

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

**COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO,  
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO – COGEAE**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - CEADE**

**ATENDIMENTO AO CLIENTE  
DECATHLON**

**RODRIGO FABIANO DE OLIVEIRA**

**São Paulo - SP  
2014**

**RODRIGO FABIANO DE OLIVEIRA**

**ATENDIMENTO AO CLIENTE  
DECATHLON**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas - CEADE, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração de Empresas, orientado pelo Professor Dr. José PALANDI Júnior.

**São Paulo – SP**

**2014**

AVALIAÇÃO DO ORIENTADOR: \_\_\_\_\_ (        ).

ASSINATURA DO ORIENTADOR: \_\_\_\_\_.

ASSINATURA DO COORDENADOR: \_\_\_\_\_.

## **RESUMO**

Este trabalho apresenta um estudo teórico sobre atendimento ao cliente, função essencial para o sucesso de qualquer negócio, explanando os princípios para um bom atendimento, citando a adequação do composto de marketing, treinamento e capacitação dos colaboradores, utilização de sistemas auxiliares na gestão do negócio e relacionamento com o cliente. Para dar embasamento prático, foi realizado um estudo sobre um case real, apresentando o micro e macro ambiente da maior empresa de varejo esportivo do mundo, a Decathlon, demonstrando de que forma a empresa se posiciona no mercado, o comportamento do seu público alvo, os principais concorrentes, os fornecedores, a conceituação e desenvolvimento dos produtos das suas marcas próprias e principalmente o relacionamento e atendimento ao cliente, mensurando o grau de sua satisfação.

**Palavras-Chave:** Atendimento ao cliente, satisfação do cliente, Decathlon, Oxylane, varejo esportivo, esportes, marcas paixão,

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Tema .....	14
1.2	Justificativa .....	14
1.3	Objetivo .....	14
1.4	Metodologia.....	14
2	DECATHLON.....	14
2.1	Análise do composto de marketing.....	20
2.1.1	Produto .....	20
2.1.2	Preço .....	23
2.1.3	Praça ou Ponto de Venda.....	26
2.1.4	Promoção .....	30
2.2	Colaboradores internos .....	42
3	DEFINIÇÕES GERAIS DO MICRO AMBIENTE.....	47
3.1	Público alvo ou target .....	47
3.1.1	Fatores Culturais.....	48
3.1.2	Fatores Sociais.....	49
3.1.3	Fatores Pessoais.....	50
3.1.4	Fatores Psicológicos .....	54
3.1.5	Papéis do Comprador .....	59
3.2	Concorrentes .....	59
3.2.1	Centauro .....	60
3.2.2	Netshoes .....	61
3.2.3	Concorrentes Indiretos.....	62
3.3	Fornecedores.....	63
3.3.1	Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos .....	63
3.3.2	Design.....	65
3.3.3	Direção Industrial e produção.....	66
3.3.4	Responsabilidade Ambiental .....	66
3.3.5	Responsabilidade Social .....	68
3.3.6	Open Oxylane .....	70
3.3.7	Oxylane Innovation Awards (OIA).....	72
4	MACROAMBIENTE.....	76
4.1	Ambiente Demográfico.....	76
4.2	Ambiente Natural (Meio Ambiente).....	78
4.2.1	Regiões e belezas naturais no Brasil .....	78

4.2.2	Clima e Estações do ano .....	79
4.3	Ambiente Tecnológico.....	80
4.4	Ambiente Econômico .....	82
4.5	Turismo, Esporte e Economia no Brasil .....	84
4.6	Olimpíadas .....	85
4.7	Ambiente Sócio Cultural.....	87
4.7.1	Saúde e bem estar .....	87
4.7.2	Esportes .....	88
4.8	Ambiente Político .....	90
5	ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	92
5.1	Princípios de um Bom Atendimento.....	94
5.1.1	Adequar o composto de marketing .....	94
5.1.2	Treinar e Capacitar as Pessoas.....	95
5.1.3	Auxílio de Sistemas e Tecnologia .....	96
5.1.4	Processo Organizacionais orientados para o mercado.....	98
5.1.5	Ética nas relações com os envolvidos .....	99
5.1.6	Surpreender o cliente .....	100
5.1.7	Qualidade no atendimento .....	101
5.2	Satisfação do cliente e entrega de Valor .....	102
5.3	Canais de atendimento .....	104
5.3.1	Contato Pessoal .....	105
5.3.2	Telefone .....	106
5.3.3	Internet.....	107
5.3.4	Auto Atendimento .....	109
5.4	Relacionamento com os clientes e retenção.....	110
5.5	Avaliação dos níveis de satisfação dos clientes.....	113
6	ATENDIMENTO AO CLIENTE NA DECATHLON .....	117
6.1	Atendimento presencial .....	117
6.1.1	Vendedores Esportistas .....	118
6.1.2	Caixas .....	119
6.1.3	Atendimento na Recepção .....	120
6.1.4	Serviço e atendimento de Estamparia.....	121
6.1.5	Serviço e atendimento de oficina mecânica .....	122
6.1.6	Serviço e atendimento de Encordoamento de Raquetes.....	123
6.1.7	Serviço e atendimento de Locação de Espaços esportivos.....	125
6.1.8	Clube Decathlon Campinas .....	125
6.1.9	Entrega e montagem em domicílio.....	126

6.1.10	Troca e Devolução de Produtos.....	126
6.2	Atendimento Telefônico .....	127
6.3	Atendimento On Line .....	128
6.3.1	Orçamento online .....	130
6.3.2	Recall.....	131
6.3.3	Reclame Aqui .....	133
6.4	Pesquisas de perfil do cliente e satisfação .....	135
7	CONCLUSÃO.....	138
8	BIBLIOGRAFIA .....	140
9	REFERÊNCIAS .....	142

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logotipo e Slogan da Decathlon.....	15
Figura 2: Quantidade de lojas presentes nos países.....	15
Figura 3: Localização das lojas Decathlon no Brasil. ....	16
Figura 4: Fachada e interior da loja. ....	17
Figura 5: Centro de Distribuição Decathlon em Embu (SP) .....	18
Figura 6: Modalidades esportivas que a Decathlon vende produtos .....	19
Figura 7: Logo Grupo Oxylane .....	19
Figura 8: Esportes representando as marcas Paixão .....	21
Figura 9: Logotipos das marcas próprias da Decathlon .....	22
Figura 10: Catálogo exaltando o Custo-Benefício dos Produtos Azul.....	23
Figura 11: Produto azul exposto na loja. ....	24
Figura 12: Produtos Azul ofertados pelo site Decathlon no dia 28/08/2014.....	24
Figura 13: Bolas com valores promocionais, com a chamada “Preço Baixo Sempre”..	25
Figura 14: Inauguração unidade Joinville (SC).....	26
Figura 15: Decathlon como a maior loja de artigos esportivos do Brasil.....	27
Figura 16: Mapas de localização das unidades.....	27
Figura 17: Experiência da pratica do esporte dentro dos espaços da loja. ....	28
Figura 18: Provedores Decathlon .....	29
Figura 19: Clube Decathlon Campinas.....	29
Figura 20: Quadra de futebol gratuita (Unidade Morumbi). ....	30
Figura 21: Estacionamento Decathlon loja Sorocaba.....	30
Figura 22: Campanha da copa veiculada na rede globo .....	32
Figura 23: Catálogo Decathlon sobre universo Rodas .....	32
Figura 24: Outdoors veiculados nas proximidades das lojas Decathlon .....	33
Figura 25: Página inicial do site com promoções e liquidações especiais .....	34
Figura 26: Redes Sociais Facebook, Twitter, Youtube e Blog Decathlon .....	35
Figura 27:Exemplo de dois email marketing.....	36
Figura 28: Convite para o Vital Sports Decathlon .....	36
Figura 29: Revista Runner´s Dezembro de 2013 .....	37
Figura 30: Anúncio Decathlon na revista Fluir .....	37
Figura 31:Anuncio Decathlon na revista Viagem .....	38
Figura 32: Anuncio Decathlon na revista Women´s Health.....	38

Figura 33: Anúncios da Decathlon nos jornais.....	39
Figura 34: Divulgação da Decathlo em mídia indoor.....	40
Figura 35: Divulgação da Decathlon Londrina em Bus Door .....	41
Figura 36: Seleção de profissionais apaixonado pelos esportes.....	42
Figura 37: Vaga para vendedor apaixonado por futebol .....	42
Figura 38: Recrutamento Geral .....	43
Figura 39: Página de recrutamento buscando vendedor esportista.....	44
Figura 40: Página sobre a política de Rh e Valores da empresa.....	46
Figura 41:Pesquisa de apresentação de valores ao cliente. ....	52
Figura 42: Hierarquia das necessidades de Maslow .....	54
Figura 43: Fachada e interior de uma unidade Centauro.....	60
Figura 44: Site da netshoes, seu colaboradores e depósito de estoque.....	61
Figura 45: Logomarca dos concorrentes .....	63
Figura 46: Centro de pesquisa do corpo humano Oxylane.....	64
Figura 47: Equipe de designers Oxylane.....	65
Figura 48: Direção Industrial Oxylane .....	66
Figura 49: Forclaz 50 Velo - (100 %) poliéster reciclado. ....	67
Figura 50: Logotipo Open Oxylane.....	70
Figura 51:Site Open Oxylane para envio de ideias. ....	71
Figura 52: Produtos projetados através de ideias enviadas para a Oxylane.....	72
Figura 53: Lançamentos de novos produtos.....	72
Figura 54: Apresentação 2014 da marca kalenji do produto Run Light.....	73
Figura 55: Apresentação 2014 da marca Oxelo do patinete Klick.....	74
Figura 56: Apresentação 2014 da marca Tribord da máscara Easybreath .....	75
Figura 57: Brics oficializa a criação do Novo Banco de Desenvolvimento (NBD).....	83
Figura 58: Brindes para copa do mundo e olimpíadas .....	85
Figura 59: Quadro de medalhas do Brasil nas olimpíadas. ....	86
Figura 60: Imagens de "peladas" no Brasil .....	89
Figura 61: Renda Mensal das Famílias no Brasil .....	89
Figura 62: Eleições 2014 .....	91
Figura 63: Dicas iniciais para um bom atendimento .....	95
Figura 64: Atendimento através do Contato Pessoal.....	105
Figura 65: Atendimento telefônico.....	107
Figura 66: Canal de comunicação através da Internet Fonte: Google.....	108

Figura 67: Auto atendimento.....	109
Figura 68: Conceitos centrais de marketing .....	110
Figura 69: Banner Decathlon - Viva uma nova experiência em esporte.....	117
Figura 70: Atendente Esportista Decathlon.....	118
Figura 71: Figura dos representantes de universo Decathlon.....	119
Figura 72: Seção dos caixas.....	120
Figura 73: Área de Atendimento e Entrada Principal.....	121
Figura 74: Serviço e atendimento de estamperia.....	122
Figura 75: Figura 18: Profissional prestando assistência técnica em uma bicicleta.....	123
Figura 76: Encordoamento de Raquetes na Decathlon.....	124
Figura 77: Locação de Campo Society na loja Decathlon Raposo Tavares.....	125
Figura 78: Tanque de mergulho Decathlon Campinas.....	126
Figura 79: Banner online - compre pelo site e retire na loja.....	129
Figura 80: Hot site do atendimento ao cliente esportista.....	130
Figura 81: Informativo realização de recall de produtos.....	131
Figura 82: Descritivo detalhado sobre o recall do produto.....	132
Figura 83: Status da Decathlon no Reclame Aqui.....	134
Figura 84: Selo do Prêmio Época Reclame Aqui.....	134
Figura 85: Logo CCU Brasil - Departamento de Pesquisa Decathlon .....	135
Figura 86: Pesquisa Quantitativa.....	136
Figura 87: Pesquisa Qualitativa Decathlon Fonte: Fotografia Interna .....	137

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1:Tendências de estilo de vidas predominantes em grupos. ....	53
Tabela 2: Marketing Transacional x Marketing de Relacionamento .....	112

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Faturamento e colaboradores até o ano de 2013 .....	18
Gráfico 2: Etapas do processo de pesquisa de marketing.....	115

# 1 INTRODUÇÃO

Ao observar o mercado atual, percebe-se que existem grandes mudanças no modo como são realizadas as negociações, principalmente na forma de abordagem das empresas aos clientes. O desenvolvimento tecnológico e popularização desses recursos proporcionaram a todos a possibilidade de rápida pesquisa de informações e acúmulos de conhecimentos, o que permite escolher as empresas, produtos e serviços que oferecem maior valor agregado. A alta competitividade entre as organizações e a facilidade dos clientes em pesquisar e encontrar novos fornecedores, cria um cenário favorável ao consumidor, e diversas ameaças e oportunidades às empresas.

Diante desse panorama as empresas cada vez mais, querem conquistar novos clientes, aumentando assim suas receitas, e mantendo-os através de um relacionamento de longo prazo, tornando a empresa próspera em seus negócios. Segundo Las Casas (2012, p.20), “os administradores brasileiros necessitam dominar o conhecimento de como fazer um atendimento adequado, de bom nível e que agregue valor para os cliente, o que fará com que retornem e com grandes chances de se tornarem fidelizados.”

Esta monografia visa apresentar os critérios e princípios para um bom atendimento, almejando a satisfação e fidelização dos clientes utilizando como base, teorias dos principais mestres e professores sobre o assunto, relacionando na prática com um caso real, sendo estudado para este fim a empresa Decathlon, multinacional de origem francesa, é uma das maiores empresas de varejo esportivo, vem inaugurando novas lojas a cada ano em diversos países, conquistando novos clientes e aumentando o seu faturamento, números de colaboradores, entre outros índices.

É apresentado na sequência o tema, justificativa, objetivo e metodologia deste trabalho, e nos capítulos seguintes o comportamento e atuação da Decathlon diante do atual cenário mercadológico.

## **1.1 Tema**

O tema abordado nesta monografia é o atendimento ao cliente com estudo de caso da empresa Decathlon.

## **1.2 Justificativa**

O atendimento ao cliente deve ser um dos principais focos de atenção de qualquer organização, diante das novas tecnologias e acesso prático e rápido de informação pela internet e outros meios, se tornou mais simples os clientes buscarem novos fornecedores que os atendam, com a concorrência extremamente acirrada em todos os seguimentos, cada empresa deve estudar muito bem o segmento o qual atua, seu público alvo, as necessidades e desejos desse público, para ofertar produtos e serviços que atraiam novos clientes, retenham os já existentes, satisfazendo suas necessidades e agregue valor através de um estreitamento de marketing de relacionamento, superando as expectativas e o fidelizando.

## **1.3 Objetivo**

Identificar as melhores práticas e ações de atendimento ao cliente relacionando teorias conceituadas a um caso prático.

## **1.4 Metodologia**

A metodologia utilizada para desenvolvimento desse trabalho, foi a pesquisa de campo. Foi observado e analisado o atendimento ao cliente Decathlon em suas lojas. Pesquisas foram realizadas na internet sobre o universo da empresa, incluindo seus produtos, suas marcas próprias, empresas parceiras e assuntos relacionados. Realizou-se também entrevistas com alguns colaboradores.

As informações levantadas foram relacionadas com estudos teórica de diversos mestres, professores e autores do assunto como Philip Kotler, Gary Armstrong, Gilbert Churchill, Alexandre Las Casas entre outros.

## 2 DECATHLON

A Decathlon é uma empresa multinacional de capital fechado, fundada em 1976 na cidade de Englos, norte da França, desde o seu início tem como objetivo principal tornar o esporte mais agradável para todos, equipando todos os esportistas, de iniciantes à profissionais, pelo menor preço possível, tudo em um único local. Para atingir seu objetivo, criou um conceito totalmente novo, inaugurando a primeira grande loja de self-service de esporte e lazer.



Figura 1: Logotipo e Slogan da Decathlon

Fonte: Site Decathlon

Atualmente a Decathlon está presente em 19 países entre eles Alemanha, Bélgica, Brasil, Bulgária, China, Espanha, França, Holanda, Hungria, Índia, Inglaterra, Itália, Polônia, Portugal, República Tcheca, Romênia, Rússia, Suécia e Turquia, possui 740 lojas espalhadas por todos esses países e é um dos maiores varejistas mundial no segmento esportivo.



Figura 2: Quantidade de lojas presentes nos países.

Fonte: Site <http://corporate.decathlon.com/>

No Brasil inaugurou a primeira unidade no ano de 2001 na cidade de Campinas, possui atualmente 16 lojas no país, sendo 9 no estado de São Paulo, entre elas 3 na capital ( Morumbi [ZS], Lar Center [ZN] e Raposo Tavares [ZO] ), 5 no interior e grande São Paulo (Ribeirão Preto, Sorocaba, Campinas, São José dos Campos e São Bernardo), 1 no litoral paulista (Praia Grande), 3 no Paraná sendo 2 em Curitiba e 1 Londrina, 1 na cidade do Rio de Janeiro (RJ), 1 em Florianópolis (SC), 1 em Goiânia (GO) e 1 em Joinville (SC) inaugurada recentemente, e tem previsão para novas inaugurações.



Figura 3: Localização das lojas Decathlon no Brasil.

Fonte: Autor

As lojas Decathlon contam com no mínimo 2.000 m<sup>2</sup> de espaço interno e possui loja com até 10.000 m<sup>2</sup>. Apresenta cerca de 65 esportes dividido em aproximadamente 10 universos (Rodas, Fitness e Combate [Lutas], Esportes Coletivos, Corrida, Água, Montanha, Natureza, Saúde e Descoberta, Raquetes e Golf) e oferecem cerca de 35.000 produtos tanto de grandes marcas internacionais, como de marcas próprias, ao todo são 20 marcas próprias denominadas de “marcas paixão”. Os consumidores podem escolher sozinhos os produtos ou obter ajuda com os assistentes de vendas, que além de

proporcionar a assessoria sobre seu universo é também um praticante dos esportes relacionados.



Figura 4: Fachada e interior da loja.

Fonte: Autor

Para facilitar sua logística de entrega de produtos às lojas, a Decathlon no ano de 2009, inaugurou seu Centro de Distribuição na cidade de Embu (SP), um armazém de 22 mil m<sup>2</sup>, com fácil acesso às Rodovias Raposo Tavares, Regis Bittencourt e Rodoanel, e aproximadamente 20 km da marginal pinheiros localizada na capital paulista.



Figura 5: Centro de Distribuição Decathlon em Embu (SP)

Fonte: <http://www.metodo.com.br/>

Segundo dados encontrados no site da Decathlon, a empresa conta com mais de 60.000 funcionários e faturou mais de 7,4 bilhões de euros em 2013, os números demonstram que a rede está em franco crescimento e expansão (Gráfico 1).

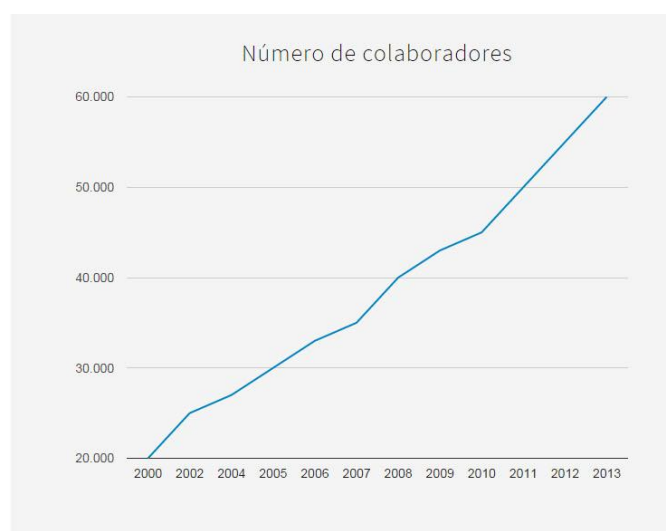
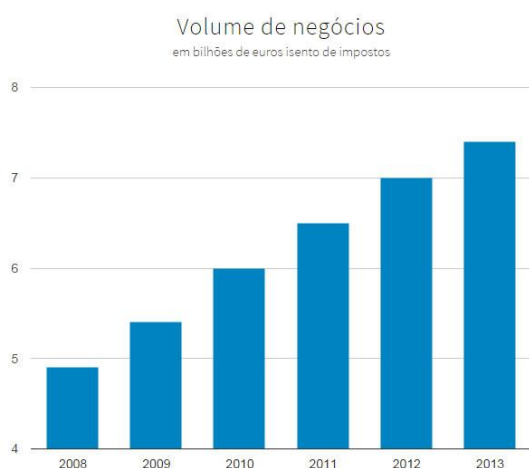


Gráfico 1: Faturamento e colaboradores até o ano de 2013

Fonte: <http://corporate.decathlon.com/>



Figura 6: Modalidades esportivas que a Decathlon vende produtos

Fonte: <http://www.decathlon.com.br/marcas-exclusivas>

Em 2008 fundou-se o Grupo Oxylane, que é uma rede de empresas com foco nos esportistas. O grupo é composto principalmente de toda a rede de lojas Decathlon distribuídas pelo mundo e de suas marcas exclusivas, chamadas de “marcas Paixão”. O grupo também possui outras lojas físicas e sites online que divulgam os produtos de “Marca Paixão”.

A Oxylane controla toda a cadeia de seus produtos, responsável desde a pesquisa e desenvolvimento dos novos produtos com a concepção, design e produção, até a logística com entrega desses produtos exclusivamente às lojas Decathlon, finalizando com a venda ao consumidor.

“Na Oxylane, a inovação está no cerne de nossas atividades: desde a pesquisa até à venda, passando pela concepção, o design, a produção e a logística. As equipes de nossas vinte Marcas Paixão investem toda a sua energia para conceber produtos técnicos, belos e simples, sempre com os preços mais baixos possível.”

<http://www.oxylane.com/pt-br/nossas-inovacoes/open-oxylane/>



Figura 7: Logo Grupo Oxylane

Fonte: site Decathlon.com.br

## 2.1 Análise do composto de marketing

Mix de Marketing ou Composto de marketing segundo Kotler (2000, p.37) “é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo.”

Essas ferramentas costumam ser divididas em 4 grandes grupos, os que são conhecidos como os “4P’s”: Produto, Preço, Praça ou Ponto de Venda e Promoção.

Essas ferramentas são utilizadas para atrair os clientes através do seu mix de marketing, com o intuito de atingir o objetivo de influenciar seus consumidores finais.

Abordaremos na sequência, cada tópico com ênfase na empresa estudada, a Decathlon.

### 2.1.1 Produto

Segundo Kotler e Armstrong (2007), produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade.

O **produto** é o primeiro elemento do Composto Mercadológico: todos os demais componentes dependem do estudo e conhecimento do produto. A propaganda, o preço e a distribuição só podem ser definidas após um estudo do produto e da identificação de seu mercado-alvo.

Quais produtos produzir e vender, quais novos produtos acrescentar, quais abandonar, em que estágio do ciclo de vida o produto se encontra, quantos produtos o portfólio deve ter, são apenas algumas das preocupações encontradas na Gestão de Produto.

O consumidor optará pelo produto que considerar como o de maior valor, e para isso levará em consideração diversos aspectos que merecem a atenção dos profissionais de marketing.

A Decathlon para organizar as modalidades esportivas, segmentou os esportes dentro das lojas pelos chamados “universos”, entre eles estão água, montanha, rodas, *fitness*, esportes coletivos, corrida, saúde e descoberta, pesca e natureza, raquetes e golfe.

A partir de 1996 a empresa começou a investir no desenvolvimento de produtos de marcas próprias, visando ofertar equipamentos de alta tecnologia com preço acessível.

Hoje conta com 20 marcas especializadas, nomeadas como marca “paixão” em diferentes atividades:



Figura 8: Esportes representando as marcas Paixão

Fonte: Site Decathlon

- 1- **Aptonia** – Produtos nutricionais, hidratação e ótica.
- 2- **Artengo** – Produtos e acessórios voltados para esportes de raquete, como tênis, tênis de mesa, badminton, squash, pádel.
- 3- **B´twin** – Variedade de bicicletas, produtos e acessórios voltados para o ciclista.
- 4- **Caperlan** – Produtos e acessórios para pesca.
- 5- **Domyos** – Produtos e acessórios para fitness, dança e artes marciais.
- 6- **Fouganza** - Produtos e acessórios para prática de equitação.
- 7- **Geologic** - Produtos e acessórios para prática de atividades na natureza como caça, pesca e arco e flecha.
- 8- **Geonaute** – Produtos e acessórios eletrônicos esportivos.
- 9- **Inesis** - Produtos e acessórios para prática golfe.
- 10- **Kalengi** - Produtos e acessórios para prática de corrida e caminhada.
- 11- **Kipsta** - Produtos e acessórios para prática de esporte coletivos.
- 12- **Nabaji** - Produtos e acessórios para prática de natação e esportes aquáticos.
- 13- **Newfeel** – Produtos para caminhada urbana e cotidiana.
- 14- **Oxelo** - Produtos e acessórios para prática de skate, patins e outros.
- 15- **Orão** – Óculos e acessórios.
- 16- **Quechua** – Produtos e acessórios para prática de montanhismo e caminhada.
- 17- **Simond** – Produtos e acessórios para escalada.
- 18- **Solognac** - Produtos e acessórios para caça.

**19- Tribord** – Produtos e acessórios para prática de esportes aquáticos.

**20- Wed'ze** - Produtos e acessórios para prática de esporte na neve



Figura 9: Logotipos das marcas próprias da Decathlon

Fonte: Site Decathlon

As Marcas Paixão oferecem produtos acessíveis, inovadores e de boa performance na melhor relação custo-benefício. Fruto de nossas pesquisas em laboratório, os produtos das Marcas Paixão são testados e aprovados em condições reais durante o teste e também através de parceiros técnicos. Estas avaliações garantem produtos confiáveis, seguros e adaptados a cada tipo de uso. As Marcas Paixão são distribuídas pelos estabelecimentos da rede, em lojas físicas ou online. (<http://www.decathlon.com.br/marcas-exclusivas>)

Para produzir os produtos das marcas paixão, a Decathlon conta através do seu grupo o qual faz parte, o Grupo Oxylane, com mais de 65 engenheiros investigadores internos e cerca de 50 laboratórios internos e externos, responsáveis por desenvolverem mais de 3500 produtos e criarem mais de 50 inovações por ano.

Além das marcas paixão, a Decathlon também oferece em suas lojas, produtos de marca de grande evidencia mundial como Nike, Adidas, Asics, Caloi, Pretorian, entre outras, no entanto, percebe-se uma expressiva predominância dos produtos de marca paixão em suas lojas.

## 2.1.2 Preço

De acordo com o Churchill (2005, p.314), **preço** é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto.

A Decathlon busca oferecer produtos de boa qualidade com preços acessíveis. Além disso, existe uma linha de precificação diferenciada para produtos de marca própria conhecida como “Produto Azul”. Estes são fabricados em grandes quantidades e são distribuídos em todas as unidades do mundo, assim a empresa consegue ofertar aos seus clientes qualidade e preço baixo.

**Produto AZUL**  
O MELHOR CUSTO-BENEFÍCIO

**ONDE TEM ESTA MARCA VOCÊ ENCONTRA QUALIDADE E PREÇO BAIXO.**

O Produto Azul é o melhor custo-benefício em cada seção da loja. São produtos das marcas próprias, produzidos em grandes quantidades para todas as lojas, no mundo todo, o que garante um custo menor, sem abrir mão da qualidade. Entre qualidade e preço baixo, fique com os dois.

**Saúde e Descoberta**

**Mochila Abeona**  
Para transporte de equipamentos esportivos ou uso no dia-a-dia. Bolso plano com zíper na frente, bolso interno de separação.  
Cód. 8036395 / 8036449 / 8036401 / 8036453 / 8036454  
**R\$ 39,00** cada  
Produto AZUL

**Relógio Sykron**  
Para esportistas que procuram um relógio com cronômetro, alarme, iluminação e resistência à água.  
Cód. 8048375  
**R\$ 59,00** cada  
Produto AZUL

**Mala 35L TR Action**  
Para viagens regulares de 2 a 3 dias. Alças acolchoadas (permite transportar nas costas), rodas silenciosas, fundo e cantos reforçados e pés de proteção. Bolso externo para documentos.  
Cód. 3170190  
**R\$ 229,00** cada  
ou **R\$ 76,34** cada  
Produto AZUL

Figura 10: Catálogo exaltando o Custo-Benefício dos Produtos Azul.

Fonte: Material Digitalizado



Figura 11: Produto azul exposto na loja.

Fonte: Fotografia na loja pelo autor

 <p><b>Produto AZUL</b></p> <p>RAQUETES &amp; GOLFE <b>RAQUETE DE BADMINTON ARTENGO 700P</b></p> <p>★★★★★</p> <p>POR R\$ <b>24,90</b></p> <p><b>COMPRAR</b></p>	 <p><b>Produto AZUL</b></p> <p>ESPORTES AQUÁTICOS <b>CAMISETA INFANTIL TRIBORD TOP 100 PROTECT</b></p> <p>★★★★★</p> <p>POR R\$ <b>29,90</b></p> <p><b>COMPRAR</b></p>	 <p><b>Produto AZUL</b></p> <p>ESPORTES AQUÁTICOS <b>SHORTY100 NEOPRENE TRIBORD</b></p> <p>★★★★★</p> <p>POR R\$ <b>69,90</b></p> <p><b>COMPRAR</b></p>	 <p><b>Produto AZUL</b></p> <p>RUNNING <b>SUTIA TOP FIRST KALENJI</b></p> <p>★★★★★</p> <p>POR R\$ <b>39,90</b></p> <p><b>COMPRAR</b></p>
--	--	--	---

Figura 12: Produtos Azul ofertados pelo site Decathlon no dia 28/08/2014

Fonte: Site Decathlon



Figura 13: Bolas com valores promocionais, com a chamada “Preço Baixo Sempre”.

Fonte: Fotografia interna loja.

A Decathlon nas lojas físicas, recebem os pagamentos à vista, ou parcela suas compras nos cartões de crédito Visa, MasterCard, Diners e Amex, parcelando em até 12x sem juros compras acima de R\$ 900,00, até 6x sem juros as compras entre R\$ 270,00 e R\$ 524,90, e até 2x sem juros compras entre R\$ 90,00 e R\$ 134,90. Na compra pelo site a empresa oferece também a opção de pagamento através de boleto.

### 2.1.3 Praça ou Ponto de Venda

A Praça ou Ponto de Venda tem como principal objetivo disponibilizar os produtos aos seus mercados consumidores, ou seja, ao seus clientes.

Hoje a Decathlon conta com 16 lojas no Brasil, sendo 9 no estado de São Paulo, entre elas 3 na capital ( Morumbi [ZS], Lar Center [ZN] e Raposo Tavares [ZO] ), 5 no interior e grande São Paulo (Ribeirão Preto, Sorocaba, Campinas, São José dos Campos e São Bernardo), 1 no litoral paulista (Praia Grande), 3 no Paraná sendo 2 em Curitiba e 1 Londrina, 1 na cidade do Rio de Janeiro (RJ), 1 em Florianópolis (SC), 1 em Goiânia (GO) e 1 em Joinville (SC) inaugurada em outubro deste ano, e tem previsão para mais 2 inaugurações até o final do ano, sendo as lojas e São Jose do Rio Preto (SP) no dia 30/10/2014 e Vila Velha (ES) no dia 13/11/2014.



Figura 14: Inauguração unidade Joinville (SC)

Fonte: Facebook Decathlon

A Decathlon segundo o seu site, é a maior loja de artigos esportivos do Brasil, suas lojas tem no mínimo 2000 m<sup>2</sup>. Elas seguem o mesmo *lay-out* estético e funcional para ajudar os clientes à encontrar os produtos em qualquer unidade.



Figura 15: Site destacando a Decathlon como a maior loja de artigos esportivos do Brasil.

Fonte: Site Decathlon

Quanto a localização, as unidades se encontram em locais de grande circulação e fácil acesso. A unidade Morumbi está ao lado da Marginal Pinheiros; a unidade Lar Center está dentro do estacionamento do Shopping Lar Center ao lado da Marginal Tietê; já as unidades Campinas, São José dos Campos, Raposo Tavares, Sorocaba e Praia Grande estão ao lado das rodovias. Todas as unidades são facilmente visualizadas através dessas vias de acesso.



Figura 16: Mapas de localização das unidades

Fonte: Google maps

A Decathlon busca proporcionar aos seus clientes em suas lojas, a experiência com a prática do esporte, por isso disponibiliza espaços para andar de patins, skate e patinete, mesas de ping-pong com as raquetes e bolinhas, aparelhos de ginásticas dispostos nas lojas, prontos para testa-los, e muitas outras situações, onde o cliente não só vai poder ver o produto, mas pegá-lo, prova-lo, podendo analisar se realmente se adaptou ao produto e ao esporte, tendo uma melhor convicção sobre a compra do produto.



Figura 17: Experiência da pratica do esporte dentro dos espaços da loja.

Fonte: Fotografia interna da loja pelo autor.

As lojas Decathlon não possuem depósito em loja para estoques, todo o seu estoque já estão disposto nas prateleiras, sendo reabastecidos periodicamente, com os produtos vindo diretamente do seu centro de Distribuição. Muitos clientes gostam desse método, pois já sabem que tudo o que está disponível, está visível à ele, outros ficam frustrados quando está esgotado o seu número ou a cor e não podem contar com a esperança de existir mais uma unidade disponível em um outro local de depósito do estoque em loja. Com a grande variedade de produtos, seria muito oneroso manter todo esse estoque por perto, ocupando muito espaço. Seria necessário quase que dobrar o espaço para manter esse estoque na loja.

Todas as lojas disponibilizam de provadores equipados com espelhos, banquetas e cabideiros para seus clientes experimentarem os vestuários, calçados e acessórios.



Figura 18: Provadores Decathlon

Fonte: Fotografia interna pelo autor

As lojas Decathlon também disponibiliza espaços para pratica esportiva em ambientes outdoors, como no caso da unidade Campinas, que se denomina como “Clube Decathlon”, tendo a disposição para locação campos de futebol society, quadra de areia, playground. A unidade Praia Grande conta com quadras de tênis, e futebol para locação.



Figura 19: Clube Decathlon Campinas.

Fonte: Site Decathlon

Algumas unidades da Decathlon que não possuem uma grande área esportiva para locação, ainda assim disponibilizam quadras de futebol gratuitas, como é o caso da unidades Morumbi (ZS) e Lar Center (ZN) presentes na capital paulista.



Figura 20: Quadra de futebol gratuita (Unidade Morumbi).

Fonte: Fotografia interna pelo autor

Todas as unidade possuem amplos estacionamentos para o seus clientes, a maioria gratuitos quando em espaço próprio. Poucas lojas possuem estacionamento pagos, pois estão situadas em shoppings e conglomerados comerciais, como o caso da unidade Lar Center e São Bernardo do Campo.



Figura 21: Estacionamento Decathlon loja Sorocaba

Fonte: <http://prohidro.com/n/portfolio/decathlon/>

#### 2.1.4 Promoção

A **promoção** é a comunicação, do vendedor, destinada para o comprador de um produto ou serviço. De acordo com Kotler (2.000, p.570) “Atualmente, há uma nova concepção da comunicação como um diálogo interativo entre a empresa e seus clientes que ocorre durante os estágios de pré-vendas, vendas, consumo e pós-consumo”.

Seguindo os conceitos de Kotler (2000, p. 570)

O mix de comunicação de marketing é composto de cinco formas essenciais de comunicação:

1. Propaganda: qualquer forma paga de apresentação e promoção não-pessoais de ideias, mercadorias ou serviço por um anunciante identificado.
2. Promoção de vendas: uma variedade de incentivos de curto prazo para encorajar a experimentação ou compra de um produto ou serviço.
3. Relações públicas e publicidade: uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos.
4. Vendas pessoais: interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais visando apresentar produtos ou serviços, responder perguntas e tirar pedidos.
5. Marketing Direto: utilização de correio, telefone, fax, e-mail, ou internet para comunicar diretamente com os clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta.

Para realizar as suas promoções a Decathlon utiliza diversos veículos e canais de comunicação, entre eles temos a televisão, rádio, revista, jornal, internet, monitores, catálogos, entre outros.

#### 2.1.4.1 Televisão

A Decathlon costuma veicular propagandas na televisão para incentivar seus cliente a praticar esportes e visitar suas lojas, habitualmente essas veiculações são inseridas nos canais abertos, principalmente na Rede Globo, emissora de maior audiência nacional e nos canais fechados como Axn, Gnt, Multi Show, Viva, Off, Fox, Fox Sports, Sony, Discovery, Sportv, Telecine, Globo News e FX.



Figura 22: Campanha da copa veiculada na rede globo

Fonte: Youtube

#### 2.1.4.2 Catálogo

A empresa disponibiliza na entrada das unidades o catálogo com os produtos em destaque com os melhores preços e novidades.



Figura 23: Catálogo Decathlon sobre universo Rodas

Fonte: Catalogo Digitalizado

### 2.1.4.3 Outdoor

A Decathlon costuma espalhar suas publicidades nas rodovias onde as lojas estão localizadas para facilitar o direcionamento as unidades. Em cidades onde é permitido a veiculação em *outdoor*, a empresa também expõe seus anúncios nesses espaços.

DE 18/01 A 07/02  
**TODOS OS BENEFÍCIOS DO ESPORTE, COM O MENOR CUSTO.**

REGATA MY TOP  
 Apenas R\$ **15,90** CADA

decathlon.com.br  
 Av. Andromeda, 200 - ao lado do Vale Sul Shopping

DECATHLON  
 MEGASTORE DO ESPORTE

DE 21/12 A 17/01  
 NESTAS FÉRIAS DE VERÃO, EXAGERAMOS NAS OFERTAS.

BICICLETA B'TWIN RR 5.0  
 10x R\$ **49,90** cada  
 No Cartão Decathlon

decathlon.com.br

DECATHLON  
 MEGASTORE DO ESPORTE

XXXXXXXXXX

XXXXXXXXXX

Figura 24: Outdoors veiculados nas proximidades das lojas Decathlon

Fonte: Fotografia Outdoor

### 2.1.4.4 Site

A Decathlon disponibiliza em seu site oficial ([www.decathlon.com.br](http://www.decathlon.com.br)) suas novidades, promoções e informações como endereço das lojas, forma de pagamentos, trabalhe conosco, contato, história da empresa, serviços, as marcas próprias e produtos oferecidos, entre outras.

The screenshot displays the Decathlon website's homepage during a liquidation sale. At the top, the Decathlon logo is visible alongside navigation links for 'BARRAS DE FERRO', 'PÁRA SUA CORRIDA', 'VANTAGENS', and 'PREÇOS SEMPRE BAIXOS'. A search bar is located in the center of the top navigation bar. Below the navigation bar, a large orange banner features the word 'LIQUIDAÇÃO' in white, with a 'CONFIRMA' button to the right. Underneath the banner, there are four product cards, each with a discount percentage, a product image, a title, a star rating, and a price reduction. The products are: 'FONE OUVIDO SHS3200 PHELIPS' (45% off), 'BLUSA MASCULINA ENJOY WARM ML QUECHUA' (45% off), 'ROLLNET COLORS' (15% off), and 'RELOGIO ANALOGICO CINTIME 2285' (22% off). Below these cards, there are sections for 'SO NA DECATHLON' (exclusive offers) and 'RECEBER NOVIDADES E OFERTAS' (newsletter sign-up). The main content area is divided into several sections: 'EQUIPAMENTOS MUSCULAÇÃO', 'EQUIPAMENTOS CARDO TRAINING', and 'ACESSÓRIOS DE MUSCULAÇÃO'. Each section features a '24h' badge and a 'CONFIRMA' button. At the bottom of the page, there are sections for 'ENCONTRE A DECATHLON' (store locations), 'PRODUTOS INTELIGENTES' (smart products), and 'SEU EQUIPAMENTO EM DIA' (equipment maintenance). The footer includes a list of services, a list of brands, and social media links.

Figura 25: Página inicial do site com promoções e liquidações especiais

Fonte: Site Decathlon

### 2.1.4.5 Rede Sociais

Para criar um maior relacionamento com os seus clientes a Decathlon utiliza as principais redes sociais como forma de divulgar sua marca, produtos, as lojas Decathlon e os esportes.

A Decathlon está presente no Facebook, Twitter, YouTube, Blog, Instagram, Google +, Pinterest e Foursquare e o site apresenta o link para todas as suas redes sociais.



Figura 26: Redes Sociais Facebook, Twitter, Youtube e Blog Decathlon

Fonte: Facebook, Twitter, Youtube e Blog Decathlon

### 2.1.4.6 E-mail Marketing

Todos os clientes que se cadastram no site e na loja recebem o e-mail marketing com as promoções e novidades da Decathlon.

O TÊNIS VOCE JA CONHECE. MAS COM ESTE PREÇO VOCE NUNCA VIU.

**DECATHLON**  
MERCADORIA DE ESPORTE

COM ESTAS OFERTAS QUALQUER PASSEIO VIRA UMA AVENTURA.

SABIA MAIS? Clique nos produtos e acesse todas as informações no nosso site.

**XA PRO 3D**  
de R\$ 349,90 por **R\$ 199,90** por

- Palmilha antimicrobial Ortholite e fácil drenagem da água.
- Sistema rápido QuickFit de ajuste do cadarço.
- Solado Contagrip.

**Caloi Terra** 21 velocidades, passador rotativo. 10X ao juros R\$ 329,00 com 10X ao juros R\$ 32,90 Cód.: 8022647

**Caloi Ventura** 21 velocidades, passador rotativo. 10X ao juros R\$ 379,00 com 10X ao juros R\$ 37,90 Cód.: 8100816

**Bermuda Performen** Qualitativo e fácil de limpar. Cód.: 17360578107403

**Capacete Forme** Conceção In-Mold para máxima segurança reforçada. Cód.: 80511489551150

**PRODUTO AZUL** TODO DIA ES TEM UM PRODUTO AZUL. MAIS BARATO, COMO A DECATHLON CONSEGUE ESTAR?

orkut facebook twitter BLOG DECATHLON

RECRUTAMENTO MANDE SEU CURRÍCULO

ACEITAMOS TODOS OS CARTÕES DE CRÉDITO. NÃO ACEITAMOS CHEQUES. ACEITAMOS OS SEQUENTES CARTÕES DE CRÉDITO: VISA, MasterCard, American Express, Hipercard

OFERTAS VÁLIDAS DE 15 A 30/11/2009 OU ENQUANTO DURAREM OS ESTOQUES PROMOCIONAIS. TODOS OS PREÇOS EM REAIS.

orkut facebook twitter BLOG DECATHLON

RECRUTAMENTO MANDE SEU CURRÍCULO

ACEITAMOS TODOS OS CARTÕES DE CRÉDITO. NÃO ACEITAMOS CHEQUES. ACEITAMOS OS SEQUENTES CARTÕES DE CRÉDITO: VISA, MasterCard, American Express, Hipercard

Figura 27: Exemplo de dois e-mail marketing.

Fonte: mensagem recebida no e-mail

### 2.1.4.7 Eventos

Para atrair a atenção dos seus clientes e incentivar a prática de esportes, a Decathlon realiza eventos em suas lojas com parceiros especializados em diferentes modalidades esportivas, proporcionando uma experiência e interação com o esporte. Este dia é conhecido como “Vital Sport”.

**VITALSPORT**  
DECATHLON

**ESPORTES PARA COMPARTILHAR**

Mais de 15 modalidades esportivas.  
**Participe! É gratuito.**

Morumbi: 03 e 04/09 - 10h às 17h  
Sorocaba: 03/09 - 12h às 17h  
Ribeirão Preto: 24/09 - 12h às 17h

Figura 28: Convite para o Vital Sports Decathlon

Fonte: Arquivo recebido para o evento

### 2.1.4.8 Revistas

A Decathlon procura divulgar seus anúncios em revistas cujo tema seja relacionado aos esportes, saúde e temas relacionados, como exemplo anúncio veiculado na revista “Runner’s” com artigos de corrida, anúncios de vestuário para pratica de surf na revista Fluir, ou mesmo em outras revistas como Boa Forma, Men’s Health, Women’s Health, Placar. Outras revistas com grande aceitação no mercado também podem ser o veículo escolhido pela Decathlon para promover suas lojas, marcas e produtos, como por exemplo a revista Claudia e revista Veja.



Figura 29: Revista Runner’s Dezembro de 2013

Fonte: Revista digitalizada



Figura 30: Anúncio Decathlon na revista Fluir

Fonte: Revista Digitalizada

**Viagem** Especial 18 Aninhos!  
E TURISMO  
SONHE. PLANEJE. EMBARQUE.  
FAZER O QUÊ?!? WE ♥  
**MIAMI**  
EXCLUSIVO!  
+ GUIA DE MACETES  
pra comprar quase  
de graça nos outlets.  
Emovais, gadgets,  
roupas, cosméticos,  
+ vestidos de noiva!  
→ grana parada,  
proclama: "Agora  
é oficial! Miami foi  
anexada ao Brasil!"  
A bacana pra  
**CARIBE!**  
CURAÇAO pra ir de casal  
ARUBA pra levar a família  
CUBA salsa, suor e socialismo  
MARTINICA luxo charmosinho  
CANCUN de tudo um pouco.  
OS NOVOS CRUZEIROS,  
PARA TRANSILVANIA  
e tours incríveis por PARIS  
MUMBAI, ISRAEL.

A MAIOR loja de esporte, com MAIS DE 55 modalidades esportivas. Oferta válida de 2/11 a 2/11

**COM ESTAS OFERTAS VOCÊ NÃO VAI QUERER SAIR DA ÁGUA.**

**KIT CARAÍBES 500 ADULTO**  
Para praticantes de snorkel e mergulho. Kit inclui: máscara, snorkel e flutuador. Disponível graças à sua validade.  
**R\$ 63,31**  
valor: R\$ 189,95 o kit  
Máscara com vidro único, moldura e semelhante  
Snorkel com válvula de escape  
Flutuador com 1 litro de capacidade  
Máscara com vidro único, moldura e semelhante  
Flutuador com 1 litro de capacidade

Consulte o endereço da loja Decathlon mais próxima de você no site: [decalton.com.br](http://decalton.com.br)

DEATHLON  
ESPORTE PARA TODOS - TUDO PARA ESPORTE

Figura 31: Anuncio Decathlon na revista Viagem

Fonte: Revista Digitalizada

**Women's Health** #MISSÃO POSSÍVEL COM GABRIELA PUGLISI  
Julho 2013  
**MAGRA NESTE FINAL DE SEMANA**  
Com Treino de 20 min na Hora do Almoço  
**10 MANEIRAS** de Deixar Seu Cabelo Mais Bonito, Jovem e Brilhante  
Hormônios que Queimam Calorias. Coloque os Seus para Trabalhar em Potência Máxima  
SEXO MUITO BOM Os Segredos para Acordar Cedo com o Maior Prazer  
GUIA DE CORRIDA PARA INICIANTES Comece Ainda Hoje!  
AS MULHERES ESTÃO BEBENDO MUITO MAIS É a Ressaca Não É o Pior Problema  
DELÍCIAS DE INVERNO Dá pra Comer Sem Arruinar o Projeto Corpo dos Sonhos

A MAIOR LOJA DE ESPORTE, COM + DE 55 MODALIDADES ESPORTIVAS  
Grande variedade de produtos e marcas para quem quer curtir o melhor da montanha

**Calçado Flex Feminino**  
Conforto para caminhadas e para o dia a dia.  
**R\$ 66,65**  
valor: R\$ 119,90 o par  
Inovação  
Consulte o endereço da loja Decathlon mais próxima de você no site: [decalton.com.br](http://decalton.com.br)

DEATHLON  
ESPORTE PARA TODOS - TUDO PARA ESPORTE

Figura 32: Anuncio Decathlon na revista Women's Health

Fonte: Revista Digitalizada



### 2.1.4.10 Mídia Indoor

A Decathlon divulga suas lojas, marcas e produtos em mídias indoor através da Elemidia, expondo sua marca em televisores e monitores presentes dentro de grandes academias, restaurantes, elevadores, shoppings entre outros pontos acordados.

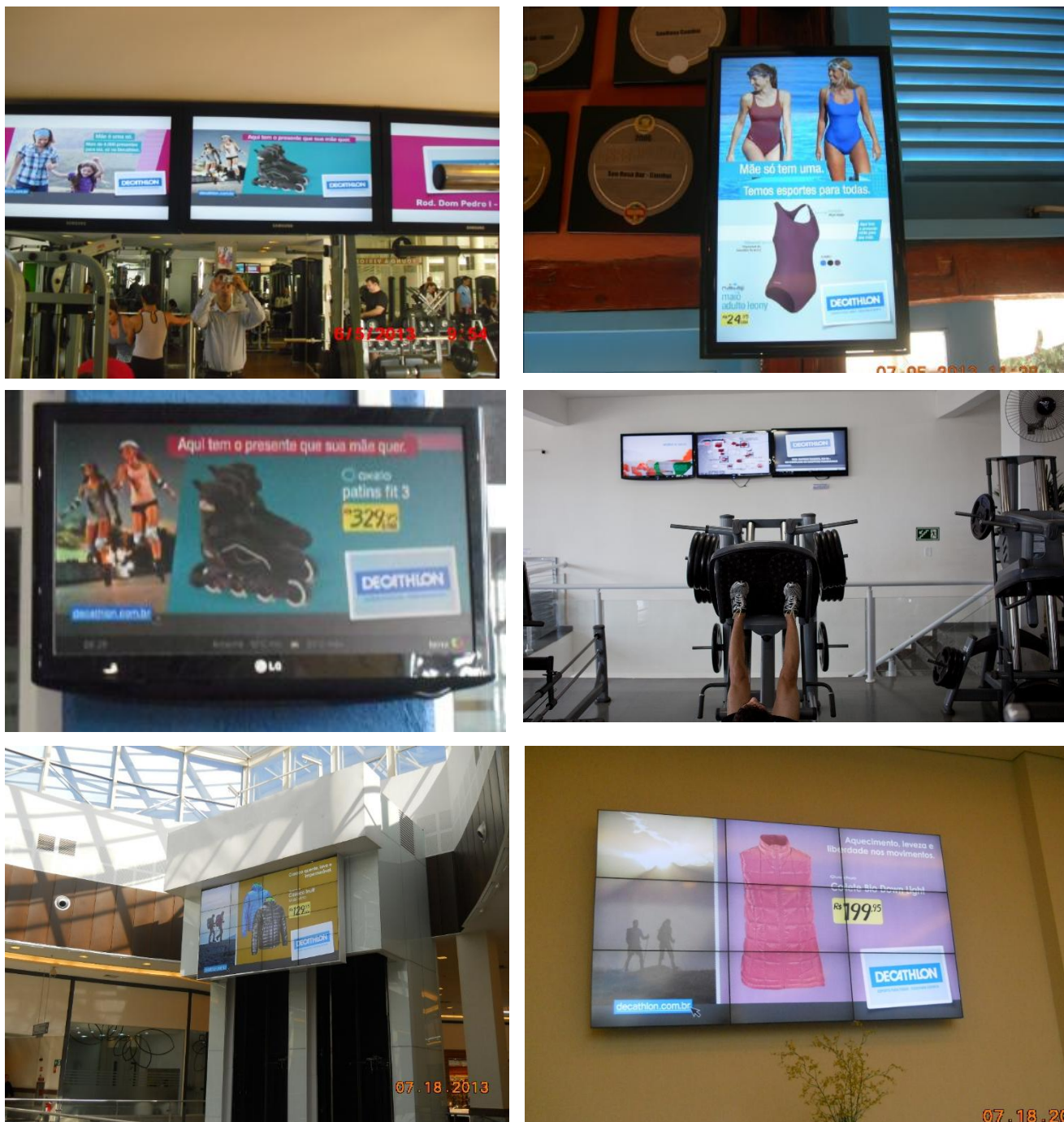


Figura 34: Divulgação da Decathlo em mídia indoor

Fonte: Fotografias dos locais de divulgação

### 2.1.4.11 Bus Door

Divulgação de promoção e endereço da loja Decathlon Londrina em ônibus, a grande vantagem desse veículo de divulgação é o fato do anúncio estar em constante movimento, atingindo um número maior de pessoas observando o anúncio.



Figura 35: Divulgação da Decathlon Londrina em *Bus Door*

Fonte: Fotografia da propaganda

## 2.2 Colaboradores internos

A Decathlon conta atualmente com mais de 60 mil colaboradores no mundo, e busca contratar pessoas que tenham satisfação com determinado esporte.

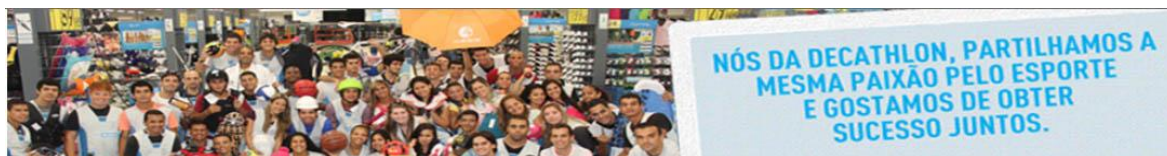


Figura 36: Seleção de profissionais apaixonado pelos esportes.

Fonte: Seção de recrutamento do site Decathlon

Como já dito anteriormente, as lojas dividem as modalidades esportivas em “Universos”. Cada um deles conta com um funcionário, que faz o papel de consultor, auxiliando o cliente com os produtos e equipamentos e tirando dúvidas sobre a modalidade em questão. Esse profissional deve ter um perfil diferenciado, é necessário que ele conheça os equipamentos disponíveis e também tenha envolvimento com a prática dos esportes que fazem parte do “universo” em que atua. Por isso, o setor de recrutamento e seleção da empresa busca colaboradores que gostam de servir e praticar esportes.

“Se o esporte faz parte de sua vida e o serviço ao cliente lhe agrada, trabalhe conosco!” Frase retirada do site da Decathlon.”  
<http://www.seeker.com.br/decathlon/pages/decathlon-e-voce.html>



Figura 37: Vaga para vendedor apaixonado por futebol

Fonte: Fotografia do anuncio da vaga na loja.

# TRABALHE NA LOJA DECATHLON

Se você é apaixonado por **esporte**, pelo **comércio** e tem disponibilidade para trabalhar aos fins de semana e feriados, cadastre seu currículo no site

[decathlon.com.br / trabalheconosco](http://decathlon.com.br/trabalheconosco)



A Decathlon é uma multinacional francesa, com mais de 45 mil colaboradores e que está presente em 25 países. Temos como principais atividades a **concepção** e a **distribuição** de artigos esportivos, com 19 marcas próprias e mais de 630 lojas no mundo.

Nossa missão é **criar o desejo e tornar acessível ao maior número de pessoas o prazer e os benefícios do esporte.**

**Seja um Vendedor ou um Gerente de Seção em uma de nossas lojas.**

Estamos em plena expansão no Brasil e sempre em busca de novos talentos. Se você é esportista, tem mais de 16 anos e gosta de trabalhar em contato com os clientes, **cadastre seu currículo** agora mesmo:

[decathlon.com.br / trabalheconosco](http://decathlon.com.br/trabalheconosco)

**DECATHLON**  
TRABALHE CONOSCO

Figura 38: Recrutamento Geral

Fonte: Site Decathlon

Para contratar os colaboradores que tenham o perfil adequado para a empresa, a Decathlon conta com um departamento pessoal e RH próprio, onde é responsável por todo o recrutamento, seleção, treinamento e remuneração. O departamento conta uma seção no site da Decathlon para disponibilizar as vagas existentes e envio de currículos e auxílio de uma ferramenta terceirizada para recrutamento e seleção.

**Oportunidades** Ajuda Entrar

Clique aqui para buscar por oportunidades

Clique sobre a oportunidade para ver detalhes e se candidatar.

Indica que você já se candidatou a esta oportunidade

**Foram encontradas (47) Oportunidades**

Ordenar por: Data Mostrar 5 por página 1 - 5 de 47 1 2 3 4 5 ...

#Ref Oportunidade	Área / Local	Descrição
2289 Vendedor Técnico Esportes Aquisição 07/2014	Vendedor São Paulo/SP	Missão: Assessorar de forma técnica nossos clientes para que realizem a melhor seleção de seus produtos, e apoiar o Gerente de Seção em todas as atividades comerciais da loja. Se você é estudante, finalizar
2285 <b>VENDEDOR ESPORTISTA FITNESS</b> Divulgação 07/2014	Vendedor Curitiba/PR	Procuramos apaixonados pela satisfação do cliente e pelo esporte! Missão: Assessorar nossos clientes para que realizem a melhor seleção de seus produtos Apoiar o Gerente de Seção em todas as atividades comerciais da loja. ... (Ver mais detalhes)
2284 coordenador de logística Divulgação 07/2014	Logística Embu/SP	Estamos recrutando atualmente: "Coordenador de setor Logístico para nosso Armazém de Embu das Artes (SP) Missão: Gerenciar meu setor e meus colaboradores, a fim de obter os objetivos gerais da logística. Contribuir para atender as demandas de fornecimento ... (Ver mais detalhes)
2285 <b>VENDEDOR ESPORTISTA FITNESS</b> Divulgação 07/2014	Vendedor Curitiba/PR	Procuramos apaixonados pela satisfação do cliente e pelo esporte! Missão: Assessorar nossos clientes para que realizem a melhor seleção de seus produtos Apoiar o Gerente de Seção em todas as atividades comerciais da loja. ... (Ver mais detalhes)
<b>VENDEDOR ESPORTISTA ESPORTES COLETIVOS</b> Divulgação 07/2014	Vendedor Curitiba/PR	Procuramos apaixonados pela satisfação do cliente e pelo esporte! Missão: Assessorar nossos clientes para que realizem a melhor seleção de seus produtos Apoiar o Gerente de Seção em todas as atividades comerciais da loja. ... (Ver mais detalhes)

Figura 39: Página de recrutamento buscando vendedor esportista

Fonte: Site Decathlon

Segundo sua filosofia, só é possível satisfazer os clientes, quando seus colaboradores também estiverem satisfeitos, por isso é estimulado um ambiente de trabalho em equipe, formado por pessoas jovens e dinâmicas que compartilham dos mesmos interesses.

Os valores que a empresa compartilha e busca em seus colaboradores são vitalidade, sinceridade, responsabilidade e generosidade.

**“Vitalidade:** Você tem positividade e transborda energia, como todos os grandes esportistas e sempre busca superação e desenvolvimento. Você tem a capacidade de transformar as dificuldades em oportunidades, gosta de ganhar, compartilha nossos valores?

**Sinceridade:** Você é transparente em qualquer circunstância?

**Responsabilidade e Generosidade:** Você gosta e sabe trabalhar em equipe, para ganhar juntos?

A Decathlon tem um plano de integração personalizado, ao admitir um novo colaborador ele passa por um processo de formação e treinamento através da sua Escola de Formação, desenvolvendo suas competências em toda sua trajetória profissional na empresa, dando-lhe condições, autonomia e confiança nas tomadas de decisões. Esse crescimento profissional permite desenvolver uma carreira de sucesso na empresa, onde a grande maioria do seu quadro diretivo, são provenientes da formação profissional interna.

“Te acompanharemos enquanto aprende e se desenvolve profissionalmente. Com seu espírito de superação, a formação que facilitaremos por nossa Escola de Formações, e um plano de crescimento personalizado, não haverá meta que não possa alcançar!

Poderá disfrutar passo a passo de sua escalada até alcançar o topo, assumindo cada vez mais horizontes maiores. São mais de 300 cargos para se escolher.

Na Decathlon poderá alavancar um futuro de acordo com sua medida e encontrar êxito, tanto pessoal como profissional.

Porque confiamos na capacidade de cada um. Queremos fazer parte de seu sonho. Faça Carreira profissional conosco.

Se busca mais que um trabalho, trabalhe conosco!”  
<http://www.seeker.com.br/decathlon/pages/seu-futuro.html>

Segundo Kotler (2000, p.317): “As empresas podem obter sólida vantagem competitiva com uma equipe de profissionais bem treinados”.

Como explica o site da Decathlon: “Nossos funcionários compartilham um estado de espírito em que a paixão pelo esporte, vitalidade, responsabilidade e sinceridade são os valores fundamentais.”

**NOSSOS VALORES**

**Vitalidade:** Seja positivo e cheio de energia. Assim como grandes atletas, tente sempre melhorar e mudar as coisas. Criação e inovação são essenciais.

**Sinceridade:** Ser transparente, tanto entre nós como com nossos fornecedores e clientes. Esta é a base de uma empresa coerente.

**Responsabilidade e Generosidade:** Na Decathlon, um valor não caminha sem o outro. Seja generoso, nossas ações exigem uma atitude responsável.

**UMA POLÍTICA DE RH VIBRANTE**

*Juntos, criar a vontade e tornar acessível a cada um o prazer e os benefícios do esporte.*

Este desejo é expresso para os quatro cantos do mundo, em mais de 25 países por meio dos nossos 45 mil funcionários. As pessoas estão no centro de nossas estratégias e por isso nos tornamos líderes europeus de distribuição e produção de artigos esportivos.

Nossos funcionários compartilham um estado de espírito em que a paixão pelo esporte, vitalidade, responsabilidade e sinceridade são os valores fundamentais.

Cada novo funcionário tem um plano de integração, no qual a formação para o nosso negócio tem um lugar importante. Este desenvolvimento de competências continua ao longo de suas carreiras.

Em todas as nossas lojas e departamentos temos foco na promoção interna. Você pode viver uma carreira rica e rápida dentro de um grupo internacional, que oferece cerca de 50 cargos diferentes no Brasil.

Cadastre seu currículo e faça parte deste time apaixonado pelo esporte.

Figura 40: Página sobre a política de Rh e Valores da empresa.

Fonte: Site Decathlon

### **3 DEFINIÇÕES GERAIS DO MICRO AMBIENTE**

O Principal objetivo da administração de marketing é atrair e fidelizar seus clientes, através de um relacionamento onde a empresa entregue um serviço ou produto que agregue valor, aumentando cada vez mais sua satisfação e se destacando sobre a concorrência. Para se atingir esse alvo é necessário pesquisar e analisar o seu microambiente.

De acordo com Kotler (2000, p.39) o microambiente consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes – a própria empresa, os fornecedores, as empresas de canal de marketing, os mercados clientes, os concorrentes e os públicos.

No tópico anterior já foram expostas diversas informações sobre a empresa, na sequência se dará ênfase a outros três principais campos do microambiente com foco na Decathlon, sendo o público alvo, os concorrentes e fornecedores.

#### **3.1 Público alvo ou target**

Para uma empresa ter sucesso, ela precisa vender seus produtos e serviços, fato este que só se atinge quando conquista e fideliza clientes, para isto a empresa deve se preocupar com a satisfação dos seus consumidores, ofertando produtos e serviços que estime um valor agregado. O difícil é saber o que agrada e satisfaz os seus clientes, para entender essa questão a empresa deve realizar estudos sobre o seu público alvo.

“Uma empresa raramente consegue satisfazer a todos em um mercado. Nem todos gostam do mesmo refrigerante, quarto de hotel, restaurante, automóvel, faculdade ou filme. Sendo assim, os profissionais de marketing começam pela segmentação do mercado. Eles identificam e traçam os perfis de grupos distintos de compradores que poderão preferir ou exigir produtos e compostos de marketing variáveis.” (KOTLER, 2000, p.30)

De acordo com Kotler (2000, p.62) a empresa deve definir quem são seus públicos interessados e quais suas necessidades. A empresa deve se esforçar ao máximo para satisfazer às expectativas mínimas de cada um dos grupos de públicos interessados.

Sendo assim, de início a empresa deve definir seu mercado alvo, onde pode ser dividido em 5 principais mercados, sendo eles: Mercados consumidores, mercados

industriais, mercados revendedores, mercados governamentais e mercados internacionais. A Decathlon atua no mercado consumidor, que consiste em indivíduos e famílias que compram bens e serviços para consumo pessoal.

Cada mercado pode ser melhor analisado e estudado, segmentando as diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais existentes nos clientes, por que os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, influenciam o comportamento de compra dos consumidores.

Analisaremos na sequencia esses segmentos.

### 3.1.1 Fatores Culturais

A Cultura é um fator determinante do comportamento de compra do consumidor, onde será realizada influências positivas ou negativas à determinado produto e serviço estabelecido pelos seus valores, adquiridos através de suas subculturas ou microculturas como nacionalidade, religião, grupos raciais, étnicos e regiões geográficas.

O Brasil possui diferentes descendentes de imigrantes espalhados pelos diversos estados brasileiros, os esportes tradicionais dessas regiões, mudam de acordo com a cultura, e a geografia do local determinará quais esportes podem ser praticados naquela região.

Por essas questões, a Decathlon é obrigada a observar e analisar cada local onde será e foi implantada uma loja da rede, por exemplo, a Decathlon, não pode trazer exatamente os mesmos produtos vendidos na Europa, em países com cidades montanhosas de neve, onde se praticam o *snowboard* e o frio é muito mais intenso do que no Brasil, a disponibilização de muitas unidades desses produto nas lojas não seria viável, pois a geografia Brasileira não permite essa prática esportiva aqui, no máximo poderiam talvez ofertar poucas unidades para uma minoria que compraria esses produtos e viajaria para o exterior para utiliza-los. A Decathlon deve vender produtos para esportes praticados em praia, rios, montanhas, que faz parte da geografia brasileira, deve-se analisar a geografia da cidade onde está localizada determinada loja, e expor os produtos de acordo com a necessidade dos clientes locais e esportes ali praticados.

### 3.1.2 Fatores Sociais

As classes sociais não refletem apenas a renda, mas também como ocupação, grau de instrução, área de residência, vestuário, padrões de linguagem, preferências de atividades e lazer.

As pessoas de mesma classe social, tendem a se comportar de maneiras mais semelhante do que pessoas de duas classes sociais diferentes. Por isso é importante analisar a classe social referente ao público alvo, pois cada classe apresenta propensões notáveis por produtos e marcas dos diversos segmentos.

Pessoas com maior poder aquisitivo, realizam diversos esportes mais individuais como tênis, golfe, vela, paraquedismo, automobilismo, muitos são esportes que precisam de maior investimento para pratica, diversos desses esportes geram ambiente para fechamento de novos negócios, estreitam relacionamentos e inserem em um grupo mais seletivo. Já as classes mais populares, realizam predominantemente esportes coletivos ou esportes que exigem menos recursos para sua pratica, como futebol e basquete. A renda não exclui os atletas de classes sociais mais elevadas de praticar os esportes mais populares, mas exclui os atletas de classes inferiores a praticar esportes mais elitizados.

Até os meios de comunicação divergem entre as classes sociais, onde as classes mais populares preferem a televisão e assistem mais novelas e programas esportivos, já as classes mais elevadas preferem revistas e livros e quando assistem televisão dão preferência à filmes e noticiários

A Decathlon possui um público alvo muito abrangente atingindo pessoas que praticam esportes do nível iniciante até aos avançados, e/ou que buscam artigos esportivos, mas não necessariamente uma pessoa que compra uma camisa esportiva é um esportista, mas pode gostar de usar este tipo de roupa por achar confortável, bonita ou de qualidade.

As lojas oferecem produtos para o público infantil (a partir de 02 anos) e adultos de ambos os sexos, contemplando as classes sociais A, B e C.

Atualmente a Decathlon investe sua comunicação em proporção maior nos canais fechados de televisão como Off, GNT, Viva e revistas como Men's Health, Women's Health, Boa Forma, Veja e Runner's World, o que demonstra que a empresa tende a focar no público A e B, mas existe uma grande quantidade de clientes presente do público C, que são atraídos automaticamente pelos valores convidativos e relação custo-benefício dos produtos ofertados em loja.

As propagandas devem mudar seu veículo de acordo com o tipo de produto à oferecer, se for produtos mais elitizados, manterá os veículos citados anteriormente, se produtos mais simples de grande apego popular, será selecionado veículos mais populares.

O grupo mais influente da sociedade é a família, e os profissionais do marketing estão cada vez mais ligados nos papéis e na influência do marido, esposa e filhos na compra de uma grande variedade de produtos e serviços. Anúncio bem sucedido para a pessoa correta pode representar uma variação expressiva na lucratividade da empresa. O envolvimento marido-mulher tem variado muito por categoria de produtos.

“A mulher tem atuado tradicionalmente como o principal comprador da família, principalmente no que se refere a alimentação, artigos diversos, roupas e acessórios. No caso de produtos e serviços caros, como férias ou imóveis, maridos e esposas tem cada vez mais tomado as decisões em conjunto.”  
(KOTLER, 2000, p.188)

Existem outros grupos além da família que exercem influência direta ou indiretamente no comportamento dessa pessoa como: amigos, vizinhos, colegas de trabalho e outros grupos secundários como grupos religiosos, profissionais, associações, etc.

A Decathlon para estar sintonizada, conhecendo melhor seu público alvo e clientes, tem realizado diversas pesquisas em suas lojas, bairros, parques e locais de atividades esportivas próxima à elas, de modo a encontrar preciosas informações sobre o perfil do consumidor, hábitos de mídia, esportes praticados, tendências de mercados, dúvidas e sugestões, de modo a elaborar um plano de ação, para execução posterior, com o objetivo de melhorar a satisfação do seu cliente e direcionar sua mensagem de forma correta e eficaz.

### 3.1.3 Fatores Pessoais

Os fatores pessoais influenciam nas decisões de compra, uma das principais questões é a **idade** e **ciclo de vida**, pois certa pessoa irá utilizar um produto por um período determinado em sua vida, exemplo: Um bebê inicia se alimentando de “papinha”, posteriormente começa a alimentar-se com comidas mais sólidas, criança gosta muito de

doces, porem em idades mais avançadas muitos idosos tem uma alimentação mais restritiva, tendo que retirar ou reduzir os doces, sal e açúcar, por questões de saúde e comprar produtos mais saudáveis. No período da Adolescência, esses jovens tende a comer porções maiores por conta da “fase de crescimento”, e muitos iniciam a praticar um tipo de esporte, frequentar uma academia, para tonificar os músculos, chamar mais atenção e se auto afirmar na sociedade e em um grupo social.

Muitos Adolescentes costumam fazer cursinho para entrar em uma boa faculdade, já alguns adultos, principalmente de classe média e classes inferiores, se privam de alguns desejos pessoais em sacrifício aos estudos e educação dos filhos. Os idosos por sua vez, ao ter passados por essas fases, quando aposentado e desprovidos de muitas responsabilidades, muitos utilizam parte da sua aposentadoria para realizar viagens, cuidar da saúde e fazer atividades que lhe proporcionam prazer, mas que antes não havia disponibilidade de tempo ou dinheiro.

Normalmente nos esportes, **idosos** pelo desgaste natural do corpo através dos anos, tem uma redução da resistência e força muscular, precisam reduzir o ritmo e intensidade dos exercícios e tendem a praticar esportes de baixo impacto nas articulações, realizando esportes como hidroginástica, natação, alongamento e caminhada, respeitando as novas condições do corpo, sempre com um acompanhamento médico.

Já para as crianças do **1 ao 6 anos**, é indicado a natação pois ajuda a trabalhar o sistema respiratório, e melhora o desenvolvimento motor, o equilíbrio e a postura. Crianças pequenas, costumam também andar com bicicletas com rodinhas para evitar tombos e não perder a auto confiança. Dos **6 aos 12 anos** é indicado esportes que envolvem regras e técnicas como nos jogos coletivos como vôlei, futebol, basquete, handball, queimada e muitos outros, eles trabalham o aspecto psicológico, auxilia a criança no trabalho em equipe e aprende a perder e ganhar, por isso são muito aplicados nas aulas de educação física nas escolas. O judô e caratê, são atividades individuais mais contribui com o desenvolvimento de concentração e disciplina das crianças.

Para outras faixas de idade, não existem contra indicações de esportes, mas em todas as idades, sempre é recomendado ter um acompanhamento médico para confirmar se a pessoa está saudável e apta para a pratica do exercício e ter um profissional qualificado da área para ensinar as técnicas corretas do esporte escolhido minimizando as lesões e riscos provenientes de sua pratica.

Deste modo a Decathlon deve identificar o produto que irá ofertar e analisar qual o público alvo correto para este produto, fator que impactará toda a sua comunicação ao

cliente, formato da comunicação, imagens, apelos, canais e veículos.

A **ocupação e circunstâncias econômicas** é outro fator que influencia no comportamento do consumidor. Um pedreiro comprará vestimentas diferentes para sua ocupação, do que um gerente de banco, obviamente o primeiro comprará uma roupa mais simples, algo rústico e durável, pois será utilizados em ambientes que proporcionará grande desgaste, já o gerente de banco comprará algo mais fino, de modo que represente certo status, e transparece seriedade e confiança em seu trabalho.

A escolha de produto é extremamente afetada pelas circunstâncias econômicas: renda disponível (nível, estabilidade e padrão de tempo), economias e bens (incluindo o percentual líquido), débitos, capacidade de endividamento e atitude em relação a gastar versus economiza. (KOTLER, 2000, p.190)

Tendo ciência dessas circunstâncias, e preocupação do cliente com sua capacidade econômica em pagar determinado produto, a Decathlon realizou recentemente algumas pesquisas de preços, buscando saber qual seria a quantidade de parcelas ideais e perguntando qual seria a melhor forma de apresentar os valores dos produtos (figura meramente ilustrativo): A - Com o preço total em destaque e o valor dividido com o número de parcelas menores, ou B - Com a quantidade e o valor das parcelas em destaques e o valor total menor. Com o resultado a Decathlon poderá melhorar a comunicação dos seus produtos, de acordo com o gosto e interesses da maioria dos seus clientes.

Figura 41: Pesquisa de apresentação de valores ao cliente.

Fonte: Material interno Decathlon

O **Estilo de vida** é um terceiro fator que influencia no hábito de compra do consumidor.

Pessoas de mesma subcultura, classe social e ocupação podem ter estilos de vida bem diferentes.

Um estilo de vida é o padrão de vida da pessoa expresso por atividades, interesses e opiniões. O estilo de vida representa a “pessoa por inteiro” interagindo com seu ambiente. (KOTLER, 2000, p.191)

Como a Decathlon oferece produtos de diversos universos esportivos, acaba sendo uma loja generalista e não especialista, normalmente isto atrai uma grande quantidade de consumidores com estilo de vida de esportistas amadores, iniciantes e não praticantes, no entanto, atletas de alto desempenho e profissionais tendem a dar preferência a lojas especializadas no esporte que pratica.

De acordo com Kotler (2000, p.191), foi realizado um estudo nos adultos norte-americanos, onde foi desenvolvido um sistema de segmentação psicográfica classificando em 8 grupos, a pesquisa baseia em cinco perguntas sobre localização e 42 perguntas sobre atitudes, e sobre utilização de serviços *on line* e sites web. O sistema chama VALS 2 (*Values and Lifestyle*), está em constante atualização, é utilizado no mundo dos negócios e classificou o estilo de vida dessas pessoas do seguinte modo:

Tendências de estilo de vida predominantes dos quatros grupos com...	
...Mais Recursos	...Menos Recursos
<b>Atualizados:</b> Bem-sucedidos, sofisticado, ativos, do tipo que ‘assume o controle’. Geralmente preferem produtos sofisticados e caros.	<b>Lutadores:</b> Instáveis, inseguros, buscam aprovação, têm recursos limitados: Preferem produtos da moda que imitem as compras daqueles com maior poder aquisitivo.
<b>Satisfeitos:</b> Maduros, satisfeitos, à vontade, reflexivos. Dão preferência à durabilidade, à funcionalidade e ao valor dos produtos.	<b>Crédulos:</b> Conservadores, convencionais e tradicionais. Preferem produtos conhecidos e marcas conceituadas.
<b>Empreendedores:</b> Bem-sucedidos, orientados para a carreira e para o trabalho. Preferem produtos conceituados, de prestígio, que demonstrem seu sucesso.	<b>Executores:</b> Práticos, auto-suficientes, tradicionais, orientados para a família. Dão valor somente a produtos com uma finalidade prática ou funcional. (Ferramentas, veículos utilitários, equipamentos de pesca, etc.)
<b>Experimentadores:</b> Jovens, vigorosos, entusiastas, impulsivos e rebeldes. Gasta uma proporção relativamente alta de sua renda em roupa, <i>fast food</i> , música, cinema e vídeo.	<b>Esforçados:</b> Mais velhos, resignados, passivos, preocupados, com recursos limitados. Consumidores cautelosos que são fiéis às marcas favoritas.

Tabela 1:Tendências de estilo de vidas predominantes em grupos.

Fonte: (KOTLER, 2000, p.191)

### 3.1.4 Fatores Psicológicos

Segundo KOTLER (2000, p. 193) toda pessoa tem uma personalidade distinta que influencia seu comportamento de compra.

A Personalidade é normalmente descrita em termos de características como autoconfiança, domínio, autonomia, submissão, sociabilidade, resistências e adaptabilidade, além disto a personalidade está ligada com a auto-imagem. Por isso os profissionais de marketing buscam criar imagens para suas marcas e produtos que vão ao encontro da auto-imagem do mercado-alvo.

As escolhas de compra de uma pessoa são influenciadas por quatro fatores psicológicos predominantes – motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes. (KOTLER, 2000, p.193)

#### 3.1.4.1 Motivação

Motivação é uma necessidade que é suficiente importante para a pessoa agir. A teoria de Maslow explica que pessoas são motivadas por necessidades específicas em determinadas fases da sua vida, sendo que a primeira necessidade é a fisiológica (comida, água e abrigo), após suprida essa necessidade, a pessoa quer suprir a necessidade de segurança (Segurança, Proteção), a terceira é necessidades sociais (sensação de pertencer, amor, amizade, relacionamentos), a quarta necessidade é de estima (auto-estima, reconhecimento, status) e por fim a quinta e última necessidade no topo da cadeia seria a necessidade de auto realização, conquistando sua realização pessoais, seus sonhos, etc.



Figura 42: Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: (KOTLER, 2000, p.194)

Por que uma pessoa emprega tempo e energia consideráveis em segurança pessoal e a outra em conseguir opinião favorável dos outros? A resposta de Maslow é que as necessidades humanas são dispostas em uma hierarquia da mais urgente para a menos urgente. As pessoas tentam satisfazer suas necessidades mais importante em primeiro lugar. Quando uma pessoa consegue satisfazer uma necessidade importante, essa necessidade deixa de ser um motivador corrente e a pessoa tenta satisfazer a próxima necessidade mais importante. (KOTLER, 2000, p.194 - 195)

Uma pessoa com obesidade mórbida, sofre com vários problemas de saúde, em casos mais graves a pessoa não consegue se movimentar, ficando confinado em sua própria cama, quem atingiu esse estágio de obesidade, possui o dobro do risco de uma morte prematura, em comparação as pessoas não obesas.

Os problemas decorrentes da obesidade mórbidas são inúmeros em relação a saúde, pode-se citar a hipertensão arterial, doenças coronárias que podem levar ao infarto, insuficiência cardíaca, diabetes, apneia do sono, elevação do colesterol, esteatose hepática (depósito de gordura no fígado), cálculo de vesícula biliar, doenças articulares, doenças vasculares, câncer no intestino, próstata, mama, endométrio e ovários, alterações na menstruação, incontinência urinária, infertilidade, impotência e depressão.

Além dos problemas de saúde, o obeso mórbido terá problemas no seu cotidiano como dificuldade de encontrar vestuário adequado, inadequação de mobiliário (assentos cinemas, ônibus, carro, etc.), falta de espaço interno em sua residência, dificuldade de travessia nas portas, dificuldade em realizar higiene pessoal, ações corriqueiras como amarrar o cadarço do calçado, entre outros. Como se não bastasse todas essas dificuldades, o obeso mórbido tem problemas socioeconômicos como discriminação social, dificuldades em conseguir um emprego, problema de relacionamento afetivo e sexual, entre outros problemas psicológicos.

Para o obeso mórbido e para quem está próximo desse estágio, praticar alguma atividade física, se torna uma necessidade essencial, podendo ser considerada como fisiológica, o 1º estágio da hierarquia de Maslow, pois o sedentarismo e má alimentação, provavelmente foram os principais fatores que contribuíram para este indivíduo chegar nessa situação, e sem uma mudança de comportamento, provavelmente abreviará seu período de vida, por contrair doenças graves. É certo que antes de iniciar a praticar esportes, este indivíduo terá que passar por médicos, nutricionistas, cirurgiões plásticos, psicólogos, entre outros, mas nesse processo de recuperação da sua saúde em algum

momento, a atividade física terá que fazer parte da sua rotina com supervisão de um preparador físico, para o sucesso dos resultados e melhora da saúde.

Alguns profissionais da área de segurança, praticam alguns esportes como musculação e esportes de combate (Karatê, Jiu-Jitsu, Capoeira, Boxe), por que facilita na execução da sua profissão e contribui com a sua própria segurança em momentos que o indivíduo precise de habilidades adquiridas com a pratica desses esportes. Pensando sobre essa ótica, esse indivíduo poderia estar praticando esses esportes tentando suprir a segunda necessidade de segurança.

Existem outras pessoas que gostam e praticam esportes coletivos, além de estar realizando uma atividade física que gera entretenimento e prazer pessoal, proporciona também interatividade, relacionamento, e inserção em um grupo social. Tem muitas pessoas que costumam fazer um “churrasquinho” depois do futebol, para esse tipo de esportista, além de praticar o esporte, estar na companhia dos amigos é muito importante. Baseando na hierarquia de Maslow, essa pessoa está suprimdo sua necessidade social e também um pouco da auto realização, dispendo do seu tempo a fazer o que tem prazer e lhe agrada.

Muitos esportista por exemplo que ficam malhando horas na academia, fazem isto não apenas pelos benefícios do esporte, alguns também querem encontrar amigos no local, como no caso anterior, mas em muitos casos a vaidade acaba até se sobrepondo ao esporte, por que gostam de chamar atenção com o corpo bem torneado, lhe proporcionando um certo destaque e status no grupo onde se encontra, essa necessidade poderia ser enquadrada na necessidade 4 de autoestima.

Atletas e esportista que praticam o esporte pela satisfação de pratica-lo, muitos já estão satisfazendo a 5º necessidade de auto realização.

Independente da necessidade da pessoa (Segurança, Social, Autoestima ou Realização) a Decathlon poderá atende-la, desde que o esporte que ela pratique, seja uma modalidade onde a empresa ofereça produtos relacionados, apenas no caso do obeso mórbido a Decathlon não terá disponibilidade de produtos específico para o seu tamanho, o que dificultará encontrar produtos que lhe sirvam em loja. No entanto ainda sim possui tamanhos um pouco maiores do que G, chegando ao GGG.

### 3.1.4.2 Percepção

Segundo Kotler (2000, p. 195), percepção é o processo por meio do qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo. A percepção não depende apenas de estímulos físicos, mas também da relação desses estímulos com o ambiente e das condições interiores da pessoa.

As pessoas podem possuir diferentes percepção referente a um objeto, o que um indivíduo achou o atendente de determinada loja ágil e prático, outros podem acha-lo que não teve a atenção necessária.

No caso da Decathlon, o estilo da loja, permite os clientes estarem a vontade para procurar seus produtos desejados, um verdadeiro *self-service* de produtos esportivos, onde o indivíduo se serve dos produtos encontrados, chamando um vendedor esportista somente quando necessário, para buscar uma informação técnica, tirar dúvidas de preço, garantia, cores, etc. Essa situação cria percepções adversas, onde muitos clientes gostam da loja pois não possui nenhum vendedor “chato”, tentando empurrar e vender produtos para ganhar sua comissão no final do mês, por outro lado, existem clientes, que gostam dos vendedores ofertando os lançamentos, os produtos mais vendidos, e quando não existe essa rotina, acreditam que a loja não está lhe dando a devida atenção. Deste modo alguns cliente terão uma percepção positiva e outros negativa. Cabe aos profissionais do marketing da Decathlon, demonstrar os lados positivos desse modo de exposição e venda dos produtos aos seus clientes, para que cada vez mais, os clientes estejam adaptados a essa situação.

As pessoas podem ter diferentes percepções do mesmo objeto devido a três processos: atenção seletiva, distorção e retenção seletiva.

A atenção seletiva está relacionada quando o cliente tem necessidade de algo, isto desperta o seu interesse, e este começa a prestar mais atenção nos anúncios, novidades, valores, referente a sua necessidade.

As pessoas tem maior atenção aos estímulos que se relacionem com sua necessidade atual. Ex. Se a pessoa precisa de um tênis para caminhar, ela prestará atenção em anúncios de tênis, talvez ela não preste atenção em um anuncio de carro se ela não tem a intenção de comprar um automóvel.

A distorção seletiva ocorre quando existe a tendência de transformação da informação através de percepções e pré-julgamentos do indivíduo, entendendo a mensagem de acordo com suas experiências, muitas vezes não refletindo a realidade, mas

sim o seu ponto de vista pessoal. Por fim a Retenção Seletiva, onde as pessoas esquecem de muitas coisas, mais guardam as experiências que marcaram e foram impactantes de alguma forma, podendo ser positivamente ou negativamente, fator esse que irá influenciar de alguma forma suas compras futuras.

#### 3.1.4.3 Aprendizagem

Segundo Kotler (2000, p.196), Aprendizagem envolve mudanças no comportamento de uma pessoa surgida da experiência. A maior parte do comportamento humano é aprendida.

Se um consumidor já comprou um produto de determinada marca, esse cliente tende a associar sua experiência com outros tipos de produtos dessa marca. Tendo uma experiência positiva no passado, ele vai crer que terá outras experiências positivas agora com os novos produtos, se foi uma experiência negativa ele crerá que se repetirá igualmente nos novos produtos, em outras palavras, ele generaliza sua resposta a estímulos semelhantes. A tendência oposta a generalização é a Discriminação, onde a pessoa aprendeu a reconhecer diferenças em séries de estímulos semelhantes e é capaz de adaptar suas respostas de acordo com isto.

#### 3.1.4.4 Crenças

Segundo KOTLER (2000, p. 196), Crença é o pensamento descritivo que uma pessoa mantém a respeito de alguma coisa, tendo como base o conhecimento, a opinião ou a fé.

A crenças estabelecem imagem das marcas e produtos, como por exemplo a boa reputação do automóveis japoneses, o suíços para a segurança dos seus bancos, qualidade dos queijos e relógios, etc. No entanto, apesar da boa reputação, não necessariamente todos os prestadores e fornecedores destes produtos e serviços desses países, tem a mesma qualidade, mas antes de experimentar as pessoa creem que terá a qualidade similar ao que se propaga.

### 3.1.5 Papéis do Comprador

Além de todos esses fatores é preciso conhecer os papéis do comprador, onde ele pode exercer cinco tipos de papéis na hora da decisão da compra, sendo eles: O iniciador, o influenciador, o decisor, o comprador e o usuário. (KOTLER, 2000, p.198)

- Iniciador: pessoa que sugere a ideia de comprar um produto ou serviço.
- Influenciador: pessoa cujo ponto de vista ou conselho influência na decisão.
- Decisor: pessoa que decide sobre quaisquer componentes de uma decisão de compra: comprar, o que comprar, como comprar ou onde comprar.
- Comprador: pessoa que efetivamente realiza a compra.
- Usuário: pessoa que consome ou usa o produto ou serviço.

Identificar os papéis do compradores é fundamental para a empresa analisar para como, aonde, quando e para quem será divulgado e expostos os seus produtos e serviços, almejando uma aceitação maior e tendo um aumento efetivo nas vendas.

## 3.2 Concorrentes

Segundo Kotler (2.000, p. 244) “(...) concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes”. As empresas que tem mesma estratégia em um determinado mercado podem ser consideradas concorrentes estratégicos.

Após a identificação do mercado concorrencial e suas estratégias é necessário perceber o que eles estão buscando no mercado e o que está impulsionando o comportamento de cada um deles. Assim, a empresa percebe como os “rivais” pontuam os objetivos e podem prever ações/reações.

Podemos citar como principais concorrentes da Decathlon:

### 3.2.1 Centauro

A Centauro foi fundada em 1981 em Belo Horizonte (MG) e hoje é a maior rede de lojas de produtos esportivos da América Latina. Possui atuação nos principais shoppings do país e conta com 182 lojas distribuídas em vários estados do Brasil, sendo os estados de maior expressão São Paulo (60 lojas), Rio de Janeiro (26 lojas), Minas Gerais (15 Lojas), Paraná (10 Lojas) e os demais estados com menos de 10 lojas. Igualmente a Decathlon utiliza o conceito de *megastore*, reunindo, dentro de um único ambiente, várias modalidades esportivas, possuindo lojas físicas de aproximadamente 2000 m<sup>2</sup>.

A marca também é a patrocinadora dos tenistas Marcelo Melo e Guilherme Silva, além disso, o nome da Centauro está exposto em grandes eventos esportivos, onde patrocina a Copa do Brasil e o Campeonato brasileiro série B e foi também uma patrocinadora da Copa do Mundo da FIFA 2014 Brasil e Copa das Confederações.

A empresa também oferece a venda de produtos online através do seu site [www.centauro.com.br](http://www.centauro.com.br).



Figura 43: Fachada e interior de uma unidade Centauro.

Fonte: Google

### 3.2.2 Netshoes

A Netshoes foi fundada no ano 2000, no Centro da capital paulista próximo a Faculdade Mackenzie, iniciou com uma modesta loja física e em 2002 lançou sua primeira versão on- line, hoje com 12 anos de existência da loja virtual, é a maior loja online de artigos esportivos na América Latina.

Em 2010 a empresa investiu quase R\$ 30 milhões, e ainda sim teve lucro no ano, para o ano de 2012 sua meta foi de atingir a marca de R\$ 1 bilhão.

Assim como a Decathlon oferece artigos de diversas modalidades esportivas.

A empresa investe constantemente em iniciativas associadas à prática esportiva profissional e amadora, patrocinando alguns clubes do futebol brasileiro como o Santos, Bahia e Atlético Paranaense e divulgando sua marca em eventos como NBB (Novo Basquete Brasil), jogos da seleção brasileira de futebol e maratonas de esporte amador.

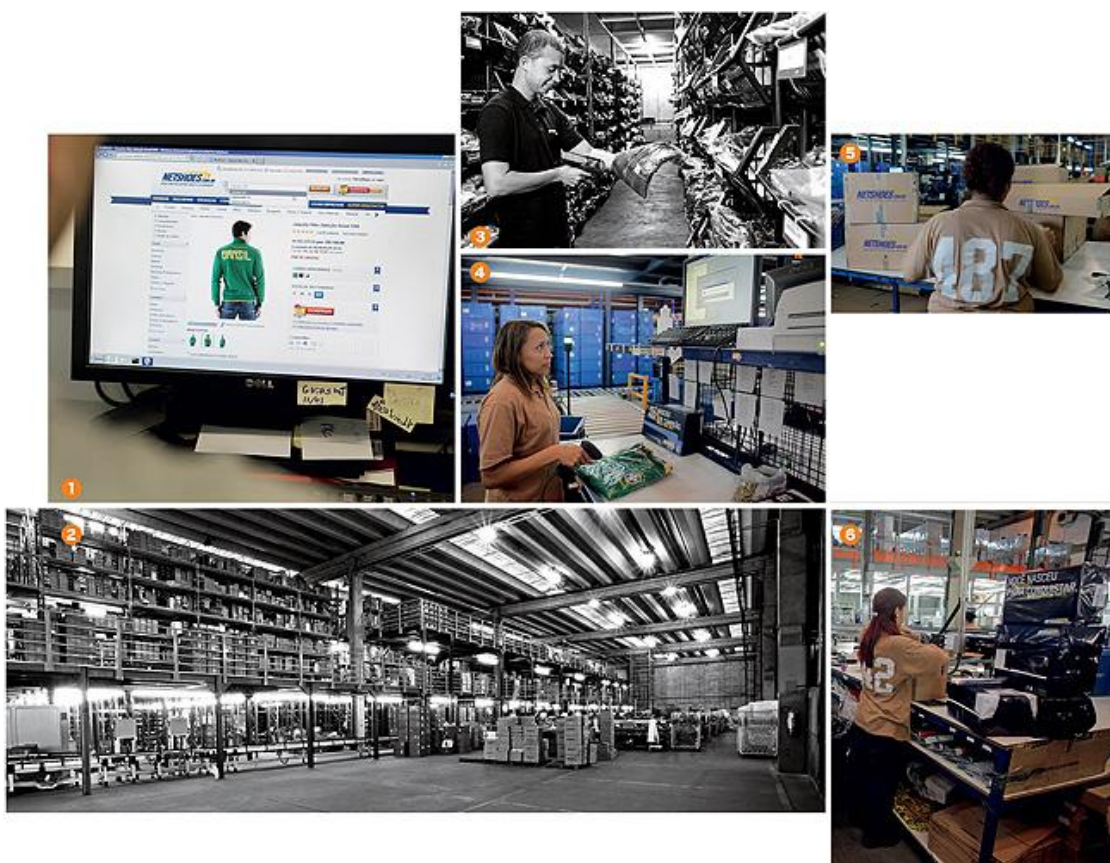


Figura 44: Site da netshoes, seu colaboradores e depósito de estoque.

Fonte: Site Netshoes

### 3.2.3 Concorrentes Indiretos

A Decathlon possui muitos concorrentes indiretos que não tem o mesmo posicionamento no mercado, mas trabalham com linhas de produtos específicas, como loja de tênis e vestuário esportivos e lojas especializadas em determinado esporte. Esses concorrentes podem ser lojas localizadas em bairros ou redes presentes nos principais pontos da cidade:

#### 3.2.3.1 World Tennis

A World Tennis foi Fundada em 1991, rede de lojas especializadas em tênis, opera com 268 lojas em todo o Brasil através do sistema de franchising. A Rede ganhou o prêmio de franqueador de destaque nos anos de 2007, 2008, 2009 e 2012 pela ABF (Associação Brasileira de Franchising) e possui o Selo de Excelência em Franchising entre os anos de 2003 à 2013. É a maior rede na distribuição de calçados esportivos de alta performance.

#### 3.2.3.2 Deny Sports

A Deny Sports é especializada na venda de calçados e artigos esportivos, conta com 57 lojas, em 37 shoppings e em 14 cidades, nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Goiás e Distrito Federal. Desde 2010 oferece a opção de venda on line.

#### 3.2.3.3 Bayard

A Bayard foi fundada em 1955 com loja física de rua na cidade de São Paulo, hoje conta com 13 lojas localizadas nos principais shoppings da cidade. Além de estarem localizadas em pontos estratégicos, também oferece o serviço de venda on-line dos seus calçados e artigos esportivos.



Figura 45: Logomarca dos concorrentes

Fonte: Google

### 3.3 Fornecedores

Como mencionado anteriormente, a grande maioria dos produtos à venda nas lojas Decathlons, são de marcas próprias, as chamadas Marcas Paixão. O responsável pelo fornecimento desses produtos é a empresa Oxylane, constituída por um grupo de empresas composto principalmente pelas lojas Decathlon e por todas as marcas próprias.

O grupo Oxylane tem como filosofia “tornar o prazer e os benefícios do esporte acessível ao maior número de pessoas”, atuando desde a pesquisa para inovação de produtos, passando pela concepção, o design, a produção, até a logística e venda exclusiva nas lojas Decathlon.

#### 3.3.1 Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos

O departamento de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) da Oxylane utiliza-se de mais de 50 pesquisadores e uma rede mundial de laboratórios científicos, organismos de pesquisa, universidades e parceiros indústrias, onde através deles, desenvolve programas de pesquisa para atender às necessidades dos esportistas, onde é responsável também pela adequação técnica entre os produtos da marca e as expectativas dos atletas.

O departamento possui 2 objetivos principais para criar novos produtos: inovar de forma inteligente e inovar pensando no benefício comum de todos, buscando facilitar a utilização dos produtos pelos usuários em seus respectivos esportes, fornecendo e tornando acessível produtos de alto desempenho, inovadores e que promovam saúde, segurança e bem-estar aos esportistas.

Na Oxylane as inovações nascem da observação dos clientes-usuários e da paixão dos colaboradores, a empresa conta também com as suas equipes das vinte Marcas Paixão, onde investem energia para conceber produtos técnicos, belos e simples, sempre com os preços mais baixos possíveis.

Para a realização de inovação e desenvolvimento de produtos, passa pelo processo de 5 etapas essenciais: (observação, compreensão, imaginação, experimentação e verificação). Devido ao domínio de cada etapa do processo de desenvolvimento dos produtos, ouvindo os clientes usuários, analisando os corpos em movimento, pesquisando os melhores materiais, a Oxylane mantém o seu compromisso com a qualidade e a inovação.

Devido à essa estrutura são criadas cerca de 40 patentes por ano.



Figura 46: Centro de pesquisa do corpo humano Oxylane.

Fonte: [www.oxylane.com.br](http://www.oxylane.com.br)

### 3.3.2 Design

Na Oxylane o projeto é definido pela tradução de uma necessidade, um desejo, uma evolução do mercado ou de um comportamento e de transformá-lo em produto.

A inovação, na Oxylane, é feita pela colaboração entre os grupos de projetos. Eles observam, juntos, os usuários na prática de suas atividades esportivas, nas lojas e na internet, a fim de captar suas necessidades. Essa observação detalhada e prática é o que permite o desenvolvimento dos novos projetos.

Inspirados pelos usuários, liderados pelos chefes de produtos, apoiados pelos dados de mercado Oxylane e pelos conhecimentos técnicos dos engenheiros e designers, transformam as ideias e percepções do grupo em projetos concretos e mensuráveis. Os protótipos funcionais permitem mensurar o interesse de uso, enquanto os desenhos e maquetes permitem visualizar o produto em sua aparência final e, assim, medir a sua relevância.

Esse processo de validação e melhoria contínua segue até a validação final do produto.

150 designers trabalham dentro das marcas e são coordenados por um “hub” que assegura a difusão das estratégias, métodos e ferramentas. Essa abordagem criativa, voltada para os usuários, permite a criação de produtos ícones que revolucionam o esporte.

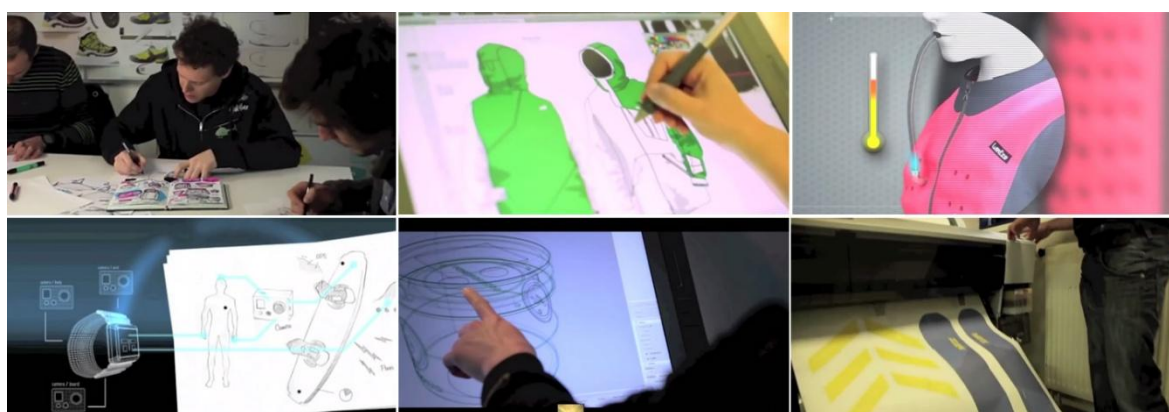


Figura 47: Equipe de designers Oxylane.

Fonte: [www.oxylane.com.br](http://www.oxylane.com.br)

### 3.3.3 Direção Industrial e produção

Criada em 1996, a direção industrial conta com mais de 500 pessoas na sede em Velleneuve d'Asq, na França, e cerca de 2100 pessoas em diferentes países de produção.

A fim de oferecer às marcas paixão, componentes e soluções de produção eficientes, a direção industrial é dividida em processos industriais. A escolha dos componentes e a montagem dos produtos são etapas essenciais que permitem que o produto seja único, relevante e durável.

Na sede de Velleneuve d'Asq, na França, mais de 3000 protótipos são produzidos a cada ano. As oficinas de protótipos estão disponíveis às equipes para observar e testar os componentes e o desempenho dos produtos finais. Esse processo contribui para a agilidade de concepção e permite que cada colaborador tenha participação ativa na inovação com a melhor relação custo x benefício.



Figura 48: Direção Industrial Oxylane

Fonte: [www.oxylane.com.br](http://www.oxylane.com.br)

### 3.3.4 Responsabilidade Ambiental

A rede Oxylane controla toda a cadeia de produção de produtos das marcas Paixão (iniciando na fase de concepção até à distribuição), desde 2007 a empresa possui uma equipe interna para trabalhar especificamente sobre a gestão de substâncias químicas, determinando se são perigosas, estabelecem limites de tolerâncias, e definem os métodos de testes e frequência de controle. O grupo realiza medidas que buscam minimizar os

impactos ambientais, estabelecendo questões ambientais prioritárias a serem utilizadas como base para a elaboração dos planos de ação. Estas questões são:

- redução das emissões de gases de efeito estufa,
- gestão dos recursos não-renováveis,
- gestão da água,
- gestão de resíduos.

Além de adotar essas medidas a rede proíbe a utilização de substâncias perigosas a saúde humana e ao meio ambiente, e deve respeitar pelo menos 1 dos 3 critérios sustentáveis a seguir para produção dos seus produtos:

- No mínimo 70% do peso do material utilizado deve ser proveniente de agricultura orgânica, como o algodão por exemplo;
- No mínimo 20% do peso do material utilizado devem ser reciclados, como o poliéster e algodão.
- No mínimo 20% do peso do material utilizado devem ser renováveis, como borracha natural e linho.

Essa política pode ser muito bem observado no produto da marca Paixão Quechua, a blusa Forclaz 50 Velo, na qual é feita de 100% poliéster reciclável, produzidos através de componentes desenvolvidos internamente, sendo 65% de garrafas plásticas recicladas e 35% de fios de resíduos. Esta nova produção apresenta menos 15% de emissão de CO<sup>2</sup> e menos 20% do consumo de energia em comparação aos modelos anteriores.



Figura 49: Forclaz 50 Velo - (100 %) poliéster reciclado.

Fonte: <http://store.quechua.com/>

Todas as linhas dos produtos são testadas, os teste são realizados para verificar se existem potenciais desvio de padrão de produção, principalmente as linhas para bebês, brinquedos e alimentos, onde são inspecionados a cada 3 meses, 6 meses ou anualmente, dependendo do tipo de produto a serem fabricados. Caso seja descoberto qualquer risco para o cliente, a produção é interrompida e os produtos destruídos. Uma vez que a Oxylane identificou uma substância como sendo perigosos, as equipes de design e produção começam a trabalhar para encontrar um substituto.

Além destes programas, a Oxylane busca identificar situações problemáticas existentes em seu produto acabado e fábricas dos principais componentes de seus fornecedores. Desde meados de 2013, toda a responsabilidade humana na auditoria de produção inclui automaticamente a avaliação de dois elementos de alto risco:

- o lançamento de águas residuais industriais na natureza,
- a eliminação de resíduos tóxicos.

Por fim, para reduzir emissão de gases CO<sup>2</sup>, as equipes de logística buscam montar seus armazéns em pontos estratégicos, com fácil acesso as rodovias, e em ponto convergente da maioria das lojas Decathlon, para diminuir os quilômetros de estrada percorridos pelos caminhões para distribuição e entrega dos produtos às lojas.

### 3.3.5 Responsabilidade Social

Em 2002 o grupo Oxylane apresentou seu código de ética com intuito de melhorar e promover as condições de trabalho, onde determina sua política de responsabilidade humana na produção e homologa o sistema de gestão, os meios utilizados nos locais de produção e as instalações de produção dos fornecedores da Decathlon.

Desde 2009 todas as principais zonas de abastecimento têm uma equipe de compras responsável, composta por 14 pessoas, com a missão de realizar auditorias nas instalações dos fornecedores e para treinar suas equipes de produção, visando implementar planos de melhoria que promova o progresso social a longo prazo.

Progresso a longo prazo envolve lidar com os pontos mais críticos primeiro antes de abordar os menos importantes. Sempre que uma discrepância é notada, planos de melhoria são implementados e monitorados. Esses planos de ação são desenvolvidos através de parcerias com os fornecedores, com base em responsabilidade compartilhada. O trabalho em equipe continua até que a discrepância seja corrigida. Este processo cria progresso gradual a longo prazo, aumenta a gestão de risco e, portanto, melhora as condições de trabalho para os funcionários e fornecedores. Para cada ponto, Oxylane define um nível mínimo exigência.

(<http://sustainability.oxylane.com/en/page/nos-fournisseurs/human-responsibility-production>)

Os principais critérios presentes no código de ética da Oxylane, são:

- Não permitir trabalho infantil e os jovens devem possuir a idade mínima permitida na legislação local.

- Não é permitido trabalho forçado, todo trabalhador realiza a sua função de livre e espontânea vontade.

- É obrigatório ter sistema de alarme em todos os ambiente de trabalho, sendo acionado em todos os casos de acidentes e emergência. É preciso ter no mínimo duas saídas de emergência e manter as portas desbloqueadas.

- É obrigatório o manuseio correto de produtos tóxicos e cancerígenos e oferecer condições de trabalho adequadas para as mulheres grávidas.

- Todos os funcionários devem ter acesso a oportunidades de promoção, salários e benefícios independente da sua origem nacional, gênero, crença religiosa, pensamento político, deficiência, orientação sexual, filiação sindical, etc.

- Devem existir regras e regulamentos claros e precisos que sejam comunicadas e entendidas por todos os funcionários.

- Não é permitido nenhum comportamento violento, ameaçador ou inapropriado.

- Todos os salários devem ser pagos em uma base regular e devem corresponder ao número de horas trabalhadas (incluindo as horas extras).

Avaliar as condições de trabalho é um pré-requisito para a Oxylane antes de fechar negócio com qualquer fornecedor, após firmada a parceria, são realizadas auditorias a cada 1 ou 2 anos. Caso o fornecedor não tenha as condições adequadas, e atinja um nível inaceitável, a produção é suspensa, até que se regularize a situação.

### 3.3.6 Open Oxylane

A Oxylane criou o canal Open Oxylane, através dele, esportistas do mundo todo podem enviar suas ideias e sugestões de produtos para serem desenvolvidos.

Quem melhor do que um esportista sabe do que precisa para melhorar sua prática? Cientes de que todos os apaixonados pelo esporte têm opiniões a dar, mas igualmente ideias a partilhar, propomos-lhes que colaborem na criação dos produtos esportivos de amanhã em [openoxylane.com](http://www.openoxylane.com). Informação retirada do próprio site da Oxylane. (<http://www.oxylane.com/pt-br/nossas-inovacoes/open-oxylane/>)



Figura 50: Logotipo Open Oxylane.

Fonte: <https://www.openoxylane.com/>

Segundo seu site, o objetivo da Open Oxylane é transformar as ideias e propostas engenhosas submetidas pelos membros da comunidade em verdadeiros produtos esportivos, inovadores e acessíveis.

Através de uma plataforma de site desenvolvida, os interessados em enviar suas ideias e sugestões podem criar sua conta, e após isto interagir, enviando sua ideia, opinando em cada etapa da concepção dos produtos, definir as características essenciais, escolher as cores ou os materiais, determinar o design ou ainda propor o nome e até avaliar o preço mais justo.

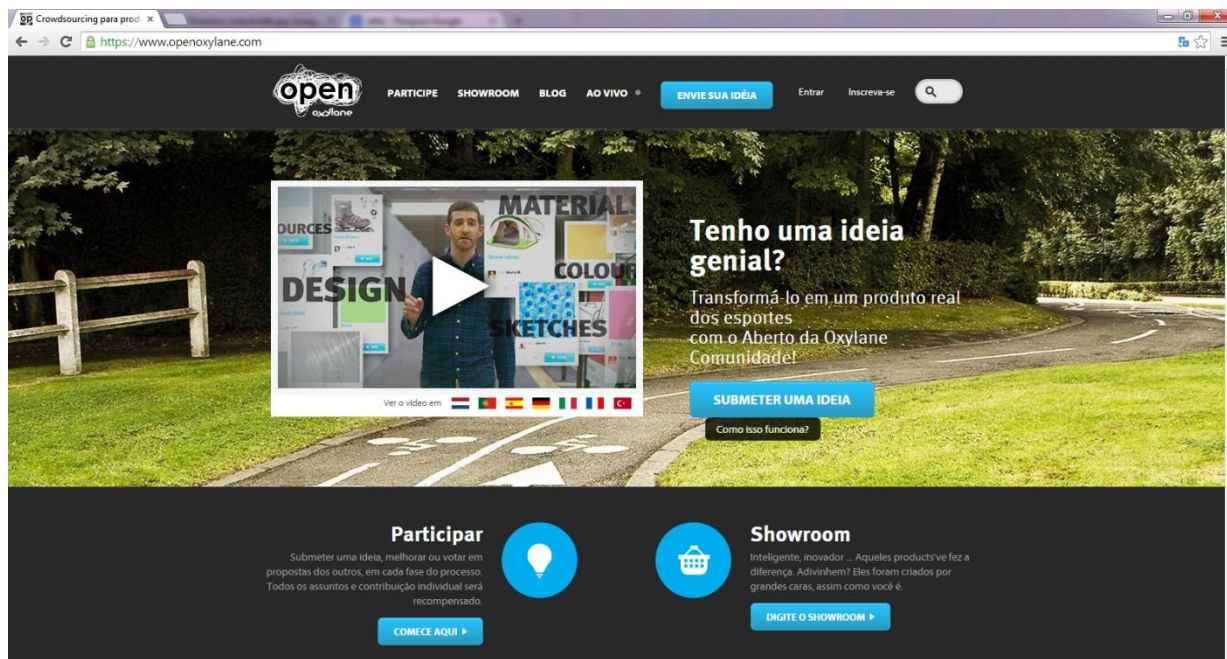


Figura 51: Site Open Oxylane para envio de ideias.

Fonte: <https://www.openoxylane.com>

Após os envios das ideias dos membros usuários da plataforma, a equipe da Oxylane avalia o potencial de mercado, viabilidade, originalidade, etc. Ao identificar a ideia como um produto interessante e ser aprovado pela equipe, inicia-se o processo de desenvolvimento desse produto, onde terão que ser definidas as especificações, sobre design, cores, materiais, entre outros fatores pertinente ao produto escolhido, com isto os designers já podem iniciar suas criações, onde darão forma ao produto, realizando os primeiros rafe, os esboços, para posteriormente transforma-lo em desenho 3d no computador. Finalizado a fase dos designers, entram em ação os engenheiros, que vão encontrar todas as soluções para produzir esse produto. Com o produto finalizado, inicia-se as fases de testes nas situações mais adversas.

O próximo passo é pensar na promoção deste produto, iniciando pela definição do nome, se terá embalagem ou não e por fim a definição do preço final para o consumidor.

Passando por todas essas fases, a Oxylane, inicia a produção, logística, entrega e exposição no ponto de venda, que é uma loja Decathlon.

As ideias selecionadas, votos e comentários, cada ação pertinente é levada em consideração e, recompensada por isso.

Muitos dos principais produtos expostos à venda nas lojas Decathlon, são frutos dessas ideias encaminhadas pelos membros da comunidade esportiva, como a barraca 2'Seconds, que abre em dois segundos instantaneamente, o Rollnet, uma rede de ping-

pong que pode ser instalado em diferentes tamanhos de mesas, tanto na largura como na espessura da borda, e a bicicleta Tilt que pode ser dobrável.



Figura 52: Produtos projetados através de ideias enviadas para a Oxylane.

Fonte: <https://www.openoxylane.com>

### 3.3.7 Oxylane Innovation Awards (OIA)

Todos os anos é realizado o Evento Oxylane Innovation Awards, onde são apresentados as inovações realizadas pelos colaboradores das diversas Marcas Paixão, e que em breve estarão disponíveis nas lojas Decathlon e pela internet. No site da Oxylane <http://oia.oxylane.com/results/#edition2012-1> é possível assistir aos produtos lançados neste ano de 2014.

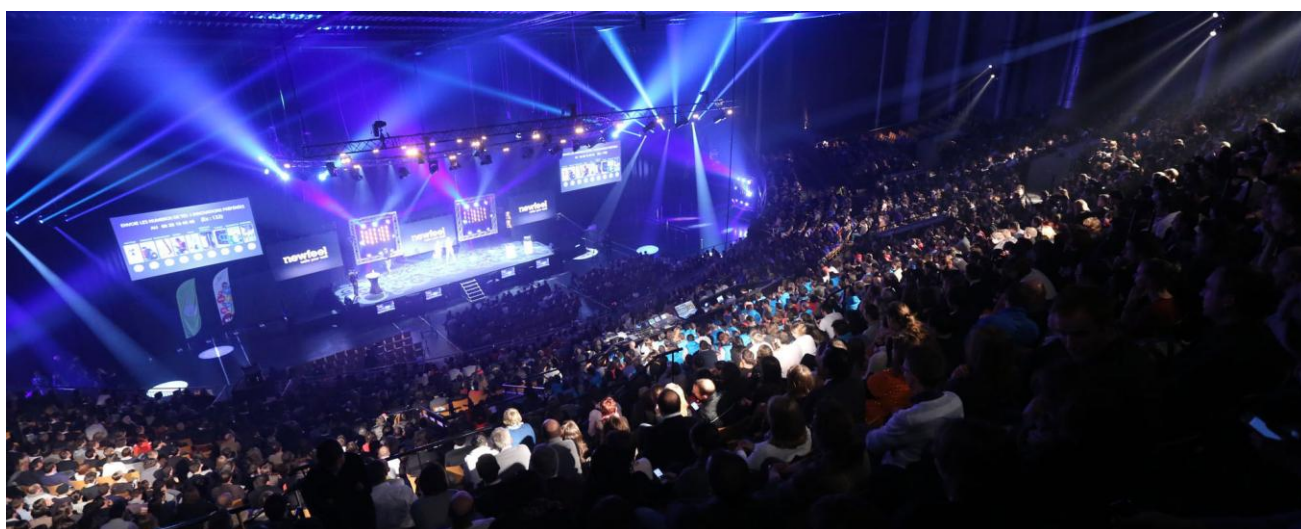


Figura 53: Lançamentos de novos produtos.

Fonte: <http://oia.oxylane.com/results/>

A Marca Paixão Kalenji, apresentou nesta última edição de 2014, o produto Run Night, onde o esportista pode correr com uma lanterna presa junto ao peito, fixada por três alças amarrada ao corpo, proporcionando iluminação e facilitando a prática da corrida no período noturno e locais com baixa luminosidade. Uma ideia simples, porém muito útil, com um design moderno e arrojado, que provavelmente estará disponível nas lojas Decathlon, em 2015.



Figura 54: Apresentação 2014 da marca kalenji do produto Run Light.

Fonte: <http://oia.oxylane.com/results/>

Já a Marca Paixão Oxelo, apresentou nesta última edição de 2014, o produto Klick, que é um patinete dobrável, que se abre através de um único clique, o que resultou no nome do produto, atributo esse que reduz o espaço físico ocupado quando está fechado, o que permite transporta-lo de forma muito prática para locais mais apertado, como no exemplo de sua divulgação, dentro do ônibus. Pela leveza apresentado na propaganda, é provável que seja de alumínio, ou outro material extremamente leve e resistente.

Outro atributo que é muito interessante é o fato de ser um patinete elétrico, o que permite o usuário se deslocar sem realizar grandes esforços.



Figura 55: Apresentação 2014 da marca Oxelo do patinete Klick.

Fonte: <http://oia.oxylane.com/results/>

A Tribord, apresentou nesta última edição do OIA 2014, o produto Easy Breath, que é uma máscara de *snorkel* que permite respirar de forma natural com o nariz e com a boca debaixo d'água, não tendo que respirar através do bocal do tubo de respiração que é considerado intrusivo, desconfortável e pouco higiênico

Para garantir que a água não entre pelo respirador, a máscara Easybreath está equipada com um mecanismo que veda a parte superior do tubo durante a imersão. A parte superior do tubo é, também facilmente visível para evitar as colisões à superfície.

Com este produto a equipe de designers, engenheiros e envolvidos nesse projeto ganharam o prêmio Oxylane Innovation Awards, sendo o produto mais inovador do ano desenvolvido pelo Grupo Oxylane.



Figura 56: Apresentação 2014 da marca Tribord da máscara Easybreath

Fonte: <http://oia.oxylane.com/results/>

## 4 MACROAMBIENTE

Segundo Churchill (2005, p.26):

Os profissionais de marketing devem examinar todas as dimensões do ambiente externo. As informações resultantes podem ajuda-los a identificar as oportunidades para servir melhor seus mercados, criando valor superior.” A análise também pode ajudar à identificar ameaças à capacidade de uma organização em manter competitiva, sobreviver e prosperar.

Deste modo podemos observar a extrema importância em realizar o estudo do macro ambiente da empresa, onde serão detectadas as principais ameaças e oportunidades.

O Macro Ambiente é formado por seis componentes principais como: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural (meio ambiente), ambiente tecnológico, ambiente político-legal e ambiente sociocultural, todos esses ambientes possuem forças para impactar diretamente no ambiente interno da empresa.

A Decathlon sendo uma empresa multinacional precisa estudar muito bem cada país, estado, cidade, bairro, região que realizará seus investimentos para aberturas de novas lojas, ela precisa conhecer o atual momento político e econômico do local, conhecer a cultura do povo ali existente, quais os principais esportes praticados, como é o clima da região, e muitas outras esferas. Detalharemos os principais aspectos do ambiente externo na sequência:

### 4.1 Ambiente Demográfico

Estudar o ambiente demográfico de determinada região, antes de investir em um negócios é fundamental para entender a população local e seus mercados, afim de oferecer produtos e serviços que atendam às suas necessidades, aprendendo sobre seus clientes e criando valor à eles.

Define Churchill (2005, p.37) sobre a demografia:

A Demografia é o estudo das características de uma população humana, o que inclui, por exemplo, idade, índice de natalidade, índice de mortalidade, estado civil, instrução, crença religiosa, etnia, imigração ou distribuição geográfica.

No Brasil pode-se ter conhecimento desses índices demográficos através de diversas fontes governamentais como o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o Ministério do Trabalho e do Emprego, o MEC (Ministério da Educação e Cultura) e o Ministério da Previdência e Assistência Social, existem também outras organizações privadas que são fornecedores de informações.

A população brasileira é muito variada, constituída em sua essência por tribos indígenas nativas, diversos imigrantes europeus e asiáticos que vieram por conta das guerras mundiais ou oportunidades de trabalho, escravos trazidos da África, diversos povos, com suas culturas e valores, que com o passar dos anos foram se adaptando, se misturando e se transformando no povo brasileiro que tem várias caras e facetas.

Além de diferenças culturais, existem grandes diferenças sociais, religiosas, etárias, opções sexuais, por isso é muito importante existir um minucioso estudo sobre a demografia local, só assim poderá se ofertar de acordo com o interesse de determinado grupo.

É sabido que cada vez mais os brasileiros estão vivendo mais, devido aos avanços científicos da saúde, a melhora social da população, ajudas governamentais, melhora da alimentação, cuidados com o corpo através do esporte entre muitos outros fatores. Essa tendência está ocasionando no aumento da população idosas e redução das outras faixas etárias. Segundo notícia da BBC com fontes do IBGE, a projeção aponta quadruplicar os número de idosos acima dos 65 anos, de 14,9 milhões de idosos em 2013 (7,4% da população), para 58,4 milhões em 2060 (26,7% da população). Estando ciente desta tendência, a Decathlon, provavelmente deve dar a devida atenção a situação, ofertando produtos que atenda essa classe que está em crescimento. Normalmente idosos tendem a praticar exercícios que requer menos desgaste físico como caminhada e hidroginástica, logo, deve-se oferecer produtos que incentivem a prática desses esportes.

Ainda segundo o IBGE, ao passo que aumentará a expectativa de vida, cairá o número de filhos por mulher.

O coeficiente, representado pela taxa de fecundidade total, é, atualmente, de 1,77 filhos em média por mulher. Em 2030, a previsão é de que o índice caia para 1,5. Essa tendência é explicada pelo adiamento da maternidade, com o crescimento e envolvimento profissional no mercado de trabalho, as mulheres estão adiando o seu momento de serem mães. Essa situação resulta em uma maior independência da mulher e aumento do poder de compra e decisão na compras pessoais e da família.

Tendo ciência destas tendências e situações, a Decathlon, realiza suas propagandas para ambos os sexos, cada um com suas peculiaridades e abordagem específica, de modo que comunique de modo efetivo e eficaz suas promoções e novidades.

Antigamente as familiares tinha padrões muito comum, pai que saia para trabalhar, mãe que cuidava dos filhos em casa. Atualmente existem diversos tipos de núcleos familiares, pais e mães divorciados, fusão de duas famílias com um segundo casamento, pais e mães solteiros, família de pais adotivos, famílias com pais e mães homossexuais.

O profissional de marketing da Decathlon precisa estar atento a todas essas mudanças, pois afeta o modo de como as empresas devem se comunicar, portar e oferecer a estas novas subclasses de clientes.

## **4.2 Ambiente Natural (Meio Ambiente)**

De acordo com Churchill (2005, p.43)

O ambiente natural envolve os recursos naturais disponíveis para a organização ou afetados por ela. O ar, a água, os minerais, as plantas e os animais podem ser parte do ambiente natural de uma empresa, sendo ou não utilizados por ela para produzir seus bens ou serviços.

O ambiente natural influencia de forma diferente as lojas Decathlon do Brasil, do que as formas como são influenciadas em outros países e continente, pois cada região possui suas particularidades naturais, que serão abordada em 2 tópicos, regiões e belezas naturais no Brasil e clima e estações do ano.

### **4.2.1 Regiões e belezas naturais no Brasil**

As diversas paisagens naturais que o Brasil possui atraem os turistas e também pessoas à prática de diferentes esportes, o ambiente do litoral por exemplo, pode-se constantemente observar as pessoas caminhando e correndo nas praias, pedalando nas frequentes ciclovias ao lado das suas orlas, praticando natação no mar, mergulho, surfando, andando de caiaques ou mesmo *standups*, para prática desses esporte, teremos

o favorecimento de compra de diversos produtos e acessórios, como óculos e bonés para se proteger do sol, braçadeiras para colocar os celulares, frequentemente utilizado para ouvir música estimulando ou mesmo entretendo enquanto se está praticando o esporte, ou simplesmente para guardar o celular.

Já em cidades de montanha, como Brotas e Campos do Jordão (SP), Monte Verde e Governador Valadares (MG), entre outras, podemos observar prática de *trekking*, *camping*, escalada, rapel, salto de *paraglider*, normalmente esses locais também possuem rios e cachoeiras, o que também favorece a prática de pesca e *rafting*. Esses esportes praticados nesses ambientes estimulam a compra e venda de outros produtos e acessórios, como mochilas, *squeezes*, cordas, equipamentos para segurança, entre outros.

Regiões Urbanas normalmente possuem parques, academias, condomínios, etc., isso gera uma incidência maior de compra de skates, patins, patinetes, bicicletas, equipamentos de musculação para montagem das academias comerciais e de condomínio, acessórios e vestuários para ginástica, além de esportes coletivos, como futebol, basquete, vôlei, etc.

Enfim, cada região tem suas características particulares, o que determinará quais esportes podem ser praticados naquela região. Obviamente que uma loja Decathlon do litoral como Praia Grande, Florianópolis e Rio de Janeiro, tenham mais produtos aquáticos voltados para o mar, do que as Lojas de Sorocaba, Ribeirão Preto e Campinas por exemplo. Sendo assim uma parte dos produtos disponíveis em loja estará diretamente ligada com a região e os esportes mais praticados ali.

Além dos aspectos regionais geográficos, existem as questões étnicas, pois o Brasil possui diferentes descendentes de imigrantes espalhados pelos diversos estados brasileiros, os esportes tradicionais dessas regiões, mudam de cultura para cultura, o que é importante se atentar a esse detalhe.

#### 4.2.2 Clima e Estações do ano

As estações do ano e clima presentes no momento são determinantes para definir o tipo de roupa a ser vendida nas lojas.

Por razões óbvias, no verão a tendência dos vestuários serão de roupas leves, mais abertas, para terem maior refrescância, proteção do sol como óculos, chapéus e bonés, artigos para hidratação, como *squeezes*, calção e maiôs para banhos de piscina e mar.

Já no inverno as roupas são mais pesadas e grossas, com muitas blusas, calças, botas, tocas, luvas, para haver uma proteção contra o frio.

Normalmente as vendas são mais favorecidas no inverno, pois se as pessoas não se protegerem contra o frio, existe uma grande possibilidade de ficarem doentes com gripes e resfriados, quando expostas a essas temperaturas mais geladas.

As lojas se programam e preparam-se para oferecer esses tipos de roupas nessas estações, mas se houver um inverno mais quente, ou mesmo um verão mais frio, as vendas podem não acontecer como planejado, pois o cliente irá comprar de acordo com a sua necessidade e não de acordo com o nome da estação, deste modo os estrategistas e gerentes de vendas da Decathlon devem estar atentos para esse tipo de situação, mudando sua vitrine e prateleiras em loja de forma ágil, de modo a tornar os produtos atrativos para o momento, alavancando suas vendas.

### **4.3 Ambiente Tecnológico**

Segundo Churchill (2005, p.46):

Os desenvolvimentos tecnológicos proporcionam oportunidades importantes para melhorar o valor oferecido aos clientes.

Como em todo o segmento, a competitividade para atrair a atenção das pessoas também se faz presente no mundo dos esportes. Muito investimento é aplicado em pesquisas sejam biomecânicas, inovação em materiais e componentes para artigos esportivos.

Ter os melhores produtos, preço satisfatório e tecnologia de ponta é o que todas as lojas de esporta deveriam oferecer. Os esportistas procuram esses produtos, principalmente os de alta performance, mas os iniciante de forma menos técnica, muitas vezes notam a diferença.

Segundo o site [suacorrida.com.br](http://suacorrida.com.br), “Fazer uma boa escolha garante conforto para a atleta, além de evitar uma possível queda no desempenho físico. Há inclusive roupas esportivas que prometem otimizar os ganhos durante o exercício.”

Produto com tecnologia de ponta pode ser o diferencial para reduzir gastos energéticos, lesões e até mesmo contribuir para um melhor rendimento em competições.

Pode-se citar alguns pontos principais que os atletas percebem nos produtos como peças **respiráveis** (respirabilidade), onde permite que o suor transpasse o tecido e seja rapidamente evaporado, evitando que a peça fique extremamente molhada o que tornaria a roupa mais pesada.

**Isolantes Térmicos**, quanto melhor o isolamento térmico, menor será a troca de calor do corpo para o meio ambiente, o que proporciona ao corpo canalizar a energia para o movimento, tendo um ganho de performance.

**Roupas com proteção UV**, possuem fios que bloqueiam a ação dos raios solares UVA e UVB, função muito importante para atividades outdoors.

**Leveza:** as peças mais leves geralmente são constituídas de poliamida, mas outros fios também podem garantir essa característica.

**Função bacteriostática:** evita a proliferação de fungos e bactérias no material.

**Compressão:** ajuda a minimizar a vibração do músculo e, assim, evitar a liberação indesejada de energia. Isso porque os músculos vibram durante a realização de uma atividade física desencadeando perda de energia. É possível prevenir distensões, câibras ou reduzir as dores do pós-treino.

**Durabilidade e Flexibilidade:** Muitos equipamentos de segurança são os responsáveis por evitar muitas vezes fraturas sérias, sendo responsáveis por salvar até mesmo a vida do atleta.

Para cada esporte existe um tipo específico de calçado, que possuem características peculiares para determinado esporte. É realizado uma série de estudos sobre os **calçados esportivos**, muitas tecnologias foram desenvolvidas e proporcionam aos usuários melhores performances e uma maior integridade física.

Entre as tecnologias podemos citar o desenvolvimento de calçados com pisadas pessoais como a pisada (pronada, supinada ou neutra), O amortecimento, que é responsável pela absorção e redução do impacto nas articulações, principalmente sobre joelhos e tornozelos. Outras particularidades como tração, leveza, flexibilidade, durabilidade e estabilidade também são levado em consideração pelos atletas.

Existem hoje sites como o da Nike, que ajuda com o monitoramento do treino, em relação a velocidade, distancia, dias treinados, etc.

Softwares específicos que demonstram a potência muscular, perfeição do movimento, recuperação do musculo, etc.

É percebido o desenvolvimento dessas tecnologias quando vemos em cada olimpíadas, recordes que pareciam ser inquebráveis, sendo constantemente batidos a cada

nova prova. E nos usuários que não são de alta performance, com a qualidade, conforto e durabilidade dos produtos.

#### **4.4 Ambiente Econômico**

Segundo Churchill (2005, p.28):

Aprender sobre o ambiente econômico ajuda os profissionais de marketing a determinar se os clientes estarão dispostos e terão condições de gastar dinheiro em produtos e serviços. Os padrões de gastos estão vinculados ao ciclo de negócios, ou o padrão do nível de atividade econômica, que passa pelas etapas de prosperidade, de recessão e de recuperação.

Durante os períodos de Prosperidade, a produção e o emprego atingem níveis altos e os consumidores tendem a comprar e gastar mais pela abundância de recursos existentes, já no momento de recessão acontece o oposto, os consumidores evitam comprar e gastar, poupando suas reservas, o que contribui ainda mais para a estagnação da economia e aumentar os índices de desemprego. No momento de recuperação, de início os consumidores evitam utilizar seus recursos comprando, mas ao começar a perceber a econômica se fortalecendo, gradativamente os consumidores voltam a comprar, e a prosperidade pode retornar.

Hoje a economia europeia vive uma crise, sendo um momento muito delicado, pelo fato de que alguns países europeus gastaram mais do que podiam arrecadar com os seus impostos. Para se financiar passaram a acumular dívidas, chegando muitas nações a possuir um endividamento superior ao limite de 60% estabelecido no Tratado de Maastricht. A desconfiança de que os governos da região teriam dificuldade para honrar suas dívidas fez com que os investidores passassem a temer possuir ações, bem como títulos públicos e privados europeus. Para piorar a situação, o mercado imobiliário dos Estados Unidos viveu uma bolha, onde bancos americanos e também os europeus possuíam ativos altamente arriscados, lastreados em hipotecas de baixa qualidade, quando a bolha estourou, levou os governos a injetarem trilhões de dólares nas economias dos países mais afetados. No caso da Europa, a iniciativa agravou os déficits nacionais, já muito elevados.

A desconfiança em relação à Europa pode disseminar pânico no mercado e fazer com que bancos fiquem excessivamente cautelosos ou até parem de liberar crédito para empresas e clientes. Os investidores, ao venderem ações e títulos europeus, provocam

fuga de capitais da região. Sem poder provocar uma má desvalorização do euro, a opção é impor sacrifícios à população, como corte de salários e congelamento de benefícios sociais. Tudo isso implica menos dinheiro para fazer a economia girar - justo num momento em que a zona do euro precisa crescer e aumentar sua arrecadação para diminuir o endividamento.

Todo esse cenário, leva os investidores a pensarem em investir em países emergentes, certamente existem os seus riscos, mas com grande potencial de desenvolvimento e crescimento da economia, as oportunidades de negócios são abundantes, ao passo que mesmo que a economia europeia se recupere, terá um crescimento modesto e o consumo retomará seu ritmo lentamente ao longo dos anos.

No dia 15/07/2014 os presidentes dos Brics (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), assinaram um acordo que oficializa a criação do chamado Novo Banco de Desenvolvimento (NBD), cujo objetivo será o financiamento de projetos de infraestrutura em países emergentes.

Diante desses cenários, o Brasil é um dos países que estão no radar dos investidores para empreender seus negócios, e ter uma rentabilidade e estabilidade maior do que se encontra atualmente na Europa.



Figura 57: Brics oficializa a criação do Novo Banco de Desenvolvimento (NBD)

Fonte: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2014/07/>

## 4.5 Turismo, Esporte e Economia no Brasil

Este é um período especial para o Brasil e para os principais estados da nação, especialmente os que sediaram os jogos da Copa das Confederações em 2013 e Copa do Mundo no ano de 2014, eventos que requereram investimentos em infraestrutura, de estádios, aeroportos, hotéis, transportes, segurança, etc. muitas obras foram realizadas, outras não e desapontaram, o fato que esses 2 grandes eventos aconteceram e a economia foi movimentada principalmente no seguimento do turismo, o que envolve principalmente passagens aéreas, hotéis e restaurantes. Os jogos atraiu o turismo mundial para o país, e apesar de todos os problemas socioeconômicos existentes, os turistas estrangeiros saíram com uma boa impressão do povo brasileiro e do Brasil, admirando-se com as paisagens locais, o que vai gerar o interesse de novos turistas futuramente.

Com o evento da copa do mundo, a economia teve uma grande produção de todo tipo de artigos relacionadas aos jogos como bandeiras, chapéus, cornetas, mochilas, chinelos, vestuários, álbum de figurinhas, publicidades de grande marcas, e muito mais.

A Decathlon estando no segmento esportivo, também entrou no clima da copa, e disponibilizou uma tabela completa para acompanhar os resultados dos jogos e aproveitou a oportunidade e recheou suas lojas com camisetas oficiais da seleção brasileira e camisetas esportivas e casuais verde e amarela, além dos outros produtos como bolas, chapéus, e camisetas de outras seleções em uma escala menor.

Com o término da copa do mundo, o Brasil colherá os frutos que foram plantados, e já se inicia o foco para as Olimpíadas de 2016 no Rio de Janeiro, onde será outro grande marco esportivo para o Brasil e o Mundo, e igualmente a copa do mundo, haverá um aquecimento na economia pelos investimentos realizados, chegada dos turistas e pelas vendas de artigos esportivos.

Ainda pode ser citado em menor escala os campeonatos nacionais e estaduais de futebol, vôlei, *MMA (mixed martial arts)*, além de outras modalidades esportivas normalmente vendem seus produtos para seus torcedores e praticantes dos esportes, movimentando a economia.



Figura 58: Brindes para copa do mundo e olimpíadas

Fonte: Google

## 4.6 Olimpíadas

Em agosto de 2016 na capital do Rio de Janeiro, será realizada as Olimpíadas na “Cidade Maravilhosa”, segundo o site oficial dos jogos olímpicos ([www.rio2016.com.br](http://www.rio2016.com.br)), espera-se para o evento 204 países, com quase 11 mil atletas, onde disputarão por 306 medalhas.

Na última olimpíadas (Londres – 2012) o Brasil bateu seu recorde de medalhas atingindo a marca de 17 conquistas, sendo 3 de ouro, 5 de prata e 9 de bronze ficando no ranking de 14ª lugar. Para o ano de 2016, o COB ( Comitê Olímpico Brasileiro) tem a meta de colocar o Brasil entre os 10 primeiros países no quadro de medalhas, tendo como alvo a marca de 27 medalhas, 10 a mais que sua melhor atuação de todos os tempos, ocorrido na última olimpíada.

## EVOLUÇÃO DAS MEDALHAS DO BRASIL NAS OLIMPIADAS

Antuérpia - 1920	<b>3</b>	1	1	1
Paris - 1924	Nenhuma medalha			
Los Angeles - 1932	Nenhuma medalha			
Berlim - 1936	Nenhuma medalha			
Londres - 1948	<b>1</b>			1
Helsinque - 1952	<b>3</b>	1		2
Melbourne - 1956	<b>1</b>	1		
Roma - 1960	<b>2</b>			2
Tóquio - 1964	<b>1</b>			1
Cidade do México - 1968	<b>3</b>		1	2
Munique - 1972	<b>2</b>			2
Montreal - 1976	<b>2</b>			2
Moscou - 1980	<b>4</b>	2		2
Los Angeles - 1984	<b>8</b>	1	5	2
Seul - 1988	<b>6</b>	1	2	3
Barcelona - 1992	<b>3</b>	2	1	
Atlanta - 1996	<b>15</b>	3	3	9
Sydney - 2000	<b>12</b>		6	6
Atenas - 2004	<b>10</b>	5	2	3
Pequim - 2008	<b>15</b>	3	4	8
Londres - 2012	<b>17</b>	3	5	9

Figura 59: Quadro de medalhas do Brasil nas olimpíadas.

Fonte: <http://globoesporte.globo.com/olimpiadas/noticia/2014/08/>

Para se atingir esse objetivo, serão investidos cerca de (R\$1,327 bilhão) na preparação de atletas para a competição, principalmente nos esportes que o Brasil, possui melhor histórico, como vôlei, futebol, natação, judô e vela e Reforçar o treino das modalidades que ganharam destaque recentemente como boxe e ginástica.

Em relação aos investimento com infra estrutura, estima-se aplicar o valor mínimo de R\$ 36,7 bilhões, Esse orçamento contém a lista de obras de metrô, de linhas de ônibus, meio ambiente e melhorias na infraestrutura do Rio para os Jogos e Centros esportivos, sendo 57% pago com dinheiro público e 43% com recursos privados.

Segundo o ministério dos esportes foram gastos 25,6 bilhões na copa do mundo, a olímpias já custa 43% a mais do que esse valor.

Todo esse movimento esportivo, incentivará o surgimento de novos atletas para as próximas olimpíadas, e novos atletas amadores por todas as regiões do país, que consumirão os produtos esportivos, aumentando assim o mercado do segmento esportivo.

## **4.7 Ambiente Sócio Cultural**

Churchill (2005, p.37) afirma que o ambiente social é constituído pelas pessoas de uma sociedade, seus valores, crenças e comportamento. Mudanças no ambiente social, sendo sutis ou drásticas, podem apresentar as empresas novas oportunidades e desafios.

É necessário conhecer a cultura para desenvolver uma percepção dos valores e estilos de comportamento comum no país e em determinadas regiões.

Será analisado na sequência os resultados da prática esportiva para saúde e bem estar, demonstrando alguns benefícios ocasionados na sociedade e quais os esportes mais praticados na cultura brasileira. Esses são fatores importantíssimos que a Decathlon deve analisar para identificar quais produtos serão mais utilizados e vendidos devido as práticas esportivas, e como será aceitação desses produtos pelo seu público alvo.

### **4.7.1 Saúde e bem estar**

A prática regular de exercícios físicos apresenta diversos benefícios para saúde como redução de gordura corporal, redução da pressão arterial, melhora do diabetes, diminuição do colesterol e aumento do HDL-colesterol (“o colesterol bom”), que auxiliam na prevenção e no controle de doenças.

A pessoa que deixa de ser sedentária e passa a ser um pouco mais ativa diminui o risco de morte por doenças do coração em 40%. Isso mostra que uma pequena mudança nos hábitos de vida é capaz de provocar uma grande melhora na saúde e na qualidade de vida.

Já no campo da saúde mental, a prática de exercícios ajuda na regulação das substâncias relacionadas ao sistema nervoso, melhora o fluxo de sangue para o cérebro, ajuda na capacidade de lidar com os problemas. Além disso, auxilia também na manutenção da abstinência de drogas e na recuperação da autoestima. Durante qualquer atividade física, o cérebro libera endorfina, hormônio responsável por diminuir o estresse,

deixando você mais relaxado e disposto, ajudando também no tratamento da depressão, redução da preguiça e indisposição.

O bombeamento de sangue para o cérebro e outras partes do corpo, estimula a criação de novas sinapses (conexões entre os neurônios) e aumentar a capacidade de comunicação entre as células nervosas, isso deixa o raciocínio mais rápido e melhora a memória, prevenindo contra doenças como Alzheimer e outras demências.

Os exercícios físicos aumentam os níveis de serotonina e dopamina, hormônios responsáveis por melhorar o humor.

A prática esportiva, tonifica os músculos, o que tem uma repercussão estética, melhorando a estima e auto confiança do indivíduo.

A atividade física pode também exercer efeitos no convívio social do indivíduo, já que esportes coletivos depende da interação entre os praticantes, ou até mesmo praticados em locais coletivos, gera oportunidade para fazer novos amigos.

A prática diária de, pelo menos, 30 minutos de atividade física faz você dormir melhor e com mais facilidade, proporcionando um sono mais profundo, deixando o corpo mais descansado e com mais disposição para o dia seguinte.

São inúmeros os benefícios para realizar a prática esportiva, só não é indicado praticar esportes em excesso e para quem estava sedentário sem um prévio acompanhamento médico como cardiologista e educador físico, que poderão auxiliar a prática de modo que não haja lesões musculares ou até mesmo ataques cardíacos.

#### 4.7.2 Esportes

O Brasil tem como cultura a prática de diversos esportes, não é por acaso que o país é conhecido também como o país do futebol, ainda que tiveram a desastrosa derrota de 7x1 para Alemanha e 3x0 para a Holanda na copa do mundo 2014 no próprio país, o esporte mais praticado no Brasil segundo matéria na internet no portal R7 é o futebol com cerca de 30,4 milhões de praticantes, isso se deve principalmente por ser sua sociedade em grande maioria composta por pessoas e famílias da classe C, D e E, normalmente qualquer espaço como as ruas públicas, praia, um terreno vazio, viram um campinho de futebol, ou mesmo um gol, onde que o único item que é necessário é de uma bola, o que muitas vezes é improvisado com um bolinho de meias, latinha de bebidas, ou até um pote de iogurte, tudo isso pode representar uma bola nas periferias, com isto já é possível reunir

os amigos para jogar este esporte coletivo. O Brasil é o único país pentacampeão do mundo e o único que participou de todas as copas do mundo. O Futebol é tão forte no país, que desse esporte nasceu outras vertentes como futebol de praia, futsal (Futebol de Salão), futevôlei entre outros menos conhecidos. A prática é estimulada também nas escolas.



Figura 60: Imagens de "peladas" no Brasil

Fonte: Google

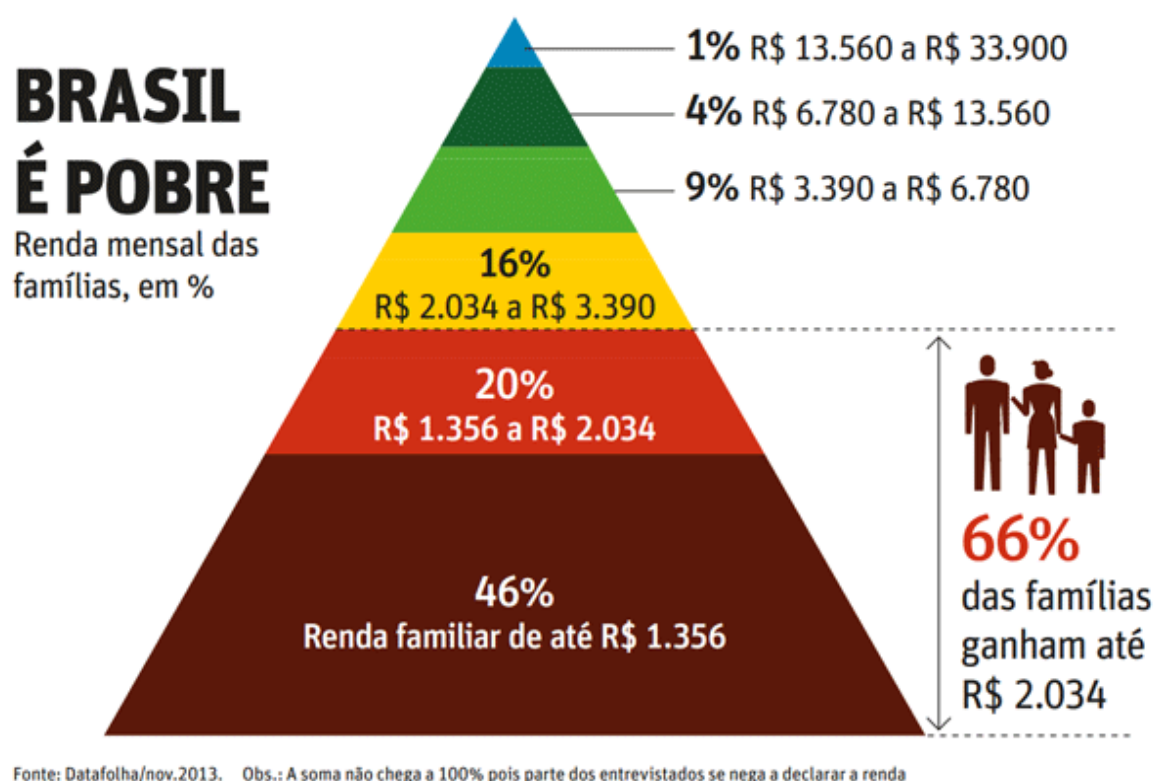


Figura 61: Renda Mensal das Famílias no Brasil

Fonte: Datafolha

Com a conquista de várias medalhas olímpicas e mundiais, o segundo esporte mais praticado é o voleibol, com cerca de 15,3 milhões, percebe-se um público cada vez maior nos ginásios e existe a transmissão pelos principais canais de televisão do Brasil, o que populariza cada vez mais o esporte.

Na sequência temos um esporte muito praticado nas escolas, o tênis de mesa em 3º lugar com 12 milhões de praticante, em 4º lugar a Natação (11 milhões de praticantes), em 5º lugar, também bem praticado nas escolas o futebol de salão (futsal), com aproximadamente 10 milhões de praticantes. Em 6º lugar está a capoeira, arte marcial com interação musical, nascida no Brasil com 6 milhões de praticantes. Em 7º lugar a pratica de skates com 2,7 milhões de praticantes. Em 8º lugar a pratica do surfe com 2,4 milhões de praticantes, o Judô em 9º lugar com 2,2 milhões de praticantes e em 10º o atletismo com 2,1 milhões de praticantes.

## **4.8 Ambiente Político**

Segundo Churchill (2005, p.31):

Uma organização não funciona estritamente de acordo com seu próprio conjunto de regras. Ela tem de servir seus clientes e atender aos governos federal, estaduais e municipais. Esse ambiente influencia as estratégias de marketing por meio de leis, regulamentações e pressões políticas.

Existem muitas leis e regras para todo tipo de produto, serviço e situações, pode-se ser citados como exemplo o teste de qualidade de produtos; a política de preços e propagandas; a limitação ou expansão para acesso de novas empresas ao mercado; não permitir a interrupção ou diminuição a produção sem justa causa comprovada; subordinar a venda de um bem à aquisição de outro ou à utilização de um serviço; Os fabricantes ou importadores devem assegurar a oferta de componentes e peças de reposição enquanto não cessar a fabricação ou importação do produto; e muitas outras leis e regras que impactam caso que todos os setores da empresa.

Na data de 05 de outubro de 2014, será realizada as eleições em todo o território nacional para os cargos de Presidente do Brasil, Governadores dos Estados, Deputados Estaduais, Federais e 3 Senadores para cada estado.

Eles representarão a população brasileira e seus estados no período de (2015 à 2018), terão autonomia para administrar em suas competências, criar novos projetos, criar leis, sancionar, promulgar, etc.

Eleger candidatos competentes e idôneos, é essencial para termos uma política que promova o desenvolvimento social, político e econômico. Com uma boa gestão, o Brasil conseguirá expandir seus negócios e atrair investidores nacionais e estrangeiros, a aplicar seus recursos no país, já se acontecer o contrário, os investidores ficam com receio e retiram seu capital para aplica-lo em locais mais seguros e rentáveis.

A gestão política pode favorecer ou prejudicar as empresas, com leis que podem gerar algum tipo de burocracia ou protecionismo, impor ou retirar impostos, dar incentivos ou não, permitir a valorização ou desvalorização da moeda, o que muda o contexto de importação e exportação, mudanças nas alianças políticas internas e externas, entre outros cenários.

Esse é um momento onde empresas, empregados, profissionais liberais, investidores, professores, alunos, cidadãos, consumidores, enfim, todos, não importa a esfera ao qual se encontram, ficam apreensivo, pois normalmente sempre existem mudanças de líderes de ministérios, de hegemonia de partidos políticos, pensamentos, leis, ao qual teremos que nos adaptar.



Figura 62: Eleições 2014

Fonte: Google

## 5 ATENDIMENTO AO CLIENTE

Segundo Las Casas (2009, p.150), para lançar no mercado produtos que atinjam os objetivos do conceito de marketing ou mesmo manter um nível satisfatório de atendimento, torna-se necessário entender a razão e a forma pela qual os consumidores realizam suas compras.

Segundo Freemantle (1994, p.XIII):

O Atendimento ao cliente é o teste final. Você pode fazer tudo o mais certo, 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. (FREEMANTLE, 1994, p.XIII).

Uma organização com estratégia empresarial focada no cliente, necessita conhecê-lo, estar próximo, ouvindo suas necessidades, anseios e expectativas, com isto despertando sua visão para desenvolvimento de novos produtos e serviços agregados, aperfeiçoar os existentes, e conhecer a atuação dos seus concorrente e percepção dos concorrentes através dos clientes.

Para a organização oferecer um bom atendimento e bom relacionamento aos seus clientes, ela depende das pessoas de sua equipe, por isso necessita que estas pessoas estejam também satisfeitas, motivadas e treinadas pelo seu departamento de recursos humanos de acordo com as estratégias da empresa.

O sucesso dos negócios, depende obviamente das vendas que gera a receita para empresa, mas para que isso ocorra, precisa existir o engajamento de toda a cadeia da empresa, desde a inovação e concepção de um produto, até aos fornecedores, produção, logística, marketing, distribuidores, revendedores e atendimento.

Segundo Las Casas (2012 p.78), atender os objetivos implica repensar a organização, imaginar novos produtos e serviços, oferecer qualidade e considerar o mercado como cliente-parceiro que interage o tempo todo.

Na Teoria Geral da Administração, Henry Fayol, citado por Las Casas, afirma que para gerir uma organização era preciso seguir os princípios de planejar, coordenar, controlar e organizar.

Para Fayol, organizar é uma das atividades básicas para o administrador, onde fundamentará as diretrizes de aonde se quer chegar, como irá atingir esses objetivos, quais

os recursos necessários para se chegar a este ponto, sempre realizando o controle e se reorganizando caso tenha situações que possam melhorar no processo reduzindo desperdícios de tempo e recursos.

Outros autores como Simon e Bernard, segundo Las Casas, agregaram novos enfoques as teorias anteriores, sendo conhecida como Teoria Comportamentalista ou do Comportamento Humano, onde destaca a necessidade dos gestores se preocuparem com os fatores motivadores das pessoas que compõem a empresa e desenvolvimento de estratégias corporativas para possibilitar que os gestores tenham maior autonomia para tomada de decisão.

As Teorias chamadas de Pós Modernas, citam a necessidade de segmentação e diferenciação, utilizando novas tecnologias para auxílio e suporte no controle e gestão do negócio.

Atualmente as organizações precisam estar atentas em todo tempo aos clientes, aos concorrentes, aos colaboradores e aos investidores, o que torna cada vez mais complexa a administração do negócio, sendo fundamental o planejamento, coordenação, controle e reorganização, para tomadas de decisões corretas e eficazes, mantendo os primeiros princípios da administração.

Antigamente as empresas se preocupavam apenas com o consumidor, e os 4 (P's) do Composto de Marketing, Preço, Praça e Promoção, buscando um diferencial maior nos Produtos. Hoje o foco está no mercado, a empresa possui relacionamento constante com os clientes, canais de comunicação, funcionários, concorrentes, fornecedores e acionistas. A organização para atingir seus objetivos deve oferecer um valor diferencial que além de atender as necessidades dos consumidores, superem também suas expectativas e se destaquem perante os concorrentes.

Para possuir esse diferencial as empresas necessitam cada vez mais investir em inovações, e se especializar e escolher um ou mais valor, que serão competitivas, obstinando-se a ser imbatíveis naquilo que se propõe a fazer, oferecendo a um determinado segmento e público alvo.

As empresas mais competentes se destacam na preferência dos consumidores por seus produtos ou serviços estarem ligadas a diferenciação, antecipação ou relação. Para se obter esses atributos as organizações devem reconhecer um problema ou necessidade, se antecipando ao mercado; avaliar produtos ou marcas a partir de comparação de atributos e benefícios, afim de encontrar uma nova forma mais eficaz do produto, se diferenciando em relação aos similares já existentes no mercado.

## 5.1 Princípios de um Bom Atendimento

Existem 2 pontos básicos para o bom atendimento, o primeiro é ter foco no mercado conhecendo suas necessidades, ameaças e oportunidades, o segundo é o cumprimento dos padrões de qualidade em relação ao atendimento.

Se tratando em foco do mercado, a organização deve se preocupar com o bom atendimento e relacionamento de todos os seus pares relacionados como: clientes, colaboradores, fornecedores e acionistas.

Se tratando em foco no cliente, a organização deve se preocupar com os padrões de qualidade tanto na fase de pré-venda, venda e pós venda.

Os princípios básicos para um bom atendimento ao cliente são:

- Adequar o composto de marketing segundo as suas necessidades;
- Selecionar e treinar as pessoas da equipe interna para atender os clientes de forma adequada;
- Ter sempre as informações corretas, através de um sistema de tecnologia;
- Manter sempre a ética nos relacionamentos envolvidos;
- Surpreender o cliente com um atendimento diferenciado;
- Qualidade no atendimento;

### 5.1.1 Adequar o composto de marketing

A primeira preocupação que a empresa deve ter para realizar um bom atendimento ao seu cliente, é adequar o composto de marketing (Produto, Preço, Promoção e Ponto de Venda) à ele. Para isto a empresa precisa ter profundos conhecimentos sobre suas expectativas e necessidades, conhecer seu perfil, hábitos de consumo, características pessoais, classe social, preferências, onde mora, entre outras informações relevantes. Esses dados podem ser levantados através de pesquisas quantitativas e qualitativas realizadas com entrevistas ao cliente, relatórios internos dos departamentos, fontes abertas na internet, livros, revistas, fontes governamentais, entre outras.

Conhecer o cliente é fundamental para ampliar a percepção de oportunidades ou ameaças, e sobre esses fundamentos que a empresa desenvolverá suas estratégias para

atender esse perfil de cliente específico, com produtos, preços, ponto de venda e comunicação direcionados ao público alvo.

Quando uma empresa desenvolve uma estratégia de marketing que o conhecimento do consumidor é a base do desenvolvimento das ações mercadológicas, aumentam-se as chances de conquista de um diferencial competitivo a partir da satisfação do cliente pela oferta apresentada. (LAS CASAS, 2012, p.52).

#### Dicas iniciais para um bom atendimento.

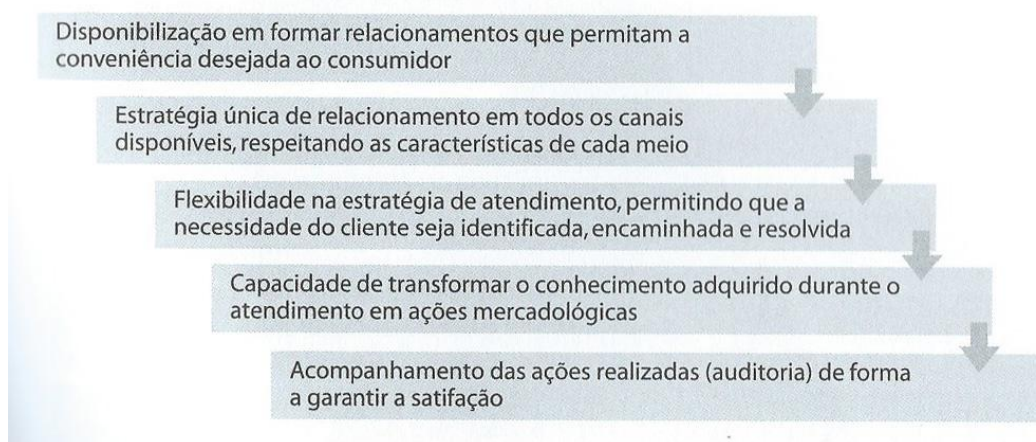


Figura 63: Dicas iniciais para um bom atendimento

Fonte: Las Casas (2012, p.55)

#### 5.1.2 Treinar e Capacitar as Pessoas

Para realizar um bom atendimento em geral se precisa de pessoas, esses colaboradores devem possuir um perfil para relacionamento, como gostar de servir e atender pessoas, saber ouvir e ter interesse em resolver os problemas, ter capacidade de se comunicar, ser prestativo, educado, atencioso, simpático, ser ético, responsável nas relações e saber atuar sobre pressão. Possuir experiência no atendimento é um outro fator que faz diferença, mas essa qualidade os colaboradores só terão com o tempo de serviço e precisam ser preparados e treinados para estarem alinhados com as estratégias e posicionamento da empresa.

Quem está no front office e irá interagir com os clientes, precisam ter domínio sobre o assunto, ter total conhecimento sobre os produtos, serviços, empresa, promoções

e campanhas em andamento, conhecer também o público alvo, bem como seus interesses, características, perfil e comportamento.

Esses colaboradores que estão no atendimento direto com o cliente, representam a “cara” da empresa, sendo assim a empresa deve motivar seus profissionais, com premiações, incentivos, benefícios, plano de carreira, reconhecimento e no mínimo um salário justo, para que este colaborador esteja satisfeito na empresa e local onde trabalha, de modo que isto será transmitido de forma indireta aos consumidores, através das atitudes positivas deste profissional.

### 5.1.3 Auxílio de Sistemas e Tecnologia

Segundo Miller (2002), Os dados, quando organizados, tornam-se em informação e as informações, quando analisadas, transformam-se em inteligência. Cerca de **70% das informações** necessárias para um trabalho eficiente de inteligência já estão presentes na maioria das empresas.

Para obter essas importantes informações as empresas se organizam principalmente através de um sistema de ERP (*enterprise resource planning*), que é um sistema integrado de gestão empresarial (SIGE ou SIG) que integra todos os dados e processos de uma organização em um único sistema, nele normalmente contempla as áreas de finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, marketing, vendas, compras, etc. e informações sob a perspectiva sistêmica (sistema de processamento de transações, sistemas de informações gerenciais, sistemas de apoio a decisão etc.).

O sistema de ERP proporciona a uma corporação, maior confiabilidade dos dados, a diminuição do retrabalho, e monitoria das informações em tempo real. Isto é conseguido com o auxílio e o comprometimento dos funcionários, responsáveis por fazer a atualização sistemática dos dados que alimentam toda a cadeia de módulos do ERP.

Com o ERP da organização bem ajustado, pode-se conseguir como resultado o melhor desempenho da empresa que se transforma em economia de recursos de tempo, material e pessoas, com isto existe a possibilidade de oferecer os produtos com valores menores e mais competitivos, ou simplesmente aumentar a porcentagem de lucro dos acionistas. Pode-se facilitar a organização da logística reduzindo novamente custo e tempo, entregando os produtos aos clientes no tempo correto acordado, entre muitos outros aspectos que podem impactar aos clientes e suas satisfações de forma indireta.

Empresas que se preocupam com o marketing, mantem grande parte da sua atenção na satisfação dos seus clientes, e para melhorar o relacionamento com ele, as empresas necessitam utilizar um sistema de CRM (*Customer Relationship Management*) ou Gestão de Relacionamento com o Cliente para auxiliá-los.

O CRM é um sistema informatizado com foco no cliente, onde o coloca no centro dos processos do negócio, e tem como objetivo contribuir com as organizações de criar e manter um bom relacionamento com seus consumidores, armazenando e inter-relacionando de forma inteligente, informações sobre suas atividades e interações com a empresa, sendo desenhado para perceber e antecipar as necessidades dos clientes atuais e potenciais, de forma a procurar supri-las ou melhora-las sempre.

Segundo Kotler e Fox (1998), conquistar clientes novos custa entre 5 a 7 vezes mais caro do que manter os mesmos clientes que já possui. Por isso, utilizar ferramentas como o CRM, que permitam a fidelização de um cliente, são estratégias primordiais as empresas para definir, implementar e utilizar tais recursos.

O CRM não influencia e impacta somente o departamento de marketing, mas a médio prazo e longo prazo o departamento financeiro, compras, vendas e muitas outras áreas da organização como um todo, que perceberá os benefícios da utilização dessa tecnologia quando bem empregada pelos seus colaboradores. O Sistema é um dos principais que norteará as decisões e estratégias da empresa com foco no cliente, pois através das análises detalhadas poderá conhecer profundamente os seus clientes, o que precisam, o que costumam comprar, em quanto em quanto tempo. Com informações pessoais de aniversário, se possuem cônjuge, se possuem filhos e qual a idade, por exemplo, consegue-se criar ações personalizadas enviando um cartão de parabéns na data do aniversário, estimulando compra de presente no dia das crianças, ou para o cônjuge no dia dos namorados, e muitas outras possibilidades, bastando para isto obter informações específicas do perfil e comportamentos dos clientes e utilizar a criatividade do departamento de marketing.

O objetivo é o de alcançar maior qualidade, um contato mais significativo, através de uma melhor informação, com uma cultura empresarial mais pró-ativa e com reação. Cada contato que é efetuado com os clientes é decisivo, sendo os encarados como ferramenta de caráter estratégico no que toca à gestão de relacionamento, desempenhando um papel central numa estratégia de CRM.

A informação correta, com a pessoal certa, no momento certo, é necessário para gerar um bom atendimento no momento do contato ou relacionamento com o cliente.

Os gerentes de marketing dependem de seus registros internos de pedidos, vendas, preço, custo, níveis de estoque, contas a receber, contas a pagar etc. É por meio da análise dessas informações que eles podem localizar oportunidades e problemas importantes. (KOTLER, 2000, p.123).

De acordo com Las Casas (2012, p.58) O banco de dados de clientes deve ser constantemente atualizada, higienizada, eliminando dados repetidos e desatualizados e enriquecidas com novas informações que contribuam para o atendimento.

Para se utilizar o banco de dados corretamente, necessita de pessoas treinadas e capacitadas para utiliza-las e extrair informações, cruzando dados, de modo que seja uma importante ferramenta que orientará nas tomadas de decisões e formulação de estratégias corporativas.

#### 5.1.4 Processo Organizacionais orientados para o mercado

As empresas podem dispor de um ótimo composto de marketing, possuir tudo que for mais moderno em sistemas e tecnologia, contar com profissionais qualificados e treinados para o atendimento, mas ainda falta algo para operacionalizar todos esses pontos e transformar em satisfação dos clientes, precisa-se alinhar os processos organizacionais focado para o mercado e clientes.

O consumidor atual não quer perder tempo no relacionamento, e também não quer se estressar. Para isso ele deve encontrar as informações necessárias em todos os meios de contato, ter respostas rápidas e perceber que a empresa tem uma solução adequada às suas necessidades e exigências. (LAS CASAS, 2012, p.59).

Ainda segundo Las Casas (2012), O consumidor atual muda de fornecedor de forma muito rápida, e existe um enorme agravante, ele reclama, dá suas opiniões e sugestões, e exterioriza sua insatisfação, atualmente podem utilizar as redes sociais que possui um imenso poder de propagar para milhares ou milhões de pessoas de forma extremamente rápida, bastando apenas que a outra pessoa que faz parte da sua rede, compartilhe e passe adiante esta informação para todas as pessoas de contato da sua rede

peçoal, sendo uma situação que denigre e mancha a imagem da empresa em ocasião muito facilmente.

Por este motivo, os processos organizacionais devem ser flexíveis, as empresas precisam estar focadas aos clientes, buscando solucionar seus problemas de modo customizado até certo ponto, e disponibilizar diversos canais de comunicação e de comercialização.

Um bom atendimento deve procurar maximizar os resultados positivos da empresa e minimizar as deficiências. A Efetividade se apresenta por meio da capacidade que a empresa detém em administrar, ao longo do tempo, um atendimento eficiente e eficaz, sendo admirada e reconhecida pelas diversas maneiras como ela consegue gerenciar os processos de forma diferenciada. (LAS CASAS, 2012, p.59).

#### 5.1.5 Ética nas relações com os envolvidos

A falta de ética está diretamente relacionada a um mau atendimento. Deixar o consumidor esperando desnecessariamente, oferecer produtos descontinuados ou fora de linha, estipular cláusulas contratuais com informações sem clareza ou dúbias, estabelecer preços e/ ou juros abusivos, demora ao realizar os serviços e garantia e outras promessas irreais são exemplos práticos da falta de ética no atendimento. (LAS CASAS, 2012, p.62).

A ética na organização deve existir não somente para os clientes e consumidores, a empresa deve conter em sua cultura organização as boas prática éticas com todos que se relacionam, incluindo colaboradores, fornecedores, distribuidores, parceiros, entre outros. Assim como os clientes demonstram e externam suas insatisfações, os funcionários também podem fazer isto com os seus contatos e existem leis trabalhistas que defendem o direito dessa classe.

Qualquer ação de falta de ética, pode denegrir e manchar a imagem da empresa, além de correr o risco de ser multada ou penalizada legalmente.

Ética Comercial envolve regras de conduta que guiam ações no mercado – os padrões contra os quais a maioria das pessoas em uma cultura julga o que é certo e o que é errado, bom ou ruim. Esses valores universais incluem honestidade, confiabilidade, imparcialidade, respeito, justiça, integridade, interesse pelos outros, responsabilidade e lealdade. Ética e responsabilidade social das organizações são elementos que estão muito próximos. Não dá para falar em ética nas empresas sem tocar no assunto de responsabilidade social empresarial (SALOMON, 2002, p.33).

As organizações devem se preocupar com a ética em todo tempo e com todos, pois com a facilidade de expor as opiniões e compartilhamento com seus contatos através das redes sociais, blogs e outros canais, a informação se espalha de forma viral e muito rapidamente, e a conotação negativa, pode criar sérios prejuízos a marca, produto, e em casos mais graves levar a fortes protestos e até falência da empresa caso os clientes resolvam de forma coletiva não comprarem determinado produto ou serviço. O inverso também acontece, uma visão positiva da empresa, traz o reconhecimento, respeito, credibilidade e a confiança dos seus clientes e consumidores, situação que será valorizada pelo mercado.

#### 5.1.6 Surpreender o cliente

Atender rapidamente o cliente, ser ético, responsável, entregar o produto no prazo e forma acordada, é o mínimo que o cliente espera, até por que ele pagou para que este serviço seja realizado de acordo como foi vendido, agora realizar algo além do esperado, superando as expectativas pode deixar o cliente deslumbrado o que irá resultar na fidelização desse cliente para realização de novas compras.

Todas as empresas deveriam se preocupar em superar as expectativas dos clientes, entregar algo de valor, algo inesperado, inovador, criativo, que vá além do protocolo esperado ou obrigação. Essas ações podem agradar profundamente os clientes, impactando de forma positiva, e como dito anteriormente, podendo ser comentado com outras pessoas, amigos, familiares, diretamente ou através de redes sociais, o que os transformam em vendedores fieis da organização.

Superar as expectativas do cliente no momento do atendimento traz resultados excepcionais para o processo que leva à satisfação do cliente (LAS CASAS, 2012, p.64).

Dizem que o melhor marketing é o “Boca a Boca”, isto por que a empresa possui um cliente que vende o seu produto ou serviço gratuitamente, sem dizer que o outro potencial cliente ouvinte, dará mais crédito e confiança a algum cliente que já teve uma experiência positiva e compartilha esse fato, do que a um vendedor que pode estar vendendo algo meramente para ganhar sua comissão.

#### 5.1.7 Qualidade no atendimento

Desenvolver e oferecer qualidade no atendimento ao cliente se tornou uma obrigação para empresas que querem obter sucesso no mercado. A qualidade é um meio de alcançar excelência e estabelecer uma vantagem competitiva sustentável nos negócios. (LAS CASAS, 2012, p.68).

Segundo Las Casas (2012), o que os clientes percebem em suas interações com a empresa é importante para formar sua opinião e avaliação sobre a qualidade do atendimento. O cliente pode ter duas dimensões de percepções em relação ao atendimento, a primeira seria em relação ao resultado do atendimento (dimensão técnica) e a segunda em relação ao processo organizacional que apoiou o atendimento (dimensão funcional).

Não é apenas o resultado final que conta para o cliente, no processo de compra de determinado produto ou serviço, o cliente tem inúmeras interações e experiências, a percepção da qualidade do atendimento resultará da soma de todas as etapas do processo.

Antes de receber ou consumir determinado produto ou serviço, o cliente pode ter procurado e visto pela internet, encaminhado um e-mail, entrado em contato pelo 0800, visitado um stand de vendas, solicitado algum tipo de assessoria, entre outros, cada interação o cliente terá uma percepção, se o saldo for positivo, terá uma concepção de um bom atendimento, se negativo, de um mau atendimento.

Alguns fatores impactam a percepção dos consumidores, se tratando de pessoas, o profissionalismo, as habilidades, as atitudes e os comportamentos dos colaboradores envolvidos estarão em constante observação, se tratando da organização, facilidade de

acesso e flexibilidade nos processos de atendimento, confiabilidade, honestidade e credibilidade, onde os clientes acreditam que tudo o que for acordado será cumprido, a empresa fará o máximo para atendê-lo da melhor forma possível, e caso algo de errado a empresa o informará e encontra uma solução satisfatória ao cliente e a organização.

Qualidade tem um impacto direto no desempenho do produto ou Serviço. Portanto, este conceito está intimamente ligado a valor e satisfação para o cliente. No sentido mais restrito, qualidade pode ser definida como “ausência de defeitos”. A definição focada no cliente sugere que qualidade começa com a satisfação do cliente. O Objetivo fundamental do movimento atual de qualidade total tornou-se a satisfação total do cliente (KOTLER, 2000, p.5).

Segundo Kotler (2000), A Gestão pela Qualidade Total (TQM – *total quality management*) é uma abordagem pela qual todas as pessoas da empresa estão empenhadas em melhorar constantemente a qualidade dos produtos, serviços e processos do negócio.

Aplicar os conceitos e princípios da TQM ao contexto de criar satisfação do cliente, tornou-se requisito necessário para o sucesso do negócio. A maioria dos clientes não tolera qualidade baixa ou média. As empresas de hoje em dia não tem opção a não ser adotar os conceitos de qualidade se quiserem permanecer na disputa, e se tornarem ou manterem lucrativas. Elas precisam se certificar que a qualidade oferecida é a qualidade que os clientes desejam. Esta qualidade, por sua vez, traz retornos na forma de vendas e lucros crescentes.

## **5.2 Satisfação do cliente e entrega de Valor**

Há mais de 35 anos, Peter Drucker observou que a primeira tarefa de uma empresa é “criar clientes”. Mas os clientes de hoje se deparam com um vasto universo de produtos, marcas, preços e fornecedores pelos quais optar. Como os clientes fazem suas escolhas?

Eles procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e receita. (Kotler, 2000, p.56)

Segundo Kotler (2000, p.56) os clientes avaliam qual oferta proporciona maior valor. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de

satisfação e repetição de compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor.

O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. Um atendimento mais atencioso, contar com uma equipe de suporte e manutenção, confiabilidade no prazo da entrega, maior durabilidade, são alguns exemplos de situações que agregam valor ao produto, sendo considerado não apenas o produto ou serviço adquirido e o seu custo monetário pelo cliente, mas será levado em consideração todos os benefícios agregados através desse produto e serviços.

Entende-se que, o “pacote de valor” corresponde ao composto de bens físicos e serviços associados gerado e entregue pelas operações para satisfação das necessidades de seus clientes” (YUE, 2011, p. 36)

A satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho ou resultado percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.  
(KOTLER, 2000, p.58)

Sendo assim, Kotler (2000) afirma que se o desempenho não atinge as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará muito satisfeito.

As empresas estão objetivando a alta satisfação pois desta forma tem muito mais possibilidade de conquistar os clientes insatisfeitos da concorrência, e os seus clientes muito satisfeitos estarão muito menos propensos a mudar de fornecedor, criando um vínculo maior com a marca, resultando em um alto grau de fidelidade do cliente.

Para as empresas centradas no cliente, a satisfação de clientes é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing, onde tal conquista será explorada em suas campanhas, promovendo sua competência naquilo que se propôs a fazer e oferecer aos seus clientes.

### 5.3 Canais de atendimento

Para realizar a pré-venda, a venda (o fechamento do negócio) e pós venda, as organizações disponibiliza diversos canais de atendimento e comunicação para os clientes. Entre eles os mais conhecidos são:

1. Contato pessoal;
2. Internet;
3. Telefone.
4. Autoatendimento;

Através desses canais os clientes podem buscar informações, esclarecer dúvidas, pedir ajuda ou assessoria, realizar cancelamentos, entre outros.

É de extrema importância o cliente poder se comunicar com a empresa que o vendeu algum produto e serviço, não dispor desses canais pode gerar profunda insatisfação do cliente, fato que a empresa não terá conhecimento disto, pois não houve a possibilidade de comunicação entre a empresa e cliente para explicação do seu possível problema ou necessidade. Esta hipótese pode acarretar na perda de um cliente, e pior, talvez a difamação da empresa. O inverso, quando bem atendido, pode gerar grande satisfação no cliente, o fidelizando.

O consumidor de hoje escolhe a forma como deseja ser atendido. Alguns consumidores preferem ir até o ponto de venda e buscar informações ou efetuar uma compra; outros prefere um meio eletrônico, como internet, e-mail, celular, etc. Todos esses meios de relacionamento devem ter a mesma estratégia de atendimento, mas sempre respeitando as características específicas de cada um dos canais e de cada um dos clientes. (LAS CASAS, 2012, p.53).

### 5.3.1 Contato Pessoal

O atendimento mais direto é o contato pessoal, desta forma o cliente está face a face com algum representante da empresa.

Com o atendimento presencial as explicações podem ficar mais claras, o vendedor pode transmitir as informações demonstrando o produto em mãos, apresentando alguns processos se for uma indústria, dependendo da situação.

Muitas negociações são mais eficazes quando cliente e empresa estão realizando presencialmente, alguns clientes se sentem mais confortáveis, vendo com quem se está negociando. Na arte de negociar, algumas expressões faciais, postura, apresentação e aparência podem definir se a venda ou compra será concretizada, e a qual valor.

Quanto a aparência na maioria dos casos deve-se apresentar com boa higiene, barba feita, cabelo penteado, uniforme adequado e limpo, evitar adornos excessivos etc., no entanto existem empresas e profissionais que terão uma aparência mais despojada, que fugirão do estereótipo corporativo, como estúdios de tatuagem, fabricas de pranchas de surf, músicos, artistas etc.

Em termos de expressão corporal, é essencial saber olhar, muitas vezes não olhar no olho do cliente transparece confiança, ou no caso de timidez a outra parte se sentirá em vantagem na negociação. Recomenda-se possuir uma expressão fácil de empatia e demonstrar interesse no que se ouve, evitar desviar o olhar ou mostrar interesse por qualquer outra coisa que não seja o cliente.



Figura 64: Atendimento através do Contato Pessoal

Fonte: Google

### 5.3.2 Telefone

O atendimento telefônico é uma forma prática do cliente entrar em contato com a empresa, sem ter que se deslocar até a empresa, fato que resulta ao cliente economia de tempo e de custos com o deslocamento. Quando bem empregado pelas organizações é um ótimo canal para tirar dúvidas e solucionar problemas dos clientes, deixando-o satisfeito com o atendimento.

A voz do atendente representa a empresa para o cliente, portando não o atendente não deve falar palavras de baixo calão, tem que ser cordial, prestativo, atencioso, deve conhecer as questões inerentes ao assunto abordado, e deve buscar transmitir as informações desejadas e retirar as dúvidas caso existam.

Atualmente, empresas com grande fluxo de contatos e ligações, investem em atendimento telefônico automático, implantam um sistema que segmenta as chamadas por assuntos, realizando uma triagem e direcionando para um atendente treinado para responder sobre determinado tema. Esse tipo de atendimento contribui também para realizar a gestão das filas de atendimentos, caso contrário sempre que o cliente ligasse encontraria o número de telefone ocupado. Quando a ligação não está no horário de atendimento, o sistema informa ao cliente qual o horário que ele pode entrar em contato para conversar com um atendente da empresa.

Alguns *call centers* conseguem passar algumas informações diretamente aos clientes, como informar faturas em aberto, data de vencimentos e valores, no entanto existem diversas situações onde o cliente quer ter uma interação com algum atendente.

Para as organizações esse tipo de atendimento automático reduz o custo com a contratação de mais atendentes, e facilita nas análises das performance de atendimentos.

Sistemas mais complexos de atendimento telefônicos geram um número de protocolo para consulta e conferência posterior, é realizada a gravação da conversa, e ao concluir o atendimento realiza uma pesquisa para saber se a questão do cliente foi solucionada e qual o seu nível de satisfação desses atendimentos.

Existe muita insatisfação por parte de alguns clientes sobre atendimento telefônico e as maiores queixas são por demora no atendimento, não resolução do problema, transferência de um setor para o outros, chamada que cai a linha, entre outras.

Em 01 de dezembro de 2008 entrou em vigor o decreto 6.523/08, que regulamenta o Código de Proteção e Defesa do Consumidor para fixar normas gerais sobre o Serviço

de Atendimento ao Cliente de empresas que prestam serviços regulados pelo Poder Público.

Entre as principais normas, determina que o SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), a prestação de serviço deve ser gratuita, exclusivamente através de 0800, e 24 horas por dia, 7 dias por semana. O número do SAC deve ser amplamente divulgado. Obrigatoriamente, no primeiro menu eletrônico, deverá haver a previsão de falar com o atendente, de efetuar reclamação e de cancelar os serviços. O tempo máximo de espera deve ser no máximo de 60 segundos. Fornecer aos consumidores um registro numérico para acompanhamento de sua demanda. Obrigatoriedade das empresas em manterem a gravação do atendimento do consumidor pelo período mínimo de 90 dias, e muitas outras normas, mas nem todas as empresas cumprem essas normas.



Figura 65: Atendimento telefônico.

Fonte: Google

### 5.3.3 Internet

A internet é uma outra opção de canal de comunicação disponibilizada pelas empresas. Com os valores mais acessíveis dos computadores, facilidade de compra de aparelhos como *tablets*, smartphones e outros mobiles, as concorrência de operadores com valores promocionais de acesso a banda larga, o canal de internet é hoje em dia muito explorado pelos clientes.

Dentro do canal de internet possui muitos meios, normalmente a empresa cria e publica o seu website, onde vai informar todos os canais e meios de comunicação, incluído telefônico e até os endereços físicos para atendimentos presenciais. Se tratando do canal *on line*, as empresas normalmente informam no mínimo o seu e-mail ou deixa um formulário para contato. Empresas menores pode deixar seus contatos do Skype, MSN, para atendimento direto, onde poderão conversar por chamada de texto, por voz e vídeo.

Empresas que possuem maior interação com os clientes, costuma oferecer uma área do cliente, onde pode-se recuperar segunda via de boleto, verificar histórico de pagamentos, imprimir notas fiscais, alterar dados cadastrais, trocar senha, reenviar senha esquecida para o e-mail.

É comum disponibilizar um canal de *chat on line*, onde o cliente chama um atendente da empresa, aguarda uma fila caso exista, e interage com esse atendente solucionando as dúvidas do cliente, documentando as trocas de mensagens através de um banco de dados.

Com o intuito de não sobrecarregar o chat, ou atendimento telefônico, diminuindo o números de contatos com interação com um colaborador, é costumeiro disponibilizar no site um FAQ (*Frequently Asked Question*), que contém as respostas para as perguntas mais frequentes.

As empresas utilizam também as redes sociais para publicar suas novidades, promoções, solicitações de reparos entre outras informações.

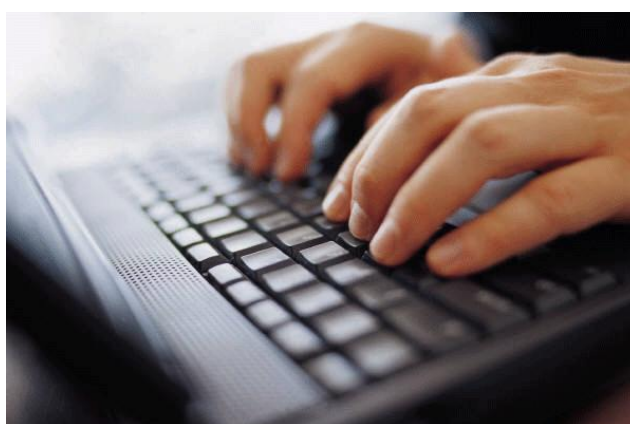


Figura 66: Canal de comunicação através da Internet

Fonte: Google

### 5.3.4 Auto Atendimento

Atualmente é muito comum o auto atendimento ou *self-service* em inglês, situação muito utilizada para agilizar o tempo de atendimento não tendo que aguardar profissionais para atender o cliente, fato este que reduz custo a organização, no entanto é necessário um investimento inicial para compra dos equipamentos e softwares necessários para rodar o sistema. Este recurso está sendo muito utilizado pelos bancos, através dos caixas eletrônicos, ou venda de passagens de metrô, recarga de bilhetes únicos e escolares dos ônibus, compra de bilhetes de cinema, etc.

Esse tipo de atendimento tende a gerar redução de filas quando disposto um número adequado de máquinas para realização do auto atendimento. Outro recurso muito utilizado pelas lojas de varejo é a disponibilização de leitores de códigos de barras que permitem informar aos clientes os preços atuais do produto, evitando tomar tempo dos funcionários perguntando apenas o valor de determinado produto.

O Supermercado Pão de Açúcar e alguns outros já possuem algumas unidades aonde já é possível o cliente passar suas compras pelo caixa sem depender de um profissional da rede.

Existem também os *self-service* e auto atendimento onde não se utiliza nenhuma recurso tecnológico, como no caso de alguns restaurantes, onde você se serve da comida desejada, ou de lojas de varejo como a Decathlon, Renner, Marisa, onde você pega os produtos desejados que estão dispostos em loja por conta própria, experimenta, sem ter que buscar nenhum produto no estoque por qualquer colaborador da loja, e gostando, vai até o caixa e este sim irá fazer a cobrança devida.

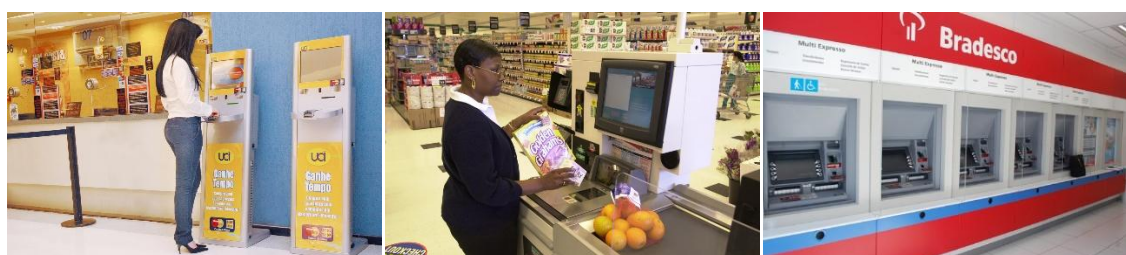


Figura 67: Auto atendimento

Fonte: Google

## 5.4 Relacionamento com os clientes e retenção.

Durante anos, as organizações, ou a maior parte delas, abordaram o marketing como um conjunto de transações não interligadas entre vendedores e clientes; a isso denominamos marketing transacional. Neste, os vendedores focam trocas individuais e isoladas que satisfazem as necessidades de um cliente em uma hora e local determinados, tendendo a concentrar a atenção na atração adicionais de novos clientes para futuras trocas. ( NICKELS E WOOD, 1999)

De acordo com Las Casas (2012, p.176), as transformações sociais e tecnológicas colocaram à disposição dos consumidores uma infinidade de ofertas com características de satisfazer suas necessidades e desejos, fazendo com que as organizações, perante a acirrada concorrência, olhassem para seus clientes de uma maneira diferente, valorizando-os por meio do estreitamento do relacionamento com os mesmos, chamando essa prática de marketing de relacionamento.

Segundo Kotler e Armstrong (2000, p.5), o marketing ocorre quando as pessoas decidem satisfazer necessidades e desejos através da troca. A troca é o ato de obter-se um objeto desejado dando alguma coisa em contrapartida. A transação consiste na troca de valores entre duas partes.

Além de criar transações de curto prazo, o Marketing de relacionamento, se preocupa em construir relacionamentos de longo prazo com os clientes, construindo fortes laços econômicos e sociais, prometendo e realmente fornecendo produtos de alta qualidade, um bom serviço e preço justo. O Objetivo é entregar valor de longo prazo para os clientes, e as medidas do sucesso são satisfação e retenção de clientes no longo prazo.

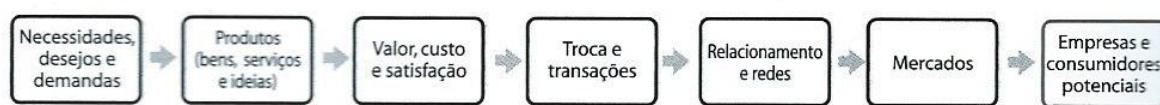


Figura 68: Conceitos centrais de marketing

Fonte: Las Casas (2012, p. 176)

As vendas de uma empresa ocorrem de dois grupos: consumidores novos e consumidores leais. Estudos demonstram que é muito mais dispendioso financeiramente para as organizações atrair novos clientes, chegando a ser até cinco vezes mais caro do que agradar e manter um cliente leal, e transformar um novo consumidor ao mesmo nível de rentabilidade de um consumidor perdido pode custar dezesseis vezes mais.

Desta forma a retenção de um cliente é mais importante que a atração de novos. Por isso é essencial a empresa realizar ações de marketing, voltado ao cliente, através do marketing de relacionamento.

Segundo Kotler (2000, p.70), consumidores altamente satisfeitos:

- Se mantem leais por mais tempo;
- Compra mais na medida em a empresa lança novos produtos e melhora os produtos existentes;
- Faz comentários favoráveis sobre a empresa e seus produtos;
- Presta menos atenção à propaganda de marcas concorrentes;
- É menos sensível ao preço;
- Oferta ideias de produtos e serviços à empresa.
- Custa menos atendê-lo do que a novos consumidores, visto que as transações de compra já estão rotinizadas.

Para desenvolver laços mais fortes com os consumidores, as empresas podem utilizar diversos instrumentos e abordagens, adicionando valor e satisfação para os seus clientes, como por exemplo conceder benefícios financeiros e programas de fidelizações, como dar descontos especiais para os clientes mais frequentes, acumulo de pontos para ganhar prêmios e brindes ou disponibilizar um plano ou serviço diferenciado para os clientes fiéis.

Uma segunda abordagem que pode ser utilizado é conceder benefícios sociais além dos financeiros, aumentando os laços sociais com os clientes ao aprender sobre as suas necessidades e desejos individuais, colocando em prática ações que atendam esses objetivos específicos, personalizando seus produtos e serviços. Os sistemas de CRM auxiliam na gestão do perfil, necessidades, desejos e preferências dos clientes, possibilitando a entrega de um serviço personalizado.

O CRM reconhece que os clientes são a alma de uma organização e que o sucesso de uma empresa depende do bom gerenciamento das relações com esses clientes. O CRM se dedica a construir relações com os clientes duradouras e sustentáveis, que agreguem valor para o cliente e para a empresa. (TURBAN, 2005, p.310)

Uma terceira abordagem para construção de relacionamento é adicionar laços estruturais aos benefícios financeiros e sociais, onde a empresa pode disponibilizar aos seus clientes equipamentos ou serviços especiais que facilitem no processo de utilização dos serviços e produtos, como por exemplo o serviço de leva e traz dos pet shop e lava rápidos, dando comodidade aos seus clientes, evitando deslocamentos e perda de tempo, ou acesso a uma área restrita do cliente, onde ele possa gerenciar seus pedidos, agendar entregas, monitorar sua conta, transparecendo maior confiança e credibilidade, entre outras situações.

Marketing de relacionamento significa que os profissionais de marketing devem focalizar sua atenção em gerenciar seus clientes tanto quanto seus produtos. Ao mesmo tempo, eles não querem relacionamentos com todo e qualquer cliente. Na verdade, há clientes não desejados por muitas empresas. O objetivo é determinar quais clientes podem ser melhor e mais eficientemente servidos pela empresa em relação aos concorrentes. Nos últimos tempos, marketing é a arte de atrair e reter clientes lucrativos (KOTLER E ARMSTRONG, 2000, p.7)

A seguir é apresentado as principais diferenças do marketing transacional e o marketing de relacionamento.

<b>Marketing Transacional</b>	<b>Marketing de Relacionamento</b>
Ênfase em conquistar novos clientes	Ênfase em manter os clientes atuais, bem como conquistar os novos.
Orientação em curto prazo	Orientação em longo prazo
Interesse em realizar uma única venda	Interesse em vendas múltiplas e relacionamentos duradouros
Compromisso limitado com o cliente	Alto nível de compromisso com o cliente
Pesquisa sobre as necessidades dos clientes utilizada para completar uma transação	Pesquisa contínua a respeito das necessidades dos clientes utilizada para melhorar o relacionamento
Sucesso significa realizar uma venda	Sucesso significa lealdade do cliente, compras repetidas, recomendações dos clientes e baixa rotatividade de clientes
Qualidade é uma preocupação da produção	Qualidade é uma preocupação de todos os empregados
Compromisso limitado com o serviço	Alto grau de compromisso com o serviço

Tabela 2: Marketing Transacional x Marketing de Relacionamento

Fonte: Las Casas (2012, p.178)

## 5.5 Avaliação dos níveis de satisfação dos clientes.

De acordo com Kotler (2000, p.58):

A satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. De modo geral:

*\*Satisfação* consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.

Atualmente a maioria das pessoas estão conectadas entre si, através de redes sociais como o Facebook, Twitter, e grupos pessoais como Whatsapp. Cada pessoa é um potencial cliente e formador de opinião. Com a utilização dessas novas tecnologias as informações se propagam e espelham de forma muito rápida, por isso, mais do que nunca, as empresas se preocupam com a satisfação dos seus clientes, pois uma frustração não resolvida podem manchar seriamente a imagem de uma empresa, e as perdas podem ser incalculáveis. Já a satisfação do produto e atendimento, fidelizará o cliente para realização de novas compras e possíveis indicações a outros potenciais clientes.

Para que a empresa possa conhecer as necessidades e problemas dos clientes, elas procuram criar canais diversos que irão ouvir as pessoas, para que possam melhorar seus níveis de atendimento e prestação de serviços.

A voz do cliente pode trazer inúmeros benefícios para a empresa que quer e sabe como ouvi-lo, pois apenas atender já não basta, é necessário atender bem e saber avaliar o atendimento prestado tanto no momento da venda como no pós venda. (LAS CASAS, 2012, p.250).

Ouvir o cliente contribui para avaliar seu nível de satisfação e também conhecer suas necessidades, comportamento e expectativas. Informações estas que quando bem organizada auxiliarão nas tomadas de decisões das estratégias e ações da empresa, resultando em maiores acertos e conseqüentemente elevando a satisfação do cliente, fidelizando e captando novos. Além do serviço prestado, pode-se avaliar o desempenho dos processos, buscando a melhoria contínua que trarão os seus benefícios.

De acordo com o nível de percepção dos consumidores em relação à qualidade, surge o valor do produto, ou seja, esse mesmo produto passa a ser valorizado pelo consumidor-alvo, o que irá gerar uma satisfação global, entenda-se: Clientes satisfeitos, empresa satisfeita. Até este momento surgiram apenas as vendas, porém a empresa quer mais do que simplesmente vender. Ela sempre irá almejar a fidelização. (LAS CASAS, 2012, p.251).

Diversos fatores podem ocorrer no processo para não concretizar uma fidelização, e só existem uma forma de saber qual o motivo, e a forma de conhecer é ouvindo e conhecendo as reclamações dos clientes. Para isto, a melhor coisa que as empresas podem fazer é facilitar os canais de reclamações e sugestões, disponibilizando o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), os telefones gratuitos de 0800, *chats* e e-mails para atendimentos online. Essas reclamações trarão informações preciosas para realizar um alinhamento entre a empresa e o atendimento ao cliente.

As empresas estão sempre em busca de maiores conhecimento, e para isto deverão realizar pesquisas, que poderão ser quantitativas ou qualitativas, com o objetivo de entender melhor o cliente e o mercado, e após isto realizarem análises e avaliações.

Com um bom método de avaliação a empresa poderá conhecer os desejos e necessidades dos clientes, qual o grau de satisfação dos produtos e atendimentos, quais os principais pontos críticos na relação cliente-empresa, entre outras informações importantes que queira levantar.

As pesquisas qualitativas, segundo Las Casas (2012 p.257) procuram descobrir o que o consumidor está pensando e ajuda a identificar um pouco sobre as expectativas e satisfações das pessoas, ajudando a conhecer melhor o que não se pode mensurar diretamente como sentimentos, pensamentos, intenções e comportamentos. Normalmente as pesquisas qualitativas são realizadas através de entrevistas individuais ou em grupos de até 10 pessoas, onde o mediador irá conduzir a reunião de modo que busque obter as informações, percepções e opiniões que queira conhecer, buscando o maior aprofundamento possível.

As pesquisas quantitativas, segundo Las Casas (2012, p.259), possui caráter menos aprofundado, onde são aplicados questionários diversos, se traduzem em números as opiniões e informações e seus resultados são definidos através de análises estatísticas.

A pesquisa de marketing liga o consumidor à empresa, segundo Churchill (2005, p.166), elas são usadas para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing; gerar, refinar, avaliar e monitorar o desempenho das ações de marketing.

A realização da pesquisa envolve várias etapas, sendo a primeira a formulação de um problema a ser resolvido, desenvolvimento de projeto de pesquisa que busque respostas para solucioná-lo, realização de coletas de dados, análise e interpretação de dados e apresentação de resultados através de relatórios.

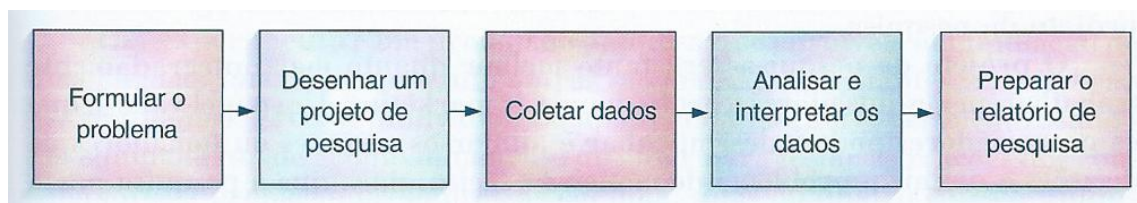


Gráfico 2: Etapas do processo de pesquisa de marketing

Fonte: (CHURCHILL, 2005, p.125)

O Processo de pesquisa inicia-se com a formulação do problema, e significa que alguém na empresa gostaria de obter maiores informações sobre algo específico. No caso de satisfação do cliente, pode-se querer conhecer melhor o perfil do cliente, quais os produtos preferidos, qual é o grau de satisfação sobre os produtos e sobre o atendimento, qual a forma que ele prefere pagar suas compras (Cartão, cheque, boleto, dinheiro, à vista, parcelado), para quem ele compra (para os filhos, cônjuge, pais, empresa), qual a percepção sobre os vendedores, sobre a loja, etc. Essas respostas nortearão as decisões para alinhamento das próximas ações da empresa com foco no cliente.

Após definir o problema e o que se quer responder, deve desenvolver o projeto de pesquisa, e qual ferramenta será mais útil e menos custoso, entre elas existem a pesquisa exploratória que é usada para gerar hipóteses ou explicações prováveis; a pesquisa descritiva que estudará a relação entre dois ou mais parâmetros; a pesquisa casual que procura esclarecer relações de causa e efeito e pesquisa experimental que envolve a manipulação de uma ou mais variáveis.

Após a definição das ferramentas, inicia-se a fase da coleta de dados que pode utilizar os métodos de Observação, onde será observada as reações das pessoas diante de determinada situação, os métodos de Levantamentos que será o questionamento direto a pessoa e o de Experimentação, onde colocará a pessoa para degustar, provar, ou experimentar determinado produto ou serviço.

As principais técnicas utilizadas para realizar as pesquisas qualitativas por levantamentos são a abordagem direta ao consumidor no local de compra, onde se consegue uma resposta com a percepção atual do momento da compra; levantamentos por entrevistas telefônicas; levantamentos através de enquetes, e-mails e formulários on-line

realizados através da internet; e através da malas diretas onde o cliente poderá responder o questionário e reencaminhar pelos correios ou depositar em uma urna no próprio ponto de venda.

Ao concluir a fase de coleta, as empresas devem tabular os resultados de modo que possam realizar análises estatísticas e com isto desenvolver sua interpretação, insights, em relação ao resultado da pesquisa realizada.

Existem muitas técnicas e métodos de pesquisas que podem ser utilizados, mas o foco principal é que as empresas devem aprender a ouvir, entender e conhecer seus consumidores, de modo que possam melhorar cada vez mais seus atendimentos, produtos e serviços elevando o nível de satisfação dos clientes.

## 6 ATENDIMENTO AO CLIENTE NA DECATHLON

Diante da grande concorrência de empresas no segmento do varejo esportivo, não basta apenas ofertas seus produtos, a Decathlon precisa ofertar algo além do mero valor do produto, por isso a empresa oferece diversos outros serviços e atendimentos que facilita ao cliente realizar testes de diversos produtos no próprio espaço da loja, conta com vendedores que são praticantes dos esportes da seção ao qual pertencem, colaboradores realizam a manutenção e reparos de diversos equipamentos e dispõe de áreas específicas para prática de muitos esporte. Tudo isso cria valor ao cliente, deste modo, a empresa não propõe apenas oferecer os produtos com valores acessíveis a todos, mas propõe aos cliente viver uma nova experiência em esporte, ela quer o envolvimento do cliente e mergulho no universo esportivo.



Figura 69: Banner Decathlon - Viva uma nova experiência em esporte.

Fonte: Autor

Para tornar essa experiência possível aos seus clientes, e dar todo o suporte possível ao cliente para a prática do esporte, a Decathlon realiza atendimentos presenciais, atendimento telefônico e atendimento online.

### 6.1 Atendimento presencial

A Decathlon possui diversos profissionais que realizam um atendimento direto ao cliente, sempre eles estão utilizando um colete personalizado com a marca Decathlon para serem facilmente identificados. Entre eles podemos citar os vendedores esportistas, os caixas, os colaboradores realizadores de serviços e assistências técnicas aos produtos

como estamparia, encordoamento, oficina e locação de quadras, e por fim os colaboradores que ficam no atendimento da recepção. Todos esses atendentes direto ao consumidor, representam a empresa para o cliente e devem sempre ser cordial em seus atendimentos, de modo a transmitir uma imagem agradável e competente da empresa.



Figura 70: Atendente Esportista Decathlon

Fonte: <http://corporate.decathlon.com/pt-br/conheca-nos/about-us/>

#### 6.1.1 Vendedores Esportistas

Dentro das lojas cada universo esportivo possui um representante de universo, chamado internamente de “Vendedor Esportista”, ele é responsável tanto por organizar os produtos nas prateleiras, quanto por assessorar os clientes para que realizem a melhor seleção possível dos produtos e dar explicação técnica sobre cada produto disponível em seu universo. Este representante em vias de regra, possui uma afinidade com os esportes relacionados, o que proporciona maior propriedade para falar sobre os produtos vendidos para a prática dos esportes relacionados.



Figura 71: Figura dos representantes de universo Decathlon

Fonte: Google – Diversos sites relacionados a Decathlon

### 6.1.2 Caixas

Os caixas tem um papel fundamental no atendimento ao cliente, ele é responsável pelo pagamento dos produtos pelos clientes, esta será uma das últimas etapas do processo de compra, que se iniciou desde a atração do cliente através de uma campanha de marketing, ou mesmo passando em frente à loja, encontrou os seus produtos desejados muitas vezes solicitando ajuda de um vendedor esportista e por fim, irá realizar o pagamento deste produto, está é a fase que finalizará o processo de compra e deixará a última impressão da experiência de comprar na Decathlon, sendo um fator decisivo para que o cliente retorne a loja.

Por isso o caixa precisa ser ágil, inteligente e simpático. Sua agilidade e inteligência, ajudará na redução do tempo de espera dos clientes na fila, o que muitas vezes é um dos principais motivos de frustração dos clientes nas lojas de varejo e atacado, muitas vezes em casos extremos, fazendo com que o cliente deixe de comprar os produtos pelo tamanho da fila, ou mesmo evitando retornar a loja.

A Decathlon possui em média 6 caixas por loja, o que durante a semana atende tranquilamente a demanda, muitas vezes não sendo necessário estar com todos os caixas disponíveis, fato que não ocorre aos finais de semana, onde a demanda aumenta significativamente, sendo necessário a atuação de todos os caixas.



Figura 72: Seção dos caixas.

Fonte: Fotografia postada por cliente no site kekanto

### 6.1.3 Atendimento na Recepção

Estes atendentes estão presentes logo na entrada da loja, eles são o primeiro contato visual de colaboradores Decathlon pelo cliente. Na recepção é possível solicitar a troca de produtos, chamar um representante de universo para esclarecer alguma dúvida sobre um produto específico, receber informações sobre as formas de parcelamento das compras, fazer reclamações e sugestões, preencher formulários para concorrer aos concursos culturais quando existentes. Quando necessário e possível, os atendentes também fazem o papel de caixas cobrando os produtos para os consumidores.

Esses atendente tem que estar bem preparados para receber todo o tipo de questionamento, pois caso o cliente tenha alguma dúvida, sugestão ou reclamação, provavelmente será neste local e para este colaborador que o cliente irá se dirigir e pedir ajuda.

A fim de fidelizar o seu cliente e ajuda-lo para a prática do esporte, a Decathlon realiza alguns serviços que a diferencia de sua concorrência, oferecendo serviços e atendimentos que vão além da própria venda, como serviços de oficina mecânica, estamperia, encordoamento, e locação de quadras e espaços esportivos.



Figura 73: Área de Atendimento e Entrada Principal.

Fonte: Fotografia postada por clientes no site Kekanto

#### 6.1.4 Serviço e atendimento de Estamperia

Ao comprar as camisetas ou camisas de futebol na Decathlon, o cliente tem a opção de estampá-las na mesma hora com as informações que deseja. Para este serviço é cobrado o valor de R\$ 15,00 por nome e R\$ 10,00 por número estampado na camiseta. O Processo de estamperia leva de 20 à 30 minutos, mas o agendamento para retirada da camisa será de acordo com a demanda de pedidos do momento, onde que no máximo se pedirá o prazo de 24hs.



Figura 74: Serviço e atendimento de estamparia.

Fonte: Fotografia do Autor

#### 6.1.5 Serviço e atendimento de oficina mecânica

As oficinas oferecem várias opções para a manutenção de patins, bicicleta e skate. Os serviços oferecidos são: Revisão Completa (R\$ 90,00); Revisão Simples (R\$ 70,00); Troca de câmara de ar ou pneu (R\$ 9,99); Regulagem de freios e câmbio (R\$ 19,99), instalação de acessórios (R\$ 9,99) lubrificação e limpeza de rolamentos (R\$ 9,99), Montagem de bicicleta infantil (R\$ 29,95), troca de rodinhas e rolamentos e instalação de ciclo-computador (R\$ 9,99), entre outros.

Esse atendimento oferece ao cliente grande vantagem, pois além de comprar a bicicleta o cliente tem a possibilidade de realizar o serviço de montagem ou regulagem da sua bicicleta com um especialista e praticante do esporte. O cliente tem a possibilidade de realizar todas as suas revisões periódicas no próprio estabelecimento onde comprou.



Figura 75: Figura 18: Profissional prestando assistência técnica em uma bicicleta.

Fonte: Fotografia do Autor

#### 6.1.6 Serviço e atendimento de Encordoamento de Raquetes

A Decathlon oferece aos seus clientes um serviço exclusivo de encordoamento de raquetes. O cliente compra a sua corda e leva sua raquete de tênis, badminton ou squash, independente de marca ou modelo ao colaborador Decathlon responsável pelo encordoamento. O processo de encordoar uma raquete leva de 20 à 30 minutos, onde o colaborador pode fazer na hora e entregar ao cliente, ou dependendo da demanda, pedir para ele buscar no dia seguinte, com um prazo médio de 24hs.

De acordo com informativo disposto no local do encordoamento, os valores para utilizar esse serviço nas lojas é de R\$ 5,00 e o cliente precisa comprar a corda desejada que será utilizada.



Figura 76: Encordoamento de Raquetes na Decathlon.

Fonte: Fotografia do Autor.

Na loja a Decathlon oferece cordas de poliéster e sintética. A corda de poliéster é uma corda mais rígida e proporciona maior durabilidade, esse tipo de corda torna o jogo mais rápido e dinâmico, já a sintética é uma corda mais mole, e permite um jogo mais tranquilo, indicado para quem está iniciando.

Além desse serviço de encordoamento a Decathlon também coloca gratuitamente o *grip* e *overgrip* da raquete, que é a fita presente no cabo da raquete, para aumentar a aderência, evitando escorregar a raquete da mão, até mesmo evitar formar bolhas.

Esse atendimento ao cliente é um diferencial aos clientes esportistas que praticam os esportes com raquetes, onde o cliente pode comprar o produto desejado e receber orientações técnicas e assistência sobre este tipo de produto no próprio local de compra.

### 6.1.7 Serviço e atendimento de Locação de Espaços esportivos

Muitas das unidades Decathlon possuem quadras para locação, como o exemplo da loja Decathlon Raposo Tavares, onde possui o campo *society*, o espaço é alugado por R\$ 149,90 o período de 1 hora e meia, e pode-se fazer um plano mensal, sendo reservado o espaço 1 vez por semana, sempre no mesmo dia e horário escolhido. A Decathlon ainda disponibiliza a bola para realização das partidas.



Figura 77: Locação de Campo Society na loja Decathlon Raposo Tavares.

Fonte: Fotografia do Autor

A locação dos espaços podem ser realizados tanto presencialmente quanto por telefone, podendo realizar o pagamento momentos antes do horário reservado.

### 6.1.8 Clube Decathlon Campinas

O clube oferece, através da parceria com outras empresas, aulas de futebol (De 03 a 14 anos), Ecoturismo (Passeios ecológicos, corridas de aventura) e aulas de Rugby.

#### 6.1.8.1 Escola de Mergulho

A Decathlon possui um tanque de mergulho na unidade Campinas, uma escola particular (Scuba Pura) localizada dentro da loja, oferece cursos básicos de mergulhos e após algumas práticas no tanque realiza excursões à destinos paradisíacos como Ilha Bela, Paraty, Abrolhos, entre outros, para realizar a prática do mergulho em ambientes naturais.

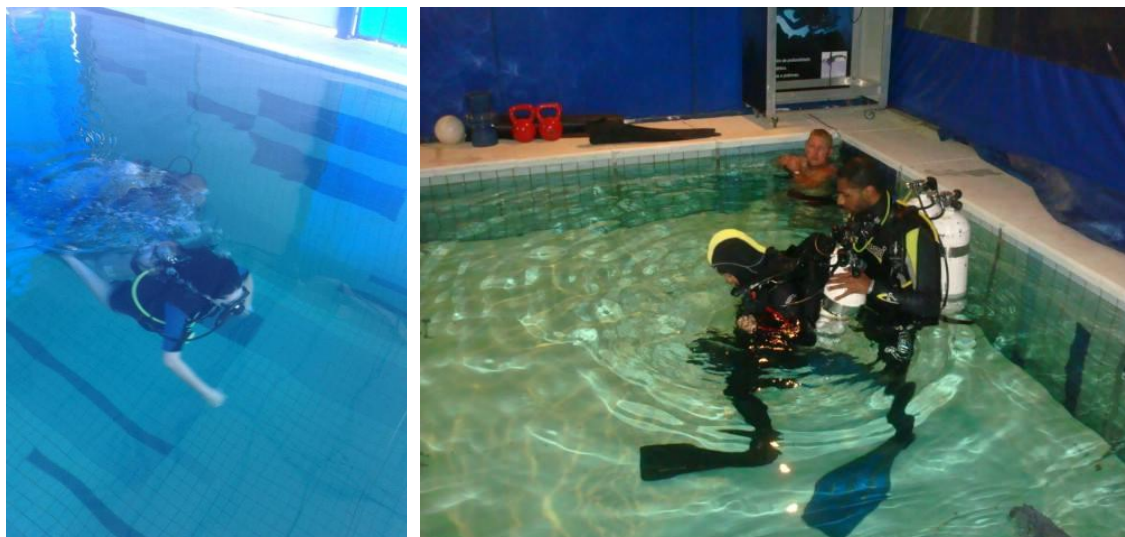


Figura 78: Tanque de mergulho Decathlon Campinas.

Fonte: Facebook Scuba Pura

#### 6.1.9 Entrega e montagem em domicílio

O cliente que compra artigos esportivos maiores, como estações de musculação, bicicletas, caiaques, entre outros, têm a opção de receber esses produtos em sua casa ou empresa.

#### 6.1.10 Troca e Devolução de Produtos

Caso o cliente tenha se arrependido da compra, este pode realizar a devolução e solicitar o reembolso do valor no prazo máximo de 7 dias, podendo fazê-lo desde que o produto esteja sem uso e acompanhado das embalagens originais, acessórios e do cupom fiscal.

As trocas de produtos sem defeitos, para trocas de cor, tamanho, modelos, etc., é realizado no prazo de até 30 dias apresentando o cupom fiscal, embalagem em perfeito estado, com todas as peças, acessórios e manuais presentes. Caso o produto apresente alguma falha ou defeito, o cliente deve apresentar o produto na loja onde realizou a compra, e pode trocá-lo no período de até 2 anos para as marcas paixão, e até 90 dias para as outras marcas.

Qualquer uma dessas duas ações é realizada na loja onde se efetuou a compra do produto, a troca e devolução é realizada no local de atendimento ao cliente presente na

entrada da loja. A loja não realiza trocas por compras realizadas nas outras lojas Decathlon ou pelo site, cada produto precisa ser levado diretamente no local de compra específico.

## 6.2 Atendimento Telefônico

A Decathlon possui a central de atendimento da decathlon, através desse canal, o cliente pode se comunicar com a empresa, e tirar suas dúvidas sobre o site, produtos e lojas. O número do contato telefônico é o 0800 887 1014, e o mesmo é informado pelo site no endereço [www.decathlon.com.br/ace](http://www.decathlon.com.br/ace) na seção de atendimento ao cliente esportista e nas lojas.

Ao entrar em contato, ouve-se uma mensagem automática eletrônica de boas-vindas fazendo uma triagem de atendimento, já segmentando a chamada por dúvidas sobre o site online (opção 1), dúvidas sobre os produtos (opção 2), e dúvidas sobre as lojas (opção 3).

Ao ser direcionado para as dúvidas sobre o **Site On-Line** teclando opção 1, se subdividem nas seguintes opções de redirecionamentos:

- (1) Como utilizar as funções do site;
- (2) Status do Pedido
- (3) Cancelamento do Produto
- (4) Formas de pagamento;
- (5) Reembolso de Pedido.

Ao ser direcionado para as dúvidas sobre os **Produtos** (opção 2), se subdividem nas seguintes opções de redirecionamentos:

- (1) Valores dos produtos;
- (2) Garantia dos produtos;
- (3) Utilização dos Produtos;
- (4) Disponibilidade de Produto para Compra;
- (5) Assistência ao Produto e contato do fornecedor;
- (6) Produto com defeito;
- (7) Serviço de oficina e estamparia;

Ao ser direcionado para as dúvidas sobre as **Lojas** (opção 3), se subdividem nas seguintes opções de redirecionamentos:

- (1) Endereços, telefones, dias e horários de funcionamento;
- (2) Disponibilidade e reserva de produtos;
- (3) Eventos em loja data e local;
- (4) Tempo para devolução de Produtos
- (5) Formas de pagamentos

O atendimento deste canal é realizado de Segunda a Sábado das 09:00hs as 18:30hs, pela própria equipe da Decathlon, localizado em seu prédio administrativo no bairro Real Parque, próximo a loja do Morumbi.

### **6.3 Atendimento On Line**

A Decathlon possui um site com possibilidade de comprar *on line* os produtos, presente no domínio [www.decathlon.com.br](http://www.decathlon.com.br), este serviço e tipo de atendimento facilita a compra dos clientes, não tendo a necessidade de se deslocar até a loja presencialmente. O site é protegido pela Certisign e Compra Segura onde as informações dos clientes e de pagamentos são protegidas e criptografadas, para garantir a privacidade e segurança do cliente.

Segundo informações do site as entregas são realizada em até 48 horas para todo Brasil. Ao receber o produto o cliente tem o prazo de até 30 dias para solicitar a troca ou devolução no caso da compra *on line*.

Ao realizar uma compra o cliente tem a opção de receber seus produtos comprados em seu endereço informado, ou de retirar em uma loja escolhida, nesse processo, o produto é encaminhado para a loja que o cliente determinou para retirada, ao chegar o produto na loja, o cliente recebe um email de confirmação e informa que o produto já está disponível para retirar.



Figura 79: Banner online - compre pelo site e retire na loja.

Fonte: [www.decathlon.com.br](http://www.decathlon.com.br).

O site possui todas as informações sobre especificações técnicas dos produtos, valores, endereços das lojas, promoções, forma de pagamento, entrega, devolução, política de privacidade, etc., além disso, existe uma área exclusiva para o cliente, chamada de ATENDIMENTO AO CLIENTE ESPORTISTA, nessa seção o cliente possui explicações sobre as trocas e devoluções, política de entrega, formas de pagamentos, frete, acompanhamento de pedidos, política de privacidade, endereços de lojas e retiradas nas lojas, além disso possui um link chamado **atendimento on line**, aonde possui respostas para as perguntas mais frequentes sobre as lojas físicas, produtos e site online, e uma seção para incluir sua pergunta onde o próprio sistema tentará trazer as possíveis respostas para responde-la.

Todas essas formas de tentar responder ao cliente é mecânica, sem nenhuma interação com qualquer atendente, caso ainda permaneça alguma dúvida, está exposto o telefone do 0800 para o cliente entrar em contato.

Acredito que o link atendimento on-line deveria ter outro nome, como perguntas frequentes por exemplo, pois o nome atendimento on-line normalmente remete a um chat onde possui interação direta com algum atendente, o que é muito costumeiro hoje em dia no universo virtual, é uma ferramenta muito prática e útil, como muitas pessoas trabalham ou dispõem horas conectadas a internet, o usuário se conecta ao chat e aguarda a fila de espera, lendo seus e-mails, navegando pela web, realizando suas atividades costumeiras, sem ter que de fato ficar apenas aguardando o atendente, outro ponto positivo é que normalmente, criando a seção com um sistema de *login*, o cliente e a

empresa poderiam obter um histórico da chamada, podendo reler caso houvesse necessidade. O departamento web do Brasil é uma área jovem na empresa com aproximados 2 anos de existência e provavelmente incluirá esta função posteriormente.

NOSSAS LOJAS PARA SUA EMPRESA VANTAGENS PREÇOS BAIXOS SEMPRE

**DECATHLON** BUSCAR POR

ATENDIMENTO AO CLIENTE ESPORTISTA

OLA ESPORTISTA  
 > CADASTRE-SE  
 > FAÇA LOGIN

FITNESS & COMBATE CICLISMO MONTANHA & AVENTURA CAMPING & MOCHILAS CORRIDA & CAMINHADA ROLLER ESPORTES AQUÁTICOS ESPORTES COLETIVOS PACOTES & GOLFE SAÚDE & ÓCULOS EQUITAÇÃO PESCA ELETRÔNICOS & BAGAGENS

**ATENDIMENTO AO CLIENTE ESPORTISTA**

Início >> Atendimento ao Cliente

**Início**

- > Troca e Devolução
- > Política de Entrega
- > Formas de Pagamento
- > Retire na Loja Física
- > Frete
- > Acompanhe seu Pedido
- > Política de Privacidade
- > Encontre nossas Lojas
- > Faça um Orçamento
- > Compre para sua Empresa

**ATENDIMENTO ONLINE**

Telefone: 0800 887 1014

**Troca e Devolução**  
Entenda como trocar ou devolver um produto ou um pedido.

**Política de Entrega**  
Conheça nossa Política de Entrega e entenda os prazos.

**Formas de Pagamento**  
Conheça as formas de pagamento do site.

**Retire na Loja Física**  
Agora você compra pelo site e retira na loja de sua preferência.

**Frete**  
Saiba mais sobre questões de frete grátis e regiões.

**Acompanhe seu pedido**  
Assim você poderá saber onde seu pedido se encontra.

**Política de Privacidade**  
Na Decathlon seus dados estão protegidos.

**Encontre nossas lojas**  
Saiba onde está a Loja mais próxima de você.

**FAÇA UM ORÇAMENTO**

**COMPRE PARA SUA EMPRESA**

Figura 80: Hot site do atendimento ao cliente esportista.

Fonte: <http://www.decathlon.com.br/ace>

### 6.3.1 Orçamento online

A Decathlon possui um canal no site, onde o cliente corporativo pode solicitar um orçamento com a lista dos produtos desejados e informar a quantidade, para as compras em grandes quantidades o site da Decathlon oferece descontos progressivos, o que é uma vantagem que será considerada pelo cliente.

Para a compra corporativa, a Decathlon oferece um atendimento diferenciado, onde a entrega pode ser realizada em um único endereço de entrega ou entregar em um endereço específico para cada colaborador.

A pessoa física também pode encaminhar sua lista de necessidades, onde será encaminhado posteriormente o orçamento solicitado.

Os atendimentos são inicialmente através de e-mails e posteriormente por telefone, para estreitar melhor as negociações.

### 6.3.2 Recall

A Decathlon realiza quando necessário, solicitações aos seus clientes para executar alguns reparos quando identificado alguma falha nos seus produtos fabricados pelas suas marcas próprias.

Quando isso ocorre, é informado através do site e e-mail a necessidade do reparo, a empresa também informa quais as razões técnicas, o risco, a solução, e tempo de atendimento, cabendo ao cliente entrar em contato com a loja mais próxima ou por telefone para agendar o reparo.

Isso demonstra transparência e seriedade com o cliente, assumindo toda a culpa e custos para resolução do problema.

The screenshot shows the top navigation bar of the Decathlon website with links for 'NOSSAS LOJAS', 'PARA SUA EMPRESA', 'VANTAGENS', and 'PREÇOS BAIXOS SEMPRE'. A search bar is present with the text 'DECATHLON' and 'BUSCAR POR'. On the right, there are links for 'OLA, ESPORTISTA', 'CADASTRE-SE', and 'FAÇA LOGIN'. Below the navigation bar, a 'RECALL' banner is displayed. The first recall is for BTWIN bicycles, showing images of several bicycles and text stating: 'A BTWIN convoca os proprietários da bicicleta dobrável TILT, modelos TILT 5, TILT 7, TILT 9 e E-TILT 5, compradas a partir de 15 de novembro de 2012 para atender gratuitamente ao recall.' A 'MAIS DETALHES' button is located to the right. The second recall is for ORAO sunglasses, showing images of several pairs of sunglasses and text stating: 'A ORAO convoca os clientes que compraram os óculos BERA00 0-2 anos entre 01 de março de 2014 a 01 de julho de 2014 para atenderem ao recall.' Another 'MAIS DETALHES' button is located to the right.

Figura 81: Informativo no site sobre a necessidade de realização de recall de produtos.

Fonte: site [www.decathlon.com.br](http://www.decathlon.com.br)



## RECALL – BICICLETA DOBRÁVEL TILT

A B'TWIN convoca os proprietários da bicicleta dobrável TILT, modelos TILT 5, TILT 7, TILT 9 e E-TILT 5, compradas a partir de 15 de novembro de 2012 para atender gratuitamente ao recall:



### **POR QUESTÕES DE SEGURANÇA, SOLICITAMOS QUE DEIXE DE UTILIZAR TEMPORARIAMENTE ESTE PRODUTO.**

Em respeito aos critérios de qualidade e sempre atentos aos clientes, a B'TWIN constatou que os modelos TILT citados acima não estão de acordo com o nível de qualidade e segurança desejados.

**Razões técnicas:** Fixação insuficiente do parafuso que garante o bloqueio da trava do suporte de guidão.

**Risco:** Foi detectado que os suportes de guidão dobráveis podem, em casos muito raros, abrir-se subitamente e levar o usuário à queda.

**Solução:** Correção do procedimento de fixação do parafuso da trava do suporte de guidão.

**Duração do atendimento:** 30 minutos.

**Local e agendamento do atendimento:** É necessário que o proprietário entre em contato com a loja Decathlon mais próxima para agendar o reparo da bicicleta. Os clientes que efetuaram a compra pelo site ou fora do Brasil devem entrar em contato através do Atendimento ao Cliente Esportista (ACE) pelo telefone 0800 887 1014 e escolher a opção RECALL para solicitar o agendamento para a realização do reparo.

Em caso de dúvidas, não hesite em nos contatar através dos canais de relacionamento abaixo:

**Atendimento ao Cliente Esportista (ACE)**

**Telefone: 0800 887 1014**

**De segunda à sábado, das 9h às 18h30**

**[www.decathlon.com.br/ace](http://www.decathlon.com.br/ace)**

A B'TWIN agradece a sua compreensão e apresenta-lhe as suas desculpas pelo incômodo causado.

Figura 82: Descritivo detalhado sobre o recall do produto.

Fonte: Site [www.decathlon.com.br](http://www.decathlon.com.br)

### 6.3.3 Reclame Aqui

Atualmente os consumidores tem um enorme poder de influência através das mídias sociais como o Facebook, Youtube, e outros sites de reclamações. Nesses sites o cliente pode expressar sua satisfação ou frustração com a empresa, loja e produtos, tendo uma exponencial visibilidade por diversos usuários e amigos que podem retransmitir suas mensagens, de modo que não tem como remediar as palavras expressadas. Utilizando esses canais, muitos usuários começaram a expressar suas opiniões muitas vezes denegrindo a imagens de pessoas e empresas sem qualquer responsabilidade ou veracidade, no entanto, já foram criadas leis para punir denúncias sem consistências.

A Decathlon conhecendo esse poder exponencial da mensagem *on line*, preocupasse em atender seus clientes que não só reclamam diretamente aos gerentes das lojas, mas também divulgam na internet suas experiências que não foram bem sucedidas, como é o caso do site Reclame Aqui.

O Site Reclame aqui é um site voltado para receber reclamações de clientes às empresas, a Decathlon possui uma boa reputação com apenas 1238 reclamações registradas em 1 ano, sendo que dessas reclamações, 100% das chamadas foram atendidas, 87,8% forma solucionadas e 58,7% voltariam a fazer negócio com a empresa. O tempo médio de resposta é de 2 dias.

A concorrente Centauro Loja Virtual tem uma reputação regular com (12942) reclamações. A Centauro Loja Física tem uma reputação Boa com apenas 703 reclamações e a Netshoes tem 13726 reclamações e com reputação Excelente com 100% de atendimento.

Já as campeãs de reclamações são a 1º Vivo com (74049), 2º Net (64025), 3º Oi (59964), 4º Tim (43762), 5º Claro (33495), no mesmo período de 12 meses.

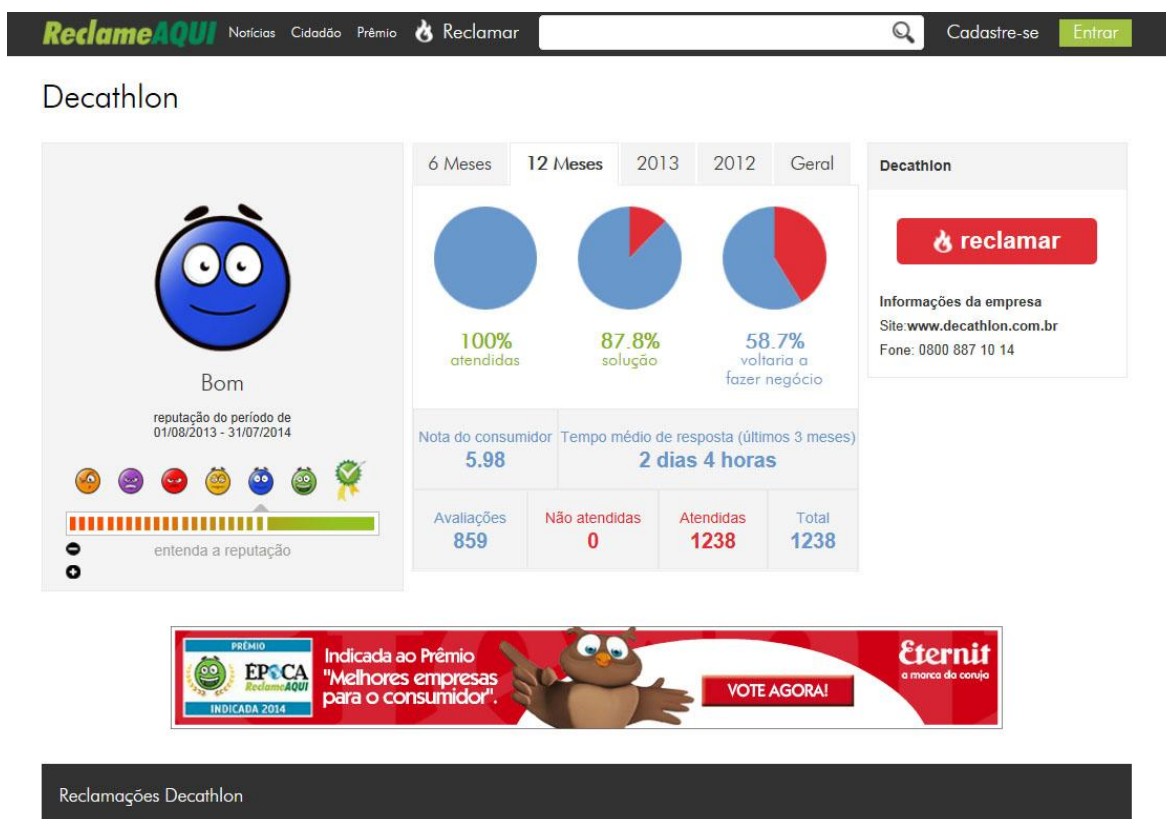


Figura 83: Status da Decathlon no Reclame Aqui.

Fonte: Site Reclame Aqui

A Decathlon ganhou em 2014 o “Prêmio Época Reclame-Aqui - As melhores empresas para o consumidor 2014”, indicada na categoria E-Commerce – Artigos Esportivos, moda e confecção. Segundo o site do Reclame aqui, o prêmio foi criado com a finalidade de incentivar as empresas a buscarem excelência no atendimento, realizando esforços para melhorar o relacionamento com o novo consumidor e atingir alto índice de eficiência na solução de problemas.



Figura 84: Selo do Prêmio Época Reclame Aqui.

Fonte: Site Decathlon

## 6.4 Pesquisas de perfil do cliente e satisfação

A Decathlon criou neste ano de 2014 o departamento próprio de pesquisa chamado de CCU Brasil (Conhecimento Cliente Usuário) com o objetivo de formar e disponibilizar conhecimento sobre os esportistas brasileiros, visando identificar as oportunidades, os problemas e as necessidades dos consumidores esportistas, orientando os gestores da Decathlon e do grupo Oxyane nas tomadas de decisões, desenvolvendo e aumentando a taxa de satisfação e fidelização dos clientes.



Figura 85: Logo CCU Brasil - Departamento de pesquisa Decathlon

Fonte: Site Interno CCU Brasil

Segundo seu site, conhecimento é informação para direcionar o gestor na tomada de decisão, Cliente é o coração do negócio, com o objetivo de conhece-lo, identificar suas necessidades e desejos, e por fim o usuário que é o esportista e o alvo de estudo.

Para centralizar as informações a CCU Brasil possui uma plataforma *on line* que centraliza todas as pesquisas executadas com os seus resultados, tabulações e análises e permite realizar cruzamento dessas informações entre as pesquisas, disponibilizando os dados, informações e conhecimento adquirido a todos os gestores.

As empresas que realizam avaliações periódicas estão mais próximas das tomadas de decisões adequadas do que as que não se preocupam com esse fator. (LAS CASAS, 2012, p.254).

Todos os anos a Decathlon realiza duas pesquisas interna, chamada BARI, são pesquisas quantitativas, com dados coletados através da abordagem direta ao consumidor dentro das lojas, que identifica o perfil do cliente Decathlon, qual sua faixa etária, renda familiar, sexo, se possui filhos, tempo de deslocamento de casa até a loja, outras perguntas pertinentes sobre avaliação da loja, notas em relação a limpeza, atendimento, produtos, preços, perguntas sobre a concorrência, quais os hábitos de mídias para identificar qual o melhor canal e veículo de comunicação, entre outras.



Figura 86: Pesquisa Quantitativa

Fonte: Fotografia Interna

Já foram realizadas pesquisas de clientes ocultos, utilizando a técnica de observação, para observar a qualidade do atendimento, a organização das prateleiras, sinalização dos serviços, conforto da loja, etc.

Existem outras pesquisas realizada nos locais de prática do esporte com técnica de levantamento de informações para verificar a notoriedade da Decathlon em face a concorrência, conhecer as necessidade desses esportistas que são potenciais novos clientes. Pesquisas por telefone e questionários on-line também são práticas comuns na Decathlon.

Pesquisas qualitativas através de entrevistas individuais e em grupo também são realizadas na Decathlon, algumas das vezes utilizando a técnica de experimentação dos produtos, para conhecer suas percepções e opiniões sobre os itens oferecidos em lojas, e sobre suas necessidades nas práticas esportivas com a finalidade de fomentar ideias de desenvolvimento de novos produtos ainda não produzidos e melhoria dos existente.



Figura 87: Pesquisa Qualitativa Decathlon

Fonte: Fotografia Interna

Essas ações de pesquisa de satisfação, estudo dos clientes, percepções das lojas e produtos, demonstram a importância do seu público alvo, que está no centro dos objetivos da Decathlon, e a busca pela melhoria contínua no atendimento em todos os aspectos.

## 7 CONCLUSÃO

Não é por acaso que a Decathlon cresce a cada ano, resultando em aumento do seu faturamento e lançamentos de novas lojas no Brasil e em diversos países.

Com a proposta de tornar o prazer e os benefícios do esporte acessível ao maior número de pessoas, oferece em um único lugar mais de 35 mil itens esportivos em suas lojas de no mínimo 2.000 m<sup>2</sup> de espaço interno, sendo todas unidades muito bem localizadas e com amplos estacionamento, proporcionando aos seus clientes facilidade, agilidade e comodidade, atraindo consumidores desde amadores até profissionais, crianças à idosos, classes mais populares às elitizadas, homens e mulheres.

O desenvolvimento dos produtos de marcas próprias por empresas do próprio grupo, que representam mais de 70% dos produtos oferecidos em loja, permitem reduzir alguns intermediadores e disponibilizar os produtos com valores mais atrativos do que o mercado concorrente costumam oferecer. Óbvio que haverá clientes que não gostem, alguns reclamam de que existe pouca variação de marcas e poucos modelos de outras marcas, e isto ocorre por que fica nítido perceber que a proposta da Decathlon é priorizar a venda de suas marcas próprias. Um segundo ponto negativo que se costuma ouvir dos clientes esportistas mais avançados ou profissionais, é sobre a falta de certos produtos específicos para o seu nível, e isso é normal acontecer pois como sendo uma empresa generalista, será impossível disponibilizar todos os produtos, para todos os esportes, sendo priorizados os itens que tem maior potencial de venda em cada esporte.

Por fim, contar apenas com os produtos disponíveis em suas prateleiras, sem ter um depósito de estoque local, acarreta na frustração da compra pelo cliente quando o item está indisponível, por falta de número, opção de cores, etc., obrigando o cliente a escolher outro produto, ou comprar em outra loja, ou mesmo retornar em outro momento, no entanto, outros clientes preferem já de imediato saber os produtos disponíveis, ao invés de aguardar um vendedor procurar um produto em estoque, e após a espera, receber a notícia que o produto está indisponível. O fato de não ter estoque na loja, proporciona uma redução nos custos de estocagem o que repercute na redução do valor de venda para o consumidor.

Disponibilizar o canal Open Oxylane para os clientes e esportistas darem sugestões de novos desenvolvimento de produtos segundo suas necessidades, potencializa as oportunidades de descobrir e inventar um produto inusitado que pode ser um campeão de

venda, e também criar novos relacionamentos de sinergia com os clientes e estes terão um sentimento de satisfação em ter contribuído e enviado a ideia da invenção.

A boa localização, grande variedade e preços acessíveis dos produtos, já são por si só, um grande diferencial competitivo, mas além disso, a Decathlon disponibiliza aos seus clientes serviços de manutenção e revisão, fator que remete a uma atenção ao pós venda, aumentando a vida útil do item, o que agrega maior valor ao produto. Com a possibilidade de realizar revisões periódicas diretamente nas lojas Decathlon, esse retorno do cliente, aumenta o relacionamento com o consumidor e podem gerar novas vendas, tornando-se um ciclo virtuoso, serviço que não são oferecidos pelos seus principais concorrentes como a Centauro ou Netshoes.

Em relação ao atendimento pessoal, recrutar e selecionar profissionais que praticam o esporte o qual representam, traz maior conhecimento e propriedade para explicar e indicar os produtos questionados pelos clientes em relação a sua qualidade, aplicação e tecnicidade.

Um dos mais importantes diferenciais de atendimento da Decathlon, se relaciona com o fato do cliente poder ter a experiência esportiva dentro da loja, podendo experimentar na prática os produtos selecionados antes de comprar, situação possível em grande parte dos itens disponibilizados, transformando a loja em um grande centro de diversões esportiva, principalmente para jovens e crianças, podendo observar um ambiente familiar, alegre e muito saudável. As lojas possuem também as quadras de futebol, tênis, entre outras modalidades, algumas alugadas, outras gratuitas, que atraem esportistas e possíveis clientes para dentro dos espaços da Decathlon, gerando novos relacionamentos e novas vendas.

A empresa tem criado outras alternativas de contato para os clientes através do telefone e internet, para reclamar, tirar dúvidas, sugerir e realizar compras online, canais que permitem ouvir e solucionar as necessidades dos clientes, evitando criar insatisfação com problemas desconhecidos.

Sabe-se que é impossível agradar a todos os consumidores, o que é importante para alguns, desagradar a outros, mas percebe-se que a estratégia que a Decathlon adotada, agrada e atende de maneira satisfatória a maioria dos seus clientes.

Todas essas questões agregam valor ao produto, melhoram o atendimento ao consumidor e demonstram o porquê a empresa em apenas 38 anos já atingiu a marca de 740 lojas, e se tornou um caso de sucesso em gestão e empreendedorismo no varejo esportivo.

## 8 BIBLIOGRAFIA

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, Paul J. Marketing – criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.

DENTON, D. Keith. Qualidade em serviços: O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1991.

ENGEL, James F.; BLACKWELL Roger D.; MINIARD, Paul W. Comportamento do consumidor. 8º ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000.

FREEMANTLE, David. Incrível atendimento ao cliente. São Paulo: Makron Books, 1994.

KARSAKLIAN, Eliane. Comportamento do consumidor. 1ª. Edição. São Paulo. Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Introdução ao Marketing. Rio de Janeiro LTC, 4ª edição, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. Prentice Hall Brasil, 12ª edição, 2007.

KOTLER, Philip; FOX, Karen. "Marketing Estratégico para Instituições Educacionais". Atlas, 1ª edição 1998

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. Administração de Marketing – A bíblia do marketing. 9ªedição. São Paulo: Pearson Prentice Hal, 2000.

LAMB, Charles W.; HAIR, Joseph F.; MCDANIEL, Carl. Princípios de Marketing. Pioneira Thomson Learning, 2ª edição, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Excelência em atendimento ao cliente – Atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo. São Paulo: M. Books, 2012.

LAS CASAS, Alexandre;. Marketing. 8ª ed. São Paulo: Makron Books, 2009.

MILLER, JERRY P. O Milênio da Inteligência Competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. Marketing: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

SALOMON, M.R. O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. São Paulo: Bookman, 2002.

TURBAN, Efrain; RAINER, R. Kelly Jr; POTTER, Richard E: Administração de Tecnologia da informação. 7º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

YUE, Gin Kwan; FILHO, Walter Gomes da Cunha. Enfoque sistêmico das operações. Gestão de Operações e Serviços. São Paulo: CEADE-COGAE-PUC-SP, 2011, Apostila.

## 9 REFERÊNCIAS

<http://agapedobrasil.com.br/blog/2013/05/08/chegada-do-auto-atendimento-nos-supermercados-brasileiros/>

<http://arealpires.jusbrasil.com.br/artigos/111858859/as-novas-regras-de-atendimento-dos-sacs-de-acordo-com-o-decreto-6523-08>

<http://economia.terra.com.br/operacoes-cambiais/operacoes-empresariais/mercados-emergentes-sao-arriscados-mas-bons-para-investir,3a0816be3de7d310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>

<http://esporte.uol.com.br/rio-2016/ultimas-noticias/2014/04/16/orcamento-olimpiada-de-2016.htm>

<http://esportes.r7.com/mais-esportes/fotos/brasil-nao-e-so-futebol-veja-os-dez-esportes-mais-praticados-no-pais-16032014#!/foto/1>

<http://g1.globo.com/economia/noticia/2014/07/apos-dois-anos-brics-formalizam-criacao-de-banco-para-financiar-obras.html>

<http://globoesporte.globo.com/olimpiadas/noticia/2014/08/cob-ve-brasil-no-rumo-certo-para-o-top-10-e-considera-2015-ano-chave.html>

<http://nfconsultoria.com.br/obras-realizadas/decathlon/loja-curitiba/>

<http://oia.oxylane.com/results/>

<http://sustainability.oxylane.com/en>

<http://sustainability.oxylane.com/sites/default/files/production/resonsabilit%E9%20humaine/HRP%20Oxylane%20Charter%202011.pdf>

<http://us.kekanto.com/biz/decathlon-raposo-tavares/fotos>

<http://veja.abril.com.br/perguntas-respostas/crise-europa.shtml>

<http://www.bayardesportes.com.br/>

[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/08/130829\\_demografia\\_ibge\\_populacao\\_brasil\\_lgb](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/08/130829_demografia_ibge_populacao_brasil_lgb)

<http://www.calcadosfemininos.com.br/index.php/2012/02/caracteristicas-basicas-dos-calcados-esportivos/>

<http://www.centauro.com.br/>

<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/0041/noticias/o-empendedor-que-virou-o-jogo?page=1>

<http://www.centauro.com.br/futebol/2013/centauro-firma-ultimo-contrato-de-patrocinio-para-a-copa-do-mundo-da-fifa-brasil-2014/>

<http://www.decathlon.com.br/>

[http://www.decathlon.com.br/static/pratiquedesportes\\_907](http://www.decathlon.com.br/static/pratiquedesportes_907)

<http://www.corporate.decathlon.com/nous-connaître/chiffres-cles/>

<http://www.decathlonportugal.com/2014/09/17/o-novo-ponto-de-encontro-dos-desportistas/>

<http://www.denysports.com.br/>

<http://www.desenvolvimentodobebe.com.br/esportes-ideais-para-cada-fase-da-crianca/>

<http://www.educacao.cc/politica/cargos-politicos-no-brasil-vereadores-deputados-governadores-e-outros/>

<http://www.epoca.globo.com/vida/noticia/2014/07/cob-quer-colocar-brasil-entre-os-b10-primeiros-na-olimpiadab-do-rio.html>

<http://www.epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT292822-16380,00.html>

<http://www.metodo.com.br/imprensa/releases/30/Metodo-Engenharia-constroi-Centro-de-Distribuicao-para-Decathlon.aspx>

<http://www.minhavidacom.br/bem-estar/galerias/14762-sete-beneficios-do-esporte-para-o-seu-bem-estar>

<http://www.netshoes.com.br/>

[http://www.obesidademorbida.med.br/obesidade\\_004.htm](http://www.obesidademorbida.med.br/obesidade_004.htm)

<http://www.oxylane.com/pt-br/nossas-inovacoes/open-oxylane/>

<http://www.planosdesaude senior.com.br/blog/esportes-para-idosos/>

<http://www.portaleducacao.com.br/educacao-fisica/artigos/3243/quais-sao-os-beneficios-da-atividade-fisica>

<http://www.reclameaqui.com.br/>

<http://www.scubapura.com.br/>

<http://www.suacorrida.com.br/estilo-wrun/tecnologia-das-roupas-esportivas/>

<http://www.wtennis.com.br/lojas.php>

<https://www.facebook.com/Scubapura>

<https://www.openoxylane.com>