

CONFORT, O RENASCIMENTO DE UMA LINHA. O CASO DA EMPRESA COTTONPLUS

CONFORT, THE RENAISSANCE OF A LINE. THE CASE OF THE COTTONPLUS COMPANY

Janayna Souto Leal*, Rinaldo Barbosa de Lima, João Batista Soares Neto, Jailson Santana Carneiro

Submissão em 14/09/2018; Revisões requeridas: 14/12/2018; Aprovação em 27/12/2018

RESUMO

Este caso é inspirado em fatos reais de uma fábrica de produtos de cama, mesa e banho situada no Brasil, CottonPuls. Considerando que o mercado de toalhas é repleto de concorrentes e inserido em um contexto macroambiental de incertezas políticas e econômicas, o caso se desenvolve apontando as estratégias de marketing adotadas pela empresa. O mesmo tem como objetivo apresentar aspectos importantes relacionados às decisões do marketing mix; o composto de comunicação; segmentação e posicionamento de mercado e comportamento do consumidor, desenvolvendo nos discentes competências direcionadas a interpretação dos conceitos e das ferramentas do Composto de Marketing e do Comportamento do Consumidor. Recomenda-se sua aplicação nas disciplinas de Introdução ao Marketing (em nível de graduação em Administração).

Palavras-chave: Composto de Marketing; Marca; Posicionamento; Comportamento do Consumidor.

ABSTRACT

This case is inspired by the real facts of a bed, table and bathroom products factory located in Brazil, CottonPuls. Considering that the towel market is full of competitors and inserted in a macro-environmental context of political and economic uncertainties, the case develops by pointing out the marketing strategies adopted by the company. The purpose of this paper is to present important aspects related to marketing mix decisions; the communication compound; segmentation and market positioning and consumer behavior, developing in the students competences directed to the interpretation of the concepts and tools of the Marketing Composite and Consumer Behavior. It is recommended its application in the subjects of Introduction to Marketing (at the undergraduate level in Administration).

Keywords: Marketing Composite; Segmentation; Positioning; Consumer behavior.

1. INTRODUÇÃO

“Como foi rápido. Já se passaram 20 anos de história da CottonPlus, empresa dedicada a fabricação de produtos de cama, mesa e banho no Brasil. Nem vi o tempo passar... Nossa, quantas alegrias e conquistas!” Assim começou a apresentação do Sr. Robson, presidente e fundador da empresa, no evento comemorativo dos 20 anos da CottonPlus. O ambiente festivo, todavia, não condizia com a queda no faturamento das vendas da principal linha de produtos da empresa, a linha de toalhas Confort. Muito pelo contrário, a preocupação com o desempenho do produto no mercado nos últimos anos e a pressão sobre a área comercial da empresa inquietava a todos, especialmente a Gregório, diretor comercial.

Recém-contratado há cerca de um mês, Gregório tinha a missão de alavancar as vendas da linha Confort, que chegou a representar aproximadamente 40% de todo o faturamento da empresa e que hoje caiu para cerca de 30%. O desafio era imenso e a oportunidade festiva parecia ser o momento ideal para motivar os colaboradores. Bônus e ônus, elogios e metas, reconhecimento e sinceridade... tudo no mesmo evento... doa a quem doer... afinal, assim é o jogo dos negócios, acreditava o diretor comercial. Com muita habilidade, ao final das comemorações, Gregório deu o seu recado:

– Hoje estamos celebrando os 20 anos do nascimento do nosso primogênito. A linha Confort!!! Filho que nos deu tantas alegrias e reconhecimento por duas décadas, mas que hoje está precisando da nossa

ajuda. Convoco todos aqui presentes para juntos repensarmos os nossos próximos 20 anos e o que fazermos com a linha Confort.

Gregório sempre se destacou em sua carreira profissional pela capacidade de encorajar as pessoas a superarem obstáculos, mas, dessa vez, o esforço pessoal foi maior, pois nem ele tinha a certeza do que poderia acontecer com a linha Confort. O diretor comercial se inquietava refletindo se seria o momento de dar um ponto final na história da linha Confort e de repensar um novo produto para o seu lugar, ou se seria o momento de reposicioná-la no mercado.

Assim como na maioria dos segmentos, em 2018, o mercado de toalhas estava repleto de concorrentes e inserido em um contexto macroambiental de incertezas políticas e econômicas que influenciavam o comportamento de compra dos consumidores. Gregório acreditava que grandes produtos só deveriam ser descontinuados se antes tivessem tido a oportunidade de se reinventar e de se reposicionar no mercado. No caso da linha Confort, pensou ele, o que poderia ser feito daqui para frente? Quais as variáveis do composto de marketing poderiam ser melhor trabalhadas pela empresa? Quais os fatores do comportamento do consumidor poderiam ser melhor conhecidos pela empresa?

2. UMA HISTÓRIA DE CONQUISTAS

Uma das primeiras atitudes de Gregório como diretor comercial da CottonPlus foi compreender a evolução histórica do mercado de toalhas e das estratégias de marketing adotadas pela empresa até o momento. Como profissional de marketing, compreendia que muitas explicações sobre a condição atual de uma organização residiam nas escolhas feitas por ela no passado. Assim, se debruçou por algumas semanas sobre documentos, planilhas e vídeos institucionais dos últimos 20 anos da empresa.

A CottonPlus se estabeleceu no mercado brasileiro fabricando artigos de cama, mesa e banho. Entretanto, desde o início, se destacou na produção e comercialização de toalhas em todo o território nacional. Para atender a demanda deste mercado, a empresa vem ofertando o mix de produto exposto no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1. Mix de toalhas da CottonPlus

<i>Linha Inside</i>
Modelo: Casual e Passeio
Material: Algodão fio 16 singelo
Cores: branca, verde, azul, lilás, laranja
Tamanho(cm): 70x135
<i>Linha Relax</i>
Modelo: Casual e Passeio
Material: Algodão fio 17 singelo
Cores: verde, amarela, branca, azul claro, lilás, vermelha
Tamanho (cm): 70x140
<i>Linha Soft</i>
Modelo: Casual e Passeio
Material: Algodão fio 13 singelo
Cores: Azul escuro, verde mar, vermelha, branca, laranja, azul celeste
Tamanho (cm): 80x150

Fonte: Elaboração própria (2018).

Essas três linhas de toalhas foram se consolidando ao longo dos anos. A *linha inside*, uma toalha mais popular, a *linha relax*, um pouco melhor que a *inside*, e a *linha soft*, uma toalha de um padrão mais bem acabado em relação às outras duas. Em todas as linhas a CottonPlus oferecia uma versão mais simples (casual) e uma mais elaborada (passeio), ampliando assim as opções de escolhas dos consumidores. Os tamanhos variavam de acordo com a linha e o mix de cores era atualizado a cada nova coleção.

Em paralelo, preenchendo o nicho de mercado premium, voltado para consumidores que buscam um artigo de excelente qualidade, a CottonPlus, desenvolveu a linha Confort (Quadro 2), uma toalha feita de algodão fio 24 retorcido e de algodão penteado fio 24 retorcido, e que chegou a representar cerca de 40% de todo o faturamento da empresa.

Quadro 2. Linha de toalhas Premium (Confort)

Linha Confort

Modelo: Casual e Passeio

Material: Algodão fio 24 retorcido¹ e Algodão penteado² fio 24 retorcido

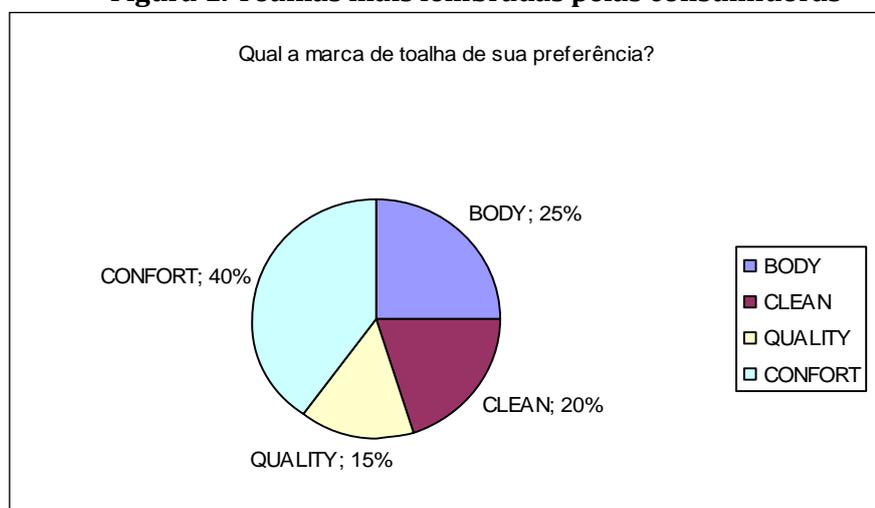
Cores: rosa, verde claro e escuro, lilás, azul claro e marinho, vermelha, preta, branca, laranja

Tamanho (cm): 80x150

Fonte: Elaboração própria (2018).

Durante a sua pesquisa histórica, Gregório constatou que pouco tempo depois do seu lançamento, a linha Confort já era a toalha mais lembrada entre as consumidoras (Figura 1). Segundo dados da época (década de 1999), quase 90% dos consumidores das toalhas Confort eram mulheres casadas.

Figura 1. Toalhas mais lembradas pelas consumidoras



Fonte: Elaboração própria (2018).

Gregório observou ainda que nas primeiras campanhas publicitárias da linha Confort foram utilizadas celebridades brasileiras relacionadas a música enaltecendo a maciez e recomendando o produto. Basicamente era uma época em que a utilização de artistas era suficiente para que as consumidoras chegassem às lojas pedindo pela toalha. O produto agradava pela suavidade do algodão e pela durabilidade, atributos bastante lembrados pelas consumidoras. A qualidade inquestionável da toalha mantinha o preço do produto sempre mais elevado que o dos principais concorrentes, e nunca houve a preocupação da empresa em rever a utilização da política da “qualidade alta, preço alto”. Outro diferencial analisado por Gregório foram os pontos de vendas compostos por varejistas que se identificavam com a marca e não tinham aborrecimentos com toalhas defeituosas após o uso dos consumidores. A reposição do estoque era frequente e a aceitação da marca entre os lojistas era crescente.

Em geral, verificou Gregório, estas foram as estratégias do composto de marketing adotadas pela empresa ao longo dos dez primeiros anos de vida da linha Confort. Novos tempos, novos desafios no segmento de toalhas fizeram com que a CottonPlus ampliasse as suas estratégias de marketing da linha Confort na década seguinte até os dias de hoje.

3. COMPOSTO DE MARKETING DAS TOALHAS CONFORT

¹ Fio retorcido são formados por dois ou mais fios (ou cabos), os quais foram retorcidos (entrelaçados) entre si.

² Fio penteado é formado por um equipamento que se chama penteadeira com a função de retirar as fibras mais curtas (antes de se formar o fio) e impurezas como cascas, provenientes do algodão conferindo um fio de qualidade superior. Com a retirada de mais fibras no processo, a perda de algodão para a produção do fio é maior, elevando o custo de fabricação e, conseqüentemente, o preço do fio.

Gregório era pós-graduado em marketing e defendia que a utilização adequada do marketing mix era a melhor forma de gerar estímulos para o consumidor e de reposicionar um produto no mercado. Havia estudado e visto na prática que um produto bem trabalhado, associado à um preço adequado, à uma política de canal estruturada e à um composto de comunicação eficiente eram ferramentas competitivas importantes. Sendo assim, nos seus primeiros 30 dias de trabalho, Gregório estava determinado a compreender as variáveis do composto de marketing adotadas pela CottonPlus nos últimos anos.

3.1 Produto

A toalha era classificada como um produto de compra comparada, especialmente pela presença de, pelo menos, cinco grandes concorrentes no mercado. Entretanto, a toalha Confort apresentava alguns diferenciais em relação a estes concorrentes, tornando-a um produto ampliado. A ampliação da linha Confort se justificava por algumas razões: a) pela qualidade do algodão penteado fio 24 retorcido; b) pelo acabamento do produto, especialmente após o processo de navalhagem³; c) e pelos benefícios proporcionados, tais como durabilidade, conforto, estética, maciez, não solta tinta, não deforma, não solta fios, é antialérgico e possui uma alta velocidade de absorção e armazenamento de líquido.

Os dois modelos da linha Confort (casual e passeio), juntamente com a vasta carteira de cores oferecidas, estendiam as opções de escolhas do consumidor, por vezes até individualizando os seus desejos. Historicamente a Confort vem ocupando o segmento de mercado premium de toalhas, composto por consumidoras mais exigentes e que não abrem mão da qualidade. De fato, constatou Gregório, com o passar dos anos a toalha Confort gerou, entre as suas consumidoras, um significado de marca relacionado aos atributos (durabilidade, qualidade e conforto) e ao benefício funcional (praticidade na escolha do modelo e da cor de preferência).

Somando-se a estes significados de marca (atributos e benefícios), a qualidade no serviço prestado pela CottonPlus incrementava o “pacote da ampliação” oferecido ao mercado, especialmente aos varejistas. Gregório verificou dois pontos. O primeiro foi a rapidez no faturamento e na entrega dos pedidos, reduzindo a necessidade de estoque dos lojistas e evitando custos adicionais. O segundo foi o cuidado com o transporte da toalha para que os produtos chegassem em perfeito estado, eliminando a necessidade de devolução dos artigos e eventuais transtornos e aborrecimentos decorrentes disso.

Gregório se orgulhava em trabalhar para uma empresa preocupada com a melhoria do seu serviço e do seu bem. A boa prestação no serviço, o cuidado com a qualidade do bem e o zelo com o acabamento da toalha Confort direcionaram as estratégias de preço adotadas pela CottonPlus.

3.2 Preço

Sempre houve na CottonPlus o entendimento de que o preço era um dos elementos mais flexíveis do marketing mix, pois a qualquer tempo poderia ser revisto e alterado para produzir os estímulos desejados no mercado. Ao longo dos anos, a empresa se mostrou atenta aos preços dos concorrentes no segmento premium de toalhas e à elasticidade do preço de demanda.

Muito embora o consumidor tivesse a consciência da existência de concorrentes e tivesse a facilidade de comparação de preços entre eles, a demanda pela toalha Confort, até 2013, mantinha-se inelástica, pois os benefícios do produto e a percepção do “preço-qualidade” justificavam a cobrança mais elevada da linha Confort. Claramente o objetivo com o preço praticado era o da liderança na qualidade do produto.

A aparente inelasticidade do mercado premium de toalhas e a convicção na relação “preço *versus* qualidade” vinha levando a CottonPlus a adotar algumas estratégias de adequação de preço (Quadro 3) para a toalha Confort nos últimos anos.

³ Processo que utiliza especialmente tecidos de felpa, ou atoalhados, navalhas circulares e giratórias passam tocando toda sua extensão, cortando a felpa e deixando todos os fios com as pontas voltadas a mesma direção. Por conta disso, esse tipo de material tem como uma das características mais proeminentes a resistência, maciez, suavidade ao toque e conforto, reforçado com uma dublagem composta por uma camada de espuma que pode ter espessura e densidade variadas.

Quadro 3. Estratégias de adequação de preço

Preço discriminatório:

Por segmento de cliente - Linha Confort Casual (sugestão PDV R\$ 49,90)
- Linha Confort Passeio (sugestão PDV R\$ 69,90)

Preço do mix de produto:

Pacote de produtos - Kit Linha Casual (03 peças - 15% de desconto)
- Kit Linha Passeio (03 peças - 20% de desconto)
- Kit Linha Casual + Passeio (05 peças - 20% de desconto)

Fonte: Elaboração própria (2018).

Havia na CottonPlus uma política de preço bem definida na venda da linha de toalhas Confort. Os descontos concedidos aos varejistas oscilavam entre 10% e 15%, dependendo do volume de compras, conforme exposto no Quadro 4.

Quadro 4. Desconto versus Volume de compras da toalha CottonPlus

Varejo - Até 10% para compras entre R\$ 5.000,00 e R\$ 10.000,00
- Até 15% para compras acima de R\$ 10.000,00

Fonte: Elaboração própria (2018).

Para Gregório, as estratégias de precificação praticadas historicamente pela CottonPlus na linha de toalhas Confort, tinham o propósito de valorar o seu produto acima do preço praticado por outras empresas. Mesmo sendo detentora da marca e produtora do insumo e de todo processo produtivo da toalha, o que poderia diminuir o preço do produto no ponto de venda, a CottonPlus entendia que os atributos e os benefícios proporcionados pela linha Confort embasavam o preço mais elevado e as condições de pagamento mais curtas para o lojista em relação aos concorrentes. A Tabela 1 detalha as condições de pagamento e o preço praticado no mercado

Tabela 1. Condição de Pagamento e Preço médio final no PDV

<i>Marca</i>	<i>Condição de Pagamento para o Lojista</i>	<i>Preço (R\$) médio final no PDV</i>
Confort	30/60/90 dias	69,90
Body	60/90/120 dias	59,90
Clean	60/90/120 dias	64,90
Quality	60/90/120 dias	61,90
Track	30/60/90 dias	61,90
Nice	60/90/120 dias	64,90

Fonte: Elaboração própria (2018).

A CottonPlus entendia que os diferenciais do produto e as estratégias de precificação deveriam estar associadas as escolhas dos tipos de intermediários, ao comprimento do canal de distribuição e a política de canal. A praça passou a ser o próximo objeto de análise de Gregório.

3.3 Praça

Muito embora pouco palpável aos olhos do consumidor, a CottonPlus acreditava que o ponto de venda era essencial para o sucesso nas vendas de um produto. O departamento de marketing da empresa sempre se preocupou em administrar como, onde, quando e sob que condições as toalhas Confort deveriam ser disponibilizadas nas lojas.

O atendimento aos lojistas era realizado pela equipe de vendas da CottonPlus. Havia cerca de vinte e cinco vendedores próprios, espalhados em todos os Estados do Brasil, os quais recebiam salários compatíveis com o mercado e ainda tinham uma participação nos lucros da empresa ao final de cada ano. De posse do catálogo com os modelos e com as cores do produto, cabia aos vendedores da empresa visitar, checar e repor o estoque do lojista. Na prática eles eram tiradores de pedidos.

Ao longo dos anos, os gestores da área comercial da CottonPlus consolidaram a compreensão de que a parceria com os varejistas, a utilização do canal indireto curto e a política de canal seletiva eram

estratégias de distribuição compatíveis com a linha de toalhas Confort (Quadro 5).

Quadro 5. Comprimento e Política de Canal

Comprimento do Canal:

Canal indireto curto: CottonPlus – Varejista – Consumidor Final
Modelo (Casual e Passeio)

Política de Canal:

Distribuição Seletiva: Intermediários que apresentam condições de expor com qualidade e visibilidade as toalhas da linha Confort (Casual e Passeio)

Fonte: Elaboração própria (2018).

Pouco tempo após o seu lançamento, as toalhas Confort já eram vendidas, exclusivamente, nas principais lojas especializadas em cama, mesa e banho em todo o território nacional, principalmente nas regiões sudeste e nordeste do Brasil. Com relação à exposição das toalhas nos pontos de vendas, as seções das lojas destinadas ao produto eram praticamente semelhantes, independente da região. Em comum, as toalhas das diversas marcas eram amontoadas em prateleiras (Figura 2), por vezes desorganizadas, dificultando a distinção entre elas, a visualização da marca e a percepção dos atributos do produto.

Figura 2: Imagens de pontos de vendas da toalha Confort



A CottonPlus nunca disponibilizou a linha Confort para hipermercados, pois para estes varejistas eram ofertadas as linhas *inside*, *relax* e *soft*. Para a CottonPlus, a opção pelas lojas especializadas residia na crença de que estes lojistas compreendiam mais a fundo o mercado em que atuavam e, por isso, teriam melhor condição de vender produtos da linha premium. Parceiros definidos, restava apenas uma boa propaganda do produto, assim era a mentalidade da empresa.

3.4 Promoção

A divulgação dos produtos era uma das atribuições da área comercial da CottonPlus. Todavia, uma coisa chamou a atenção de Gregório. Ele percebeu que a empresa utilizava apenas uma ferramenta do composto de comunicação para promover a toalha Confort: a propaganda do produto (Quadro 6). O objetivo era o de informar e de persuadir os consumidores, fortalecendo o posicionamento do produto na categoria premium. A estratégia de comunicação utilizada sempre foi a de utilizar celebridades masculinas e femininas da música brasileira destacando os atributos e os benefícios da toalha. Nestas campanhas publicitárias, as personalidades recomendavam o uso do produto e ao final reforçavam o slogan da marca.

Quadro 6. Composto de comunicação (Propaganda)

<i>PROPAGANDA</i>	
TIPO:	Propaganda de produto
PROCESSO DE DECISÃO:	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo: informar e persuadir os consumidores. - Mensagem: fortalecer os atributos (durabilidade, qualidade, conforto). - Slogan: Conforto ao primeiro toque - Mídia: Televisão e redes sociais - Cobertura da mídia televisiva: Nacional - Frequência da mídia televisiva: 5 vezes por semana (30' cada)

Fonte: Elaboração própria (2018).

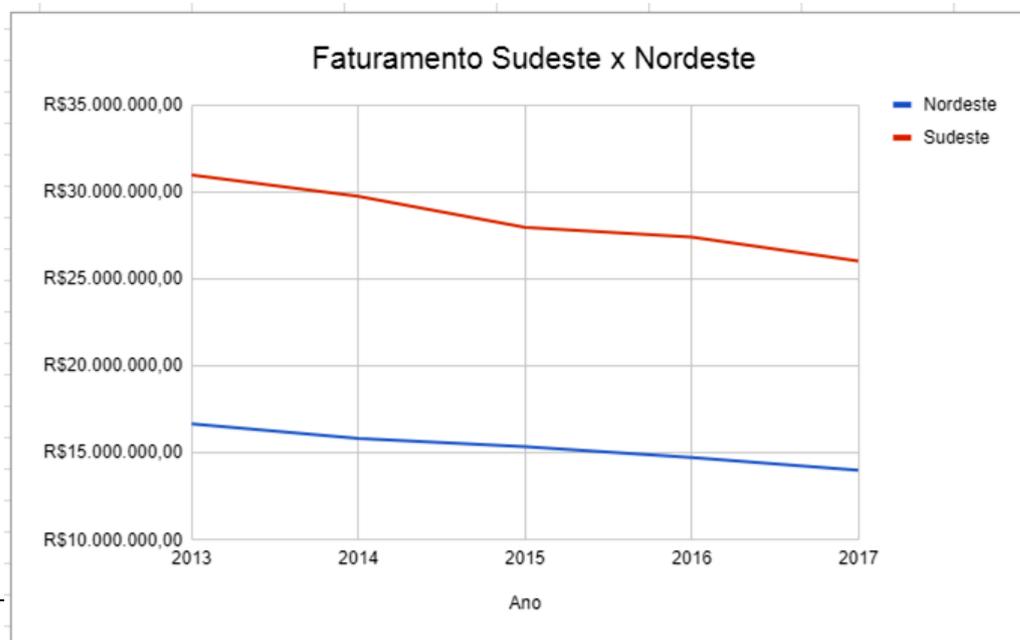
Existia também um Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) disponibilizado pela empresa, mas era muito pouco acionado pelos consumidores. Na prática, o SAC nunca representou uma ferramenta de estímulo ao consumo de toalhas. A ausência da utilização de outras variáveis do composto de comunicação intriga Gregório. O curioso, pensava ele, é que, mesmo assim, a toalha Confort ainda se mantinha na liderança. A propaganda realmente é algo forte, refletia Gregório.

4. SINAIS DE PROBLEMAS

A toalha Confort ainda se mantinha na liderança! Gregório repetiu esta frase diversas vezes enquanto refletia sobre tudo o que tinha vivenciado e pesquisado no seu primeiro mês de trabalho como diretor comercial da CottonPlus. O produto que representava 40% de todo o faturamento da empresa, hoje não passa dos 30%. Ainda é um produto importante pelo nicho de mercado que atende, entretanto requer cuidados urgentes.

O desafio de continuar se sobressaindo como marca era grande para as toalhas Confort e os dados das vendas nos últimos anos demonstravam isso. A queda no faturamento deste produto nas regiões sudeste e nordeste do Brasil vinha se acentuando (Figura 3) e algo precisava ser feito, pois estas regiões representam cerca de 52% e 28%, respectivamente, do faturamento de vendas da toalha Confort.

Figura 3: Faturamento das toalhas Confort (Sudeste e Nordeste) 2013 - 2017



Fonte: Elaboração própria (2018).

O contexto de crise econômica e política brasileira na década de 2010 atingiu o segmento de cama, mesa e banho. Segundo dados dos institutos de pesquisa, entre os anos de 2010 e 2016 alguns índices da economia brasileira apresentaram decréscimos. A inflação subiu de 5,91% para 6,29%, o dólar oscilou entre R\$1,67 e R\$3,25 e a dívida pública saltou de R\$1,69 trilhões para R\$3,11 trilhões. Os reflexões da crise foram sentidos na indústria e no varejo. Houve uma retração nos investimentos da indústria de 10,2% para -6,6%, enquanto no varejo essa oscilação foi de 10,9% para -6,2%. Como consequência, a confiança do consumidor baixou de 108,8 pontos para 82,8 pontos, queda também verificada entre os empresários (de 111,3 pontos para 79,8 pontos).

Em tempos de dificuldade e de dispêndio total elevado é comum os consumidores depreciarem os produtos mais caros como forma de justificar a compra de outros mais baratos. É provável que muitos consumidores passaram a comprar artigos de um valor mais baixo sob o pretexto de que a diferença na qualidade é tão pouca que não justifica pagar mais caro. E opções mais baratas não faltam em nenhum segmento. Somando-se a isso, alguns novos concorrentes surgiram (Track e Nice) e outros mais antigos se fortaleceram (Body, Clean e Quality). Todo esse cenário pode ter contribuído com o declínio nas vendas da toalha Confort.

O fato é que a preocupação era tão grande com a queda nas vendas que após a fala de Gregório nas festividades dos 20 anos da CottonPlus que uma reunião com toda a área comercial foi marcada. Diversas pesquisas de mercado foram encomendadas a partir de então. O próprio Gregório se dispôs a participar de alguns grupos focais com o público-alvo das toalhas Confort: as mulheres casadas. Em uma das sessões, uma consumidora de 25 anos de idade, recém-casada, compartilhou um diálogo que havia tido com um atendente de uma loja:

- *Eu cheguei na loja e perguntei ao vendedor. Moço, onde fica a seção de toalhas?*
- *Você tem preferência por alguma marca?*
- *Não, não... Quero uma toalha boa e barata rsrsrs*
- *Bem, temos ótimas toalhas e todas com um preço excelente. Venha comigo que te mostro.*
- *Nossa, quanta toalha! Não sei nem qual a que levo. O senhor tem alguma sugestão?*
- *Bom, como disse, todas as nossas toalhas são de excelente qualidade. Trabalhamos com diversas marcas, todas com alto padrão. Qualquer uma que a senhora escolher pode ter certeza que irá gostar. Fique à vontade!!! Tenha uma boa tarde senhora.*
- *Huummmm, muito obrigada. Então, levarei essa aqui da marca Body. Tá barata e me parece ser bem suave. Obrigada.*

Na mesma sessão Gregório presenciou o depoimento de outra consumidora, também recém-casada:

- *Já eu perguntei para o vendedor se ele tinha uma indicação e ele prontamente me disse:*
- *Leve a Clean. É fantástica, a senhora vai adorar!*
- *Nossa quanta convicção rsrsrs.*
- *É mais do que convicção senhora, é uma certeza rsrsrs. Sou usuário desta toalha. Pode levar, ela é excelente.*

Durante os grupos focais, praticamente todas as consumidoras mais jovens, afirmaram ter vivenciado situações semelhantes. Haviam escolhido determinada toalha pelo preço, pelo toque, pelo cheiro, mas principalmente pelas indicações dos vendedores. Para estas consumidoras, a marca da toalha não era determinante, pois confiavam nos produtos que as lojas de sua preferência vendiam ou nos seus vendedores. Nos meses seguintes, para desespero de Gregório, uma pesquisa quantitativa, em nível nacional, patrocinada pela CottonPlus ratificou os resultados encontrados nos grupos focais. A situação era um pouco diferente entre as consumidoras casadas acima dos 45 anos de idade, cujas preferências pelas marcas tradicionais, como a Confort, eram prioritárias na escolha da toalha.

5. O DILEMA

Gregório não se conformava de as consumidoras não estarem enxergando as qualidades e os benefícios das toalhas Confort. Dizia ser incrível uma empresa consolidada e com um produto de qualidade estar vivenciando sucessivas quedas nas vendas. O bom histórico da marca no mercado ao longo dos anos e os atributos e os benefícios da toalha não estavam sendo suficientes para estancar a queda nas vendas do produto. Para Gregório isso não fazia sentido, mas reconhecia que algo precisava mudar.

A inquietação de Gregório era se deveria encerrar a linha Confort e repensar um novo produto para o segmento premium, ou se deveria reposicionar a linha Confort no mercado. Algo dizia que a Confort merecia uma última chance, mas o diretor comercial não tinha certeza. O que poderia ser feito pela linha Confort? Quais as variáveis do composto de marketing poderiam ser melhor trabalhadas pela empresa? Quais os fatores do comportamento do consumidor poderiam ser melhor conhecidos pela empresa?

6. NOTAS DE ENSINO

6.1 Resumo do caso

A CottonPlus é uma empresa dedicada a fabricação de produtos de cama, mesa e banho no Brasil. A mais de duas décadas de funcionamento, sempre se destacou na produção e comercialização de toalhas em todo o território nacional. Ultimamente a empresa tem enfrentado fortes preocupações com o desempenho do seu principal produto no mercado, a linha Confort, que chegou a representar aproximadamente 40% de todo o faturamento da empresa e que hoje caiu para cerca de 30%. Considerando que o mercado de toalhas estava repleto de concorrentes e inserido em um contexto macroambiental de incertezas políticas e econômicas que influenciavam o comportamento de compra dos consumidores, Gregório, diretor recém-contratado há cerca de um mês, tinha a missão de alavancar as vendas da linha Confort sob as perspectivas das variáveis do composto de marketing e dos fatores do comportamento do consumidor. Para ter êxito nessa missão, uma das primeiras atitudes de Gregório junto com o diretor comercial da CottonPlus foi compreender a evolução histórica do mercado de toalhas e das estratégias de marketing adotadas pela empresa até o momento. O caso foi escrito com objetivo pedagógico de apresentar aos leitores em sala de aula, aspectos importantes relacionados às decisões do marketing mix; o composto de comunicação; segmentação e posicionamento de mercado e comportamento do consumidor. A interdisciplinaridade do caso contempla as áreas de Marketing, vendas, comunicação e comportamento do consumidor.

Palavras-chave: Faturamento, Contexto Macroambiental, Comportamento do Consumidor, Variáveis do Composto de Marketing.

6.2 Objetivos educacionais

Apresentar aos leitores aspectos importantes relacionados às decisões do marketing mix; o composto de comunicação; segmentação e posicionamento de mercado e comportamento do consumidor. Recomenda-se sua aplicação nas disciplinas de Introdução ao Marketing (em nível de graduação em Administração), tendo como objetivos desenvolver nos discentes competências direcionadas a interpretação dos conceitos e das ferramentas do Composto de Marketing e do Comportamento do Consumidor. A interdisciplinaridade do caso contempla as áreas de Marketing, vendas, comunicação e comportamento do consumidor. Além disso, o caso destaca a decisão de descontinuar ou não uma linha de produto, valorizando a questão do reposicionamento no mercado.

6.3 Questões para Discussão

1. Caso a decisão da CottonPlus seja a de reposicionar a linha Confort, analise quais os significados de marca que a área comercial da empresa deveria trabalhar.
2. Ciente de que a linha Confort seria reposicionada, avalie quais as estratégias de adequações de

preços a empresa poderia adotar no mercado de toalhas premium.

3. A partir da decisão de reposicionar as toalhas Confort, analise os tipos e a política de canal mais indicados para o produto.
4. Explique, detalhadamente, quais seriam as estratégias do composto de comunicação necessárias para reposicionar a toalha Confort no mercado.
5. Optando pelo reposicionamento do produto, que aspectos do núcleo psicológico do consumidor a CottonPlus deveria analisar.
6. Caso a opção seja a de descontinuar a linha Confort e lançar um novo produto no mercado de toalhas premium, analise quais as ferramentas do marketing mix poderiam ser exploradas.

6.4 Tópicos Pedagógicos

Recomenda-se para uma aplicação mais adequada do caso, que os alunos sejam divididos em grupos com quatro indivíduos; que estudem o caso antecipadamente, com o objetivo de analisar as variáveis e opções necessárias para a tomada de decisão. Ciente de que os alunos fizeram a leitura prévia do caso e considerando o tempo de uma aula em 1h e 40min, deve-se destinar 10' para uma releitura do caso, 25' para uma discussão no pequeno grupo, 45' para uma discussão no grande grupo e 20' para o fechamento do caso. É possível, inicialmente, perceber relativa dificuldade do aluno em interrelacionar as ferramentas do mix de Marketing, em função do pouco estímulo interpretativo, crítico e integrado de conteúdos presentes no ensino superior brasileiro.

Após esta etapa, espera-se que os alunos vivenciem as inquietudes e os dilemas do protagonista do caso, participando dos debates ao longo do processo decisório do Composto de Marketing da empresa, conjecturando cenários do mercado consumidor de toalhas e propondo soluções e estratégias para os problemas do Marketing mix e do comportamento do consumidor. Entende-se que a participação ativa nas discussões dos pequenos e grandes grupos, juntamente com um relatório individual de cada grupo no final da aula com as soluções para as questões, podem ser os critérios de avaliação discentes.

6.5 Análise do Caso e conexão com a literatura

A discussão deste caso deve ser iniciada com a compreensão dos conceitos e dos aspectos micro e macroambientais de marketing. Segundo Kotler e Keller (2012) o marketing gerencial é vocacionado para o entendimento do consumidor e em como ofertar produtos adequados às suas necessidades. Dentro do escopo gerencial do marketing, a literatura argumenta que as variáveis do seu composto são ferramentas de estímulo no mercado. Muitos desses estímulos (AGUIAR; FARIAS, 2014) incidem no núcleo psicológico do consumidor, analisado por Hoyer e MacInnis (2011). Em acréscimo, o conceito de marketing sinaliza a inter-relação entre o produto, o preço, a praça e a promoção, ou seja, qualquer interferência ou mudança em uma dessas variáveis pode refletir nas demais. Essa interdependência entre os 4 P's e a necessidade de compreensão dos aspectos influenciadores dos consumidores são expostos nos dilemas vivenciados pelo protagonista do caso.

6.6 Composto de marketing

- **Produto**

Para Kotler e Keller (2012) o produto é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Entre os produtos comercializados estão bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. De acordo com a literatura, é recomendável que as empresas verifiquem em que nível de produto está trabalhando (central, básico, esperado ou ampliado), para direcionarem seus esforços para o nível mais periférico (ampliado), a fim de excederem as expectativas dos clientes.

Uma das decisões de produto é referente à marca (BASTA *et al.*, 2011; TAVARES, URDAN e SHIGAKI, 2014). Uma marca bem consolidada pode representar um ativo da organização, conquistar a fidelidade dos mercados, valorizar os produtos e gerar significados nos consumidores. Estes significados são percepções que os consumidores têm das marcas quando as visualizam. Em outras palavras, é entendido que um consumidor pode visualizar uma marca e associá-la a um benefício, a um atributo, a uma cultura, a uma personalidade, a um tipo de usuário ou a algo valoroso.

Na *Questão 1* sugere-se rever ou ampliar os atributos (durabilidade, qualidade e conforto) e os benefícios funcionais (praticidade na escolha do modelo e da cor de preferência) da toalha Confort. Em acréscimo, de acordo com o perfil das consumidoras do produto, é possível analisar a possibilidade de outros significados de marca associados aos valores e ao tipo de usuário.

- **Preço**

Preço é o montante de dinheiro pago em troca do uso de um benefício proporcionado por um produto ou serviço (DIAS, 2011). É o elemento do marketing mix que produz receita. Argumenta-se que uma estratégia de preço adequada deve integrar o custo, o benefício gerado e o valor percebido (KOTLER; KELLER, 2012). Importante destacar os três pontos que devem ser tratados na análise do preço:

a) Os principais erros estratégicos: a determinação dos preços orientada para custos; os preços não revistos constantemente e em sintonia com o mercado; os preços determinados independentemente do restante do composto de marketing; os preços não variando conforme os diferentes itens de produtos, segmentos de mercado e ocasiões de compra;

b) O processo de estabelecimento do preço: ênfase no objetivo do preço; na determinação da demanda; na análise dos custos, preços e ofertas dos concorrentes; na seleção de um método de determinação de preços; e na influência dos outros elementos do *Marketing mix* na seleção do preço final;

c) Processo de adequação do preço: foco na análise das estratégias do preço geográfico; no preço com descontos; no preço promocional; no preço discriminatório e no preço pelo *mix* de produtos

Na *Questão 2*, é possível discutir alguns erros estratégicos mencionados na literatura como, por exemplo, a não revisão dos preços em sintonia com o mercado e a precificação em desarmonia com as demais variáveis do marketing mix. Além disso, é plausível explorar nesta segunda questão quatro estratégias de adequações de preços: preço geográfico; preço pela sazonalidade; preço promocional (isca e descontos psicológicos); preço discriminatório (versão do produto) e preço pelo mix de produtos (pacotes e produtos complementares)

- **Praça**

A Praça é definida como o meio ou local pelo qual o produto é oferecido. Alguns autores (BASTA *et al.*, 2011; KOTLER; KELLER, 2012) argumentam que o gestor de *Marketing* deve administrar e planejar como, onde, quando e sob que condições o produto será disponibilizado no mercado. Compete aos profissionais de marketing escolher o número e o tipos de intermediários (varejo, distribuidor e atacado), o tipo de canal (direto ou indireto) e a política de canal (exclusiva, seletiva ou intensiva).

Na *Questão 3*, sugere-se que seja debatida a viabilidade das vendas, exclusivamente, nas principais lojas especializadas em cama, mesa e banho. Neste debate, é importante: a) levar em consideração o potencial de mercado e a concentração geográfica dos clientes nas regiões sudeste e nordeste brasileiras, e b) refletir sobre a possibilidade de ampliar os pontos de vendas para os hipermercados e/ou para outros tipos de varejistas. Recomenda-se a discussão sobre a manutenção ou não dos lojistas que, muito embora gostem e se identifiquem com as toalhas Confort, não se preocupam adequadamente com a sua venda e exposição na loja. Quanto a política de canal propõe-se a permanência da política seletiva (vender onde se vende melhor) e a possibilidade da implementação de uma política exclusiva (vender onde se controla a venda) para dar visibilidade à marca.

- **Promoção**

Algumas das atribuições da área de marketing são a promoção de produtos, benefícios, valores e marcas de uma empresa, almejando o relacionamento duradouro com os clientes. Conforme apontam Basta *et al.* (2011) e Lima *et al.* (2011), o processo de divulgação entre as organizações e o mercado acontece por meio de cinco ferramentas do composto de comunicação: propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e SAC. A literatura (BASTA *et al.*, 2011; KOTLER; KELLER, 2012; LIMA *et al.*, 2011) cita vantagens e desvantagens na utilização de cada uma delas e recomenda a definição de objetivos, mensagens e público-alvo.

Direciona-se a *Questão 4* para a adoção de quatro variáveis do composto de comunicação:

a) Propaganda institucional: veiculando mensagens informativas sobre a CottonPlus. Importante lembrar que quando uma marca se consolida, ela pode estender os seus benefícios para os demais produtos do seu mix. Seria uma alternativa ou complemento a propaganda de produto, historicamente utilizada pela empresa;

b) Promoção de vendas: inicialmente com foco no varejista para reforçar os atributos e os benefícios da toalha Confort, realizando campanhas de incentivo aos vendedores das lojas, repondo gôndolas e oferecendo serviços de *Merchandising*. Em seguida, com foco no consumidor final, através de demonstrações da qualidade da toalha nos pontos de vendas e da realização de concursos;

c) Venda pessoal: recomenda-se ciclos periódicos de treinamentos para os vendedores da CottonPlus com o objetivo de melhorar a capacidade argumentativa de negociação e de implementar ações de pós-vendas, até então inexistentes na empresa. A intenção é aperfeiçoar a qualidade no atendimento, conscientizando os vendedores da importância da demonstração do produto pelo toque (e não apenas pelo catálogo) e da necessidade de um acompanhamento após a entrega do pedido na loja. Estes aprimoramentos são úteis tanto para os vendedores da CottonPlus, quanto para os vendedores da loja e devem ser disseminados pelo fabricante. O objetivo majoritário é superar a comodidade do “tirador de pedido”.

6.7 Comportamento do consumidor

- **Núcleo psicológico**

O Comportamento do consumidor reflete a totalidade das decisões dos consumidores com relação à aquisição, ao consumo e ao descarte de bens, serviços, atividades, experiências, pessoas e ideias ao longo do tempo (HOYER; MACLNNIS, 2011). Segundo estes autores o núcleo psicológico representa um importante lócus de análise do consumidor.

Neste núcleo psicológico é possível investigar: a. os fatores que afetam o empenho do consumidor (motivação, habilidade e oportunidade); b. como os consumidores reagem aos estímulos de marketing (exposição), como os notam (atenção) e como os percebem (percepção); c. como os consumidores comparam estímulos e como compreendem as informações recebidas; d. o processo de formação e de mudança de opinião; e e. o processo de memorização e de recuperação das informações e das marcas. Os estímulos sensoriais, apresentados por Aguiar e Farias (2014), incidem no núcleo psicológico do consumidor, ampliando a discussão sobre o tema.

Na *Questão 5*, sugere-se uma análise dos estímulos de marketing (exposição), de como os consumidores notam estes estímulos (atenção) e de como eles os percebem (percepção). Em um processo de reposicionamento do produto é importante estruturar um mapa perceptual (atributos desejados *versus* empresas concorrentes) previamente. Este mapa perceptual pode ser aplicado para os consumidores atuais e potenciais da empresa. A ideia é verificar a viabilidade de ampliar o mercado consumidor para além das atuais mulheres recém-casadas. Caso esta ampliação não seja exequível o mapa perceptual pode sinalizar quais os atributos e benefícios merecem uma melhor atenção. Ainda na quinta questão, recomenda-se uma discussão sobre a relação dos estímulos de marketing com o processo de memorização da marca Confort.

6.8 Lançamento de novo produto

- **Composto de Marketing**

O desenvolvimento de um novo produto, a escolha do preço, as decisões sobre os canais de distribuição e as estratégias de promoção dependem do posicionamento que a organização deseja ter no mercado, segundo Hooley, Piercy e Nicolaud (2011). Assim sendo, uma nova proposta de marketing mix deve ser moldada pelo comportamento e pelas preferências dos consumidores atuais e futuros. Segundo os autores, é necessário entender o lugar que o novo produto poderá ocupar na mente dos consumidores em relação aos concorrentes.

A *Questão 6* aborda mais do que a proposição de um novo produto, mas, também, o desenvolvimento de um novo marketing mix em conformidade com estratégias de posicionamento adequadas. Sugere-se que as estratégias de adequação de preços sejam compatíveis com os principais concorrentes e que a política de canal seletiva (apenas com varejistas) seja ampliada, desde que os pontos de vendas facilitem as ações de *merchandising*. Importante que as variáveis do composto de comunicação enfatizem as promoções de vendas e a venda pessoal. Dentro do composto de comunicação a CottonPlus pode utilizar o modelo AIDA – A – *Attention* (Atenção), I – *Interest* (Interesse), D – *Desire* (Desejo) e A – *Action* (Ação) na proposição da mensagem e do *slogan* das novas toalhas. É possível desenvolver estratégias de posicionamento pelo atributo/ benefício (valorizados pelo mercado); posicionamento por usuário (realçando o perfil dos usuários finais do produto) e o posicionamento pelo concorrente (caso algum deles venha se destacando).

7. FONTES DE DADOS

Este caso é inspirado em fatos reais de uma fábrica de produtos de cama, mesa e banho situada no Brasil. As situações descritas são próximas da realidade. Os dados secundários foram obtidos mediante pesquisas bibliográficas sobre a empresa, concorrentes e o mercado em que atuava. Na coleta dos dados primários, foram utilizadas técnicas de observação e visitas *in loco* a estabelecimentos comerciais no primeiro semestre de 2018. Em função da privacidade e da não autorização da divulgação dos nomes, tanto a empresa quanto os personagens tiveram seus nomes alterados.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, E. C.; FARIAS, S. A. Estimulos sensoriais e seus significados para o consumidor: investigando uma atmosfera de serviço centrado na experiência. **Revista Brasileira de Marketing**. São Paulo, v. 13, n. 5, p. 65-77, 2014.

BASTA, Darci, et al. **Fundamentos de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

DIAS, S.R. **Gestão de marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

HOOLEY, G.; PIERCY, N.; NICOLAUD, B. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

HOYER, W. D.; MACLNNIS. **Comportamento do consumidor**. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LIMA, M.F.; SAPIRO, A.; VILHENA, J.B.; GANGANA, M. **Gestão de marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

TAVARES, M. C.; URDAN, A. T.; SHIGAKI, H. B. Transferência de Significados entre consumidores, personagens e marca: proposição de um novo modelo. **Revista Brasileira de Marketing**. São Paulo, v. 13, n. 1, p. 31-46, 2014

URDAN, F.T.; URDAN, A.T. **Gestão do composto de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.