte: Adaptado de Kotler (2016).

A figura 8, ilustra os tipos de abordagens de pesquisas em seus diferentes tratamentos com o entrevistado.

Sobre os instrumentos de pesquisa, pode-se descrever que os questionários podem ser:

- 1) Perguntas Abertas: aquelas perguntas que não são respondidas com um sim ou com um não, essas perguntas vêm acompanhadas de explicações adicionais sobre o ponto em questão. O ponto forte deste método é entender com as palavras do entrevistado como ele visualiza e interpreta o fato estudado.
- 2) Perguntas Fechadas: São perguntas que provocam um tipo de resposta como um sim ou um não. Com esse tipo de perguntas, você pode descartar ou considerar hipóteses de forma mais rápida., pois os resultados podem ser tabulados de uma forma mais previsível e organizada sem muitas variações.

E, por fim, os métodos qualitativos podem ser descritos como uma forma relativamente não estruturada e que varia de acordo com a criatividade do pesquisador, ilustrando os seguintes métodos qualitativos como:

- 1) Associações de palavras perguntando aos entrevistados sobre quais palavras vêm à mente quando escutam sobre o produto ou a marca;
- 2) Técnicas projetivas oferecendo aos entrevistados um estímulo incompleto e pedir-lhes para terminá-los, ou dar-lhes um estímulo vago e pedir-lhes para dar um sentido ao que foi apresentado;
- 3) Visualização: solicitando que os entrevistados criem uma colagem a partir de fotos de desenhos ou revistas para ilustrar suas percepções sobre marcas, produtos ou outros tópicos de pesquisa.

2.6 Net Promoter Score e Customer Satisfaction

De acordo com Capon e Rocha (2018), o *Net Promoter Score* (NPS), conhecido em tradução literal como pontuação de promoção, trata-se de um método quantitativo de avaliação que mede como seus clientes visualizam o seu produto e a sua empresa, avaliando de 0 a 10, sendo 0 a menor nota e 10 a maior nota, sobre qual seria a porcentagem de um cliente indicar o produto para um amigo ou familiar.

Os clientes que registram nota menor que 7, são considerados como detratores, que representam clientes insatisfeitos e que podem compartilhar com outras pessoas uma imagem negativa do produto ou da empresa.

Já os clientes que registram nota entre 7 e 8, são considerados os neutros e representam consumidores que receberam o que foi combinado e proposto pelo produto, sem nenhum tipo de surpresa de experiência agradável com o produto.

E, por fim, os clientes que registram nota acima de 9, são considerados os promotores. São consumidores que se tornarão fiéis ao produto e a empresa, que estarão sempre dispostos a falar bem da experiência e do produto.

O cálculo do NPS é feito da seguinte forma (LAS CASAS, 2019):

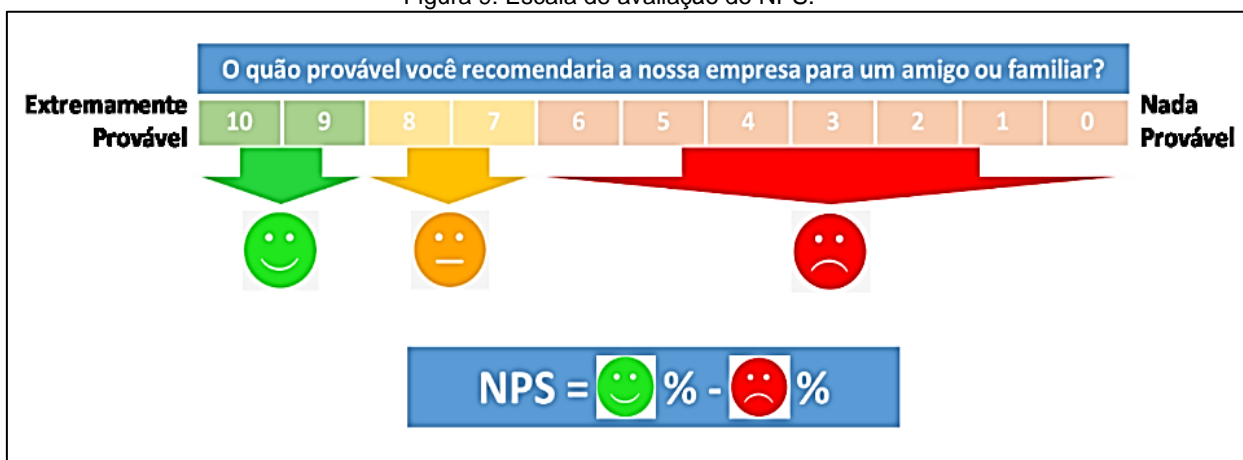
$$\text{NPS} = \% \text{ de promotores} - \% \text{ de detratores}$$

Sendo % de promotores: a porcentagem de clientes que julgaram com nota maior que 8 em função do total de pessoas que votaram.

E % de detratores: a porcentagem de clientes que julgaram com nota menor que 7 em função do total de pessoas que votaram.

A figura 9 descreve de maneira completa como funciona esse método de avaliação da satisfação do cliente, simples, com método de cálculo simples e de alta adaptabilidade, visto que pode ser implementado em diferentes tipos de negócios.

Figura 9: Escala de avaliação do NPS.



Fonte: Adaptado de Cossa (2016).

Além disso, segundo Cossa (2016), os resultados do *NPS* são divididos em 4 blocos que servem de orientação e comparações entre concorrentes de uma mesma indústria ou segmento, sendo:

- 1) Zona de Excelência: resultado entre 76 e 100, onde as empresas dessa zona são referências em experiência do cliente no mundo. Em geral, a grande maioria de seus clientes recomendam a empresa e a minoria das empresas no mundo conseguem alcançar esse número;

- 2) Zona de Qualidade: resultado entre 51 e 75, onde as empresas dessa zona demonstram ter uma preocupação em entregar e proporcionar uma experiência positiva para os seus clientes, buscando fazer com que o número de promotores seja maior do que o de detratores;
- 3) Zona de Aperfeiçoamento: resultado entre 1 e 50, onde as empresas dessa zona possuem números de promotores e detratores relativamente parecidos, a quantidade de neutros pode influenciar diretamente neste resultado. Caso esses neutros sejam convertidos em promotores, ela terá grande possibilidade de crescer sua nota. Essa é uma zona na qual pode ser mais fácil aumentar o NPS, visto que as zonas estão bem distribuídas entre detratores, neutros e promotores, tornando a conversão para promotores mais evidente;
- 4) Zona Crítica: resultado entre -100 e 0, as empresas que se encontram nessa faixa possuem a maior parte dos seus clientes detratores. Dessa forma, é esperado que elas decresçam economicamente ao longo do tempo, caso não tomem atitudes para melhorar a experiência de seus clientes.

2.7 A Estratégia Pela Visão de Mintzberg

Mintzberg (2007), sugeriu em suas pesquisas que a estratégia deveria ser encarada como um processo complexo, entendendo suas diferentes dimensões em cada detalhe e só assim uma empresa pode atingir sua vantagem competitiva no mercado.

Para isso, o autor desenvolveu o método dos 5 Ps que define a estratégia em suas dimensões:

1. Estratégia enquanto Plano: as estratégias têm duas características essenciais: são criadas antes de ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas de maneira consciente e propositalmente. Mas é importante ressaltar que planos podem não se realizar.

2. Estratégia como Pretexto: assim como a visão de Plano, a estratégia como pretexto é justamente uma manobra para superar um concorrente. Onde um movimento é comunicado e realizado apenas para intimidar e frear as ações da concorrência.
3. Estratégia como Padrão: assim como a estratégia é um plano consciente, ela exibe uma consistência no comportamento, pretendida ou não. E mais uma vez, é importante ressaltar que padrões podem não ser percebidos.
4. Estratégia como Posição: é a estratégia no ambiente, pode ser considerada como uma estratégia política para levantar forças ativas de competição.
5. Estratégia como Perspectiva: aqui a estratégia é definida como uma maneira fixa de olhar o mundo. Em uma analogia, seria a personalidade de determinada pessoa, com suas visões e crenças.

2.8 As 5 Forças de Porter

O método das 5 Forças de Porter é um modelo desenvolvido por um professor da *Harvard Business School*, Michael Porter, que permite estudar e identificar a atratividade de um mercado ou de um segmento em específico. O método ficou conhecido como as Forças de Porter em referência ao seu criador e é aplicado amplamente quando o assunto é análise de mercado e oportunidades externas (KOTLER, 2016).

Essa estrutura de cinco forças pode ser aplicada a todos os setores, justamente pelo simples critério de que abrange relacionamentos essenciais para todo o comércio ou indústria: o relacionamento entre compradores e vendedores, o relacionamento entre vendedores e fornecedores, o relacionamento entre vendedores rivais e o relacionamento entre a oferta e demanda (MAGRETTA, 2011).

O mesmo autor, sugere que todas as cinco forças têm uma relação direta, clara e previsível com a lucratividade de um determinado setor. Aqui a regra geral é que

quanto mais poder uma força tiver, maior será a pressão que ela exercerá sobre custos, preços e ambos fatores, logo, menor será a atratividade do setor para seus potenciais participantes.

As cinco forças de Porter são (KOTLER, 2016):

1) Rivalidade entre os concorrentes: Um determinado segmento pode ser considerado de baixa atratividade se já tiver muitos concorrentes representativos ou bem agressivos. O mesmo fato acontece em segmentos que não apresentam crescimento significativo ou que estão em queda econômica ao longo dos anos.

2) Ameaça de produtos substitutos: Um segmento não é atraente quando existem substitutos reais ou potenciais para o produto. Os substitutos limitam os preços e os lucros. Se o avanço da tecnologia ou a concorrência aumentar nessas indústrias substitutas, é provável que os preços e os lucros caiam.

3) Poder de negociação de clientes: Um segmento não é atraente se os compradores possuem um poder de barganha forte ou crescente. O poder de negociação dos compradores cresce quando eles se tornam mais concentrados ou organizados, quando o produto representa uma fração significativa dos custos dos compradores, quando o produto é indiferenciado, quando os custos de troca dos compradores são baixos, quando os compradores são sensíveis aos preços por causa de baixos lucros, ou quando eles podem se integrar a montante.

4) Ameaça de entrada de novos concorrentes: Todo segmento possui algumas barreiras de entrada e barreiras de saída. Um segmento pode ser considerado bastante atraente se houver altas barreiras de entrada e baixas barreiras de saída, onde poucas empresas novas podem entrar no setor e empresas com baixo desempenho podem sair facilmente.

5) Poder de negociação dos fornecedores: Um segmento não é atraente se os fornecedores da empresa puderem aumentar preços ou reduzir a quantidade

fornecida. Os fornecedores tendem a ser poderosos quando estão concentrados ou organizados, quando há poucos substitutos, quando o produto fornecido é um insumo importante, quando os custos de troca de fornecedores são altos.

2.9 Os 5 Porquês

Essa metodologia de análise e solução de problema surgiu na Toyota na década de 1930, se tornando mundialmente conhecida por ser simples e capaz de direcionar a análise para causa raiz de um problema (DENNIS, 2008). Onde a tomada de decisão é totalmente baseada na compreensão profunda do que evento que está acontecendo.

Este método, segundo o mesmo autor, funciona a partir da afirmação de um problema, ou seja, do reconhecimento de que um problema está acontecendo. Em sequência, se deve perguntar o porquê desse problema e obter-se uma resposta para o primeiro questionamento. Essa sequência deve ser seguida por mais quatro vezes, ou até chegar na causa raiz do problema.

Atingindo a potencial causa raiz, deve-se classificá-lo como:

- 1) Padrão inadequado: as orientações para este tipo de problema não foram mapeadas e não estão claras;
- 2) Aderência inadequada ao padrão: as orientações para este tipo de problema não são seguidas pela equipe de apoio e demais colaboradores;
- 3) Sistema inadequado: o ambiente em geral é inapto para essa avaliação, não podendo ser analisado ou controlado.

2.10 Plano de Ação (5W2H)

O Plano de Ação, também conhecido como 5W2H em referência às palavras em inglês *What* (O que), *Why* (Por que), *Who* (Quem), *When* (Quando), *Where* (Onde), *How* (Como) e *How Much* (Quanto), que orientam sobre a aplicação deste método de implementações de ações (GRACIOSO, 2009).

De forma estruturada, este método é orientado por (PAIM et al., 2009):

- 1) *What*: descrever a proposta de melhoria ou correção de um problema;
- 2) *When*: informar até quando essa proposta deve ser implementada;
- 3) *Where*: indicar quais setores organizacionais está proposta será implementada;
- 4) *Why*: deve-se esclarecer qual a motivação para que essa ação deva ser colocada em prática e os benefícios que ela agrega;
- 5) *Who*: indicar a pessoa responsável pela ação;
- 6) *How*: descrever quais etapas devem ser seguidas para que a ação seja completamente executada;
- 7) *How Much*: informar os custos e investimentos necessários para aplicar essa melhoria ou correção.

Quadro 1: Exemplo de aplicação da ferramenta 5W2H.

<i>What</i>	<i>When</i>	<i>Where</i>	<i>Why</i>	<i>Who</i>	<i>How</i>	<i>How Much</i>
O que?	Quando?	Onde?	Por que?	Quem?	Como?	Quanto custará?
Realizar auditoria de qualidade	10/03/2020	Área de Produção	Reduzir defeito em peças	Carlos	Seguir roteiro de inspeção e análise	R\$ 400,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

3 METODOLOGIA

Este trabalho será desenvolvido como um estudo de caso devido ao método adequado à análise de uma prática que está em desenvolvimento, que é a experiência do cliente na distribuidora de cosméticos. O objeto deste estudo é uma empresa do ramo de cosméticos, especificamente na distribuição.

De acordo com Vergara (2005), há vários tipos de pesquisa, porém, são descritos dois critérios básicos: classificação da pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. E, para o mesmo autor, quanto aos meios pode se classificar como pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post fact*, o participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Este estudo enquadra-se como uma pesquisa exploratório devido ao pouco conhecimento acumulado e pela natureza de sondagem. E quanto aos meios, o mais adequado para o tipo de pesquisa proposta é o estudo de caso, pois normalmente refere-se a situações empíricas que investigam um fenômeno dentro de um contexto real. Além disso, utilizou-se também a pesquisa bibliográfica, por meio da revisão de literatura disponível sobre o tema exposto.

O aspecto bibliográfico é orientado pelo embasamento teórico sobre marketing, vendas e experiência dos consumidores. E, nos aspectos práticos, será realizado um diagnóstico do negócio, evidência pontos positivos e negativos das relações com os clientes atuais e ex-clientes. Após isso, as informações serão convertidas em dados que apoiarão a tomada de decisão sobre a experiência do cliente com a distribuidora.

E com base na metodologia de pesquisa sugerida por Kotler (2016) e Zanotta (2018), a pesquisa de marketing e o estudo de caso se orientaram pela seguinte jornada:

A) Definição da empresa, produto, mercado e formulação do problema: neste tópico o contexto em que a empresa atua, seus produtos, seu mercado e seu

concorrentes são ilustrados. Além disso, o problema e objetivos da pesquisa são delimitados.

- B) Definição da abordagem e instrumentos de pesquisa: foi realizado uma pesquisa exploratória e investigativa, utilizando-se de questionários aplicados de forma *online*;
- C) Desenvolvimento do questionário: desenvolvidos orientados por uma combinação de perguntas fechadas e perguntas abertas, direcionando o entrevistado ao longo da pesquisa e entendendo suas próprias palavras em campos pertinentes;
- D) Coleta das informações e respostas: as perguntas foram enviadas através de um formulário *online* direcionado para os *e-mails* dos clientes e ex-clientes registrados nos arquivos da empresa. Dessa forma, as respostas ficaram depositadas de forma *online* nos arquivos da empresa, sendo compartilhado para este trabalho respeitado as devidas restrições de confidencialidade e privacidade;
- E) Análise dos dados: orientado pelo método empírico de cálculo de NPS, amplamente conhecido no segmento de pesquisas de marketing e sustentado pelos autores Capon e Rocha (2018) e Cossa (2016). Além de uma análise qualitativa através da ferramenta 5 Porquês.
- F) Apresentação dos resultados e recomendações: os resultados levantados aqui, serão apresentação na penúltima seção deste trabalho, ilustrados com gráficos e tabelas para facilitar a compreensão e tornando tangível as recomendações elencadas.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 A Empresa

A distribuidora, que por questões de confidencialidade tem seu nome mantido em sigilo, nasceu em 2015 de uma oportunidade de mercado visualizada para as regiões do interior do estado do Rio de Janeiro. A empresa foi fundada por dois sócios que já contavam com mais de 15 anos de experiência com vendas e iniciaram suas atividades neste empreendimento no segmento de cosméticos.

Atendendo a região sul fluminense, centro sul e costa verde, com mais de 4 anos de mercado, a empresa conta com 28 funcionários divididos nas funções administrativas de departamento pessoal, logística, compras, jurídico, vendas e pós vendas, tendo atendido mais de 350 clientes ao longo dos últimos anos.

4.2 Produtos

Toda a linha de produtos distribuídos é de um único fornecedor global, que há 20 anos produz e comercializa cosméticos a partir de princípios ativos da flora brasileira. São mais de 23 linhas de produtos naturais e 90 a partir de princípios ativos de elementos como banana, quina rosa e mandioca.

As linhas de maior destaque que são comercializadas pela distribuidora são:

- i) Linha a base de Biotina, Pantenol e Queratina;
- ii) Linha a base de Extrato de Mandioca e Óleo de Rícino;
- iii) Linha a base de Extrato de Quina Rosa.

4.3 Mercado de Atuação e Operações

A distribuidora atua no mercado de varejo, atendendo diretamente pessoas jurídicas (PJ) como farmácias e lojas de produtos de cosméticos. As vendas são realizadas através de visitas aos estabelecimentos, vendas na internet, redes sociais e por telefone.

O segmento de cosméticos, pertencente ao segmento de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC), e teve um crescimento de vendas de 0,89% em 2019. Verificando o crescimento dos anos anteriores, em 2018 o crescimento foi de 1,7, apresentando um leve crescimento após anos de quedas superiores a -5% ao ano em 2017 e 2016. (ABIHPEC, 2020).

O Brasil é considerado o quarto maior país do mundo em consumo dessas linhas de produtos, com um mercado de US\$30 bilhões, atrás de Estados Unidos com US\$ 89 bilhões, China com US\$ 62 bilhões e Japão com US\$ 37,5 bilhões.

Dados de 2018 apontam uma queda no consumo nacional de produtos de banho e produtos para cabelo em relação ao mercado mundial. Porém, no mercado da América Latina, o Brasil representa cerca de 48% do setor, se posicionando em primeiro lugar absoluto em tamanho de mercado (ABIHPEC, 2020).

4.4 Concorrentes

Nas regiões de atuação, há um único distribuidor da marca comercializada pela distribuidora, dessa forma, não há concorrentes para a mesma marca. Porém, há outras marcas no mercado que apresentaram um certo crescimento e tiveram um aumento significativo na participação do mercado regional.

A primeira desses concorrentes é a Bio Extratus, uma empresa mineira com mais de 30 anos de experiência no mercado nacional e que oferece, em sua maioria, produtos de confecção artesanal.

E a segunda é a Acquaflora, uma empresa do interior de São Paulo e que atua desde 2002 no segmento de cosméticos capilares a base de óleos naturais.

4.5 Formulação do Problema

No segundo semestre de 2019, a gerência da empresa notou, a partir dos gráficos de performance internos, que a saída de clientes ativos no negócio começou gerar um impacto negativo nas metas e no faturamento, conforme gráfico abaixo.

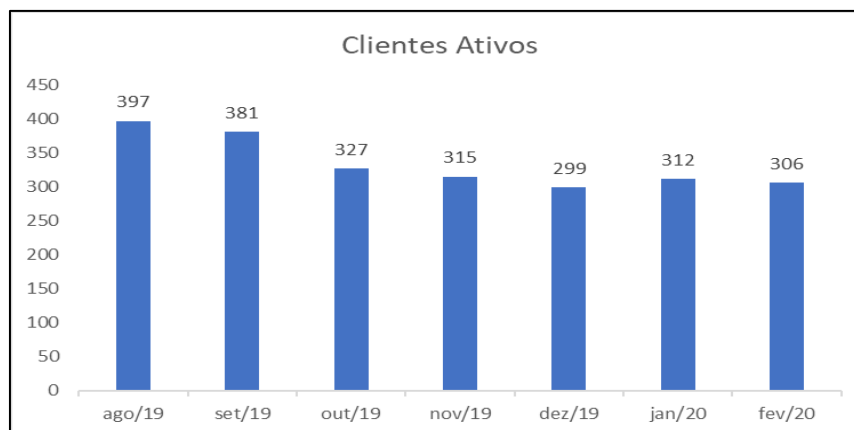


Gráfico 1: Relatório de Cliente Ativos.
Fonte: dados internos da empresa (2020).

Essa queda pode ser justificada pelo crescimento do setor e pelo aumento do número de concorrentes disputando uma mesma região. Somente em 2018, mais de 228 empresas de cosméticos foram regularizadas para produzir e comercializar itens de HPPC no estado do Rio de Janeiro (ABIHPEC, 2020).

Os dados de 2019 ainda não foram compartilhados, mas como o PIB apresentou um crescimento, é provável que o número de novas empresas habilitadas na área de HPPC também tenha subido. O setor em que a distribuidora atua tem atraído a atenção de novos investidores e novos concorrentes, buscando atender um público cada vez mais exigente e disputando inovar para atender.

Com essa queda no número de clientes ativos, estratégias para entender as motivações da saída de cliente começaram a ser levantadas e colocadas em prática. Aqui iremos abordar a estratégia de pesquisa a respeito da opinião do cliente em relação a experiência, a qualidade do produto e o relacionamento com o negócio, focando nos clientes *business to business* (B2B).

4.6 Elaboração do Questionário para Clientes Ativos e Ex-Clientes

Para este perfil, em reuniões com a liderança da distribuidora, foi definido que seria preciso entender quais as motivações fazem com que os clientes continuem a ter relações comerciais com a empresa, quais os diferenciais que eles visualizam e se

eles gostariam de deixar alguma sugestão para melhorar as operações da empresa, a distribuição e o atendimento.

As perguntas elaboradas foram:

- a) Com base na sua experiência com a Distribuidora, avalie o quão satisfeito você ficou com a experiência em geral.
- b) O quão satisfeito você ficou com o atendimento da Distribuidora? Dê uma nota de 0 a 10, sendo 0 totalmente insatisfeito e 10 totalmente satisfeito.
- c) Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria a Distribuidora para um amigo ou familiar?
- d) Qual seu grau de satisfação com nossa empresa? E quais os produtos que você mais gosta?
- e) Você visualiza algum diferencial único que te faz comprar conosco ao invés de comprar com o concorrente?
- f) Você gostaria de fazer uma crítica, sugestão ou elogio para nós? Queremos muito ouvir o que você tem a dizer!

E para os clientes inativos, foi adicionado uma pergunta acerca dos motivos e ações que poderiam ser tomadas para que eles voltassem a ter relações comerciais com a distribuidora.

4.7 Aplicando o Questionário

Os questionários foram montados em uma plataforma de formulários da empresa americana Google Inc., conforme as figuras 10 e 11, e disparados em uma plataforma de *e-mail marketing*, que se trata de uma ferramenta de disparos automáticos de *e-mails*, onde é possível endereçar o questionário aos clientes e ex-clientes cadastrados.

Para isso, foi escolhido o *Mailchimp*, uma plataforma digital de automações de marketing que é naturalmente americana, mas possui versão ativa no Brasil. Essa plataforma conta com funcionalidades gratuitas que atendem até 5000 contatos de e-mails, fato que atende a quantidade de clientes e ex-clientes que a distribuidora tem em sua base.

Figura 10: Formulário com as perguntas para clientes ativos.

The image shows a survey form titled "Questionário para Clientes Ativos". Below the title, it says "Clientes Ativos da" followed by a redacted name. The form contains two questions, each with a 10-point Likert scale. Question a) asks for an overall satisfaction rating from 1 to 10. Question b) asks for a satisfaction rating for the distributor's service from 0 to 10. Each question has a row of 10 radio buttons corresponding to the scale values.

Questionário para Clientes Ativos
Clientes Ativos da [Redacted]

a) Com base na sua experiência com a Distribuidora, avalie o quão satisfeito você ficou com a experiência em geral.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b) O quão satisfeito você ficou com o atendimento da Distribuidora? Dê uma nota de 0 a 10, sendo 0 totalmente insatisfeito e 10 totalmente satisfeito.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 11: Formulário com as perguntas para clientes inativos.

The image shows a survey form titled "Questionário para Clientes Inativos". Below the title, it says "Clientes Inativos da" followed by a redacted name. The form contains two questions, each with a 10-point Likert scale. Question a) asks for an overall satisfaction rating from 1 to 10. Question b) asks for a satisfaction rating for the distributor's service from 0 to 10. Each question has a row of 10 radio buttons corresponding to the scale values.

Questionário para Clientes Inativos
Clientes Inativos da [Redacted]

a) Com base na sua experiência com a Distribuidora, avalie o quão satisfeito você ficou com a experiência em geral.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b) O quão satisfeito você ficou com o atendimento da Distribuidora? Dê uma nota de 0 a 10, sendo 0 totalmente insatisfeito e 10 totalmente satisfeito.

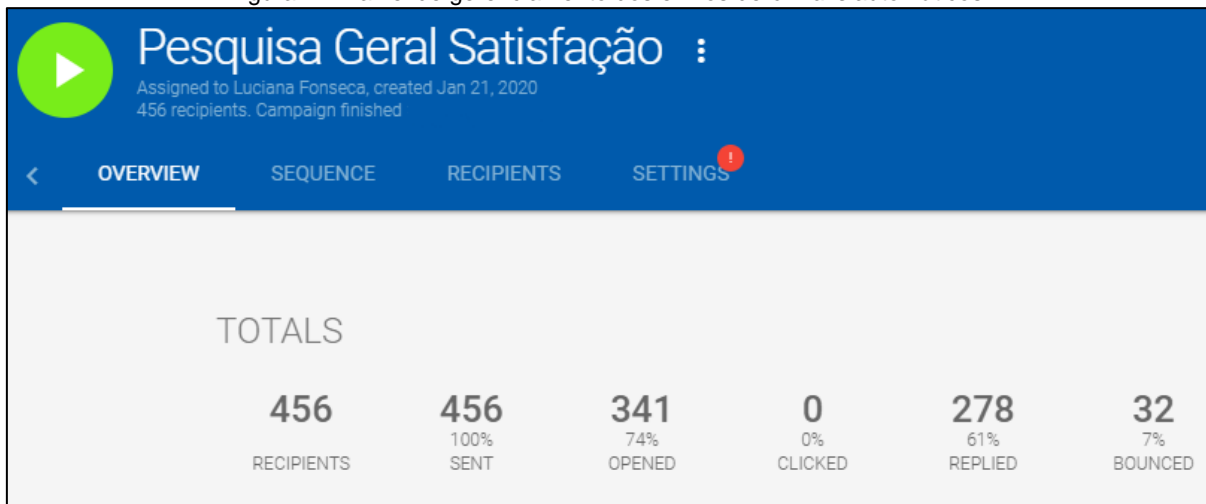
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além disso, utilizando essa plataforma de disparo automático de *e-mails*, é possível ter acesso a uma tela de gerenciamento de respostas e acompanhamento

das taxas de retorno, ou seja, quantas pessoas abrem a pesquisa e quantas efetivamente respondem.

Figura 12: Painel de gerenciamento dos envios de *e-mails* automáticos.



Fonte: Arquivo cedido pela empresa.

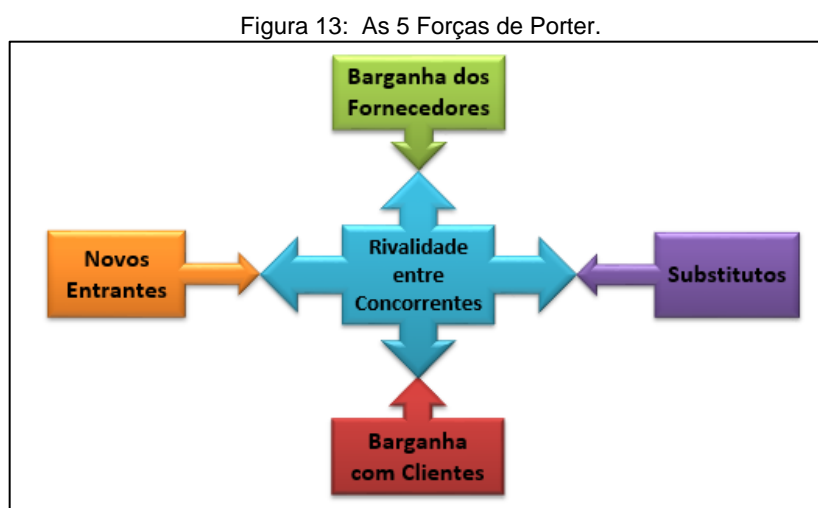
Na figura 12, em *recipients* e *sent*, respectivamente destinatário e *e-mails* enviados, estão todos os endereços de *e-mails* das empresas em que a distribuidora já teve negócios, em alguns casos há mais de 1 contato por empresa, visto que foi considerado *e-mails* de funcionários e responsáveis pelas empresas.

Em *opened* pode-se verificar a quantidade de pessoas únicas que chegaram a abrir o e-mail e em *replied* está registrado o número de pessoas que responderam. Além disso, em *bounced* está o número de *e-mails* que não eram válidos e não foi possível encaminhar o questionário. Todos esses dados foram retirados do painel da empresa na plataforma de disparos de *e-mails* automáticos *Mailchimp*.

5 RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES

5.1 Aplicação das 5 Forças de Porter

As 5 Forças de Porter foram aplicadas para promover um maior conhecimento sobre a competitividade e atratividade do setor em que a distribuidora atua. Além disso, esta análise serve como direcional para entender o ambiente externo no qual a empresa está inserida. Na figura 13, é possível observar como as forças se relacionam de maneira didática.



Fonte: Adaptado (Kotler, 2016).

A análise foi conduzida a partir do levantamento de pesquisas dos setores da indústria e informações de órgãos responsáveis por conduzir levantamentos específicos e panoramas do segmento. As avaliações de cada um dos itens das forças partem de uma força muito baixa, sendo considerado nota 1, uma forma baixa com nota 2, força média considerada como 3, uma força alta considerada nota 4, e, por fim, uma força muito alta sendo considerada nota 5. Ao fim de deste apontamento de notas, é calculada uma nota média para a força, que em sequência será plotado em um gráfico para simplificar as interpretações.

5.1.1 Rivalidade entre os concorrentes

O setor conta com uma massiva diversificação de tipos de produtos e segmentos de atuação, dentro desses segmentos tem outros nichos e é cada vez mais

específico. A estratégia das empresas é focar nos nichos que elas se destacam, pois os clientes se encantam e tendem a ser fidelizados pela marca, e buscar uma diversificação em novos produtos, buscando atender nichos que estão carentes de soluções. E abordando a questão dos distribuidores de cosméticos, pode ser considerado que há uma saturação neste segmento, onde a disputa é agressiva em função de preços e posicionamento de marcas na região de disputa.

Quadro 2: Rivalidade entre concorrentes.

QUESTÕES DETERMINANTES	AValiação	NOTA
Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos	ALTA	4
O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	ALTA	4
Custos fixos altos e pressão no sentido de vender o máximo para cobrir estes custos.	MÉDIA	3
Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	MUITO ALTA	5
Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes	MÉDIA	3
É muito dispendioso para empresas já estabelecidas saírem do negócio.	ALTA	4
	MÉDIA	3,8

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os fatores acima contribuem para que a força da rivalidade seja considerada de grau médio, pois, mesmo com a disputa direta por preços e diferentes opções no mercado, os clientes de nichos menores costumam ser fidelizados por uma solução ímpar que é oferecida. Pode-se concluir que o setor possui rivalidade entre empresas considerável, sendo pertinente que a empresa busque definir melhores estratégias que os demais concorrentes e busque um posicionamento que esteja de acordo com as tendências do mercado e mudanças das exigências dos consumidores, podendo assim se sobressair dos demais concorrentes.

5.1.2 Ameaça de novos entrantes

Este mercado ainda está em consolidação, isso significa que os grandes negócios conseguem produzir e operar com economias de escala, produzindo altos volumes a um custo baixo de operação, isso vai reduzindo ainda mais as condições

de disputa por parte dos novos entrantes e aumenta o domínio das grandes empresas no setor.

Um fator que pode adiar, mas não interromper, a entrada de novos competidores são as altas regulamentações impostas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária, os altos custos do Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) de 18% no estado do Rio de Janeiro e o valor do Imposto sobre Produto Industrializado (IPI) de 12%.

Entretanto, mesmo com as barreiras de legalização, em 2018 mais de 2794 organizações industriais de HPPC foram regularizadas e aprovadas no Brasil, sendo 228 apenas no estado do Rio de Janeiro. Esse fato está diretamente atrelado ao crescimento do setor em comparação com o PIB ao longo de 10 anos, além das expectativas promissoras, ressaltando fatores macroeconômicos e políticos que impactam positivamente o crescimento, dinamismo do setor e a população em geral ser um potencial consumidor desta linha de produtos (ABIHPEC, 2020).

Quadro 3: Ameaça de novos entrantes.

QUESTÕES DETERMINANTES	AVALIAÇÃO	NOTA
É possível ser pequeno para entrar no negócio.	ALTA	4
Empresas concorrentes tem marcas desconhecidas, ou os clientes não são fiéis.	MÉDIA	3
É necessário baixo investimento para implantar o negócio	BAIXA	2
Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	MUITO ALTA	5
Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	BAIXA	2
Há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	ALTA	4
Empresas estabelecidas tem muita experiência no negócio ou custos baixos.	MÉDIA	3
É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	MÉDIA	3
O mercado está saturado.	MÉDIA	3
	MÉDIA	3,2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando os fatores acima e o histórico levantado, pode-se considerar a força de ameaça de novos entrantes como média. Pode-se concluir que quantidade de micro e pequenas empresas no segmento de cosméticos ainda não atende a

totalidade dos consumidores deste segmento que não são atendidas ou que não compram dos grandes representantes do mercado.

5.1.3 Ameaça de produtos substitutos

O Setor de Cosméticos é dominado por empresas como Natura, Unilever, Colgate, P&G e entre outros grandes negócios que juntos representam mais de 60% do mercado nacional, segundo a Abihpec (2020).

É evidente que essas grandes empresas tenham um alto volume em recursos financeiros destinados para pesquisa e desenvolvimento, sendo capazes de aprovar e lançar dezenas de novos produtos a cada semestre.

Além disso, as empresas que disputam uma menor participação do mercado também conseguem acompanhar as mudanças, entregando ao mercado produtos de base natural e confeccionados de maneira caseira, fato que permite uma redução nos custos, uma boa variação na margem de lucro, preços competitivos e aumento das micro-empresas que fabricam HPPCs

Quadro 4: Ameaça de produtos substitutos.

QUESTÕES DETERMINANTES	AVALIAÇÃO	NOTA
Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	MUITO ALTA	5
Produtos substitutos tem custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	MÉDIA	3
Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos.	ALTA	4
Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	MUITO ALTA	5
Chances desses novos produtos/serviços substitutos mudarem as preferências dos seus clientes.	ALTA	4
	MÉDIA	4,2

Fonte: Elaborado pelo autor.

A quantidade de potenciais produtos substitutos afeta o setor de forma considerável, pois a globalização e a facilidade de aquisição de novos produtos, criam uma competição técnica muito similar entre produtos de um mesmo segmento ou de nichos paralelos, atendendo as expectativas dos seus consumidores e gerando uma

força na redução da margem de lucro e criando uma disputa por preços. Em vista dos fatores elencados acima e dos fatores de inovação, pesquisa e desenvolvimento presentes no setor, a força de ameaça de produtos substitutos é considerada alta.

5.1.4 Poder de barganha de fornecedores

No mercado de distribuição de cosméticos, as empresas podem contar com diversos fabricantes de produtos de HPPC de diferentes condições e diferentes produtos. Ressaltando que grande parte das pequenas fábricas atuam em nichos específicos com boas condições de preço e ofertas em estoque. Além de que as grandes indústrias também podem oferecer boas ofertas em estoque, porém têm uma maior pressão e influência direta pelos preços, devido ao seu tamanho e poder de barganha.

Dito isso, as empresas de HPPC têm um poder considerável de negociação com os fornecedores, pois há uma quantidade grande de fornecedores e fábricas que disputam por aumentar a participação de mercado, melhorar a presença em outros estados e cidades. Mesmo que essas decisões e trocas influenciem na redução das margens de lucro nos estoques iniciais do novo distribuidor.

Quadro 5: Poder de barganha de fornecedores

QUESTÕES DETERMINANTES	AValiação	NOTA
O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	MUITO BAIXA	1
Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros.	MUITO BAIXA	1
Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores.	MÉDIA	3
Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	MÉDIA	3
Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	BAIXA	2
Grau de procura de fornecedores de sua empresa pelo mercado	MUITO BAIXA	1
	MÉDIA	1,8

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste item, pode-se considerar que o poder de barganha dos fornecedores é fraco devido a busca por produtos diferenciados fornecedores no mercado de cosmético ter aumentado na proporção que novas indústrias surgem para atender essa demanda.

5.1.5 Poder de barganha de clientes

Os consumidores têm inúmeros produtos parecidos e específicos no mercado, sendo que as empresas não param de pesquisa e desenvolver novos produtos para diversos segmentos. Esses clientes costumam ser sensíveis ao preço, ou seja, se em algum momento o preço dos produtos que a distribuidora comercializa aumentarem, os clientes buscarão outros produtos no mercado.

Quadro 6: Poder de barganha dos clientes.

QUESTÕES DETERMINANTES	AVALIAÇÃO	NOTA
Cientes sempre fazem forte pressão por preços menores.	MUITO ALTA	5
Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador.	ALTA	4
Cientes não tem custos adicionais significativos, se mudarem de fornecedores.	MÉDIA	3
Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar a vida do comprador	MÉDIA	3
Cientes são muito bem informados sobre preços e estão sempre antenados nas ofertas dos concorrentes.	MUITO ALTA	5
Grau de importância de seus produtos/serviços para os clientes.	ALTA	4
	MÉDIA	4,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pela variedade, pelo comportamento do consumidor em massa e a sensibilidade ao preço, o poder de barganha dos consumidores é considerado alto.

5.2 Discussões sobre os Resultados das Forças de Porter

A conclusão da análise das 5 Forças de Porter nos permite criar um relacionamento entre a distribuidora, o mercado e o seu cliente a partir de um panorama das principais relações externas que o negócio tem. Os resultados

consolidados de cada força podem ser vistos no gráfico 2, que ilustra o poder de cada força em comparação às outras forças, além de mostrar qual é a força média do segmento.

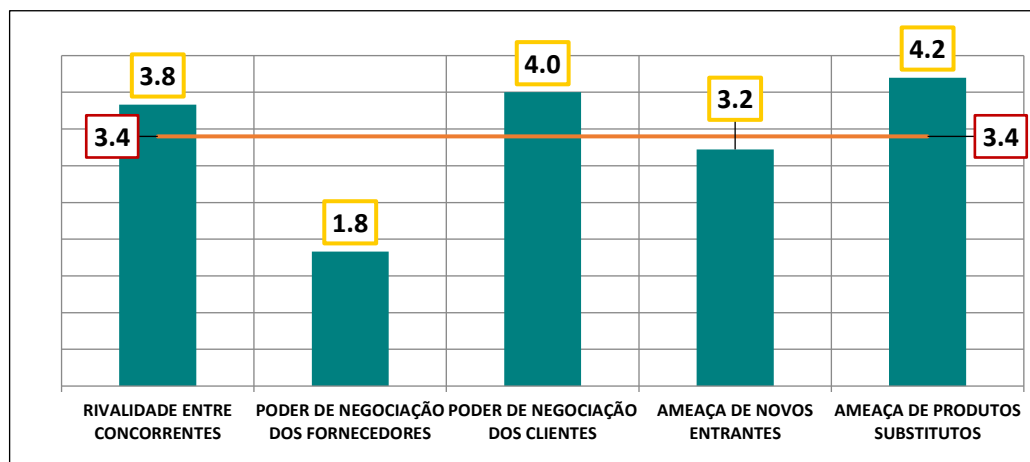


Gráfico 2: Resultados da Análise das 5 Forças de Porter.
Fonte: Elaborado pelo autor.

A conclusão desta análise é um alerta para que a empresa entenda como sua participação é afetada por produtos substitutos e como seu lucro é afetado pela rivalidade entre os concorrentes e pelo poder de negociação dos clientes.

Este cenário competitivo ainda é vantajoso para a distribuidora pois ela já está inserida no segmento, já tem acesso aos fornecedores, possui um posicionamento na região e tem bons clientes. Entretanto é preciso adotar um novo posicionamento diante deste cenário tão competitivo. E esse novo posicionamento deve ser orientado pelas seguintes premissas:

- 1) Entender o nível de personalização que os clientes buscam: cada vez mais os clientes buscam produtos que se identificam com as particularidades de cada indivíduo. A distribuidora deve buscar oferecer ao mercado novos produtos e que sejam desenvolvidos e orientados pelo estudo de comportamentos de minorias, buscando nichos que possam ser altamente fidelizados, visto que este público não é tão sensível aos preços, reduzindo a força de barganha dos clientes. Alguns exemplos podem ser itens sob medida, produtos para idades mais avançadas e produtos focados em diversidade e inclusão.

- 2) Experiência com a marca: é necessário gerar impacto na vida do cliente, estar presente nos canais que ele mais consome e mais gasta seu tempo. Nesta parte da estratégia competitiva, a distribuidora deve encontrar uma forma de trabalhar a presença da marca na vida das pessoas. Um bom exemplo disso é o conceito “*top of mind*” que é basicamente se referir a um produto ou item e logo essa ideia se remete à marca e a uma empresa.
- 3) Sustentabilidade e Produtos de Origem Natural: a cada dia a sociedade está mais engajada nas questões de prevenção do meio ambiente e buscam mudar suas vidas, seus costumes e seus hábitos de consumo para contribuir com a sociedade. Nesta mesma linha de pensamento, surge um movimento que estimula o consumo de produtos de beleza de origem natural. A recomendação aqui é que a distribuidora busque diversificar ainda mais seu portfólio para integrar este novo nicho em ascensão (ABIHPEC, 2020).

5.3 A Satisfação dos Clientes e o NPS

Dos 278 questionários respondidos pelos clientes, independentemente de serem clientes ativos ou inativos, verificou-se o nível de satisfação com a experiência geral proporcionado pela distribuidora, a satisfação com o atendimento, a probabilidade de indicarem a empresa para um amigo ou colega e o grau qualitativo de satisfação com a empresa.

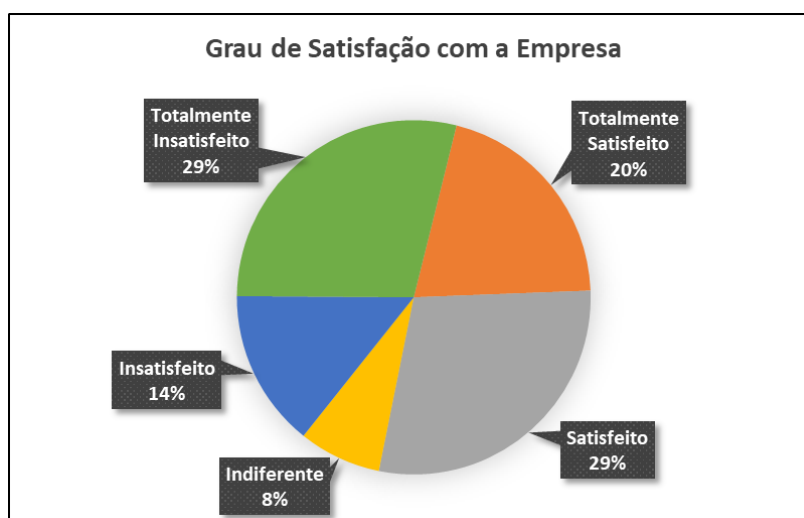
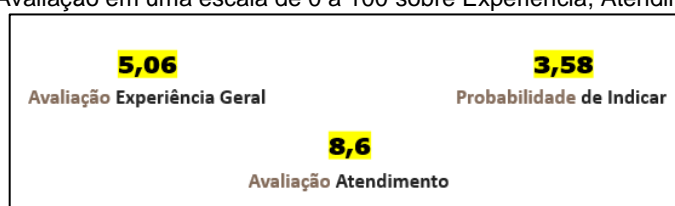


Gráfico 4: Grau de Satisfação com a Empresa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o gráfico 4, é evidente que a quantidade de clientes totalmente insatisfeitos e a quantidade de clientes satisfeitos é a mesma. Porém, clientes que responderam que estão totalmente insatisfeitos possuem um peso maior nesta interpretação, eles são resultados de expectativas que não foram cumpridas e de más experiências com a empresa.

A figura 14 ilustra as avaliações dos critérios de experiência proporcionada, atendimento e probabilidade de indicação, mais conhecido como NPS.

Figura 14: Avaliação em uma escala de 0 a 100 sobre Experiência, Atendimento e NPS.



Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 7, registra a memória de cálculo utilizada para encontrar a Avaliação da Experiência Geral, a Avaliação do Atendimento e a Probabilidade de Indicar.

Quadro 7: Registro de Cálculo da Experiência, Atendimento e NPS.

	Avaliação Experiência Proporcionada	Satisfação com o Atendimento	Probabilidade de Indicar
Notas menores que 7	106 (37,9%)	123 (44,09%)	117 (41,94%)
Notas maiores que 8	120 (43,01%)	147 (52,69%)	127 (45,52%)
Total de respostas	279	279	279
Cálculo	(43,01% - 37,9%)	(52,69% - 44,09%)	(45,52% - 41,94%)
Resultado	5,06	8,6	3,58

Fonte: Elaborado pelo autor

Entende-se no item “Experiência Geral Proporcionada” qualquer interação da empresa com o cliente, seja pessoalmente ou em um ambiente digital, desde utilização do produto, experiência no site, redes sociais e outros diversos tipos de contato com a marca e a empresa. Dessa forma, após analisar as respostas dos questionários, este item recebeu nota 5,01 em uma escala de -100 a 100 pontos.

Já em “Atendimento”, entende-se como abordagem dos vendedores, interações por telefone, e-mail e quaisquer outras ferramentas de comunicação, além de visitas comerciais e acompanhamentos após a coleta de pedidos. Após analisar as avaliações, o resultado foi 8,6 em uma escalada de -100 a 100 pontos.

E, por fim, no item “Probabilidade de Indicar” refere-se ao NPS, citado e descrito anteriormente como a chance de um cliente indicar o produto para um familiar, amigo ou conhecido. Com a nota de 3,58 em uma escala de -100 a 100 pontos, é possível verificar que a empresa está na zona de Aperfeiçoamento, conforme classificação utilizada na aplicação desta metodologia.

A Zona de Aperfeiçoamento é reconhecida por ter avaliações entre 1 e 50 pontos, além de que os números de promotores e de detratores são bem parecidos. Essa parte da escala é a mais tradicional dos negócios, conforme Las Casas (2019), e significa que a empresa tem feito um bom trabalho ao longo dos anos, porém com enorme possibilidade de melhorar. Esses resultados são considerados comuns para empresas desse segmento e deve ser interpretado como um resultado ruim se a empresa busca um crescimento exponencial.

A maior parte das empresas na indústria estão nesta zona, onde geralmente os esforços de melhoria se misturam com esforços de correção de problemas nos negócios, impedindo que esta avaliação tenha uma alavancagem para a próxima zona. Na prática, significa que o número de pessoas que tem uma boa entrega e uma boa experiência geral são parecidos com o número de pessoas que tem uma experiência ruim ou que se tornam detratores.

A melhor interpretação aqui é sugerida por analisar qual zona a empresa está e como alavancar sua avaliação e não simplesmente interpretar o número puro da avaliação em comparação aos pontos da escala, ou seja, é mais pertinente analisar o bloco em que a empresa está em detrimento de apenas analisar a pontuação.

Essas pontuações sobre a experiência, atendimento e NPS são consideradas como ruins, embora ainda estejam no eixo positivo da escala. Essa é nota é orgânica, significando que não é um valor fixo ou acumulativo ao longo dos anos, sendo assim,

conforme uma determinada empresa busca por melhoria contínua e mantém eficiências já conquistadas, esse número tende a aumentar, caso contrário, o número tende a ser constante ao longo dos anos e até mesmo entrar na zona negativa.

5.4 Respostas Qualitativas dos Clientes e Ex Clientes

No questionário aplicado, duas perguntas solicitavam que os entrevistados respondessem quais os principais diferenciais que eles mais reconhecem na empresa e nos produtos e se gostariam de deixar alguma crítica ou sugestão.

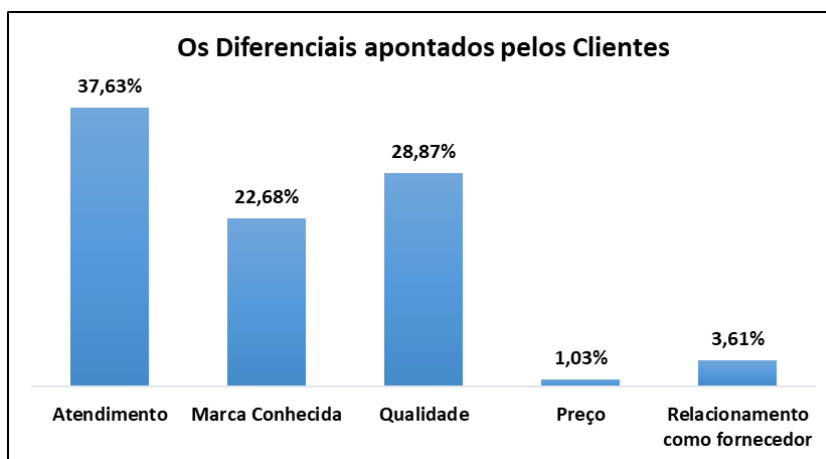


Gráfico 5: Os diferenciais apontados pelos clientes ativos.
Fonte: Elaborado pelo autor.

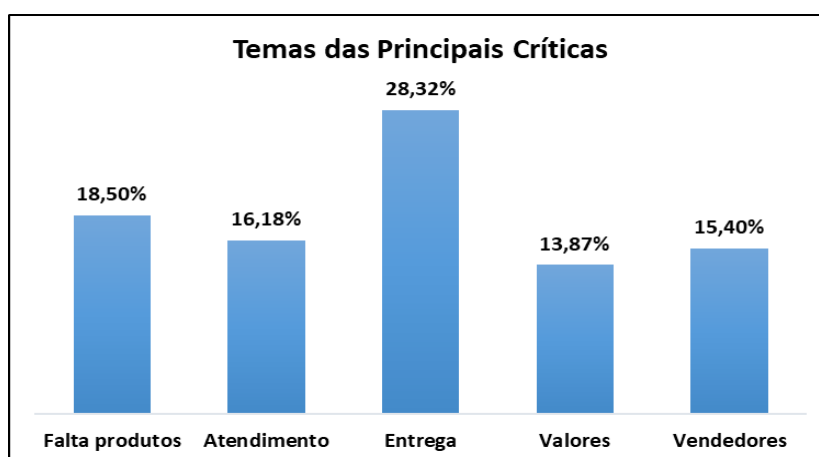


Gráfico 6: Tema das principais críticas apresentados pelos clientes ativos.
Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da interpretação do gráfico 5 pode-se notar que a principal característica da empresa que os clientes reconhecem é o atendimento e seguido da

qualidade dos produtos comercializados, que juntos representam 66,5% dos diferenciais apontados pelos entrevistados.

E a partir do gráfico 6, verifica-se que a entrega e a falta de produtos representam 46,82% das ocorrências nesta questão. Diante disso, é possível perceber que os problemas evidenciados pelos entrevistados podem ser divididos em 2 categorias:

- 1) Percepção do cliente: relacionado ao atendimento, interação com vendedores e o preço percebido. Este item está diretamente ligado ao posicionamento da empresa e a sua comunicação com os clientes.
- 2) Atividade operacional da distribuidora: falta de produtos e a entrega. Este item está diretamente ligado sobre a eficiência na execução das atividades e na estratégia da empresa.

Os resultados dos indicadores estão em conformidade com a pesquisa entre o Sebrae e a Abihpec sobre o comportamento e tendência dos consumidores, que aponta um movimento global na exigência dos consumidores por atendimento, onde as pessoas buscam por um atendimento altamente personalizado e mais humanizado, e pela qualidade do que é oferecido, onde o preço passa a ser um critério inerente a disputa e os benefícios ficam cada vez mais em evidência.

No mesmo questionário, duas perguntas solicitavam que os entrevistados respondessem quais os principais motivos que os fizeram deixar de fazer negócios com a distribuidora e se gostariam de dizer o que poderia ser feito para que a distribuidora tivesse a oportunidade de fazer negócios com eles novamente.

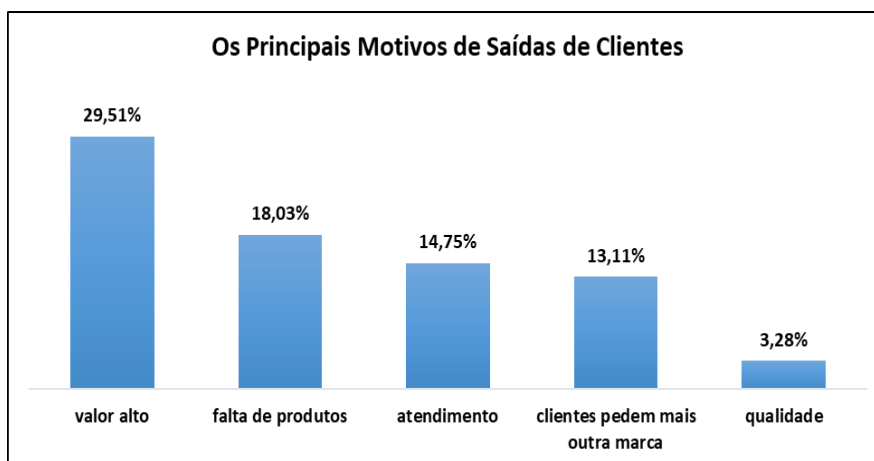


Gráfico 7: Os principais motivos de saídas de clientes apontado por ex-clientes.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a interpretação do gráfico 7, é possível notar que o preço dos produtos e ausência de produtos foram as maiores influências para que os clientes deixassem de ter um relacionamento comercial com a empresa. Esses resultados se relacionam com as críticas feitas pelos entrevistados no gráfico 6.

Neste segmento, os clientes são muito sensíveis ao preço, deixando de comprar com a distribuidora por haver produtos de outras marcas em melhores preços fato justificado pelos itens “valor alto” e “clientes pedem mais outra marca” no gráfico acima. Além disso, a sua percepção é diretamente afetada de forma negativa quando um atendimento não condiz com suas expectativas, quando uma comunicação não é eficaz para sua rotina ou ambiente social.

5.5 Análise 5 Porquês e o Plano de Ação

Neste trabalho, não discutiremos o mérito sobre o valor dos produtos comercializados, pois, de acordo com a liderança da empresa, este item possui uma complexidade de alteração devido ao preço ser pré-fixado pela matriz fornecedora dos produtos.

Dentre as principais críticas e motivos de saída de clientes, foi realizado um estudo de causa raiz dos problemas, com foco na entrega dos produtos, na falta de produtos, pois foram os itens de maior relevância destacados pelos clientes ativos e inativos.

Quadro 8: Aplicação metodologia 5 Por quês em problema de entregas.

Problema: Reclamação dos Clientes sobre Atrasos na Entrega de Produtos	
Pergunta 1	Por que os produtos são entregues em atrasado?
Resposta	Pois o operador demora a identificar os pedidos.
Pergunta 2	Por que o operador demora a identificar os pedidos?
Resposta	Pois ele os recebe diretamente no e-mail.
Pergunta 3	Por que ele recebe os pedidos diretamente no e-mail?
Resposta	Pois não há outro <i>software</i> para recebimento de pedidos.
Pergunta 4	Por que não há outro <i>software</i> para recebimento de pedidos?
Causa Raiz	Pois a empresa não tem contratado nenhum sistema que ajude no gerenciamento e organização dos pedidos de vendas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao método aplicado no quadro 8, não foi necessário prosseguir com mais questionamentos, pois foi identificado que a empresa não possuía um sistema de organização e gerenciamento de pedidos de clientes.

Com base na descoberta deste fato, criou-se um plano de ação que contempla a remediação dos prejuízos causados na imagem da empresa e na eficiência das operações. Este plano trata da contratação de uma plataforma para gestão de pedidos de vendas, onde a sugestão é para que seja feito a contratação do *software* Mercos, uma empresa nacional e responsável pelo maior *software* do Brasil em gestão de pedidos e vendas. Dessa forma, é esperado que o nível de satisfação com o atendimento e com a entrega sejam otimizados e recebam melhorias perceptíveis.

Quadro 9: Aplicação metodologia Plano de Ação para o problema de entregas.

What (O que?)	Comprar um novo sistema para gestão de pedidos e vendas.
Why (Por quê?)	Para evitar que os pedidos fiquem perdidos no e-mail do operador e para reduzir o tempo e atrasos nas entregas.
Where (Onde?)	No escritório da empresa em Barra Mansa – RJ.
When (Quando?)	Até 02 de Junho de 2020.
Who (Quem?)	Luciana - Responsável Administrativa de Vendas

How (Como?)	Através da plataforma Mercos, irá solicitar a contratação do plano Prata e solicitará também o treinamento <i>in company</i> .
How Much (Quanto?)	R\$ 147 por mês com isenção no primeiro mês.

Fonte: Elaborado pelo autor.

E sobre a falta de produtos, ou seja, indisponibilidade e escassez de determinados produtos, foi aplicado novamente a metodologia de 5 Por quês para encontrar a causa raiz deste problema, conforme quadro 10. Descobriu-se que a causa raiz para que os clientes reclamassem sobre falta de produtos era por conta da prática de controle de estoque do colaborador responsável pelo estoque e preparo dos pedidos. Com isso, identificou-se que ele estava desatualizado sobre as práticas mais recomendadas para o atual tamanho da operação da empresa.

Quadro 10: Aplicação metodologia 5 Por quês em problema de falta de produtos.

Problema: Reclamação dos Clientes sobre Falta de Produtos	
Pergunta 1	Por que falta produtos para os clientes?
Resposta	Pois não tinha a quantidade de produtos que o cliente solicitava.
Pergunta 2	Por que não tinha a quantidade de produtos que o cliente solicitava?
Resposta	Pois o operador só percebia que faltava itens no estoque quando ia entregar os pedidos.
Pergunta 3	Por que o operador só percebia que faltava itens no estoque quando ia entregar os pedidos?
Resposta	Pois o operador não praticava nenhuma metodologia de controle do estoque.
Pergunta 4	Por que não praticava nenhuma metodologia de controle do estoque.
Resposta	Pois o operador não possuía treinamento e conhecimento sobre as práticas de controle de estoque.
Pergunta 5	Por que o operador não possuía treinamento e conhecimento sobre as práticas de controle de estoque?
Causa Raiz	O profissional responsável já tinha um treinamento prévio em controle de estoque, porém desatualizado para o novo tamanho e necessidades do momento atual da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a descoberta desta causa raiz, elaborou-se um plano de ação de responsabilidade da liderança da distribuidora, onde deve-se aplicar uma reciclagem

no treinamento de controle de estoque do operador responsável pelo estoque e preparo dos pedidos. Além disso, é sugerido que seja designado um dos líderes da empresa seja responsável pelo um controle periódico dos níveis de estoque.

Quadro 11: Aplicação metodologia Plano de Ação para o problema de falta de produtos

What (O que?)	Providenciar treinamento sobre controle de estoque para o operador que prepara os pedidos e cuida do estoque.
Why (Por quê?)	Para evitar escassez de produtos e que pedidos sejam entregues faltando itens.
Where (Onde?)	No estoque da empresa em Barra Mansa – RJ.
When (Quando?)	Até 30 de maio de 2020.
Who (Quem?)	Luciana - Responsável Administrativa de Vendas
How (Como?)	Através da compra do curso de gestão e controle de estoques e armazenagem da Gio Mileo Treinamentos.
How Much (Quanto?)	R\$1977

Fonte: Elaborado pelo autor.

6 CONCLUSÕES

Diante do exposto, conclui-se que o segmento de mercado onde a distribuidora está inserida é de uma alta rivalidade entre os concorrentes, os clientes têm um forte poder de negociação e há uma grande ameaça de produtos substitutos. Todos esses fatores justificam a queda no número de clientes ativos da empresa e esclarecem a disputa por preços presente no setor, ilustrando a sensibilidade dos clientes aos preços e facilidade por busca de produtos similares e substitutos.

Nessas condições, pode-se recomendar que a distribuidora atue no planejamento estratégico buscando uma diferenciação por nicho, hábitos e comportamentos de parcelas menores do mercado, entendendo seus clientes e promovendo uma expansão da publicidade da marca, gerando uma proximidade e empatia com movimentos recentes de públicos menores.

Nessa estratégia, aumentos de receitas e lucro vem pelo atendimento de públicos que não são tão sensíveis aos preços e pelo aumento na fidelização de clientes. Espera-se que as análises do ambiente externo sirvam de orientação para que a empresa busque atuar de acordo com as tendências e as novas oportunidades destacadas neste trabalho.

Ademais, espera-se que com a visão abordada aqui, a empresa atue de acordo com a sugestão de estratégia de perspectiva de Mintzberg, onde a distribuidora passa a se posicionar aproveitando a modernidade e inovação dos hábitos e posicionamentos das pessoas, posicionando a organização como inovadora, diferenciada, ambientalmente consciente e como uma marca feita para indivíduos únicos.

O presente trabalho apresenta um diagnóstico real sobre como os clientes e ex-clientes avaliam a distribuidora, além de tratar dos principais pontos fracos na relação com eles. É evidente que as propostas descritas aqui visam agregar positivamente competitividade para o negócio e buscam integrar soluções que trazem eficiência e eficácia para o processo interno da empresa.

Os resultados obtidos foram divididos entre as avaliações e respostas de clientes ativos, clientes inativos e a análise dos 5 Por quês sobre os problemas de falta de produtos e atraso nas entregas.

Sobre a falta de produtos, observou-se que uma recuperação e atualização no treinamento do operador logístico, que é responsável pela montagem dos pedidos e gestão do estoque, é o suficiente para que os clientes passem a receber seus pedidos com as quantidades ideais de produtos e que a empresa tenha aumentos na eficiência de sua gestão própria do estoque.

Sobre o atraso nas entregas, observou-se que a contratação de uma plataforma de gestão de pedidos e vendas poderá agregar uma economia de tempo, organização e aumentar a velocidade no atendimento e entrega de pedidos.

Conclui-se que com um total entendimento dos clientes e pesquisas orientadas por uma metodologia atual, pode-se ganhar eficiência em processos de entrega e distribuição de produtos, além de interferir positivamente na percepção que um cliente tem sobre determinada empresa e produto.

Para trabalhos futuros, recomenda-se um diagnóstico profundo sobre o estoque e sua gestão, buscando produzir resultados futuros sobre as boas práticas de melhoria neste processo e neste segmento de mercado.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIHPEC. **Panorama do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. São Paulo. Disponível em: <<https://abihpec.org.br/institucional/publicacoes/panorama-do-setor/>>. Acesso em: 10 abr. 2020.

ABIHPEC. **Cadernos de Tendências de 2019-2020**. Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. São Paulo. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/CADERNO%20DE%20TENDENCIAS%202019-2020%20Sebrae%20Abihpec%20vs%20final.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2020.

CAPON, N.; ROCHA, C. F. **Gestão de marketing para executivos brasileiros** – São Paulo: Saint Paul Editora, 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de vendas: uma abordagem introdutória**: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

COSSA, G. C. **O Net Promoter Score e as Métricas Tradicionais de Satisfação e Lealdade do Cliente na Previsão do Desempenho Financeiro**. 2016. 64 f. Tese (Mestrado) - Curso de Nova Information Management School, Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2016.

DENNIS, P. **Produção Lean Simplificada**: um guia para entender o sistema de produção mais poderoso do mundo / 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

GOMES, S. **Inbound Marketing e Outbound Marketing**: qual a diferença? Florianópolis, SC: Resultados Digitais, 2018. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/inbound-outbound-marketing/>>

GRACIOSO, L. F. **Liderança empresarial**: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados / São Paulo: Atlas, 2009.

KANAANE, R. **Curso de marketing**: cenários, estratégias e ferramentas / Roberto Kanaane, Carlos Eduardo Rodrigues – 1. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

KOTLER, P. *et al.* **Marketing Management**. 3. ed. New York Pearson, 2016.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**: como criar valores e experiências aos clientes / Alexandre Luzzi Las Casas, Jéssica Lora Las Casas. – 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2019.

LAS CASAS, A. L.; GARCIA, Maria Tereza. **Diferenciação e Inovação em Marketing**: Estratégias diferenciadas de marketing aplicadas aos diversos segmentos de mercado. São Paulo: Saraiva. 2017.

MADRUGA, R. **Gestão do relacionamento e customer experience**: a revolução na experiência do cliente. São Paulo: Atlas, 2018.

MAGRETTA, J. **Understanding Michael Porter**: *the essential guide to competition and strategy*. Boston: Harvard Business Press Books, 2011.

MINTZBERG *et al.* **Processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Artmed, 2007.

OLIVEIRA, C. K; LIMA, A. P. L. **Gestão de vendas e negociação**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

PAIM *et al.* **Gestão de processos** pensar, agir e aprender – Porto Alegre: Bookman, 2009.

PETER, J. P. **Introdução ao Marketing**: criando valor para os clientes. 1. ed. - São Paulo: Saraiva, 2013.

PRIDE, W, M.; FERRELL, O. C. **Fundamentos de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SILVA, Fábio Gomes; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente**. 3. ed. São Paulo: Cengage, 2015.

STEFFEN, R. A. **A Influência do Mix de Marketing e dos Fatores Comportamentais nas Decisões do Consumidor**: o caso SAYURI produtos orientais. 2009. 103f. Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina - área de concentração: Marketing. Florianópolis, 2009.

VERGARA, S, C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6º. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ZANOTTA, E, B. **Pesquisa de Marketing**: foco na identificação do problema e sua resolução / Egidio Barbosa Zanotta. - 1. ed. - São Paulo: Atlas, 2018.

ZENONE, L, C. **Fundamentos de marketing de relacionamento**: fidelização de clientes e pós-venda. 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

ANEXO A – ESCALA DA INTENSIDADE DAS FORÇAS DE PORTER

As avaliações da intensidade de cada uma das Forças de Porter partem do julgamento qualitativo da intensidade de determinada força.

Uma força muito baixa, sendo considerado nota 1, uma força baixa com nota 2, força média considerada como 3, uma força alta considerada nota 4, e, por fim, uma força muito alta sendo considerada nota 5. Ao fim de deste apontamento de notas, é calculada uma nota média para a força, que em sequência será plotado em um gráfico para simplificar as interpretações.

Utilizando como exemplo a análise do poder de negociação dos clientes, onde a média da força foi de nota 4. Esse número ilustra que essa força é alta, ou seja, os clientes têm um alto poder de negociação na relação com a empresa. Nesse caso, eles fazem pressão por preços mais baixos, são muito sensíveis aos preços e tem um grande poder de influenciar nas decisões do negócio.

Por outro lado, se essa força estivesse com uma nota 2 ou menor, seria julgada como uma força de intensidade baixa. Uma força com essa intensidade tem pouca influência, pouco poder para ser considerada relevante sobre a capacidade de negociação dos clientes.

Essa mesma interpretação pode ser considerada para todas as 5 Forças de Porter, porém, cada uma seguindo o seu tema de análise e de acordo com a escala aqui apresentada.