

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO, APERFEIÇOAMENTO E
EXTENSÃO.

MBA MARKETING

QUALIDADE EM ATENDIMENTO COMO FERRAMENTA PARA CATIVAR
CLIENTES

CASE: NETSHOES

VALÉRIA BOTELHO

SÃO PAULO - SP
2016

VALÉRIA BOTELHO

**QUALIDADE EM ATENDIMENTO COMO FERRAMENTO PARA CATIVAR
CLIENTES**

CASE: NETSHOES

Monografia apresentada ao curso de MBA em Marketing, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Marketing, orientada pelo Professor Dr. José PALANDI Júnior.

SÃO PAULO - SP

2016

Avaliação do Orientador: _____ ()

Assinatura do Orientador: _____

Assinatura do Coordenador: _____

RESUMO

O atual cenário do mercado global está a cada dia mais concorrido, com os clientes muito mais exigentes e o surgimento de públicos cada vez mais segmentados. Tudo isso gera a necessidade das ações de diferentes estratégias tanto para a captação quanto para a retenção desses clientes, de modo a criar um vínculo forte e duradouro entre as partes. Para isso, não basta apenas oferecer um preço menor, é preciso desenvolver produtos que proporcionam uma experiência única, investir no branding da empresa e ter um pós-venda rápido e eficiente, o que inclui uma forte presença nas mídias sociais. Atendimento ao cliente é compreender quais são seus desejos e expectativas, o que lhe motiva a pagar por seu produto ou serviço e atendê-lo de modo que ele esteja sempre disposto a não só continuar o ciclo como também inserir outras pessoas neste, através de indicações. Tudo isso demanda dedicação, profissionalismo e disposição para superar desafios como cumprimento de prazos e controle rígido de qualidade. A proposta deste trabalho é analisar esses fatores que contribuem de formas positiva e negativa para o crescimento de uma empresa, com a construção de um relacionamento interpessoal com seu público baseada nos conceitos teóricos de qualidade, marketing, fidelização, segmentação, marketing de relacionamento e práticas do mercado. Para isso, tomamos como exemplo a empresa Netshoes, líder nacional no comércio eletrônico de artigos esportivos. Analisamos seu modo de atuação diante do conceito apresentado de qualidade no atendimento, como o modo que ela busca a satisfação de seu público e a atenção dedicada às reclamações, entre outros aspectos.

Palavras-chave: Atendimento ao cliente, fidelização de clientes, Marketing de relacionamento, Netshoes, e-commerce.

ABSTRACT

The current scenario of the global market is becoming more competitive day, with customers much more demanding and the emergence of increasingly targeted audiences. All this creates the need for actions of different strategies for both the capture and for the retention of these clients in order to create a strong and lasting bond between the parties. For this is not enough to offer a lower price, we need to develop products that provide a unique experience, invest in the company's branding and have a fast and efficient after-sales, including a strong presence in social media. Customer service is to understand what your desires and expectations, what motivates you to pay for your product or service and serves it so that it is always willing to not only continue the cycle as well as enter other people in this, through information. All this demands dedication, professionalism and willingness to overcome challenges such as meeting deadlines and strict quality control. The purpose of this study is to analyze those factors that contribute to positive and negative ways to the growth of a company with the construction of an interpersonal relationship with your audience based on theoretical concepts of quality, marketing, loyalty, segmentation, relationship marketing and practices from the market. For this, we take for example the company Netshoes, national leader in e-commerce sporting goods. Analyze your performance so before the concept presented in quality of care, as the way she seeks the satisfaction of his audience and the attention given to complaints, among other things.

Keywords: Customer service, customer loyalty, relationship marketing, Netshoes, e-commerce.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – O Cliente.....	18
Figura 2 – Evolução do logotipo	28
Figura 3 – Fachada da loja no ano 2000.....	29
Figura 4 – Faturamento e projeção.	30
Figura 5 – Camisa Seleção Brasileira de Futebol.....	32
Figura 6 – Tênis Adidas.....	33
Figura 7 – Preços de camisas de futebol.....	33
Figura 8 – Tênis masculinos “Menor Preço”	34
Figura 9 – Tênis masculinos “Maior preço”	34
Figura 10 – Site Netshoes em 2016.....	35
Figura 11 – Logo Netshoes em lojas parceiras.....	36
Figura 12 – Placa em jogo nos EUA.....	37
Figura 13 - Patrocínio na camisa do Cruzeiro E.C.....	38
Figura 14 – Banner anúncios Google.....	39
Figura 15 – Loja virtual Centauro em 2016.....	40
Figura 16 – Fachada Bayard Morumbi Shopping.....	41
Figura 17 – Site FutFanatics em 2016.....	42
Figura 18 – Selo “RA1000”.....	46
Figura 19 – Reclamações no site “Reclame Aqui”	47
Figura 20 - Página oficial no Facebook.....	48

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Índice de bom atendimento Exame	45
---	-----------

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perda de clientes	24
--	-----------

LEGENDAS

E-commerce: Comércio eletrônico

NBA: National Basketball Association

NFL: National Football League

UFC: Ultimate Fighting Championship

MMA: Mixed Martial Arts

CD: Centro de Distribuição

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas

IBRC: Instituto Brasileiro de Relacionamento com o Cliente

SAC: Serviço de Atendimento ao Cliente

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. TEMA	11
1.2. PROBLEMA	12
1.3. JUSTIFICATIVA	13
1.4. OBJETIVO	14
1.5. METODOLOGIA	14
1.5.1. RELEVÂNCIA DO AUTOR	14
1.5.2 ATUALIDADE.....	15
1.5.3. CONSULTAS ELETRÔNICAS NECESSÁRIAS.....	15
2. O ATENDIMENTO AO CLIENTE	16
2.1. O QUE É MARKETING	16
2.1.1 O PROFISSIONAL DE MARKETING	17
2.2. OS CLIENTES	18
2.2.1. IDENTIFICAÇÃO DOS CLIENTES.....	19
2.2.2. CLASSIFICAÇÃO DOS CLIENTES.....	20
2.2.3. DIFERENCIAÇÃO DOS CLIENTES.....	21
2.2.4. INTERAÇÃO COM OS CLIENTES.....	21
2.3. O VALOR PARA O CLIENTE	21
2.4. QUALIDADE DE ATENDIMENTO	22
2.4.1. PORQUE EMPRESAS PERDEM CLIENTES	24
2.4.2. RECLAMAÇÕES SÃO BEM-VINDAS	25
2.4.3. A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	26
3. A NETSHOES	28
3.1. DADOS HISTÓRICOS E ATUAIS	29

3.1.1. EXPANSÃO	31
3.2. COMPOSTO DE MARKETING	31
3.2.1. PRODUTOS	32
3.2.2. PREÇO	33
3.2.3. VENDA E DISTRIBUIÇÃO (PRAÇA)	35
3.2.4. PROMOÇÃO	36
3.3. CONCORRENTES	39
3.3.1. CENTAURO	39
3.3.2. BAYARD	40
3.3.3. FUTFANATICS	41
3.4. PUBLICO-ALVO	42
4. A NETSHOES E A QUALIDADE NO ATENDIMENTO	44
4.1. A SATISFAÇÃO PELA ENTREGA	44
4.2. RANKINGS DE AVALIAÇÃO	45
4.3. RELACIONAMENTO NAS MÍDIAS SOCIAIS	47
4.4. RETENÇÃO DOS CLIENTES	49
5. CONCLUSÃO	51
6. BIBLIOGRAFIA	53

1. INTRODUÇÃO

A visão do mundo dos negócios está mudando. Cada vez mais, entende-se a importância das pessoas envolvidas em todos os processos vitais para uma empresa e busca-se desenvolver estratégias para envolvê-las e cativá-las. Isso acontece com os profissionais que integram a companhia, através dos departamentos de Gestão de Pessoas (ou Recursos Humanos, como algumas delas ainda denominam), e também com os clientes, que ficam a cargo dos profissionais de marketing, o foco deste trabalho.

Essa necessidade traz como principal desafio entender de fato seu cliente. Saber ouvi-lo, compreendê-lo, se antever a seus desejos, de modo que evite uma migração para uma concorrente que disponibilize um produto que o interessa, mas que você ainda não dispõe. Tudo isso está inserido dentro do conceito de qualidade de atendimento e por isso buscaremos entender esse processo, quais são as suas bases teóricas e como ele se aplica na prática.

Como case, a empresa escolhida é a Netshoes, líder do setor de artigos esportivos no e-commerce e que é frequentemente bem avaliada por pesquisas e levantamentos feitos por diferentes órgãos e veículos de imprensa.

A base teórica é abrangente, incluindo diversas obras de autores consagrados, como Philip Kotler, e artigos de imprensa abordando a empresa em questão.

1.1 TEMA

Qualidade em atendimento como ferramenta para cativar clientes: o que significa?

Como é sabido há tempos, a concorrência entre as empresas pela conquista de novos clientes e retenção de antigos está cada vez mais acirrada, exigindo um cuidado especial para com essa parte que é mais do que essencial, é a razão pela qual uma companhia existe. Afinal, se não há clientes, não há receita. Logo, não será viável, tampouco possível, garantir a sobrevivência do negócio.

Quando falamos em qualidade em atendimento, estamos falando em todo o trabalho que uma corporação faz – ou deveria fazer – para garantir a máxima satisfação de seu cliente, sempre atenta a seus desejos, expectativas, críticas e sugestões.

Falar em bom atendimento vai muito além da simpatia do profissional que trata diretamente com o cliente, como um balconista de padaria e um operador de caixa de um supermercado, por exemplo. Claro que isso é essencial, já que esses mesmos profissionais são a personificação da empresa para os clientes, ou ao menos o cartão de visitas. Mas atender bem vai muito além disso. Atender bem é estar próximo ao seu cliente, é saber ouvi-lo e saber se antecipar às suas necessidades, sugerindo-lhe produtos ou serviços que certamente lhe será útil antes mesmo que o próprio cliente perceba que precisa deles.

Marques (2006, p. 89) afirma que conquistar novos clientes tem um impacto positivo na relação com os atuais, do mesmo modo que saber retê-los é vital para a sobrevivência da empresa. O mesmo autor (2006, p. 50), demonstra que 80% dos casos de perda de clientes estão relacionados a falhas no atendimento, sendo que em outros 9% a razão se dá pelo fato desses encontrarem mais vantagens em empresas concorrentes, algo que pode ser mais bem solucionado se a companhia estiver atenta aos anseios de seu público, aperfeiçoando seu grau de percepção sobre ele.

1.2 PROBLEMA

O problema central que rege esta monografia é: por que clientes mudam de empresa?

A hipótese levantada é clara: os clientes migram de prestadores porque não estão satisfeitos com o modo que são atendidos. Essa hipótese é embasada na pesquisa realizada anualmente pelo Instituto Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (IBRC) em parceria com a revista Exame (Bernardes, 2015), que mostrou que a pontuação média das empresas avaliadas caiu em 2015 em comparação com o ano de 2014. Na prática, isso

significa que o cliente brasileiro está mais insatisfeito com os serviços prestados pelas empresas que atuam no mercado nacional.

Além disso, Marques (2006, p. 89) aponta que a cada cinco perdas de clientes que uma empresa sofre, quatro são motivadas por mau atendimento. Discorreremos sobre isso ao longo desta monografia.

1.3 JUSTIFICATIVA

A motivação pela escolha do tema é a observação do quanto as empresas perdem por não darem a devida atenção a seus clientes, a sua verdadeira razão de existir.

Essa percepção pôde se tornar empírica ao analisar os dados apontados por Marques (2006, p. 50), que demonstram que 80% dos casos de perda de clientes de dão ou por indiferença de quem os atende ou por reclamações não atendidas. Ou seja, porque a empresa simplesmente não se importou o quanto deveria com aquele que é seu principal pilar.

A opção pela Netshoes como a empresa para ilustrar o case se deu pelo fato de ser uma companhia frequentemente bem avaliada por pesquisas de satisfação dos clientes. Nesta monografia, são demonstradas um levantamento da revista “Exame”, que a posiciona entre as vinte companhias com o melhor atendimento do país, e dados do site “Reclame Aqui”, referência no contato entre clientes insatisfeitos e empresas reclamadas. Nesse veículo, a Netshoes manteve o selo de alta satisfação dos clientes em 2015 e foi condecorada com o prêmio “As Melhores Empresas para o Consumidor”, na categoria “Supercampeã de Atendimento” em 2014, além de ter vencido na categoria “E-commerce – artigos esportivos” em ambos os anos.

Mais do que apontar falhas, a intenção ao escolher a Netshoes foi buscar ilustrar como pode ser feito esse trabalho de bom atendimento para cativar o cliente. Isso não significa, de modo algum, que é o único caminho que por ser seguido, mas é uma referência de como fazer e, mais do que isso, uma

demonstração de que realmente é possível realizar essa tarefa de modo satisfatório.

1.4 OBJETIVOS

- Compreender as razões pelas quais clientes mudam de empresa;
- Entender conceitualmente o que é um atendimento de qualidade;
- Levantar as principais dificuldades na qualidade de Atendimento;
- Demonstrar na prática como o bom atendimento pode ser aplicado;
- Abordar o que é satisfazer o cliente.

1.5 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desta monografia, a metodologia utilizada é a análise bibliográfica de obras relevantes e a consulta a sites da internet que se mostram pertinentes ou essenciais para a realização deste trabalho.

Ao todo, foram utilizados livros de autores renomados, que possuem importantes obras tratando de conceituações e problemas pertinentes ao universo do Marketing em geral, assim como trabalhos acadêmicos e publicações de veículos de imprensa que tratam de assuntos relacionados ao tema e a empresa pesquisada nesta monografia.

Por se tratar de um trabalho cujo material de pesquisa é estritamente bibliográfico, foram adotados critérios para a escolha das obras, dos quais listados a seguir.

1.5.1 RELEVÂNCIA DO AUTOR

Para este trabalho, foram priorizados autores já consagrados por outras produções acadêmicas que tratam de problemas relacionados ao Marketing. Nesse cenário, se destaca Philip Kotler, que assina quatro das obras utilizadas nesta monografia.

1.5.2 ATUALIDADE

De toda a literatura acadêmica que é referenciada neste trabalho, 82% foi publicada no século XXI, o que une os conceitos básicos de Marketing com as necessidades apresentadas pelas companhias no terceiro milênio.

1.5.3 CONSULTAS ELETRÔNICAS NECESSÁRIAS

Consultas a sites da internet só ocorreram quando realmente se fizeram necessárias. Dadas as características dessa plataforma, foi tomada uma série de precauções, como não utilizar textos apócrifos ou veículos de credibilidade desconhecida.

2. O ATENDIMENTO AO CLIENTE

No “Atendimento ao cliente”, será apresentado o embasamento que rege esta monografia, com as suas devidas conceituações e fundamentos visando à discussão sobre o ato de atender bem ao cliente. Antes de nos aprofundarmos sobre a qualidade no atendimento, porém, vamos compreender conceitualmente o que são os clientes e o que é o marketing, a parte fundamental que conecta a empresa ao seu público.

2.1 O QUE É MARKETING

O conceito de marketing pode variar bastante de acordo com o autor. Para Las Casas (2001, p. 58), trata-se da “área do conhecimento trata das atividades de troca, orientando a realização dos desejos e anseios dos consumidores”.

Kotler (2000, p. 25), relaciona três tipos diferentes de marketing. No marketing empreendedor, os indivíduos fundadores das empresas percebem a oportunidade e vão a campo para tentar vender seus produtos. No marketing profissionalizado, as pequenas empresas começam a alcançar melhores resultados e passam a buscar por procedimentos mais profissionais. Já o marketing burocrático, mais típico das grandes empresas, ocorre quando o profissionalismo extremo se baseia em coleta de dados e números em planilhas. Para Kotler, faltam nesse último a criatividade e a paixão das empresas do marketing empreendedor, o que acaba criando um distanciamento entre o dono e seus clientes.

“O resultado é que o marketing efetivo pode assumir várias formas. Sempre existirá uma tensão entre o estágio profissionalizado do marketing e sua manifestação mais criativa. É mais fácil aprender a abordagem profissionalizado, que será tratada na maior parte destes livros.” (KOTLER, 2000 p.25).

Kotler (1998, p. 27), afirma ainda que “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam

através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. O autor completa:

Marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. É o negócio total do ponto de vista de seu resultado final, isto é, do ponto de vista do consumidor [...] O sucesso empresarial não é determinado pelo fabricante, mas pelo consumidor (KOTLER, 1998, p. 22).

Para Kotler e Armstrong (2003, p.3) definem “a função do marketing, mais do que qualquer outra nos negócios, é lidar com os clientes. Entender, criar, comunicar e proporcionar ao cliente valor e satisfação constitui a essência do pensamento e da prática do marketing moderno”.

Seguindo essas conceituações, portanto, é possível afirmar que o marketing se baseia em relações humanas. É impossível trabalhar essa área sem que se atente ao distanciamento entre a corporação e seu público. Marketing é, acima de tudo, proximidade, o elo que mantém a razão de uma empresa existir: servir a seus clientes.

2.1.1 O PROFISSIONAL DE MARKETING

Tendo em mente o conceito de marketing, precisamos também definir o profissional responsável por exercer essa função. Para Kotler (2000, p. 33), ser um profissional de marketing é buscar respostas. Essas repostas podem se apresentar de diversas formas, como atenção, compra, voto, doação, tudo o que a organização esperar do público que atinge ou pretende atingir.

Essa resposta seria dada exatamente por esse público. Ou seja, quando um candidato a cargo público possui um trabalho de marketing, a resposta esperada é o voto do eleitor. Já um ator de teatro, espera como resposta a atenção da plateia.

Kotler (2000, p. 33) também dá a seguinte definição:

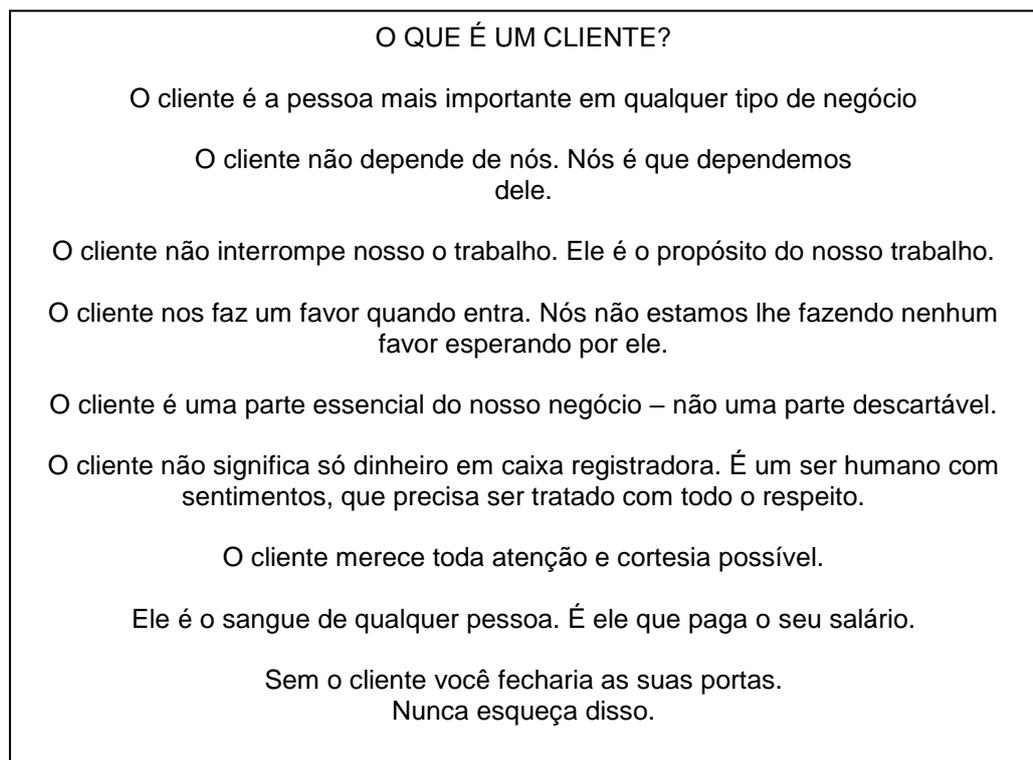
Profissionais de marketing não criam necessidades: as necessidades existem antes dos profissionais de marketing. Os profissionais de

marketing, paralelamente a outras influências da sociedade, influenciam desejos. Eles podem promover a ideia de quem um Mercedes satisfaz a necessidade de status social de uma pessoa. Eles não criaram, entretanto, a necessidade de status social.

2.2 OS CLIENTES

A definição de clientes é de suma importância para a melhor compreensão deste tema. Para Costa, Santana e Trigo (2015), a definição apresentada por Albrecht e Bradford (1992, p. 17), “merece reconhecimento por ter dado uma excelente resposta à pergunta ‘o que é um cliente’”, pois embora sua autoria permaneça desconhecida até hoje, ela continua sendo bastante utilizada pelas empresas.

Figura 1 - O Cliente



Fonte: ALBRECHT; BRADFORD, 1992; extraído de Costa et al. (2015)

Clientes são todo o público que é impactado por um produto ou serviço fornecido por um agente, sendo que esse público pode tanto ser interno quanto externo e ser composto por pessoas físicas ou por organizações. Sheth, Mital e Newman (2001, p.29), definem o cliente da seguinte forma:

[...] uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel de consumação de uma transação com o profissional de marketing ou com uma entidade. Os clientes de uma empresa podem estar atuando como membros de uma família ou representantes de outra pessoa.

Ainda de acordo com Whiteley (1992), o que move a indústria não é a produção de bens, mas sim a conquista pela satisfação do cliente. Como exemplo, podemos tomar a produção de um determinado modelo de veículo: se a base de clientes da marca não demonstrar satisfação com o produto, a tendência é que as vendas fiquem abaixo do esperado e, conseqüentemente, esse mesmo modelo acabe tendo sua produção interrompida ou até mesmo encerrada. Tudo, portanto, converge para a plena satisfação e atendimento aos anseios dos clientes.

Nesse sentido, Whiteley (1992), acaba definindo que somente duas coisas são importantes: os clientes e os produtos. Para o autor, a fórmula é simples: quando se cuida dos clientes, eles acabam retornando; quando se cuida do produto, ele lhe trará retorno.

Seguindo esse raciocínio, podemos concluir que a satisfação do cliente está intimamente atrelada à qualidade e, sobretudo, à experiência que o produto ou serviço pode lhe proporcionar. Sem investir nisso, não há como fidelizar o cliente.

Para se obter sucesso nesse processo de servir ao cliente, é preciso ter atenção ao seguinte tripé: definição de público-alvo, conhecimento sobre esse público (suas exigências, necessidades e possibilidades) e dedicação de toda a organização a fim de buscar sempre a excelência em seu trabalho. Para Rodriguez (2002), isso significa obedecer aos seguintes passos:

2.2.1 IDENTIFICAÇÃO DOS CLIENTES

É a definição do público-alvo e o pleno entendimento de quem ele é e como se comporta. Quem são os clientes ativos, quais podem ser prospectados, como a organização pode se comportar nesse mercado. Nesta etapa, é elaborada a relação dos clientes que de fato adquirem produtos ou

serviços da empresa. A loja “Casas Bahia”, por exemplo, ao optar por manter seu sistema de vendas parceladas no carnê, identifica que uma parcela significativa de seu público possui baixo poder aquisitivo, o que inibe suas compras à vista e implica em dificuldades para adquirir cartões de crédito. Logo, abolir essa forma de pagamento poderia implicar em grande evasão de clientes e, conseqüentemente, perda de receita.

Geralmente, a identificação dos clientes é definida no plano de negócios da organização, mas pode ser redefinida ao longo das atividades da companhia, caso a empresa opte por modificar seu posicionamento no mercado.

2.2.2 CLASSIFICAÇÃO DOS CLIENTES

Quanto mais clientes uma companhia possui, mais heterogênea tende a ser essa massa. Por isso, é importante classifica-los seguindo critérios que sejam convenientes para a organização e o mercado em que atua. Essa classificação deve seguir critérios internos e externos. Os critérios internos consideram a importância que um cliente possui para o valor da empresa, como é o caso dos clientes fidelizados. Já os critérios de classificação externa têm como premissa a diversidade de clientes, que podem tanto ser um comprador habitual quanto um eventual.

Um exemplo de como essa classificação pode ser realizada são os programas de sócios torcedores dos clubes de futebol do Brasil. Nesses programas, são disponibilizadas diversos tipos de planos. Dependendo do clube, os valores podem variar desde R\$10,00 a R\$500,00 mensais, com os benefícios de cada plano, evidentemente, variando de acordo com seus respectivos preços. Dessa forma, os programas acabam atraindo desde o torcedor com baixo poder aquisitivo quanto aquele disposto a contribuir com somas mais significativas a cada mês.

2.2.3 DIFERENCIAÇÃO DE CLIENTES

Após classificar cada grupo, definem-se estratégias personalizadas para cada um deles, com uma clara diferenciação baseada na relação grupo/ valor gerado. Um exemplo são as contas VIPs adotadas por bancos, como o Itaú Personalitè e o Bradesco Prime.

2.2.4 INTERAÇÃO COM OS CLIENTES

O relacionamento com o público deve ir muito além dos departamentos de vendas e marketing, sendo o dever de toda a organização.

Diante disso, é possível definir que todos os processos que regem uma organização, sua geração de produtos e serviços, todos os seus esforços para se aprimorar e toda a sua busca constante por qualidade acabam tendo como propósito atender às necessidades dos clientes.

2.3 O VALOR PARA O CLIENTE

Como falado anteriormente, é de suma importância para o desenvolvimento de um projeto de marketing o pleno conhecimento dos diferentes perfis de clientes que uma organização possui. Mapeá-los, compreendê-los, segmenta-los, tudo isso é parte de um processo que cria vínculos e gera maior aproximação entre as partes de um negócio.

Trata-se de um trabalho que gera grandes potenciais. É a oportunidade de conhecer melhor seus clientes, de entender de forma mais assertiva quais são seus desejos e necessidades e ter a possibilidade de lançar produtos que agreguem valor a eles.

O produto ou oferta alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O comprador escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor. [...] Definimos valor como a razão entre o que o cliente recebe e o que ele dá. O cliente recebe benefícios e assume custos. Os benefícios incluem benefícios funcionais e emocionais. Os custos incluem custos

monetários, de tempo, de energia e psicológicos (KOTLER, 2000, p. 33).

Em linhas gerais, podemos definir que essa é a diferença básica entre valor e preço: enquanto o segundo é estritamente monetário, o primeiro baseia-se, sobretudo, na experiência que pode proporcionar ao cliente. O próprio dinheiro em si tem um valor para essa pessoa. Mas, quando ela decide trocar esse dinheiro por uma caneta, por exemplo, entende-se que para ela esse item possui um valor superior ao do dinheiro em questão.

Churchill Jr. e Peter (2005, p. 21), fazem a seguinte definição:

O valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos de comprar. Os benefícios típicos para o cliente são funcionais, sociais, pessoais e experimentais. Os custos típicos para os clientes são monetários, temporais, psicológicos e comportamentais.

Diante do que já foi tratado até aqui, é possível afirmar que é impossível criar vínculos fortes com o público sem grande investimento em qualidade do produto. Preços mais baixos do que os concorrentes têm o poder de atrair consumidores eventuais, mas somente a boa experiência que um produto desperta possui a capacidade de fidelizá-lo. Para Kotler (1998), isso significa ainda investir em ferramentas como a manutenção de um banco de dados com informações sobre clientes, o mercado e as concorrentes.

2.4 QUALIDADE DE ATENDIMENTO

O conhecimento popular é sempre preciso quando se trata do atendimento ao cliente. Um bom atendimento cativa, gera indicações, amplia o público de uma organização. Há quem diga, inclusive, que enquanto um supermercado gasta muito dinheiro para fidelizar um cliente, bastaria um sorriso de um operador de caixa para que isso aconteça.

Por simplório que possa parecer, a simpatia dos profissionais é muito importante, por ser a materialização de todo o processo de qualidade de atendimento de uma empresa. É no momento em que há o encontro entre as duas partes de um negócio que o cliente tem a plena percepção de como a organização o enxerga.

Para seguirmos adiante, faz-se de grande importância conceituarmos o que é qualidade. Carpinetti (2010, p. 13), entende que:

Qualidade é uma das palavras-chave mais difundidas junto à sociedade e também nas empresas. No entanto existe certa confusão no uso desse termo. A confusão existe devido a subjetivismo associado à qualidade e também ao uso genérico com que se emprega esse termo para representar coisas bastante distintas.

Kotler (2000) define qualidade como sendo a “totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. Ou seja, ela está intimamente ligada à experiência que o cliente espera obter ao adquirir determinado produto ou serviço.

Oferecer qualidade é proporcionar ao cliente aquilo o que ele espera ou até mesmo superar suas expectativas. Quanto mais satisfeito o público ficar, maior será o conceito de qualidade que aquela marca indicará a ele.

No que cerne à qualidade no atendimento, Freemantle (1994, p.13) afirma:

O atendimento ao cliente é o teste final. Você pode fazer tudo em termos de produto, preço e marketing, mas, a não ser que você complete o processo com um atendimento ao cliente incrivelmente bom, corre o risco de perder negócios ou até mesmo sair do negócio.

Com a globalização, há a saturação de determinados mercados, que possuem forte concorrência e que exigem das organizações o máximo de atenção aos detalhes para cativar seus clientes, o que torna a qualidade no atendimento um ponto de exímia importância.

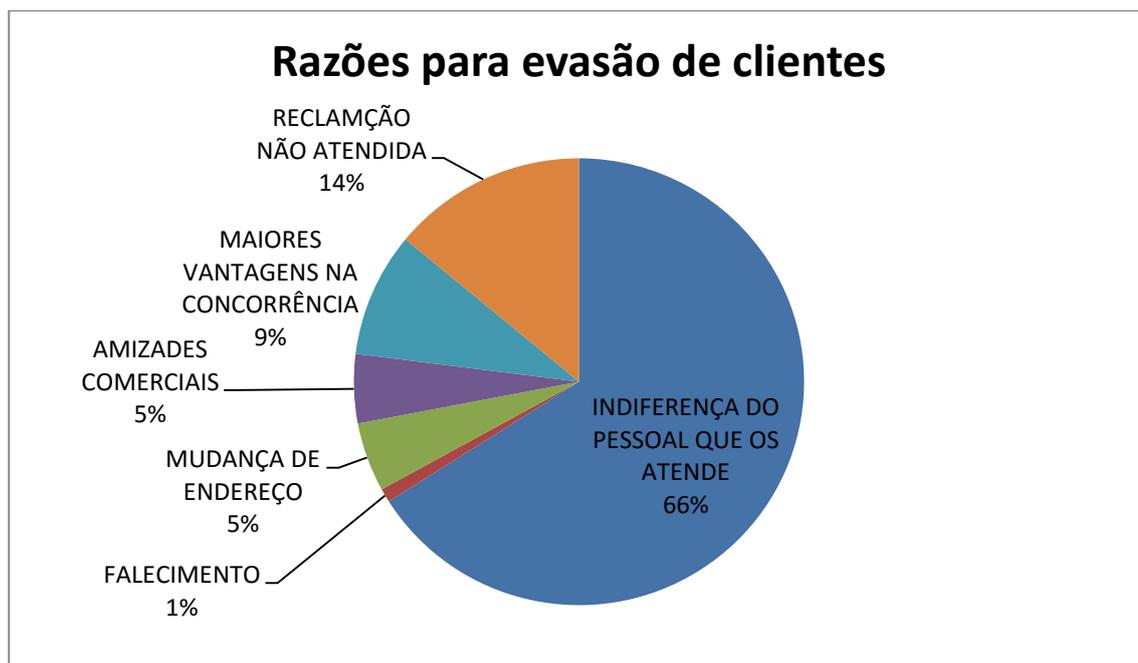
2.4.1 PORQUE EMPRESAS PERDEM CLIENTES

Um atendimento de qualidade, porém, vai além da cortesia dos atendentes. Trata-se de retomarmos o conceito de valor, que é a experiência que o cliente espera obter como recompensa pelo montante investido. Por isso, espera-se que a empresa também disponha de serviços especiais, como pacotes de benefícios e vantagens em programas de fidelidade.

Da mesma forma, uma série de fatores pode ser enquadrada do lado oposto, como mau atendimento. Levantamentos apontam que esse é o principal fator que leva um cliente a procurar outra empresa para atender a suas necessidades.

O quadro abaixo apresenta um gráfico em pizza que elenca os fatores determinantes para a perda de clientes por uma organização:

Gráfico 1 - Perda de clientes



Fonte: MARQUES (2006, p. 50)

Como podemos observar no gráfico acima, o mau atendimento é responsável pela perda de clientes em nada menos que 80% dos casos, somando indiferença dos atendentes e reclamações não atendidas. Se contarmos também aqueles que migram para concorrentes por entendê-las como mais vantajosas, podemos concluir que em 89% dos casos essa evasão

pode ser minimizada ou até mesmo evitada, caso a empresa esteja atenta ao que seu público espera de seus serviços.

A dedicação pela retenção de clientes ganha ainda mais importância quando se percebe que seu custo monetário é bem inferior à captação de novos públicos. A respeito disso, Kotler (1999, p. 169) afirma:

As transações com clientes antigos tornam-se rotineiras. Grande parte dos entendimentos se faz sem necessidade de assinar muitos contratos. A confiança é estabelecida e há economia de tempo e custos para ambas as partes.

Analisando mais a fundo, percebem-se outras vantagens de se manter clientes antigos. Esse público tende a ser mais maleável em relação a elevações de preços e mais aberto a experimentar novos produtos disponibilizados. Em suma, torna-se apegado à marca, ao invés de ser um mero consumidor eventual.

2.4.2 RECLAMAÇÕES SÃO BEM-VINDAS

Uma das grandes dificuldades em qualquer segmento é compreender as reclamações recebidas. Todavia, a cada vez que um cliente reclama, ele está dizendo que espera de você mais do que está recebendo e, mais do que isso, apontando de forma explícita em quais pontos você está errando e deve se corrigir.

Os tipos de reclamações variam bastante entre diferentes segmentos. De acordo com o Instituto de Defesa do Consumidor (Idec), os três serviços mais reclamados no ano de 2014 foram, em ordem, planos de saúde, instituições financeiras e telecomunicações, cada qual com as suas particularidades. As operadoras de plano de saúde são questionadas por fatores como aumentos abusivos no valor das mensalidades, descredenciamento de profissionais e recusa de cobertura em serviços solicitados. As reclamações sobre as instituições financeiras ocorrem com mais

frequência por causa de taxas e juros indevidos, enquanto que as empresas de telecomunicação são contestadas, sobretudo, por falhas no sinal.

Essas reclamações, porém, são as que chegam aos órgãos responsáveis, o que significa que uma parcela considerável de clientes insatisfeitos fica de fora dessas estatísticas, incluindo aqueles que reclamam diretamente junto à empresa, mas sem levar seus questionamentos adiante. Tudo isso converge para o gráfico apresentado na página anterior, que mostra que as reclamações não atendidas representam 14% dos casos de perda de clientes.

Uma empresa que está atenta às reclamações de seus clientes inevitavelmente será vista de forma positiva pelo público, que tende a privilegiar companhias que estão dispostas a ouvi-lo. Kotler e Armstrong (2003, p. 4) sintetizam esse pensamento, ao defenderem que as empresas que mais se destacam por suas orientações de marketing tendem a ser as que mais escutam seu público.

2.4.3 A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Por fim, todo o trabalho de qualidade no atendimento converge para a satisfação dos clientes.

Kotler (2000, p. 58) define que “a satisfação consiste na sensação, de prazer ou desapontamento, comparada ao desempenho percebido de um produto em relação às expectativas daquele que compra”.

Trabalhar a satisfação do cliente reflete na garantia de uma boa reputação no mercado, uma vez que as pessoas tendem a recomendar sempre aqueles que lhe garantiram boas experiências. Do lado oposto, a recíproca é verdadeira, com as empresas que possuem má reputação ficam “marcadas”, especialmente nos dias de hoje, com forte exposição através das mídias sociais e sites como o “Reclame Aqui”, que funcionam como uma espécie de ouvidoria externa não oficial.

A empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço. Além disso, sugere ideias sobre produtos ou serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornaram rotineiras. (KOTLER, KELLER, 2006, p. 144)

Tratar o cliente com o máximo de respeito, sempre enxergando como a peça mais importante para o funcionamento da empresa, deve ser a base para um atendimento de qualidade. Cliente satisfeito é garantia de negócios futuros, pois todo ser humano gosta de retornar aos lugares onde se sente bem, mesmo que isso tenha um custo superior às demais opções disponíveis.

3. A NETSHOES

A Netshoes é uma empresa de e-commerce especializada em artigos esportivos. Fundada no ano 2000 por Marcio Kumruian e Hagop Chabab, é atualmente o terceiro maior conglomerado de vendas online do Brasil, a maior do mundo no ramo esportivo e possui operações também em Argentina e México.

Atualmente, dedica-se exclusivamente ao comércio eletrônico, o que inclui a administração das lojas oficiais online de 25 clubes de futebol, marcas esportivas e parceria com ligas como a NBA (liga de basquetebol dos EUA) e a NFL (liga de futebol americano), dentre outras empresas.

Figura 2 – Evolução do logotipo



Fonte: DIAS (2011)

3.1 DADOS HISTÓRICOS E ATUAIS

A Netshoes foi fundada no ano 2000, na cidade de São Paulo, fruto da parceria entre Marcio Kumruian e Hagop Chabab, dois primos com ascendência armênia. O negócio surgiu como uma loja física de calçados femininos e tênis, localizada na Rua Maria Antônia, na região central da cidade, visando atingir o público da faculdade Mackenzie, localizada ao lado. Após um período de expansão, que incluiu a inauguração de filiais em academias e shoppings centers, foi lançada a loja virtual no ano de 2002.

Figura 3 – Fachada da loja no ano 2000



Fonte: BORGES (2016)

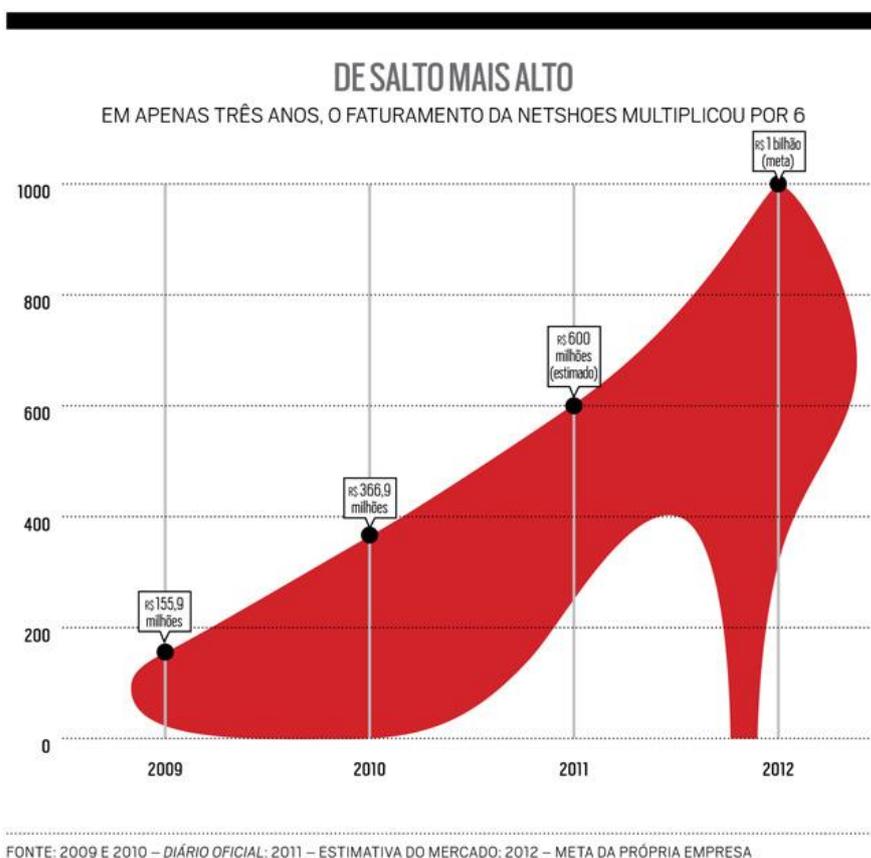
O início na então nova plataforma foi difícil. O site Netshoes só conseguiu vender seu primeiro par de calçados no terceiro mês no ar, acrescentando outros dois pares no mês seguinte (TAMAMAR, 2014). Ao longo do tempo, porém, o ritmo de vendas do e-commerce começou a apresentar forte crescimento, o que fez com que a empresa tomasse em 2007 a decisão de fechar todas as suas lojas físicas e para se dedicar exclusivamente ao

comércio eletrônico, mesmo ano em que foi decidido que as atenções passariam a ser votadas para artigos esportivos.

Em dezembro de 2009, a Netshoes vendeu 30% de ações para o fundo estadunidense Tiger Global Management, que adquiriu outros 17% em janeiro de 2011, chegando a 47% do capital da empresa (VIEIRA, FELITTI; 2012).

Visando adquirir maior visibilidade, a empresa apostou em patrocínio nas camisas de clubes de futebol, compras de placas de publicidades de jogos amistosos da Seleção Brasileira e inserções em intervalos comerciais. Como resultado, ultrapassou pela primeira vez a marca de um bilhão de reais em 2012, quando registrou um acumulado de R\$1,2 bi (TAMAMAR, 2014). No quadro abaixo, vemos a projeção que havia sido feita para aquele ano, acompanhada dos resultados dos três anos anteriores, período em que a Netshoes acumulou seu crescimento mais significativo:

Figura 4 - Faturamento e projeção



Fonte: TAMAMAR (2014)

Analisando os números, vemos que a Netshoes vivenciou um salto no seu faturamento: 135% de 2009 para 2010, 63% de 2010 para 2011. No período, o crescimento acumulado foi de 284%.

A Netshoes é, hoje, o maior símbolo do crescimento das empresas de nicho no comércio eletrônico brasileiro. Enquanto B2W e Nova Pontocom brigam pelo topo do varejo online, dezenas de categorias antes inexpressivas passaram a contar com duas ou três lojas nos últimos três anos. [...] Todos os sites fundados para aproveitar esta “verticalização” têm como referência pontocons com mais de uma década que dominaram seus nichos: notoriamente a Sack’s, loja de cosméticos comprada pelo conglomerado de luxo LVMH em 2010, e a Netshoes. (VIEIRA, FELITTI, 2012)

3.1.1 EXPANSÃO

O crescimento da Netshoes acompanhou também um grandioso processo de expansão. Lojas físicas tendem a enxergar esse crescimento à medida que novas filiais ou franquias são inauguradas. No caso da Netshoes, esse processo deve ser feito de modo completamente distinto, uma vez que se trata de uma empresa com atuação exclusivamente em ambiente virtual.

O caminho escolhido pela Netshoes foi a internacionalização. No ano de 2011, iniciou suas operações em Argentina e México. No país sul-americano, inaugurou também um novo centro de distribuição em 2014, ano em que o faturamento local registrava crescimento de 122%.

Buscando alcançar também um novo nicho de mercado, foi inaugurada em 2014 a Zattini. A loja tem como foco a chamada moda fashion, com artigos voltados para os públicos masculino, feminino e infantil e seu catálogo inclui a mais diversa variedade de itens.

3.2 COMPOSTO DE MARKETING

Os Compostos de Marketing são conhecidos também como “Mix de Marketing” ou “4 Ps”. Para Kotler (2000, p. 38), “representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar compradores”. Esse composto é formado pelos seguintes itens:

produtos, preços, promoção (divulgação) e praça (venda e distribuição). Analisaremos, portanto, como se desenvolvem os 4 Ps da Netshoes.

3.2.1 PRODUTOS

Em seu início, a Netshoes era uma loja dedicada apenas ao setor calçadista, mais especificamente a sapatos femininos e tênis em geral. Conforme a empresa foi crescendo e se situando, porém, houve a necessidade de um forte reposicionamento, o que incluiu a aposta em artigos esportivos como segmento de atuação.

Figura 5 – Camisa Seleção Brasileira de Futebol

The screenshot displays the product page for the 'CAMISA NIKE SELEÇÃO BRASIL II 2016 S/N' on the Netshoes website. The page layout includes a top navigation bar with categories like 'DEPARTAMENTOS', 'HOMENS', 'MULHERES', 'CRIANÇAS', 'ROUPAS', 'CALÇADOS', 'ESPORTES', 'OUTLET', and 'LANÇAMENTOS'. The main content area features a central image of the blue jersey with the Nike logo and the Brazilian national crest. To the left of the image, there is a product description, a 5-star rating, and a 'DETALHES' table. To the right, a sidebar provides pricing information (R\$ 249,90), shipping details (FRETE GRÁTIS), color selection (Azul), size selection (P, M, G, GG, EGG), and a personalization section for adding a name and number to the jersey.

DETALHES		
CLUBE	Seleção	+ 250 similares
TIME	Brasil	+ 57 similares
GOLA	Gola V	+ 615 similares
MATERIAL	Poliéster	+ 2096 similares

Fonte: Print de tela do autor; extraído de "Netshoes.com.br" (2016)

Dentro de seu portfólio, o destaque são as camisas oficiais de clubes e seleções nacionais de futebol, mas também estão inclusos mochilas, bolas de diferentes modalidades, bicicletas, equipamentos para ginástica e musculação, trajes e calçados esportivos, dentre diversos outros itens.

Figura 6 – Tênis Adidas

netshoes.com.br/produto/tenis-adidas-court-fury-D13-3512-128&key=a25

TENIS ADIDAS COURT FURY

Ref.: D13-3512-128-40

Collection

★★★★★ 88 avaliações

GANHE confiança nas quadras com o auxílio do Tênis Adidas Court Fury, que oferece biqueira que mantém a propulsão e eficiência para você dominar nas marcações. Exiba suas habilidades de basqueteiro.

Veja mais características

GANHE 39 PONTOS MULTIPLUS

DETALHES

ALTURA DO CANO	Cano Médio	+ 107 similares
MATERIAL	Sintético	+ 113 similares
TECNOLOGIA	AdiPrene	+ 15 similares

Produtos com as mesmas características

INDICADO PARA

JOGO

AMPLIAR IMAGEM

De R\$ 279,99
Por **R\$ 199,90**
ou até 7 x de R\$ 28,56
Economia de R\$ 80,09
Vendido e Enviado por NETSHOES

R\$ 179,91 Com N Card.
ou em 7x de R\$ 25,70 [Peça o seu >](#)

GANHE 39 PONTOS MULTIPLUS

COR Cinza-Preto

TAMANHO [Ver Tabela](#)

37 38 39 40 41 42 43 44 45

COMPRAR

COMPRAR COM 1 CLIQUE

- Adicionar ao carrinho - Adicionar à lista de desejos

Produto disponível para envio imediato. Confira os prazos de entrega no carrinho.

f Curtir 28 G+1 T [Print](#) [t](#)

Fonte: Print de tela do autor; extraído de “Netshoes.com.br” (2016)

3.2.2 PREÇO

O mercado de artigos esportivos possui uma peculiaridade importante, uma vez que seu carro-chefe, os produtos oficiais de clubes e seleções nacionais de futebol, têm os preços de suas coleções vigentes definidos pelo fabricante. Desse modo, a Netshoes comercializa esses itens pelo mesmo valor que seus concorrentes.

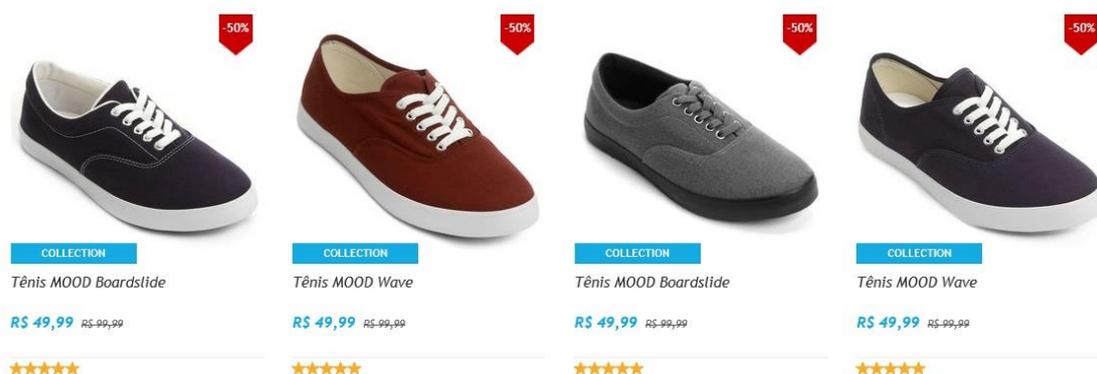
Figura 7 – Preços de camisas de futebol

<p>Collection</p> <p>Camisa Adidas Palmeiras 2016 nº 5 - Arouca</p> <p>R\$ 269,90 10 x de R\$ 26,99</p> <p>Frete Grátis</p>	<p>LANÇAMENTO PERSONALIZE</p> <p>Camisa Under Armour São Paulo Goleiro 16/17 s/nº</p> <p>R\$ 179,90 R\$ 229,90 7 x de R\$ 25,70</p> <p>★★★★★ Frete Grátis</p>	<p>Collection</p> <p>Camiseta Adidas Alemanha Retrô</p> <p>R\$ 99,90 R\$ 159,99 3 x de R\$ 33,30</p> <p>★★★★★ Frete Grátis</p>	<p>Collection</p> <p>Camisa Feminina Under Armour São Paulo 16/17 s/nº</p> <p>R\$ 199,90 7 x de R\$ 28,56</p> <p>★★★★★ Frete Grátis</p>
---	---	---	---

Fonte: Print de tela do autor; extraído de “Netshoes.com.br” (2016)

Nos demais produtos, porém, há maior liberdade de precificação. Com um estoque cujo sortimento é bastante numeroso, há enorme variedade de preços. Nas figuras abaixo, serão mostrados os itens que figuram no topo das listas de “Menor preço” e “Maior preço”, respectivamente, dentro da categoria de tênis masculinos:

Figura 8 – Tênis masculinos “Menor Preço”



Fonte: Print de tela do autor; extraído de “Netshoes.com.br” (2016)

Figura 9 – Tênis masculinos “Maior preço”



Fonte: Print de tela do autor; extraído de “Netshoes.com.br” (2016)

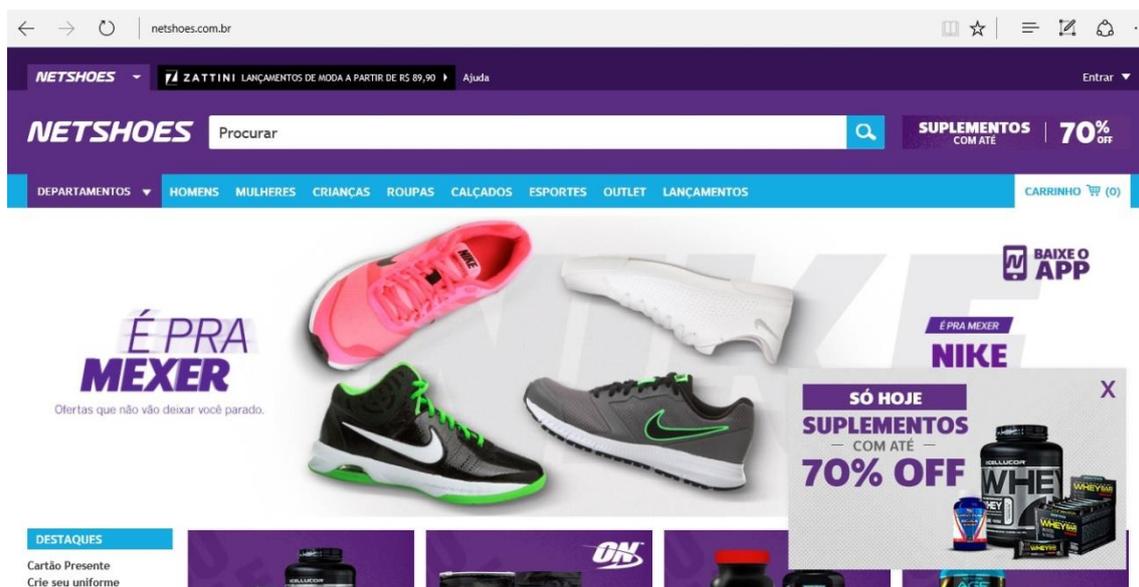
Como podemos observar, o item mais caro saía por R\$1.349,90, enquanto o mais barato custava R\$49,99, em preços coletados no dia 13 de setembro de 2016. Desse modo, o valor médio entre eles é de R\$699,94. Como objeto de comparação, no site da Centauro, sua principal concorrente, o valor médio é de R\$702,44. Em ambas as lojas, o tênis masculino adulto mais caro é o mesmo, o “Mizuno Wave Prophecy 5 Golden Runners”, que custa nove centavos a mais no site Centauro. No item mais barato, porém, a

divergência é maior, sendo que o modelo de menor preço da Centauro é o “!Ou Flag”, de R\$54,99, cinco reais a mais que do que o item mais barato da Netshoes, o “Mood Boardslide”.

3.2.3 VENDA E DISTRIBUIÇÃO (PRAÇA)

O principal canal de vendas da Netshoes é o seu site oficial, acessado através do endereço www.netshoes.com.br (sendo acessíveis também as versões argentina e mexicana, substituindo a extensão “br” por “ar” e “mx”, respectivamente).

Figura 10 – Site Netshoes em 2016



Fonte: Print de tela do autor; extraído de “Netshoes.com.br” (2016)

Além do próprio site, a empresa possui parceria para administrar lojas virtuais oficiais de instituições parceiras, dentre as quais 25 clubes do futebol brasileiro e diversas marcas esportivas. Também é responsável pelas vendas virtuais das lojas brasileiras da NBA (liga estadunidense de basquetebol), NFL (futebol americano) e UFC (lutas). Nesses sites, a Netshoes é identificada através de uma assinatura no rodapé, como é possível ver na imagem abaixo, extraída da loja oficial do São Paulo Futebol Clube (www.saopaulomania.com.br).

Figura 11 – Logo Netshoes em lojas parceiras



Fonte: Print de tela do autor; extraído de “Saopaulomania.com.br” (2016)

Quanto às formas de pagamento, a Netshoes possibilita ao cliente escolher entre boleto bancário e cartões de crédito das bandeiras Visa, Master Card, American Express, Diners Club, Hipercard e Elo. As formas de parcelamento variam de acordo com o valor do produto, sendo que o cliente pode utilizar dois cartões diferentes para efetuar uma mesma compra. Em geral, itens a partir de R\$100,00 têm frete grátis.

As operações têm sequência através dos centros de distribuição. Atualmente, são quatro no Brasil: dois no estado de São Paulo, um em Minas Gerais e outro em Pernambuco. A CD mineira é a mais nova, inaugurada no início de 2016, na cidade de Extrema.

O envio das mercadorias é efetuado geralmente pelos Correios, com as diferentes modalidades de postagens que a empresa estatal disponibiliza. Pela política de troca da empresa, o cliente não precisa pagar pelos custos de envio da primeira troca que efetuar, com o ônus sendo assumido pela própria Netshoes.

3.2.4 PROMOÇÃO

Desde o final da década de 2000, a Netshoes investe em visibilidade. Por se tratar de uma empresa que atua em meio ao ambiente esportivo, o futebol inevitavelmente se tornou a chave para o sucesso da empresa.

Para atingir um público não acostumado com a internet, a Netshoes apostou no poder do futebol na TV. Os anúncios feitos nos intervalos das partidas e nas camisas de times [...] fizeram da loja online a mais popular do Brasil. (VIEIRA, FELITTI, 2012)

As transmissões de futebol na TV foram extremamente exploradas para tornar a Netshoes conhecida. Nesse aspecto, um caso de sucesso aconteceu em agosto de 2010, quando a marca apareceu em placas de publicidade ao redor do gramado, durante o jogo amistoso Brasil 2x0 EUA, disputado na cidade americana de Nova Jersey.

Figura 12 – Placa em jogo nos EUA



Fonte: Print de tela do autor; extraído de “Youtube.com” (2016)

Os patrocínios a clubes de futebol foram bastante explorados no período entre 2010 e 2011, com a marca da Netshoes estampando uniformes de Santos, Cruzeiro e Atlético Paranaense.

Figura 13 - Patrocínio na camisa do Cruzeiro E.C.



Fonte: Futebol Marketing (2011)

Para além do futebol, houve também investimento em patrocínio de atletas do MMA, competições de ciclismo, corrida e basquetebol brasileiro.

O anúncio dos produtos é feito através da exploração do serviço de mailing, com as ofertas sendo enviadas diretamente para o endereço eletrônico dos clientes cadastrados. Outro canal de grande importância são as publicidades veiculadas através dos anúncios Google, no qual banners com produtos da loja são veiculados em sites aleatórios, contendo especialmente itens já visualizados pelo internauta, além de produtos similares a esses.

Figura 14 – Banner anúncios Google

comentários

Caro leitor,

[Termos e condições](#)

para comentar, é preciso ser assinante da **Folha**. Caso já seja um, por favor entre em sua conta cadastrada. Se já é assinante mas não possui senha de acesso, cadastre-se.

Faça seu login

Cadastre-se

Assine

The image shows two Google Ad banners. The left banner is red with white and yellow text: "Garanta já o apê dos seus sonhos." The right banner is for "NETSHOES" and displays various shoes and a shirt with discount percentages. The items shown are: a blue shirt (-20%), a black and white sneaker (-46%), a red sneaker (-44%), a dark blue sneaker (-39%), and a black sneaker (-20%). The price for the shirt is listed as R\$ 279,99 and R\$ 159,92, with a "COMPRE" button below it.

Fonte: Print do autor; extraído do site "Folha.com.br" (2016)

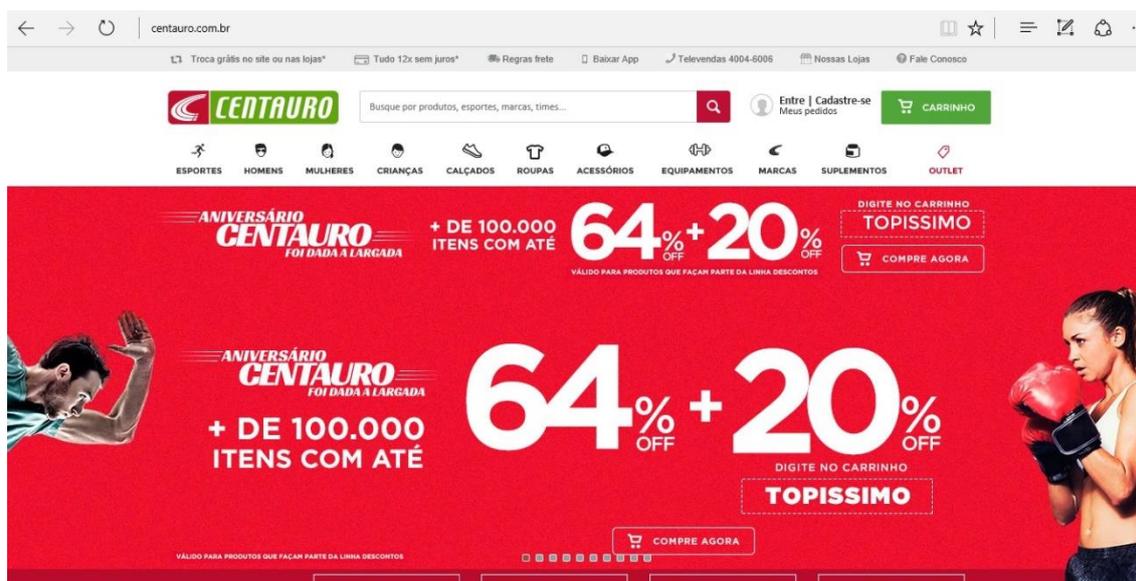
3.3 CONCORRENTES

Embora atue exclusivamente no meio virtual, a Netshoes possui concorrentes em ambos os ambientes, sendo os principais apresentados a seguir.

3.3.1 CENTAURO

A Centauro está no mercado desde 1981, sendo parte integrante do Grupo SBF (também proprietário das marcas ByTennis e Almax Sports).

Figura 15 – Loja virtual Centauro em 2016



Fonte: Print de tela do autor; extraído de “Centauro.com.br” (2016)

Foi fundada na cidade de Belo Horizonte e atualmente é sediada na cidade de São Paulo. Até meados dos anos 90, atuava somente no estado de Minas Gerais, iniciando sua expansão pelo Rio de Janeiro e, posteriormente, Brasília. Chegou ao mercado paulista em 2000, quando inaugurou uma megaloja no Shopping West Plaza, inspirando-se nas grandes livrarias de sucesso na cidade. Em 2003, iniciou também suas vendas através do e-commerce.

Atualmente, a empresa segue atuando tanto no meio virtual quanto no ambiente físico, possuindo lojas espalhadas por mais de vinte estados brasileiros. É a líder em faturamento no mercado de artigos esportivos, tendo um acumulado de R\$2,6 bi no ano de 2014.

3.3.2 BAYARD

Enquanto a Netshoes atua exclusivamente no e-commerce, a Bayard segue o caminho inverso atua apenas no ambiente físico.

Sua atuação é focada na cidade de São Paulo, com presença em mais de dez unidades de shoppings centers paulistanos.

A Bayard é uma das mais longevas lojas de artigos esportivos, estando em atividade desde 1955, inicialmente comercializando itens para atividades como pesca, tiro, camping e cutelaria. Sua primeira loja era localizada na Rua Líbero Badaró, sendo que sua expansão teve início em 1976, quando se instalou no Shopping Ibirapuera, abrindo caminho para chegasse a outros centros de compras paulistanos.

Figura 16 – Fachada Bayard Morumbi Shopping



Fonte: Site Bayard.com.br (2016)

Além da loja supracitada, o Grupo Bayard possui também a Bayard Importação e Comércio, a Yogini (varejo de moda fashion) e franquias das marcas Nike e Lacoste, ambas também localizadas em shoppings centers de São Paulo.

3.3.3 FUTFANATICS

Assim como a Netshoes, a FutFanatics é uma loja de artigos esportivos que atua exclusivamente no ambiente virtual. Fundada em 2009, tem sua sede localizada na cidade de Presidente Prudente, interior de São Paulo.

Figura 17 – Site FutFanatics em 2016



Fonte: Print de tela do autor; extraído de “Futfanatics.com.br” (2016)

A FutFanatics tem como premissa disponibilizar aos clientes o maior estoque online do Brasil, incluindo desde as camisas de clubes e seleções de futebol mais populares até àquelas consideradas mais difíceis de serem encontradas em lojas concorrentes.

Além de camisas de futebol, a FutFanatics também comercializa itens de outras modalidades, como bolas de basquete e tênis de diversos tipos. A parceria com sites esportivos da imprensa alternativa (veículos independentes com público-alvo restrito) é um dos principais canais de promoção da loja.

3.4 PÚBLICO-ALVO

A Netshoes não deixa claro qual é o seu público-alvo, mas sabe-se que ele é bastante amplo. Para o Sebrae, o público das lojas de artigos esportivos “é bastante abrangente, composto por pessoas de ambos os sexos, jovens e adultos, e em sua grande maioria pertencentes à classe média e alta”.

O mesmo instituto também traça o perfil dos consumidores dos serviços de e-commerce: 32% possui formação superior completa (23% tem essa formação ainda incompleta, enquanto que 22% tem ensino médio e 20% é pós-

graduado), 38% ganha entre mil e três mil reais (22% recebem entre três e cinco mil reais) e 36% tem entre 35 e 49 anos (32% tem entre 25 e 34 e outros 16%, entre 50 e 64 anos). Esses dados têm como base um estudo do site “Receba em Casa”, veiculado pelo Sebrae Nacional em agosto de 2016.

O segmento esportivo, naturalmente, permite um campo muito amplo a ser explorado, pois atende tanto a atletas de elite quanto àqueles que sequer praticam esportes, mas desejam ter a camisa do time favorito.

Por ser uma loja que atua no e-commerce, a Netshoes se utiliza do conceito de dinamismo, com o cliente podendo efetuar suas compras a qualquer hora do dia e sem precisar sair de casa. Desse modo, se faz coerente também entender que um dos públicos-alvo seja aquele que não dispõe de tempo para se dirigir até uma loja física, ou que até mesmo não possui um centro de compras próximo ao local onde reside ou trabalha, como moradores de regiões interioranas do país.

4. A NETSHOES E A QUALIDADE DE ATENDIMENTO

A preocupação pela qualidade do atendimento sempre esteve presente com a Netshoes. Por atuar no mesmo ambiente que se destaca pela troca livre de informações e com cada vez mais visibilidade para cada opinião de clientes, a empresa aposta em diversas ferramentas para garantir uma boa reputação.

4.1 SATISFAÇÃO PELA ENTREGA

Notoriamente, a principal desvantagem do e-commerce em relação às lojas físicas deve-se ao tempo que o cliente tem de esperar entre a compra e a entrega do produto. Por isso, desde que aderiu ao ambiente virtual, a Netshoes tem como foco proporcionar a entrega mais rápida do produto. Em 2012, 90% das encomendas eram entregues em até 48 horas (VIEIRA, FELITTI, 2012). Em 2016, o prazo estipulado para compras com frete grátis havia subido para quatro a seis dias úteis (entregas na cidade de São Paulo). Clientes que desejavam receber seu produto com mais agilidade deveriam escolher opções de entregas mais rápida, porém com um custo extra.

Ainda assim, a Netshoes segue mantendo uma boa reputação, já que segue com um baixo índice de entregas fora do prazo. No caso de produtos personalizados, que são aqueles em que o cliente pode acrescentar detalhes como o próprio nome, acrescenta-se dois dias a mais no prazo de entrega, como é de praxe no mercado.

No que cerne às políticas de troca, o cliente tem até trinta dias corridos para efetuar a troca, bastando seguir os procedimentos indicados pelo site. E como não existe a possibilidade de provar um item antes de decidir comprá-lo ou não, a Netshoes trabalha com o conceito de “primeira troca grátis”, na qual o cliente pode enviar sua encomenda de volta pelos Correios sem precisar pagar por isso. De acordo com a empresa, essa política reduz o índice de reclamações e de insatisfação com os produtos adquiridos, contribuindo para a boa reputação da companhia junto ao público.

4.2 RANKINGS DE AVALIAÇÃO

Como já tratado anteriormente, uma das grandes dificuldades para uma empresa é saber ouvir as reclamações dos clientes. Quando essa barreira é superada, a empresa tem um ganho imensurável em sua imagem, pois passa a ser enxergada como uma marca que ouve seus clientes, que reconhece quando falha e trabalha de modo dedicado para se corrigir. Nesse aspecto, a Netshoes consegue se manter uma posição de destaque no mercado brasileiro, sendo bem avaliada em diversos levantamentos sobre a qualidade do atendimento e o índice de satisfação dos clientes, embora ainda haja espaço para melhorar.

Na tabela abaixo, apresentamos parcialmente o ranking qualidade de atendimento veiculado pela revista “Exame” no ano de 2015. Nesse levantamento, foram avaliadas 120 empresas, a partir de entrevistas com cinco mil pessoas no Brasil. A Netshoes ficou na 18ª posição, com 72,71 pontos, numa escala que vai de zero a cem.

Tabela 1 - Índice de bom atendimento Exame

Posição	Empresa	Setor	Pontuação
1º	Natura	Cosméticos	84,98
2º	Outback	Alimentos e Bebidas	82,92
3º	Coca-Cola	Alimentos e Bebidas	79,92
4º	O Boticário	Cosméticos	78,56
5º	Apple	Eletroeletrônico	78,42
6º	Netflix	Entretenimento	77,88
7º	Uber	Transporte	77,68
7º	American Express	Cartão de Crédito	75,91
8º	Samsung	Eletroeletrônico	74,75
9º	Hotel Urbano	Turismo	74,71
10º	Ipiranga	Petróleo e Gás	74,65
11º	Avon	Cosméticos	74,48
12º	Avianca	Aviação Civil	74,42
13º	Renault	Automotivo	73,87

14º	BRF	Alimentos e Bebidas	72,96
15º	Whirpool	Eletroeletrônico	72,93
16º	Volkswagen	Automotivo	72,91
17º	SulAmérica	Seguros	72,79
18º	Netshoes	E-Commerce	72,71
19º	Petrobras BR	Petróleo e Gás	72,56
20º	Fleury	Laboratórios	72,28

Fonte: BERNARDES (2015)

No site “Reclame Aqui”, a avaliação da empresa é muito boa. Nele, a Netshoes já conquistou um selo que indica as companhias mais bem avaliadas pelos usuários, chamado “RA1000”. No ano de 2015, a companhia recebeu 30.884 reclamações, sendo que 30.876 acabaram solucionadas, com apenas oito terminando sem uma resolução, com o tempo médio de resposta para cada comentário foi de dois dias e vinte horas.

Figura 18 – Selo “RA1000”



Fonte: Site “Reclameaqui.com.br”

No ano anterior, 2014, a Netshoes solucionou todas as 18.618 reclamações recebidas através do “Reclame Aqui”, com um tempo médio de um dia para responder a cada uma delas. No mesmo ano, a empresa ganhou o “Prêmio Época Reclame Aqui – As Melhores Empresas para o Consumidor”, na categoria “Supercampeã de Atendimento”. Tanto em 2014 quanto em 2015, a companhia venceu também na categoria “E-commerce – Artigos Esportivos”.

Entre as reclamações mais frequentes, destacam-se atrasos na entrega de mercadorias, mas existem também depoimentos por pagamento recusado,

defeito em produtos, cupons de desconto recusados e dificuldades para contatar o SAC, entre outras reclamações.

Figura 19 – Reclamações no site “Reclame Aqui”

 Treze Tílias  11/09/16 às 17h41 [Denuncie essa reclamação](#)

A bola apresentou com nem dois meses de utilização, problema em suas costuras, aonde os gomos estão se soltando com muita facilidade aonde o...

 **Atraso na entrega**

Netshoes

 Anápolis  11/09/16 às 13h49 [Denuncie essa reclamação](#)

Fiz um pedido na netshoes dia 24 e até hoje não foi entregue, tentaram me entregar porém eu não estava em casa no dia, disseram que ia volta...

 **SAC DERRUBA LIGACAO DE CANCELAMENTO DE PEDIDO**

Netshoes

 Salvador  11/09/16 às 06h37 [Denuncie essa reclamação](#)

Fiz um pedido no dia 08/09/2016 numa quinta-feira registrado sob o numero [174.731.493.54](#) e três dias depois, hoje, 11/09/2016, domingo, reso...

Fonte: Print de tela do autor; extraído de “Reclameaqui.com.br” (2016)

Pelo Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC, o cliente pode entrar em contato por chat online, telefone, e e-mail, havendo também a possibilidade de o usuário solicitar, através do site, que a própria Netshoes faça o contato telefônico.

4.3 RELACIONAMENTO NAS MÍDIAS SOCIAIS

O atendimento ao cliente da Netshoes também se dá através das mídias sociais, especificamente pela rede social Facebook e pelo microblog Twitter.

No Facebook, as postagens possuem temática variada, se aproveitando de algum evento de grande apelo midiático naquele momento, como uma

partida da seleção brasileira de futebol, por exemplo. Clientes insatisfeitos utilizam o espaço para comentários nessas postagens para externarem suas queixas, como podemos observar na figura abaixo:

Figura 20 - Página oficial no Facebook



Fonte: Print de tela do autor; extraído de "Facebook.com" (2016)

No Twitter, o padrão é parecido, com postagens em linguagem coloquial e abordando assuntos aleatórios sendo respondidas por alguns clientes insatisfeitos, quase sempre recebendo a atenção dos administradores das respectivas páginas. Ambas possuem também a opção de envio de mensagem direta, que só pode ser visualizada pelos administradores e o próprio cliente.

A opção de clientes por buscarem as mídias sociais pode ser traduzida em números: uma pesquisa britânica realizada em 2012 apontou que 65% do público que fazia suas reclamações pelo Twitter consideravam a plataforma mais eficiente do que os serviços de call center oferecidos pelas empresas, conforme publicou o portal BBC no ano de 2014.

A lógica dessa escolha é facilmente explicada pela potencialização que as mídias sociais possuem. Uma simples reclamação feita em algum desses

sites ganha visibilidade compatível com a audiência que a página da empresa possui, podendo ainda ser replicada e alcançar um público ainda maior. Ou seja, é um caso claro de risco à reputação da marca. Quando a Netshoes demonstra atenção a isso, está cumprindo um dever importante, que é o de se apresentar de forma humilde, reconhecendo seus erros e se dispondo a corrigi-los. Tratar o cliente dessa forma é o que cativa, o faz retornar e, apoiado pela visibilidade da mídia social, motiva outros clientes que a compararem também.

4.4 RETENÇÃO DE CLIENTES

O trabalho de fidelização do cliente é uma tarefa árdua, porém muito importante. Afinal, como já abordado nesta monografia, cliente fiel representa uma série de vantagens, por estar mais aberto a mudanças, elevações de preços e dar menos atenção aos concorrentes. Na “Figura 2” desta monografia, que apresenta um gráfico que elenca as principais razões pelas quais um consumidor busca outras empresas, em 9% dos casos isso se deve a melhores ofertas de outros prestadores. Sabendo disso, podemos avaliar de que modo a Netshoes trabalha sua retenção.

A principal ferramenta que essa empresa dispõe são os cupons promocionais, com descontos, que variam a partir de 5% e podem ser adquiridos de formas diversas, desde e-mails enviados pela própria Netshoes até a sites externos, como o “Groupon” e o “Peixe Urbano”.

Periodicamente, clientes cadastrados recebem por e-mail notificações de ofertas com produtos diversos, especialmente calçados. Nesse caso, o cliente só pode optar dentro de uma linha de produtos pré-definida, com descontos bastante variáveis.

Para criar também uma maior proximidade com o cliente, a Netshoes criou também um aplicativo, disponível para dispositivos que utilizam os sistemas operacionais Android e iOS. Por esse aplicativo, é possível acessar ofertas exclusivas e efetuar compras, mas a principal vantagem é que não há interferência no pacote de dados móveis do cliente. Tudo isso contribui para que ele dê preferência à loja na hora de buscar por um produto, além de criar a

percepção de que a Netshoes se preocupa em não prejudicar sua conexão móvel com a internet.

5. CONCLUSÃO

Conforme observado desde o início desta monografia, é compreendido que a qualidade no atendimento é um fator primordial para conquistar a fidelidade do cliente. Em um ambiente de ampla concorrência, o público está cada vez mais exigente e atento a todos os detalhes na hora de escolher qual empresa prestará o serviço que ele deseja.

Diante dessa realidade, observamos o comportamento da empresa Netshoes, que trabalha de diversas formas a questão da qualidade em atendimento. Pudemos observar como essa companhia atua em busca da satisfação de seu público, cultivando um relacionamento próximo e dando bastante atenção às reclamações efetuadas pela internet, seja pelas mídias sociais ou por sites focados em criar o elo entre clientes insatisfeitos e empresas reclamadas.

O modo que a Netshoes trabalha vai de encontro com o problema apresentado nesta monografia: “por que clientes mudam de empresa?”. Dentro da nossa hipótese levantada, isso se dá pelo relacionamento precário que existe entre as duas partes do negócio e a loja virtual preenche os pontos necessários para aperfeiçoar seu atendimento.

No referencial teórico, vimos que Kotler (2000) define qualidade como “a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. Ou seja, é a capacidade que uma empresa tem de manter o cliente plenamente satisfeito. O processo da Netshoes possui: entrega rápida, troca gratuita, uma eficiente linha de contato com o cliente, através de diversas plataformas, atenção às reclamações recebidas e incentivo para que eles comprem sempre com a loja, oferecendo cupons de desconto e enviando frequentemente por e-mail ofertas de liquidação. O resultado disso é que a empresa vivenciou grande crescimento no início da década de 2010, que multiplicou de forma bastante significativa seu faturamento, lhe possibilitou expandir sua atuação para Argentina e México e abrir uma segunda loja, a Zattini, focada em outro segmento de vestuário.

A expectativa é de que esta monografia auxilie as pesquisas sobre como as empresas podem trabalhar na cultivação de seu público, uma vez que a retenção de clientes é um dos temas mais importantes para o sucesso e, até mesmo, sobrevivência de uma companhia. Entender o porquê de os clientes ficarem insatisfeitos, saber dar atenção ao que eles esperam ao fazer um negócio com sua empresa, conhecer o modo de atuação de empresas que trabalham esse campo do modo satisfatório, tudo isso tem a contribuir muito para com profissionais de marketing que buscam proporcionar novas e assertivas soluções às companhias onde atuam.

Vivemos em um país que apresenta uma série de dificuldades, mas que, apesar de todos os problemas, ainda possui um potencial imensurável a ser explorado. Para o Brasil crescer, é preciso o aumento da produtividade no país, e isso depende muito de empresas competitivas a nível nacional. E é impossível para qualquer companhia alcançar esse status sem compreender que seu maior patrimônio é a satisfação de seus clientes, uma vez que são eles quem levam espontaneamente seu dinheiro para dentro da empresa.

A qualidade de atendimento no Brasil segue muito mal. O levantamento anual realizado pelo IBRC e a revista Exame (Bernardes, 2015) apontou que a média de satisfação dos clientes com os serviços prestados caiu entre 2014 e 2015, um cenário ainda mais preocupante se considerarmos a grave crise que recaiu sobre o país nesse período.

Em longo prazo, mais materiais abrangendo esse tema devem ser elaborados, de modo a jogar cada vez mais luz a essa importante questão e contribuir sempre com soluções embasadas para solucionar esse problema ainda tão presente no mercado nacional.

BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence. J. **Serviço com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: ed. 1992.

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto-de-venda**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade: conceito e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

CHURCHILL, G. A. Jr., PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. V.1. São Paulo: Pioneira, 1975.

FREEMANTLE, David. **Incrível atendimento ao cliente**. SP: Makron Books, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall 2000

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre L., **Marketing de serviço**: 3. Ed. - São Paulo: Atlas, 2001.

MARQUES, F. **Guia prático da excelência em serviços: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor!**. São Paulo: Nobel, 2006.

RIBEIRO, Paulo César T. **Atendimento diferenciado a clientes**. 2011. Disponível em Acesso em: 20 novembro 2015

RODRIGUEZ, Martius Vicente. **Gestão empresarial: Organizações que aprendem**. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2002.

SHETH, N. Kadish; MITAL, Banwari; NEWMAN, I. Bruce. **Comportamento do Cliente: Indo além do Comportamento do Consumidor**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: after marketing**. Atlas, São Paulo, 1993.

WHITELEY, R. C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Campus. Rio de Janeiro. 1992.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Marketing de relacionamento: tecnologia, processos e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

BERNARDES, Fabrício. **Uber, Netflix e Apple são exemplos de bom atendimento**, 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1098/noticias/uber-netflix-e-apple-sao-exemplos-bom-atendimento-no-brasil/>>. Acesso em: 12 de ago. de 2016.

BOEHM, Camila. **Líderes de reclamações do consumidor são regulados por órgãos federais**, 2015. Disponível em : <http://www.ebc.com.br/noticias/2015/03/lideres-de-reclamacoes-do-consumidor-sao-regulados-por-orgaos-federais/>>. Acesso em: 13 de set. de 2016.

BORGES, Amon. **Inovação ajuda a superar a crise, diz dono da Netshoes**, 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/02/1715065-inovacao-ajuda-a-superar-a-crise-diz-dono-da-netshoes.shtml/>>. Acesso em 10 de set. de 2016.

COSTA, Ariana de Souza Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio Carrera. **Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações**, 2015. Disponível em: <http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10_QUALIDADE_ATEND_CLIENTE.pdf/>. Acesso em: 21 de jul. de 2016.

DIAS, Kadu. **Netshoes**, 2011. Disponível em : <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2011/07/netshoes.html/>>. Acesso em: 10 de set. de 2016.

FUTEBOL MARKETING. **Reebok: Cruzeiro apresenta novos uniformes**, 2011. Disponível em: <<http://www.futebolmarketing.com.br/2011/reebok-cruzeiro-apresenta-novos-uniformes/>>. Acesso em 15 de ago. de 2016.

NETSHOES. **Loja de artigos esportivos**, 2016. Disponível em: <<http://www.netshoes.com.br/institucional/index.jsp/>>. Acesso em: 23 de jul. de 2016.

REBOUÇAS, Fernando. **Marketing de Relacionamento**. Infoescola, São Paulo, 4 de dezembro 2015. Disponível em : . Acesso em: 4 de dezembro 2015.

RECLAME AQUI. **Netshoes**, 2016. Disponível em <<http://www.reclameaqui.com.br/indices/8383/netshoes/#!/>>. Acesso em 15 de ago. de 2016.

SEBRAE. **Como montar uma loja de artigos esportivos**, 20???. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-loja-de-artigos-esportivos,3cc87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD/>>. Acesso em 10 de ago. de 2016.

SEBRAE. **Estudo revela o perfil do consumidor on-line**, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/estudo-revela-o-perfil-do-consumidor-on-line,2dfa9e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD/>>. Acesso em: 13 de set. de 2016.

SILVEIRA, Mauro. **Época e Reclame Aqui apresentam as 72 melhores empresas para o consumidor**, 2014. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/vida/vida-util/consumo/noticia/2014/11/epoca-e-reclameaqui-apresentam-b-72-melhores-empresas-para-o-consumidorb.html/>>. Acesso em 13 de ago. de 2016.

TAMAMAR, Gisele. **No primeiro mês, Netshoes não vendeu nenhum calçado; hoje vende 35 mil itens por dia**, 2014. Disponível em: <<http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,no-primeiro-mes--netshoes-nao-vendeu-nenhum-calçado-hoje-vende-35-mil-itens-por-dia,3929,0.htm/>>. Acesso em: 7 de ago. de 2016.

VIEIRA, André; FELITTI, Guilherme. **Netshoes: e pensar que tudo começou num puxadinho...**, 2012. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT292822-16380,00.html/>>. Acesso em: 7 de ago. de 2016.

WALLIS, Lucy. **Consumidores recorrem a Twitter para ter reclamações atendidas**, 2014. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/05/140521_twitter_reclamacoes_fn/>. Acesso em 15 de ago. de 2016.