

**Andressa Suzane de Souza**

## **POLÍTICA COMERCIAL DA LOJAS C**

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 GECOM 1/16

**Curitiba – PR**

2018

O Trabalho de Conclusão de Curso

## **POLÍTICA COMERCIAL DA LOJAS COPPEL**

### **Análise Crítica do [TEMA ESCOLHIDO]**

Elaborado por Andressa Suzane de Souza 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 \_\_\_\_\_

---

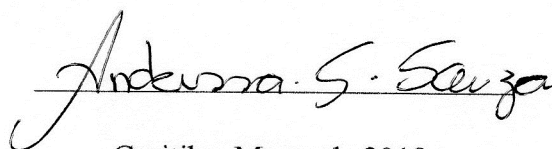
João Baptista de Paula Vilhena Soares  
Coordenador Acadêmico

---

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello  
Professor Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Andressa Suzane de Souza, abaixo – assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de Março de 2016 a Janeiro de 2018, declara que o conteúdo de seu trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Política Comercial da Lojas C: Análise Crítica de Políticas de Serviços Complementares, Relacionamento com Clientes e Programas de Endomarketing é autêntico e original.

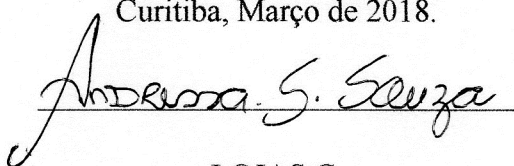
A handwritten signature in black ink, reading "Andressa S. Souza", written over a horizontal line.

Curitiba, Março de 2018.

## DECLARAÇÃO

A aluna Andressa Suzane de Souza autoriza a divulgação de informações e dados coletados sobre a organização fictícia, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Política Comercial das Lojas C: Análise Crítica de Políticas de Serviços Complementares, Relacionamento com Clientes e Programas de Endomarketing, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, Março de 2018.

A handwritten signature in cursive script that reads "Andressa S. Souza". The signature is written in black ink and is positioned above a horizontal line.

LOJAS C.

## ÍNDICE

Capítulo 1: Sumário Executivo .....	6
Capítulo 2: Visão, Missão, Valores e Descrição da Empresa .....	8
Capítulo 3: Objetivos e Estratégia Corporativos .....	14
Capítulo 4: Mercado .....	16
Capítulo 5: Consumidores .....	26
Capítulo 6: Política Comercial .....	27
Unidade 3: Serviços Complementares, Relacionamento com Clientes e Programas de Endomarketing.....	40
Bibliografia.....	41

## CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

As Lojas C foram originadas no México, voltadas para o público com menor poder aquisitivo, oferecendo grandes possibilidades de compra a crédito, com produtos para toda a família. Vendo uma oportunidade de mercado no Brasil e Argentina, mostrando ofertar um modelo de pagamento alinhado com a tendência do mercado brasileiro, busca ser a melhor loja de departamento voltada para o público de classe C, com forte ênfase nas vendas a crédito.

Analisando o mercado e com as informações descritas abaixo, o Brasil é o quarto país com maior desempenho econômico no varejo da moda mundial, com histórico de crescimento do consumo da classe C, que teve maior acesso ao crédito e crescimento da renda. Foi neste cenário que a estratégia das Lojas C foi fundamentada.

Com sete anos de mercado brasileiro, abriu 17 lojas no país, atingindo as regiões de dois estados no Sul do Brasil. Com operação estratégica centralizada, tecnologia, grande estrutura de sua sede e logística com frota própria, mostra grande independência e capacidade financeira.

Entendendo a mudança de comportamento do cliente através destes anos e adaptando à cultura brasileira, percebemos que mesmo o cliente tendo a facilidade de acesso à internet, o que o leva à loja física é a facilidade do crédito, que o permite fazer as compras para toda a família.

Analisando que a empresa tem uma estrutura inchada, esta foi alterada com o foco de maior treinamento da equipe de vendas, transformando os “acomodadores” das lojas em apoiadores para os clientes. Assim, a relação com os clientes deixa de ser transacional para aproximar-se a relacional, seguindo a tendência de comportamento do consumidor que busca cada vez mais sentir-se único.

Para que o cliente se sinta único e compre os produtos das Lojas C, vamos potencializar processos e cultura da empresa, que acreditamos serem de suma importância, como amadurecemos e potencializamos a cultura relacional da empresa, que tem como regra as *pláticas*, reuniões constantes de feedbacks mútuos entre colaborador e supervisor.

As políticas de treinamentos já existentes serão enfatizadas de maneira a desenvolver cada vez mais a força de vendas, ensinando sobre a cultura da empresa, o produto, e até visual merchandising. Será também implementado o sistema de CRM (Customer Relationship

Management), para apoiar o foco de toda a empresa nas vendas mais relacionais, sendo equipe de lojas, crédito ou marketing. O maior foco de mudança será o trabalho da equipe de lojas.

Esta implementação ajudará na nova estratégia da empresa, passando a introduzir novas ferramentas para coleta de informações que serão utilizadas pelo departamento comercial. Os próprios clientes contribuirão na avaliação da força de vendas que terá a satisfação do cliente como um indicador e meta a ser cumprida. Enfatizando a importância da qualidade do atendimento e do foco no cliente e também impulsionar os serviços complementares gerando leads e aumentar a motivação e a comunicação interna dos colaboradores. A análise crítica terá como objetivo mostrar os conceitos a importância da implementação e como executar o endomarketing, serviços complementares e o relacionamento com o cliente.

Este trabalho teve o objetivo de contribuir com alterações pontuais e bem direcionadas, para que a empresa não tenha uma grande ruptura na sua cultura e nas suas estratégias, e, ao mesmo tempo, alcance grandes crescimentos nos resultados.

## **CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA.**

<b>VISÃO:</b>
Ser a loja favorita para a maioria do mercado popular que compra a crédito, oferecendo da maneira mais fácil e para toda a família, uma ampla variedade de produtos e serviços com bons preços.
<b>MISSÃO:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ter a preferência do cliente com base na atenção e serviço;</li><li>- Trabalhar de forma simples em benefício do cliente;</li><li>- Partir do princípio de que todos os clientes são dignos de crédito;</li><li>- Oferecer uma grande variedade de produtos de eletrodomésticos e roupas a crédito;</li><li>- Trabalhar com as melhores marcas de produtos nacionais e importados.</li></ul>
<b>VALORES:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Eficiência;</li><li>- Confiança;</li><li>- Serviço;</li><li>- Responsabilidade;</li><li>- Inovação</li></ul>
<b>DESCRIÇÃO DA EMPRESA:</b>
Lojas C Ltda. Ramo de departamento. Vende produtos de eletrodomésticos e moda. Tem lojas no México, Brasil (PR e SC) e Argentina. Empresa ativa. Parte do grupo C S.A. de C.V. (Capital Variável), que abrange empresas de importação (C Corporation), construção, banco e outros.
<b>HISTÓRICO DA EMPRESA:</b>
Em 1938, Enrique C abriu uma loja de presentes em Mazatlán, chamada “O Presente”, em que praticava venda a crédito. À medida que expandiu o mix de produtos, o nome foi alterado para Lojas C e abre uma filial em Culiacán. Em 2008, inicia o planejamento para os mercados do Brasil e Argentina, abrindo sua primeira loja no Brasil em 2010, localizada na Rua XV de novembro em Curitiba/ PR, logo em seguida abre em São José dos Pinhais e crescendo organicamente com mais duas lojas na capital do Paraná e posteriormente investindo no interior do estado e em Santa Catarina, apesar de no início a comunicação ser cautelosa, pela



operação ser uma adaptação ao Brasil do modelo mexicano como consequência começou a ganhar força firmando sua marca, aumentando sua produtividade e eficiência.

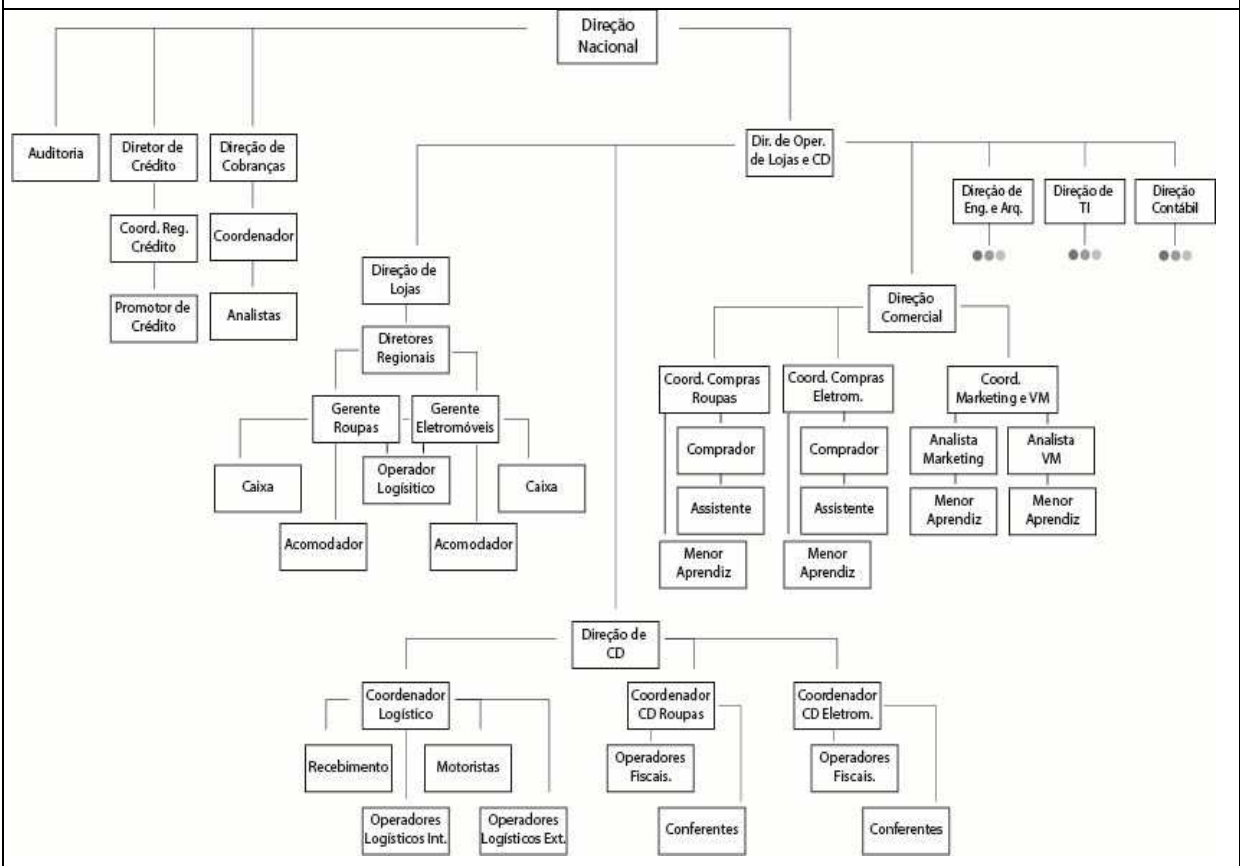
As Lojas C foram baseadas em um sistema de crédito próprio, voltado para classe C o que se tornou uma grande tendência no mercado brasileiro.

### CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional das Lojas C tem como foco o cliente, visa sempre sua satisfação, correspondendo a todas suas expectativas e atendendo-os com empatia, simplicidade e eficiência em todos os processos.

A empresa acredita no estabelecimento em uma parceria duradoura com seus fornecedores, estabelecendo relações vantajosas para ambos os lados, trabalhando todos os aspectos da relação comercial e de toda a estrutura para que o fornecedor tenha condições de cumprir com o acordo estabelecido dentro de suas possibilidades empresariais.

### ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



### PRODUTOS E SERVIÇOS

- Roupas e acessórios masculinos, femininos e infantis
- Calçados masculinos, femininos e infantis.
- Roupas íntimas masculinas, femininas e infantis.

- Cama, mesa e banho.
- Brinquedos.
- Perfumaria.
- Decoração.
- Linha branca.
- Eletroportáteis.
- Áudio e vídeo.
- Informática.
- Móveis.
- Cozinha.
- Esporte e lazer.
- Celulares.

## **OPERAÇÕES**

### Sede e filiais:

- **Escritório:** Responsável pelas compras, marketing, contabilidade, visual Merchandising, financeiro, operações de loja, engenharia e arquitetura.
- São 17 filiais de lojas.

### Fornecimento:

- Produtos nacionais, importados e nacionalizados.

### Compras Brasil:

- Centralizada em um único escritório.

### Recebimento:

- O recebimento da mercadoria é inteiramente feito em centro de distribuição único.

### Armazenamento:

- O estoque é todo armazenado no centro de distribuição na região metropolitana de Curitiba.

### Distribuição:

- A distribuição dos produtos é feita diariamente, com demanda automática do sistema para suprir as vendas do dia anterior.

### Transporte:

- Frota própria
- Custos com combustível, manutenção e impostos.

### Principais fornecedores:

Grandes marcas: Beira Rio, Nike, Adidas, Sawary, Biotipo.

Volume de compras: Consciência, Gangster, Occy, Selene, Cia da Meia, Lunender.

## **CAPACIDADES E LIMITAÇÕES**

### Produção terceirizada:

- Vantagens: não há necessidade de estrutura, equipamento e custo com o pessoal para produção.
- Considerações: dependência de terceiros para cumprir o prazo de entrega, incluindo tempo de produção e logística.

### Recebimento:

- Recebimento da mercadoria nacional demanda entre 05 e 30 dias de entrega após faturamento, até 02 meses de produção, e tempo médio de 1 mês para desenvolvimento do modelo, quando elaborado.
- Recebimento da mercadoria importada demanda até 06 meses para produção e entrega após finalizado o pedido, com o risco de ser detida no porto sem previsão de liberação. Até 06 meses para desenvolvimento dos modelos, quando elaborado.

### Armazenamento:

. Não há estoque em loja, podendo haver ruptura, porém a distribuição central tem a capacidade de enviar a mercadoria para loja de maneira mais dinâmica.

### Distribuição:

- Algumas lojas com acesso restrito têm recebimento em dias alternados.

### Estoque:

- Custo de transporte diário. Em contrapartida, há redução em custo de armazenamento centralizado e equipe única. O frete da entrega de mercadoria fica a cargo do fornecedor.

### Tecnologia:

Sistemas próprios desenvolvidos no México (exceto na área financeira e contabilidade adaptado a realidade tributária brasileira). Equipe interna de TI.

### Comercialização:

Vendas parceladas em cartões de crédito e cartão próprio, em até 08 vezes para roupas. Crediário com entrega dos carnês na casa do cliente.  
Compras com pagamento no prazo de 60 dias para maioria dos fornecedores (salvo negociações diferenciadas).

## **ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA**

### Recursos humanos:

Equipes administrativas são compostas por jurídica, contábil e financeira. O departamento comercial abrange merchandising, marketing e apoio estratégico as lojas.

O Centro de distribuição engloba logística de recebimento, distribuição e entregas.

O sistema do software foi desenvolvido conforme sua necessidade e demanda.

#### Equipe de vendas:

Gerentes regionais: gerenciam várias lojas, garantem a comunicação entre escritório e lojas.

Gerentes de loja: gerenciam cada loja.

Acomodadores: responsáveis pelo mantimento da boa apresentação da loja e apoiar o cliente quando necessário. Em cada loja há um acomodador responsável pelo visual merchandising, com autonomia para encontrar a melhor solução para necessidade de sua filial. A equipe de visual merchandising treina estes acomodadores e passa as informações necessárias para a coleção de cada temporada, entre pesquisa de tendências de moda, SKUs específicos que mostrem estas informações, peças mais importantes para destaque e eventuais destaques de marcas.

### **ADMINISTRAÇÃO**

-A empresa possui 1.300 colaboradores.

- Diretores e coordenadores têm canal aberto para comunicação com funcionários.

- Recrutamento: consideram-se as competências técnicas e comportamentais necessárias para cada cargo, além das necessidades especificadas pelas áreas. São necessárias no candidato também as competências baseadas na cultura organizacional da empresa, como espírito de serviço, responsabilidade e integridade.

- Plano de carreira: mensalmente são feitas “pláticas” (conversas de feedback mútuo entre chefe e colaborador), onde são expostos os planos do funcionário para o ano e o tempo em que pretende subir de posto. A cada 06 meses, a “plática” do colaborador é marcada com o superior. Caso o colaborador tenha interesse em outro setor da empresa, informará e, no caso de abertura de vaga, fará parte da seleção.

- Treinamento e desenvolvimento para equipe de vendas: capacitação em técnicas de vendas, atenção e serviço ao cliente. São organizados cursos chamados Clínicas de Conhecimento, em que os fornecedores falam sobre seus produtos para os vendedores.

### **ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING**

Diretrizes do marketing tem sua atenção no foco em garantir a melhor experiência para os clientes no que se refere a atendimento, promoção e exposição de produtos, e a experiência na loja como um todo. A equipe tem prioridade no desenvolvimento de estratégias para vendas e

carteiras de clientes. Para as vendas, trabalham-se, em cada campanha, as categorias de produtos com preços competitivos, atrativos e acessíveis que atendam às expectativas. Já para a carteira de clientes, visa esclarecer os benefícios da loja e cartão Lojas C, para garantir vantagens reais aos clientes.

A empresa recorre aos meios de comunicação mais utilizados pelo cliente, ou seja, televisão, outdoors, backlight (sinalização em ponto de ônibus), encartes nas lojas e redes sociais. Visa reforçar sua imagem corporativa e de marca através de todas as suas ações e tendo em vista a cultura e necessidades de seu cliente. A cultura da empresa e seu foco no cliente são reforçados para seus funcionários, mas, ainda há oportunidades de melhoria. O sistema de atendimento ao cliente abrange o ponto de venda, telefone e domiciliar, tendo oportunidades de melhoria no sistema de atendimento e no reforço de vantagens de utilização do cartão próprio. A capacidade de vendas é alta, necessitando de foco em profundidade de produtos em loja para evitar as perdas de venda por falta de produtos que ainda não têm no estoque. O foco no cliente divide espaço com o foco nas operações. A capacidade de inovação é limitada devido à burocracia, as lojas não têm autonomia suficiente para que as orientações sejam adaptadas à realidade de cada uma.

### CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

<b>OBJETIVOS</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Volume de Vendas	20%	20%	15%
Lucratividade	20%	20%	15%
Clientes / Mercado	30%	15%	10%
Marca / Imagem	15%	15%	10%

\* Os percentuais de volume de vendas são referentes ao market share perante o crescimento de cada ano. Percebe-se um aumento relativo em 2018 em todas as áreas, em 2019 o crescimento segue similar, atingindo um cenário mais estabilizado em 2020.

A lucratividade deve manter crescimento estável, buscando a consolidação e reconhecimento da marca, que será traduzido no aumento da margem para venda dos produtos.

No objetivo para quantidade de clientes e mercado, os índices refletem a postura da empresa em abrir novas lojas e atingir o maior número de clientes em diversas cidades na região sul do país.

Em marca e imagem, os índices mostram que a marca deve ser consolidada através do crescimento da empresa. A imagem seguirá na mesma direção através da política de marketing, mais agressiva e atingindo um número maior de clientes de maneira mais assertiva, através da maior coleta de informações de seu público.

Com a consolidação da marca, estratégias de marketing e segmentação do mercado na região sul, seguiremos os índices pautados no mercado e atração de novos clientes pelas vantagens de créditos adotados.

#### **ESTRATÉGIA**

Liderança de custo. Redução de custos, melhorar os processos e negociações.

Reforçar o enfoque no mercado popular.

Busca por maior produtividade e eficiência em todas as operações.

Uso de cartão de crédito próprio para atrair o cliente.

Investimento em publicidade e atendimento.

Concentrar vários serviços em um único lugar para que o cliente passe mais tempo na loja e com isso fidelizar o cliente.

<b>CADEIA DE VALOR</b>
<p><b>Logística Interna</b> Reposição diária e profundidade baixa em loja (poucos produtos de cada modelo).</p>
<p><b>Operações</b> Recebimento centralizado e distribuição própria.</p>
<p><b>Logística externa</b> Frota própria direcionada à entrega de eletrodomésticos.</p>
<p><b>Marketing &amp; Vendas</b> Encarte, redes sociais, televisão, mídia exterior, divulgação através da equipe de crediário e loja física.</p>
<p><b>Serviço pós venda</b> Entrega em domicílio dos boletos das parcelas de compras feita por uma equipe identificada e uniformizada. Junto com os boletos acompanha os encartes de cada campanha de marketing.</p>
<p><b>Infra-Estrutura da Empresa</b> Departamentos bem centralizados.</p>
<p><b>Gerência de Recursos Humanos</b> Recrutamento assertivo e treinamento interno completo passando por cada setor relacionado e aprendendo todos os processos relacionados diretamente com o cargo.</p>
<p><b>Desenvolvimento de Tecnologia</b> Software interno. A sua criação vem em conjunto ao crescimento da empresa tendo em vista as necessidades e delas criados os sistemas conforme a sua demanda.</p>
<p><b>Aquisição</b> Melhor negociação visando à parceria, buscando o melhor produto.</p>

## CAPÍTULO 4: MERCADO

### HISTÓRICO DO MERCADO

No início da década de 1970, surgiram os primeiros varejistas visando as novas necessidades do consumidor. As lojas de departamento tradicionais surgiram no século XIX com uma oferta de múltiplas categorias de produtos e marcas, que se encaixam em diversas ocasiões da vida do consumidor. Posicionaram-se como destino único para compras e ponto de encontro. O surgimento da comercialização do prêt-à-porter (roupas prontas para vestir) foi na década de 1930 e deu mais velocidade ao mercado da moda, incentivando a sua democratização. Sua evolução, o fast fashion (moda rápida) teve início na década de 90 e foi consolidado nos anos 2000 com a coleção de Karl Lagerfeld (estilista da tradicional casa de alta costura francesa Chanel) para a H&M, referência mundial de fast fashion. Em 1975 surgiu a Zara, pertencente ao grupo Inditex, que se tornou a referência atual do varejo da moda.

O varejo brasileiro passou por quatro ciclos de consumo:

1. Pré-abertura da economia e implantação do Real (até 1993). Neste período havia muita dificuldade de importar produtos e houve inflação crônica. O cenário limitava a presença de empresas internacionais, não trazendo, por consequência, a evolução do mercado interno. Os negócios eram focados na administração de estoques, fluxo de caixa e produção de resultados financeiros, sem foco em gestão comercial ou operacional.
2. Pós-real (1994 - 2002). A economia foi aberta e a inflação, controlada, que gerou aumento de renda (apesar de o desemprego continuar alto), mudança na escala do mercado, estímulos à internacionalização, desenvolvimento do mercado de crédito, aumento da competição e estímulo à expansão de redes, concentração, fusões, aquisições e formalização. A entrada de empresas internacionais levou ao amadurecimento do mercado interno e o negócio passou a ser mais concentrada na seleção de produtos, precificação, gestão de estoques e operações. Houve instabilidade econômica derivada de crises internacionais, mas os preços ficaram mais estáveis. O comércio eletrônico surgiu como alternativa e houve um salto nas indústrias de shopping centers e franchising. A indústria de vestuário e calçados perdeu participação relativa entre 1995 e 2002 de 3% e 0,7%, respectivamente.
3. *Boom* de Consumo (2003 - 2012). A valorização de commodities, o crescimento acelerado da China e a liquidez internacional criaram um ambiente externo favorável. Internamente, viu-se grande crescimento e significativas transformações estruturais no varejo, incentivados por uma importante transformação econômica e social. A taxa de desemprego caiu de forma



consistente e a formalização e aumento da qualidade de empregos foram importantes para que a massa salarial e renda média das famílias crescessem. Este cenário levou à explosão do crédito e à alta do índice de confiança do consumidor. Tudo isso resultou na alteração da escala do mercado brasileiro, cujo crescimento superou o do PIB, e seu foco foi a expansão. O comércio eletrônico atingiu o patamar de fenômeno de massa, franchising teve aceleração notável e os shoppings centers mantiveram sua expansão.

4. Maturidade e Produtividade (2013 em diante). Teve início a desaceleração econômica e do varejo, alta da inflação, aumento do desemprego e trabalhos informais, maior grau de incerteza e instabilidade. O foco do negócio passou a ser a produtividade das operações.

(O Negócio do Varejo, Alberto Serrentino, 2016).

### **TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO**

Apoiado pela indústria inovadora, o mercado do varejo da moda no Brasil vem se expandindo nos últimos cinco anos. Dados do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) mostram que o crescimento do consumo de moda pela classe média – turbinada por melhor distribuição da renda, índice de formalização do trabalho, aumento do poder aquisitivo e maior facilidade de acesso ao crédito – impulsionou a expansão do setor. O Brasil é o 4º país no varejo da moda em termos de desempenho econômico. Com saldo positivo nos últimos seis anos, movimentam cerca de R\$ 160 bilhões. O varejo da moda, assim, consolida-se como um mercado promissor que conta com quase 800 mil pequenos negócios de vestuário, calçados e acessórios, responsáveis por 38% do volume de vendas do setor, segundo o mesmo levantamento.

O Instituto Data Popular revela que entre 2002 a 2012, os gastos dos consumidores da classe C para vestirem o que ditam as revistas, estilistas e vitrines saltaram R\$22 bilhões para R\$55,7 bilhões (estimativa para este ano), alta de 153%.

### **ANÁLISE DO MACROAMBIENTE**

Ambiente Político: insegurança no governo atual, taxa de desemprego alta, baixa aprovação de créditos, má gestão da administração pública descontrola orçamento, falta de política de incentivo a indústria nacional, déficit público e crise política fazem parte do acompanhamento que as empresas devem manter.

Oportunidade: política de crédito agressiva para incentivar o consumo perante a insegurança do mercado.

Ameaças: retração no consumo causada devido à insegurança e instabilidade do mercado de trabalho; aumentos fiscais, diminuição dos incentivos e subsídios fiscais, que podem causar

aumento no custo dos produtos, aumentando o preço de vendas e afastando o consumidor, ou causando uma necessidade de sacrifício de margem de lucro.

Ambiente Econômico: Tendência da baixa do dólar, inflação de 2016 a 6,29%, recessão da economia, renda da população estagnada, alta de juros e impostos, restrições ao crédito, desemprego crescente, grande endividamento da população.

Oportunidades: Facilidade para importação, que pode diminuir custo dos produtos importados e nacionalizados; assim como da matéria-prima utilizada por fornecedores nacionais, o que influenciará diretamente no preço praticado por eles.

Ameaças: O consumidor mantém uma postura conservadora diante das dificuldades econômicas e do grande endividamento, o que diminui o valor investido em cada compra, assim como a quantidade de produtos comprados. Ao mesmo tempo, o parcelamento deve ser estendido para que as parcelas sejam compatíveis ao orçamento do consumidor.

Ambiente Social: Diminuição dos incentivos sociais; mudança da cultura de consumo da classe C, devido ao recente histórico de incentivo ao consumo em diversos setores.

Oportunidades: Esforço da população em manter a qualidade do seu consumo, utilizando-se das políticas de crédito que se enquadrem na sua renda.

Ameaças: Políticas de crédito podem não ser suficientes para incentivar o consumo, devido à atual situação sócio-econômica da população, causando a diminuição do consumo e perda de clientes.

Ambiente Tecnológico: Aumento do poder do uso das imagens das empresas nas mídias sociais, empoderamento do consumidor através das redes sociais, aumento da confiança do consumidor em realizar compra pela internet e desenvolvimento do mercado e-commerce nacional.

Oportunidades: Vendas e-commerce e aumento do número de consumidores potenciais atingidos pelas mídias sociais.

Ameaças: Mau uso das redes sociais pela empresa, gerando um alto custo que não obtenha retorno sobre investimento; divulgação de opiniões negativas sobre a empresa na internet.

## **ANÁLISE DO MICROAMBIENTE**

Rivalidade entre os Concorrentes Atuais: Alta. Produtos e preços são similares.

A ameaça de Novos Entrantes: Baixa. Atualmente, somente um novo entrante surgindo, a Youcom (loja de departamentos voltada ao público jovem, pertencente ao grupo Renner).

Ameaça de Produtos Substitutos: Baixa. Atualmente, a empresa não dispõe de vendas através de e-commerce, mercado já em fase de consolidação, visto que o mercado de comércio

eletrônico está em constante crescimento e a concorrência vem investindo neste meio de comercialização. Pesquisas apontam que em 2013, moda e acessórios se tornou o maior vendedor no comércio eletrônico em números de transações, produtos chave vendidos pela Lojas C(O Negócio do Varejo, Alberto Serrentino, 2016).

**Poder de Barganha dos Fornecedores: Média.** Fornecedores trabalham com os concorrentes e conseguem comparar custos entre as empresas, dando grande poder de informação ao fornecedor.

**Poder de Barganha dos Compradores: Média.** A quantidade de unidades das Lojas C é um grande argumento para início de parceria com fornecedores e de negociação de custos, ainda que seja menor do que de alguns de seus concorrentes.

## **CONCORRENTES**

**Havan:** Ticket médio similar, mix de produtos menor, público da classe C, vende mais de cem mil itens, mais de 80% das lojas estão localizadas em cidades pequenas, cartão Havan, campanhas solidárias, segmento principal loja de departamento, 93 lojas, 15.000 funcionários, mais de 04 bilhões de faturamento em 2016, 31 anos de mercado.

**Pernambucanas:** ticket médio similar, mix de produtos menores, público da classe C, faturamento de 5,6 bilhões no ano de 2015, 312 lojas, 15.000 funcionários, cartão Pernambucanas, espaço para treinamento, capacitação profissional e eventos corporativos. Política empresarial empreendedora, segmento principal: loja de departamento, há mais de 100 anos no mercado.

**Marisa:** Ticket médio similar, mix de produtos similar para público feminino (foco exclusivo na mulher / força de marca na lingerie), mix de produtos mais simples para públicos masculino e infantil, público classe C, lojas físicas, loja virtual e venda direta, renovação diária de produtos em loja, Cartão Marisa (Private Label) / ItauCard Marisa (Co-Branded), lojas de rua e shopping, 03 formatos de loja: Marisa Ampliada (1000 e 3000 m<sup>2</sup>), Marisa Feminina (400 e 1000m<sup>2</sup>) e Marisa Lingerie (100 e 400m<sup>2</sup>). 413 lojas em março 2015 Plano de mix de produtos exclusivos para e-commerce. Capital aberto, 03 bilhões de faturamento em 2016, 398 lojas, cartão Marisa, segmento principal vestuário.

**Riachuelo:** Ticket médio similar, mix de produtos similares. Presente em todas as regiões brasileiras, 04 centros de distribuição, classe B/C. Venda recorde de unidades Natal 2016, 07 bilhões de faturamento 2015, 285 lojas, 25.232 funcionários, cartão Riachuelo, 70 anos de mercado.

**C&A:** Ticket médio mais alto, mix de produtos similares, público da classe B/C, cartão C&A.

Faturamento de 4,5 bilhões em 2015, 280 lojas, 17.000 funcionários, confecção própria, 176 anos de empresa, 41 anos no Brasil.

**Renner:** Ticket médio mais alto, mix de produtos mais completos que concorrente e público da classe B. Capital aberto, 8,7 bilhões de faturamento em 2015, 380 lojas, 17.000 funcionários, cartão Renner, primeira loja a medir a satisfação de seus clientes na porta de suas lojas através do encantômetro, em 1996.

**Youcom:** Possível nova concorrente, faturamento de 41,7 milhões, 37 lojas no segmento de vestuário.

#### ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

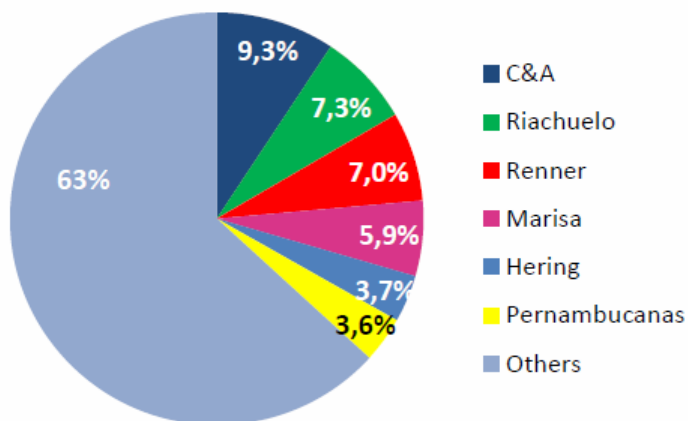
FATORES ESTRATÉGICOS	PESO (%)	Lojas C	Havan	Pernambucanas	Marisa
Disponibilidade de Capital	8	4	4	4	2
Grau Tecnológico	3	2	4	2	3
Economia de Escala	5	2	3	4	4
Qualidade de RH	5	2	2	3	4
Market Share	9	1	3	4	4
Vendas	9	1	4	5	3
Inovação	3	2	2	2	3
Marketing / Publicidade	8	2	3	2	3
Controle de logística	9	3	4	2	4
Investimento	4	2	3	2	2
Mix de produto	9	3	3	2	2
Qualidade de atendimento	7	3	1	2	3
Competitividade de preços	10	3	2	3	3
Patrimônio	7	4	4	3	2
Canais de distribuição	4	2	4	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>247</b>	<b>308</b>	<b>293</b>	<b>304</b>

Na análise de competitividade, a Marisa e a Havan se destacaram entre as quatro concorrentes. Ambas têm uma imagem mais estruturada frente ao público. A Marisa mostra mais inovações em seus canais de venda e a Havan, sendo tradicional na região Sul, tem força vendendo proporcionalmente mais por loja em relação aos seus concorrentes. A Pernambucanas, apesar de tradicional, tem ainda uma imagem muito atrelada aos produtos de cama, mesa e banho, mas diminuiu este mix. E investindo no setor de vestuário, está com a imagem deturpada, que

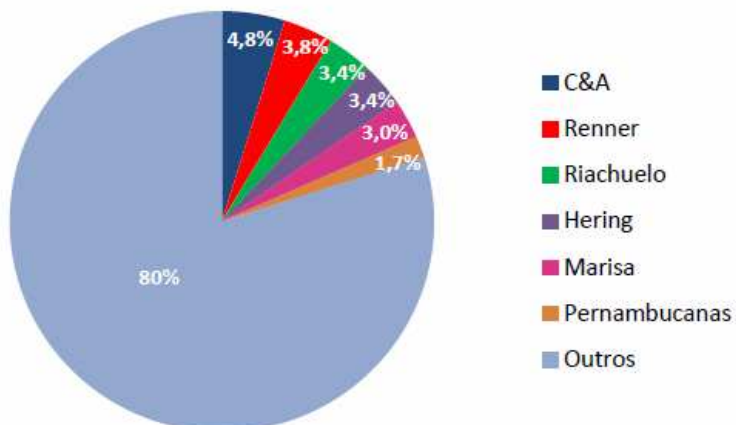
não foi bem trabalhada e compreendida pelo público. A Lojas C, apesar de apresentar menor número de lojas e tempo de mercado, se mostra competitiva perante as concorrentes.

### **PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS**

Market Share das principais lojas de departamento de moda no Brasil (2015):



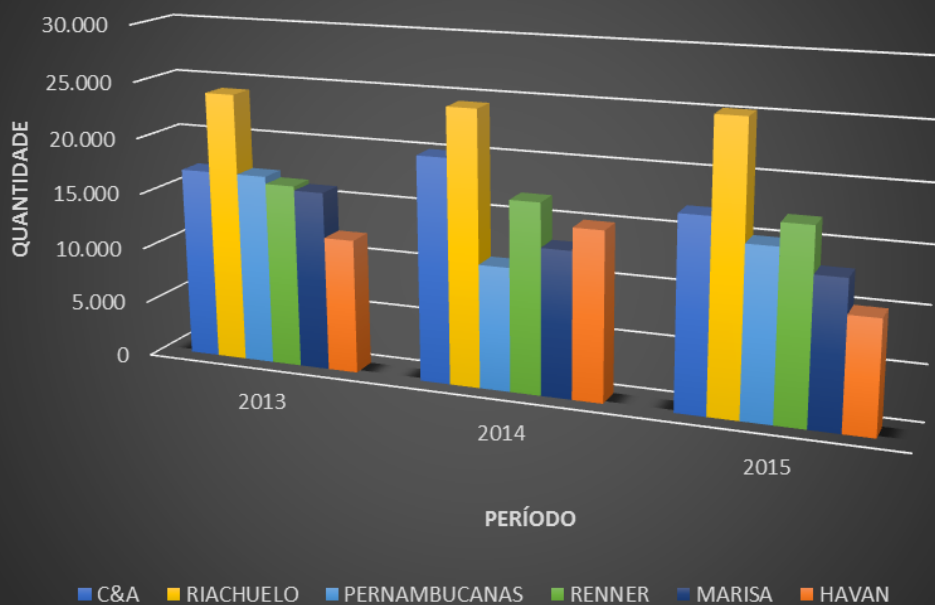
Market Share das principais lojas de departamento de moda no Brasil (2014):

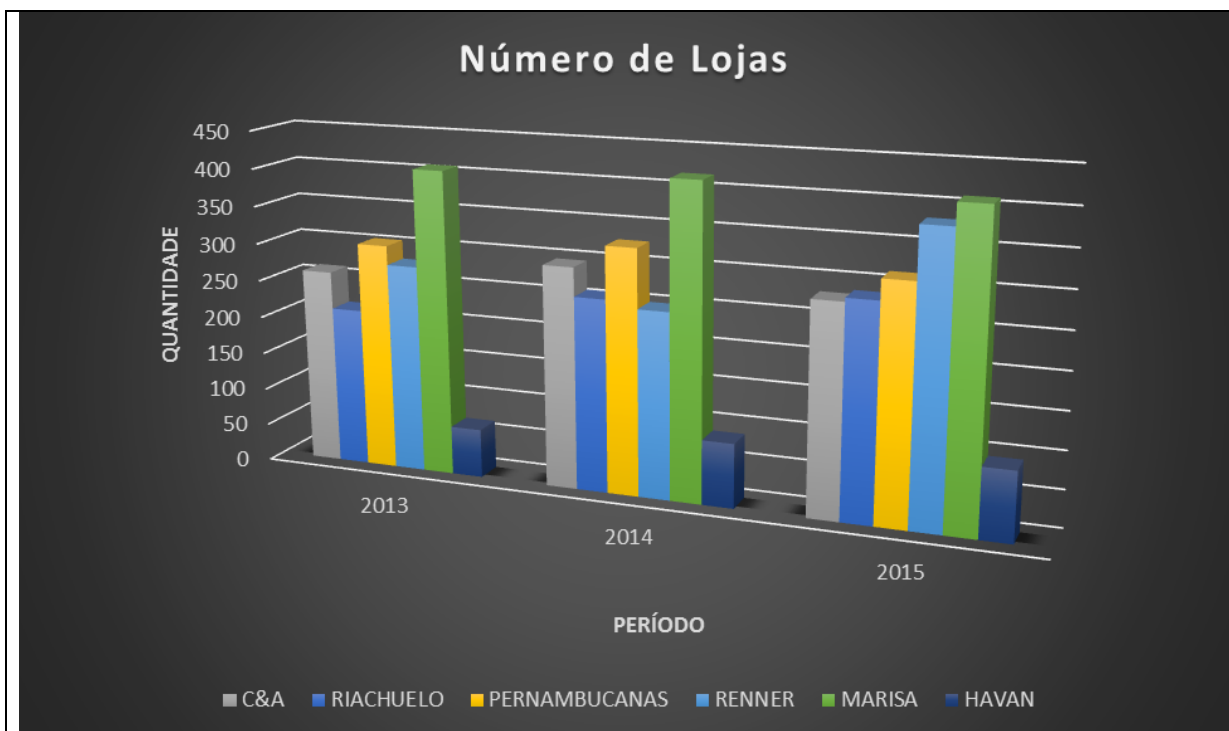


### Faturamento (bi)



### Número de funcionários





## SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

As lojas de departamento na área de moda podem ser direcionadas para públicos segmentados por classe social, como por exemplo, as Lojas Pernambucanas, Marisa e Lojas C, que são voltadas para a classe C; a C&A e Riachuelo, voltadas para as classes B e C, e a Renner, Youcom e Forever 21, que são focadas na classe B.

Além desta segmentação, existem ainda os direcionamentos para perfis de consumidor, como jovens, casuais e clássicos para o público adulto, além do público infantil, calçados e acessórios. Este público pode ser identificado pela idade, estilo de vida ou até ocasião de vida, ou seja, o produto pode ser direcionado para o momento em que o cliente está no trabalho ou para o seu fim de semana. Também pode ser tanto para públicos que busquem produtos com grande influência de tendências de moda, quanto para aqueles que preferem produtos mais básicos.

Todas estas segmentações de idade, estilo e ocasião de vida estão presentes na oferta das Lojas C, trabalhados entre diversos departamentos com direcionamentos que seguem o ponto comum focado para a classe social C.

ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)				
MARKETING-MIX	LOJAS C	HAVAN	PERNAM-BUCANAS	MARISA
Produto	Roupas, acessórios, calçados e cama/mesa e banho, eletrodomésticos, eletrônicos, esporte e lazer, móveis, utilidades do lar, celulares, móveis, serviços.	Roupas, acessórios, calçados e cama/mesa e banho e eletrodomésticos, utilidades domésticas, decoração, eletroportáteis, telefonia e informática, brinquedos.	Roupas, acessórios, calçados e cama/mesa e banho.	Roupas, acessórios, calçados e cama/mesa e banho.
Preço	Acessível, prazo, crédito e remarcação constante.	Acessível, prazo, crédito.	Acessível, prazo, crédito e remarcação forte em troca de coleção.	Acessível, prazo, crédito e remarcação forte em troca de coleção.
Praça	Loja de rua.	Loja de rua, loja virtual.	Loja de rua.	Loja de rua venda direta.
Promoção	Ponto de venda, encarte, sinalização de rua, redes sociais, site, marketing direto, televisão, rádio, SMS, e-mail.	Ponto de venda, encarte, sinalização de rua, redes sociais, site, televisão, rádio, site, impressos, marketing direto.	Ponto de venda, encarte, sinalização de rua, redes sociais, site, e marketing direto, TV, rádio.	Ponto de venda, encarte, sinalização de rua, redes sociais, site, e marketing direto, TV, rádio.



## PROJEÇÕES DE MERCADO

Nestas projeções destacam-se as tendências econômicas de mercado:

Segmento de moda costuma ser o mais prejudicado em tempos de recessão e queda no consumo.

Segundo perspectiva da ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção), o varejo de vestuário brasileiro deve crescer 2% em 2017 (2016 fechou com queda de 10,7%).

Está previsto aumento de 10% nas importações, entre têxteis e confeccionados (contra queda 2,3% em 2016). A Fecomércio SP prevê recuperação do consumo ao longo do ano de 2017.

A expectativa de inflação para 2017 vem baixando e está hoje (março/2017) em 4,36%. Para 2018, é de 4,5%, segundo relatório Focus do Banco Central.

Destacam-se as tendências de gestão de varejo:

Personalização ou customização de produtos e serviços (uso de CRM e outras base dados).

Proximidade com o cliente para pesquisa de comportamento do consumidor.

Interação e relacionamento do consumidor com a empresa e suas marcas.

Velocidade de reposição e novidades constantes (busca da aproximação cada vez maior do modelo Zara).

Investimento em segmentos de fitness, plus size, moda gestante, sustentabilidade.

Pouca profundidade (quantidade de cada produto em loja).

Fator humano – encantar o cliente.

Experiência de compra.

Satisfação do público externo através da satisfação do público interno / vendedor:

Capacitação e motivação.

Omnichannel, especialmente focado no celular. ( Mobile)

Enfatizar valores da empresa (Marketing 3.0)

Varejo híbrido: diversas ofertas para um público específico.

Diminuição da fidelidade do cliente.

Colaboração com designers de renome.

Varejo com tendência sensorial.

Consumidor cada vez mais informado.

## CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES

### **PERFIL DO CONSUMIDOR**

As Lojas C atendem a toda a família, desde crianças até idosos, com condições econômicas baixas (classe C). O cliente encontra facilidades no crediário oferecido pelas lojas de departamento, uma vez que a maior parte de sua renda é comprometida com bens de consumo primordiais, como alimentos e contas (água, luz, aluguel). Este perfil leva o cliente a ser sensível ao preço, comprando com consciência.

Seu perfil psicológico motiva a compra de produtos funcionais e baratos para consumo constante, mas buscam também o sentimento de conquista em produtos de preços mais altos e marcas reconhecidas.

### **NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR**

O cliente pode adquirir o produto por um dos dois motivos: características funcionais, sendo mais sensível ao preço; ou para satisfazer seu desejo de conquista, quando o cliente se torna menos sensível ao preço e utiliza-se do recurso de parcelamento, preferencialmente no cartão da loja.

Sua preferência é por produtos com muitos detalhes e que sigam a moda. Buscam prazos e parcelas que se enquadram em seu orçamento.

### **HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR**

O consumidor tem preferência pela loja física, pois ainda não adquiriu o hábito de comprar pela internet, devido ao seu acesso ser limitado e aos meios de pagamento exigidos neste canal.

Frequenta as lojas próximas à sua residência e ao seu local de trabalho, facilitando as compras. Visita a loja com o intuito claro de compras nos finais de semana, quando tem suas folgas semanais, e próximo às datas de recebimento de salário.

A facilidade de crediário é um fator primordial para a decisão de compra do consumidor, visto que sua renda é comprometida com diversas necessidades da família.

### **PAPÉIS DE COMPRA**

Apesar de os usuários e os iniciadores da compra serem todos membros da família, a mulher exerce maior responsabilidade sobre ela, podendo ou não ser a decisora (que pode ser o comprador ou o usuário). Já o pagador, normalmente, é o pai da família.

A mídia exerce uma forte influência, assim como amigos e família.

## CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL

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

#### **Política Comercial 3.1 Serviços Complementares**

As Lojas C oferecem possibilidade de pagamento de contas no setor de crediário e venda de crédito de celular. Estes serviços ajudam a levar o cliente para a loja, abrindo maiores possibilidades para que o cliente seja atraído a comprar os produtos da loja, trabalhando o impulso e as oportunidades. A oferta destes serviços representa uma boa oportunidade de *leads*, sem gerar grande diferença nos custos, pois a equipe que os ofertará é a mesma que já trabalha na área do crediário.

Esta viabilidade será uma estratégia do departamento de marketing, que estudará o retorno que o fluxo do público trará à loja, e depois passará pelo crivo da diretoria.

Estes serviços não representarão mudança na política de preços, pois não resultarão na mudança de visão da loja frente ao público, são apenas meios para geração de leads.

#### **Política Comercial 3.2 Relacionamento com Clientes**

A empresa deve trabalhar o marketing de relacionamento, utilizando o CRM através do cadastro do CPF do cliente, independente do uso do cartão da loja. O foco deve estar no cliente, em conhecer seus hábitos de compra, seu comportamento e trabalhando o seu relacionamento com a empresa, mostrando a sua importância através dos vários pontos de contato, como apoiadores de loja, e-mail, telefone, redes sociais, campanhas multimídia on e off-line, etc. Além da equipe de lojas, a equipe de crediário poderá ser treinada para enfatizar este relacionamento e, especialmente, fazer o estudo de seus comportamentos e necessidades, já que o contato é mantido na residência do consumidor, onde a equipe pode ter um contato mais direto com o cliente.

Todos os pontos de contato, dentro e fora de loja, devem fazer seu relacionamento com o cliente parecer único; e a empresa deve cuidar para mantê-lo integrado, de maneira que ofereça uma experiência personalizada, com consistência no atendimento. Os apoiadores devem garantir que o cliente se sinta à vontade e, ao mesmo tempo, seguro em realizar as suas

compras. Destaca-se a importância dos apoiadores esclarecerem todas as dúvidas e vantagens do uso do cartão C. Os caixas de loja devem, além de realizar a cobrança, oferecer o cartão da loja e os serviços complementares, que são os benefícios.

Os clientes serão classificados de acordo com seu ticket médio, frequência de compra e comprometimento no pagamento. De acordo com esta classificação e do acompanhamento do comportamento de compra de cada cliente, através do CRM, serão identificadas as necessidades de cada cliente ou família, personalizando a abordagem através dos contatos em redes sociais e individuais.

Através destas informações, pode-se realizar ofertas personalizadas para os clientes através de mala direta e e-mail marketings personalizados; e descontos para clientes fiéis e que apresentem comprometimento de pagamento, assim como para aqueles que anteciparem o pagamento de suas parcelas.

<b>Análise das Ações de Relacionamento para Diferentes Grupos de Clientes</b>		
Clientes	Perfil	Ações de Relacionamento
A	Compras frequentes e ticket médio alto	Atendimento e marketing direto personalizados e frequentes, ofertas e descontos exclusivos.
B	Compras de frequência e ticket médio medianos	Atendimento e marketing direto personalizados e ofertas e descontos exclusivos.
C	Compras esporádicas e ticket médio baixo	Marketing de massa e ofertas padrão.

### **Política Comercial 3.3 Programas de Endomarketing**

O desenvolvimento do endomarketing nas Lojas C terá como ponto de partida a adequação do organograma, que propõe uma nova definição de funções e liderança, com apoiadores treinados; de maneira que as características e necessidades de informação foram alteradas e, agora, devem ser difundidas para mais colaboradores e de forma mais detalhada. Os apoiadores devem ter informações quanto à coleção dos produtos ofertados, instruções de organização da loja e informações constantes sobre o comportamento do público e técnicas de atendimento; com o objetivo de apoiar os clientes e abrir mais oportunidades de venda, ajudando a aumentar o faturamento e a lucratividade da empresa. A linguagem deve ser simples e clara, com instruções gráficas e didáticas.

Os gerentes de loja e coordenadores apresentam a necessidade de informações mais detalhadas sobre as metas, resultados e indicadores; orientações sobre liderança e motivação da equipe; alinhamento sobre as estratégias da empresa; informações e orientações sobre novas campanhas e treinamento; contato direto com o centro de distribuição sobre os recebimentos de produto; e demais informações pertinentes à loja. Estas informações devem fornecer o suporte aos gerentes para que orientem e deem suporte aos seus apoiadores para atingir as metas em questão; seguindo os valores, missão e cultura da empresa. A linguagem pode ser mais técnica, porém, clara e objetiva.

A comunicação será feita através de programas de treinamento motivacional, jornal interno, comunicados e peças gráficas instrutivas, para que a equipe esteja sempre bem alinhada e engajada para atender bem o seu público. O orçamento será de 2% de investimento do faturamento anual, diluído em 12 vezes.

### **Análise Crítica 3.1 Serviços Complementares**

Os serviços estão em toda parte, ao passar no supermercado, comprar um produto na loja, ir ao restaurante e marcar uma consulta no médico, entre outros, mas é um conjunto de atividades que satisfaçam as necessidades, desejos e expectativas do consumidor. (Arantes, Elaine Cristina 2011).

Sendo assim um ato intangível que satisfaçam o consumidor. (Kotler 1998) “Afirma que serviço é um ato e desempenho que uma parte oferece para outra com característica da intangibilidade”.

Hoje no mercado atual necessita a observar as exigências do consumidor, pois o mesmo exige agilidade no atendimento, e serviços complementares agrega valor no produto e na marca.

Perante o mercado foi aumentando a relevância nos serviços, tanto nas empresas que prestam serviços e para quem vende produtos, para ganhar o seu público alvo. As empresas que procuram investir e se aprimorar em serviços complementares estão ganhando o seu espaço.

Kotler (2010) aponta que à medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentra na produção de serviços. “Muitas ofertas ao mercado consistem em uns mil variáveis de bens e serviços”. “Orquestrando diversos serviços e mercadorias que podemos criar apresentar e comercializar experiências”.

Proporcionar experiências ao consumidor cria desempenho e valor a marca e atendendo soluções desejadas. Os serviços são diferentes dos produtos tangíveis, por isso cada vez mais o consumidor está disposto a pagar por ele, pois sabe que quem oferece tem um diferencial no mercado e se preocupa como um todo com o que o cliente procura e isso torna a empresa competitiva.

Conforme o autor (Lovelock, Christopher 2011) “muitas empresas explicitamente comercializam seus serviços como “soluções” à necessidade de clientes em potencial. E, por fim a sua definição ressalta que, embora os consumidores esperem valor de suas compras de serviços em troca de dinheiro, esforço, esse valor advém do acesso de variedade de elementos geradores de valor em vez de transferências de propriedade”.

O valor da competência que o cliente dá para escolher a peça para o reparo ou o ingrediente de uma refeição, e da habilidade na sua instalação ou utilização, pode ser maior que o da peça ou ingrediente em si, ou seja, o produto pode não ter um padrão de alta qualidade, mas a forma que foi prestada o serviço para adquiri-lo fez com que o cliente fique satisfeito e que realmente atendeu suas “expectativas”.

Cada contato com o cliente e serviço prestado é um momento único, aonde consiste que este serviço que está sendo prestado é o mais adequado para criar um marketing de relacionamento.

O Autor (Razzoline Filho, 2010) cita algumas características importantes dos serviços:

1. Padronização: Serviços raramente podem ser protegidos por patentes e podem ser fácil e rapidamente copiados. Por isso, é fundamental a existência de processos que sejam difíceis de serem copiados e suporte de tecnologia da informação.
2. Relacionamento: Os serviços implicam relacionamentos contínuos e duradouros com os clientes e de obter troca de informações das necessidades dos clientes. Daí a importância da utilização do software de gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM).
3. Envolvimento do cliente: Enquanto da fabricação de um produto o cliente raramente participa, na elaboração de um serviço o cliente não apenas como deve ser convidado para participar.
4. Disponibilidade: Embora os serviços sejam perecíveis, não podem ser estocados, precisam estar disponíveis quando o cliente desejar. Equipes de reserva é uma alternativa.

As características citadas acima devem ser analisadas pela organização, no momento de criar

estratégias e ações da aplicabilidade de serviços complementares na empresa para obter eficácia no relacionamento com o cliente e para avaliar os serviços que lhe são oferecidos.

Serviços e suas classificações que permite como reconhecer estratégias de marketing para obter resultado e funcionalidade. Primeiro o serviços de massa oferecidos de alto volume de transações com clientes por um fornecedor individual, que depende de sistemas de informação, que consiste de uma transação rápida, os serviços customizados são aqueles nos quais que o atendimento ao cliente se dá de maneira mais pessoal. Serviços prestados a empresas (B2B) ou a consumidores (B2C), ou serviços escolhidos e atividades pelo cliente, como serviços eletrônicos (cliente empresa – C2C). Existem os serviços que têm o cliente como foco de entrega e serviços segmentados por setor, como de lazer, financeiros, de hospitalidade, governamentais. (Razzoline Filho, 2010).

A empresa tendo em vista a importância de aplicar os serviços complementares na organização, conhecendo as características dos serviços e as suas classificações e conduzindo na ótica de sua realidade e criando estratégias para aplicar, surge o outro passo a gestão de qualidade da prestação desses serviços, para gerenciar essa qualidade que depende além de sistemas de informação, depende de pessoas, ou seja, do envolvimento de seus funcionários.

Arantes, Elaine Cristina (2011), cita pontos importantes que garante que a prestação de serviços não fique comprometida que são: tangibilidade, confiança, responsabilidade e empatia. A confiança na pessoa que executa os serviços garante a credibilidade da empresa, a responsabilidade esta relacionada com o comprometimento. A empatia que é a capacidade que uma pessoa tem de ser colocar no lugar da outra para compreender seus sentimentos. Essa característica nos funcionários prestadores de serviço é fundamental para qualidade de satisfação do cliente.

Fica claro reconhecer o envolvimento dos setores de marketing de relacionamento e administração de recursos humanos e suas funções precisam ser intimamente integradas nas empresas e compreender como deve ser feito para garantir a qualidade dos serviços prestados e a satisfação do consumidor.

### **Análise Crítica 3.2 Relacionamento com Clientes**

Relacionamento com o cliente é um tema e objetivo inerente do mercado, principalmente no varejo, pois deparamos com um mercado que o cliente busca experiências na decisão da compra do seu produto, algo que está sendo aplicado e aperfeiçoado no mercado e no segmento do varejo.

No varejo direcionado ao mercado de luxo é uma exigência e primordial o atendimento especializado e ter relacionamento com os clientes para o sucesso de uma venda, mas nos dias atuais esse cenário mudou devido a era da informação, pois não é somente o consumidor de luxo que busca esse atendimento mas todos os consumidores e clientes que temo objetivo de que na realização da compra ele se sinta que a sua decisão da compra atendeu necessidades com um bom atendimento e criando relacionamento com empresa e se tornando um cliente fidelizado, essa satisfação do cliente cada vez mais aumenta em todas as classes sociais. Por isso a importância de se investir no relacionamento com os clientes, o investir em relacionamento surgiu pelas primícias do marketing.

O autor Cobra Marcos (1994) exemplifica a evolução do marketing e o quanto é importante o relacionamento com o cliente, ele cita que ao longo dos anos, as definições de marketing foram evoluindo de objetivo de maximizar o consumo até, o atual, de maximizar a qualidade de vida, vejamos:

O Objetivo do marketing para o consumo seria estimular a demanda de produtos ou serviços estimulando o consumo, para satisfazer o consumidor seria pela produção e venda de produtos que atendessem essa premissa e para decisão de escolha alguns mercadólogos acreditavam que o objetivo do marketing era maximizar a variedade de produtos e, portanto, de escolha do consumidor.

O objetivo do marketing seria proporcionar a melhoria de qualidade de vida, oferecendo produtos ou serviços que efetivamente atendam às necessidades e aos desejos latentes. Com a evolução das relações ambientais e sociais, o marketing ganha terreno, saindo da área exclusiva das trocas lucrativas e conquistando espaços antes não imaginados.

Assim, o marketing hoje, é adotado por instituições lucrativas e não lucrativas. E, em sentido amplo, procura estudar os fenômenos que ocorrem no intercâmbio de valores sociais, morais e políticos, onde ele é utilizado para vender ideias e propósitos que proporcionem bem-estar à comunidade.



Palavras chaves para sua definição basicamente é: necessidades, desejos, trocas, transações, e estão subentendidas demanda produtos e mercados.

O sucesso da organização depende de metas determinadas para satisfazer necessidades e desejos do mercado-alvo, mais eficazmente que a concorrência.

O lucro é decorrente da satisfação de clientes e consumidores. (Cobra, Marcos 1994).

McKenna, Regis (1992), afirma que “o objetivo é ganhar o mercado, não apenas vender o produto.” Um marketing inteligente compreende definir que mercado é o seu. Significa pensar em sua empresa, sua tecnologia e seu produto de forma diferente.

Quando ganha o mercado, fazem-se coisas diferentes, de forma diferente, bem como seus fornecedores e clientes desenvolvendo produtos para atender especificamente a esse mercado, definem-se padrões de mercado. (McKenna, Regis 1992).

Com o passar dos anos o Marketing evoluiu mutuamente com a tecnologia, ele acompanha as mudanças de comportamento da sociedade e precisa estar sempre se adaptando, com isso foram surgindo vários tipos de marketing que servem para diferentes situações, necessidades, canais, empresas e consumidores.

O Marketing de Relacionamento se dedica a estratégia para ter relacionamento positivo com o consumidor antes, durante e depois da compra.

O relacionamento entre marca e consumidor é uma maneira de se diferenciar no mercado, ao criar uma conexão emocional, que é mais forte e duradoura que a relação meramente comercial, que efetivamente esta auxiliando as empresas a tornarem-se diferentes, próximas de seus clientes, líderes de mercado e altamente rentáveis.

Diferente do Marketing tradicional (racional), que não se preocupava com relacionamento ao longo prazo, visava apenas satisfazer uma situação pontual num determinado momento sem acompanhamento ou consequências futuras. É um reflexo de uma estratégia de aumento rápido de clientes para incrementar a quota do mercado.

Com a competitividade essa forma de atuar no mercado ficou ultrapassada e exigindo que as empresas comesçassem também acompanhar as mudanças da sociedade e do mercado e aumentando cada vez mais necessidade de investir em marketing de relacionamento.

Relacionamento com o cliente figura em todas as listas de tendências do marketing 2017, por ele ser barato, fundamental é o principal gera valores para o seu produto.

Para Roberto Madruga (2010), o Marketing de relacionamento é composto por diversas engrenagens, como foco em estratégias empresariais para a longevidade da relação com clientes, comunicação personalizada bidirecional e múltiplos pontos de contato, novas

formas de segmentação de mercado, estrutura organizacional descentralizada e mensuração em tempo real da satisfação dos clientes.

O autor cita seis funções para que uma empresa que decide praticar conscientemente o marketing de relacionamento na sua plenitude:

1. Elaboração conjunta de uma nova visão e cultura empresarial voltada para os clientes e parceiros.
2. Construção de objetivos de marketing de relacionamento conectados à visão e sempre de natureza límpida. Os objetivos são entendidos, negociados e acompanhados por toda a organização.
3. Estabelecimento das estratégias de marketing de relacionamento voltados para criação de valores em conjunto com os clientes.
4. Implementação de ações táticas com foco no relacionamento colaborativo com clientes. São apoiadas por uma infraestrutura que traz segurança e precisão para os funcionários que estão na linha de frente com o cliente.
5. Obtenção de benefícios mútuo, isto é, empresas e clientes tiram proveito da cooperação ocorrida em vários momentos de contato. A empresa entende melhor as necessidades do cliente, que se prontifica a fornecer informações valiosas a seu respeito, produtos e serviços .
6. Direção da ação, capacitação e envolvimento dos colaboradores da empresa para relacionamentos superiores. (Roberto Madruga 2010).

Este processo deve ser aplicado e desenvolvido continuamente praticado e prevendo-se a sustentação de suas estratégias e para a criação de novos valores com os clientes e colaboradores, através de compartilhamento de seus benefícios, envolvendo parceiros que envolvem compreensão, concentração e administração, envolvendo também toda a sua cadeia de Stakeholders, mutuamente gerando uma troca de benefícios e ganho nos valores da imagem da empresa.

Para a implementação do processo do Marketing de relacionamento, primeiramente fazer o planejamento focado para o cliente, questionando quais são as principais demandas do seu público, o que mais lhe agrega como é possível deixar o cliente mais satisfeito, quais são os pontos fortes e fracos do seu produto ou serviço, quais as principais reclamações recebidas. Levantamentos dados pelo ponto de vista do cliente é primordial para o processo da implementação.

Investir em atendimento ao cliente, onde os colaboradores também precisam conhecer e estar

alinhados com a política de relacionamento com o cliente, para que as soluções estejam de acordo com os valores da empresa, também é um dos processos para a aplicação do Marketing de relacionamento e garante a eficácia dos dados e para acompanhar inúmeras informações.

Madruga cita que existe uma sinergia ente o marketing de relacionamento e o CRM. Essa combinação poderá revolucionar a sua empresa e também afirma que CRM e marketing de relacionamento são convergentes.

Motivada pela crescente demanda empresarial por tecnologias e automação 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, nas interações com os clientes. Gradativamente, novas funcionalidades foram incorporadas ao sistema, com isso desenvolveram toda a sua estratégia de venda dos produtos, baseando-se nos benefícios que esses poderiam gerar, ou seja, a concretização do marketing de relacionamento. . (Roberto Madruga 2010).

Com esse poderoso sistema de softwares é possível montar um banco de dados qualificado, que servira de base para orientar suas ações de relacionamento, vendas e mensuração de resultados. É um sistema focado no cliente, mas que permite a automatização e padronização de vários processos, reduzindo erros, seria impossível colher banco de dados e informações precisas para dar resposta e ter dados assertivos sobre os clientes sem tecnologia, por isso o autor afirma sobre a sinergia.

Os benefícios proporcionados pela aplicação do marketing de relacionamento e CRM devem ser de longo prazo, isto é, a empresa não deve pensar na venda apressada, mas que os benefícios devem ser mútuos, ou seja, empresa e cliente devem receber benefícios e fornecê-los também.

Oito benefícios citados por Madruga: Aumento da longevidade do relacionamento; Aumento da produtividade de canais de relacionamento e vendas; Redução do gap entre os produtos e as expectativas do consumidor; Redução da barganha de preços; Redução do timing dos negócios; Redução de decisões incorretas; Redução dos custos de relacionamento; Sustentação de vantagens competitivas.

Praticar a gestão de relacionamento com o cliente gera automaticamente benefícios mais palpáveis para o consumidor e, naturalmente, o aumento da participação interna da organização e resulta também em funcionários mais motivados.

Segundo Swift (2001) com a implantação do CRM a organização ganha dois grande

benéficos, primeiramente, em decorrência de produtos mais convenientes e clientes mais satisfeitos, além da preocupação e carinho demonstrado, que aumentam a lealdade e confiança, conseqüentemente serão obtidos maiores receitas, em segundo lugar geram-se menores custos, pois os esforços e verbas são mais direcionados, o que melhora muito a alocação de recursos e eficiência da empresa.

O importante neste processo é a definição da estratégia correta, segmentação pelos valores adequados e a disseminação da cultura do foco no cliente em toda em toda a organização.

O contato frequente e consistente é fundamental para troca de conhecimento entre cliente e empresa, somente com uma postura sincera e coerente pode-se se criar um vínculo emocional com os consumidores, formando assim uma grande base de clientes fieis e leais a marca.

### **Análise Crítica 3.3 Programas de Endomarketing**

O Endomarketing é uma estratégia de marketing institucional voltada para ações internas na empresa, o seu desenvolvimento e aplicação à equipe, parte pelo principio de alinhar a visão, missão e objetivos da empresa com os colaboradores e mutuamente aos clientes. Fortalecendo a imagem da empresa perante o mercado.

Primeiramente o grande desafio é alinhar a equipe e aplicar programas de comunicação interna para que o funcionário se sinta parte do crescimento da empresa.

Segundo (Brum, Analisa de Medeiros 2010), além disso, é importante lembrar que estamos vivendo já há algum tempo, a economia do espirito, uma economia em que as pessoas estão mais emocionais e compram:

- o espírito de uma empresa;
- o espírito de uma marca; e
- o espírito de um produto.

Essa economia de espirito citada pelo autor consolida a imagem da empresa perante o público e o cliente agregando valores na visão da empresa relacionada ao mercado aumentando a sua competitividade.

Para o desenvolvimento do endomarketing voltado a economia de espirito é preciso à empresa estar voltada a valorizar e aplicar programas motivacionais, visando à necessidade dos funcionários sobre sua vida: saúde, segurança, meio ambiente, responsabilidade social, comportamento, qualidade, produtividade, desenvolvimento pessoal, sustentabilidade entre outros. Resultando colaboradores felizes, comprometidos e com ganhos de melhorias e crescimento da empresa.

Além de atender as necessidades pessoais, aplicar programas de marketing interno, ocorre um aumento na comunicação interna e estimula o colaborador a se sentir ponderado de reconhecer situações e comportamentos de riscos e agir para preveni-los.

“Há quem diga que a comunicação é o reflexo de uma empresa. A forma como ela se comunica com seus públicos externo e interno contribui fortemente para a construção da sua imagem.” Em outras palavras, a comunicação interna é a linha mestra que gerencia a entrada e a saída da informação, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais. (Brum Analisa de Medeiros 2010).

O Endomarketing procura concretizar a ideia de que o desempenho externo depende do desempenho interno, esse posicionamento faz com que as pessoas entendam o papel que possuem na relação cliente X empresa.

O Desenvolvimento do endomarketing nas Lojas C será bastante importante, mas o primeiro ponto de partida é a aplicação da nova proposta do organograma, onde propõe uma nova divisão de funções e liderança bem definidas e com vendedores especializados, vai possibilitar e aumentar a capacidade de treinamento e de operar programas de endomarketing e ações que devem funcionar como meios complementares à atuação da liderança no processo da informação.

A informação, como produto da comunicação interna, serve para envolver os colaboradores num esforço único de aderência às estratégias e objetivos da empresa com o proposito de gerar diferenciais de qualidade para o consumidor final, bem trabalhada, acaba se transformando em conhecimento para o público interno. O conhecimento, por sua vez, pode proporcionar bons níveis de integração. (Brum Analisa de Medeiros 2010).

A implementação de ações do endomarketing devera ser feito pós uma avaliação que dará diagnóstico de ação que as Lojas C vão priorizar para iniciar o processo. Primeiramente avaliar o ambiente interno, verificar o nível de motivação, interação, necessidades e expectativas de crescimento alinhadas com objetivos da empresa, analisar o perfil dos funcionários aplicando avaliação de desempenho, aplicar avaliação da interação dos setores, relação com os consumidores e potencial dos colaboradores.

Avaliar como esta a definição da imagem da empresa para o publico interno, o espirito de equipe o nível de necessidades de treinamento e capacitação.

Bekin, Saul Faingaus (1995) destaca a importância do diagnostico, deve obter todas as informações da empresa, os pontos fracos e fortes do ambiente interno, como instalações, equipamentos, pessoas, potenciais, limitações internas etc. Feito diagnóstico, Bekin, Saul

Faingaus (1995) indica três níveis de abrangência do endomarketing:

O primeiro nível surge quando a empresa necessita de consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente. Logo após, é necessário um novo processo para manter essa cultura, apesar do pré - estabelecimento de uma cultura de serviços.

Por último, é preciso expandir essa mentalidade, introduzindo novos bens e serviços para os funcionários.

Atitude de iniciar dando consciência ao funcionário da importância de um serviço bem orientado para atender bem o cliente, incluindo o envolvimento, comprometimento, valorização e qualificação, visando assumir responsabilidade e iniciativas na empresa, estabelece um vasto sistema de informação, com o objetivo de auxiliar o funcionário a realizar com eficácia as suas tarefas.

Programas de desenvolvimento de endomarketing para as Lojas C: Treinamento de todos os gerentes e supervisores (chefes) através de palestras informativas, explicando sobre relações interpessoais. Irá esclarecer a todos os valores da empresa estão mudando, e que, apesar de haver hierarquias, todos devem ser respeitados e todos devem ter suas opiniões levadas em conta. Depois do treinamento com os chefes, será levado o treinamento para os funcionários e apresentando novos benefícios e recompensas por estarem envolvido com o novo projeto de marketing interno.

Implementar canais de comunicação interna para o período de integração, pós a integração que deve ter uma data para o término, para poder colocar em prática a nova realidade, conforme o autor Brum, os processos de integração que duram muito tempo caem em descrédito. Também através de palestras, informativos e links na intranet, será divulgado o programa e assim pretende-se que as pessoas saibam que podem conversar e interagir com o seu chefe. O respeito com os colegas também será fundamental para que o clima da empresa seja alegre e agradável.

Promover comemorações quando a empresa atinge metas e obtém crescimento, comemorações dos aniversários dos funcionários do mês.

Ilustrar as campanhas de endomarketing com os produtos e serviços com os quais a empresa trabalha. As pessoas precisam saber como é como que serve aquilo que vendem ou fabricam no seu dia a dia. Isso gera significado.

Objetivo da aplicação desses programas é praticar os valores, princípios e missão da empresa e no que ela acredita estabelecida como base de uma nova cultura; manter um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas; obter índices maiores de produtividade e

qualidade, com conseqüente redução de custos; estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal, permitindo a eliminação de conflitos e insatisfações que possam afetar o sistema organizacional; estabelecer a administração participativa, implantar ações gerenciais preventivas.

“O sucesso do programa de endomarketing só será obtido quando a empresa garantir que seus funcionários estejam motivados a atingir um desempenho orientado para o cliente ou serviço, e ao mesmo tempo, estejam preparados para permanecer como membros da organização (SIMÕES, 2001).”

O Autor SIMÕES cita três etapas que resumem o sucesso de um endomarketing aplicado com sucesso: Envolvimento, engajamento e motivação.

O envolvimento com o trabalho, que indica o quanto seus colaboradores se identificam psicologicamente com suas tarefas e o quanto seu desempenho afeta sua autoestima.

Os gestores devem ser capacitados, colocando todos os funcionários de acordo com a sua atividade, experiência em posições adequadas a suas habilidades. Proporcionando um maior comprometimento de seus empregados, com o objetivo de gerar menos rotatividades e faltas.

Engajamento organizacional: diz respeito ao funcionário, ao quanto ele deseja permanecer como membro da empresa, acreditando e aceitando seus valores e objetivos. Deve ser estimulado o engajamento, principalmente quando os empregados passam a ser visto como integrantes preciosos da empresa, a eles são impostas atividades desafiadoras e recompensadoras.

A motivação é fundamental, pois direciona e sustenta o desempenho e ações dos empregados, pode ser incentivada por alguma gratificação ou recompensa que o empregado espera ganhar como resultado de seu bom desempenho.

Costa, Daniel 2010, afirma! Quer encantar o seu cliente? Encante primeiro o seu colaborador. Não há como dissociar o endomarketing da noção de motivação, pois sua prática esta diretamente ligada ao engajamento do colaborador.

Estabelecidos os alicerces citados na análise de execução do processo de desenvolvimento do endomarketing, chega o momento de edificar as novas características desejadas, tornando real a visão da empresa futura para poder superar a competitividade no nosso mercado dinâmico existente. Para construir, tem por diretriz estabelecer um processo cíclico e continuando de gerenciamento do clima organizacional, da orientação das pessoas ao foco da empresa e de sua imagem no mercado de trabalho, consolidando um sistema que sintetize a relação da empresa com o seu público interno, para que esta relação tenha reflexo no

desempenho da empresa no mercado em que atua, assim construindo, de fato, um ambiente de trabalho excelente, cooperativo, inovador e cumpridor de metas e objetivos da empresa.



## BIBLIOGRAFIA

- BRUM Analisa de Medeiros - **Sorria você trabalha aqui**. São Paulo: Editora Bekin, 1995.
- BRUM Analisa de Medeiros – **Endomarketing de A a Z**. São Paulo: Editora Bekin, 2010.
- SAUL Faingaus – **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makon Books, 1995.
- COSTA, Daniel – **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2010.
- SIMÕES, Ana Flávia Rodrigues – **Endomarketing: Fundamentação Teórica e aplicação prática de um projeto de Monografia**, 2001 – São PAULO: Anais.
- MADRUGA Roberto – **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- MAKENNA, Regis – **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- COBRA Marcos – **Administração de Vendas**. São Paulo, 4º Edição: Atlas, 1994.
- SWIFT, Ronald. CRM: Customer Relationship Management - **O revolucionário do Marketing de Relacionamento com o cliente**. 2001.
- KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip – **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle** – São Paulo, 5ª Edição: Atlas, 1998.
- LOVELOCK, Christopher – **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia** / Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Miguel Angeli Hemzo; tradução de Sônia Midori Yamamoto. – 7. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- RAZZOLINI Filho, Edelvino – **Gerência de serviços para gestão comercial: Um enfoque pratica**. – 1. Ed. Curitiba: Ibplex, 2010.
- ARANTES, Elaine Cristina – **Marketing de serviços** / Elaine Cristina Arantes. – 1. Ed. Curitiba: Ibplex, 2011.