



FUNDAMENTOS SOBRE ESTRATÉGIA DE PRODUTOS E SERVIÇOS NO MARKETING



Diretor Executivo

DAVID LIRA STEPHEN BARROS

Gerente Editorial

CRISTIANE SILVEIRA CESAR DE OLIVEIRA

Projeto Gráfico

TIAGO DA ROCHA

Autoria

TATIANA SOUTO MAIOR DE OLIVEIRA



AUTORIA

Tatiana Souto Maior de Oliveira

Olá! Sou Doutora em Administração com ênfase em tecnologia, tenho Mestrado em Gestão Urbana pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná e especializações na área de Tecnologia da Comunicação e Informação. Sou professora universitária há 15 anos, trabalhando com pesquisa e consultoria na área de Administração e atuando, principalmente, nos seguintes temas: informação, tecnologia e negócio. Especificamente na área de comunicação e marketing tenho experiência na área promocional, especialmente no que se refere à comunicação digital e à manutenção de relacionamento com clientes.

ICONOGRÁFICOS

Olá. Esses ícones irão aparecer em sua trilha de aprendizagem toda vez que:



OBJETIVO:
para o início do desenvolvimento de uma nova competência;



NOTA:
quando forem necessários observações ou complementações para o seu conhecimento;



EXPLICANDO MELHOR:
algo precisa ser melhor explicado ou detalhado;



SAIBA MAIS:
textos, referências bibliográficas e links para aprofundamento do seu conhecimento;



ACESSE:
se for preciso acessar um ou mais sites para fazer download, assistir vídeos, ler textos, ouvir podcast;



ATIVIDADES:
quando alguma atividade de autoaprendizagem for aplicada;



DEFINIÇÃO:
houver necessidade de se apresentar um novo conceito;



IMPORTANTE:
as observações escritas tiveram que ser priorizadas para você;



VOCÊ SABIA?
curiosidades e indagações lúdicas sobre o tema em estudo, se forem necessárias;



REFLITA:
se houver a necessidade de chamar a atenção sobre algo a ser refletido ou discutido sobre;



RESUMINDO:
quando for preciso se fazer um resumo acumulativo das últimas abordagens;



TESTANDO:
quando o desenvolvimento de uma competência for concluído e questões forem explicadas;

SUMÁRIO

Conceitos de Produto	12
Conceito	12
Classificação de Produtos.....	15
Produtos Industriais.....	16
Produtos de Consumo	19
Características dos Produtos.....	21
Design.....	21
Embalagem	22
Tangibilidade	24
Desenvolvimento e Gerenciamento de Produtos (Decisão de Produtos)	25
Núcleo	25
Genérico.....	26
Esperado	26
Ampliado	27
Potencial.....	27
Gestão de Portfólio de Produto.....	28
Matriz BCG.....	28
Matriz Mckinsey.....	31
Conceitos de Serviço.....	36
Características de Serviços	39
Intangibilidade.....	40

Perecibilidade	40
Inseparabilidade.....	40
Variabilidade	40
Classificação dos Serviços	41
Operação de Serviços	41
Linha de Frente	42
Retaguarda.....	42
Tipos de Processos de Serviços.....	43

UNIDADE

01

INTRODUÇÃO

Você sabia que a principal função do setor de marketing é a criação da oferta ao mercado? E quando falamos em oferta, o primeiro passo para a sua determinação é justamente a criação do portfólio de produtos e serviços que a empresa irá ofertar.

A escolha de produtos pode parecer simples, mas não é. A determinação do portfólio de produto e serviços pode representar o sucesso ou insucesso da empresa, já que ele determina os investimentos a serem realizados, e mais do que isso, deve garantir o retorno da empresa.

Para conseguirmos minimizar os riscos, precisamos, inicialmente, entender o conceito de produto e serviço, além de analisar os tipos e processo de evolução destes. A partir daí é possível a realização de um planejamento mais assertivo.

E é justamente isso que faremos ao longo desta unidade letiva. Vamos lá!

OBJETIVOS

Olá. Seja muito bem-vindo à Unidade 1. Nosso objetivo é auxiliar você no desenvolvimento das seguintes competências profissionais até o término desta etapa de estudos:

1. Conceituar produto.
2. Compreender o desenvolvimento e o gerenciamento de produtos (decisão de produtos).
3. Conceituar serviço.
4. Caracterizar serviços.

Então? Preparado para uma viagem sem volta rumo ao conhecimento?
Ao trabalho!

Conceitos de Produto



OBJETIVO:

Um dos itens essenciais para toda a empresa é, sem dúvida, a oferta que esta oferece ao mercado, ou seja, o conjunto de produtos e serviços que ela tem para atender às demandas mercadológicas. De maneira simples, essa oferta consiste no conjunto de serviços e produtos que uma empresa coloca à disposição dos seus consumidores. Nesse sentido, entender os conceitos e como é possível gerenciar essa oferta torna-se um ponto fundamental para os gestores que queiram obter melhores resultados em suas operações. Assim, o objetivo deste capítulo é capacitá-lo para identificar, planejar, operacionalizar e reinventar a oferta mercadológica.

Conceito

É comum quando pensamos em uma empresa a associarmos diretamente aos seus produtos e não pararmos para pensar o que é necessariamente um produto. Essa reflexão é de extrema importância, pois ela é a base para a criação e o sucesso dos produtos. Vamos pensar nisso? Por que uma pessoa compra um produto? A seguir, um exemplo simples. Por que você compra um sabonete? Talvez porque você acredite que para se limpar você precise de algo com um poder de limpeza maior do que o uso simples da água. Então, temos como essência da compra do sabonete a necessidade de limpeza. Opa! É isso. Sempre que compramos um produto temos, necessariamente, uma necessidade associada a ele.

Vejamos no Quadro 1 se isso realmente tem sentido.

Quadro 1 – Produtos e necessidades

PRODUTOS	NECESSIDADES
Videogame, cinema	Entretenimento.
Roupas	Proteção do corpo e status.
Carro	Segurança, tempo e conforto.
Comida	Fome e sobrevivência.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Como você deve ter percebido, para todo produto que consumimos existe uma necessidade atrelada a ele, o que nos leva a perceber que não compramos produtos, mas sim algo, isso mesmo, algo que atenda às nossas necessidades.

Nesse sentido, Cobra e Urdan (2017, p. 100) afirmam que “o consumidor compra não o que o serviço ou produto é, mas a satisfação da necessidade que o produto ou serviço pode produzir”.

Seguindo a mesma linha de raciocínio Sandhusen (2010, p. 295) define produto “como qualquer coisa oferecida para atenção, aquisição, uso ou consumo que seja capaz de satisfazer necessidades”.

A clareza na definição do conceito de produto é de extrema importância, visto que uma mesma necessidade pode ser atendida por uma grande quantidade de produtos, e isso vem ocorrendo cada vez mais. Todo dia surgem novos produtos que trabalham no atendimento de uma mesma necessidade.

Outra coisa que ocorre é que, muitas vezes, um produto sofre uma diminuição de vendas, não porque o produto não é bom o suficiente, mas pelo fato de que aquela necessidade não existe mais, ou ela ou sua essência mudou, e o produto tem que ser adaptado ou simplesmente perde sua razão de ser.

Por exemplo: há algum tempo era comum utilizarmos ferro de passar roupa para praticamente tudo. Entretanto, alguns fatores socioambientais vêm gerando uma mudança nesse costume. A falta de tempo em função

da vida moderna, a tendência e a necessidade de economia vêm sendo paulatinamente incentivadas a economizar energia. O desenvolvimento da área têxtil acarretou uma mudança nesse hábito. Atualmente, muitas pessoas já não passam roupas de cama e banho e, em alguns casos, nem camisas, já que são produzidas com tecidos que não amassam. Essas variáveis vêm acarretando a diminuição das vendas de ferros de passar roupas tradicionais. Porém, produtos vêm surgindo, como equipamentos de passar ferro a vapor e até máquinas que passam e dobram a roupa automaticamente.

A percepção das necessidades associadas aos produtos permite que a empresa desenvolva características correlacionadas aos benefícios que irão ao encontro das necessidades dos clientes, como podemos ver no Quadro 2.

Quadro 2 – Característica e benefícios

CARACTERÍSTICAS: aquilo que o produto é	BENEFÍCIOS aquilo que o produto faz
Medidas	Prestígio
Cor	Economia
Sabor	Segurança
Cheiro	Praticidade
Detalhes técnicos	Conforto
Composição	Durabilidade
Estilo	Aparência
Procedência	Saúde
Acessórios	Facilidade/originalidade
Acabamento	Raridade/novidade
	Prazer

Fonte: Adaptado de Cobra e Urdan (2017).



IMPORTANTE:

A empresa tem que estar atenta às necessidades dos seus clientes para adequar os seus produtos a demanda deles..

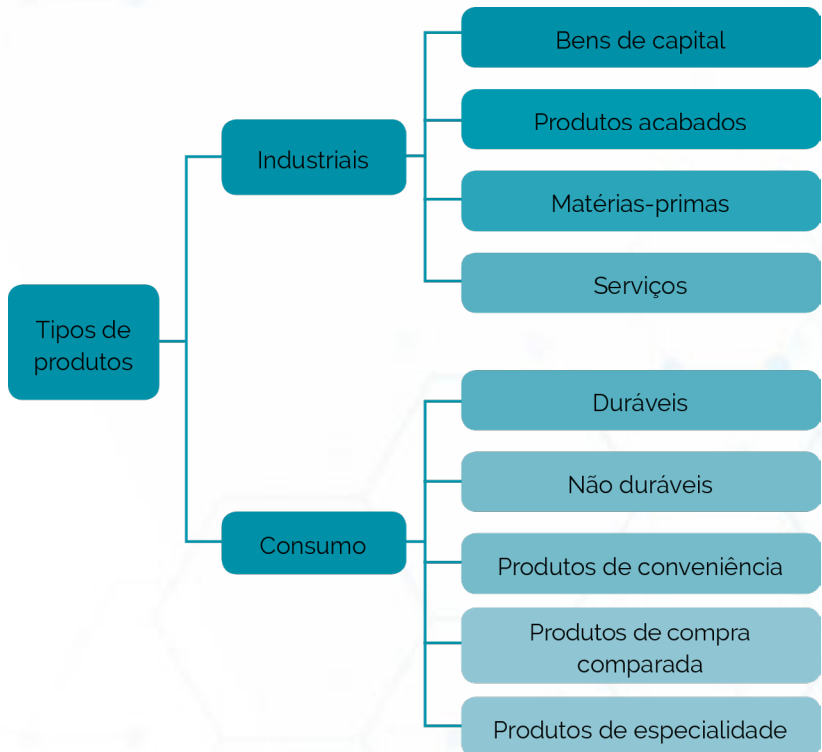
Classificação de Produtos

Vamos seguir a lógica da definição dos produtos. Todo produto atende a uma necessidade e, sem dúvida, existe uma variedade muito grande de necessidades.

O atendimento às diferentes necessidades envolve tipos de produtos distintos que estão relacionados com áreas, tributações, processos e valores distintos. Assim, para facilitar a gestão de toda essa variedade, foram instrumentalizadas algumas classificações para facilitar o processo como um todo.

De maneira geral, podemos dividir os produtos em industriais e de consumo, como podemos ver na Figura 1.

Figura 1 – Classificações de produtos



Essa divisão tem como base fundamental o tipo de consumidor desses produtos. Os primeiros são consumidos por empresas e os segundos pelo consumidor final, ou seja, as pessoas.

Você deve estar pensando, mas por que toda essa variedade de classificações? Bem, primeiramente, elas estão relacionadas diretamente com o tipo de produto e sua função para cada um de seus consumidores. Do ponto de vista administrativo, o tratamento, pensando em compra e gestão de uma matéria-prima é diferente da compra de bens de capital. Da mesma forma quando pensamos em bens de consumo, e pensamos na estratégia de distribuição e precificação destes, temos estratégias totalmente diferentes para produtos de conveniência e produtos de especialidade.

Agora, vamos entender um pouco mais sobre cada um desses tipos de produtos.

Produtos Industriais

Como vimos anteriormente, os produtos industriais estão diretamente relacionados aos consumidores, as pessoas jurídicas. Podemos dizer que os produtos industriais são aqueles que são utilizados para a produção de novos produtos.

- Bens de capital

Os bens de capital são aqueles que estão relacionados à infraestrutura da empresa, que servem efetivamente para produzir outros produtos, ou seja, são todo o maquinário e ferramental que as empresas necessitam para produzir os seus produtos.

Agora, ainda pensando em facilitar os processos de gestão, imagine a quantidade de material envolvido no processo de fabricação de um determinado produto. Sem dúvida, a gestão desses produtos é algo bastante delicado, e separá-los por categorias torna mais fácil a análise, a durabilidade e as necessidades de outros investimentos. No Quadro 3 podemos ver uma divisão dos tipos de bens de capital.

Quadro 3 – Tipos de bens de capital

TIPO	DESCRIÇÃO
EQUIPAMENTO PESADO	<p>Inclui máquinas e ferramentas, do que são exemplos aquelas para corte de chapas metálicas, dobradeiras de chapas metálicas, empilhadeiras, guindastes, tomos mecânicos, furadeiras, fresas, pontes rolantes, turbinas e outros bens de capital. Os equipamentos pesados são, basicamente, bens de capital e seus compradores são os utilizadores. É possível, todavia, que uma dessas peças possa ser adquirida como componente de outro produto.</p> <p>Um equipamento pesado é adquirido como ativo fixo pela empresa, recaindo sobre ele a depreciação gradual.</p>
EQUIPAMENTO LEVE	<p>A classificação de equipamentos leves, como produtos industriais, depende do tipo de uso. Exemplifica-se: máquinas de escrever, máquinas de calcular e outros produtos similares desde que sejam utilizados pelo consumidor industrial ou comercial. Outros equipamentos leves são algumas ferramentas, como brocas, serras, serrotes, lixadeiras, rebolos, lustradores etc.</p>
INSTALAÇÕES	<p>São partes não removíveis que compõem a fábrica ou o escritório da fábrica, como aparelhos de ar-condicionado, computadores, elevadores, escadas rolantes etc.</p>

Fonte: Adaptado de Cobra e Urdan (2017, p. 101).

- Produtos acabados

O outro bloco de produtos que podemos identificar se refere ao uso de produtos que o consumidor final efetivamente consome. Aqui, a subclassificação destes pode envolver a efetiva necessidade de consumo de cada um deles. Dessa forma, podemos ter suprimentos consumíveis, componentes e industrializados, como apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Tipos de produtos de consumo

TIPO	DESCRIÇÃO
SUPRIMENTOS CONSUMÍVEIS	Incluem quaisquer tipos de produtos que são utilizados ou consumidos pelas empresas compradoras na operação de seus negócios. Os tipos mais comuns desses produtos são: componentes para limpeza, detergentes, fluidos, lubrificantes e pequenas ferramentas, tais como esmeril, solda etc. A característica essencial dessa classificação é que os produtos adquiridos pelas empresas entram direta ou indiretamente na sua operação normal. Esses produtos são considerados itens de despesa e não podem ser depreciados pelo consumidor industrial. Os consumidores industriais de uma variedade de suprimentos consumíveis são, normalmente, denominados "utilizadores".
COMPONENTES	A classificação de componentes como produtos industriais inclui todos os produtos que são comprados com o propósito de inclusão em produto(s) de uma empresa fabricante ou montadora de bens industriais. Exemplifica-se: interruptores, transistores, motores, engrenagens, porcas, parafusos, pinos e outros análogos.
PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS (BENEFICIADOS OU SEMIACABADOS)	A classificação de produtos beneficiados, como produtos industriais, inclui todos os tipos de produtos industrializados, porém os componentes não são considerados. Os produtos incluídos nessa classificação são os produtos químicos, como vidros, chapas de aço, plásticos, metais leves, chapas de aço laminadas a frio, couro, asfalto, madeira compensada, madeira aglomerada e outros produtos similares.

Fonte: Adaptado de Cobra e Urdan (2017, p. 101).

- Matérias-primas

No cotidiano da Administração é normal ouvirmos o termo “matéria-prima” a todo momento, entretanto, do ponto de vista teórico, nem tudo é matéria-prima. Segundo Cobra e Urdan (2017):

A classificação de matérias-primas como produtos industriais inclui todos os produtos geralmente oriundos da indústria extrativa, que por seu turno os vende a seus clientes com pouca ou nenhuma alteração. Exemplifica-se: carvão, minério de ferro, bauxita, gesso, óleo bruto, peixe e outros produtos do mar, madeira, produtos agrícolas, chumbo, zinco, tungstênio e outros produtos similares. Esses produtos podem ser comercializados tanto como produtos para uso quanto para o mercado transformador (COBRA; URDAN, 2017, p. 103).

**IMPORTANTE:**

Nem tudo é matéria-prima.

Produtos de Consumo

Os produtos de consumo são direcionados ao consumidor final, eu e você, que frequentemente vamos ao supermercado ou shopping em busca de uma série de produtos para atender às nossas necessidades pessoais ou familiares.

Primeiramente, vamos analisar a classificação por tempo de uso. Existem produtos que compramos e a durabilidade é muito grande, por exemplo, uma casa, em teoria, não se muda de casa todo mês. E existem produtos que sim, podemos mudar todo mês, por exemplo, 1kg de arroz, dependendo da família, ele dura somente um mês. Com base nessa abordagem temporal, temos os bens duráveis e não duráveis.

Segundo Cobra e Urdan (2017), temos:

Bens duráveis – também chamados de produtos de consumo durável pelo tipo de vida útil.

Bens não duráveis – também chamados de consumo de massa, destinados à consumação em um período relativamente curto (COBRA; URDAN, 2017, p. 105).

Outra classificação possível é a partir da tipologia de Bucklin, em que os produtos são classificados em produtos de conveniência, de compra comparada e de especialidade. Essa classificação é de extrema importância para a determinação de algumas estratégias de marketing.

Os produtos de conveniência têm como característica um consumidor que "não está disposto a locomover-se para realizar a compra de um produto, por isso prefere comprar mais rapidamente em uma loja mais acessível" (COBRA; URDAN, 2017, p. 105). Muitos modelos de negócios da atualidade têm seu sucesso baseado nesse tipo de necessidade, podemos citar sites, aplicativos, lojas de postos de combustível e outros.

Os produtos de compra comparada atendem aos consumidores que "fazem comparações entre as características e marcas dos produtos oferecidos, e para isso, realizam pesquisas comparando os produtos e as lojas que os oferecem" (COBRA; URDAN, 2017, p. 105). Normalmente, esses produtos têm baixo valor agregado e, dessa forma, podem ser comprados em qualquer lugar, e o preço acaba sendo o seu grande ponto de decisão. Sites de comparação de preços exploram esses tipos de produtos.

Finalmente, os produtos de especialidade "são aqueles bens que o consumidor, antes de comprar, se dispõe a procurar até encontrar" (COBRA; URDAN, 2017, p. 105). Esses produtos normalmente têm um valor agregado diferenciado a partir de sua especificidade.

É importante ressaltar que aqui não existe uma regra específica: um produto pode ter várias abordagens dependendo do consumidor, como podemos ver na Figura 2.

Figura 2 – Análise de produtos de consumo

PRODUTOS	TIPOS DE LOJAS		
	CONVENIÊNCIA	COMPRA COMPARADA	ESPECIALIDADE
CONVENIÊNCIA	Os consumidores preferem comprar a marca mais conhecida de produto na loja mais acessível.	Os consumidores são indiferentes à marca ou ao produto que compram, mas pesquisam entre diferentes lojas, além de obter o melhor serviço de varejo s/ou o menor preço.	Os consumidores preferem determinado mercado e uma loja específica, mas não fazem questão da marca ou do produto comprado.
COMPRA COMPARADA	Os consumidores selecionam uma marca de uma variedade delas, para comprar em uma loja mais acessível.	Os consumidores fazem comparações entre as vantagens oferecidas pelas lojas e pelas marcas de produtos.	Os consumidores preferem determinada loja em um mercado definido, mas não têm certeza de qual produto comprar e examinam a variedade da loja para uma compra melhor.
ESPECIALIDADE	Os consumidores compram sua marca favorita na loja mais acessível que tenha esse produto em estoque.	Os consumidores têm forte preferência com respeito à marca, mas pesquisam em várias lojas para identificar a loja que oferece o melhor serviço ou preço por aquela marca.	Os consumidores têm tanto preferência de loja quanto de uma marca específica.

Fonte: Cobra e Urdan (2017, p. 105).

Características dos Produtos

De maneira geral, podemos identificar algumas características básicas dos produtos. Essas características ou pressupostos básicos têm sua importância no fato de que são insumos para o planejamento e a adequação dos produtos.

Design

O primeiro ponto que devemos destacar quando analisamos um produto é o seu design. Em alguns segmentos ele é tão importante que acaba por ser a chave fundamental da venda ou até mesmo a identificação da marca.

Segundo Cobra e Urdan (2017, p. 139), "o desenho (ou design) do produto é, muitas vezes, um ótimo estimulador da demanda, seja na aparência, seja na sua funcionalidade".

Por exemplo, no segmento de carros o design é um dos pontos mais importantes para os lançamentos. Já na área de perfumes, ele simplesmente determina a característica da marca.

Figura 3 – Exemplos de designs de perfumes



Fonte: [Freepik](https://www.freepik.com).

Embalagem

Outro pressuposto importante é a questão da embalagem, a embalagem além de ter sua função de proteção, ela serve para a promoção do produto, a partir de toda a sua potencialidade visual e informacional.

A embalagem que contém o produto envolve elementos visuais bidimensionais (palavras, números, cores e imagens), tridimensionais (forma final da embalagem) e elementos táteis (formas e texturas). Assim como o nome de marca tem por finalidade informar os consumidores sobre o produto, a embalagem também o faz, sobretudo no ponto de venda (COBRA; URDAN, 2017, p. 139)

No Quadro 5, podemos ver um diagrama com as possíveis funções de uma embalagem.

Quadro 5 – Funções da embalagem

FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
Facilitar a armazenagem	Os custos de armazenagem, na fábrica, nos pontos intermediários de vendas e no ponto de venda, são crescentes e, por essa razão, a embalagem deve ser adequada para reduzir os custos de estocagem e facilitar o manuseio do produto nos depósitos. Por isso o tamanho e o formato das embalagens alteram-se, para facilitar a paletização de volumes para carga, descarga e lotes econômicos para transporte e armazenagem. Quanto menor a necessidade de manuseio, menores são os custos de distribuição de um produto.
Proteger e conservar o produto	A proteção contra as vibrações, pressões, mudanças de temperatura e outros riscos durante o transporte do fabricante ao revendedor tem sugerido um sem-número de inovações em embalagens. A embalagem deve servir também para proteger o produto na prateleira do revendedor. A adoção de embalagens internas de papel-alumínio e "caixinhas" externas de papelão têm procurado manter as propriedades do café em pó além do sabor e do paladar originais.
Posicionar o produto	O posicionamento do produto no ponto de venda ou junto ao público consumidor pode ser um fator diferenciador do produto para efeitos estratégicos em marketing. Um produto pode ser diferenciado de seu concorrente principal pelo uso adequado da embalagem. Os aspectos visuais e de formato da embalagem podem posicionar melhor um produto em seus segmentos de mercado e até mesmo ajudar a descobrir nichos de mercado (oportunidades não exploradas).
Facilitar o uso do produto	O uso crescente de embalagens descartáveis para bebidas (latas e vidros), para lâminas de barbear e outros produtos, prova a importância da embalagem como facilitadora do uso do produto. Efetivamente, a embalagem deve ser sempre adequada ao tipo de uso do produto.
Ajudar a vender o produto	Muitas compras de impulso em supermercados ou em lojas de especialidades podem ser creditadas à embalagem. O estímulo à compra muitas vezes é visual, e aí entra o papel de uma embalagem: atrair a atenção por meio de um design gráfico chamativo, a combinação de cores, padronagens, formatos, estilos e ilustrações. O tipo de material utilizado também pode ser decisivo na escolha de um produto. Há anos geleias e requeijões são vendidos em copos de vidro; certas alterações drásticas de embalagem podem, porém, vir a prejudicar vendas, sobretudo quando não são atrativas e não oferecem facilidade de uso ou benefício específico.

**SAIBA MAIS:**

Para ter mais informações sobre a importância da embalagem, vejam o relatório da análise de usabilidade de embalagens [acessando o link](#).

Tangibilidade

Aqui é importante destacarmos uma característica que pode parecer óbvia, mas que deve ser destacada, principalmente, pelo fato de que é um “divisor de águas” com relação aos serviços.

Segundo Zenaro (2013):

Um produto é um bem tangível ou mesmo intangível, pois pode representar muitas coisas na mente do consumidor e, em especial, na mente do cliente. Por exemplo, pode representar um lugar, uma ideia, um serviço ou benefício. Bons produtos são vendáveis pelo que representam de acordo com o julgamento dos seus consumidores. Portanto, os produtos devem ser amplamente conhecidos no que tange a aspectos relacionados a suas características e benefícios (ZENARO, 2013, p. 66).

**RESUMINDO:**

E então? Gostou do que mostramos? Aprendeu mesmo tudinho? Agora, só para termos certeza de que você realmente entendeu o tema de estudo desta competência, vamos resumir tudo o que vimos. Primeiramente, você deve ter percebido que o conceito de produto não se limita ao produto em si, mas está relacionado diretamente ao atendimento da necessidade do cliente. Sendo esse sem dúvida o ponto-chave para todo o planejamento do produto.

Do ponto de vista da classificação dos produtos, vimos que elas servem para o gerenciamento e o planejamento da criação e posicionamento dos produtos, bem como, em alguns casos, para questões financeiras. Finalmente, destacamos algumas características básicas do produto: a questão do design, da embalagem e da tangibilidade destes.

Desenvolvimento e Gerenciamento de Produtos (Decisão de Produtos)



OBJETIVO:

O objetivo deste capítulo é capacitá-lo para desenvolver e gerenciar produtos (decisão de produtos)..

Os produtos são criados essencialmente para atender às necessidades dos seus potenciais clientes. Como cada cliente tem uma percepção específica de suas necessidades, é muito importante que o profissional de marketing identifique diferentes tipos de produtos a partir de uma necessidade básica. A partir desse raciocínio, surge o modelo de desenvolvimento de produtos, que podemos ver na Figura 4.

Figura 4 – Desenvolvimento de produtos



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A lógica aqui é simples, pois criamos um produto a partir da necessidade básica dos clientes e vamos evoluindo até o momento de superarmos as suas expectativas.

Núcleo

O primeiro passo é identificar a necessidade-base do cliente e, a partir daí, é criado um conceito de produto básico para ele.

Genérico

A partir da identificação da necessidade, cria-se um produto considerado mínimo, que pode atender à necessidade do cliente. Veja o que os autores afirmam sobre isso na citação a seguir.

Para o fabricante de aço, o produto genérico é o próprio aço, de acordo com certas especificações. Nem todos os produtos genéricos são, porém, os mesmos, uma vez que existem certas diferenças nos processos de fabricação, ou mesmo em função das matérias-primas utilizadas (COBRA; URDAN, 2017, p. 100)

O produto genérico tem um caráter extremamente técnico, o que muitas vezes até atende à necessidade de modo funcional, mas às vezes o cliente espera algo a mais.

Esperado

Agora, imagine que você foi viajar e tem a necessidade de dormir em algum lugar, um hotel. Nesse caso, o produto genérico seria algo como uma cama, um teto e um chuveiro. Esse produto seria o produto genérico, mas será que isso basta? Creio que não. Assim, temos que pensar na expectativa do cliente. Normalmente, os clientes esperam mais que o básico.

Segundo Cobra e Urdan (2017), os produtos esperados acabam contemplando alguns pontos como:

A entrega – o fornecedor deve estar logisticamente harmonizado com o comprador, quanto ao local e à frequência de entrega do bem.

Condições – os preços específicos e os descontos devem estar harmonizados com as quantidades específicas de compra para períodos específicos.

Esforços de apoio – dependendo das utilizações do produto, o comprador pode esperar orientação e apoio quanto a aplicações especiais, como uso, instalação, manutenção, garantias etc.

Novas ideias – o comprador pode ter expectativas sobre ideias e sugestões do fornecedor para maneiras

mais eficientes e que envolvam reduções de custo na utilização do produto genérico em suas diferentes formas pretendidas, como utilização, fixação etc. (COBRA; URDAN, 2017, p. 100).

Ampliado

A realidade atual do mercado é que fazer o básico já não é suficiente e até o que é considerado como esperado já foi mapeado pela grande maioria das empresas. O objetivo agora é conseguir se diferenciar da concorrência.

O que ele espera pode ser ampliado por coisas sobre as quais ele nunca pensou. Os serviços habituais de assistência técnica do revendedor de automóvel, por exemplo, podem ser acrescidos de prazos adicionais. A garantia normal de fábrica é ampliável pela substituição gratuita de alguns tipos de peça (COBRA; URDAN, 2017, p. 100)

Nesse sentido, segundo Cobra e Urdan (2012):

É fundamental, no mercado concorrido, que a oferta de soluções se adapte às necessidades e aos desejos dos consumidores, aproveitando-se "de todos os meios necessários para permitir à empresa" tal aproximação (ZILLER, 1969). Ai entra o papel dos serviços aos clientes, como instrumento de dar satisfação plena ao consumidor que adquiriu um produto. Isso abrange propiciar facilidades para adquirir o bem e satisfação ao longo do seu uso. O serviço ao cliente faz, cada vez mais, parte de um todo de marketing, agregado ao produto. O produto se amplia pela anexação do serviço. E a satisfação do cliente deve estender-se do pré-venda ao pós-venda. Não basta, por exemplo, um serviço de entrega e instalação (COBRA; URDAN, 2012, p. 147).

Potencial

Como já comentamos, as necessidades dos clientes vão mudando e, para que a empresa não tenha problemas, ela deve manter uma constante atualização da oferta. Assim, o produto potencial envolve ampliações da oferta, novos atrativos e melhorias.

Segundo Cobra e Urdan (2017, p. 147), "ao produto genérico se agregam esforços para atrair e manter clientes, como novas ideias sobre usos e aplicações, sugestões de mudanças nos métodos de utilização do bem, melhores condições para o cliente enfrentar a concorrência e outros".



IMPORTANTE:

"O que é um produto ampliado para um cliente pode ser esperado para outro. O que é ampliado em uma circunstância pode ser potencial em outra. Parte daquilo que é genérico em períodos de fraca oferta pode ser esperado em períodos de excesso de oferta" (COBRA; URDAN, 2017, p. 147).

Gestão de Portfólio de Produto

Uma tendência normal da maioria das empresas é a busca do crescimento e, para tal, existem várias possibilidades. Entre elas a diversificação dos produtos por meio da criação do seu portfólio. Assim, é normal que as empresas tenham mais de um produto, de forma a meios para gerenciá-los. Existem várias metodologias que permitem a análise de produtos e estudaremos duas delas: a matriz BCG e a matriz de Mckinsey.

A maioria das matrizes permitem que a empresa analise a situação mercadológica de cada um dos produtos, o que permite a tomada de decisões quanto ao investimento e ao posicionamento do mercado.

Matriz BCG

A matriz BCG é uma das matrizes de portfólio mais famosas para a análise dos produtos. Segundo Azevedo e Costa (2001), a matriz BCG:

É um modelo é apresentado como um gráfico de quadrantes, onde se coloca o crescimento de mercado (ou das vendas agregadas) de um produto na vertical e a penetração desse produto da firma analisada no mercado (sob a forma de parcela relativa de mercado) na horizontal (AZEVEDO; COSTA, 2001, p. 6).

A matriz tem quatro quadrantes e cada um é um conjunto de características específicas, que requerem estratégias diferentes. Na Figura 5, podemos ver a estrutura da matriz BCG.

Figura 5 – Matriz BCG



Fonte: Azevedo e Costa (2001, p. 6).

- Estrela

De maneira simples são os “produtos que têm alto crescimento, alta participação de mercado e que podem ou não ter fluxo de caixa autossuficiente. A tendência é a de passarem a ter uma geração de caixa bem maior” (COBRA; URDAN, 2017, p. 119).

- Vaca-leiteira

“Os produtos desse quadrante geram recursos por meio de grandes entradas no caixa e que podem alimentar com o lucro outros empreendimentos da empresa, como novos produtos” (COBRA; URDAN, 2017, p. 119).

- Interrogação

Os produtos que estão enquadrados como interrogação ou menino-prodígio se referem aos produtos que têm a possibilidade de um grande sucesso ou não. Segundo Cobra e Urdan (2017):

A baixa participação significa, geralmente, lucro baixo e fluxo de caixa fraco. Graças ao rápido crescimento do mercado, esses produtos requerem grandes quantias de caixa para manter e obter a participação de mercado. O crescimento de mercado, nesse caso, é atrativo, porém, para ganhar participação de mercado, é preciso fazer grandes esforços financeiros e mercadológicos (COBRA; URDAN, 2017, p. 122).

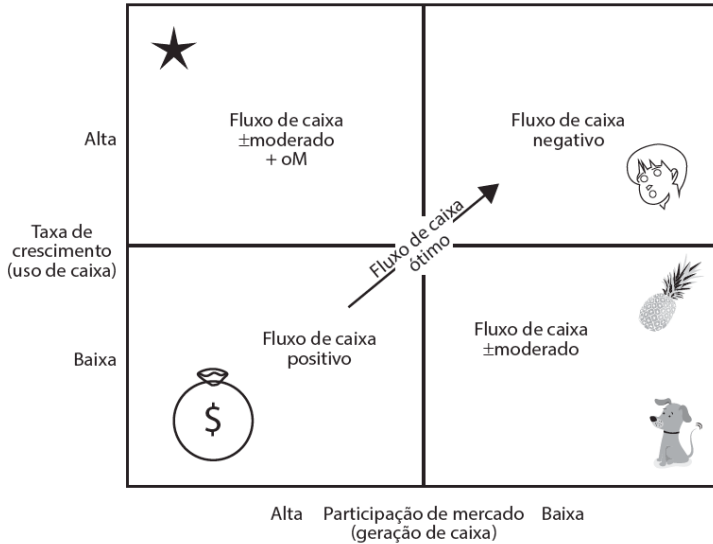
- Cachorro

Nesse quadro, estão colocados os produtos que trazem uma baixa rentabilidade para empresa e que, normalmente, já não têm grande potencial de mercado, pois, segundo Cobra e Urdan (2017):

Não geram volumes significativos de caixa, mas também dela não necessitam. A lucratividade é pobre, e são chamados de "armadilhas de caixa". O produto abacaxi tem perdas no lucro, caixa baixo e alavancagem baixa. Normalmente, as alocações de recursos são feitas em função das probabilidades de retorno. Dessa maneira, uma empresa pode decidir eliminar um produto abacaxi e passar a investir em meninos-prodígios ou em outras oportunidades de investimento. Mas, às vezes, um projeto abacaxi pode proporcionar retorno maior do que outras oportunidades de investimento (COBRA; URDAN, 2017, p. 119).

A análise da matriz BCG realiza um cruzamento entre as questões financeiras e as tendências de mercado. Ela apresenta para a empresa em qual produto ela deve investir e qual não.

Figura 6 – Análise financeira da Matriz BCG



Fonte: Cobra e Urdan (2017, p. 119).

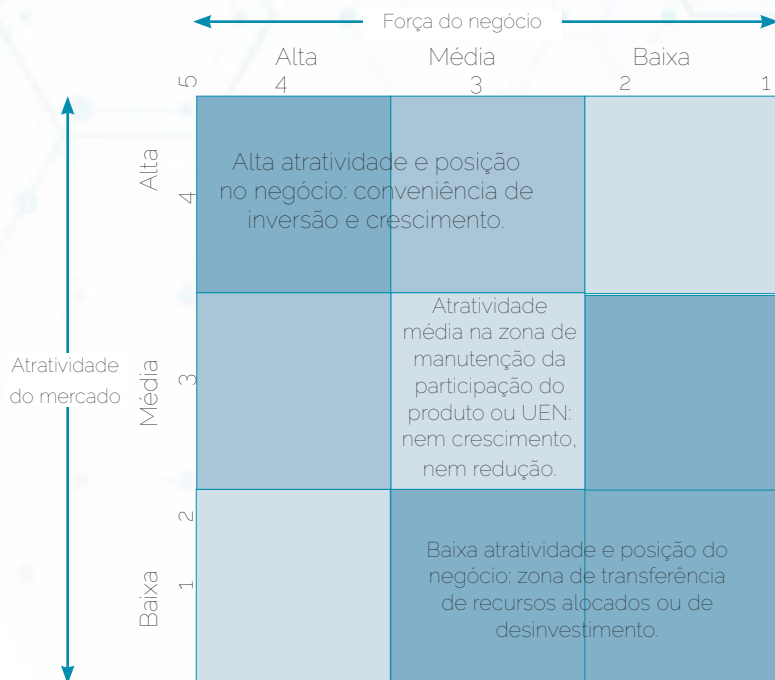
Segundo Cobra e Urdan (2017, p. 117):

Uma lucratividade alta associa-se, geralmente, à alta participação de mercado, em situação estável de concorrência. Em mercados com baixas taxas de crescimento, ganhar parcela de mercado é difícil e custoso; a estratégia adequada seria a de maximizar o fluxo de caixa, mesmo com a eventual perda de participação de mercado. É preciso, portanto, avaliar a força competitiva para estimar os custos de ganhos de liderança no mercado com relação à geração de caixa.

Matriz Mckinsey

A proposta da matriz de Mckinsey é a mesma da matriz BCG, entretanto, a abordagem da matriz de Mckinsey é mais completa pelo número de detalhes e indicadores que são mapeados. (CHIAVENATO, 2003). Na Figura 7, podemos ver a estrutura da matriz de Mckinsey.

Figura 7 – As três bandas da matriz multifatorial



Fonte: Chiavenato (2003, p. 341).

Segundo Raposo (2008):

Foi desenvolvida para ser aplicada em análise de carteiras de produtos de empresas que necessitam avaliar a viabilidade de operar em um determinado mercado, ao mesmo tempo em que analisa suas condições de competitividade dentro do mercado avaliado a fim de que possa aproveitar grande parte das oportunidades oferecidas. Foi aplicada pela General Eletric (GE) em suas unidades estratégicas de negócios para auxiliar a empresa na tomada de decisões (RAPOSO, 2008, p. 26).

Parece fantástico, entretanto, para utilizar a matriz de Mckinsey, a empresa precisa ter um nível de organização e conhecimento muito grande de seu mercado e de sua estrutura interna, pois a matriz parte de uma série de informações sobre o negócio que nem todas as empresas

têm. Vamos dar uma analisada nas informações que são necessárias para comportamos as duas grandes variáveis da matriz: a atratividade do mercado e a força do negócio.

- Atratividade do mercado

Quadro 6 – Variável atratividade do mercado

FATORES DE MERCADO	Tamanho (dólares, unidades ou ambos). Tamanho dos segmentos. Taxa de crescimento anual: *total *segmentos. Diversidade do mercado. Sensibilidade ao preço. Característica de serviços e fatores externos.
SAZONALIDADE	Poder de barganha dos fornecedores. Poder de barganha dos compradores.
COMPETIÇÃO	Tipo de concorrentes. Grau de concentração. Mudança no tipo e no mix. Entradas e saídas. Mudanças na participação. Substituição por nova tecnologia. Graus e tipos de integração.
FATORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS	Margens de contribuição. Fatores de alavancagem, tais como economias de escala e experiência. Barreiras de entrada ou saída (financeiras ou não). Utilização da capacidade.
FATORES TECNOLÓGICOS	Maturidade e volatilidade. Complexidade. Diferenciação. Patentes e direitos. Tecnologia de processo de fabricação exigidos.
FATORES SOCIOPOLÍTICOS DE SEU AMBIENTE	Atitudes e tendências sociais. Leis e regulamentações de órgãos governamentais. Influências com grupos de pressão e representante do governo.

Fonte: Bethlem (2008, p. 275) apud Raposo (2008, p. 2).

- Força dos negócios

Quadro 7 – Variável força dos negócios

FATORES DE MERCADO	Fatores humanos, tais como sindicalização e aceitação da comunidade. Sua parcela (em termos equivalentes). Sua parcela dos segmentos-chave. Taxa de crescimento anual: *total *segmentos. Diversidade de sua participação. Sua influência no mercado. Recuos e avanços em suas vendas.
SAZONALIDADE	Poder de barganha de seus fornecedores. Poder de barganha de seus clientes.
COMPETIÇÃO	Onde você se encontra, como se compara em termos de produtos, capacidade de marketing de serviços, força de produção, financeira e gerência. Segmentos em que entrou ou de que saiu. Sua mudança na parcela relativa. Sua vulnerabilidade à nova tecnologia. Seu próprio nível de integração.
FATORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS	Suas margens. Sua escala e experiência. Barreiras a sua entrada ou saída (financeiras ou não). Sua capacidade utilizada.
FATORES TECNOLÓGICOS	Sua capacidade de enfrentar mudanças. Seus níveis de competência. Sua capacidade tecnológica. Sua proteção e patentes. Sua tecnologia de fabricação.
FATORES SOCIOPOLÍTICOS DE SEU AMBIENTE	Capacidade de reação e flexibilidade de reação e flexibilidade de sua empresa. Capacidade de sua empresa lidar com elas. Agressividade de sua empresa. Relações de sua empresa.

Fonte: Bethlem (2008, p. 275) apud Raposo (2008, p. 2).

De fato, a grande maioria das empresas têm dificuldade de obter dados de mercado, até porque muitos deles não têm planejamento estratégico, então, mais do que nunca, é necessária a mudança da cultura nas empresas.



RESUMINDO:

E então? Você deve ter percebido que ao planejar a equação do produto da empresa é necessário o planejamento do produto de forma que ele possa atender às necessidades dos consumidores. Outro ponto importante é a criação de um portfólio de produtos que permita a exploração máxima do mercado, oferecendo o menor risco possível.

Quando planejamos o produto, começamos a partir da necessidade básica do consumidor e vamos evoluindo até superar as expectativas dele, seguindo a sequência: núcleo, genérico, esperado, ampliado e potencial.

A gestão de portfólio tem como objetivo analisar o portfólio de produtos das empresas, identificando qual deve ser a estratégia a ser feita para cada produto conforme o cenário mercadológico.

Conceitos de Serviço



OBJETIVO:

O objetivo deste capítulo é capacitá-lo para conceituar os diversos tipos de serviços relacionados ao marketing.

Quando analisamos o desenvolvimento de produtos, percebemos sutilmente que a geração do valor agregado está diretamente associada a alguns serviços. Dessa forma, podemos entender serviços sob duas grandes abordagens: uma do serviço enquanto extensão do produto; e do serviço enquanto oferta central.

- Serviço agregado ao produto

Cada vez mais as empresas costumam associar alguns serviços aos produtos como forma de conseguir uma diferenciação no mercado e de complementar a experiência do consumidor. Segundo Zenaro (2013, p. 68), "o serviço prestado é o diferencial que determinará a escolha do fornecedor pelo consumidor".

Normalmente, os serviços, quando agregados ao produto, estão relacionados aos serviços de qualidade e à prestação de serviços de qualidade.

A prestação de serviços também pode melhorar a oferta da empresa quando permite a adaptabilidade às necessidades do consumidor.

Outros serviços que podem colaborar com a experiência do consumidor, muitas vezes, estão indiretamente relacionados ao produto. Saiba que uma melhora na abordagem, de disposição ou localização, como estacionamento e orientação na procura dos produtos, gera uma melhor percepção do produto.

Quando falamos em agregar serviços à oferta de produtos, normalmente, as empresas começam a diversificar sua oferta com serviços como instalação, assistência técnica, entrega/montagem em domicílio, estacionamento adequado, projetos e desejos especializados, crédito, troca por defeito a curto prazo, empréstimo para experimento, treinamento do usuário, extensão do produto para novas aplicações e acompanhamento da satisfação pós-venda.

Um exemplo disso são as concessionárias que há algum tempo vendiam apenas automóveis. Agora, quando entramos em uma concessionária, às vezes, a última coisa que fazemos é comprar um carro. Na atualidade, para atender o cliente, as concessionárias buscam satisfazer ao máximo as necessidades deste. Assim, elas fazem licenciamento, vendem assessórios, seguros, manutenção e outros.

- Serviço como oferta

Cada vez mais o segmento de serviços vem crescendo e vários tipos de ofertas surgem a cada momento. Devido à variabilidade das ofertas de serviços, pensar em classificar serviços é algo extremamente complicado, pois estes são extremamente voláteis e mudam na forma como são conduzidos ou gerenciados. Assim, segundo Cobra e Urdan (2017), podemos classificá-los em:

- Serviços de instalação – montagem e reparação de máquinas e de equipamentos industriais que são incluídos no preço de venda.
- Serviços de manutenção e assistência técnica – prestados pelo fabricante ao usuário industrial.
- Serviços de entrega – constantes das especificações de transporte e armazenagem da mercadoria do produtor até o consumidor industrial.
- Serviços profissionais – prestados pelo fabricante ao comprador do produto industrial e considerados indispensáveis ao uso e manuseio do produto adquirido (COBRA; URDAN, 2017, p. 103).

**SAIBA MAIS:**

Código de defesa do consumidor

Existem alguns serviços que já estão previstos em lei. Para saber mais sobre esse aspecto [acesse este link](#).

**RESUMINDO:**

Os serviços vêm sendo associados ao portfólio de oferta das empresas. Se analisarmos esse segmento isoladamente vemos que ele também é bastante significativo. Entender a importância e o funcionamento deste é algo muito importante. O começo disso é analisarmos os vários tipos de serviços que podem ser divididos em serviços de instalação, de manutenção e assistência técnica, de entrega e profissionais.

Características de Serviços

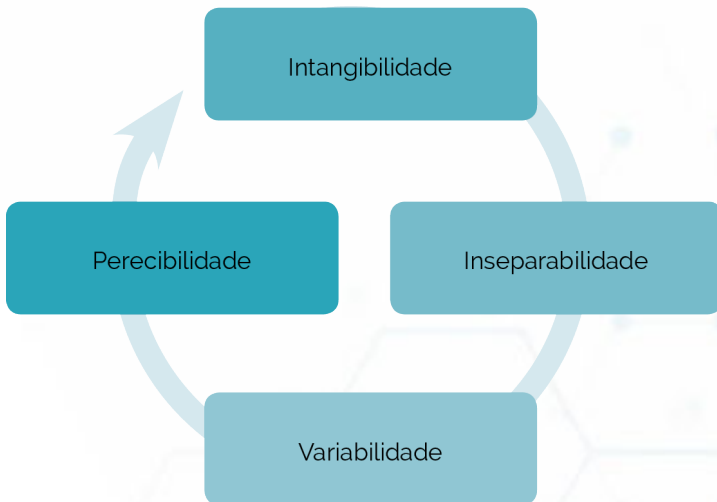


OBJETIVO:

O objetivo deste capítulo é capacitá-lo para caracterizar os diversos tipos de serviços relacionados ao marketing.

O setor de serviços vem crescendo nos últimos anos e apesar de serem extremamente diferentes a grande maioria das empresas conduzem suas operações da mesma forma que as operações de produtos, pois tem características totalmente diferente dos produtos.

Figura 8 – Características dos serviços



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A seguir, vamos analisar rapidamente as características dos serviços.

Intangibilidade

A grande característica dos serviços, o que efetivamente distingue os serviços dos produtos é o fato de que estes não são concretos. Eles não podem ser vistos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. A grande questão aqui é: como equacionar a intangibilidade com a questão da incredibilidade do consumidor?

A resposta é simples: evidências físicas, que nada mais são do que alguns artifícios, normalmente promocionais, que estão relacionados à prestação de serviços, como maquetes que podem mostrar o resultado da prestação de serviços.

Perecibilidade

A questão da perecibilidade está relacionada ao fato de que os serviços não podem ser estocados. Dessa forma, não tem o problema de perderem o prazo de validade.

Inseparabilidade

A inseparabilidade está relacionada ao fato de que não há como separar produção de consumo, pois o serviço é consumido quando é produzido.

Variabilidade

A variabilidade dos serviços se refere ao fato de que um serviço, por mais personalizado que seja, não pode ser padronizado, já que em sua grande maioria são específicos. Eles normalmente variam em qualidade, forma, prazo, escopo e custo. Os serviços envolvem:

- Alto contato com o cliente.
- Mão de obra intensiva.
- Custo de lead times.
- Output variável.
- Dificuldade de medição (produtividade, qualidade).

Classificação dos Serviços

Se falamos que os serviços são de difícil padronização, é mais difícil ainda a classificação deles. Assim, podemos classificá-los a partir de algumas parametrizações gerais. Desse modo, é possível parametrizar os serviços sob os seguintes aspectos:

- Grau de tangibilidade ou intangibilidade.
- Destinatário direto do processo de serviço.
- Tempo e lugar da entrega do serviço.
- Grau de personalização ou padronização.
- Medida na qual oferta e demanda estão em equilíbrio.

Operação de Serviços

Como comentamos, os serviços são bastante diferentes e, em função disso, devem ser operacionalizados de maneiras totalmente diferentes. Quando pensando nas operações de produto, os processos que determinam a qualidade deste, estão todos no ambiente interno da empresa, e na grande maioria das vezes não envolvem a participação dos clientes. Normalmente, os serviços envolvem dois grandes processos: um diretamente associado ao cliente e outro que ocorre internamente.

Por exemplo, imagine uma empresa de prestação de serviços de tecnologia, em que a especificação do projeto depende fundamentalmente da participação do cliente, somente depois dessa especificação da validação que o projeto é encaminhado para a equipe de desenvolvimento. E depois de desenvolvido o projeto, ainda volta para ao cliente para a realização de testes e validação final do projeto.

A partir desse exemplo fica fácil percebermos que o processo de operação de serviços deve ser dividido em duas grandes partes, como podemos ver na Figura 9.

Figura 9 – Divisão de operação de serviços



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Linha de Frente

A linha de frente é responsável por todo o processo de atendimento do cliente, fazendo uma interface com estes desde o começo do atendimento, ainda com ênfase comercial até a entrega do produto. A linha de frente é a responsável por todos os pontos de contato com o cliente. É a interface entre a organização e o cliente ou usuário. Fazem parte da linha de frente os vendedores, consultores, analistas, projetistas, garçons e atendentes.

No caso da empresa de tecnologia a linha de frente é representada pelos engenheiros que fazem do mapeamento do projeto junto ao cliente.

Retaguarda

Os serviços de retaguarda se referem aos processos executados remotamente com base na interface com o cliente usuário. No caso da empresa de tecnologia, a equipe de desenvolvimento dos sistemas que atua no back office.

Você deve estar pensando, qual das duas áreas são mais importantes? Não temos como determinar, pois vai depender de cada projeto. Porém, percebemos que em uma mesma empresa podem ocorrer projetos que demandem mais da linha de frente do que da retaguarda. O que percebemos, é que:

- A ênfase em uma ou outra área vai depender do modelo de prestação de serviços que será prestado.
- Para serviços mais padronizados temos um foco nos processos de retaguarda.
- Quanto maior a experiência do cliente, maior deve ser o foco na linha de frente.

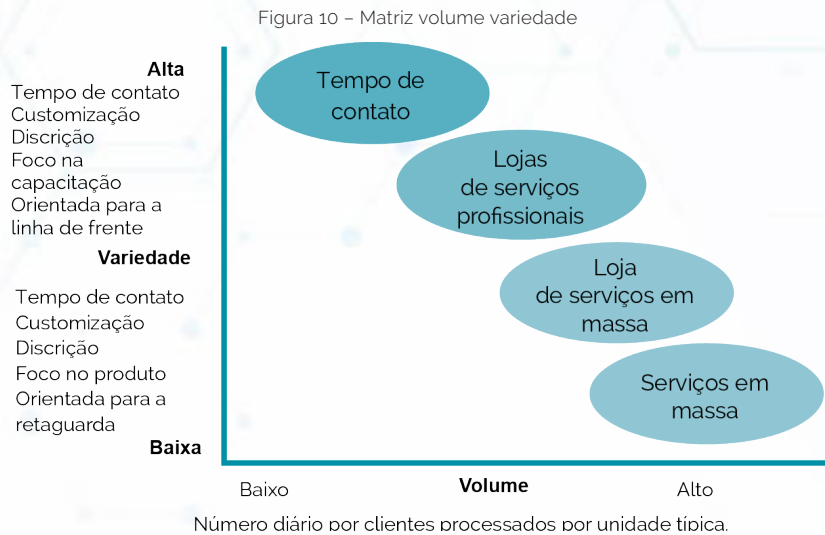
Tipos de Processos de Serviços

Quando falamos em serviço, a principal fala que ouvimos é: tudo depende. Isso ocorre pelo fato de que, como vimos anteriormente, existe uma variabilidade muito grande dos resultados de cada prestação, que dependem não só dos processos da empresa, mas também do cliente.

O fato é que operações personalizadas demandam um esforço maior e acabam não conseguindo um aumento da demanda. E as empresas começam a buscar meios de aumentar seu faturamento. Para isso, é necessário o atendimento de mais clientes.

É possível mapearmos alguns formatos de serviços conforme a relação entre volume e variedade, dependendo do volume da operação.

Segundo Johnston e Clarck (2002), a partir da relação entre volume e variedade podemos ter quatro grandes modelos de operacionalização dos serviços, como podemos ver na Figura 10.



Fonte: Adaptado de Johnston e Clarck (2002).

No Quadro 8, podemos ver a especificação de cada um desses modelos.

Quadro 8 – Tipos de modelos de negócios

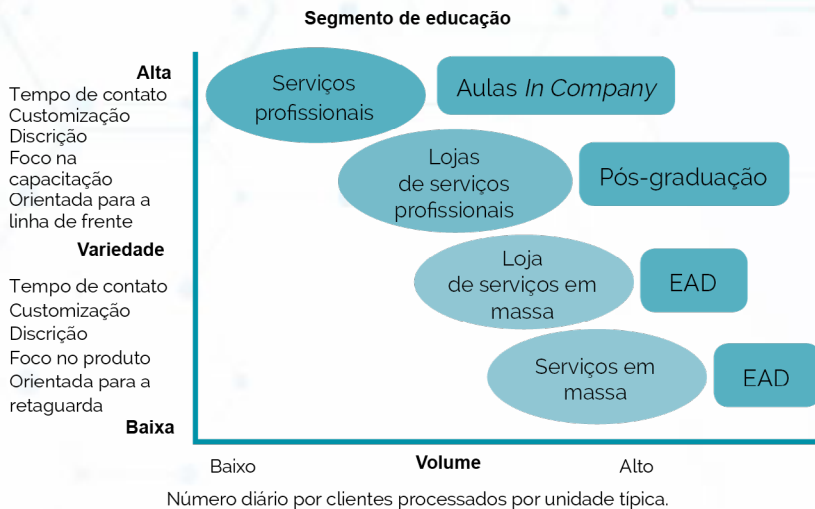
MODELO DE NEGÓCIO	CARACTERÍSTICAS
SERVIÇOS DE MASSA	<ul style="list-style-type: none">• Autovolume de transações com clientes por fornecedor individual ou unidade de serviço.• Processos padronizados, com crescente dependência de sistemas de informação.• Curtas transações com os clientes, com núcleo técnico da operação de serviço conduzido fora da interface organização/ cliente.• Proposições de serviço claras, padronizadas.• Ênfase no processo de ganho de consistência, com unidades; lidando diariamente com milhares de transações.• Inovação no conceito do serviço.• Capacidade de esses serviços estarem vinculados a um serviço fortemente controlado.• Serviço relativamente tangível.• Alta rentabilidade com base em volume.

LOJAS DE SERVIÇOS EM MASSA	<ul style="list-style-type: none">• Foco nos funcionários de contato com os clientes, principalmente a parte de vendas.• Maior variedade de produtos.• Orientação do cliente sobre o produto adequado.
SERVIÇOS PROFISSIONAIS	<ul style="list-style-type: none">• Baixo volume e alta variedade.• Ênfase no fornecimento de soluções.• Serviço menos tangível do que o do serviços de massa.• Inovação na criação, entrega e personalização de serviços.• Vários pontos de contato com os seus clientes.• Tem como desafio o crescimento.• A capacitação da organização está diretamente associada à competência e à reputação dos colaboradores.• Alta rentabilidade com base em margem.
LOJAS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS	<ul style="list-style-type: none">• Crescimento dos serviços profissionais.• Crescente padronização de serviços e de processo de entrega.• Venda e implementações, semipadronizadas.• Desenvolvimento de estilo próprio, de uma cultura e marcas distintas.• Desenvolvimento de profissionais de segunda linha, capacitados para replicar o modelo.• Faturamento x margem.• Gestão do relacionamento por profissionais de relacionamento, e não mais individualmente.

Fonte: Adaptado de Johnston e Clark (2002).

Conseguiu perceber a distinção entre os diferentes modelos?
Vamos ver um exemplo na área de educação.

Figura 11 – Matriz volume variedade – segmento de educação



Fonte: Elaborado pela autora (2021).



RESUMINDO:

E então? Gostou do que mostramos? Aprendeu mesmo tudinho? Agora, só para termos certeza de que você realmente entendeu o tema de estudo desse capítulo, vamos resumir tudo o que vimos. Deve ter ficado claro para você que as operações de serviços são bem diferentes das de produtos e que na maioria das vezes existe um envolvimento direto do cliente. Desse modo, as operações de serviços são divididas em linha de frente e retaguarda. Outro ponto é a busca de modelos que podem equacionar o atendimento dos serviços de forma personalizada e de massa. Esses vários modelos possibilitam que as empresas desenvolvam novos mercados e aumentem as suas lucratividades.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, M. C. de; COSTA, H. G. Métodos para avaliação da postura estratégica. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 2, abr./jun., 2001.

BRASIL. **Cartilha do consumidor**. Brasília: DPDC, 1999.

BRASIL. **Programa de Análise de Produtos**: relatório da análise de usabilidade de embalagens. Brasília: Inmetro, 2015.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, M.; URDAN, A. T. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 2017.

JOHANSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

RAPOSO, J. S. P. **Avaliação estratégica de carteiras: desempenho de uma carteira de negócios do setor bancário à luz do modelo McKinsey**. Orientadora: **Lúcia Santana de Freitas**. 2008. 68 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Centro de Humanidades da Universidade Federal de Campina Grande. UFCG. Paraíba. 2008. Versões impressa e eletrônica.

SANDHUSEN, R. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ZENARO, Ma. **Marketing estratégico para organizações e empreendedores**: guia prático e ações passo a passo. São Paulo: Atlas, 2013.

