

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**A PERCEÇÃO DOS CONSUMIDORES SOBRE A ESTRATÉGIA
CUSTOMER CENTRIC ADOTADA PELA NIKE**

BRUNA MENEZES DE SOUZA

OUTUBRO - 2019

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

A PERCEÇÃO DOS CONSUMIDORES SOBRE A ESTRATÉGIA
CUSTOMER CENTRIC ADOTADA PELA NIKE

BRUNA MENEZES DE SOUZA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA CAROLINA AFONSO

OUTUBRO - 2019

Agradecimentos

A conclusão de uma das etapas mais desafiantes da minha vida acadêmica fez-me refletir sobre todo o processo de construção desta dissertação e lembrar que esta jornada só foi possível graças ao apoio e contribuição incondicional de amigos e profissionais, por isso; a eles o meu: Muito Obrigada!

Agradeço em especial,

À Professora Doutora Carolina Afonso pela partilha de conhecimento e disponibilidade. Agradeço pelo acompanhamento durante esta jornada e pelas críticas construtivas para agregar valor ao estudo.

Aos meus pais, irmãs, cunhados e avó, que apesar da distância geográfica que nos separa estiveram sempre presentes com palavras motivacionais, sempre a acreditar no meu potencial.

Ao João André, pelo companheirismo, disponibilidade, trocas enriquecedoras e incentivos durante toda a jornada.

Às minhas colegas de mestrado Filipa e Daniela, por tornar essa jornada menos solitária e dividir comigo as angústias e conquistas. Obrigada pelas palavras de incentivo ajudadas e amizade.

Ao colaborador da Nike, que abriu as portas de uma empresa que me fascina e partilhou a sua experiência comigo. E aos participantes do *focus group*, que trocaram a praia de domingo para contribuírem com os dados da pesquisa.

Agradeço ainda a todos os que, direta e indiretamente estiveram comigo nesse processo, pelo apoio, amizade e carinho.

Meus eternos agradecimentos!

Resumo

Com as constantes alterações de mercado e protagonismo dos consumidores, torna-se necessário às empresas redefinir os seus modelos de negócio, colocando-os no centro das suas decisões. Esta estratégia denomina-se *customer centric* e assenta em três dimensões: experiência, propagação da estratégia e gestão da informação.

Neste contexto, esta dissertação visa estudar a perceção dos consumidores em relação à adoção desta estratégia pela empresa de artigos desportivos Nike. Para tal, torna-se necessário investigar indícios de que a organização segue atualmente esta estratégia, para, de seguida, analisar a perceção geral dos consumidores sobre o *customer centric* e se o mesmo é aplicado pela organização.

Para tal recorreu-se à metodologia qualitativa para identificar essas perceções. Foram realizadas uma entrevista semiestruturada a um colaborador Nike e a um *focus group* com oito consumidores de artigos desportivos. Para analisar os dados foi realizada análise de conteúdo assistida por computador através o *software* MaxQDA.

Da análise ficou perceptível a adoção do *customer centric* nas decisões da organização. Na perspetiva dos consumidores, empresas que aplicam esta estratégia conseguem obter um maior envolvimento com os mesmos e um aumento do volume de vendas. Contudo, os participantes deste estudo não chegaram a um consenso em relação ao facto de a Nike ser uma empresa *customer centric*, dado existirem incongruências na forma de comunicar e atuar da empresa que não permitem referir com certeza a adoção desta estratégia.

Como contribuição empresarial, este estudo apresenta *insights* práticos para a implementação desta estratégia e, sob o ponto de vista académico, o recurso à análise qualitativa permitiu explorar com maior profundidade a visão dos consumidores sobre a temática.

Palavras-chave: *Customer centric*, experiência, propagação da estratégia, gestão da informação, perceção dos consumidores, vantagem competitiva, Nike e análise qualitativa.

Abstract

In a scenario of constant market changes and consumers protagonism, there is a need for companies to redefine their business models and to place them at the center of their decision-making. This strategy is called customer centric and it lies on three dimensions: total experience, customer obsession and insights engine.

In this sense, the present dissertation aims to study the consumer's perception regarding the adoption of this strategy by the sporting goods company Nike. Therefore, it is necessary to investigate evidence that the organization is currently adopting this strategy, followed by an analysis of the general perception of consumers about the customer centric concept and, ultimately, understand if the strategy is duly applied by the organization.

Aiming to identify these perceptions, semi-structured interview was applied to a Nike collaborator and a focus group with eight consumers of sporting goods. Considering the goal of understanding their distinct points of view, a qualitative computer-assisted analysis was performed using the MaxQDA software.

As a consequence of the analysis, the adoption of the customer centric in the decisions of the organization became apparent. From a consumer perspective, companies that apply this strategy have a greater ability to engage with their customers and increase their sales volume. However, the participants in this study did not reach an agreement on the statement that Nike is a customer centric company, as there are inconsistencies in the company's approach for its communications and actions that prevent from suggesting with certainty this strategy's adoption.

As a business contribution, this study offers practical insights to the implementation of the customer centric strategy and, from an academic point of view, it incorporates the consumers' view on the subject.

Keywords: Customer centric, total experience, customer obsession, insights engine, consumer perception, competitive advantage, Nike and qualitative analysis.

Índice

1. Introdução.....	1
1.1 Contextualização do Tema	1
1.2 Objetivos e Problema de Investigação	3
1.3 Relevância Académica e Empresarial	4
1.4 Estrutura da Dissertação	5
2. Revisão de Literatura.....	5
2.1 Customer centric.....	5
2.2 Comportamento do consumidor de Artigos Desportivos	11
2.3 A Jornada do Cliente	13
3. Modelo e Hipóteses de Investigação	16
3.1 Proposições	16
3.2 Modelo de Investigação	17
4. Metodologia	17
4.1 Tipo de Estudo	18
4.2 Recolha de Dados e Amostra	18
4.3 Tratamento de Dados.....	19
4.4 Fiabilidade e Validade da Análise dos Dados Qualitativos	20
5. Análise de Resultados	20
5.1 Perceção Interna Nike	20
5.2 Perceção dos Consumidores Nike	25
6. Discussão de Resultados.....	34
6.1 Customer centric na Visão da Nike	34
6.2 Associação às Marcas Customer centric	36
6.3 Nike e a Estratégia Customer centric na Visão dos Consumidores	37
7. Conclusões, Limitações e Sugestões de Investigação Futuras	39
7.1 Limitações do Estudo	41
7.2 Sugestões de Investigação Futura	41
Referências	42

Índice de Figuras

Figura 1- Dimensões da estratégia <i>customer centric</i>	9
Figura 2 - Exemplo de um mapa de jornada do cliente	14
Figura 3 - Jornada de decisão do cliente	15
Figura 4 - Modelo conceptual.....	17
Figura 5 - Frequência das subcategorias da dimensão Experiência.....	30
Figura 6 - Frequência das subcategorias da dimensão Propagação da estratégia.....	31
Figura 7 - Frequência das subcategorias da dimensão Gestão da informação	32
Figura 8 - Frequência da categoria <i>customer centric</i>	33
Figura 9 - Frequência das subcategorias do <i>customer centric</i> na Nike.....	38

Índice de Tabelas

Tabela I - Caracterização dos participantes do <i>focus group</i>	19
Tabela II - Indicadores e frequências	26
Tabela III - Atividade de lazer participantes <i>focus group</i>	27

Índice dos Anexos

Anexo 1 - Quadro de dimensões da estratégia <i>customer centric</i>	45
Anexo 2 – Guião de Entrevista – Colaborador Nike	46
Anexo 3 - Guião de Entrevista – <i>Focus Group</i> consumidores Nike	46
Anexo 4 - Hábitos de consumo participantes do <i>focus group</i>	46
Anexo 5 - Nuvem de palavras relativa aos artigos desportivos.....	46
Anexo 6 - Mapeamento dos pontos de contatos dos clientes	46

1. Introdução

1.1 Contextualização do Tema

Ao longo dos anos, o papel dos clientes na visão das organizações vem vindo a sofrer profundas transformações. Atualmente, as rápidas alterações na oferta e na procura impulsionam novas estratégias de negócio (Alt-Simmons, 2016). De acordo com Alt Simmons (2016), as organizações são pressionadas a adotar uma perspectiva *outsider-in*, isto é, a olhar primeiro para o seu mercado de negócio e, posteriormente, para dentro da empresa, de forma a atender as constantes mudanças de hábitos e consumo. Neste sentido, e com o objetivo de dar resposta às contínuas necessidades do mercado e estreitarem relações com os clientes, surge em várias empresas a necessidade de moldar os seus modelos de negócio. É neste contexto que surge a estratégia *customer centric* (Simon, Van Den Driest, & Wilms, 2016).

Na sua definição literal, a estratégia *customer centric* pode ser entendida como o posicionamento do cliente no centro da empresa (Parniangtong, 2017). Na prática, e segundo o relatório *The Journey Toward Greater* (Ernst & Young, 2013), uma organização centrada no cliente desenvolve um modelo de negócio e/ou orienta a sua atuação com base em estudos e análises dos seus comportamentos, e que vão desde o profundo entendimento dos seus interesses, vontades e preferências até ao seu papel individual no lucro da empresa.

Segundo Simon et al. (2016), uma vantagem competitiva das organizações atuais passa por entender as necessidades dos seus clientes e dar resposta de forma rápida, transparente e credível, ou seja, adotar uma estratégia *customer centric*. Estes autores afirmam ainda que para além de ser uma vantagem competitiva, ser uma empresa *customer centric* significa obter um crescimento mais rápido das receitas face aos seus concorrentes. Estes pontos evidenciam a importância das organizações prestarem atenção a esta estratégia e trabalharem a mesma nos seus negócios.

Segundo Canfielda e Basso (2017), uma das técnicas mais utilizadas para obter conhecimento dos consumidores passa por identificar os pontos de contacto dos mesmos com a organização de forma a construir um mapa da jornada do cliente. Na preparação deste mapa, as organizações devem sobretudo considerar a perspectiva que o cliente tem da empresa e a sua interação com a mesma, demonstrando, assim, que a utilização desta ferramenta se enquadra como uma mais-valia para as empresas *customer centric*.

Ainda, de acordo com Canfielda e Basso (2017), a estratégia de negócio das organizações tem hoje uma influência significativa na relação que estas têm com os clientes. Cook & Macaulay (2016) afirmam que a construção de relacionamentos estreitos de longo prazo é um pré-requisito para o bom resultado e para o futuro das organizações. Nesta perspectiva, desenhar uma *customer journey* a partir da estratégia *customer centric* parece ser uma opção viável para o desenvolvimento e crescimento das organizações.

Esta nova realidade de mercado deve-se a diversos fatores que, segundo Sheth, Sisodia e Sharma (2000), são considerados os antecedentes da estratégia *customer centric*. Fatores como produtividade do mercado, diversidade dos consumidores e transformações tecnológicas, impactaram e continuam a afetar muitas indústrias, sendo o mercado de artigos desportivos um dos segmentos no qual estes elementos são perceptíveis e responsáveis por transformações significativas nas organizações deste setor.

De acordo com Lucintel, empresa de consultoria com diversos estudos sobre a indústria de artigos desportivos, para se ter sucesso nesta área é fundamental o conhecimento das tendências de mercado bem como das necessidades dos consumidores, sendo que ambos se enquadram numa estratégia *customer centric*. Por conseguinte, este setor de atividade aparenta ser atrativo para estudo, não só pela sua diversidade e competitividade, como também pelas estratégias adotadas pelas empresas para responder a um público cada vez mais exigente e informado. Hoje, o mercado de artigos desportivos é transversal a idades, géneros, etnias e religiões e tem um peso cada vez maior numa sociedade mais consciencializada dos valores de bem-estar e da necessidade de práticas saudáveis (Teixeira, 2015).

Outra razão para a sua relevância é o seu constante crescimento e impacto no setor. Segundo o *The Statistics Portal* (2018), o mercado global de vestuário e calçado em 2017 foi avaliado em aproximadamente US\$1,7 triliões, sendo que, no mesmo ano, as marcas líderes de mercado são empresas de desporto, nomeadamente a Nike, com 2,8%, e a Adidas, com 1,8%. Para além destes números, outras análises deste portal apresentam dados do valor de vendas no retalho mundial e confirmam que a previsão é de constante crescimento até 2022.

Adicionalmente, dados estatísticos da mesma fonte comprovam que este é um mercado competitivo, com diversos *players* globais, mas cuja liderança continua a pertencer aos gigantes da indústria Nike e Adidas. Nestas organizações, o cliente é um

dos principais motores da sua atuação e revela-se o elo fundamental na sua missão e nas suas companhias empresariais. A Nike afirma que a sua missão é levar inspiração e inovação a todos os atletas no mundo, considerando como atletas todos aqueles que têm um corpo.

Na sua missão e atuação, a Nike considera-se como uma empresa *customer centric*, porém, como destaca Simon et al. (2016), muitas empresas afirmam ser *customer centric*, mas apenas uma parte segue realmente as dimensões desta estratégia sendo, por isso, fundamental avaliar a percepção dos consumidores para validar se a empresa adota esta estratégia.

1.2 Objetivos e Problema de Investigação

Considerando o contexto apresentado, no qual a adoção de uma estratégia *customer centric* é uma vantagem competitiva e uma mais-valia para as organizações, torna-se importante perceber qual o seu impacto real, bem como a forma como os consumidores percebem a sua prática por parte da Nike. Assim, o estudo tem como objetivo identificar a percepção dos consumidores acerca da estratégia *customer centric* adotada por esta empresa.

Neste enquadramento, a análise inicial centra-se na identificação de momentos de tomada de decisão e de que forma as dimensões da estratégia são trabalhadas na Nike com o objetivo de aferir se a mesma adota a estratégia *customer centric* no seu modelo de negócio. Posteriormente, a análise passa por aferir a visão dos consumidores sobre esta temática, para, no final, verificar se os mesmos percebem a adoção desta estratégia pela Nike.

Assim, esta dissertação visa responder às seguintes questões de investigação:

Q1. A partir das práticas internas da Nike é possível verificar se a mesma adota a estratégia *customer centric* no seu modelo de negócio?

Q2. Existe uma associação entre a adoção desta estratégia e a visão que os consumidores têm sobre a marca?

Q3. Será que os consumidores percebem a prática da estratégia *customer centric* pela Nike?

Uma vez que o estudo pretende aprofundar as práticas de *customer centric* e jornada do cliente, consideram-se estes temas como delimitação teórica. Como delimitação

prática podemos destacar o setor de negócio, já que o estudo foca-se no setor desportivo e, especificamente, nos artigos comercializados pela Nike.

1.3 Relevância Académica e Empresarial

A estratégia *customer centric* trata-se de um conceito de marketing ainda pouco estudado (Simon et al., 2016), cuja importância nos últimos anos tem vindo a crescer. Esta dissertação tem como base as três dimensões do *customer centric*, cujas primeiras referências surgiram no estudo global “*Insights2020*”, analisado posteriormente pelos autores Simon et al., (2016). Nestes estudos, são destacados os *drivers* que as organizações deveriam adotar para expandir esta estratégia nos seus modelos de negócio. Nesta dissertação são referenciados *drivers* complementares àqueles referidos pelo estudo, criando, assim, um novo quadro de dimensões relativas ao crescimento desta estratégia nas organizações, bem como um contributo académico acerca desta temática.

Adicionalmente, os estudos existentes sobre esta estratégia têm como foco principal a perspectiva empresarial, existindo uma escassez de artigos cuja perspectiva se centre na percepção dos consumidores. Desta forma, a originalidade desta dissertação advém do facto de se focar no ponto de vista dos consumidores, a partir da análise qualitativa, trazendo uma nova perspectiva e acrescentando valor académico através da resposta dada a um *gap* existente. A aplicação do método qualitativo a partir de um *focus group* com consumidores Nike, bem como de uma entrevista realizada a um colaborador desta empresa, são academicamente relevantes porque captam as perspectivas e opiniões em profundidade (Yin, 2016), não tendo o autor encontrado outros trabalhos com este método de análise.

Por sua vez, no que diz respeito à relevância empresarial, pode considerar-se importante expandir o estudo do *customer centric* a outros *players* e mercados, dado que, segundo um relatório da KPMG (2018), a adoção do mesmo gera bons resultados para a marca, ajuda a garantir satisfação dos clientes e constrói um novo sentido de presença da mesma na vida dos consumidores.

De forma complementar, e conforme referido por Shah, Staelin e Parasuraman (2006), apesar de declarações na imprensa sobre o comprometimento com a estratégia *customer centric*, a realidade interna nas organizações pode ser diferente. Assim, apesar de existirem indícios de que a Nike opera com esta estratégia, é importante confirmar a sua aplicação a partir de um diagnóstico que tem como objetivo reforçar a singularidade

da mesma, destacar os pontos fortes da empresa na sua adoção e, ainda, identificar oportunidades de melhoria internas para que possam ser obtidas vantagens competitivas.

Deste modo, como contributo empresarial, destacam-se os *insights* acerca do comportamento dos consumidores e a sua percepção sobre a marca, o que complementa os estudos internos da Nike, permitindo aos seus gestores e entidades interessadas compreender melhor os seus consumidores, visando cada vez mais aproximar a organização aos seus clientes e a continuação do sucesso organizacional.

1.4 Estrutura da Dissertação

O presente estudo está dividido em sete capítulos. No capítulo introdutório, encontra-se exposta a contextualização do tema, sendo apresentados os principais conceitos do estudo, o seu objetivo, bem como a sua contribuição académica e empresarial. O segundo capítulo refere-se à revisão de literatura, na qual são identificados os principais estudos da área, assim como enquadra as proposições. O terceiro capítulo apresenta o modelo conceptual (guia do estudo) e o resumo das proposições, e no quarto capítulo é apresentada a metodologia de investigação. O quinto capítulo apresenta a análise dos resultados a partir da recolha dos dados obtidos através das entrevistas, seguido pelo sexto capítulo que evidencia a discussão dos resultados. Por fim, o sétimo capítulo encerra as conclusões da investigação, as limitações e contributos práticos e teóricos, bem como fornece sugestões para investigações futuras.

2. Revisão de Literatura

O presente capítulo visa apresentar o enquadramento teórico do estudo. Numa primeira fase, dado ser necessário compreender o conceito e implicações práticas da estratégia *customer centric*, são expostas teorias sobre a mesma. Numa segunda etapa, uma vez que o estudo tem como foco o setor desportivo, são apresentados conceitos do comportamento do consumidor deste mercado. Por fim, segue-se uma revisão das principais teorias relativas à jornada do cliente.

2.1 Customer centric

Apesar da adoção desta estratégia ser recente, a importância da visão do cliente nas decisões das empresas tem vindo a ser estudada desde os anos 50, em que autores

afirmavam que as organizações precisavam de estar atento às necessidades dos clientes e utilizar essa informação como base para criação de produtos (Shah et al., 2006).

A estratégia *customer centric* pode considerar-se como uma prática empresarial na qual existe uma centralização da estratégia organizacional no cliente, principalmente no que diz respeito às suas necessidades. Nesta perspectiva, Simon et al. (2016) afirmam que a empresa centrada no cliente alinha o seu modelo de negócio ao ponto de vista dos seus consumidores, ficando estes no núcleo do negócio e envolvidos por todas as áreas da organização.

Diferente do que já foi uma das orientações do mercado, o marketing baseado na estratégia *customer centric* visa compreender e satisfazer as necessidades e desejos de consumidores e não de segmentos de mercado ou mercados de massa (Sheth et al., 2000), entendendo, assim, que existiu uma necessidade de transição por parte das organizações acerca do seu modelo de negócio.

Simon et al. (2016) acrescentam que essa transição surge com a necessidade das empresas estarem focadas nos grupos de clientes mais lucrativos, sendo que, para isso, é necessário compreendê-los e, de seguida, identificar aqueles que são os mais lucrativos e para os quais a empresa deve-se orientar e construir relações e experiências positivas. Estes autores destacam ainda que o objetivo do marketing centrado no cliente é a maximização da eficácia e eficiência na perspectiva do cliente.

A eficácia e eficiência também tiveram impactos na ótica de produtividade do marketing, sendo estes destacados como antecedentes do *customer centric*. Segundo Sheth et al. (2000), no passado, os responsáveis pela área de marketing depararam-se com questões de custos e benefícios das suas decisões e tiveram que identificar novas formas de melhorar a eficiência deste departamento. Esta identificação envolveu a revisão de programas e processos das organizações, levando a uma mudança de perspectiva e orientação do marketing. Assim, e ainda de acordo com os autores, no momento em que o mercado estava fragmentado devido aos diferentes perfis de consumidores, no qual surgiram diferenças significativas de variáveis demográficas, tais como estilo de vida, etnia, rendimento e idade, foi perceptível que a estratégia de massa já não se mostrava eficiente. De forma progressiva, verificou-se, como consequência, uma mudança de orientação das organizações, passando de uma estratégia *product centric*, ou seja,

centrada no produto, para uma estratégia de mercado, até chegar ao *customer centric* (Sheth et al., 2000).

Relativamente à estratégia *product centric*, Shah et al. (2006) reuniram alguns estudos sobre esta temática, concluindo que, neste caso, a filosofia base é a produção do produto e posterior venda para o maior número possível de consumidores. Numa segunda fase, Sheth et al. (2000) identificam que a orientação de marketing que se seguiu ao *product centric* foi a orientação de mercado, pela qual as organizações começaram a considerar os diversos segmentos de mercado, criando subdivisões nas áreas de marketing com o intuito de definir estratégias de acordo com esses segmentos. Posteriormente, diversos estudos (Shah et al., 2006; Sheth et al., 2000; Simon et al., 2016) sugerem que, com a constante mudança de comportamento dos consumidores, as empresas tiveram novamente que se adaptar às tendências de mercado, passando a adotar uma estratégia orientada para o consumidor de forma a responder às suas diferentes necessidades de forma eficiente e eficaz.

Assim, as transformações e dinâmicas do mercado levaram ao surgimento deste novo modelo de negócio. Para além de questões relacionadas com produtividade de marketing e diversidade do mercado, o progresso das tecnologias foi um grande aliado para muitas organizações na pesquisa e implementação de novos processos, tanto no desenvolvimento e aperfeiçoamento dos seus sistemas internos, como também pela introdução de novos canais de atendimento e resposta às necessidades individuais dos clientes (Sheth et al., 2000).

A tecnologia foi, e continua a ser, uma das grandes responsáveis pelas transformações recentes da indústria. Shah et al. (2006) salientaram algumas tendências relacionadas com o desenvolvimento tecnológico, tais como a intensificação da concorrência e o facto de os consumidores estarem mais exigentes e bem informados. Sobre este segundo ponto, Alt-Simmons (2016) é mais contundente, ao afirmar que os consumidores passaram a ter um papel ativo e influente nas definições organizacionais, sendo até os detentores do “poder”. Neste sentido, um relatório desenvolvido pela consultora KPMG (2018) resume que o desenvolvimento tecnológico, além de possibilitar a criação de diferentes modelos de negócio e impulsionar o desempenho organizacional, é o principal protagonista do “*empowerment*” dos consumidores.

Tendo em conta as constantes alterações tecnológicas e outras transformações ocorridas nos últimos anos, a visibilidade e importância da estratégia *customer centric* tem vindo a crescer. Simon et al. (2016) afirmam que a difusão desta nova estratégia de marketing está também relacionada com consequências geradas por diferentes crises financeiras dos mercados. A partir das dificuldades enfrentadas por algumas marcas, ocorreu uma alteração de foco virado para os clientes e o despertar para a utilização desta estratégia, no sentido de alcançar vantagens competitivas num mercado cada vez mais globalizado.

Ainda nesta perspetiva, e uma vez que os *drivers* tradicionais de criação de valor levam a “comoditização” dos bens e serviços, alguns autores (Shah et al., 2006; Sheth et al., 2000; Simon et al., 2016) reforçam o conceito acima referido e indicam que as organizações devem adotar a estratégia de *customer centric* como forma de obter vantagem competitiva. Day (2000; citado por Shah et al., 2006) afirma que esta vantagem é traduzida através de relacionamentos próximos e rentáveis com os consumidores, sendo estes difíceis de copiar e de “transferir” para concorrentes. Assim, percebe-se que o aumento de *commodities* também é um dos fatores que impulsionaram o crescimento da estratégia de centralização do cliente, uma vez que este visa neutralizar o efeito da falta de distinções empresariais (Gulati & Oldroyd, 2005).

Face a este cenário, as empresas iniciaram processos internos para acompanhar estas mudanças. Como destacado no relatório da KPMG (2018), a estratégia *customer centric* vai além de um conceito de marketing, dado que as empresas que adotam esta perspetiva alteram não apenas questões relacionadas com este departamento, mas sim todo um novo modelo de gestão da organização. É, por isso, um processo de transformação das organizações no qual a responsabilidade pela sua adoção não é exclusivo da área de marketing, mas sim de todas as áreas da empresa que respondem às necessidades dos clientes e entendem a sua preponderância nos seus negócios (Gulati & Oldroyd, 2005). Assim, torna-se necessário integrar os departamentos e as suas atividades para um melhor alinhamento interno e no sentido de estarem focados no cliente (Sheth et al., 2000).

Complementando esta ideia, Shah et al. (2006) afirmam que esta integração e alinhamento funcional são fundamentais para oferecer valor acrescentado ao cliente. Esta integração acontece de forma diferente entre as organizações. Segundo Alt-Simmons (2016), numa primeira fase estas mudanças acontecem a nível operacional como, por

exemplo, alterações a nível dos *call center*, um dos pontos de contato do cliente com a organização, com adaptações que visam um melhor atendimento. No entanto, é importante que as empresas compreendam que estas mudanças devem ser de maior proporção e impactar mais áreas da organização.

O processo de adoção do *customer centric* já se encontra implementado em diferentes estratégias organizacionais e Simon et al. (2016) destacam que as três principais dimensões para o seu crescimento dentro de uma organização são a experiência, propagação da estratégia e gestão da informação, conforme ilustra a figura abaixo:



Figura 1- Dimensões da estratégia *customer centric*
Fonte: Simon, Driest & Wilms (2016)

A primeira dimensão, “Experiência”, destaca o mundo exterior à organização que acredita que, para além da empresa disponibilizar produtos ou serviços, precisa também de oferecer uma experiência completa ao consumidor. Partindo do estudo de Shah et al., (2006), segundo o qual atender as necessidades dos clientes e a proximidade com os mesmos são características importantes de empresas *customer centric*, considera-se nesta dissertação estas duas características como *drivers* que se podem enquadrar na primeira dimensão.

A segunda dimensão, “Propagação da Estratégia”, trata a perspetiva interna de adoção do *customer centric*, com destaque para os *drivers* e *mindset* que as empresas devem adotar para estar focadas nos clientes. Complementando esta dimensão, Shah et al. (2006) defendem que o tempo despendido pelos colaboradores com os clientes são indicativos de adoção da estratégia *customer centric*. Por fim, a terceira dimensão “Gestão da Informação”, está focada nos recursos que a empresa deve dispor para responder à estratégia de centralização dos clientes e, principalmente, sobre a análise e utilização dos seus dados. O investimento em tecnologia de informação e *database marketing* permite

às organizações obter dados dos seus consumidores e adotar a estratégia *customer centric* nos seus processos, como, por exemplo, nas definições estratégicas relacionadas com os canais de contato com o consumidor (Shah et al., 2006). O relatório da consultora Kantar Millward Brown (2016) reforça ainda que para utilizar os dados de forma efetiva são necessárias capacidades como sentido de negócio, poder da narrativa e criatividade. Assim, ao considerar os *inputs* dos autores referidos, foi possível criar um novo quadro das dimensões da estratégia *customer centric*, estando a sua versão final disponível para consulta no anexo 1.

Pelas dimensões acima referidas é possível identificar características de uma empresa *customer centric*, sendo através destes atributos que os consumidores as reconhecem como tal. Tendo em conta que não existem muitos estudos sobre a estratégia *customer centric* na perspetiva dos consumidores, e uma vez que empresas *customer centric* são aquelas que possuem um modelo de negócio que tem como base o entendimento das necessidades dos clientes, torna-se importante analisar a percepção destes sobre os modelos que as empresas estão a construir.

Ainda sobre as organizações que já adotam o *customer centric*, o relatório da KPMG (2018) afirma que, no mercado internacional, o conceito já é adotado por organizações líderes de mercado como a Amazon, a Disney ou a John Lewis. No mercado desportivo, foco deste trabalho, destaca-se a Nike. Apesar de não existirem muitos estudos académicos que analisem a adoção da estratégia *customer centric* pela marca, Petro (2016), numa reportagem para a revista Forbes, destaca algumas características da organização que levam a acreditar na adoção deste modelo de negócio por parte da Nike.

Petro (2016) destaca a posição do CEO, Mark Parker, e da President *Direct-to-Consumer* da empresa, Chistiana Shi, que afirmam que tudo o que é feito na empresa começa nos consumidores, e que é fundamental descobrir o que o cliente valoriza, bem com o “*engagement*” destes com a marca e até com outros consumidores. Adicionalmente, afirmam que esta visão e orientação envolvem toda a organização.

Sobre as orientações, a Nike foi uma marca que passou por um processo de mudança, uma vez que começou apenas como uma empresa comercial de venda de calçado desportivo, com o foco de negócio para a produção, e atualmente é uma empresa com estratégia orientada no marketing e foco no consumidor (Park & Kincade, 2014).

Nessas mudanças estratégicas, a Nike realizou algumas alterações para se aproximar dos consumidores. Segundo Park e Kincade (2014), a opção de personalização dos produtos no *website* da empresa, pela qual o cliente pode projetar os próprios sapatos e ainda partilhar a ideia, é uma forma de envolver os clientes no processo de criação de valor da marca. O *website* da marca possui ainda um espaço para os utilizadores partilharem, por exemplo, dados sobre as suas corridas, assim como a possibilidade de obterem dicas e informações sobre desportos e eventos futuros (Petro, 2016).

Outra transformação que se confirmou como uma mais-valia para a organização foi a adoção do diálogo constante com os consumidores e não apenas em momentos de *focus group*. O responsável pela área de consumidores da marca afirma que o benefício de ser um negócio com relação direta com os consumidores é o *feedback* imediato, o que permite uma análise das necessidades dos clientes em tempo real (Petro, 2016). Este envolvimento é transversal às campanhas de marketing e eventos da marca que, segundo o que foi possível apurar pela reportagem de Petro (2016), procuram cada vez mais inovação e proximidade com os consumidores.

Assim, a partir das dimensões da estratégia *customer centric* e das evidências apresentadas anteriormente, a primeira proposição deste estudo é de que a Nike apresenta indícios de adotar esta estratégia no seu modelo de negócio.

2.2 *Comportamento do consumidor de Artigos Desportivos*

Solomon (2018) definiu o comportamento do consumidor como o estudo do processo de seleção, compra, uso e rejeição de produtos, serviços ou experiências, realizado por indivíduos ou grupos, para satisfazer as suas necessidades e desejos. Este é considerado um processo contínuo por grande parte dos profissionais de marketing, visto que envolve mais que o momento da compra. Complementando este conceito, Peter e Olson (2009) afirmam que, para além de envolver as ações realizadas durante o processo, também consideram o ambiente como uma variável que influencia o comportamento do consumidor. Este ambiente é impactado pelas dimensões das estratégias de *marketing-mix*, uma vez que é constituído, por exemplo, pelas informações de preço, aspeto do produto, comunicação da empresa e comentários de outros consumidores.

Solomon (2018) complementa que os profissionais da área de marketing só conseguem atender as necessidades dos clientes se compreenderem os seus comportamentos, sendo que, hoje em dia, são menos previsíveis e, conseqüentemente,

têm impacto nas previsões e estudos utilizados nos planos de marketing (Sheth et al., 2000). Deste modo, compreender o comportamento dos consumidores de artigos desportivos é fundamental para a construção de uma estratégia organizacional alinhada com as suas necessidades.

Pitts e Stotlar (2002) afirmam que a indústria do desporto pode ser dividida por produto e tipo de consumidor, sub categorizando-a em três segmentos: prática desportiva, produção desportiva e promoção desportiva. O primeiro está relacionado com os consumidores que praticam desporto e as organizações que oferecem este tipo de serviço. O segundo, foco deste estudo, prende-se com as pessoas que consomem artigos desportivos, quer para a prática desportiva ou compras por desejo. Por último, identifica-se o segmento voltado para ações e campanhas promocionais.

Compreender o motivo do consumo também é importante para as definições estratégicas da Nike. O consumidor pode procurar e comprar um artigo desportivo apenas pelo simples facto de praticar desporto, pois acredita que o artigo ajuda no seu desempenho, assim como o faz sentir-se confortável na prática do desporto, ou até mesmo por questões sociais, de pertencer a um determinado grupo. Adicionalmente, existem consumidores que compram artigos desportivos mesmo sem praticar qualquer desporto, mas por gostarem do estilo dos artigos e até utilizarem atletas como referência para vestir-se (Kamlot, Dubeux, & Carvalho, 2012).

Ainda, Teixeira (2015) analisou alguns fatores que podem ter influência no processo de compra de artigos desportivos, nomeadamente a intenção, a atitude, a norma subjetiva, o controlo do comportamento percebido e a motivação. Estes aspetos têm um impacto positivo na compra e as empresas devem utilizá-los como referência para trabalhar as suas estratégias de marketing.

Reforçando a importância dos estudos sobre o comportamento do consumidor, Teixeira (2015) afirma que devido à grande diversidade do mercado desportivo, as informações recolhidas nos estudos ajudam à caracterização dos consumidores, sendo estes dados importantes para as decisões estratégicas da organização e a criação de relacionamento com os clientes, bem como para a construção de um mapa da jornada do cliente mais próximo da realidade (Canfielda & Basso, 2017).

O conhecimento que a empresa tem do consumidor pode também garantir que o produto mantenha sempre uma procura elevada ou constante no seu mercado alvo, ou

ainda permitir alterações nos produtos ou estratégias de comunicação do mesmo através de variáveis recolhidas a partir dos dados dos consumidores (Kamlot et al.,2012). Os estudos de comportamento do consumidor são indicadores para as empresas identificarem se estão no caminho certo, assim como podem ser utilizados para avaliar se os consumidores percebem a empresa como sendo *customer centric*.

Como referido anteriormente, o autor não identificou estudos relativos à percepção dos consumidores e à adoção desta estratégia pela Nike, mas existem diferentes relatórios e pesquisas que analisam as percepções dos consumidores sobre outras marcas desportivas. Na sua análise, Danziger (2018) constata que a Nike se encontra em primeiro lugar na percepção dos consumidores no que diz respeito à inovação, moda e estilo, bem como à intenção de compra. Adicionalmente, sugere que os bons resultados da Nike refletem uma convergência entre o foco estratégico da marca com as expectativas e valores dos consumidores.

Assim, como proposição, pode considerar-se que os consumidores percebem que a Nike é uma empresa que adota no seu modelo de negócio a estratégia *customer centric*.

2.3 A Jornada do Cliente

O mapeamento da jornada do cliente é uma ferramenta de gestão estratégica (Rosenbaum, Otalora, & Ramírez, 2017) e a sua integração com a orientação *customer centric* é coerente. É um método que vem sendo cada vez mais utilizado pelas organizações e que permite analisar as interações do cliente com o produto ou serviço, na perspetiva racional e emocional (Cook & Macaulay, 2016). Mucz e Gareau-Brennan (2018) complementam estas definições ao afirmar que a jornada do cliente pode ser uma representação visual de cada ponto de contacto dos mesmos durante a sua experiência com uma organização. Nesta mesma linha de pensamento, Wolny e Charoensuksai (2014) reiteram que a jornada envolve todos os vários pontos de contato e canais de interação do cliente e retrata as respostas emocionais, comportamentais e cognitivas durante todo o processo.

Segundo Lemon e Verhoef (2016), ao longo do tempo o número de pontos de contato é cada vez maior e existe uma crescente diversificação de canais e media. Com isso, os autores destacam a importância das decisões estratégicas da empresa estarem sempre alinhadas com as experiências dos clientes. Por conseguinte, devido à existência de uma fragmentação de canais (virtuais e/ou físicos), as decisões estratégicas necessitam de ser

ponderadas, sobretudo no que respeita aos conteúdos, audiência e aos próprios canais (Alt-Simmons, 2016).

Deste modo, na construção dos mapas de jornada do cliente, e com o intuito de que sejam contemplados todos os possíveis pontos de contacto, é importante recolher todas as informações para o desenvolvimento de um mapa completo (Rosenbaum et al., 2016). Na elaboração do mapa, é necessário identificar os pontos críticos, assim como os menos recorrentes, sendo estes pontos críticos, ou “momentos de verdade”, a identificação dos pontos mais influentes e que impactam diretamente no resultado final da jornada (Lemon & Verhoef, 2016).

Um estudo da consultora Ernst & Young (2013) identifica um modelo de mapa da jornada do cliente, no qual são visíveis os pontos de contacto e as fases do processo, tendo início no momento em que o cliente tem conhecimento do produto/serviço até ao momento de fidelização com a marca. A figura *infra* (figura 2) demonstra a representação gráfica da jornada, na qual estão presentes as interações diretas e indiretas do cliente, seja pelos canais físicos ou digitais.

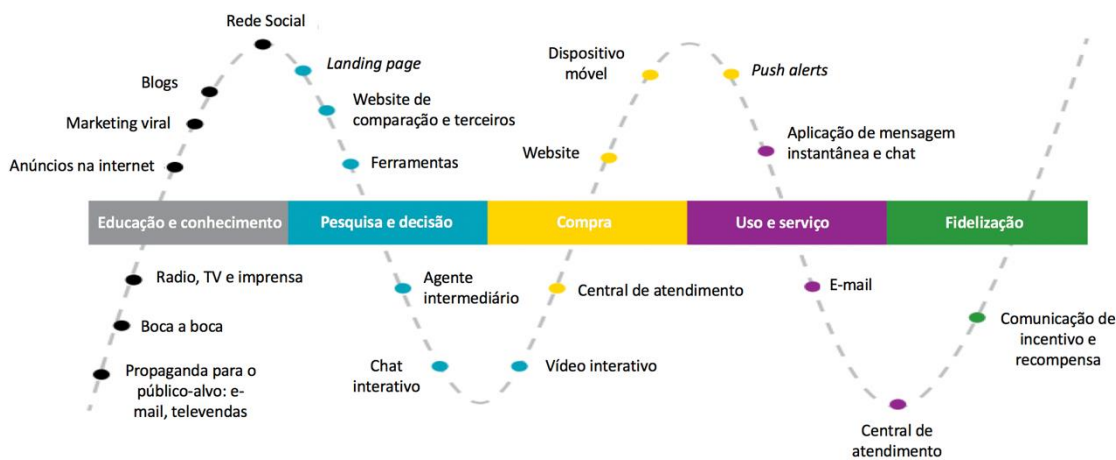


Figura 2 - Exemplo de um mapa de jornada do cliente
Fonte: Ernst & Young (2013)

Ainda sobre os modelos de mapa da jornada do cliente estudados neste âmbito, numa análise recente, Mucz & Gareau-Brennan (2018) criaram um mapa da jornada do cliente de visitantes de uma livraria, com o objetivo de extrair *insights* necessários para melhorar a experiência, fidelizar os clientes e tornar o momento ainda mais agradável. No desenho criado para análise do comportamento dos consumidores, destacam-se cinco momentos: pré-contacto, primeiro contacto, contacto principal, último contacto e em contacto. No mapa criado os autores consideram os procedimentos da livraria, os seus diferentes

canais, influências externas, e toda a percepção dos consumidores, nomeadamente, as suas expectativas, ações e sentimentos. Esta é uma visão interessante da construção do mapa, uma vez que cruza os pontos de contacto do cliente com os seus sentimentos.

Diversos autores definiram alguns modelos de jornada do cliente, sendo que, nos últimos anos, surgiu uma corrente que defende que o processo nem sempre segue uma estrutura linear (Wolny & Charoensuksai, 2014). Nesta perspetiva, um estudo da consultora McKinsey & Company (2009) defende que o design do processo é circular e tem quatro fases, nomeadamente: i) conjunto inicial de opção de compra, ii) avaliação ativa, iii) momento da compra e iv) experiência pós-compra. Este estudo mostra ainda a importância da presença do marketing nos diversos pontos de contacto, não apenas do marketing tradicional, como também dos novos meios como *reviews* na internet e *word-of-mouth*. A figura 3 ilustra o processo:

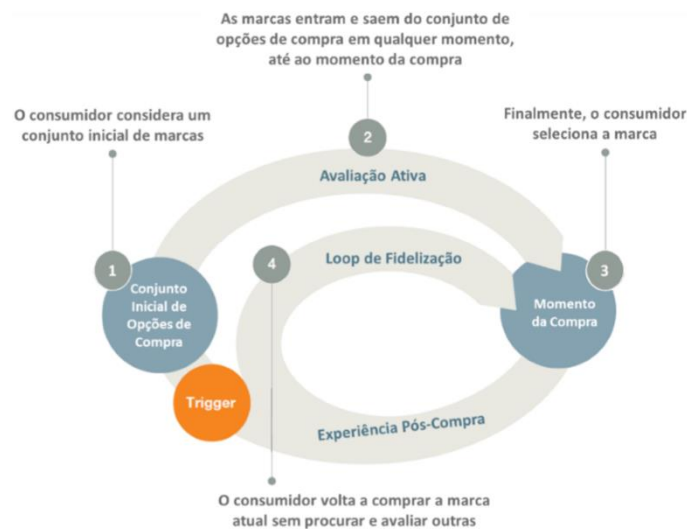


Figura 3 - Jornada de decisão do cliente
Fonte: McKinsey & Company (2009)

Ainda segundo o estudo da McKinsey & Company (2009), se compreenderem a jornada dos clientes, os profissionais podem dirigir os investimentos para os momentos mais influentes, procurando uma maior assertividade e momento para comunicar com os clientes. No contexto atual, Alt-Simmons (2016) destaca que para além de aproveitar as informações para definir o mercado, personalizar a mensagem e escolher o canal mais adequado, as empresas têm que ser rápidas e aproveitar as oportunidades, sendo que o mapa da jornada do cliente pode mostrar ser uma ferramenta para dar visibilidade a essas oportunidades.

Na atual conjuntura, em que as tendências de mercado se mantêm apenas por curtos períodos de tempo, o sucesso e crescimento sustentável das organizações depende da criação de relacionamentos e fidelização dos clientes, assim como da adaptação dos seus modelos de negócio com a inclusão de uma visão mais analítica, digital e inovadora (Ernst & Young, 2013). Assim, comprova-se que as temáticas de jornada do cliente e centralização do cliente estão muito relacionadas e que a orientação de marketing para o consumidor é cada vez mais importante, sobretudo porque os clientes estão cada vez mais consciencializados, informados e exigentes, assumindo o controlo de toda sua jornada de decisão (McKinsey & Company, 2019).

Complementarmente, destaca-se o facto de a consistência nos pontos de contacto estar presente na primeira dimensão do *customer centric* e que a partir da análise da jornada do cliente é possível garantir a coerência nos diferentes pontos de contato dos consumidores com as empresas. A importância deste ponto foi estudada pela perspectiva dos consumidores, e, segundo duas edições do relatório “*State of the connected customer*” (2016 e 2018) da *Salesforce*, os consumidores valorizam empresas que entendem as suas necessidades, as suas expectativas e a experiência durante toda a jornada do cliente. Adicionalmente, a pesquisa relaciona a importância dada pelos clientes com a sua fidelização à marca, referindo que grande parte dos consumidores trocariam de marca se não obtivessem consistência na experiência ou se a mesma não atendesse antecipadamente as suas necessidades. Assim, é possível destacar como proposição do estudo o facto de os consumidores valorizarem as empresas que praticam uma estratégia *customer centric*.

3. Modelo e Hipóteses de Investigação

O presente capítulo tem por objetivo demonstrar, de forma sumariada, as proposições apresentadas no capítulo anterior, definidas a partir da revisão de literatura, assim como apresentar o modelo concetual base da análise deste estudo.

3.1 Proposições

Como já referido, o presente estudo tem por objetivo aferir se os consumidores de artigo desportivo da Nike têm a percepção de que a empresa adota no seu modelo de negócio a estratégica *customer centric*, sendo importante para tal compreender a percepção

geral dos mesmos sobre esta estratégia, bem como confirmar se a Nike considera-se como tal a partir da percepção dos seus colaboradores.

Neste âmbito, após realizada a revisão de literatura com os três principais temas deste estudo, foi possível definir as seguintes proposições:

- P1. Segundo os seus colaboradores a Nike, é uma empresa *customer centric*;
- P2. Os consumidores valorizam as empresas *customer centric*, que inclui a dimensão da experiência, propagação da estratégia e gestão da informação;
- P3. Os consumidores conseguem identificar práticas *customer centric* adotadas pela Nike.

3.2 Modelo de Investigação

A partir do conjunto de questões de investigação *supra*, do objetivo do estudo e do modelo de dimensões da estratégia *customer centric* (Anexo 1), propõe-se o modelo de investigação para o presente estudo, apresentado na figura 4. De forma a obter uma visão complementar da estratégia *customer centric*, o modelo representa a união entre a visão da empresa e a visão dos consumidores.

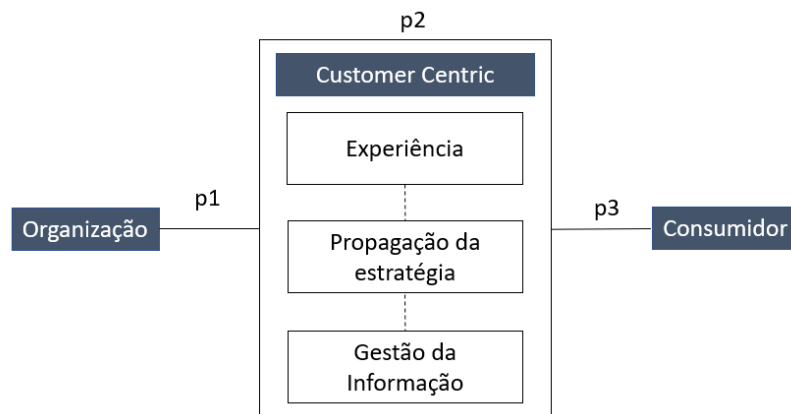


Figura 4 - Modelo conceptual

Fonte: Elaboração própria com base nos estudos de Simon, Van Den Driest, & Wilms, 2016, Shah, Rust, Parasuraman, & Staelin, 2006 & relatório da consultoria Kantar, 2016.

4. Metodologia

O presente capítulo apresenta o *design* de pesquisa, descrevendo o tipo de estudo, amostragem, método de recolha e tratamento de dados.

4.1 Tipo de Estudo

Para as decisões metodológicas, Saunders, Lewis e Thornhill (2016) afirmam que é necessário determinar o objetivo e abordagem do estudo. Assim, como o estudo visa aferir percepções e extrair *insights* relevantes, podemos classificar o mesmo como exploratório, uma vez que é utilizado para clarificar o entendimento da estratégia *customer centric* numa ótica de exploração do tema (Saunders et al. 2016), bem como identificar padrões de comportamento, opinião e atitude (Malhotra, Nunan, & Birks, 2017) relativamente aos consumidores Nike.

Em relação à abordagem de estudo, a mesma é dedutiva, visto que a pesquisa teve como base as teorias de *customer centric*, comportamento do consumidor e jornada do cliente, ou seja, a partir de análise teórica originaram-se proposições testadas através do método qualitativo (Saunders et al. 2016).

4.2 Recolha de Dados e Amostra

Como citado, para a recolha de dados foi utilizado o método qualitativo, já que este possibilita estudos com maior profundidade (Yin, 2016). Visto que seria importante aprofundar a possível adoção da estratégia *customer centric* pela Nike, foi realizada uma entrevista a um colaborador da organização. Para aferir a percepção dos consumidores foi realizado um *focus group*. Com a utilização destes dois métodos, considera-se o estudo como multi-método.

Assim, aquando do processo de recolha de dados, foi desenvolvido um guião semiestruturado (anexos 2 e 3) para cada uma das entrevistas, ambos com a mesma estrutura, nomeadamente com questões iniciais relacionadas com as características do entrevistado, seguido de perguntas relacionadas com cada uma das dimensões do *customer centric* e, por fim, com questões concretas e diretas sobre esta estratégia. Foi ainda realizado um pré-teste do guião para o *focus group* com o intuito de identificar se as questões estavam claras para os entrevistados, tendo sido identificadas algumas perguntas com diferentes interpretações relativas à jornada do cliente que foram modificadas para facilitar a identificação dos pontos de contatos por parte dos consumidores.

A amostra é não-probabilística e por conveniência, uma vez que foram selecionadas pessoas que possuíam alguma relação com a marca. Segundo Malhotra et al. (2017), visto que a amostra não é representativa, os resultados não poderão ser generalizados.

No dia 24 de junho de 2019 foi realizada uma entrevista com duração de 30 minutos a um colaborador de marketing da Nike Brasil, em São Paulo. O entrevistado trabalha há dois anos na empresa, no departamento responsável pela comunicação das lojas.

Já no dia 30 de junho de 2019, no Rio de Janeiro, foi realizado um *focus group* com duração de 1 hora e 20 minutos com oito pessoas que possuíam alguma relação com a marca. O horizonte temporal de recolha de dados foi *cross-sectional*, dado que, em ambos os casos, os dados foram recolhidos num único período de tempo.

No início do *focus group* foi solicitado aos entrevistados que se apresentassem informando nome, idade e ocupação. Para preservar o anonimato dos participantes, os inquiridos serão apresentados como “entrevistado” ou “participante”. A caracterização dos mesmos é apresentada na tabela I:

Tabela I - Caracterização dos participantes do focus group

Nome	Ocupação	Idade
Participante 1	Analista Financeira	26 anos
Participante 2	Analista de Sistemas	56 anos
Participante 3	Pesquisa de Mercado	27 anos
Participante 4	Empresário na área rural	57 anos
Participante 5	Administrador de empresa	34 anos
Participante 6	Advogada	29 anos
Participante 7	Moda	30 anos
Participante 8	Coordenadora de Trade Marketing	30 anos

Fonte: elaboração própria

4.3 Tratamento de Dados

A entrevista e o *focus group* foram gravados, transcritos e analisados tendo como base o modelo conceptual desenvolvido neste estudo, bem como técnicas qualitativas, nomeadamente a análise de conteúdo, que procura, para além da avaliação das palavras, a interpretação do que está subentendido (Bardin, 1977). Adicionalmente, foram também consideradas algumas características identificadas no ambiente da entrevista com o colaborador da Nike, assim como as reações dos participantes durante o *focus group*.

Complementarmente, para a análise do *focus group* foi utilizado o *software* de codificação MaxQDA, que permite fazer a codificação dos textos e obter representações gráficas do conteúdo analisado, uma vez que permite classificar, ordenar e organizar os

dados obtidos. De acordo com os estudos de Badin (1977), este tratamento da informação prende-se com a sua codificação, que na prática traduz-se na análise do conteúdo dos relatos dos participantes a partir do recorte, enumeração e classificação.

4.4 *Fiabilidade e Validade da Análise dos Dados Qualitativos*

Para garantir a fiabilidade dos resultados do *focus group*, obtidos através da análise de conteúdo assistida por computador, foi necessário realizar uma avaliação por parte de um juiz independente com conhecimentos de marketing para validar e garantir uma maior imparcialidade da investigação. Inicialmente foram codificados 301 subcódigos, tendo o juiz identificado a necessidade de eliminação de 3 itens codificados. Assim, este teste de fiabilidade originou um coeficiente de concordância de 98,67%.

5. Análise de Resultados

O presente capítulo apresenta a análise e interpretação da entrevista realizada com o colaborador da Nike e do *focus group* realizado com consumidores da marca.

5.1 *Percepção Interna Nike*

Relativamente à dimensão experiência, quando questionado sobre a missão da empresa, o entrevistado soube identificá-la e complementou, explicando ser importante o *engagement* dos colaboradores e consumidores com a marca. Para perceber de forma indireta se o propósito da marca estava presente na comunicação da empresa, o entrevistado foi questionado sobre a última campanha que considerou mais marcante, tendo sido referida a ação mais recente realizada com o futebol feminino, remetendo para o Mundial de Futebol Feminino de 2019 que estava a decorrer em França, com participação da seleção brasileira, tendo ainda citado ter ocorrido recentemente uma mudança de *mind-set* na organização, sendo atualmente as mulheres o foco da empresa.

Ligando os conceitos da missão com as campanhas de marketing da Nike, o entrevistado comentou que a empresa acompanha as atuais mudanças sociais e retrata as mesmas nas suas estratégias internas e externas.

“A Nike quer mostrar que mais do que vender produto e ganhar dinheiro, tem que pensar na sociedade. Não adianta só ser uma empresa lucrativa, que tem o pensamento retrógrado e preconceituoso.”

Ainda sobre a presença do propósito da marca nos produtos e estratégia, o entrevistado comentou que existe um grande investimento em tecnologia por parte da empresa, sobretudo nos EUA, onde são desenhados os produtos. Complementarmente, por trabalhar na área responsável pela comunicação das lojas físicas, o entrevistado comentou como a tecnologia encontra-se presente nas mesmas, destacando o facto de essas inovações serem utilizadas para melhorar a experiência dos consumidores.

“A gente quer sempre facilitar a vida do consumidor, então quanto mais tecnologia a gente puder usar nos nossos produtos, em nossas lojas e nos nossos sistemas, melhor.”

Sobre os processos de decisões estratégicas dos produtos e envolvimento do consumidor, o entrevistado comenta que as definições da marca são prioritariamente globais, e que a Nike Brasil adapta essa estratégia ao consumidor brasileiro.

“Alguns produtos, como a camisa do Corinthians ou da seleção brasileira, são desenvolvidos e fabricados lá fora, só que a gente é que cria todo o negócio aqui. São produtos brasileiros. Mas tudo o resto, que é a grande maioria, é criação global, sendo que a gente tem que fazer uma adaptação da comunicação para a nossa realidade.”

De acordo com o comentário acima, fica claro que existe uma área da empresa que trabalha diretamente com a Confederação Brasileira de Futebol e com os clubes brasileiros patrocinados pela Nike. Segundo o entrevistado, esta área é responsável por estudar a história dos clubes e dos seus adeptos, destacando a atenção da marca ao poder da narrativa, com o intuito de criar produtos e experiências baseados nos *insights* gerados por esses estudos.

Sobre a proximidade da empresa aos consumidores, o entrevistado acredita que existe uma boa e próxima relação, mas que a mesma pode ainda ser melhorada através de investimento em influenciadores com diferentes estilos de vida para conseguir atingir uma maior diversidade de público.

Relativamente às questões de jornada do cliente e consistência dos pontos de contacto, o entrevistado comentou que a Nike sempre trabalhou com atletas para a divulgação dos seus produtos, considerando-os fundamentais para dar a conhecer aos consumidores os novos lançamentos da marca, referindo que, atualmente, a empresa utiliza também outros influenciadores, acompanhando mais uma vez as tendências de comunicação globais.

Sobre a fase de compra, o entrevistado comentou que para além das mais de 10 lojas físicas da Nike presentes no Brasil, a empresa conta com parceiros retalhistas, e dispõe ainda do site *nike.com* para *e-commerce*. Por outro lado, no Brasil ainda não existe a aplicação Nike *e-store*, o que faz com que a empresa adapte algumas vendas que são feitas exclusivamente na aplicação para uma área do site *nike.com.br*.

Questionado ainda sobre a evolução de vendas nesses pontos, o entrevistado referiu o crescimento no *e-commerce*, sendo esta a área em que a Nike mais investe atualmente e que tem como suporte as novas ferramentas como o “*swipe up*” do Instagram e a comunicação através de influenciadores. Não obstante, o investimento em atletas é uma referência de comunicação da empresa e estes continuam a ter grande participação em todos os pontos de contacto com o consumidor.

Complementando sobre a fase de compra, o entrevistado afirmou que nas lojas físicas existe a possibilidade de o cliente realizar alguns testes com produtos, como, por exemplo, uma ação denominada “*bra fit*”, na qual uma vendedora ajuda a consumidora a escolher o top mais adequado. Para além disto, existem lojas onde as influenciadoras escolhem *looks* que são expostos, e ainda a possibilidade de os consumidores usarem *tablets* para comprar algum modelo que encontraram na loja mas cujo tamanho não estava disponível, sendo esse produto entregue posteriormente na morada indicada pelo consumidor. O entrevistado comentou ainda acerca de duas aplicações da marca - RNC e NTC - que são dirigidas para o momento de uso dos produtos pelo consumidor, uma vez que têm funcionalidades relacionadas com corrida e treino.

Por fim, sobre a consistência nos pontos de contacto, o entrevistado exemplificou que nos meses de maio e junho houve uma atenção especial em manter todos os pontos de contacto dos consumidores com o futebol feminino, tendo sido possível verificar que internamente, nos escritórios da Nike em São Paulo, a comunicação estava também voltada para o futebol feminino.

Reforçando este ponto, o entrevistado comentou ainda que a empresa se preocupa com a experiência do cliente em todos os pontos de contato e que esta deve ser diferenciada, sendo uma questão que faz a diferença para a recompra dos produtos.

“A gente tem que estar sempre pensando no cliente para que ele tenha a melhor experiência e queira sempre voltar a adquirir produtos Nike.”

Relativamente à dimensão de propagação da estratégia, o entrevistado afirmou que acredita que os clientes têm um papel decisivo nas empresas e que, sem eles, as mesmas não existem, indicando que a Nike partilha esta visão, uma vez que o foco da empresa é 100% no cliente. Afirmou ainda que esta visão é transversal a todas as áreas da empresa e não restrita ao marketing.

Sobre o tempo despendido pelos colaboradores com os clientes, o entrevistado exemplificou que, na sua área, esta prática acontece a partir das visitas ao “terreno” (as lojas Nike) que ocorrem duas vezes por mês por todo o Brasil.

Questionado sobre os dados e indicadores de negócio, o entrevistado referiu que existe partilha de alguns indicadores entre departamentos como receita e venda por canal. Na sua área de atuação, existem ainda indicadores como o número de visitas ao site, o número de visualizações dos vídeos partilhados pelos influenciadores, a medição do impacto dos mesmos nas vendas de produtos e os inquéritos de satisfação das lojas físicas da marca.

No que respeita à gestão da informação, e sobretudo na forma como a empresa consegue obter dados dos consumidores para utilizar nas suas decisões estratégicas, o entrevistado explicou que existem muitos inquéritos e estudos dos consumidores e, como exemplo, voltou a citar os inquéritos de satisfação realizados nas lojas para avaliar o nível de atendimento, a comunicação e a aceitação dos produtos por parte dos consumidores.

O entrevistado acrescentou ainda que a área responsável pela gestão de informação dos clientes está incorporada na direção de vendas, sendo uma área mais analítica, cuja função passa por analisar e partilhar os dados com as demais áreas da organização.

Dando exemplo do uso dessa informação, comentou que a mesma é utilizada para definição do perfil de consumidor, bem como para auxiliar na escolha dos produtos que vão estar disponíveis nas lojas físicas Nike e dos seus parceiros. Outros exemplos citados pelo entrevistado foram a seleção dos influenciadores e escolhas relacionadas com a realização de eventos da marca, que utilizam as diferentes fontes de informação para garantir o melhor enquadramento entre os objetivos da marca e os consumidores.

Relativamente ao *feedback* obtido dos consumidores em relação aos produtos, a área do marketing trabalha esta informação para ajustar a comunicação com os clientes, avaliar a necessidade de um investimento em *media* (por exemplo, com influenciadores) e

melhorar a comunicação nas lojas, chegando mesmo a requisitar influenciadores e desportistas para ações promocionais nas lojas.

O *feedback* obtido dos consumidores é também partilhado com a equipa dos EUA responsável pelo desenvolvimento dos produtos, de forma a que os mesmos possam ter o conhecimento da realidade do mercado brasileiro e adaptar as criações futuras a este mercado.

“Tem a área de Ekin, que faz parte do marketing, e que são responsáveis por todos os treinamentos de novos produtos para os vendedores. São eles que transmitem o feedback dos vendedores ou consumidores sobre os produtos.”

Complementando ainda sobre a mesma temática, o entrevistado referiu que existe muita informalidade no *feedback* recebido acerca dos eventos da marca, já que a informação resulta sobretudo de comentários realizados por consumidores em redes sociais, das indicações recebidas por parte dos colaboradores, bem como das entidades que ajudam na organização dos eventos.

Relativamente às informações que a empresa recolhe dos seus clientes, o entrevistado afirmou que em algumas lojas Nike existe um direcionamento por parte da marca para incentivar os consumidores a registrarem-se na loja. Contudo, não existe uma integração dos dados obtidos nas lojas Nike com os dados recolhidos noutras plataformas e lojas parceiras. Este é uma lacuna que a empresa identifica e em que está a trabalhar, de forma a integrar os dados nos diferentes canais e plataformas da marca.

“A gente ainda não consegue isso hoje, mas a Nike em si está trabalhando para ter essa integração e comunicar para todo o mundo de uma maneira melhor e mais efetiva.”

Por fim, o entrevistado foi questionado diretamente sobre a estratégia *customer centric* nas decisões estratégicas da Nike. Em resposta citou alguns conceitos chave desta estratégia ao afirmar que existe uma preocupação por parte da marca em entender o motivo do cliente estar satisfeito ou insatisfeito, com impacto na avaliação do trabalho dos colaboradores, afirmando ainda o compromisso da Nike de melhorar sempre em prol do cliente.

“A gente nunca vai lançar um produto em que tudo foi perfeito, sempre vai ter algum problema, então é sempre bom estar entendendo o que foi de positivo e negativo, estudar, para deixar o cliente no centro das atenções e atender ele da melhor maneira possível.”

O entrevistado afirma ainda que a Nike é uma empresa *customer centric* e que a satisfação da marca depende da satisfação dos seus consumidores. E finaliza, afirmando que a marca tem atenção ao seu papel na sociedade e à forma de gerir o seu negócio, pensando e medindo o impacto da sua atuação junto do consumidor desde o fabrico até à venda de produtos.

“Não adianta nada a gente só vender produto e ter uma fábrica que seja negativa para o ambiente, que desmate e que seja poluente. Tudo o que fazemos tem de ser a favor dos nossos clientes e da sociedade. Não adianta vendermos produto de qualidade porque isso hoje em dia não adianta mais. Temos sempre que estar pensando nos nossos consumidores.”

5.2 Percepção dos Consumidores Nike

Para investigar a percepção dos consumidores foi realizada análise de conteúdo com recurso a computador através do MaxQDA. Como citado, após o teste de fiabilidade foram acordados 297 códigos, num total de 7 categorias e 49 subcategorias.

Para a criação das categorias foram consideradas as secções de questões do *focus group*, nomeadamente três categorias a respeito dos interesses dos consumidores – atividades de tempo livre, hábitos de consumo e características dos artigos desportivos e quatro categorias da estratégia *customer centric*, sendo uma mais genérica – *customer centric* – e as demais sobre as dimensões desta estratégia. As subcategorias apresentadas de seguida referem-se às palavras-chave utilizadas pelos participantes do *focus group*. A tabela II apresenta a seguinte lista de códigos.

Tabela II - Indicadores e frequências

Lista de Códigos	Segmentos codificados
	297
c1a: Tempo Livre	8
c1a1: Atividade ao ar livre	4
c1a2: Cinema	5
c1a3: Cozinhar	1
c1a4: Ginásio	3
c1a5: Música	4
c1a6: Restaurantes	6
c1a7: Socializar	2
c1a8: Viajar	4
c1b: Hábitos de consumo	12
c1b1: Envolvimento	3
c1b2: Frequência de compra	4
c1b3: Investimento	2
c1b4: Preferência de marca	6
c1b5: Promoções	3
c1b6: Qualidade	5
c1c: Características dos artigos desportivos	24
c1c1: Conforto	5
c1c2: Durabilidade	1
c1c3: Estética	1
c1c4: Preço	5
c1c5: Qualidade	2
c1c6: Segurança	4
c2a: Dimensão Experiência	37
c2a1: Alinhamento com o propósito da marca	12
c2a2: Atende as necessidades	6
c2a3: Consistência na mensagem	3
c2a4: Diferença de mensagens	4
c2a5: Distanciamento da marca	3
c2a5: Expectativa de customização	5
c2a6: <i>Engagement</i> dos clientes	3
c2a7: Falta de consistência	7
c2a9: Qualidade da experiência	7
c2b: Dimensão Propagação da estratégia	9
c2b1: Colaboração dos clientes	1
c2b2: Fora do <i>target</i>	1
c2b3: Priorização do cliente	2
c2b4: Reestruturação	3
c2c: Dimensão Gestão de informação	11
c2c1: Cadastro como cliente	4
c2c2: Expectativa por comunicação contextualiz	5
c2c3: Falta de comunicação pro-ativa	3
c2c4: Falta de <i>feedback</i>	2
c2c5: Poder da narrativa	5
c2c6: Utilização dos dados	1
c3a: Customer centric	15
c3a1: Atender as necessidades	3
c3a2: Customização do produto	3
c3a3: Divulgar a estratégia	3
c3a4: Empresa inovadora	1
c3a5: Experiência	5
c3a6: Feedback do cliente	3
c3a7: Informações constantes	2
c3a8: Impacto nas compras	4
c3a9: Participação do cliente	6
c3a10: Proximidade com o cliente	4

O *focus group* iniciou-se com a identificação do perfil dos participantes, nomeadamente através de questões como idade, profissão e atividades realizadas durante os tempos livres. Sobre esta última questão, podemos verificar através do gráfico apresentado na tabela III que apenas um entrevistado não fez alusão a atividades de “restauração”, e as atividades relacionadas com “desporto” obtiveram uma frequência de três.

Tabela III - Atividade de lazer participantes focus group

Lista de Códigos	Entrevistada 08	Entrevistada 07	Entrevistada 06	Entrevistado 05	Entrevistado 04	Entrevistada 03	Entrevistada 02	Entrevistada 01
Atividades de lazer								
Atividade ao ar livre	■	■	■			■		
Cinema				■	■	■	■	■
Cozinhar	■							
Ginásio		■	■					■
Música					■	■		
Restaurante	■	■	■	■	■	■	■	
Socializar								■
Viajar	■			■			■	■

Fonte: elaboração própria

Quando os entrevistados refletem sobre os seus hábitos de consumo de artigos desportivos, verifica-se que existe um padrão no motivo que os leva a adquirir tais produtos, que se relaciona com a qualidade e impacto que os mesmos produzem na prática de atividades físicas. Adicionalmente, identificou-se como padrão nas respostas dos entrevistados que a escolha por determinada marca está relacionada, na maioria das vezes, por recomendação de outras pessoas, sobretudo familiares, amigos e instrutores de ginásio. As frequências dessas subcategorias estão evidenciadas no anexo 4.

Foi identificado também que os ténis são um denominador comum de compra e que muita das experiências citadas neste *focus group* estão relacionadas com esta tipologia de artigo. Complementarmente, quando questionados sobre o que procuram na hora de escolher determinado artigo desportivo, os entrevistados referiram que “conforto” e “segurança” são os fatores que mais pesam na decisão, como ilustrado no anexo 5.

Na segunda parte da entrevista, as perguntas realizadas tiveram o intuito de definir um mapa de jornada do cliente, para identificar os pontos de contacto de interação dos participantes com marcas do setor desportivo, de forma a que, posteriormente, pudesse haver uma análise e cruzamento destes pontos com os dados obtidos da entrevista realizada com o colaborador Nike. Este mapa também é relevante para a primeira dimensão do *customer centric*, estando o mesmo apresentado no anexo 6.

Importante ainda referir que, no momento da compra, os entrevistados indicaram que as opiniões que consideram mais relevantes para a aquisição de produtos são dos

profissionais que trabalham na área do desporto, dos vendedores ou de outros profissionais ligados a esta área, tais como nutricionistas.

Após esta secção, a entrevista foi conduzida no sentido de explorar e obter informação da estratégia *customer centric* e do conhecimento que os entrevistados têm sobre esta estratégia. Assim, tal como questionado ao colaborador Nike, as perguntas foram agrupadas de acordo com as dimensões desta estratégia.

Dando continuidade à exploração da dimensão “experiência”, os entrevistados foram inquiridos sobre palavras que associavam à Nike, bem como sobre a principal mensagem que a marca lhes transmite. Relativamente às palavras associadas, foi perceptível uma congruência entre as características procuradas nos artigos desportivos, nomeadamente os conceitos de conforto, qualidade, estilo e *performance*. A marca foi também identificada pelo patrocínio de determinadas modalidades desportivas, como basquetebol, e por alguns conceitos que estão muito presentes na atualidade, como “empoderamento”, originalidade, tecnologia, inovação e reinvenção, sendo perceptível que para além de ser recordada pelas características dos seus produtos, a marca também é recordada pelo impacto e papel que representa no mercado e na sociedade.

Ainda sobre a imagem que a marca transmite, segundo os mesmos, a Nike passa a mensagem de uma empresa forte, consolidada, e que transmite confiança, tendo sido novamente citados os termos “segurança” e “*performance*” quanto aos seus produtos. Dois dos consumidores fizeram referência específica ao *slogan* da marca (“*Just Do It*”), evidenciando ser um conceito bem trabalhado pela Nike.

“Eu ainda lembro muito da campanha “Just Do it”, que é tipo o comprometimento da empresa em engajar as pessoas no esporte.” - Verbatim participante 5

“Pra mim é isso, total, “Just Do it”! E ela consegue ir engajando você, seja com os comerciais que pegam você no emocional, seja o aplicativo que insere você em um grupo.” - Verbatim participante 7

Por outro lado, a discussão sobre a missão da marca e a sua presença nas comunicações e produtos da empresa foi um tópico em que ficou latente um contraste de opinião dos entrevistados. De um lado, identificaram-se entrevistados que afirmaram que conseguiam identificar situações em que essa mensagem era transmitida, tendo a participante “7” referido, como exemplo, os manequins *plus size* presentes nas lojas da marca, e a entrevistada “1” citando a campanha de Serena Williams que abordou o tema

de conciliação entre a gravidez e o desporto e a superação da mulher durante este período. O entrevistado “4” concordou com estas entrevistadas, afirmando que a marca “conversa” com as pessoas mesmo com a utilização nas campanhas de ícones desportivos, pois, segundo ele, é esta a estratégia para construir a identidade e personalidade da marca.

Porém, a argumentação acerca da utilização destes ícones desportivos nas campanhas da marca fez com que duas participantes discordassem de que a Nike transmite sempre uma mensagem alinhada com a sua missão, referindo que a utilização de atletas nas suas campanhas não transmite a mensagem de ser um produto para quem tem “qualquer corpo”, bem como, segundo elas, nunca viram nestas campanhas a presença de pessoas com formas físicas fora do padrão ou de atletas do dia-a-dia e de fim de semana.

Outro elemento fundamental para compreender a primeira dimensão da estratégia *customer centric* está relacionado com as experiências vividas com a marca. Sobre este tópico, os participantes comentaram sobre os momentos de compra de produtos e eventos da marca. Após alguns testemunhos, foi possível identificar uma congruência de opiniões relativamente ao atendimento nas lojas Nike, como os entrevistados a citarem experiências semelhantes nas quais os vendedores não demonstraram empatia no momento da venda. Apenas uma das entrevistadas comentou ter tido uma experiência diferente, destacando o bom atendimento e o conhecimento do vendedor acerca dos modelos da marca.

Sobre os eventos da marca, duas entrevistadas referiram ter participado, em eventos diferentes, mas como consistência de opinião acerca da qualidade dos mesmos. As declarações abaixo revelam um planeamento da experiência dos eventos, nos quais a marca desenvolveu ações pré, durante e pós evento.

“Eu amo, eu fico meia hora no aplicativo só para não perder as aulas, para poder me inscrever. É incrível, sempre em lugares maravilhoso, aqui no Rio, a experiência é incrível, uma ótima estrutura, sério, é um DJ, tem um café da manhã, tem os professores, é incrível, muito legal.” - Verbatim participante 7.

“Eu participei já de uma corrida, (...), foi bem legal, no encontro para buscar a blusa ganhamos uma mochila, isso foi legal e no dia no final da corrida tinha frutas, foi interessante também porque o pessoal acaba cansado. E o que eu achei mais interessante é que no final depois você recebia um SMS com quantos quilómetros e tempo que você fez.” - Verbatim participante 1.

Ainda sobre a primeira dimensão nenhum dos entrevistados comprou artigos personalizados da marca, sendo que o entrevistado 5 comentou ter recebido, mas não comprado, um produto desta tipologia. Como a maioria dos entrevistados referiu não saber da existência de poder adquirir produtos customizados da marca, dois entrevistados indicaram exemplos de ações de customização que já presenciaram em lojas Nike, o que pareceu despertar o interesse dos participantes por mais ações deste tipo.

A análise realizada ao longo desta dimensão procurou identificar a percepção dos consumidores através de situações referentes à “experiência” com a marca. A partir da figura *infra* (figura 8) podemos analisar que esta dimensão está a ser trabalhada pela empresa, sobretudo no que diz respeito à disseminação do propósito da marca, consistência de mensagens e qualidade de experiência, em especial nos seus eventos. Em contrapartida, existem melhorias consideráveis que devem ser exploradas pela organização, nomeadamente as relativas a customização dos produtos e serviço de atendimento nas lojas. Estas diferenças encontram-se expostas no gráfico seguinte através de diferentes tons de laranja, sendo o laranja mais escuro relativo às subcategorias que se encontram melhor trabalhadas pela empresa, e o laranja mais claro relativo às subcategorias que necessitam de mais atenção por parte da mesma.



Figura 5 - Frequência das subcategorias da dimensão Experiência

Após a sessão de questões relacionadas com a primeira dimensão os entrevistados foram inquiridos acerca dos tópicos referentes à dimensão “propagação da estratégia”, em que as questões colocadas tiveram como objetivo perceber como o cliente avalia a sua influência nas decisões estratégicas da empresa. De um modo geral, os consumidores afirmaram que reconhecem que são importantes para a Nike, e, acreditam que a sua voz é ouvida e tida em consideração.

Os dois entrevistados da faixa etária entre os 50 e os 60 anos referiram que não se sentem como o *target* prioritário da marca, sobretudo por causa da idade, acreditando, por isso, que a marca não procura obter informações sobre si.

Um dos *drivers* desta dimensão está relacionado com o trabalho junto dos consumidores, como, por exemplo, a realização de testes de produtos. A única entrevistada que já tinha participado num teste de produto Nike foi a entrevistada 7, que narrou a sua experiência num dos eventos do qual participou, em que foi oferecida aos participantes a possibilidade de realizar uma aula de desporto funcional com um novo modelo de ténis da Nike.

Assim, das questões colocadas, é de destacar que os entrevistados acreditam que a sua voz e as suas opiniões são ouvidas por parte da marca, porém, nem todos têm o mesmo grau de certeza em relação à importância e consideração. Deste modo, foi criada a subcategoria “reestruturação”, dado a mesma ter sido utilizada como argumento por parte de alguns entrevistados para o facto de não se sentirem ouvidos pela marca. Segundo a percepção desses entrevistados, a própria marca está a reinventar-se e em fase de mudança.

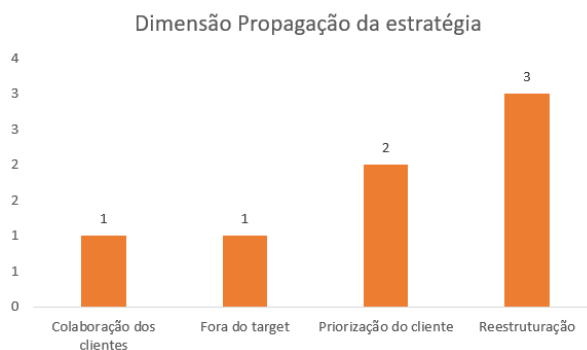


Figura 6 - Frequência das subcategorias da dimensão Propagação da estratégia

Relativamente à terceira dimensão denominada “gestão da informação”, foi interessante perceber que a utilização de dados dos consumidores por parte da marca para melhorar a sua experiência foi considerada importante e até requerida pelos mesmos. Os participantes debateram ainda sobre o tipo de comunicação que gostariam de receber, nomeadamente dicas relacionadas com a melhor forma de utilizar o artigo comprado, dicas relacionadas com desporto, dicas para melhorar a sua *performance* e até informação sobre artigos complementares às suas últimas compras.

Nesta dimensão foi ainda possível analisar as capacidades críticas da empresa, na qual destaca-se, pelos comentários dos participantes, a capacidade da Nike em criar uma

história por trás de cada lançamento e não apenas evidenciar as características dos produtos.

Relativamente à partilha de dados com a Nike, dois entrevistados afirmaram que possuem registo na loja da marca e outros três possuem registo na aplicação “*Nike Running Club – NRC*”. Contudo, mesmo mantendo o registo ativo, nenhum deles afirma ter participado em qualquer inquérito de satisfação da marca.

Em resumo, podemos perceber que, nesta dimensão do *customer centric*, os consumidores valorizam informação e comunicação contextualizada e um maior contacto com a marca. Assim, a figura 10 demonstra a frequência das subcategorias, na qual destacam-se positivamente o poder de narrativa da marca, evidenciado principalmente pelos seus comerciais, bem como a expectativa dos consumidores por comunicações mais contextualizadas.

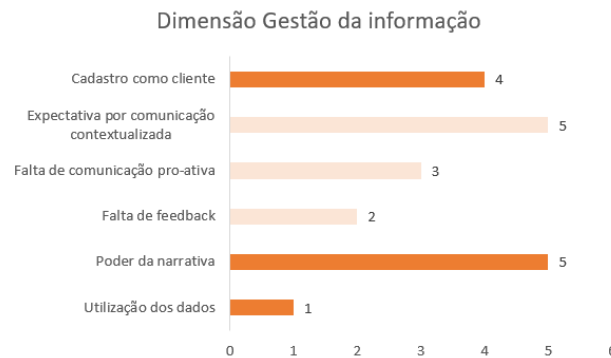


Figura 7 - Frequência das subcategorias da dimensão Gestão da informação

Por fim, e tal como no guião da entrevista com o colaborador Nike, foram colocadas aos entrevistados questões diretas sobre a estratégia *customer centric*, de forma a entender a sua percepção sobre esta temática.

Inicialmente, foi apresentado o conceito de *customer centric* e foi questionado sobre quais as empresas que os entrevistados acreditavam adotar esta estratégia, tendo eles citado exemplos como a Apple, a Disney, o Nubank e a Sallve (marca brasileira de produtos cosméticos). Inquiridos sobre a definição de *customer centric*, foi interessante constatar que os participantes referiram bastante empresas conhecidas pela experiência que oferecem aos consumidores, que partilham informações contextualizadas sobre os seus produtos, e que procuram saber mais sobre os seus clientes através de inquéritos de opinião, tendo sido até referido por parte de uma entrevistada a existência de empresas que valorizam a cocriação de produtos.

Deste modo, foi possível identificar diversas subcategorias que refletem a expectativa dos consumidores sobre uma empresa que adota esta estratégia no seu modelo de negócio. A maior frequência acabou por ser relativa à participação dos consumidores na construção do produto, bem como à sua experiência durante toda a jornada de cliente.

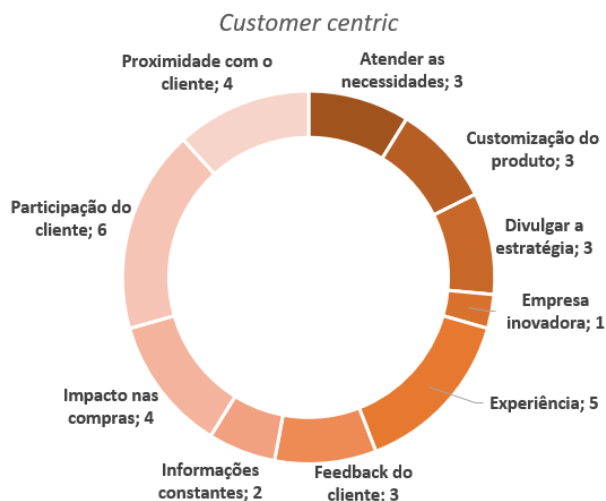


Figura 8 - Frequência da categoria *customer centric*

Sobre a questão específica “Considera que a Nike é uma empresa *customer centric*?” os participantes divergiram nas opiniões. Os que acreditam que a Nike não pratica esta estratégia referiram novamente a falta de contacto da marca com o consumidor, bem como sobre a experiência nas lojas. É interessante destacar que dois entrevistados referiram a importância da consistência nos pontos de contato, tópico que faz parte da análise da dimensão “experiência”.

Relativamente à forma como a Nike atende as necessidades dos clientes, a participante 8 comentou que, talvez pelo que foi debatido na conversa, existem indícios de que a marca está a ouvir os consumidores, e de que a empresa até pode dispor de um centro de pesquisas e desenvolvimento cujo objetivo seja atender os clientes, mas, ao mesmo tempo, a percepção geral é de que a marca está distante.

“Pode ser que ela tente, que tome decisões pensando no consumidor, mas toda a parte de atendimento e relacionamento está muito distante.” - Verbatim participante 8.

Complementando esta opinião, a participante 7 referiu que a Nike pode estar a realizar inquéritos relativos aos gostos e preferências dos consumidores e a desenvolver artigos baseados nestes *insights*, mas que, contudo, existe um *gap* na forma como a informação está a ser transmitida aos consumidores, gerando um sentimento de distância entre estes e a marca.

Por outro lado, os participantes 1 e 4 não tiveram dúvidas em referir que a empresa adota uma estratégia *customer centric*.

“Ela virou uma mega organização, com segmentos variados e ela tá tentando ouvir e se aproximar dos seus consumidores, ótimo.” - Verbatim participante 4.

Após as questões desta dimensão, os entrevistados convergiram no sentido de enfatizar que a empresa teria bastante a ganhar caso se auto intitulasse como *customer centric* e que isso os levaria a sentir parte integrada e a consumir mais produtos da marca.

6. Discussão de Resultados

O presente capítulo apresenta a discussão dos resultados com o objetivo de responder às proposições do estudo, relacionando também a análise de resultados com os conceitos-chave apresentados na revisão de literatura.

6.1 *Customer centric* na Visão da Nike

Para a primeira questão de investigação - “A partir das práticas internas da Nike é possível verificar se a mesma adota a estratégia *customer centric* no seu modelo de negócio?” – foi indicado como proposição que os colaboradores Nike afirmam que a empresa é *customer centric*. A mesma pôde ser suportada através da análise dos resultados da entrevista a um colaborador da Nike Brasil, que fez vários comentários que se encontram interligados com as dimensões desta estratégia.

Como enfatizado por Simon et al. (2016) acerca da importância de vivenciar o propósito da marca, quer interna, quer externamente, o colaborador comentou sobre a missão da empresa e fez até um paralelo entre a emoção de estar a colaborar todos os dias com a marca e a emoção que os consumidores devem sentir na aquisição de artigos da Nike. Este paralelismo citado pelo colaborador, vai ao encontro do que foi aferido por Petro (2016) na sua reportagem com uma outra colaboradora Nike, onde ficou claro o interesse da marca em criar situações de “*engagement*” entre colaboradores e consumidores.

Tendo em conta a missão da organização, o propósito de inspirar o público-alvo parece estar sempre presente no espírito da mesma, criando campanhas que apelam à emoção, bem como, mais recentemente, a temas socialmente relevantes, como mulheres e preconceito. Para além disto, também a inovação, presente na missão da marca, revela-se no investimento realizado em tecnologia no sentido de desenvolver artigos que

acrescentem valor, mas também melhorar a experiência do consumidor, conforme pode ser verificado através da disponibilização de *tablets* para utilização nas lojas da marca. Como referido na reportagem de Petro (2016), a marca reforça a importância da customização das experiências.

Posteriormente, o entrevistado afirma que as experiências e definições estratégicas da organização são criadas, entre outros, a partir de estudos do consumidor. No que diz respeito à consistência nos pontos de contacto, o entrevistado referiu a importância de atender os clientes da melhor maneira, e citou como exemplo desta consistência o atendimento de qualidade independente de ser uma loja oficial da Nike, uma loja parceira ou uma visita ao *website*.

Embora a primeira dimensão tenha sido destacada de forma mais evidente pelo entrevistado, foram também identificados indícios de que a dimensão “propagação da estratégia” também é trabalhada pela organização. Contudo, pelo facto da maioria dos produtos serem pensados e desenvolvidos nos Estados Unidos, não foi possível analisar com maior profundidade as questões de colaboração e experimentação.

De forma a evidenciar os fatores que indicam a presença desta dimensão no dia-a-dia da organização, na sua reportagem, Petro (2016) indica como exemplo a intenção da empresa em responder às necessidades do cliente, seja a nível de produto ou de experiência, e que, segundo a entrevistada, esta intenção envolve todas as áreas da organização, tendo o comentário sido confirmado durante a entrevista deste estudo, em que o colaborador afirmou que esta visão é transversal aos diversos departamentos da empresa, reforçando que o foco da mesma é o cliente. O entrevistado fez ainda referência à partilha de indicadores dentro de diferentes departamentos da organização.

Ainda relativamente aos indicadores, o entrevistado referiu um indicador bastante importante para este estudo – os inquéritos de satisfação dos consumidores. Segundo Shah et al. (2006), este é um indicador de desempenho diretamente relacionado com a estratégia *customer centric*. Para além deste, o entrevistado fez ainda referência a outras métricas mais relacionadas com o desempenho de campanhas de comunicação da marca, mas não fez menção à sua utilização de forma estratégica.

Sobre os tópicos que envolvem a segunda dimensão, Shah et al. (2006) afirmaram que a análise de tempo despendido pelo colaborador junto dos clientes é importante para o *customer centric*, tendo o entrevistado feito referência às suas visitas ao “terreno”,

nomeadamente às lojas da Nike, com o objetivo de acompanhar os suportes de comunicação e obter um contacto mais próximo junto dos consumidores.

Por fim, após análise dos relatos do colaborador, e como o próprio entrevistado deu a entender pelos seus comentários, verificamos que a dimensão “gestão da informação” pode ser considerada como aquela que precisa de ser mais desenvolvida pela organização, tendo o próprio entrevistado referido que a mesma encontra-se a trabalhar para melhorar a integração dos dados dos consumidores, o que, por consequência, melhoraria a experiência dos mesmos nos diferentes pontos de contato. Além disso, ainda comentou que a área de gestão dos dados do cliente é uma área mais analítica, mas acredita-se que a mesma deveria ter um papel mais estratégico na organização.

Pelo que foi exposto, é possível verificar a ligação existente entre as dimensões do *customer centric* e o impacto que uma tem sobre a outra. A melhoria da “gestão da informação” influencia a melhoria da dimensão “experiência”, estando ambas, consequentemente, ligadas também à segunda dimensão. Reforça-se, assim, a ideia conhecida por Sheth et al. (2000), segunda a qual esta é uma estratégia que deve estar integrada em toda a organização, pois só assim será possível oferecer cada vez mais valor acrescentado ao cliente (Shah et al., 2006).

6.2 Associação às Marcas *Customer centric*

Para analisar a segunda proposição do estudo foi colocada aos entrevistados uma última questão, mais genérica, sobre a estratégia *customer centric*, com o intuito de perceber a relevância que esta temática tem na visão dos consumidores, já que, como referido por Simon et al. (2016), pode ser caracterizada como uma vantagem competitiva muito importante num mercado cada vez mais globalizado.

Colocada a questão, destaca-se que os consumidores demonstraram uma maior empatia por marcas citadas pelos próprios como *customer centric*, e ainda associaram estas empresas a conceitos muito presentes nas três dimensões desta estratégia, suportando assim a segunda proposição. Assim, como verificado na figura 8, as características citadas vão ao encontro dos *drivers* das dimensões, sendo possível também identificar uma maior frequência de características da primeira dimensão. Desta, os consumidores destacaram a importância de as empresas responderem às suas necessidades, proporcionar uma melhor experiência e desenvolverem relações “consumidor-empresa” mais próximas. Por fim, afirmam ainda que quanto melhor for a

experiência oferecida pela marca, maiores são as possibilidades de criar relacionamentos com a mesma e voltar a consumir os seus artigos.

Relativamente às características relacionadas com a segunda dimensão da estratégia, os consumidores destacaram que a sua participação na elaboração de produtos é um fator distintivo de empresas *customer centric*, estando estes interligados aos *drivers* “tempo despendido pelos colaboradores com o cliente”, “colaboração” e, até mesmo, “experimentação”, evidenciando, assim, que os consumidores podem ser decisivos nos *insights* de inovação de produtos e experiências. Por último, no que concerne à dimensão gestão da informação, os consumidores evidenciaram a importância do *feedback* do cliente nas organizações, sugerindo a aplicação de inquéritos recorrentes de satisfação e avaliação da marca, e, ainda, comunicações mais contextualizadas e com base nos estudos do seu comportamento.

Na conclusão da análise do *focus group*, verifica-se que os consumidores valorizam o sentimento de pertença a uma marca, o sentimento de que a sua opinião é valorizada pela organização e que isso, no final, é convertido em vendas. Assim, remetendo a jornada do cliente defendida pela McKinsey & Company (2009), o “*trigger*” para continuar a consumir artigos da marca pode estar relacionado com toda a experiência que o mesmo teve ao longo do processo e pela divulgação da adoção *customer centric* nas decisões estratégicas da organização.

6.3 Nike e a Estratégia *Customer centric* na Visão dos Consumidores

A última questão de investigação deste estudo pretende identificar se, na ótica dos consumidores, a Nike é uma empresa *customer centric*. É importante relembrar que a entrevista teve dois momentos distintos, sendo que no primeiro momento foram colocadas perguntas sobre situações que caracterizam cada uma das dimensões desta estratégia, conforme identificado nos estudos de Shah et al. (2006) e Simon et al. (2016), e apenas no segundo momento se questionou diretamente aos entrevistados a sua percepção acerca da estratégia *customer centric* adotada pela Nike.

De acordo com as respostas e comentários obtidos por parte dos inquiridos, foi possível verificar que existe uma divergência de opiniões acerca da adoção desta estratégia. Contudo, houve um consenso geral nas respostas, tendo sido considerado que, mesmo que a empresa adote a estratégia *customer centric* no seu modelo de negócio, a mesma deverá encontrar uma forma de o tornar mais claro para o mercado, uma vez que,

atualmente, não existe informação suficiente que permita aos consumidores referirem de forma inequívoca que tal estratégia é seguida pela marca, e, como comentado no ponto anterior, os consumidores valorizam ter conhecimento desta adoção.

A partir do aprofundamento da análise de resultados foi possível identificar que, na visão dos consumidores, todas as dimensões do *customer centric* são, de alguma forma, trabalhadas pela empresa, e que a mesma dispõe de características importantes que permitem a adoção por completo desta estratégia. Na visão dos consumidores, os pontos mais evidentes são a consistência das mensagens transmitidas pela organização e o alinhamento destas com o propósito da marca. Pelos comentários obtidos, é notório que a marca procura ter sempre presente a sua missão quer nas suas campanhas de marketing como nos seus artigos. Contudo, os consumidores sentem falta deste alinhamento no atendimento prestado pelos colaboradores nas lojas físicas.

Conforme apresentado na figura 12, ao aglomerar as categorias das dimensões reconhecidas pelos consumidores (figura 8, 9 e 10) foi possível identificar uma maior frequência das subcategorias do *customer centric* que atualmente são trabalhadas pela Nike. Porém também existem subcategorias com espaço de melhoria que deverão ser desenvolvidas para o reconhecimento pleno do *customer centric* na sua atuação.

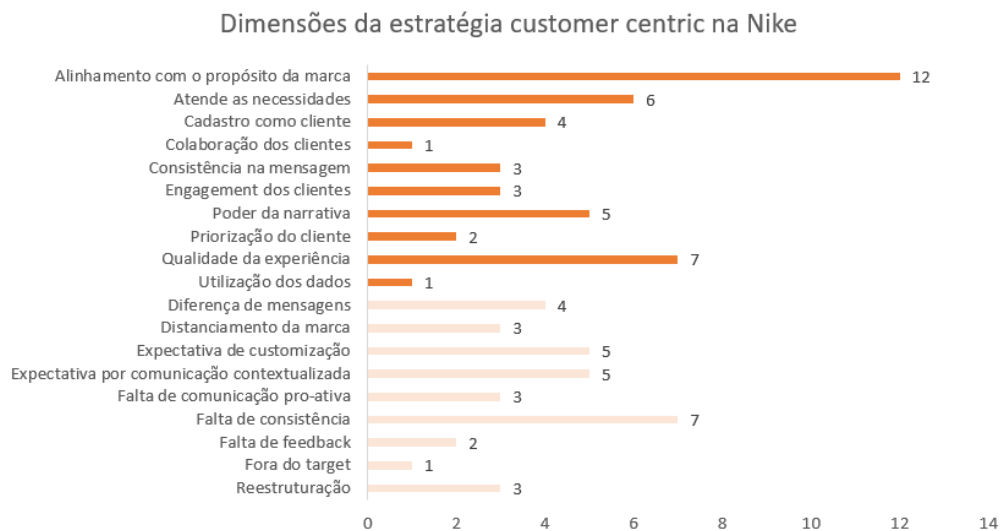


Figura 9 - Frequência das subcategorias do *customer centric* na Nike

Adicionalmente, no contexto atual, conforme referido por Alt-Simmons (2016), os consumidores possuem um papel ativo e acreditam que têm força suficiente para conseguir influenciar as decisões das organizações, o que, por consequência, os torna cada vez mais exigentes e com um sentimento de pertença. Deste modo, as questões mais

vincadas pelos relatos, nomeadamente “expectativa”, “distância do consumidor” e “consistência de experiência”, são pontos que a Nike, e qualquer outra empresa que deseje ser reconhecida como *customer centric*, precisa de ter mais presente, sobretudo ao longo de toda a jornada dos consumidores.

7. Conclusões, Limitações e Sugestões de Investigação Futuras

O presente estudo amplia o âmbito de pesquisa no campo da estratégia *customer centric*, uma vez que o mesmo identifica a forma com que os consumidores de artigos desportivos percebem esta estratégia em geral e como a entendem quando adotada por uma empresa do setor. Para tal, foi necessário confirmar se esta estratégia é adotada internamente pela Nike através de exemplos práticos e de uma entrevista a um colaborador da empresa no Brasil, que confirmou a adoção da mesma.

Adicionalmente, o estudo aprofunda a análise individual das dimensões do *customer centric*, identificando que a marca tem mais desenvolvida a dimensão “experiência”, e que precisa de melhorar a dimensão “gestão da informação”. É possível concluir que a marca se encontra a trabalhar para que as três dimensões sejam plenamente aplicadas no apoio às decisões, pois, tal como afirmam Shah et al. (2006) e Simon et al. (2006), é importante existir uma integração das três dimensões nas organizações que querem esta estratégia como vantagem competitiva num mercado dinâmico e global.

Após a recolha de evidências acerca da prática desta estratégia no modelo de negócio da Nike, foi realizada o *focus group* aos consumidores, na qual foi possível concluir que os mesmos têm a percepção de que a Nike atua como empresa *customer centric* mas, ao mesmo tempo, gostariam que esta estratégia fosse mais explorada pela marca, principalmente porque acreditam que a sua adoção permite uma maior empatia, *engagement*, e aumento do consumo. Por outro lado, é possível constatar que a subcategoria que mais necessita de ser trabalhada pela empresa é a “falta de consistência”, tendo existido unanimidade por parte dos entrevistados em referir que o atendimento nas lojas do Rio de Janeiro não traduz a consistência criada nos pontos de contacto anteriores.

Ainda, como destaque positivo encontram-se as subcategorias relativas ao alinhamento com o propósito da marca, a qualidade da experiência nos eventos e a criação de produtos que respondem às necessidades dos consumidores.

Conclui-se, assim, que os consumidores vêm valor acrescentado na estratégia *customer centric*, e conseguem citar exemplos da aplicação da mesma por parte da Nike. Contudo, gostariam que alguns pontos fossem melhorados e após essas alterações que a marca se intitulasse como *customer centric*. O reconhecimento dos consumidores de estarem no centro do negócio de uma organização pode ser o *trigger* da jornada do cliente para o consumo, sendo esta uma vantagem competitiva para as empresas que é difícil de se obtida pelos concorrentes.

Este estudo tem como principal contributo académico apresentar a perspetiva do consumidor sobre a estratégia *customer centric*, complementando e agregando valor às abordagens existentes sobre esta temática. Adicionalmente, complementa as características das três dimensões de *customer centric* de Simon et al. (2016), com contributos dos autores Shah et al. (2016), criando, assim, o quadro de referência anexo ao presente documento.

O aprofundamento da análise dos resultados resultou em contribuições ao nível empresarial, em especial para a Nike e para outras empresas do setor desportivo. Uma questão que inevitavelmente as empresas avaliam na análise dos seus modelos de negócio é o retorno gerado pela estratégia *customer centric*. Como referido no relatório da consultora KPMG (2018), os exemplos de empresas que adotam esta estratégia são organizações líderes de mercado e, segundo outros autores, a prática da mesma confere vantagens competitivas para as organizações. Este facto pôde ser comprovado através da análise *focus group*, onde foi possível aferir que os entrevistados comprariam mais artigos tratando-se de uma empresa *customer centric*.

Outra contribuição relevante do estudo foi a identificação dos pontos de contato dos consumidores de artigos desportivos, o que permitiu a construção de um mapa de jornada do cliente apresentado no capítulo da análise de resultados. Dado que este mapeamento teve por base as análises de conceituados autores, podemos considerar que a sua leitura pode ser utilizada como um ponto de partida para empresas que pretendam conhecer, aprofundar e adotar a estratégia *customer centric* nos seus modelos de negócio.

Por último, foi possível constatar que a adoção do *customer centric* por parte das empresas nos seus modelos de negócio requer, para além de análises internas, questionar os consumidores e conhecer a percepção dos mesmos sobre este modelo, dado serem eles o centro desta estratégia. Só assim será possível avaliar o desempenho das suas dimensões

e o rumo que a organização deve seguir para continuar a crescer e marcar a diferença no mercado.

7.1 Limitações do Estudo

A escolha da análise qualitativa possibilitou a recolha de percepções, e a realização do *focus group* permitiu a interação entre os participantes, proporcionando discussões e comentários fundamentais. Porém, esta é também uma limitação do estudo, uma vez que condiciona a representatividade devido ao tamanho da amostra. Adicionalmente, a pouca literatura disponível na ótica do consumidor dificultou a análise sobre esta temática, não tendo o autor encontrado modelos nem escalas quantitativas para medir a percepção dos consumidores. Ainda relacionado com a amostra, outra limitação do estudo foi a obtenção da visão de consumidores apenas do Estado do Rio de Janeiro. A Nike é uma empresa global e aferir a percepção de clientes de demais regiões geográficas agregaria mais valor ao estudo. Para além disso, como referido pelo colaborador da Nike, o desenvolvimento dos produtos, na sua maioria, é realizado nos Estado Unidos, o que não possibilitou a análise em profundidade de alguns *drivers* da segunda dimensão.

7.2 Sugestões de Investigação Futura

Conforme descrito ao longo do estudo e confirmado pela análise dos resultados, a estratégia *customer centric* não é um tema recente, mas encontra-se cada vez mais presente nos modelos de negócio das organizações e na expectativa dos consumidores. Assim, é sugerido que o estudo seja expandido para outras marcas do segmento desportivo e de outros setores de mercado, principalmente aqueles nos quais as empresas procuram encontrar fatores distintivos e vantagem competitiva.

Para além desta sugestão, e de forma a obter uma amostra mais representativa, é indicado que seja realizada uma análise quantitativa a esta temática para que seja possível a extrapolação dos resultados para a população.

Por fim, sendo a Nike um *player* internacional, sugere-se que o estudo seja realizado com consumidores e colaboradores de outros países e regiões, de forma a obter uma visão global e até poder comparar o investimento realizado pela marca em diferentes regiões e o retorno do mesmo.

Referências

- Alt-Simmons, R. (2016). Book Highlight - Adjusting to a Customer - Centric Landscape. *Global Business & Organizational Excellence*, Vol. 35(2), 72-77. doi:10.1002/joe.21657
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (Vol. 70). Lisboa.
- Canfielda, D. d., & Basso, K. (2017). Integrating Satisfaction and Cultural Background in the Customer Journey: A Method Development and Test. *Journal of International Consumer Marketing*, 29(2), 104–117. doi:10.1080/08961530.2016.1261647
- Cook, S., & Macaulay, S. (2016). The age of Customer. *Training Journal*.
- Danziger, P. (01 de Dezembro de 2018). *Nike's New Consumer Experience Distribution Strategy Hits The Ground Running*. Obtido em 25 de Outubro de 2019, de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2018/12/01/nikes-new-consumer-experience-distribution-strategy-hits-the-ground-running/>
- Ernst & Young . (2013). *The Journey Toward Greater*.
- Gulati, R., & Oldroyd, J. B. (2005). The Quest for Customer Focus. *Harvard Business Review*, 83(4), 92-101. Obtido de <http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/ns000290/authentication/index.php?url=https%3a%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26AuthType%3dip%2ccookie%2cshib%2cuid%26db%3dbth%26AN%3d16572659%26lang%3dpt-pt%26site%3dedd-live%26sc>
- Kamlot, D., Dubeux, V. J., & Carvalho, T. H. (2012). Comportamento do consumidor de artigos esportivos diante de acusações de atuação socialmente irresponsável contra uma empresa globalmente reconhecida.
- Kantar Millward Brown. (2016). *Insights2020: Three dimensions for customer-centric growth*.
- KPMG. (2018). *Customer Centricity: é o consumidor quem dita as regras do jogo elaborado*.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. doi:doi.org/10.1509/jm.15.0420

- Lucintel. (s.d.). *Retail Industry / Sporting Goods Industry*. Obtido de Lucintel Insights that Market: <https://www.lucintel.com/sporting-goods-industry.aspx>
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing research an applied approach*.
- McKinsey & Company. (2019). *The consumer decision journey*. Obtido em 25 de Outubro de 2019, de <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>
- Mucz, D., & Gareau-Brennan, C. (2018). Mapping the Journey: Engaging with customers, identifying touch points, and developing recommendations at a public library. *Library Journal*, 17(32). Obtido de <http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/ns000290/authentication/index.php?url=https%3a%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26AuthType%3dip%2ccookie%2cshib%2cuid%26db%3dedsglr%26AN%3dedsgcl.557781616%26lang%3dpt-pt%26site%3ded>
- Park, H., & Kincade, D. H. (2014). Historical Analysis of Apparel Marketer's Strategies: Evidence from a Nike Case. *Journal of Global Fashion Marketing*.
- Parniangtong, S. (2017). *Competitive Advantage of Customer Centricity*. Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- Peter, J., & Olson, J. (2009). *Consumer behavior & marketing strategy* (Vol. 9). McGraw-Hill Education.
- Petro, G. (2016). *Nike Just Does It - Keeping An Eye On The Customer*. Obtido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2016/07/08/nike-just-does-it-keeping-an-eye-on-the-customer/#6b6d136956da>
- Pitts, B., & Stotlar, D. (2002). *Fundamentos do Marketing Esportivo*.
- Rosenbaum, M. S., Otolara, M. L., & Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 143–150. doi:doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010
- Salesforce. (2016). *State of the connected customer*. Obtido em 25 de Setembro de 2019, de <https://www.salesforce.com/blog/2016/10/state-of-connected-customer-2016.html>

- Salesforce. (2018). *State of the connected customer*. Obtido em 25 de Setembro de 2019, de https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/e-books/state-of-the-connected-customer-report-second-edition2018.pdf
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.
- Shah, D., Staelin, R., & Parasuraman, A. P. (Novembro de 2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*. doi:10.1177/1094670506294666
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The Antecedents and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Simon, M., Van Den Driest, F., & Wilms, T. (2016). Driving Customer-Centric Growth: A Practical Roadmap. *Journal of Advertising Research*, 56(2), 159-168. doi:10.2501/JAR-2016-029
- Solomon, M. (2018). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*. Pearson.
- Teixeira, M. A. (22 de julho de 2015). *Prática desportiva e compra de material desportivo: determinantes e inter-relações*. Portugal.
- The Statistics Portal. (2018). *Most valuable sports business brands worldwide in 2017*.
- Wolny, J., & Charoensuksai, N. (2014). Mapping customer journeys in multichannel decision-making. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 317–326.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish*. United States of America: The Guilford Press.

Anexo

Anexo 1 - Quadro de dimensões da estratégia *customer centric*

Dimensão	<i>Drivers</i>
Experiência	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propósito – Ligar tudo com o propósito da marca 2. Customização a partir dos dados – Criação de experiências baseados nos <i>insights</i> gerados pelos dados 3. Consistência dos pontos de contato – A partir de <i>insights</i> e análises criar uma experiência consistente em todos os pontos de contato 4. Atender as necessidades dos clientes 5. Proximidade com os consumidores
Propagação da estratégia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prioridade – <i>customer centric</i> é prioridade dos líderes da organização e recompensa dos funcionários é baseado em métricas voltadas aos clientes (por exemplo, satisfação do cliente e <i>customer equity</i>) 2. Importância do tempo despendido pelos colaboradores com o cliente 3. Colaboração – trabalhar próximo aos consumidores 4. Experimentação – Estar aberto aos riscos e experimentações
Gestão da informação	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Insights</i> e análises – direcionar o negócio e área que reporto o CEO da organização 2. Dados – utilização de diferentes fontes de dados para gerar <i>insights</i> 3. Capacidades – Recursos para utilizar os dados de forma efetiva: Sentido de negócio (visão macro dos negócios), poder da narrativa (conectar com os colaboradores e clientes) e análises criativas

Referência: Quadro elaborado pelo autor, a partir dos estudos de Simon, Van Den Driest, & Wilms, 2016, Shah, Rust, Parasuraman, & Staelin, 2006 & relatório da consultoria Kantar Millward Brown, 2016.

Anexo 2 – Guião de Entrevista – Colaborador Nike

Introdução

Primeiramente gostaria de agradecer a disponibilidade em participar desta entrevista. A presente entrevista ocorre no âmbito da dissertação de Mestrado em Marketing que estou a realizar no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade de Lisboa.

A contribuição dos colaboradores da empresa é muito importante, uma vez que a análise inicial focar-se-á na identificação da estratégia utilizada pela empresa nas definições estratégicas da marca e na sua construção de mapas de jornada do cliente.

Ressalto que os dados obtidos nesta entrevista serão unicamente utilizados no âmbito deste estudo, sendo fundamental a sinceridade e o maior detalhe possível nas respostas. Caso seja solicitado, podemos utilizar nomes fictícios para preservar a identidade do entrevistado.

Questões iniciais: Iniciamos com questões de identificação do perfil do entrevistado e processos estratégicos da NIKE:

- Qual o seu nome?
- Se não se incomodar em responder, qual a sua idade?
- Qual o seu cargo na organização? Poderia descrever suas principais atividades e projetos relativos a sua função?
- Há quanto tempo trabalha na Nike?

Dimensão “Experiência”

- Comente sobre o seu dia a dia e principalmente os momentos de tomadas as decisões?
- Como é processo de gestão dos produtos e definição de estratégias? Quais áreas da organização são envolvidas neste processo?
- Qual a última campanha de marketing da Nike que considera mais marcante?
- Saberá definir qual é a missão da NIKE? E os valores?
- Acredita que esta missão e os valores estão integrados na campanha de marketing que citou anteriormente? E nas demais comunicações da empresa com os clientes? Caso afirmativo, poderia exemplificar como a missão é trabalhada nas campanhas?
- Como você relaciona a missão e os valores com os processos de gestão de produto e tomadas de decisões
- Acredita que a missão e valores são trabalhados em ações e atividades internas da organização? Consegue citar exemplos de como este tema é trabalhado internamente?
- Quais os principais pontos de contato dos clientes com a Nike? Existe uma divisão em linha com as fases da jornada do cliente (conhecimento/pesquisa/compra/pós-compra/fidelização)? A ideia com esta questão é construir um mapa de jornada do cliente na visão da Nike.
- A Nike atualmente foca suas estratégias em algum dos pontos de contato citados anteriormente?
- Em algum dos pontos de contato existe a recolha de dado dos clientes? Se sim, em qual e qual intuito?
- Qual você diria serem as principais interações do cliente com a Nike?

Dimensão “Propagação da estratégia”

- Já falamos sobre a gestão dos produtos. E como é o processo de criação de um novo produto da Nike?
- Qual você considera ser o papel do cliente para uma organização? E especificamente para a Nike, qual o papel do cliente?
- Existe alguma participação dos clientes em algum dos processos internos da Nike?
- A “voz” do cliente é levada em consideração nas decisões do negócio? Exemplifique.
- Saberíamos dizer qual é a visão que os outros departamentos e níveis da organização têm sobre o cliente?
- Quais são os principais KPI’s/indicadores da Nike?
- A Nike possui KPI’s/indicadores voltados para os clientes? Quais? (exemplos, venda, recompra, tempo de relacionamento, satisfação do cliente).
- Existe uma divulgação interna de algum destes indicadores? Os mesmos impactam em remunerações?
- Acredita que estes indicadores estimulam a percepção da importância dos clientes por parte dos funcionários da organização?
- Como definiria a relação da Nike com os seus consumidores?
- A Nike é uma organização que trabalha próxima aos seus clientes? Identifique ações recentes que reforcem a sua resposta.

Dimensão “Gestão da informação”

- De forma genérica, como é a estrutura departamental da Nike? Quais as principais áreas?
- Existe uma área na empresa responsável pela gestão dos dados dos clientes? Este departamento está na estrutura organizacional de qual diretoria?
- Relativamente ao uso dos dados internos e externos poderia citar algum exemplo de utilização destes dados?

Questão final

Durante a entrevista conversamos sobre algumas dimensões da estratégia *customer centric*/centralização do cliente.

- Saberíamos definir o conceito de *customer centric*?
- Sabendo que uma empresa *customer centric* pode ser definida como “uma organização centrada no cliente que desenvolve um modelo de negócio e orienta a sua atuação com base em estudos e análises dos comportamentos dos consumidores”, acredita que a Nike é uma empresa que adota a estratégia *customer centric*?
- A estratégia *customer centric* é uma prioridade para os líderes da organização?

Gostaria de acrescentar mais alguma informação que acredita ser importante comentar para no âmbito deste estudo.

Anexo 3 - Guião de Entrevista – Focus Group consumidores Nike**Introdução**

Primeiramente gostaria de agradecer a disponibilidade de vocês em participar desta entrevista. A presente entrevista ocorre no âmbito da dissertação de Mestrado em Marketing que estou a realizar no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade de Lisboa. O meu estudo tem como objetivo aferir a percepção dos consumidores sobre a NIKE. A contribuição de

você é fundamental para o resultado deste estudo. Ressalto que os dados obtidos nesta entrevista serão unicamente utilizados no âmbito deste estudo, sendo fundamental a sinceridade e o maior detalhe possível nas respostas. Serão utilizados nomes fictícios para preservar a identidade do entrevistado.

Perfil – Iremos iniciar com questões de identificação do perfil de vocês. Para tal, gostaria que cada um se apresentasse, respondendo as seguintes questões:

- Qual é o seu nome?
- Qual é a sua idade?
- Qual é a sua profissão?
- O que gosta de fazer nos tempos livres?

Perfil de consumo e jornada de compra: As perguntas a seguir serão sobre o seu comportamento como consumidores:

- Conte um pouco sobre seus hábitos de consumo de produtos esportivos. Você é uma pessoa que está costuma fazer muitas compras? Quando faz compras já tem marcas definidas em mente ao procurar produtos?
- O que busca quando está a procura de produtos esportivos?
- Lembra qual foi o seu primeiro contato com a Nike?
- Qual o motivo de comprar os produtos Nike?
- No último ano quais produtos Nike você comprou e quanto acredita ter gasto com as compras?
- Quando falo Nike, quais são as 5 palavras que vem a cabeça em relação à esta marca?
- Consegue citar momentos em que sentiu suas necessidades atendidas enquanto cliente Nike? Ou seja, quando se deparou com a necessidade de comprar um produto esportivo, conseguiu comprar este produto na Nike?
- Ao seu ver, o que a Nike poderia fazer diferente para te agradar mais? Que expectativas não estão sendo atendidas?
- Quando você deseja pesquisar algum produto esportivo novo, que nunca comprou antes, onde você costuma procurar informações?
- Quais redes sociais e sites costuma acessar diariamente?
- Segue alguma rede social da marca ou ligada ao esporte/atividades físicas?
- Participa de algum grupo online ligado à marca?
- Que programas de TV assiste?
- Considera importante qual opinião (pessoas, sites, fóruns, pesquisas de mercado) para a compra? Qual influência mais e qual menos a sua decisão?
- Quais são os locais que costuma comprar produtos desportivos?
- Como toma decisões de comprar uma coisa ao invés da outra? O que utiliza como parâmetro para ajudar a tomar esta decisão?
- Em que momentos do seu dia a dia costuma utilizar os produtos da Nike?
- Descreve alguma situação depois da compra do produto que precisou entrar em contato com a empresa
- Como descreveria sua última experiência de compra de produtos Nike? Fale sobre o atendimento, disponibilidade e qualidade dos produtos.
- O que acham do site da Nike? Considera que as informações estão claras, a explicação do seu produto está compreensível, é atraente e fácil de navegar?
- Considerando a Adidas como principal concorrente Nike, qual vocês acreditam ser características positivas e diferencial desta marca?

- Alguém já teve alguma experiência negativa que precisou de suporte da empresa para resolver? Como foi a situação?
- Costumam comentar sobre as compras dos produtos? Onde e com quem?
- Qual o impacto da comunicação da marca na sua escolha?
- Qual a sua opinião sobre as campanhas de marketing da empresa? Descreve a que considera mais marcante?
- Quais os tipos de comunicação que prefere? Texto, vídeo, imagem, áudio?
- Qual a sua opinião sobre as campanhas de marketing da empresa?

Dimensão “experiência”

- Qual a principal mensagem que a marca transmite a você?
- Sabendo que a missão da Nike é “trazer inspiração e inovação para todos os atletas no mundo, considerando atletas todos aqueles que têm um corpo”, consegue identificar situações em que teve contato com essas ideias da marca?
- Descreva alguma das últimas experiências sua com a marca. Qual é a sua avaliação da mesma?
- Participou de algum evento da marca?
- Já compraram algum produto feito sob medida? Como foi a experiência?

Dimensão “Propagação da estratégia”

- Como se sente como cliente Nike?
- Qual você acredita ser a importância dos clientes para a Nike?
- Acredita que a sua “voz” como cliente é levada em consideração nas decisões do negócio?
- Já participou ou conhece alguém que tenha participado de testes de produto Nike?
- Acredita que a Nike trabalha próximo aos consumidores? Exemplifique.

Dimensão “Gestão da informação”

- Você tem registro no site da Nike, ficha de cliente na loja ou utiliza alguma aplicação deles?
- Acredita que os dados recolhidos pela Nike devem ser utilizados para quais fins? Deseja receber e-mails, mensagens no telefone...
- Já respondeu algum questionário relativo a satisfação com os produtos, eventos e/ou sobre a marca?

Questão final

Durante a entrevista conversamos sobre algumas dimensões da estratégia *customer centric*/centralização do cliente.

- Sabendo que uma empresa *customer centric* pode ser definida como “uma organização centrada no cliente que desenvolve um modelo de negócio e orienta a sua atuação com base em estudos e análises dos comportamentos dos consumidores”, acha importante comprar de uma empresa *customer centric*?
- Consegue identificar empresas que são *customer centric*?
- Acredita que saber que uma empresa é *customer centric* influencia na sua escolha de compra dos produtos? Por quê?
- Acredita que a Nike é uma empresa *customer centric*? E por qual motivo?
- Gostariam de acrescentar mais alguma percepção sobre a sua relação com a marca que acreditem ser importante comentar para este estudo?

Anexo 4 - Hábitos de consumo participantes do focus group



Anexo 5 - Nuvem de palavras relativa aos artigos desportivos



Anexo 6 - Mapeamento dos pontos de contatos dos clientes

