

MARIO CELLA NETO

POLÍTICA COMERCIAL DA CAIXA FILOSOFAL

**Análise Crítica dos Serviços Complementares, Relacionamento com Clientes e
Programas de *Endomarketing***

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em
Gestão Comercial de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de
Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito
para a obtenção do título de Especialista

TURMA GCOM 2/16

Curitiba – PR

2018

O Trabalho de Conclusão de Curso

POLÍTICA COMERCIAL DA CAIXA FILOSOFAL

Análise crítica de serviços complementares, relacionamento com clientes e programas de endomarketing

elaborado por MARIO CELLA NETO e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do MBA em Gestão Comercial Curso de Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV *Management*.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

DECLARAÇÃO

A Empresa CAIXA FILOSOFAL representada neste documento pela Sra. Juliana Zaleski, proprietária, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Política Comercial da Caixa Filosofal: Análise Crítica de serviços complementares, relacionamento com clientes e programas de endomarketing, realizado pelo aluno MARIO CELLA NETO, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV *Management*, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 05 de Julho de 2018



Juliana Zaleski
Proprietária - Caixa Filosofal

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno MARIO CELLA NETO, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de Julho de 2014 a Junho de 2018, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Política Comercial da Caixa Filiosfal: Análise Crítica os serviços complementares, relacionamento com clientes e endomarketing é autêntico e original.

Curitiba, 05 de julho de 2018



Mario Cella Neto

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO	6
CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA	8
VISÃO	8
MISSÃO	8
VALORES	8
DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	8
HISTÓRICO DA EMPRESA	8
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	9
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	9
PRODUTOS E SERVIÇOS.....	9
OPERAÇÕES	10
CAPACIDADES E LIMITAÇÕES	10
ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA.....	12
ADMINISTRAÇÃO	12
ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING	13
CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS	14
ESTRATÉGIA.....	14
CADEIA DE VALOR	14
CAPÍTULO 4: MERCADO.....	16
HISTÓRICO DO MERCADO	16
TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO.....	16
ANÁLISE DO MACROAMBIENTE	19
ANÁLISE DO MICROAMBIENTE.....	22
CONCORRENTES.....	23
ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE	23
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS	24
SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	25
ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's).....	25
CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES.....	26
PERFIL DO CONSUMIDOR.....	26

NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR	26
HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR	27
PAPÉIS DE COMPRA.....	27
CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL.....	29
UNIDADE 3: SERVIÇOS COMPLEMENTARES, RELACIONAMENTO COM CLIENTES E PROGRAMAS DE ENDOMARKETING	29
REFERÊNCIAS.....	45

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

A empresa Caixa Filosofal foi reaberta no ano de 2016, tendo como negócio a comercialização de quadros com frases inspiradoras, com o objetivo principal de conectar pessoas através de um presente que tenha realmente um significado para os envolvidos.

O intuito do projeto de formatação e realinhamento da política comercial adotada pela empresa foi base para o desenvolvimento do trabalho de bases. Em se tratando de uma microempresa, com recursos limitados para a execução de todas as propostas, algumas atividades propositivas relacionadas a este projeto serão executadas no momento oportuno, de acordo com a velocidade e capacidade que a Caixa Filosofal tiver para se capitalizar. Portanto desvios de rota ocorrerão, principalmente quanto à liberação de financiamentos e velocidade de implantação das propostas, não necessariamente tirando o projeto dos trilhos, ou alterando o rumo e a finalidade da estratégia construída.

A operação da área comercial da empresa deve estar voltada a trabalhar com total sinergia com os reais propósitos de existência da Caixa Filosofal que é a vontade de conectar pessoas, de presentear-las com frases memoráveis, que representem ou eternizem um momento ou uma pessoa em especial. Ter uma equipe capacitada e com domínio de ações eficientes de vendas é fundamental.

A empresa por possuir diferentes canais de comercialização, ora tem um tipo de venda transacional e ora relacional. Percebe-se que a empresa adota o modelo de venda transacional para os quiosques e e-commerce e relacional para clientes de venda direta e indireta, a negociação B2B. Os objetivos de vendas a serem buscados pela equipe serão quantitativos, como faturamento, volume de peças vendidas e assiduidade por exemplo. Estão bem estipuladas e descritas na unidade 2 do capítulo 6, assim como a configuração da estrutura comercial sugerida para dar sustentação ao negócio.

Alinhado a estratégia de vendas deve paralelamente se pensar em uma linha de serviços complementares de atendimento ao cliente, que também é um ponto fundamental.

A estratégia de precificação de um determinado produto, pode se dar de três maneiras concomitantes: definido através do custo de produção do produto, através da precificação dos concorrentes diretos e também de acordo com o valor percebido pelo mercado. Definimos para a Caixa Filosofal a formação de preço com base na margem de contribuição, lucro esperado e também levando em consideração custos e preços praticados no mercado.

A empresa acredita que pessoas materializam o propósito de sua existência e por isso, valoriza o recrutamento e seleção através de um processo transparente, pautado por um conjunto de competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) e proximidade com a marca, conforme consta na unidade 4 do capítulo 6.

O processo de seleção seguirá o conceito da técnica CAR, onde serão avaliadas as competências pertinentes ao cargo. Muito importante para a construção de uma empresa sólida e para manter-se competitiva, é a composição de sua equipe e condição profissional de seus colaboradores. Será preciso capacitar e desenvolver a equipe constantemente para assegurar o crescimento do negócio.

O formato que será utilizado para remunerar os profissionais da área comercial será salário fixo + salário variável + benefícios + PLR, sendo que para cada função teremos atribuições e responsabilidades diferentes para atender todos os canais de distribuição, com pesos diferentes entre os indicadores e funções. Ressaltaremos na remuneração variável atendimento ao cliente, faturamento e volume de vendas. Os critérios utilizados para a aplicação da remuneração variável estão nos pontos destacados dentro da remuneração variável na Unidade 5 do Capítulo 6.

As fontes para a avaliação de desempenho dos funcionários em relação a volume de vendas será o próprio sistema ERP da empresa, que nos dará um contexto de aspectos técnicos. A avaliação de desempenho estará integrada com a política de remuneração, sendo o gestor imediato o responsável principalmente em relação à análise comportamental, com periodicidade anual e follow-up bimestral das ações do plano de desenvolvimento individual.

Para manter o time motivado e engajado, iremos implantar uma pesquisa de clima, atuando nos maiores gaps e fazendo *follow-up* periódico dessas ações junto aos funcionários., tendo um ambiente de trabalho estimulando a motivado, através da integração entre as áreas.

CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA

VISÃO:
Ser garantia de inovação e entrega de valor para os clientes através de presentes que tenham significado e que sejam contextualizados dentro da crença de cada indivíduo ou determinado grupo de pessoas.
MISSÃO:
Inspiração, motivar e conectar pessoas, propósitos e objetivos. Acreditar no poder das palavras.
VALORES:
Queremos que os presentes tenham mais emoção, que unam mais as pessoas, que as pessoas busquem mais por seus objetivos, e que propósitos sejam alcançados.
DESCRIÇÃO DA EMPRESA:
Caixa Filosofal, comércio de presentes e decorações, localizada em Curitiba/PR, constituída inicialmente em 2012, reaberta em 2016, ativa economicamente e em fase de crescimento.
HISTÓRICO DA EMPRESA:
<p>A ideia é de um dos sócios, Juarez Zaleski, que em uma viagem à Londres em 2012, num período sabático de sua vida, estava sentado em um pub londrino e olhou uma frase pintada na parede do pub, onde estava escrito “<i>To live a creative life, we must loose our fear of being wrong</i>”, traduzindo-se para o Português “Para viver uma vida criativa, devemos perder o medo de estarmos errados” de Joseph Chilton. Ele gostou muito da frase, e procurou na internet algo que tivesse esta mesma mensagem. Acessou vários mecanismos de busca e nada achou. Surgiu então a ideia de abrir uma empresa para vender quadrinhos com frases inspiradoras e motivacionais. A Caixa Filosofal “nasceu” no final de 2012.</p> <p>As vendas começaram pelo e-commerce, para cliente final e depois para lojistas revenderem no Brasil todo. Após alguns meses os sócios decidiram apostar em um personalizador <i>on-line</i> de frases, onde as pessoas poderiam comprar os quadrinhos colocando as frases que mais gostassem. Deu muito certo a ideia, e este virou o principal produto da empresa em 2014.</p> <p>No final de 2015 a empresa fechou por problemas societários e há exatamente um ano</p>

e meio após o fechamento, reabriu com novo quadro societário.

As principais ideias nesta retomada são: levar inovação e comodidade aos consumidores finais, que poderão personalizar seus produtos com frases em lojas físicas, e a forte atuação no mercado corporativo através de projetos personalizados em grande quantidade.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Hoje o poder está descentralizado. O vendedor de loja tem autonomia na área de vendas, podendo dar descontos, conceder parcelamentos e realizar trocas. O supervisor comercial participa da contratação de pessoas, treinamento e avaliação da equipe e o gerente comercial participar da formação da política comercial a ser adotada e seguida.

A diretoria administrativa é responsável por compras, finanças, RH e vendas. A diretoria operacional é responsável por produção, logística e marketing. Ambos os diretores tomam decisões em conjunto em relação à estratégia da empresa, e de forma individual dentro de suas áreas.

O foco adotado é o interno. A empresa tem o olhar voltado para o funcionário, sua satisfação e seu crescimento. Sabemos que assim ele irá contribuir também para o crescimento sustentável da empresa.

A preocupação dominante hoje da empresa é construir e reforçar relacionamentos. As pessoas que se identificam com a marca, cada vez mais desempenharão melhor as suas tarefas, e de forma natural.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1 - Estrutura organizacional



Fonte: Caixa Filosofal (2018)

PRODUTOS E SERVIÇOS

- a) Quadro cartão;
- b) Quadro misto preto P /G;
- c) Quadro misto branco P /G;
- d) Quadro laca preto P /G;
- e) Quadro laca branco P /G;
- f) Quadro duplo preto e branco;
- g) Quadro ímã;
- h) Plaquinha de mesa;
- i) Quadro pôster;
- j) Quadro pôsterzinho;
- k) Quadro horizonte;
- l) Quadro bloco P/G;
- m) Porta-chaves casa;
- n) Placa filosofal.

Figura 2 - Modelo das Caixas



Fonte: Caixa Filosofal (2018)

OPERAÇÕES

A empresa possui uma sede localizada em Curitiba/PR, onde é o centro das operações. Ali acontece a montagem das peças, armazenamento, distribuição que irá acontecer para os quiosques (lojas físicas próprias), lojistas revendedores em todo o Brasil, projetos corporativos e envio aos compradores do *e-commerce*.

Possuirá um quiosque no Shopping Barigui com início de operação previsto para Julho/2018.

CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

- a) Custos: A primeira operação da Caixa Filosofal tinha um faturamento mensal um pouco maior do que nos dias atuais, cerca de R\$ 60 mil, mas também tinha um custo operacional 40% superior ao custo de hoje que é de R\$ 16 mil. Assim que foi reaberta, a empresa reduziu seu faturamento em mais de 30%, porém os custos da operação foram reduzidos enormemente, cerca de 150%, o que está garantindo que a empresa já se mantenha e ainda tenha condição de repassar um preço melhor ao mercado neste momento de crise;
- b) Tecnologia: vários projetos de tecnologia como totens interativos nos quiosques e aplicativos no celular para atendimento ao cliente estão em andamento, como forma de inovar e simplificar o processo de venda, e tornar a experiência de compra mais agradável. Estes projetos demandam um investimento de cerca de R\$ 150.000,00, os quais a empresa já está em fase de conclusão da operação junto ao banco;
- c) Produção: terceirizada e limitada, temos dependência de fornecedores específicos e dificuldade de adequar com novos, devido preço, qualidade, compromisso e especificidade de projetos, que já são reconhecidos pelos compradores. A capacidade atual de produção é de 5.000 quadros / mês;
- d) Distribuição: Quanto à venda realizada via e-commerce, lojistas revendedores e projetos corporativos, trabalha-se de acordo com a demanda, ou seja, os produtos estão pré-montados e conforme demanda são finalizados, e então enviados via correio ou transportadora. A reposição de peças para o quiosque acontecerá duas vezes por semana. A empresa não possui em seu quadro de colaboradores os chamados representantes comerciais, devido a atual capacidade de produção e distribuição. Para o trabalho específico em lojas físicas próprias a empresa traçou em seu plano estratégico a abertura de uma unidade em 2018. O custo estimado é de R\$ 150 mil, e o projeto será no formato de quiosques;
- e) Armazenagem: A capacidade de armazenagem da empresa é de 2.500 peças. Esta limitação de espaço configura uma necessidade de ampliação para quando tivermos o quiosque aberto. Os quiosques não tem espaço físico para estoques individuais, necessitando então de um espaço maior no Centro de Distribuição. É necessário ter no CD um estoque regulador, para garantir que o fornecedor tenha condições de repor o produto em tempo hábil. Com isto pode-se proporcionar uma entrega mais rápida à distribuição, o que garantiria mais vendas em virtude da

presença constante dos produtos nas lojas;

- f) Comercialização: A empresa possui três canais de comercialização em funcionamento: *e-commerce* (venda direta para consumidores finais), lojistas revendedores (em todo o Brasil) e venda direta para empresas (projetos corporativos personalizados). O quarto canal de comercialização será a venda através de lojas físicas, os quiosques, e a operação está prevista para iniciar em julho/2018.

Também existe em operação a comercialização de produtos em loja física, no escritório, onde fica o Centro de Distribuição e montagem das peças, mas com pouco fluxo de pessoas devido não ser o foco da empresa nesse momento e que será extinto em breve.

ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA

A empresa possui três sócios, sendo dois atuantes em suas áreas, administração de empresas e publicidade, com especialização e em constante atualização, e o terceiro que fomenta negócios através do cruzamento de oportunidades.

Dispõe de *know-how* para constantemente atualizar o seu portfólio de produtos, de tecnologia que garante inovação e agilidade na entrega dos pedidos, e de forte atuação comercial para que um crescimento e rápido retorno sejam alcançados.

A empresa teve um investimento inicial mínimo, pois em seu retorno a ideia era ser um negócio apenas voltado para o mercado corporativo. A empresa foi expandindo a sua atuação, usando recursos próprios. Desta forma, os recursos financeiros disponíveis não são tão expressivos neste momento, pois os sócios decidiram não investir mais neste momento.

Referente ao recurso tecnológico existe uma gestão de estoque unificada entre o quiosque e o escritório central, que centraliza as demandas de todos os canais de comercialização.

ADMINISTRAÇÃO

A empresa possui seis funcionários. O processo de recrutamento é feito pelo gerente comercial e diretoria administrativa. A empresa não possui ainda um plano de carreira bem estruturado, e a remuneração é baseada no mercado. Os treinamentos acontecem na contratação, mas a diretoria e gerência estão sempre muito próximas da equipe, dando auxílio ao processo, quando necessário, e efetuando as devidas correções.

ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

A Caixa Filosofal está fortemente inserida nos principais meios de comunicação e Marketing Digital, principalmente em redes sociais, e conta hoje com cerca de 500 mil seguidores. Possui atendimento pós-venda, entrando em contato com grande parte dos clientes após as compras, seja através do e-commerce, lojistas ou com as empresas (projetos corporativos) a fim de entender suas necessidades e também o seu grau de satisfação com o produto. A empresa estuda aumentar a força de vendas através das vendas por representantes, mas ainda está em análise juntos aos sócios, devido a limitação da capacidade de produção, que já fora comentado anteriormente, e os canais de distribuição através da formação de rede de franquias. O sócio fundador da Caixa Filosofal é graduado pelo *Founders Institute* e tem o foco voltado totalmente para inovação.

CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

OBJETIVOS	2018	2019	2020
Volume de Vendas	R\$ 720.000,00	R\$ 2.160.000,00	R\$ 3.600.000,00
Lucratividade	42,00%	47,00%	48,10%
Clientes / Mercado	1 pdv	3 pdv's	5 pdv's
Marca / Imagem	10%	13%	15%

ESTRATÉGIA

Diferenciação

Para as vendas diretas aos consumidores em lojas físicas, E-commerce e vendas para lojistas, busca-se focar em produtos com qualidade superior ao mercado, pela preocupação com o seu acabamento e *design* minimalista. O percentual de devolução e desistência de compras é nulo.

Nos projetos corporativos, alinha-se a proposta de produto inovador, personalizado e de qualidade da entrega. A Caixa Filosofal oferece à esses clientes a criação das artes, sem custo adicional pelo fato de ter uma equipe interna especializada. Isso garante ao cliente uma praticidade, agilidade no pedido e otimização de demanda interna para a sua equipe de marketing.

CADEIA DE VALOR

Operações

Rapidez e qualidade. Por ter uma área de operações enxuta, é necessário propiciar meios operacionais mais ágeis e que ao mesmo tempo entreguem qualidade ao cliente. Desta forma a premissa para criação de produtos é ser simples o bastante para demandarem pouco tempo de manuseio e produção.

Logística Externa

Gestão e planejamento. Pontos principais: planejamento do equilíbrio entre oferta e previsão de demanda, relacionamento com fornecedores, entrega do produto, devolução do produto pelo cliente e serviço de atendimento ao cliente. A área que cuida de compras é a mesma que cuida de vendas e atendimento, alinhando a expectativa do cliente da proposta oferecida pela empresa.

Marketing & Vendas

Experiências do cliente aumentam as vendas e entrega de valor. Análise de indicadores e resultados, treinamento constante da equipe para desenvolver os processos de vendas com maior sucesso nas conversões, e implementação do planejamento de mídia e promoções para atração de novos clientes com uso das tecnologias de rede.

Serviços Pós-Venda

Atendimento 360°. Prioriza-se a excelência em todas as etapas da compra: venda, pós venda e manutenção do relacionamento, que resultam na fidelização do consumidor.

Infraestrutura da Empresa

Redução de custos e experiência do consumidor e equipe. Existe uma preocupação em oferecer um ambiente cômodo e motivador para a equipe, e inovador para o consumidor. O core business da empresa demanda uma estrutura moderna e alinhada com o tamanho e objetivo gradual de crescimento da empresa.

Gerência de Recursos Humanos

Crescimento profissional e gestão de desempenho. Objetiva-se conhecer o funcionário, entender os objetivos profissionais e de crescimento do mesmo. Através de uma gestão de desempenho avaliamos a evolução e comprometimento do funcionário dentro da empresa

Desenvolvimento de Tecnologia

Inovação e investimento. A empresa acredita que através do investimento em tecnologia a estratégia de diferenciação será atingida. Existe um valor semestral destinado ao estudo de viabilidade de novas tecnologias a fim de estar sempre a frente do mercado.

Aquisição

Padronização e transparência. O processo de compra de produtos é rigorosamente planejado. O tratamento com os fornecedores é próximo, trazendo para a relação clareza de informações e parceria.

CAPÍTULO 4: MERCADO

HISTÓRICO DO MERCADO

O ato que representa uma das manifestações comportamentais mais marcantes da cultura mundial é o de presentear. O presente é a reafirmação de vínculos e fortalecimento do relacionamento de parentes e amigos.

O costume de presentear é antigo e remonta dos relatos bíblicos quando os três reis magos entregaram ao menino Jesus ouro, incenso e mirra. Este ato social tem sido reconhecido ao longo da história da humanidade.

O mercado de decoração e presentes está em franca expansão. O seu desenvolvimento se deu desde a década de 90, favorecido pela abertura das importações no país e a estabilidade da moeda, o que abriu oportunidades para os negócios da área.

O setor de decoração sofreu um boom na última década em solo brasileiro: de 2004 a 2015 o segmento cresceu 500%. Mesmo com a desaceleração de vários setores da economia, esses dados mostram que o consumidor não tem deixado de investir nesse segmento para o conforto e manutenção da casa. Impulsionado pelo bom desempenho da construção civil e do setor imobiliário nos últimos dez anos, o mercado de decoração segue em franco crescimento no Brasil. O segmento tem despertado o interesse de consumo em públicos que antes não movimentavam o setor.

O mercado de decoração e presentes no Brasil lucra cerca de R\$ 7 bilhões ao ano e não parece ter freios quanto ao crescimento no número de redes franqueadas, unidades e faturamento. Criatividade foi o que levou os fundadores da Multicoisas a fazerem uma aposta bem sucedida com a inauguração da Multicasa, em Campo Grande, em 1978 e que deu origem à Multicoisas em 1984, em 1990 tornam-se a primeira rede de franquias do Brasil no ramo decoração. A mais famosa e maior em número de unidades do setor de presentes é a *Imaginarium*, com 213 pontos comerciais.

TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

O setor de presentes e decorações movimenta em torno de R\$ 7 bilhões por ano no país. Os pontos comerciais, que somavam 20 mil a 10 anos, hoje correspondem a mais de 40 mil.

Os elementos de decoração ganharam o conceito de qualidade de vida e superaram a característica de “luxo para poucos”. A internet e o aumento da quantidade de revistas sobre

o tema formaram uma geração de consumidores mais informados e interessados em novidades. Em 10 anos, o Brasil passou de 4 mil para 10 mil decoradores registrados, profissionais esses que valorizam e fomentam esse mercado.

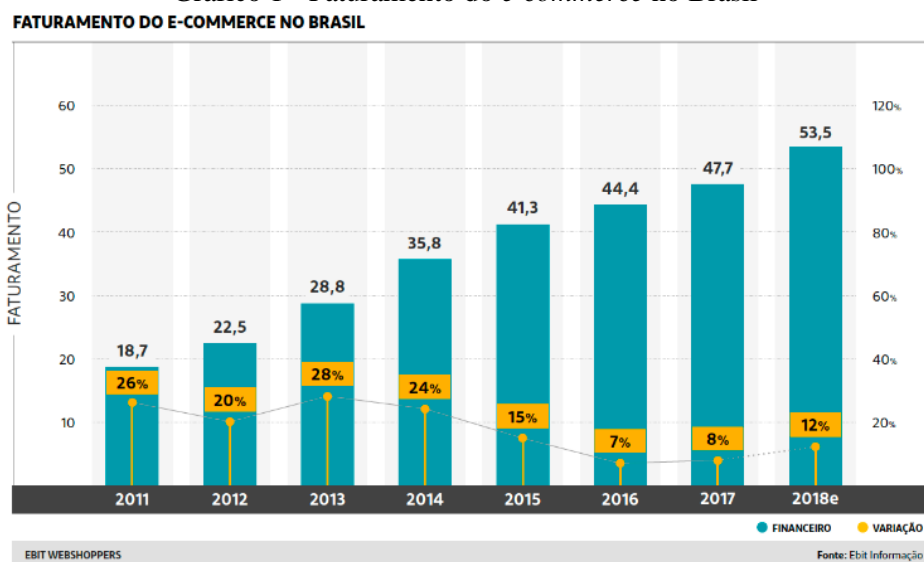
O gasto de artigos decorativos de luxo no Brasil também apresentou um crescimento significativo na última década. O setor teve um aumento de cerca de 20% no volume de negócios apenas no ano de 2015. Uma pesquisa realizada pelo *Boston Consulting Group*, empresa de consultoria dos Estados Unidos, apontou que a valorização pessoal do dia a dia e a necessidade de quebra de rotina são os principais fatores que levam à compra de itens de decoração.

De acordo com outra pesquisa feita pela Pyxis Consumo, ferramenta de dimensionamento de mercado do Ibope Inteligência, o consumo desses produtos em 2018 deverá ser em média de R\$ 33,17 / mês por pessoa.

Tomamos como base para análise de números, o mercado de varejo como um todo, as vendas pelo e-commerce para a avaliação de alguns números e índices, devido falta de informações mais específicas e consistentes sobre o mercado de presentes e decorações de forma isolada.

O *e-commerce* brasileiro deverá continuar apresentando um crescimento nominal acelerado, de 12%, com faturamento de R\$ 53,5 bilhões em 2018. O que para a Caixa Filosofal é uma boa notícia, uma vez que a principal canal de venda ainda é o e-commerce, e o que representa maior margem e menos custo. A seguir um gráfico que traz números atualizados sobre o comportamento deste mercado no Brasil, mesmo após a crise.

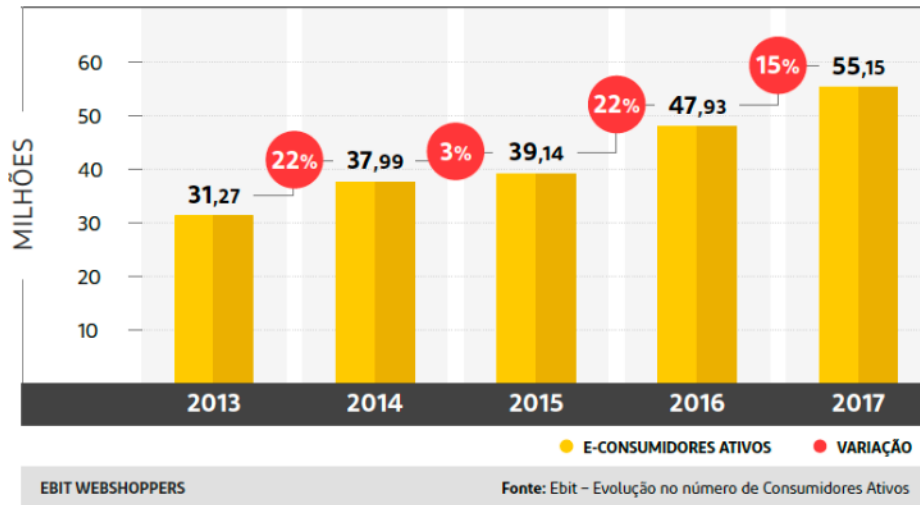
Gráfico 1 - Faturamento do *e-commerce* no Brasil



Fonte: Ebit (2018)

A seguir, um gráfico que representa a evolução dos e-consumidores e que justamente vincula ao crescimento do faturamento acima.

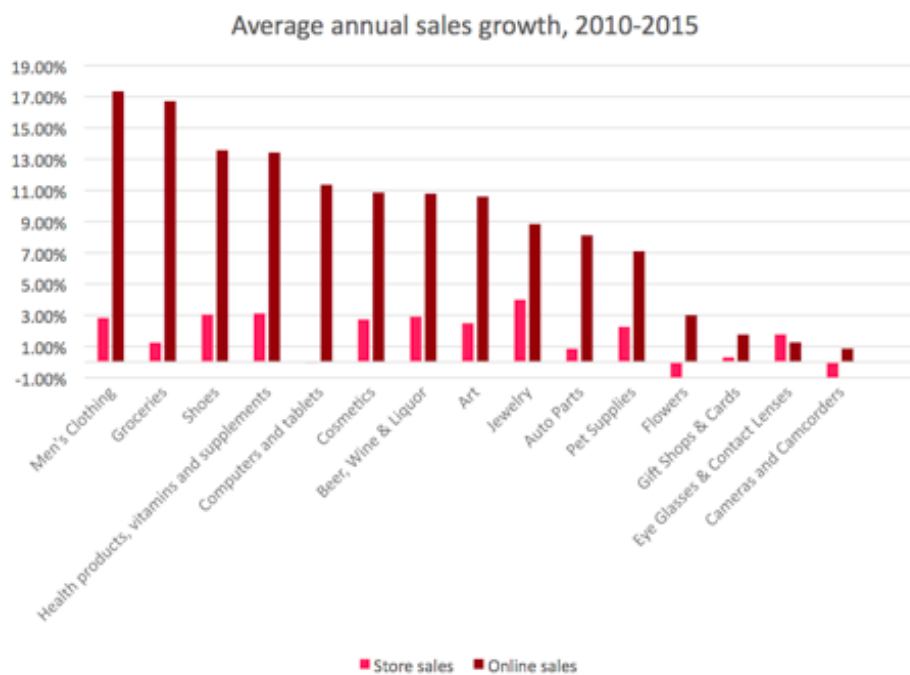
Gráfico 2 - Evolução dos e-consumidores (ativos)



Fonte: Ebit (2018)

Nos próximos gráficos apresentamos um cruzamento entre volume de vendas em loja física e *e-commerce*, período 2010 – 2015.

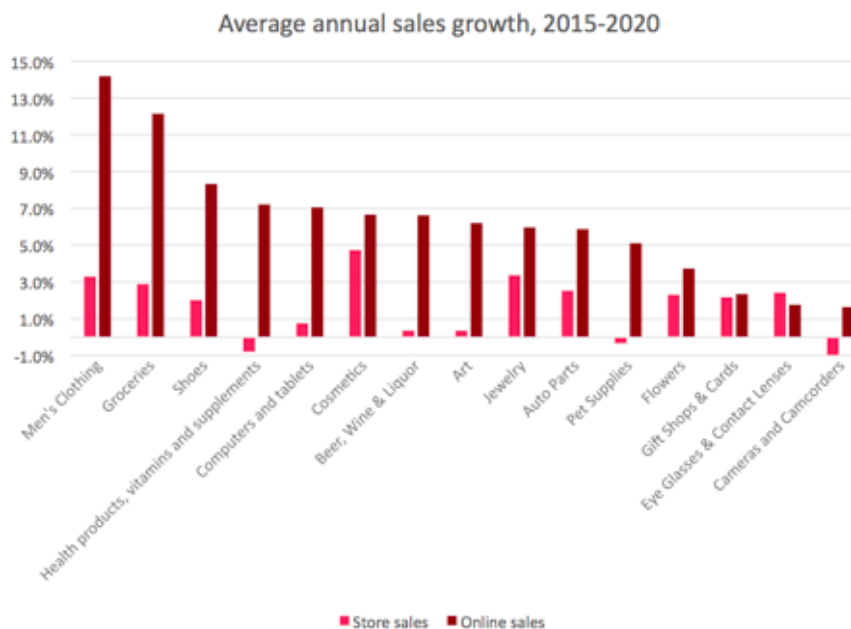
Gráfico 3 - Média anual crescimento de vendas



Fonte: Ibis World (2018)

E na projeção apresentada no gráfico abaixo, o crescimento reduz para quase todos os setores, e olhando especificamente para o de presentes, o número de vendas pelo e-commerce cresce, mas a projeção de vendas em lojas físicas quase empata.

Gráfico 4 - Projeção Média anual crescimento de vendas



Fonte: Ibis World (2018)

ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Ambiente Político:

Nos tempos atuais, vivemos em um momento de instabilidade política em nosso país, com a crise econômica sem precedentes, que resultou em recessão e desemprego. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), atingiu-se no Brasil a marca de 14 milhões de pessoas formalmente desempregadas em 2017. A população economicamente ativa busca incessantemente alternativas para geração de renda e oportunidades de negócio. Neste contexto, e apesar de todas as dificuldades impostas por leis trabalhistas ineficazes, burocracia institucionalizada e tributos exorbitantes, existem pessoas aptas a empreender em nosso país. Um passo importante dado pelos legisladores brasileiros, para “desburocratizar” e incentivar novos empresários a empreenderem, foi a lei geral das microempresas e pequenas empresas, instituída em 2006. Esta lei regulamentou o disposto na Constituição Brasileira, que prevê tratamento diferenciado e favorecido a micro e pequena empresa. Foi concebida com ampla aprovação da sociedade civil, entidades empresariais, poder legislativo e poder

executivo. Tem por objetivo contribuir na geração de empregos, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia. Através desta Lei Geral, foi atribuído o regime tributário específico para os pequenos negócios, com redução da carga de impostos, e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, que é o Simples Nacional.

Após quatro anos de crise na economia brasileira, finalmente o setor varejista começa a estimar que em 2018 o cenário melhora, ainda que de forma lenta, mas gradual e constante. No entanto, há incertezas no que se refere ao contexto político, considerando as eleições para presidente, governadores, senadores e deputados.

a) Oportunidades:

A empresa estudada é, de acordo com o seu porte, classificada como uma microempresa e é por tanto, beneficiada pela Lei Geral por ser uma empresa de pequeno porte. Com isso, os incentivos para crédito e crescimento podem ser considerados oportunidades para este negócio.

Com as discussões sobre uma futura reforma trabalhista, a empresa pode ser beneficiada pelas novas regras e oportunidades de contratações. Com as mudanças previstas, as oportunidades de aumento de produtividade e flexibilidade nas contratações devem impactar no crescimento dos pequenos negócios.

b) Ameaças:

O cenário político apresentado pode trazer também ameaças que devem ser monitoradas. Com o crescimento do empreendedorismo por necessidade, os incentivos atuais a formalização e possíveis mudanças trabalhistas no futuro, o número de novos negócios concorrentes neste mercado pode aumentar.

Mesmo com todas as discussões e propostas de melhorias, a instabilidade política e a falta de definições ainda é uma ameaça para a melhora da economia e conseqüentemente para o crescimento deste pequeno negócio.

Ambiente Econômico:

O setor de bens de consumo não essenciais é o que sente primeiro os efeitos de uma crise econômica e da descapitalização da população. A instabilidade política tende a se arrastar até meados de 2019 quando haverá troca de governo, o que pode trazer novamente a confiança ao mercado financeiro, que comanda importantes indicadores econômicos.

a) Oportunidades:

Tendência das corporações em promover uma gestão mais integrada, focando seus

investimentos para o endomarketing, e trazendo para dentro das cias um viés mais integrado, buscando o alto rendimento através do engajamento e sentimento de pertencer a organização por parte de seus colaboradores.

b) Ameaças:

Continuidade a longo-prazo da retração econômica e recessão, dificuldades na manutenção dos custos de produção, seja pela alta de impostos, seja pelo custo de frete e mão de obra, inviabilizando a operação.

Ambiente Social:

A empresa tem como política, valorizar os fornecedores locais para produção dos quadros e também o para serviço de finalização. Para o fornecimento de quadros de madeira, privilegia pequenos empresários que tiram o sustento através dessa atividade e contam muitas vezes com uma estrutura familiar para o fornecimento dos produtos.

A ampliação da Caixa Filosofal prevê a contratação de cerca de três funcionários por quiosque, gerando até 2020 mais 18 empregos diretos além dos empregos indiretos através de seus fornecedores e parceiros.

a) Oportunidades:

O mercado analisado neste trabalho refere-se à atividade comercial de presentes e decorações, produtos com frases inspiradoras e motivacionais. Com a alta demanda da sociedade por temas como sustentabilidade, inclusão social e meio ambiente abre-se uma janela de grandes oportunidades de negócio, haja vista que a madeira utilizada é reflorestada e a missão da empresa é motivar e inspirar pessoas.

b) Ameaças:

Manter mão de obra especializada e engajada no propósito da empresa, a um custo baixo, mesmo exigindo que se tenha o domínio da perfeita finalização dos produtos.

Ambiente Tecnológico:

A proposta de inovação é puxada pela interatividade proposta pelos *tablets* disponíveis nos quiosques que possibilitam ao usuário personalizar o produto escolhido e se complementa através dos aplicativos para celulares que possibilitarão uma estratégia *Omnichannel*. Sobre o aspecto de disponibilidade da tecnologia para atender a demanda da Caixa Filosofal, já temos fornecedores com propostas factíveis para este projeto.

a) Oportunidades:

O cliente busca cada vez mais interatividade, simplicidade, rapidez e personalização no processo de compra. Assim, buscamos atender todas as necessidades dos clientes, com

especialização e eficiência em todos os elos da cadeia de produção, da forma como foi citado já acima.

b) Ameaças:

Manutenção dos custos com tecnologia e ameaça de novos entrantes usando a mesma tecnologia e ideia a um custo mais baixo.

ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Rivalidade entre os Concorrentes Atuais:

Nossa força competitiva é alta, pois oferecemos um produto único e no atual cenário não temos concorrentes diretos atuando no mesmo modelo de atuação em lojas físicas. Temos concorrentes indiretos que oferecem produtos semelhantes, mas sem o viés de personalização do produto e retirada imediata.

Ameaça de Novos Entrantes:

Nossa força competitiva é média pois com o advento do e-commerce, e de polos industriais com mão de obra barata e produtos de qualidade inferior entrando no mercado (China), podemos considerar que existe um risco potencial e ameaça com novos entrantes.

Ameaça de Produtos Substitutos:

Nossa força competitiva é alta pois produtos e serviços que atuam com a mesma estratégia de personalização, por exemplo: canecas personalizadas e canetas gravadas com nomes, se mostram sólidos no mercado.

Poder de Barganha dos Fornecedores:

Nossa força competitiva é alta, pois a Caixa Filosofal é a única neste mercado a atuar com produtos que possuem diferencial de acabamento, textura e uma proposta minimalista de design, contando com um nicho específico de fornecedores que também compartilham destes valores.

Poder de Barganha dos Compradores:

Nossa força competitiva é média, pois a precificação dos produtos está abaixo da disposição de compra dos consumidores que em pesquisa realizada pela CNDL foi de R\$ 103,83 para presentes de Natal, claro que devemos levar em consideração que em outras épocas esta média de compra é mais baixa.

CONCORRENTES

a) Los Quadros

Empresa Curitibana especializada em quadinhos para decoração e design. Tem entre suas categorias de quadros: animais, bebidas, caveiras mexicanas, coleção cidades, cozinha, filmes e séries, frases e músicas. Trabalha tanto com lojas físicas quanto com venda *on-line*

b) Imaginarium

Empresa com trajetória iniciada no início da década de oitenta, sem grandes pretensões. Em 1991, nasceu a marca Imaginarium. Em apenas quatro anos já havia quinze franquias da Imaginarium no Brasil. Hoje, são 192 lojas exclusivas, além de canais de e-commerce e 600 multimarcas. Durante esse tempo, a equipe Imaginarium também cresceu somando atualmente mais de 750 profissionais distribuídos em três sedes em Florianópolis (Escritório de Criação, Escritório de Franquias e o Centro de Distribuição) e um escritório internacional

c) Tok&Stok

Empresa varejista de móveis e eletrodomésticos fundada em Barueri (São Paulo), em 1978, por Régis e Ghislaine Dubrule. Possui mais de 40 lojas espalhadas em 18 cidades por 10 estados do Brasil mais o Distrito Federal. Em setembro de 2012, o Grupo *Carlyle* adquiriu 60% da Tok&Stok numa transação de aproximadamente R\$ 700 milhões. Agilidade e criatividade fazem parte da filosofia da empresa e isso pode ser comprovado pelo ritmo de lançamento de produtos: mais de oito produtos novos são colocados por dia nas suas prateleiras, contabilizando a exposição de 10 mil itens e a comercialização de mais de 1 milhão de unidades por mês. Essas mercadorias são provenientes de mais de 600 fornecedores do Brasil e exterior

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

FATORES ESTRATÉGICOS	PESO (%)	CAIXA FILOSOFAL	Los Quadros	Imaginarium	Tok&Stok
Disponibilidade de Capital	5	1	1	4	5
Grau Tecnológico	10	5	5	4	4
Economia de Escala	10	1	2	3	5
Qualidade de RH	15	1	1	4	4
Market Share	5	1	1	2	3
Vendas	10	1	2	4	5
Inovação	20	4	2	2	2

Parcerias Estratégicas	5	1	1	4	4
Valor de Marca	20	4	2	2	2
TOTAL	100%	2,5	1,6	3	3,4

A análise de competitividade mostra que apesar de ser a marca mais nova a entrar no mercado, a Caixa Filosofal já apresenta maior pontuação que a empresa Los Quadros que já possuem mais de 5 anos. Percebemos também que os principais diferenciais frente nossos concorrentes são a inovação empregada no processo de compra e os valores que a Caixa Filosofal constrói a partir de seus produtos, diferenciados e muito bem acabados. Os principais desafios apontados pela análise de competitividade são a disponibilidade de capital, abrindo oportunidades para busca de investidores para alavancagem da empresa, e a venda que indica a necessidade de maior número de PDV's e maior foco nos demais canais de comercialização.

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS

Não temos dados da participação de mercado por concorrente, apenas o número de lojas e formato de atuação dentro do mercado de estudo.

Ao avaliar a participação de mercado das principais concorrentes, verificou-se que atualmente os principais shoppings de Curitiba – região delimitada para realização da pesquisa – possuem lojas físicas que comercializam o produto que é objeto do presente trabalho, conforme detalhado a seguir:

A empresa 'Los Quadros' possui duas lojas em shoppings de Curitiba, e o seu principal negócio é a comercialização dos quadros, com isso consegue ter uma representatividade grande dentro desses dois shoppings. Mesmo não sendo o seu principal negócio, as lojas da 'Imaginarium' conseguem uma representação maior de mercado em função da atuação das suas cinco lojas, localizadas nos principais shoppings de Curitiba.

A 'Tok&Stok' atua em dois shoppings de Curitiba, também não sendo o foco do seu negócio a comercialização específica de quadros, porém, com sua representatividade enquanto marca e sua atuação, consegue uma fatia desse mercado. Também temos outras empresas que atuam através de lojistas dentro desse mercado, mas que não atuam como os outros concorrentes (lojas próprias), e sim através de lojas multimarcas.

A Caixa Filosofal pretende iniciar suas atividades participando com 10% de mercado onde atuar, ou seja, 10% das vendas de um determinado shopping/microrregião. Nenhuma atua no mercado corporativo, apenas a Caixa Filosofal.

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Para o mercado de presentes e decorações percebemos que existem algumas divisões, são elas: pessoas que compram para si, para decorar seu próprio ambiente, por uma necessidade pessoal ou apenas uma realização, e pessoas que tem a necessidade de presentear alguém especial, e buscam algo diferente e um certo valor atribuído. Ambas necessidades devem ter um tempo rápido de reposta, mas principalmente a de presentes, pois as pessoas não buscam com tanta antecedência, muitas vezes não podendo esperar para comprar e levar um presente. Por isso acreditamos que as vendas em lojas físicas para este mercado sejam mais eficazes, pois a necessidade é suprida imediatamente, mas a concorrência também é muito maior, quando analisada a concorrência indireta.

O mercado de personalização está em ascensão, e já podemos nos deparar com alguns concorrentes, e diferentes propostas, no meio físico e no meio digital (*e-commerce*).

Na retomada da Caixa Filosofal começou-se a explorar um novo nicho, venda dos quadros para projetos corporativos personalizados, obtendo-se um grande retorno até o momento, pela diferenciação da proposta de brinde oferecida.

ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)

MARKETING-MIX	CAIXA FILOSOFAL	LOS QUADROS	IMAGINARUIM	TOK&STOK
Produto	Alta Qualidade Personalização	Sem personalização	Multimarcas	Multimarcas
Preço	Premium	Economia	Baseado na concorrência	Baseado na concorrência
Praça	Quiosque	Quiosque	Varejo	Atacado e Varejo
Promoção	Rede social, marketing direto	Rede social, marketing direto	Trade Marketing	Trade Marketing

CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES

PERFIL DO CONSUMIDOR

Temos três perfis de consumidores: Consumidores finais que compram diretamente pelo e-commerce e loja física; Lojistas, que compram e revendem os produtos da Caixa Filosofal em todo o país; E empresas que compram os produtos através dos projetos corporativos personalizados para presentear seus funcionários e/ou clientes.

O perfil cultural do nosso cliente é diversificado, são pessoas que apreciam leitura, poesia, música, arte, decoração e que acreditam no poder que as palavras têm. São consumidores das classes A1, A2 e B.

Sobre o perfil social, pessoal e psicológico, são consumidores muito presentes nas redes sociais, participantes de grupos de discussão e que não têm medo de assumir uma determinada posição ou crença. Através dos quadros com frases procuram afirmar e defender um pensamento ou sentimento que acreditam. Possuem entre 18 a 40 anos, de estudantes à empresários.

As empresas que compram os quadros da Caixa Filosofal através dos projetos corporativos são de vários ramos de atividade, mas geralmente com o marketing voltado para novas ideias e com perfil mais ousado e de decisão, a fim de buscar um presente diferente e com significado. Sabem que um brinde tem que ter um propósito, tem que levar a essência da marca.

NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR

A necessidade/demanda que percebemos com maior frequência é a de comprar para presentear, e depois a de decorar.

Principalmente através da proposta de personalização da frase, o produto se torna único e exclusivo, conseguindo trazer um significado especial para quem é presenteado, e é isso o que o nosso cliente pessoa física e empresas que compram os projetos corporativos mais gostam.

O que acaba limitando a atuação do e-commerce e loja física é o fator econômico, por se tratar de um produto de alta qualidade e personalizado, a precificação nos tira de uma faixa de preço importante do mercado, presentes de até R\$ 50,00. Percebemos que o nosso consumidor gostaria de ter acesso mais rápido ao nosso produto.

Atualmente o nosso principal canal de atendimento é o e-commerce, o que limita a

agilidade de entrega para quem procura um presente, principalmente aquele de última hora. Mas isso está sendo resolvido, com a abertura das lojas físicas, e os quiosques nos shoppings.

Quando falamos da venda para lojistas, estes também querem ver o produto físico para decidir pela compra, fazendo com que a Caixa Filosofal tenha que estar presente em feiras expositoras a cada semestre para sustentar este canal de venda, o que demanda muito investimento no ano.

A venda de projetos corporativos para empresas também não é diferente, sempre havendo a necessidade do envio de uma amostra física para validação do projeto, sendo que os maiores compradores concentram-se nas grandes cidades.

HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR

Nosso consumidor final adquire os produtos da Caixa Filosofal pelo e-commerce e nas lojas físicas quando procura por uma opção de presente e/ou decoração que envolva emoção e sentimento.

O nosso sistema de personalização de mensagens proporciona uma experiência única e interativa, e está disponível no site e nas lojas físicas. Está em andamento o projeto que possibilitará ao cliente realizar o pedido através de um aplicativo mobile e retirá-lo nas lojas físicas ou recebê-lo em casa, uma estratégia *Omnichannel*.

Os principais critérios para decisão de compra são: Apelo emocional e disponibilidade financeira.

PAPÉIS DE COMPRA

O cliente da Caixa Filosofal exerce na maioria das vezes todos os papéis do ciclo de compra, flutuando como iniciador, influenciador, decisor, comprador e usuário.

- a) Iniciador: são os que manifestam sua demanda através de seu desejo ou necessidade: cliente impactado pela necessidade de presentear pessoas, de presentear a si mesmo ou decorar ambientes (consumidores finais); renovar estoque das lojas, trazer novidades para revenda (lojistas); obter alternativas de brindes diferenciados (empresas que demandam projetos corporativos);
- b) Influenciador: pessoa que já comprou o produto e gostou, ou apenas viu e se interessou, indica e comenta pessoalmente ou pelas redes sociais à outras pessoas próximas, lojistas e profissionais de empresas que demandem tal necessidade de compra, é aquele que influencia o processo de decisão e avaliação do produto. Geralmente os influenciadores indicam marca, locais de consumo e preço;
- c) Decisor: é aquele que efetivamente toma uma decisão de compra, porém não

necessariamente aquele que detém o poder e o recurso. Um familiar, pessoa próxima e de confiança do iniciador, um gerente de loja que esteja revendo portfólio de produtos, ou o gestor de uma equipe decidindo por um brinde de produtividade ou reconhecimento;

- d) Comprador: aquele que efetivamente toma a decisão da compra, por ter conhecimentos mais “técnicos” sobre o assunto, qualquer pessoa que tenha recurso e entenda principalmente que o preço praticado está de acordo com o valor que ele vai receber;
- e) Usuário: Quem realmente usa ou consome o produto. A pessoa que vai dar o quadro de presente ou que vai usar em sua própria casa o lojista que irá faturar em cima da revenda dos produtos comprados, ou a área da empresa que irá se beneficiar com o resultado de determinada ação de marketing que tenha usado os quadrinhos personalizados.

É importante termos a consciência que muitas vezes uma mesma pessoa, exerce alguns desses papéis simultaneamente.

CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL

UNIDADE 3: SERVIÇOS COMPLEMENTARES, RELACIONAMENTO COM CLIENTES E PROGRAMAS DE ENDOMARKETING

Análise Crítica 3.1 Serviços Complementares

“Serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico” (KOTTLER, 1998 apud LAS CASAS, 1991, p. 61). De forma bastante clara, muitos serviços se definem e se estabelecem pela tentativa de se criar valor durável a algum destinatário (LOVELOCK et al, 2011). “Christopher Lovelock e Ever Gummessom argumentam que os serviços envolvem uma forma de locação por meio da qual os consumidores podem obter benefícios. Os clientes valorizam experiências e soluções desejadas, e estão dispostos a pagar por elas” (LOVELOCK et al., 2011, p. 19).

O mercado atual de bens duráveis e de consumo se encontra em um estágio bastante avançado de competitividade. Através dos diversos aparatos e avanços tecnológicos consegue-se chegar a quase todos os consumidores, como se ele estivesse na palma de sua mão. O trocadilho foi inevitável, devido ao fato de que hoje com os Smartphones e outros *devices*, à disposição da população, gere enormes facilidades em buscar alternativas que lhes tragam vantagens na hora de tomar a decisão de compra. Comodidade, agilidade, eficiência, são alguns dos vários benefícios os quais os cada vez mais exigentes consumidores buscam.

Quase sempre os serviços incluem também elementos tangíveis importantes. Contudo de acordo com a perspectiva de não propriedade, são os elementos intangíveis que determinam a criação de valor em serviços (LOVELOCK et al., 2011).

Em uma era de comoditização crescente dos produtos, a qualidade dos serviços é uma das fontes mais promissoras de diferenciação, e distinção. Prestar bons serviços é a essência do negócio orientado para os clientes. No entanto, muitas empresas encaram os serviços como encargos, como custo ou como algo a ser reduzido ao mínimo. Essas empresas raramente facilitam para os clientes a apresentação de consultas, sugestões ou queixas. Encaram a prestação de serviços como obrigação e despesa, em vez de como oportunidade e ferramenta de Marketing (KOTLER, 2003, p. 207).

Como já frisei no início, os serviços são intangíveis, ou seja, nele não se pode tocar.

Isto significa que antes de uma venda efetiva, o que ocorre são promessas, muitas vezes impossíveis de constatação prévia. Por isso, para fechar um negócio é preciso ter muito mais que somente confiança nos vendedores. Deve-se desenvolver um plano ou estratégia (LAS CASAS, 1991). O aspecto da intangibilidade exige, em primeiro lugar, comprovação. Deve-se dar evidência para o cliente.

Na evidência física, a empresa deve procurar demonstrar toda a parte concreta e material da melhor maneira possível, visando projetar a imagem desejada. Por exemplo, pode estabelecer-se em um escritório situado em um edifício de bom nome e local nobre, ou então elaborar com o máximo esmero a parte material que for agregada aos serviços. A apresentação de uma proposta bem encadernada, detalhada e com ótima apresentação também caracteriza um esforço de evidência física. (LAS CASAS, 1991, p. 63).

Outro exemplo de esforço de evidência física pode ser encontrado no ambiente agradável, limpo e nobre onde prestamos nosso serviço, ou estabelecemos nossa empresa. A apresentação dos profissionais de venda também é fundamental para o sucesso ou fracasso do negócio. O vendedor é a materialização da empresa para o cliente, o principal representante da marca perante o consumidor. Sua avaliação sobre a empresa, muito se dá pela avaliação que ele fará sobre a pessoa que está a representar o produto que será vendido. Portanto também evidenciamos aqui, que a oferta de serviços complementares tem seus gargalos, que o nível de disposição do ser humano nem sempre é o mesmo, refletindo na heterogeneidade dos serviços ofertados. Devido a esta heterogeneidade entre os seres humanos e também às más práticas de treinamento corporativo, também fica claro que, um modelo de governança corporativa voltado para serviços complementares se faz necessário.

A política de precificação dos produtos também pode influenciar na maneira como o serviço é evidenciado. Um preço alto pode dar a impressão aos olhos do consumidor que se trata de um produto de alta qualidade, caso o objetivo da empresa for adotar, por exemplo, uma estratégia de diferenciação. Preços altos aliados à prestação de serviços de qualidade são formadores de imagem importantes, o que facilita sobremaneira a venda de intangíveis.

Um princípio importante sobre prestação de serviços é o da inseparabilidade. De acordo com Las Casas (2012, p. 64) “produção e consumo ocorrem simultaneamente. No momento em que o funcionário da empresa prestadora de serviços está frente a frente com o consumidor é que ocorre a ação. Por isso o preparo do profissional é o objeto de comercialização”.

Ao longo do tempo esta prestação de serviços foi se desenvolvendo e aperfeiçoando-se, ao ponto de chegarmos hoje ao conceito mais estruturado como Marketing de serviços. “O Marketing de serviços é trabalhado de forma distinta do marketing de bens, isto porque os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados antes da compra”. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 17). Para alicerçar este novo conceito, muitos estudiosos prezam que alguns princípios básicos devem ser respeitados. Podemos denominar como os mandamentos do Marketing de serviços, os chamados 8 p’s. Além dos elementos comumente trabalhados, como preço, praça, promoção e produto, adiciona-se os processos, as pessoas, os perfis e a produtividade. Temos então, os oito mandamentos.

Além de aumentar a visibilidade da marca, o marketing de serviços também é capaz de agregar mais valor aos serviços prestados, em um contexto geral. Quando se reconhece as necessidades específicas dos clientes, mais fácil se torna para que seu serviço resolva as dores e problemas dos seus consumidores. Ao tornar os serviços mais efetivos, a qualidade aumenta e, conseqüentemente, o valor agregado também. Além de, potencialmente, poder refletir no aumento do preço, gerando conseqüentemente mais benefícios para a reputação do negócio.

Política Comercial 3.1 Serviços Complementares

Para ter sucesso em um mercado extremamente competitivo, com consumidores cada vez mais exigentes quanto à qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos é fundamental que se preste um serviço de excelência. Para ganhar a atenção e fidelidade de uma parcela específica de consumidores de produtos de nicho, como são os da Caixa Filosofal, não podemos nos direcionar apenas às políticas comerciais de prazo e preço, tampouco a qualidade intrínseca dos produtos como o principal diferencial competitivo da empresa.

O serviço de atendimento ao cliente deve ser ponto fundamental nas estratégias de venda e projeção de crescimento. Pensando em quais serviços podemos oferecer, devemos primeiramente observar e analisar as características do objeto em questão; Um serviço consiste em uma ação e nos resultados produzidos por uma entidade ou pessoa, com a intenção de gerar valor para quem recebe. Portanto antes de tudo deve-se ter a clareza que um serviço é intangível, ou seja, não pode ser avaliado por intermédio de evidências físicas, não pode ser visto, cheirado, tocado etc... Desta forma, um serviço deve ser percebido como uma experiência, e somente parte dela acontecerá por meio dos bens que compõem este serviço. Conforme a definição de Kotler : “A execução de um serviço pode estar ou não

ligada a um produto concreto”.

Para entender e definir quais serviços complementares pode ser utilizado e oferecido, deve-se entender o perfil dos consumidores, além é claro de o quanto a sua empresa está apta a investir, mantendo seu orçamento, para garantir tal serviço complementar.

Aliar a introdução de serviços complementares, à publicidade e promoções pode ajudar muito o negócio. As estratégias de *cross-selling*, que consiste em sugerir produtos ou serviços complementares aos já adquiridos, e estratégias de *up-selling*, que sugerem um adicional do produto ou serviço já consumido são reconhecidamente efetivas no mercado atual.

Porém, existe um método bastante polêmico, que é comumente praticado atualmente, e que o consumidor deve estar muito atento: A venda casada, que é proibida por lei. Existe grande diferença entre *cross-selling* e venda casada. A venda casada ocorre quando a compra só existe se outro bem também precisar ser adquirido, ou seja, para comprar um produto que você quer, tem que pagar por outro que você não quer.

O desafio de criar vantagens competitivas por meio da prestação de serviços “diferenciados” em relação aos concorrentes diretos, nos leva diretamente ao chamado marketing de serviços. O marketing de serviços deriva do tradicional marketing tradicional, dos 4 p’s, preço, praça, produto e promoção, para uma “mix” maior, acrescentando-se pessoas, produtividade, processos e presença.

Na realidade da Caixa Filosofal, no ambiente de Quiosques, um dos serviços que será prestado aos consumidores será a experiência do cliente se tornar um protagonista no desenvolvimento do produto que ele está comprando.

Os vendedores, através de um Totem poderão disponibilizar aos clientes a oportunidade de escolher a frase que será criada, ou até mesmo cria-las/escrevê-las da forma que quiserem. Os critérios para a escolha das frases, parte exclusivamente do consumidor, que pode criar ou reproduzir alguma frase que venha de encontro com o propósito do presente.

As responsabilidades sobre as escolhas dos serviços complementares prestados devem ser tomadas no plano organizacional pela diretoria da Caixa Filosofal, levando em conta a intangibilidade de alguns serviços, porém com uma padronização entre os processos e estratégias.

A formação de preços de um determinado produto, pode se dar de três maneiras distintas: De acordo com o custo de produção do produto, de acordo com a precificação dos

concorrentes diretos e de acordo com o valor percebido pelo mercado. Em um contexto generalista, a prestação de serviços é pautada quase que totalmente em cima de valores subjetivos. Outros fatores que podem influenciar são:

- a) Valor médio cobrado em um determinado nicho;
- b) Tempo de experiência;
- c) Agilidade na entrega do serviço;
- d) Posicionamento de mercado.

Todos concordam que serviços são infinitamente mais difíceis de serem precificados, porque avaliar a qualidade da entrega de forma subjetiva é complicado, já que se refere ao que o cliente sentiu após a entrega.

Muito importante também é identificar o nicho que se está atuando, pois a percepção da entrega pode variar de forma bastante contundente. Por exemplo, ao tratarmos de uma negociação que envolva produto e prestação de serviço, a percepção de valor pode variar de negócio para negócio, se for B2B, B2C, B2G etc...

Análise Crítica 3.2 Relacionamento com Clientes

Antigamente, as empresas tinham uma mentalidade um tanto quanto individualista: vender e lucrar. Com o passar do tempo, perceberam que, para manterem-se sustentáveis, era necessário estabelecer um relacionamento de longo prazo com os seus clientes. O relacionamento com os clientes é a chave para o sucesso de qualquer negócio. Os resultados acontecem através da contextualização de vários fatores, porém o negócio só prospera se o cliente optar por gastar o seu dinheiro com você. E é por isto que se busca incansavelmente nos dias de hoje conseguir o maior número de informações possíveis sobre os clientes, desde frequência de compras, hábitos, potencial, histórico, comportamento, entre outros...

Diante desta necessidade de estar sempre, de certa forma, “monitorando” o comportamento dos clientes, para ter condição de adotar a melhor e mais assertiva estratégia para o negócio, comumente utilizamos a expressão marketing de relacionamento para aplicar diversos conceitos.

A expressão marketing de relacionamento surgiu timidamente na década de 80 na área acadêmica, que contestava a baixa eficácia do marketing convencional para muitas situações, e atualmente começa a tomar o seu lugar de importância nas organizações. Ele foi influenciado por várias correntes, entre as quais o marketing de serviços, o marketing industrial americano e a qualidade total. (MADRUGA, 2010, p. 6).

Embora este conceito de marketing de relacionamento seja de certa forma, contemporâneo, a sua gênese está na proximidade entre clientes e empresas, há algum tempo. (MADRUGA, 2010).

Os benefícios proporcionados pela aplicação do marketing de relacionamento devem fazer parte da rotina da empresa por um longo prazo, ou seja, a empresa não deve se apressar no momento de negociar, pois uma boa relação com seus clientes lhe trará benefícios a partir da elaboração de estratégias bem definidas e organizadas. (MADRUGA, 2010). “Podemos citar oito benefícios gerados por um bom projeto de marketing de relacionamento realmente focado no cliente”. (MADRUGA, 2010, p. 15-17):

- a) Aumento da longevidade do relacionamento;
- b) Aumento da produtividade dos canais de relacionamento e vendas;
- c) Redução do gap entre produtos e as expectativas do consumidor;
- d) Redução da barganha por preços;
- e) Redução do timing dos negócios;
- f) Redução de decisões incorretas;
- g) Redução dos custos de relacionamento;
- h) Sustentação de vantagens competitivas.

O marketing de relacionamento dá ênfase a importância da retenção do cliente e à preocupação com a qualidade, que transcende os limites departamentais. Amplia a definição do cliente de usuários finais para todos os stakeholders (fornecedores, funcionários e segmentos influentes) que integram o processo de levar o bem ou o serviço para o mercado. Os esforços para manter estes clientes estão na essência do marketing de relacionamento. (HOFFMAN et al., 2003, p. 453).

Percebe-se que, alguns benefícios, são gerados através da elaboração precisa e concreta de um bom marketing de relacionamento pela empresa. Agora traçarei um paralelo a fim de observar a enorme sinergia e convergência de conceitos que existe entre o marketing de relacionamento e o *Customer Relationship Management* (CRM). Tudo nos leva ao marketing de relacionamento associado ao CRM. Muitas pessoas acabam confundindo esta sigla com algum software, ou coisas do gênero, apesar de sabermos que a sua verdadeira origem está mesmo na indústria do software.

Motivada pela crescente demanda empresarial por tecnologias mercadológicas integradas e automação dos esforços de vendas e marketing, a indústria de softwares lançou, em meados dos anos 90, o CRM, a fim de auxiliar as empresas no gerenciamento, de forma integrada,

das interações com os clientes. Gradativamente, novas funcionalidades foram incorporadas ao sistema que alcançou ampla difusão no meio empresarial, responsável por investimentos na ordem de bilhões de dólares ao ano em todo o mundo (MADRUGA, 2010, p.10).

Este gerenciamento dos clientes é uma prática de extrema importância para qualquer empresa que deseje acrescentar uma vantagem competitiva sustentável sobre seus concorrentes. É um misto de estratégias de relacionamento e de gestão inteligente da informação a respeito dos clientes.

O CRM tem o objetivo de focar as iniciativas da empresa em atender às necessidades dos clientes, fortalecendo o relacionamento com eles de forma que percebam que são ouvidos, que sua opinião é valorizada e que a empresa está sempre em busca das melhores formas de atender às suas necessidades e desejos, resolvendo seus problemas, suas “dores de cliente”, da melhor forma possível.

Neste contexto, informações completas sobre o cliente, fáceis de localizar, atualizadas e confiáveis, além de uma comunicação ágil, tanto entre os membros da equipe como o próprio cliente, são condições indispensáveis para que o CRM, a gestão do relacionamento com o cliente, funcione adequadamente. Portanto, além de uma postura voltada para o cliente, as empresas que fazem o gerenciamento do relacionamento com o cliente através do CRM precisam do apoio tecnológico para tornar esse trabalho tão importante mais ágil e assertivo (KOTLER; ARMSTRONG, 2010).

Nem todos os clientes são bons, fáceis de manter e relacionar. Na verdade, nem todos eles estão em uma mesma categoria. Em determinados segmentos, inclusive, a concepção de um bom cliente pode ser completamente diferente de outros. Qualquer que seja uma boa estratégia para a criação de lealdade por parte dos bons clientes, passa, pelo menos, por três etapas obrigatórias onde marketing de relacionamento e CRM desempenham papéis fundamentais:

- a) Identificação dos clientes-chave dentro do processo;
- b) Criação de categorias de clientes, conforme nível de fidelização e perfis de compra e aquisição;
- c) Gestão de clientes-chave e de programas de retenção e fidelização.

A figura abaixo ilustra os quatro principais processos do CRM:

Figura 3 - Os quatro processos do CRM

Os 4 processos do CRM



Segundo Kotler e Armstrong (2010, p. 10):

A chave para criar relacionamentos duradouros com o cliente é criar valor superior à satisfação para ele. Clientes satisfeitos tem maior probabilidade de serem clientes fiéis e conceder às empresas uma participação maior de seus negócios.

Para se chegar à decisão de compra, o consumidor passa pelas seguintes etapas, segundo Kotler e Armstrong (2010):

- a) Reconhecimento da necessidade;
- b) Procura de informações;
- c) Avaliação de alternativas;
- d) Decisão de compra;
- e) Comportamento pós-compra;

Os benefícios envolvendo a adoção de um sistema de CRM são diversos. Como já falado, o aumento da qualidade dos produtos e serviços é obtido principalmente através da noção de valor exigido pelo cliente, que devidamente atendido, acarreta em grande satisfação, fazendo com que a equação expectativa/entrega seja positiva. Certamente quanto mais vezes esta equação for positiva, dando claro sentimento e reconhecimento do cliente que o valor gerado por aquela transação foi maior ao valor monetário dispensado, inicia-se um ciclo virtuoso que se transformará certamente em um próspero relacionamento de longo prazo, entre cliente e empresa. A fidelidade, por sua vez, implicará em maior lucratividade.

Os reflexos da lealdade sobre a lucratividade não se limitam apenas a geração de receitas por maiores intervalos de tempo, mais ainda pelo fato de que conservar clientes atuais demanda custos inferiores aos de prospectar novos. Sob este contexto é possível dizer que o aumento da lucratividade em razão da probabilidade de obter maior faturamento com

futuras negociações, leva a transações com custos reduzidos e facilidades na administração destas relações (KOTLER, 2006).

Faz-se necessário então, para capitalizar todas estas informações, e ter segurança de que tudo estará facilmente acessível à empresa na hora que for necessário, utilizar das ferramentas de CRM, que podem ser divididas em quatro tipos:

- a) O CRM Operacional (que poderia ser interpretado como o CRM de suporte e parte do CRM de vendas integrados);
- b) O CRM Analítico (que estaria mais relacionado a uma parte do CRM de Marketing);
- c) O CRM Colaborativo (que, como o nome diz, faz Vendas, Marketing e Suporte colaborarem entre si);
- d) O CRM Estratégico que é o único tipo de CRM completo, pois, na verdade, trata-se do uso dos três tipos de CRM citados de forma integrada, planejada e, portanto, estratégica.

Estas subdivisões do CRM são mais uma questão de nomenclatura para esclarecer o papel tático de cada funcionalidade que um bom CRM deve proporcionar: Uma Operação perfeita; total capacidade Analítica dos dados e informações e uma cultura de trabalho Colaborativa que integre todas as áreas, visando uma atuação Estratégica.

Para finalizar, podemos elencar os principais fatores críticos para a implantação de um CRM em uma empresa:

- a) Retirar os dados da força de vendas para o banco de dados da empresa. O vendedor sempre acha que o cliente é dele e não da empresa;
- b) Falta de atualização do banco de dados;
- c) Falta de um “dono” do CRM;
- d) Falta de ferramentas para monitorar os profissionais que não cumprem as regras do uso do CRM;
- e) Definição do fornecedor do software;
- f) Treinamento para os gestores da plataforma;
- g) Avaliação e monitoramento da ferramenta e resultados.

Política Comercial 3.2 Relacionamento com Clientes

Algumas ações são fundamentais para manutenção da carteira de clientes. Algumas as quais serão adotadas pela Caixa Filosofal serão, por exemplo:

- a) Conheça bem o seu cliente. Entenda seus hábitos de consumo, suas preferências, e como o seu produto gera valor completando uma necessidade ou resolvendo um problema em sua vida;
- b) Comunique-se de forma adequada com seu cliente, forneça a ele a experiência que ele almeja ao buscar o produto. Gere valor na sua oferta. Propicie ao cliente um ambiente físico atraente, limpo e que inspire confiança;
- c) Não seja afoito, crie um ambiente amigável para que seu cliente tenha tempo de enxergar o valor referente ao seu produto. Muitas empresas no afã de realizar as vendas a “qualquer preço” acabam pressionando o cliente, a ponto de desistir de sua oferta;
- d) Atenda bem seus clientes. Não encare como clichê, apenas faça o “arroz e feijão” bem feito;
- e) Crie uma experiência de atendimento única, que traga ao cliente desejo de retornar;
- f) Meça a satisfação de seus clientes, e busque feedbacks que apontem possíveis pontos de melhoria;
- g) Capte depoimentos de clientes que atingiram a satisfação com a experiência oferecida. Utilize clientes referência como “embaixadores” de sua marca.
- h) Faça o pós-venda.
- i) Automatize seus processos, e adote um sistema de CRM.
- j) Não trabalhe com o seu CRM, trabalhe através dele.

Os diversos canais de venda trabalhados pela CF são:

- a) Quiosque;
- b) *E-commerce*;
- c) Venda Corporativa;
- d) Lojistas (Venda Indireta).

Os Quiosques tem principalmente a responsabilidade do contato *One to One* com o cliente. Os profissionais contratados para este fim devem ter a “cara” da empresa, ser muito bem treinados, e ter a habilidade de vender a experiência como um todo. O aspecto visual, como identificação, limpeza e organização, local do PDV são fundamentais para a manutenção dos clientes, além de garantir o “*Top of Mind*” em relação ao nicho de mercado que a empresa está inserida.

O sucesso do *E-commerce* vai depender da assertividade na forma de comunicação

adotada. Um ponto de responsabilidade inerente ao *E-commerce* é a entrega do produto no prazo prometido e em condições aceitáveis de apresentação.

Quanto à venda corporativa, geralmente cria-se uma imagem de reputação ao produto, sendo a empresa contratante “avalista” quanto à qualidade do produto adquirido.

A venda indireta ao lojista traz algumas responsabilidades.

Análise das Ações de Relacionamento para Diferentes Grupos de Clientes		
Clientes	Perfil	Ações de Relacionamento
Corporativo/Indireto	Relacionamento	Programa Fidelize
<i>E-Commerce</i>	Transacional	CRM – Monitorar hábitos de compra
Quiosque	Transacional	CRM – Cross e <i>up selling</i>

Análise Crítica 3.3 Programas de Endomarketing

Nos tempos atuais o *endomarketing* é uma ferramenta de estratégia corporativa, no sentido de conscientizar as pessoas quanto ao seu papel dentro das organizações, além de esclarecer os objetivos comuns da organização a seus colaboradores. A estratégia visa alcançar a mente e o coração dos colaboradores, que podem melhorar substancialmente a imagem da empresa perante o mercado e a sociedade. O sentimento de “pertencimento” a aquele ideal, o protagonismo de cada colaborador, certamente farão parte do dia a dia das empresas mais bem sucedidas do mercado, seja o segmento qual for.

Las Casas (2006) afirma que para que o plano de *marketing* tenha sucesso, é imprescindível à participação dos funcionários. Ainda segundo ele a satisfação dos clientes não será atingida se a equipe de colaboradores não estiver satisfeita, trabalhando com motivação e de maneira harmônica.

Segundo Bekin (2004), considerado pioneiro do conceito, a definição de *endomarketing* se dá na seguinte maneira:

O *endomarketing* consiste em ações de *marketing* dirigidas ao público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa (BEKIN, 2004, p.3).

Endomarketing discute o que Kotler, anteriormente, chamou de *marketing* interno das

organizações. Além de resumir que este é um processo gerencial denominado *marketing* empresarial, ele ainda ressalta que, para o *endomarketing*, o colaborador é o seu principal público-alvo, podendo ser também ser classificado como cliente interno.

Ao se construir uma correlação direta entre as teses mais teóricas de *endomarketing* e as atividades realizadas na empresa estudada, pode-se estabelecer também uma tênue relação entre o produto desenvolvido e comercializado pela Caixa Filosofal, com o perfil e engajamento da empresa para com seus colaboradores, e também dos próprios colaboradores, quanto a costumes, crenças e comportamentos. O perfil baseia-se na prática de “conectar pessoas”, de uma maneira mais lúdica, trazendo uma ideia menos conservadora de pensar e se relacionar com seus clientes. Busca-se no relacionamento entre empresa, colaborador e clientes um sinergismo na ideia de transmitir a essência do momento de se presentear alguém especial, de tornar este presente, eterno. “Eternizar o momento”, este seria um dos objetivos prioritários e primordiais da empresa. Ao proporcionar tal experiência às pessoas, de personificar aquela frase ou expressão ligada a uma pessoa querida em um presente, constitui-se a gênese da estrutura existencial da empresa.

As corporações, de um modo geral, sem dúvida alguma, estão bastante avançadas em termos de comunicação interna. Isto ocorreu devido a fortes pressões e negociações sindicais, e com a necessidade de uma mudança de mentalidade, uma vez que, no passado, o número de empregados era muito maior e o foco estava localizado somente no produto (BRUM, 1998).

A partir do momento em que se observa que o capital humano é essencial para o crescimento e desenvolvimento das organizações e que algumas necessidades que transcendem as necessidades básicas das pessoas, começam a ser vistas como diferenciais competitivos, na hora de selecionar uma equipe de excelência ou de pessoas escolherem aonde querem trabalhar, fez-se com que se gerasse certo sentimento revolucionário no empresariado, quanto à forma de se comunicar, reconhecer e remunerar seu público interno. Partindo destas premissas, o *endomarketing* pressupõe que toda pessoa precisa saber do seu valor, sempre sentir-se necessária e valorizada pelos empregadores.

O *endomarketing* também deve desenvolver nos funcionários uma consciência de que todas as suas ações devem voltar-se para a satisfação das necessidades dos clientes onde, segundo Bekin (2004), reside toda a sua importância. Tende a funcionar, principalmente, como um estímulo à motivação dos colaboradores, tendo como conceito principal, atender os interesses no interior da organização de forma harmônica, proporcionando um ambiente positivo para que toda e qualquer ação mercadológica seja bem sucedida.

Para obter um desempenho máximo de cada colaborador, certamente é necessário transparência, apontar todas as aspirações que a empresa tem para se desenvolver, crescer e prosperar.

Segundo Chiavenato (2004) cada pessoa em qualquer nível da organização precisa estar preparada para solucionar problemas à medida que eles aparecem e sem a necessidade de recorrer à hierarquia para obter aprovação de suas ideias e sugestões. Este compartilhamento de responsabilidades ajuda no engajamento de toda a equipe, e eleva o colaborador ao sentimento de pertencimento.

É neste sentido que o *empowerment* assume forma de compartilhamento de responsabilidade e fé no desempenho das pessoas, tendo a motivação como fator incentivador e de reconhecimento das qualidades. Chiavenato (2004) se refere ao *empowerment* como “empoderamento”, ou seja, dar poder as pessoas para que elas tenham participação direta na tomada de decisões, assumindo e compartilhando responsabilidades com seus superiores hierárquicos.

Ainda sobre *empowerment*, Silva (2008, p. 465) define:

Empowerment significa a passagem da autoridade e responsabilidade permanentemente da tomada de decisão dos gerentes/administradores para os funcionários. O *empowerment* é um sentimento de motivação intrínseca, no qual os empregados percebem que seu trabalho tem significado, isto os leva a perceber sua competência provocando um impacto e capacidade de autodeterminação.

É muito importante também destacar, que a cultura e os valores de uma empresa sejam a base e o alicerce para a estruturação dos programas de *endomarketing*. A veracidade das informações e a disseminação do conhecimento devem servir para a construção de um ambiente de ajuda mútua, onde o foco seja o processo de aprendizagem contínua para obtenção dos resultados, conseqüentemente mais produtividade e reputação positiva para a organização. Quando abordamos a relação *endomarketing* e cultura organizacional, cabe esclarecer o que vem a ser cultura organizacional ou cultura corporativa. Lacombe (2003) coloca várias definições para o assunto, uma delas define a cultura organizacional como:

Conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamentos e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização (LACOMBE, 2003, p.355).

Brum (2005, p. 49) lembra que “ninguém gosta daquilo que não conhece; ninguém luta por uma meta que não sabe qual é, e ninguém informa sobre o que não sabe”. A incoerência gerada pelo que é falado pelos funcionários e o que é mostrado em algumas ações de marketing, por exemplo, gera desconfiança por parte dos clientes e, como consequência, perdas irreparáveis. Portanto transparência, e clarividência na comunicação entre empregado e empregador é ponto crucial para o funcionamento das organizações.

O *endomarketing* deve ser trabalhado como uma ferramenta diária de comunicação e integração, para que todos possam cumprir suas tarefas com eficácia e eficiência. Caso isso não ocorra, a comunicação apresentará ruídos e todos os trabalhos e programas internos não atingirão os objetivos esperados.

Bekin (2004, p.98) lembra que “a maioria das empresas informa, mas não se comunica”. Ou seja, a informação transmitida simplesmente não significa necessariamente troca de conhecimentos e responsabilidades quanto aos resultados obtidos. O relacionamento mais contemporâneo entre as organizações e seus colaboradores deve ser pautado pela total transparência, ajuda mútua e responsabilidade compartilhada. Um conceito também conhecido como “*the ownership*”, onde todos são os responsáveis.

Contudo, entende-se que para o alcance de práticas de comunicação eficientes, transparentes e sem presença de “ruídos” necessita-se sempre de *feedback* e da confirmação de que a mensagem está sendo ouvida de maneira clara e direta. Uma comunicação objetiva, que permita uma dinâmica eficiente do processo de troca de conhecimentos, que possibilite o crescimento individual e organizacional.

Para a implantação de um projeto de *endomarketing*, evidenciando as atividades, meios e estratégias que o melhor caracterize, além de ressaltar a abrangência, complexidade e a relevância de cada um dos aspectos que o propõe, alguns autores sugerem as seguintes metodologias.

Cerqueira (2005), diz que a estruturação e implantação de um projeto devem seguir as seguintes etapas:

- a) Análise do ambiente;
- b) Diagnóstico da situação;
- c) Determinação dos objetivos do projeto de *endomarketing*;
- d) Concepção das estratégias que viabilizarão o programa;
- e) Levantamento dos custos de implantação;
- f) Determinação dos instrumentos de avaliação.

Construindo um projeto de atuação neste campo através das demandas dos processos de *endomarketing* com foco nestes tópicos, pode-se atingir um padrão de comunicação, que envolva uma estrutura própria de recursos humanos, dependendo das condições financeiras e do tamanho e estrutura da organização.

Política Comercial 3.3 Programas de Endomarketing

Deve-se trabalhar a implantação de uma cultura organizacional, onde todos estejam engajados nos propósitos aos quais a empresa almeje e quais são os principais motivadores para a empresa continuar suas atividades, além do aspecto mercadológico e empresarial do negócio.

A Caixa Filosofal, em se tratando deste princípio de “vida” da empresa, o público que devemos atingir mais fortemente quanto à execução de propostas de *endomarketing* que levam conhecimento pleno sobre a essência da empresa serão os vendedores de quiosques. Apesar de classificarmos a empresa no contexto de engajamento do “*omnichannel*”, abordaremos o segmento de maior envolvimento humano da cadeia, alinhando as estratégias de comunicação principalmente aos colaboradores dos quiosques.

O relacionamento deve transcender à características físicas dos espaços, quanto a exposição dos produtos, as características do local e ambiente. Devem ser caracterizadas pelo perfil dos vendedores, que tem um papel fundamental para transmitir esta “*vibe*” e este objetivo comum da empresa em conectar as pessoas, através de suas mensagens que inspiram as pessoas.

O principal objetivo do *endomarketing* dentro da empresa é de conectar os colaboradores ao propósito e a essência da empresa, buscando chamar a atenção do consumidor para os produtos, como uma oportunidade de “eternizar” uma pessoa, um momento, uma forma de expressão. Trazer o sentimento de pertencimento, de uma maneira extrovertida e que faça que os colaboradores se sintam identificados e gostem de “ser” Caixa Filosofal.

Neste intuito o processo de seleção é fundamental para identificar profissionais que tenham esta essência mais “lúdica” e que gostem de gente, pois serão responsáveis não por vender quadros, mas por vender emoções. Esta etapa de seleção pode direcionar perfis mais adequados ao engajamento e aos ideais existenciais da empresa.

A intenção da Caixa Filosofal seria destinar como orçamento para *endomarketing*, o valor de 0,5% sobre o orçamento de vendas diretas em Quiosque, para ações de

endomarketing, algo em torno de R\$ 7.000,00 para uma equipe de 9 vendedores, já que o projeto é de 3 Quiosques para 2019.

Levando em consideração todos os aspectos inerentes ao *endomarketing*, discorridos na análise crítica, a proposta é de elaborar um plano de incentivo de vendas, premiando mensalmente os vendedores que mostrarem-se mais engajados, através deste orçamento inicial para 2019.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a face com o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HOFFMAN, K. D; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

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

_____. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

LACOMBE, F. **Administração, princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LOVELOCK, C; WIRTZ, J; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e

estratégia. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM.** 2. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.