

**THAISA CRISTINA SANTOS AUGUSTINHO**

**ANÁLISE CRÍTICA: SERVIÇOS COMPLEMENTARES,  
RELACIONAMENTO COM CLIENTES E PROGRAMAS DE  
ENDOMARKETING**

João Baptista de Paula Vilhena Soares  
Coordenador Acadêmico

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 1-16

**Curitiba – PR**

2018

O Trabalho de Conclusão de Curso

**POLÍTICA COMERCIAL DA ATCUS:**

**Análise Crítica do Serviços Complementares, Relacionamento Com Clientes E  
Programas De Endomarketing**

elaborado por Thaisa Cristina Santos Augustinho 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

---

João Baptista de Paula Vilhena Soares / Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello / Silvio  
Roberto Costa  
Professor Orientador

## DECLARAÇÃO

A Empresa ATCUS representada neste documento pelo Sra Thaisa Cristina Santos Augustinho, Consultora de vendas, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Política Comercial da ATCUS : Análise Crítica do Serviços Complementares, Relacionamento Com Clientes E Programas De Endomarketing, realizado pela aluna Thaisa Cristina Santos Augustinho, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 18 de março de 2018

A handwritten signature in black ink, reading "Thaisa Augustinho", is centered on a light gray rectangular background. The signature is written in a cursive, flowing style.

Thaisa Cristina Santos Augustinho  
Consultora de Vendas  
ATCUS

## TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Thaisa Cristina Santos Augustinho, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada Fundação Getúlio Vargas – ISAE / Curitiba, no período de março de 2016 a março de 2018, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Política Comercial da ATCUS: Análise Crítica do Serviços Complementares, Relacionamento Com Clientes E Programas De Endomarketing é autêntico e original.

Curitiba, 18 de março de 2018

A handwritten signature in black ink, reading "Thaisa Augustinho", written in a cursive style. The signature is positioned above a thin horizontal line.

Thaisa Cristina Santos Augustinho

# ÍNDICE

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO .....	6
CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	8
CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS.....	15
CAPÍTULO 4: MERCADO.....	19
CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES.....	30
CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL.....	32
UNIDADE 3: SERVIÇOS COMPLEMENTARES, RELACIONAMENTO COM CLIENTES E PROGRAMAS DE ENDOMARKETING .....	32

## CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

Este trabalho tem como objetivo a formulação de uma política comercial para a empresa ATCUS, que desenvolve, fabrica e comercializa produtos para o mercado de objetos de decoração temáticos.

A empresa foi fundada em 2014 e trouxe para o Brasil o conceito *Soul Products*, onde além de sua simples funcionalidade, os produtos também transmitem emoção através da maneira como interagem com as pessoas. São produtos pensados para pessoas que gostam de cozinhar, de tomar uma cerveja, um vinho, assistir um filme, dentre tantos outros.

Os principais objetivos da empresa são: tornar-se referência de mercado não apenas no conceito de *Soul Products*, mas também em inovação nos produtos e no atendimento ao cliente.

A introdução da empresa e do conceito no mercado foi feito através da participação na feira de negócios Craft Design, em fevereiro de 2014 na cidade de São Paulo.

Por ser um conceito inovador, houve uma grande aceitação dos produtos pelos clientes (revendedores) e a partir de então esta feira semestral se tornou o principal canal de vendas da empresa. Em 2017, decidiram participar de mais uma feira de negócios de decoração, ABCasa Fair, que também tem periodicidade semestral.

Estas feiras são atualmente o principal canal de vendas da empresa, pois participam delas clientes potenciais de todo o Brasil que vêm buscar novidades e produtos para suas lojas. Ou seja, o modelo de negócio destas feiras propicia o contato da empresa com vários clientes, sem a necessidade de sair de São Paulo.

Até então este era o modelo ideal, pois suprime a necessidade de ter uma equipe de vendas dedicada, já que as vendas eram centralizadas e feitas pelas próprias sócias. Outra vantagem deste modelo é a garantia de um atendimento altamente especializado e personalizado.

Os controles das vendas e dos clientes eram relativamente simples, sem ferramenta dedicada, sem metas e estratégias de canais, o que diminui a transparência do mercado e dificulta as decisões estratégicas da empresa.

Com o crescimento da empresa, do portfólio de produtos e da aceitação dos clientes, a necessidade de desenvolver melhores ferramentas de controle, de relacionamento com o cliente e estratégias diferentes para cada tipo de canal e cliente ficou cada vez mais evidente.

No decorrer deste trabalho analisamos as características do mercado onde a empresa está inserida, seu público alvo, seus principais concorrentes e como atuam, de maneira a definir e

estruturar os canais de vendas que foram criados para atender as exigências dos clientes e os objetivos da empresa.

O foco do trabalho será em como desenvolver um diferencial para a empresa e porque isso é importante para o crescimento da empresa no mercado e como esses pontos fará com que a empresa alcance seus objetivos planejados, criando um relacionamento com seus clientes, mecânicas diferenciadas para suas negociações, a necessidade de um CRM, qualidade no atendimento dos seus clientes e a importância do marketing interno dentro de uma empresa.

Esta nova estrutura visa garantir o crescimento sustentável da empresa, transmitindo os seus valores e garantindo a manutenção da excelência no atendimento.

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

<b>VISÃO</b>
Ser uma empresa referência no Brasil em objetos de decoração temáticos com conceito <i>Soul Products</i> .
<b>MISSÃO</b>
Desenvolver, criar, produzir e comercializar produtos para presentes e decoração que se diferenciem pela emoção, além da própria funcionalidade, e garantam a sustentabilidade do negócio. Satisfazer o cliente, pois ele é a razão da existência do negócio, tendo a inovação como princípio para desenvolvimento de todo produto ou serviço, com o objetivo de encantar e surpreender sempre.
<b>VALORES</b>
Valorização, respeito, envolvimento e encantamento de todas as pessoas, pois são as pessoas que ajudam a transformar nosso negócio em realidade. Responsabilidade social e respeito ao meio ambiente, para nos dar sempre a perspectiva do amanhã.
<b>DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>
ATCUS é utilizado tanto para nome fantasia e razão social. ATCUS artigos de presente e decoração Ltda ME, fundada em 10/01/2014, localizada em São Paulo.
<b>HISTÓRICO DA EMPRESA</b>
A Empresa foi aberta em 10/01/2014 e após o desenvolvimento de alguns produtos, a fase de introdução e teste no mercado ocorreu de setembro de 2014 a fevereiro de 2015. Em fevereiro de 2015, aconteceu a primeira participação na “CRAFT DESIGN” - uma feira de negócios da área de Design e Decoração, que é realizada duas vezes por ano na cidade de São Paulo. A partir desta feira, a ATCUS passou a ter revendedores distribuídos pelo território nacional e, desde então, sua participação nesta feira é constante. No início de 2017, mudou-se para uma sede maior, onde concentra toda a sua operação e estoque até os dias de hoje. Em fevereiro do mesmo ano, passou também a participar da “ABCASA FAIR”, que é outra feira de negócios de Decoração com um maior número de expositores e de visitantes, o que trouxe novos clientes e ampliou a visibilidade da marca.
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>



Por ser uma empresa relativamente nova e com poucos funcionários, sua cultura organizacional ainda está sendo criada. Se utilizarmos o modelo de Hofstede, podemos dizer que a cultura organizacional da ATCUS possui as seguintes características:

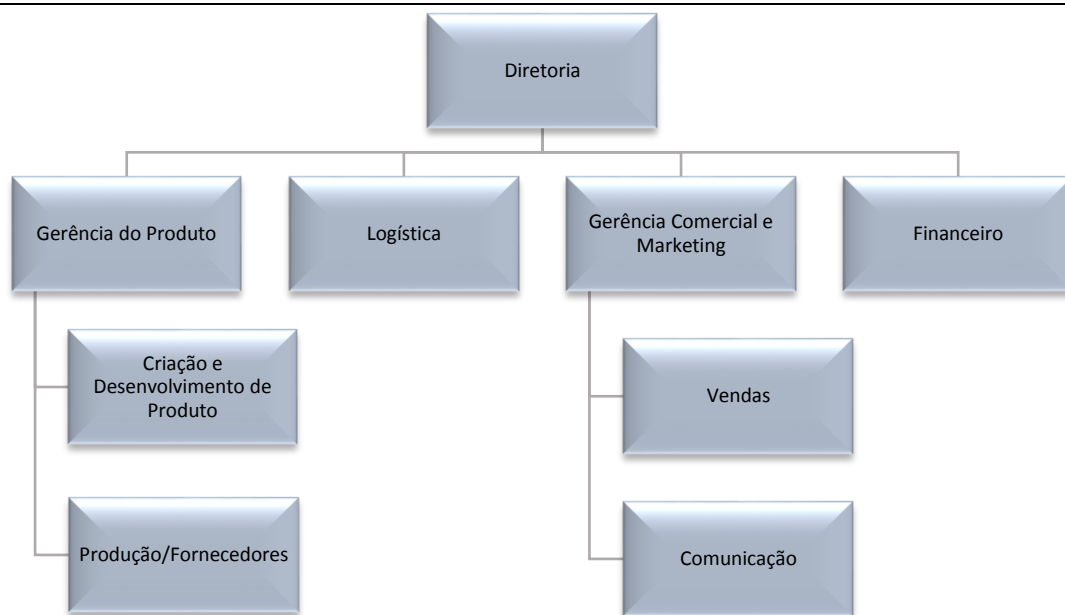
- Grande Distância do Poder: como a maioria dos funcionários não possui formação teórica ou especialização para as funções que executam, basicamente operacionais, existe uma grande dependência dos superiores para que estes orientem seus subordinados sobre o que deve ser feito.

- Individualismo: cada funcionário executa sua função, preocupado apenas com seu trabalho e sem olhar para o trabalho dos demais colegas.

- Feminilidade: na ATCUS a cultura é mais feminina, visto que as decisões são tomadas mais intuitivamente, sempre procurando um consenso e um melhor relacionamento entre todos em um ambiente menos competitivo.

- Controle da Incerteza: por haver uma distância ao poder relativamente grande, o ambiente é de relações mais informais, com pouco controle, até pelo pequeno número de funcionários e perfil feminino da gestão.

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**



## **PRODUTOS E SERVIÇOS**

Atualmente, na categoria de presentes criativos existem duas grandes linhas conceituais no mercado:

**Fundesign:** produtos que interagem com o consumidor através de temas divertidos - é um estilo de design que vem sendo muito utilizado pelas indústrias de decoração e moda, para criar ambientes ou visuais mais descontraídos. Alguns exemplos:



**Emotional Gifts:** são produtos caracterizados por trazerem frases, pensamentos ou imagens que remetem o consumidor (ou usuário) a lembranças ou sentimentos. Neste sentido, a ATCUS apropriou-se do conceito *Soul* para se posicionar e procurar se diferenciar dentro desta linha.

**Os *Soul Products*** se caracterizam como produtos capazes de transmitir emoção e expressar sentimentos além da funcionalidade. Estes produtos buscam uma maneira diferente de se relacionar com as pessoas, pois o conceito criativo de cada peça é baseado em temas e pensamentos que conversam com cada um de forma diferente. Alguns produtos produzidos pela ATCUS:



O portfólio de produtos planejado pela empresa é bastante extenso. Em 2014, a ATCUS lançou produtos de decoração em madeira, como quadros tradicionais e boxes, tags (de pendurar em portas, carros, garrafas, etc), acessórios utilitários e decorativos. Também foram lançados artigos de decoração e utilidades para casa como panos de prato, jogos americanos, porta copos, canecas, velas, quadros emoldurados, porta rolhas, tábua para suporte de iPad e outros produtos da mesma categoria.

Outra linha de produtos contempla aqueles desenvolvidos sob medida ou personalizados para empresas, datas comemorativas (casamentos, batizados, etc) e também ideias e frases vindas dos próprios consumidores podem se tornar quadros (box). Todos esses produtos têm design próprio e conceito *soul*.

## **OPERAÇÕES**

A ATCUS é uma pequena empresa localizada em São Paulo com estrutura enxuta. Possui uma equipe com competência multidisciplinar responsável pela criação e design de produtos, assim como a busca de parceiros que terceirizam a produção para posterior expedição das peças.

Para aumento da competitividade, o processo de produção foi fragmentado em diversos fornecedores, obtendo-se uma redução de 60% com o custo do produto se comparado à produção própria. Essa fragmentação é realizada com base no tipo de produto, incluindo marceneiros, fornecedores de tintas, couros, embalagens, pintores e serigrafistas. O processo inicia-se na marcenaria com o tratamento, corte e montagem das peças de madeira. De lá, as peças seguem para a segunda etapa, a pintura e acabamento. Um terceiro fornecedor faz a serigrafia e as peças seguem então para o estúdio da ATCUS. No caso da personalização de produtos em cerâmica e vidro, como canecas, xícaras e copos, as peças são tratadas na própria área de produção da ATCUS.

Os fornecedores possuem conhecimento na produção e execução de sua parte em específico para garantir a qualidade total do produto final. Ao desenvolver um novo fornecedor, a equipe da ATCUS realiza treinamentos e capacitação dos mesmos para que possam garantir a mesma padronização das peças. Por último, é feita uma inspeção antes do envio aos clientes. No momento, a ATCUS possui dois fornecedores para serviços de marcenaria, um de pintura e um de serigrafia.

As peças acabadas ficam armazenadas no estúdio da ATCUS, em São Paulo. As vendas são realizadas na modalidade FOB e a captação de vendas ocorre através de contato em feiras, por telefone ou contato pessoal com a equipe da ATCUS. O transporte de produto acabado é

terceirizado, sendo tudo despachado através de transportadoras escolhidas pelos clientes com frete a encargo dos mesmos.

### **CAPACIDADES E LIMITAÇÕES**

Por se tratar de uma empresa com foco em produtos criativos, as áreas com maior impacto no negócio ficam priorizadas. São elas, a criação/desenvolvimento de produtos e o comercial. As atividades referentes a essas áreas são executadas 100% pela equipe própria da ATCUS. A maior competência da empresa está na criação e design dos produtos, realizado exclusivamente pela equipe da ATCUS, que detém o conhecimento para tal. O atendimento personalizado também é um diferencial da empresa, que realiza predominantemente vendas de caráter relacional. Além disso, devido à estrutura enxuta, a empresa apresenta baixo custo operacional se comparada a seus principais concorrentes.

Os principais canais de vendas hoje são as feiras nacionais de decoração e presentes, nas quais a ATCUS expõe seus produtos e tem acesso a seu público alvo: lojistas e distribuidores do segmento, como papelarias, lojas de presentes e decoração, floriculturas, etc. Contudo, a empresa ainda não possui profissionais de vendas em campo que prospectem novos clientes e abram mercado, nem e-commerce - canal amplamente utilizado por seus concorrentes.

A maior limitação da ATCUS é o capital reduzido para investimento. Seguindo essa premissa, não consegue ampliar suas atividades devido a equipe reduzida.

A Produção e a Contabilidade são terceirizadas, portanto tem forte dependência de fornecedores externos. Nesse quesito, a maior dificuldade está em encontrar empresas que atendam aos padrões de qualidade e aos prazos.

### **ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA**

A empresa iniciou as operações com um capital social de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) e com equipamentos de informática de propriedade das sócias. Esses ativos integralizados foram utilizados para organização financeira e pesquisa de mercado, além do design e criação dos seus produtos. Com o crescimento da empresa, também foram feitos investimentos em mais recursos e ativos.

Atualmente, a ATCUS conta com uma sede locada, oito funcionários, cinco computadores (dos quais dois são Macintosh's, específicos para design de produtos), um software ERP e um veículo para transporte dos produtos entre os fornecedores e alguns clientes localizados na região de São Paulo, capital.

Para definição de todos os seus parceiros, estabeleceu um rigoroso processo de seleção, sejam eles prestadores de serviço (contabilidade, assessoria de imprensa, webdesign), fornecedores

diretos de matérias-primas (tinta e madeira) ou participantes do processo produtivo (marcenaria, pintura e serigrafia). Essa configuração está adequada para atendimento do volume atual de produção e vendas.

### **ADMINISTRAÇÃO**

A ATCUS hoje é classificada como uma EPP (Empresa de Pequeno Porte). Conta com 8 funcionários divididos em quatro gerências: Gerência de Produto, Gerência Comercial & Marketing, Logística e Financeiro. Todos os funcionários são multitarefas. A área comercial, por exemplo, é gerida por uma das diretoras, que é responsável pelas atividades de vendas e marketing. A área de criação e desenvolvimento de produtos é gerida pela outra diretora. Ambas atuam juntas no setor de RH e gerenciamento dos fornecedores.

O processo de recrutamento e seleção de pessoas ocorre informalmente através da divulgação de vagas em redes sociais, indicações de terceiros ou recebimento de currículos no próprio estúdio da empresa. Após selecionados os candidatos, as entrevistas acontecem na própria empresa com as diretoras. A remuneração é estipulada com base em práticas de mercado, sendo composta por salário fixo mais benefícios da categoria (vale transporte, refeição e seguro saúde).

Atualmente, após a contratação, o funcionário se adequa à organização e suas novas atividades apenas com instruções básicas sobre sua função e não existe um processo de treinamento formal. Por ser uma empresa de pequeno porte em fase de consolidação no mercado, não há plano de carreira.

Com relação aos clientes, o contato é quase exclusivo com a diretora de vendas, pois é a única pessoa na função comercial, o que gera um alto nível de relacionamento e proximidade, porém uma limitação para o crescimento do volume de vendas e da carteira de clientes.

### **ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING**

A imagem corporativa é focada em ser “criativa”, “significativa” e “surpreendente”, tanto no desenvolvimento de produtos e embalagens como no atendimento ao cliente.

Foi desenvolvida uma plataforma de mapeamento da concorrência e mercado, através da análise de participação em feiras, estimativa de preço para lojas e consumidor, quantidades de pontos de venda com outros concorrentes, fornecimento de materiais de ponto de venda/promocionais, posicionamento em redes sociais e matérias publicadas em revistas e blogs. Pesquisou-se a aceitação de produto no mercado *lovers* e posicionamento com clientes finais. Foram fixadas estratégias com pessoas, uma para suporte de vendas e pós-vendas e outra para atendimento ao cliente através de mídia social e e-commerce, este último ainda

não foi implementado. Além disso, há canal direto com consumidores através de mídias sociais específicas, que atingiu, em três meses, um número de 5.600 seguidores.

O site e o e-commerce estão em desenvolvimento buscando ferramentas compartilhadas, como e-mail, marketing e blogs.

### CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

<b>OBJETIVOS</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Volume de Vendas</b>	R\$ 2.730.000	R\$ 4.100.000	R\$ 6.006.000
<b>Lucratividade</b>	30%	37%	40%
<b>Expansão do número de clientes total / clientes com recompra frequente</b>	220 / 80	330 / 120	450 / 180
<b>Expansão Geográfica (quantidade de cidades com clientes)</b>	20	30	45
<b>Nichos de Mercado (número de segmentos com linhas de produtos específicas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lovers (Beer, Wine, Coffee, Books)</li> <li>• Cozinha</li> <li>• Filmes</li> <li>• Natal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lovers (Beer, Wine, Coffee, Books)</li> <li>• Cozinha</li> <li>• Filmes</li> <li>• Natal</li> <li>• Pets</li> <li>• Casamento</li> <li>• Batizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lovers (Beer, Wine, Coffee)</li> <li>• Cozinha</li> <li>• Filmes</li> <li>• Natal</li> <li>• Pets</li> <li>• Casamento</li> <li>• Batizado</li> </ul>
<b>Quantidade de Famílias de produtos (número de formatos)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tag (4)</li> <li>• Imãs (1)</li> <li>• Marcadores de Páginas (1)</li> <li>• Cadernos (1)</li> <li>• Cachepot (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tag (6)</li> <li>• Imãs (1)</li> <li>• Marcadores de Páginas (1)</li> <li>• Cadernos (1)</li> <li>• Cachepot (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tag (8)</li> <li>• Imãs (1)</li> <li>• Marcadores de Páginas (1)</li> <li>• Cadernos (1)</li> <li>• Cachepot (1)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Placas (1)</li> <li>• Box (9)</li> <li>• Tábua (1)</li> <li>• Caixas (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Placas (2)</li> <li>• Box (10)</li> <li>• Tábua (1)</li> <li>• Caixas (4)</li> <li>• Chaveiros (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Placas (1)</li> <li>• Box (12)</li> <li>• Tábua (2)</li> <li>• Caixas (4)</li> <li>• Chaveiros (1)</li> </ul>
<b>Fortalecimento da Marca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção da participação na feira ABCasa e ingresso na feira ABUP.</li> <li>• Implantação de 2 lojas conceito nos aeroportos de Salvador e Recife em parceria com clientes.</li> <li>• Conteúdos em Redes sociais.</li> <li>• Consolidação do Site</li> <li>• Implementação do E-commerce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação nas feiras ABCasa e ABUP.</li> <li>• Conteúdos em Redes sociais.</li> <li>• Implantação de 1 Quiosque em Shopping (a definir) para venda direta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação nas feiras ABCasa e ABUP.</li> <li>• Conteúdos em Redes sociais.</li> <li>• Implantação de mais 2 Quiosques em outros Shoppings de outras cidades.</li> </ul>

## ESTRATÉGIA

Atualmente, na categoria de presentes e objetos de decoração criativos existem duas grandes linhas conceituais: a *Fundesign* com produtos que interagem com o consumidor através de temas divertidos e a linha com conteúdos mais poéticos e inteligentes, traduzida como *Emotional Gifts*. Neste sentido, utilizando a estratégia de enfoque dentro do segmento de *emotional gifts*, a ATCUS apropriou-se do conceito *Soul* como base para posicionamento e diferenciação. Como principais frentes, destacam-se:

- Consolidação da marca como referência no setor;



- Relacionamento próximo com os principais clientes;
- Redução de Custos;
- Portfólio Inovador e Amplo.

## **CADEIA DE VALOR**

### **Logística Interna**

Todo recebimento de materiais dos fornecedores é realizado na modalidade *just-in-time*, pois as Ordens de Produção são geradas com base na carteira de pedidos. Apenas uma pequena parte é direcionada para um pequeno estoque que atende picos de vendas ou novos clientes.

### **Operações**

Após a consolidação semanal dos pedidos, são disparadas ordens de compra de insumos e ordens de produção para os fornecedores, já com prazos programados para entrega dos materiais na sede da empresa.

### **Logística Externa**

Os produtos são separados para cada pedido. Para clientes da cidade de São Paulo, a entrega é feita pela própria ATCUS sem custo adicional. Para os demais clientes, os produtos são disponibilizados para coleta pelas transportadoras escolhidas pelos clientes, pois a modalidade de frete é FOB.

### **Marketing & Vendas**

Todas as ações de Marketing e Vendas são planejadas e executadas pela ATCUS, e visam ampliar a divulgação e *share of mind* da marca junto aos consumidores finais, além de atrair clientes potenciais do canal B2B. Dentre estas ações, destacam-se:

- Divulgação nas principais Mídias Sociais;
- Participação como expositores em feiras de negócios do setor de decoração;

### **Serviços Pós-Venda**

Os serviços de pós-vendas consistem em:

- Monitoramento da qualidade de entrega dos pedidos junto aos clientes;
- Contato com os clientes para checar o desempenho de vendas e sugerir novos pedidos ou produtos complementares;
- Orientação sobre a melhor maneira de exposição dos produtos, para garantir um melhor desempenho nas vendas;
- Reuniões com grandes clientes para criação de estratégias personalizadas, como fornecimento de produtos de maneira consignada ou até desenvolvimento de novas linhas.

**Infra-Estrutura da Empresa**

As operações de Desenvolvimento de Produtos, Comercial, Vendas e Financeiro são feitas internamente na ATCUS. Já as atividades Jurídicas, de Contabilidade e todas as etapas de produção dos produtos são terceirizadas.

**Gerência de Recursos Humanos**

Todas as etapas de seleção, contratação, treinamento e demissão de funcionários é feita internamente na ATCUS. Todas as demais atividades de suporte são terceirizadas para um escritório de contabilidade e advocacia.

**Desenvolvimento de Tecnologia**

Todo o desenvolvimento de novos produtos é feito internamente, baseando-se nas novas tendências de mercado e pesquisas feitas com clientes e consumidores finais (contemplando estilo, *design*, funcionalidade, embalagens e materiais) e levando em consideração os impactos para o processo produtivo e fornecedores.

**Aquisição**

Todas as aquisições relacionadas aos produtos (insumos e matérias-primas) são definidas e planejadas internamente, levando em conta as necessidades de cada um dos produtos desenvolvidos. Normalmente utilizam os fornecedores já desenvolvidos, visando aumentar ainda mais a parceria. Novos fornecedores são desenvolvidos em casos de aumento da demanda de produção ou em caso de novas necessidades (ou tecnologias).

Os demais itens que não estão diretamente relacionados aos produtos e à sua produção como, por exemplo, equipamentos de TI e Softwares, são adquiridos diretamente pelo setor financeiro mediante aprovação das diretoras.

## CAPÍTULO 4: MERCADO

### HISTÓRICO DO MERCADO

A palavra Decoração tem origem na antiga Roma – Decorazione, mas seu conceito remonta aos egípcios. Sua história está atrelada à própria história do design, da arquitetura, do mobiliário das artes decorativas, dos aspectos sociais, econômicos, culturais e das artes em geral.

Segundo Laerte Ganesso, imagina-se que a ideia de “melhorar” as condições do espaço onde se vive vem desde os primórdios da humanidade, quando os homens das cavernas começaram a “ajeitar” as coisas no “ambiente”, para se sentirem mais “confortáveis”. De certo modo, o ser humano sempre esteve envolvido com as questões de melhorar as condições de moradia. No Egito, Grécia, Império Romano, fica evidente como os recursos disponíveis na época eram utilizados com a finalidade de embelezar ambientes e imprimir características de seus usuários.

A Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra e, depois, em toda Europa nos séculos XVIII e XIX possibilitou a produção em série de máquinas, mobiliários, objetos, acessórios, tecidos e centenas de outros produtos, que antes eram feitos em processo artesanal ou nem existiam. Esse movimento gerou uma democratização no ato de decorar, que antes era restrito apenas à nobreza, reis, rainhas da França, Inglaterra, entre outros soberanos.

A industrialização ocorrida na Europa criou uma classe burguesa abastada, ansiosa por deixar transparecer sua prosperidade para a sociedade. Surgiram novas classes urbanas, compreendidas em diferentes níveis socioeconômicos, que se inspiravam nos modelos decorativos da nobreza. Esses modelos ostensivos e suntuosos despertaram nas classes emergentes o gosto pelo luxo.

No final do século XIX, a decoração tendeu a se tornar mais tangível para as classes menos abastadas no Primeiro Mundo. A partir do século XX ela passou a existir em larga escala, tornando-se uma verdadeira necessidade.

No Brasil, a decoração começou a prosperar a partir da vinda da família real, no início do século XIX. A necessidade de manter o mesmo padrão de vida de Portugal fez com que a família ordenasse a vinda do mobiliário, tapetes, acessórios, tecidos, etc, num processo continuado, já que a colônia tinha poucas possibilidades de atender a essa demanda e de conhecer os principais estilos de mobiliário que sempre formaram a base da decoração em outras partes do mundo. Nesta introdução histórica, é importante destacar a evolução da

Decoração no Brasil, principalmente do início do século XX, passando pelas décadas de 50, 60, 70, 80 e 90, quando foi oficializada a denominação “Design de Interiores”, chegando aos dias atuais, com todo o status que este importante segmento do Design tem. Os pioneiros da decoração no Brasil foram Gregori Warchawchik, John Graz, Flávio de Carvalho e Lúcio Costa, (anos 20); Joaquim Tenreiro e Lina Bo Bardi, (anos 30); Zanine Caldas e Jorge Zalszupin (anos 40) Léo Seincman, Michel Arnaut, Sergio Rodrigues, Abraão Sanovicz, Karl Bergmille, ente outros, nos anos 50. Na década de 1960, o arquiteto João Baptista Villanova Artigas, professor da Escola Politécnica, fez parte do grupo de professores que deu origem à Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU).

Ainda assim, até os anos de 1970, a contratação de um profissional de alto nível da Decoração era restrita às classes mais abastadas que, literalmente, “entregavam as chaves” nas mãos de profissionais conceituados, sem muita preocupação de quanto iriam gastar. Esses profissionais cuidavam de tudo, organização dos espaços com obras de arte, antiquários, estofados, cortinas, tapetes. Alguns nem apresentavam projetos, nem conviviam com os clientes para descobrir suas preferências. Simplesmente decoravam os ambientes, impondo seus gostos e conhecimento.

Na área comercial, poucas empresas e escritórios se preocupavam em elaborar os espaços com conforto, ergonomia, bem-estar do usuário e o requinte que as empresas e escritórios têm hoje em dia. Nesta época poucos profissionais de arquitetura se envolviam com a decoração por considerarem como algo inferior à arte de projetar.

Vários fatores, porém, contribuíram para a grande evolução ocorrida na área. A partir dos anos 80, novas tecnologias e materiais, abertura das importações, conscientização dos empresários em oferecer conforto, praticidade, bem-estar e segurança aos seus clientes e funcionários, certa democratização da decoração, que ficou viável a um número maior de famílias, mudanças de comportamento, especialmente nas relações conjugais, que possibilitaram novos perfis de clientes que voltaram à vida de solteiro e aumento da expectativa de vida foram mudando o mercado de decoração.

Hoje, esse é um mercado em expansão no Brasil. As pessoas buscam, além de conforto, deixar suas casas e local de trabalho mais funcionais e harmônicos, garantindo beleza e modernidade, pois o aspecto de um ambiente afeta completamente nossa relação com ele. Nesse contexto, entra o Fundesign, que é uma das tendências atuais na decoração de ambientes. O que vale nesse segmento é ser vibrante e ousado. É jovem e busca suas inspirações no vintage, na Pop Art, nas revistas em quadrinhos e em músicas.

Já o conceito de “Soul Products” é ainda mais inovador e foi apropriado pelas criadoras da ATCUS. É inspirado nessa ideia de que a decoração não serve apenas para embelezar os ambientes, mas também para nos fazer interagir com eles. O termo é usado para descrever “objetos com alma”. Um produto da linha *Soul* na vitrine não te atrai apenas pela funcionalidade, mas também pelos sentidos. Têm cores sim, mas as cores que você “vê” logo de cara são as que de alguma forma fazem brilhar algo lá dentro. A linha Soul tem presença e interação, representa aquela mensagem que você gostaria de ler em certa hora do dia, ou o presente que de verdade diz algo a quem realmente te importa. Esses produtos traduzem o que as pessoas gostam e valorizam.

História da Decoração de Interiores – Andrea Hermitt (trad. Rita Pacheco); A História da Decoração – Simone Quintas – Casa e jardim; História + Decoração – Artesiva; 5 Décadas de Decoração no Brasil – Bell Krans – Casa e Jardim; A Evolução da Decoração no Brasil – Priscila Gomes. Disponível em: <<http://blog.unipe.br/graduacao/descubra-5-tendencias-no-mercado-de-design-de-interiores>> e <<http://www.abra.com.br/artigos/59-breve-historia-da-decoracao>>. Acesso em novembro/2017.

### **TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO**

Mesmo em um cenário de retração em vários segmentos da economia, o consumidor não tem deixado de investir em conforto e manutenção da casa. Segundo dados da ABD – Associação Brasileira de Design de Interiores, nos últimos dez anos o mercado de decoração acumula crescimento de 500% e lucra cerca de 7 bilhões ao ano no Brasil, o que é bastante promissor. Ainda de acordo com uma pesquisa realizada pela Multicrédito, entre os meses de janeiro e dezembro de 2016 o mercado de decoração cresceu 21%, taxa essa invejável em um cenário de crise econômica e política no país.

Em relatório da WebShoppers divulgado pelo EBIT, no primeiro semestre de 2017 o mercado de vendas online de móveis e decoração correspondeu a 10,6% do volume total dos pedidos, já é a 6ª maior categoria deste ranking. Com isso, o setor vem ganhando força.

Em 2017, criou-se a ABCasa – Associação Brasileira de Artigos para Casa, Decoração, Presentes e Utilidades Domésticas. A entidade tem como missão unir, representar e desenvolver o setor. Para Renato Orensztejn, presidente da ABCasa, 2017 seria o ano do otimismo. "Acreditamos em uma melhora significativa em nosso setor ao longo desse ano. Com as renovações na política nacional e no quadro político brasileiro, temos muita esperança de uma recuperação no consumo e um consequente aumento no volume de vendas

em nosso país". De acordo com dados da consultoria Euromonitor, as vendas dos produtos da categoria "utilidades domésticas" no Brasil devem crescer 23,1% até 2018.

A ABCasa nos dá também uma noção da quantidade de players do setor. Iniciou 2017 com 208 empresas associadas e encerrou o primeiro semestre já com 393 nomes.

Referência Bibliográfica:

Disponível em: <<http://bit.ly/2tBb51Y>> , <<http://abcasa.org.br/mercado-de-decoracao-esta-entre-os-maiores-de-venda-online-hoje-no-brasil/>> e

<<http://economia.estadao.com.br/noticias/releases-ae,setor-de-decoracao-presentes-e-utilidades-domesticas-se-une-e-ganha-forca-com-associacao-brasileira,70001661354>> .

Acesso em: janeiro/2017, fevereiro/2017 e setembro/2017, respectivamente.

## **ANÁLISE DO MACROAMBIENTE**

Conforme comentado anteriormente, houve um crescimento expressivo de 500% nos últimos 10 anos no segmento de decoração, originado pelo aumento da oferta de crédito e pelo *boom* do mercado imobiliário, segundo a Associação Brasileira de Decoração (ABD).

Atualmente, os apartamentos mais compactos são uma tendência na construção civil e criam uma nova demanda para o segmento de decoração. As famílias buscam por conforto, beleza e personalização dos ambientes. Com essas mudanças na configuração das construções residenciais e reformas do lar, o mercado de decoração vive uma busca por se reinventar.

No quesito conforto, a ATCUS contribui ativamente por meio de seus produtos de decoração, os quais levam uma mensagem “soul” promovendo um aconchego ainda maior para os ambientes residenciais ou mesmo para os ambientes comerciais ou profissionais.

O Macroambiente, da perspectiva da ATCUS, é analisado da seguinte forma:

**Ambiente Político:** mudanças de regras de mercado, protestos populares frequentes, mudanças de gestão, sistema regulatório do setor.

- Oportunidades: venda local é mais atraente frente à possibilidade de importação, ainda que esta pareça ser interessante quando não compreendida de fato. A alíquota do imposto de importação é de 60% do valor do produto, acrescido de frete e seguro, conforme dispõe a Portaria MF 156/99 em seu artigo 1º.

- Ameaças: Para importações de pequeno porte, o comprador pode ser isento da tributação se o valor da compra não ultrapassar US\$100 e desde que os bens contidos em remessas sejam destinados a pessoas físicas.

**Ambiente Econômico:** mercado em ascensão, maior poder de aquisição das classes sociais, maior poder aquisitivo geral.

- Oportunidades: crescimento do ramo no mercado, evolução dentro de cada classe social.
- Ameaças: Em função da distribuição da produção entre fornecedores variados (terceiros), o risco é de o próprio fornecedor se tornar um concorrente, pois é comum encontrar no mercado concorrentes que fazem cópias das peças. Outro risco evidente é a importação direta de produtos do mercado chinês, forçando os preços para baixo.

**Ambiente Social:** busca por produtos inovadores, maior gasto familiar com decoração em virtude da maior valorização do bem estar, aumento do mercado “pet”, busca de produtos inovadores pelo Mercado de Brindes.

- Oportunidades: maior acesso à cultura, valorização de objetos artísticos, aumento do interesse por estes segmentos.

**Ambiente Tecnológico:** tecnologia em evolução, facilidade para produção e gestão de negócios, redes sociais como local intermediário de vendas.

- Oportunidades: crescimento de aplicativos em redes sociais, maior poder de informação ao consumidor, facilidade de acesso ao produto, vendas na internet.
- Ameaças: pulverização de diversas marcas da concorrência por sistemas e-commerce (modelos *on*), o que dificulta o domínio do Market Share pela ATCUS no modelo *off* de oferta atual.

## ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

### Forças Competitivas

#### - Rivalidade entre os concorrentes atuais:

Como o mercado de decoração possui um alto potencial de vendas, existem muitos *players* - desde empresas com produção própria, cujos volumes podem variar de poucas unidades produzidas artesanalmente a grandes quantidades produzidas em série e sem personalização e também existem empresas que terceirizam sua produção ou até importam, majoritariamente da China, normalmente. Além desses diferentes formatos de produção, existe uma grande segmentação de linhas de produto, sendo mais exploradas atualmente as linhas *fun*, *lovers*, *emotional gifts* e *soul products*. As empresas, *players*, variam essas linhas conforme o tamanho do seu portfólio (pequeno ou grande leque) e também variam os preços conforme a origem e a qualidade do produto, o que define o seu posicionamento no mercado de decoração considerando que, na visão de uma estratégia de diferenciação, se destacam as empresas com produção nacional e de baixo volume.

**- Poder de barganha dos compradores:**

O poder de barganha, analisado do ponto de vista dos CLIENTES da ATCUS, concentra-se essencialmente no volume de compras realizado nas Feiras, ocasião que lhes propicia a possibilidade de maiores descontos, pelo fato de que nas feiras os Clientes têm acesso a todos os concorrentes, modelos de produtos e preços, sendo uma prática comum fechar negociações no local.

**- Poder de negociação dos fornecedores:**

Os Fornecedores representam um risco para a ATCUS, pois se algum deixar de fornecer, pode comprometer a operação.

Para mitigar este risco, a ATCUS está negociando contrato de volume – acordo que garante um volume mínimo para o fornecedor, de forma que ele também possa se planejar, programar a compra de insumos, etc.

**- Entrantes potenciais:**

A ATCUS tem um certo tipo de patente, se preocupa em registrar todas as artes dos produtos, porém o produto é facilmente copiável, o que facilita a entrada de novas empresas e principalmente do mercado chinês.

**CONCORRENTES**

O mercado de produtos criativos é composto por cerca de 10 (dez) pequenas empresas e 3 (três) grandes competidores na categoria Fundesign: Imaginarium, Uatt? e Zona Criativa as quais, no momento, estão lançando alguns produtos com conceito *Soul*. O mercado *Soul* é trabalhado fortemente nos Estados Unidos, através de grandes players. No Brasil, temos pequenas empresas neste segmento, porém nenhuma delas é direcionada a *Lovers*. Duas delas - Les Maries e Mercatto Casa possuem um design mais focado para o público feminino. Já as empresas Zenir Dizars, Oficina Silva e Printas possuem uma linha mais popular, as empresas Geguton, Skizee e Caixa Filosofal são mais direcionadas ao público jovem e adulto e outras empresas menores disputam o mesmo mercado e inclusive o mesmo produto, pois se dispõem a copiar layouts criados por outras empresas.

A categoria *Fundesign* é direcionada a um público mais jovem que a categoria *Soul*, embora exista um cruzamento de faixa etária em ambas as categorias.

Na categoria produtos criativos, sem dúvida, o competidor mais poderoso é a Imaginarium seguido da Uatt?, porém vamos dividir este mercado em duas partes, ficando a ATCUS totalmente inserida na categoria *soul*. Sendo assim, o cenário muda, e o maior concorrente passa a ser Mercatto Casa e Les Maries, que mesmo com faturamento não



divulgado, estima-se através da presença em lojas que ambas devem ter um market share bem parecido. Caixa Filosofal também é um grande concorrente por pertencer ao mesmo público e conceito, mas como ainda é muito recente sua presença no mercado, não se tem dados concretos para avaliar.

Na categoria *soul*, embora nenhum deles se posicione desta forma, os concorrentes Mercatto Casa, Les Maries, Caixa Filosofal e Geguton tem um modelo de negócio parecido. Todos desenvolvem produtos de decoração com os temas criados pela própria empresa, todas elas no conceito “emotionalgifts”. Mercatto Casa e Caixa Filosofal, além de ter foco no lojista, possuem loja física e e-commerce direcionado ao consumidor final. Segue abaixo uma breve descrição de alguns importantes *players*:

***Imaginarium***: a marca nasceu em 1991, é líder de mercado neste segmento. Sua franquia conta com 192 lojas exclusivas, 600 lojas multimarcas, canais de e-commerce, 3 sedes em Florianópolis e um escritório internacional. Está presente em 23 estados e divulga 400 lançamentos ao ano com venda de 4.000 produtos ao dia. Seus diferenciais são a marca forte, amplo portfólio, velocidade de lançamentos e inovações, além da ampla presença de mercado.

***UATT?***: fundada em 2002, em apenas três anos como franquia, já possuía 70 unidades espalhadas pelo Brasil, uma loja virtual e está presente em 800 pontos de venda licenciados e mais de 2,5 mil multimarcas em todos os estados do País.

***LesMaries*** (FABBRA FÁBRICA BRASILEIRA DE ARTEFATOS LTDA e MBIS Comercial Ltda EPP - detentora da marca LES MARIES): localizada em Blumenau, não comercializa para consumidor final e está presente em 500 lojistas espalhados pelo Brasil. Foca totalmente em *emotionalgifts*, se intitulam como fábrica de sonhos, tem produção própria da maioria dos produtos.

***Mercatto Casa***: localizada em Campinas, interior de SP, atua no mercado desde 1993, possui uma loja física, uma loja virtual em desenvolvimento e está presente em mais de 600 lojistas no Brasil. Mercatto Casa e Les Maries estão enfrentando processos judiciais pelo motivo dos produtos de ambas serem muito parecidos.

***Caixa Filosofal***: é uma marca de presentes criativos do Studio Gnu, localizado em Curitiba, com um portfólio mais restrito que as outras empresas da categoria *Soul*. Desenvolve quadros e pôsteres, ambos em madeira, com design próprio, poesias e frases de artistas. São produtos para todas as idades e sexos. Vende diretamente ao consumidor pela loja virtual e distribui

seus produtos em lojas de presentes e decoração pelo Brasil. Lançou-se no mercado em 2012, retirou-se no início de 2016 e retornou às atividades em 2017.

**Papel e Tudo:** localizada em Belo Horizonte desenvolve produtos *Soul* para um público mais adolescente, tem um portfólio extenso, porém mais relacionado a presentes e itens de papelaria.

<b>ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE</b>					
<b>FATORES ESTRATÉGICOS</b>	<b>PESO (%)</b>	<b>ATCUS</b>	<b>Les Maries</b>	<b>Mercatto Casa</b>	<b>Caixa Filosofal</b>
Disponibilidade de Capital	8%	3	5	4	2
Capilaridade	15%	3	4	5	2
Economia de Escala	8%	2	4	3	3
Portfólio	10%	4	4	4	2
Market Share	10%	3	4	3	2
Vendas	12%	3	4	5	2
Capacidade de Retaliação	8%	2	4	3	2
Inovação	15%	4	4	3	3
Patentes	8%	5	5	3	3
Parcerias Estratégicas	3%	3	3	2	1
Outros	3%	3	3	3	2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>3,25</b>	<b>4,1</b>	<b>3,69</b>	<b>2,28</b>

O resultado mostra a empresa Les Maries como a principal player neste mercado, já que possui as maiores pontuações nos principais fatores estratégicos, com destaque para Capilaridade (presença em pontos de vendas) e Inovação.

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

O mercado onde a ATCUS se insere possui características bem diversificadas, especialmente porque abrange uma quantidade grande de produtos. O mercado concorrencial também se

modifica segundo a linha de produtos apresentada. Por isso, ainda que se considere que há pontos de semelhança com as *Fundesigns*, o perfil da ATCUS está mais próximo da categorial de *Emotional Gifts*.

No ramo das *Fundesigns*, destacam-se a Imaginarium - que apresentou um faturamento de R\$ 232 milhões e desponta como líder de mercado - seguido da Uatt?? (R\$ 110 milhões) e da Zona Criativa (R\$ 12 milhões).

Na categoria dos *Emotional Gifts*, o mercado é mais diluído e volátil, justamente porque exige contínuo processo de recriação e lançamento de novos produtos. Assim, sempre há um contingente de novas empresas ou de empresas que estão sendo renovadas para outras estratégias.

Mesmo assim, podem ser identificadas como líderes de mercado a Geguton e a Les Maries que apresentam um market share muito próximo, identificado pela grande presença de produtos destas empresas em lojas do setor, embora não tenham divulgado seus faturamentos.

Outra empresa, a Caixa Filosofal também tem presença massiva, mas como retornou ao mercado há pouco tempo, os dados de inserção não podem ser aferidos.

Na divisão setorial, as marcas Les Maries e Mercatto Casa aparecem quando se trata de produtos voltados para o público feminino, mais vinculado à decoração de ambientes.

Na ramificação voltada para produtos destinados ao público jovem, as principais empresas são a Geguton, a BRZ, a Mubo e a Caixa Filosofal.

A Geguton, embora seja líder no segmento, se apresenta mais como uma indústria, distanciada dos elementos de inovação e criatividade, normalmente apropriando-se de ideias que deram certo, apresentadas por concorrentes.

A BRZ se notabiliza por mercado muito específico, no segmento “box” e a Mubo da mesma forma, no segmento de “adesivos de parede”.

A Caixa Filosofal tem como destaque em seu portfolio, os quadros de madeira, com design próprio e a empresa Zenir Dizars se caracteriza por desenvolvimento de linhas mais populares com preços mais acessíveis e focada em rede de distribuição nacional.

## **SEGMENTAÇÃO DE MERCADO**

O mercado é segmentado respeitando objetivamente o público que se pretenda atingir, seja pela identificação de um hábito, seja pelo gosto decorativo ou pela simples finalidade de realizar um evento baseado em certa temática.

Assim, a ATCUS busca atingir determinados públicos aliados a um determinado fim, tais como os *winelovers*, os *beerlovers*, os *petlovers*, os *coffeelovers*, bem como alcançar um público que

tenha por gosto decorar sua residência ou local de trabalho ou simplesmente presentear alguém. Além disso, trata de um segmento que pode ofertar itens sobre um determinado tema para eventos ou festividades em geral. Para isso, a empresa tem boa capacidade de atendimento a pedidos personalizados, podendo amoldar sua linha de produção conforme os anseios de seus clientes e consumidores finais.

Atualmente, certas comunidades são identificadas pelos seus gostos ou hábitos e isso faz com que, em reuniões de amigos ou meros encontros, predomine esta preferência, seja pelo consumo de um determinado produto ou por todos os acessórios que o caracterizam.

A ATCUS trabalha com uma linha de produtos orientada para despertar o gosto das pessoas, com acessórios de qualidade e com conteúdo exclusivo.

Os *winelovers*, por exemplo, buscam valorizar o ambiente de degustação da bebida, escolhendo cuidadosamente o local deste encontro, onde se descortina o hábito de uso de materiais e decoração específicos, sempre para dar a boa atmosfera desejada para tais ocasiões. Produtos pensados para atingir tal objetivo ganham imediata apreciação, levando a uma relação de valorização.

No caso dos *petlovers*, a geração de um cenário temático permite que as pessoas tenham boa visualização de oferta de produtos, aliados ao natural encantamento da relação com os animais, situação que se complementa para dar ao produto a sua finalidade de empatia com tal público.

Outros aficionados, como os *beerlovers* e os *coffeelovers*, seguem a mesma tendência, criando pontos de identificação positivos, seja em produtos voltados para a residência ou em outros pontos de encontro como bares, cafeterias, livrarias, floriculturas, que acabam por adaptar o ambiente decorativo, sempre voltado à boa relação entre o entorno e o consumo do produto preferido.

#### ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)

MARKETING-MIX	ATCUS	LES MARIES	MERCATTO CASA	CAIXA FILOSOFAL
<b>Produto</b>	Premium	Premium	Premium	Medium
<b>Preço</b>	Acessível	Acessível	Acessível	Popular
<b>Praça</b>	Regional e grandes centros	Nacional	Nacional	Regional

<b>Promoção</b>	Divulgação setorial/ mídia em desenvolvimento	Divulgação em Massa / mídias consolidadas	Divulgação em Massa / mídias consolidadas	Divulgação em Massa / mídias consolidadas
-----------------	---	---	---	---

## **PROJEÇÕES DE MERCADO**

O Brasil viveu um 2016 turbulento em praticamente todos os setores da economia e todo esse processo se refletiu no modo de agir, comer, se vestir e decorar. Para a *designer* e *cool hunter* (caçadora de tendências) paulista, Ruth Fingerhut, 63, o 2017 brasileiro deve ser de amadurecimento

Na decoração, o lema hoje é “abraçar as pessoas”, baseando-se novamente no conforto, no que a pessoa acha que cabe a sua personalidade, ao seu modo de viver. Na alimentação, é possível presenciar mudanças até nos *fast foods*, que mudaram a maneira de ofertar as coisas trazendo frutas e saladas no cardápio, visando atingir também o público que opta por uma vida mais saudável. “Não dá para generalizar mais, tem que prestar atenção nos grupos de consumidores e atender diversas tribos.”, explica Ruth.

Hoje a casa é um grande laboratório de vida. Cada uma com suas características: visual (cores), sensitiva (aromas e sabores) e experiencial (combinação de diversos itens que resultam em um momento especial). Aos *designers*, arquitetos, projetistas, empresários, moveleiros, lojistas e vendedores, surgem as necessidades de ter um novo olhar e mais aberto para entender "todas as experiências e sensações" que o consumidor irá sentir em sua casa.

A expectativa do mercado é de crescimento para os próximos anos. Alguns comportamentos do consumidor ajudam a explicar isso e desenhar as tendências para atuação no setor nos próximos anos:

- Com as pessoas conectadas, o e-commerce e as redes sociais serão cada vez mais importantes para vendas e divulgação das marcas e produtos;
- A tecnologia atuará como fator facilitador para produção e gestão de negócios;
- O consumidor ficará cada vez mais exigente e consciente, começando uma mudança por uma vida com mais prazer e bem estar;
- A busca por produtos inovadores será maior, pessoas dispostas a gastar mais com decoração;
- Consumidores brasileiros terão cada vez mais acesso a cultura e valorização da arte em geral;
- Consumidores cada vez mais influenciados por questões ambientais.

Sendo assim, as empresas no futuro terão de estar presentes nos canais virtuais, se comunicar com o consumidor de maneira personalizada, oferecer produtos de qualidade e sustentáveis e

investir em lançamentos constantes de novos produtos, além de trabalhar com um portfólio diversificado.

## **CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES**

### **PERFIL DO CONSUMIDOR**

O público alvo da ATCUS são as Pessoas Físicas, homens e mulheres na faixa etária entre 18 e 55 anos, casados ou solteiros, de classe social A e B. Seu perfil cultural vai desde o intelectual ao estudante universitário. São pessoas que consomem por prazer, para satisfazer uma necessidade pessoal ou para presentear alguém. Variam de pessoas independentes financeiramente a estudantes e são pessoas que valorizam o bom-humor, a cultura, as crenças, os ideais, por isso afirma-se que o consumidor se identifica com a marca através da mensagem que ela transmite. É um consumidor sensível, que se deixa tocar pela arte, pela sua expressão, seja ela escrita ou ilustrada.

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

O consumidor adquire um produto da ATCUS porque quer impactar alguém através de uma mensagem ou por simplesmente desejar decorar sua casa ou seu ambiente de trabalho com algo divertido, que expresse algo a mais para quem lê sua mensagem. Acreditamos que o maior intuito do consumidor seja satisfazer seu desejo de adquirir um produto com qualidade, personalidade e inovação. Um consumidor ATCUS não compra por comprar, mas sim pela capacidade que os produtos têm de transmitir seus próprios sentimentos e atitudes em forma de mensagem.

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

Atualmente o consumidor está cada vez mais exigente e consciente, começando uma mudança para uma vida com mais prazer e bem-estar. Com isso a ATCUS busca influenciar as pessoas por um ambiente mais agradável e estilizado, desenvolvendo uma necessidade nas pessoas em adquirir produtos diversos de um portfólio amplo. Torna-se um hábito para o consumidor modificar seu ambiente ou relembrar momentos em forma de objetos, assim satisfazendo um desejo e necessidade.

### **PAPÉIS DE COMPRA**

Na compra de um produto da empresa ATCUS, realizam o papel do iniciador homens e mulheres que podem realizar a compra para eles mesmos ou para um presente, sendo considerada a pessoa que manifesta a demanda através de seu desejo ou necessidade. Outro

papel de compra é o influenciador que é caracterizado por quem estiver junto no momento da compra, podendo ser um amigo, alguém da família ou mesmo matérias de blogs e revistas que ajudam na determinação de características e modelos. O comprador, para Kotler (1998), é aquele que vai pagar pelo produto. Nem sempre ele é o mesmo que vai decidir, embora normalmente tenha um peso grande no processo de decisão de compra. O decisor, também de acordo com Kotler (1998), é aquela pessoa que decide sobre qualquer componente de um processo de compra: se ele deve comprar, o que deve comprar e qual o local onde vai realizar a compra, seja por que o agradou ou porque irá agradar outra pessoa. Por fim, o usuário é quem irá usar o produto, podendo ser quem iniciou a compra ou um terceiro que irá ganhar como presente o produto.

## CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL

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

#### Análise Crítica 3.1 Serviços Complementares

A ATCUS por ser uma empresa nova no mercado, está em busca de agregar valores para seu negócio e os serviços complementares tem uma participação muito importante nesta tarefa pois, para atender este novo consumidor exigente e infiel, a empresa precisa realmente oferecer-lhes um serviço de qualidade superior. Para tanto necessário se faz que se especializem no sentido de obter os melhores níveis de qualidade para os serviços à serem prestados.

Conforme Kotler e Bloom apud Perez (1998, p.191): “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.”

A ATCUS buscou desenvolver uma política de serviços focado para seus clientes diretos ajudando assim a desenvolver o *sell out* dos seus produtos dentro do ponto de venda, buscando valorizar seu cliente. Pois um estudo recente se concentrou nas dimensões de serviços que os clientes mais gostariam que as empresas mensurassem e são elas: “ funcionários experientes, atendimento das necessidades no primeiro contato, ser tratado como um cliente valioso, demonstração de satisfação dos desejos, fácil acesso a informações, boa relação de custo e benefício, confiança e forneça um serviço personalizado. ” (Fonte: Convergys,2008 *U.S Customer Scorecard*).

A qualidade do produto é um ponto o qual a ATCUS busca a diferenciação neste mercado.

Como citado pelo autor Zenone:

A qualidade não apenas se refere ao produto ou serviço, mas, também, na forma que é vendido ou na maneira que o cliente é atendido. Não adianta um produto ou serviço ser muito bom tecnicamente, ou ser produzido pelos rigorosos controles de qualidade, se a forma que os profissionais que atuam na empresa tiver um tratamento inadequado junto ao cliente. (2010, p.44)

Para que essa qualidade seja percebida pelo cliente, é necessária uma disposição correta dos produtos no ponto de venda, a maneira como é tratado nos momentos de contato, podendo ser pessoalmente ou via online como internet, telefone. Segundo Zenone: “muitas das percepções em relação a qualidade são subjetivas, como por exemplo, flexibilidade em relação ao produto ou a comercialização, competência em relação as estratégias de comunicação, conhecimento



dos profissionais em relação ao funcionamento de um produto, horar acordos que são realizados durante a comercialização. ” A ATCUS busca promover todo o conhecimento de produto e de vendas para seus funcionários mantendo-os treinados para poder repassar as informações corretas e agregar conhecimento para seu cliente, utilizando como uma estratégia de marketing de seu produto.

“O conceito de qualidade não está associado a conformidade e às especificações apenas, mas, sim, deve estar fundamentado em uma visão estratégica orientada para o mercado, em que o real objetivo é a satisfação do cliente. Além da satisfação do cliente, a qualidade no atendimento deve ser, também, fruto de uma gestão adequada da “qualidade total”, em que a empresa leva em consideração todos os relacionamentos (parceiros, fornecedores, colaboradores, acionistas e sociedade em geral. ”  
(Zenone,2010, p.45)

Outro ponto que a ATCUS busca é a diferenciação na produção de seus produtos, tendo como uma proposta para seu cliente de customização para datas comemorativas de seu portfolio, buscando sempre alavancar as vendas. Segundo Kotler (2010. p.351): Produtos podem ser diferenciados por meio da customização. A medida que as empresas ganham experiências em coletar informações sobre cada cliente e parceiro de negócios (fornecedores, distribuidores, varejistas). Pois para ter uma identidade de marca, os produtos devem ser diferenciados, pois cada vez mais o design torna-se importante meio de diferenciação. Porter (1986) identificou três estratégias que podem ser utilizadas para alcançar esta posição favorável. “São elas: Estratégia Competitiva de Custo, Estratégia Competitiva de Foco e Estratégia Competitiva de Diferenciação:

**Estratégia competitiva de custo:** visa obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços (em geral padronizados) a custos mais baixos do que os concorrentes. Através de produção em grande escala, acompanhamento cuidadoso dos custos, gerenciamento de qualidade e outras medidas, busca-se a posição de menor custo na indústria.

**Estratégia de Diferenciação:** busca alcançar vantagens pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços, que justifiquem preços mais elevados. Trabalhar com produtos ou serviços únicos, com melhor qualidade, melhor desempenho ou características únicas, que justifiquem preços mais altos.

**Estratégia de Foco:** objetiva obter vantagens competitivas ou pela oferta de produtos e serviços com menores custos, ou pela diferenciação dos mesmos, mas em um segmento de mercado mais localizado ou restrito. Limitar a determinados segmentos de demanda, como grupo de clientes, linha de produtos ou região geográfica, podendo ser de foco na diferenciação ou foco no menor custo.

A estratégia da ATCUS está na diferenciação conforme mencionado anteriormente, buscando promover diferenças competitivas e atrair cliente pela qualidade, no seu atendimento e produto.

Porter (1986) acrescenta que as empresas "meio-termo", ou seja, aquelas que adotam dois tipos de estratégias e acabam não conseguindo ter sucesso em nenhuma delas, estão numa situação extremamente ruim: falta parcela de mercado; investimento de capital; têm uma baixa rentabilidade; e perdem os clientes de grande volume.

Segundo Zenone:

No século XX, para uma empresa ser bem-sucedida bastava ter um bom produto. À medida que chegamos à era da interatividade, o produto não é mais o principal bem de uma companhia e sim, os clientes. As empresas precisam estar organizadas ao redor deles, focada em como aprender mais com cada um e fazê-los mais rentáveis. (2010. p.4):

Portanto, mudar a mentalidade dos colaboradores, treinar e capacitar para que entendam as necessidades dos clientes e desenvolvam ações de relacionamento adequada é o grande desafio para uma gestão de marketing moderna. Quando uma empresa reúne profissionais qualificados e que entendam a importância de ter o foco do cliente e que compreendem que fazem parte da estratégia de relacionamento, os resultados mercadológicos são alcançados. (Zenone, 2010. p.5)

As necessidades dos clientes evoluíram, e com isso o conceito das empresas também devem evoluir buscando melhorar seus argumentos e conquistar os seus clientes internos para que os seus funcionários possam conquistar o cliente externo e assim desenvolver todo planejamento estratégico desenhado para alcançar os objetivos da empresa.

Referências Bibliográficas:

KOTLER, Philip. Marketing 3.0: As Forças Que Estão Definindo O Novo Marketing Centrado No Ser Humano. 3. Ed. Campus, 2010.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. Marketing para serviços profissionais. São Paulo: Atlas, 1998.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986. ZENONE, Luiz Claudio. Marketing de Relacionamento: Tecnologia, Processos e Pessoas. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010

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

Com a contratação do representante, a ATCUS terá mais recursos para intensificar as ações presenciais nos clientes. São serviços complementares que poderão ser oferecidos:

- Divulgação dos produtos em redes sociais;
- Portfólio específico voltado para datas comemorativas com o objetivo de alavancar vendas (natal, páscoa, dia das mães e outros);
- Treinamentos dos balconistas em argumentação de vendas e instruções para correta exposição dos produtos no PDV;
- Folder de produtos;
- Expositores personalizados. Exemplo: Carrinho expositor;

Os expositores personalizados serão disponibilizados sem nenhum custo apenas a clientes de alto volume de compras cujas lojas se localizam em pontos de grande exposição, como por exemplo lojas de aeroportos. Esse serviço ficará sujeito a aprovação da diretoria que irá avaliar e aprovar de acordo com os recursos orçados. As demais ações listadas se estenderão a todos os clientes e tudo entrará no orçamento como despesas de vendas e marketing.

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

Para iniciar o assunto de relacionamento com os clientes, entender o conceito de Marketing é muito importante. Para Las Casas:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes as relações de troca, orientada para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade. (1991.p.12)

Porém atualmente o mercado não é mais o que costumava a ser, atualmente forças sociais importantes, criaram novos comportamentos, oportunidade e desafios de marketing. Para Kotler (2012.p.11 e 12) existem 12 principais forças sociais:

1. Rede de tecnologia da informação: A revolução digital criou uma Era da Informação que promete levar a níveis de produção mais precisos, a comunicações mais direcionadas e a uma determinação de preços mais consistentes.
2. Globalização: Os avanços tecnológicos em transportes, expedição e comunicação tornaram mais fácil, para as empresas, fazer negócios em outros países, e, para os consumidores, comprar produtos de empresas estrangeiras. As viagens internacionais não param de crescer à medida que mais pessoas trabalham e se divertem em outros países.

3. Desregulamentação: Muitos países desregulamentaram alguns setores para aumentar a concorrência e as oportunidades de crescimento. Nos Estados Unidos, as leis que restringiam os setores de serviços financeiros, telecomunicações e fornecimento de energia elétrica foram flexibilizadas, de modo a refletir o espírito de maior concorrência.
4. Privatização: Muitos países privatizaram empresas estatais para aumentar sua eficiência, como ocorreu com a empresa de telecomunicações brasileira, a Vale do Rio do Doce, entre outras.
5. Concorrência ampliada: Uma concorrência intensa entre marcas domésticas e estrangeiras provoca um aumento nas despesas de marketing e uma redução nas margens de lucro. Muitas marcas fortes se tornaram megamarcas e se estenderam por uma ampla variedade de categorias de produtos correlatos, representando uma significativa ameaça competitiva.
6. Convergência setorial: As fronteiras entre os setores se tornam cada vez mais indistintas à medida que as empresas se dão conta de que há novas oportunidades na intersecção entre dois ou mais setores. Os setores de informática e de eletrônicos de consumo estão convergindo, por exemplo, enquanto Apple, Sony, Samsung lançam uma série de produtos para entretenimento, de tocadores de MP3 a TVs de led e filmadoras.
7. Transformação no varejo: Varejistas que possuem lojas físicas enfrentam a concorrência crescente de empresas de venda por catálogo; empresas de mala direta; anúncios diretos ao consumidor veiculados em jornais, revistas e TV; programas de venda pela TV; e e-commerce. Reagindo a isso, varejistas com visão empreendedora estão incorporando atrações a suas lojas, como cafés, demonstrações de produtos e shows.
8. Desintermediação: O extraordinário sucesso das primeiras ponto-com, como AOL, Amazon.com, Yahoo!, entre outras, criou a desintermediação na entrega de produtos, ao intervir no tradicional fluxo de bens por meio de canais de distribuição. Esse processo preocupou muitos fabricantes e varejistas estabelecidos. Em resposta, empresas tradicionais iniciaram um processo de reintermediação e passaram a adotar um modelo misto de varejo real e virtual, agregando serviços on-line a suas ofertas normais.
9. Maior poder de compra do cliente: Em parte por causa da desintermediação via Internet, os consumidores tiveram um aumento substancial no poder de compra. Usando o próprio telefone celular, eles podem comparar preços e especificações de produtos e fazer pedidos on-line de qualquer lugar do mundo, 24 horas por dia, 7 dias por semana, contornando a limitação de ofertas locais e fazendo economias significativas. As empresas podem facilmente se juntar a outras para agregar suas compras e obter maiores descontos por volume.

10. Informação ao consumidor: Os consumidores podem coletar informações tão abrangentes e aprofundadas quanto desejarem sobre praticamente qualquer coisa. Via Internet, podem acessar enciclopédias, dicionários, informações médicas, avaliações de filmes, relatórios de consumo, jornais e outras fontes de informação em várias línguas, a partir de qualquer lugar do mundo.

11. Participação do consumidor: Os consumidores passam a ter voz ativa na hora de influenciar os colegas e a opinião pública. Em reconhecimento as empresas passaram a convidá-los a participar da concepção e até mesmo da comercialização de ofertas para aumentar sua sensação de conexão e posse. Os consumidores veem suas empresas favoritas como oficinas a partir das quais podem extrair as ofertas que quiserem.

12. Resistência do consumidor: Os clientes demonstram menos fidelidade à marca e se tornam mais atentos a preço e qualidade em sua busca por valor, além de menos tolerantes a ações indesejadas de marketing.

Com todas essas forças que estão no mercado foi se supra importância o desenvolvimento do marketing de relacionamento na ATCUS também. Segundo Madruga:

Assim como o marketing de massa foi a solução no século passado para levar o maior número possível de produtos para o maior número imaginável de clientes, o marketing de relacionamento na atualidade privilegia a interação com seu cliente, com o objetivo de desenvolver, especialmente para ele, um conjunto de valores que levarão à satisfação e longevidade do seu relacionamento com a empresa. (2006, p.20)

Kotler (2012, p. 18) " O marketing de relacionamentos tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles".

Para alcançar excelência em marketing com seus clientes, empresas de serviços bem administradas compartilham uma concepção estratégica, um histórico de comprometimento da alta gerência com qualidade, padrões rigorosos, faixas de lucratividade e sistemas de monitoramento do desempenho de serviços e das reclamações de clientes. (Kotler, 2012, p.392).

A ferramenta de marketing de relacionamento busca criar valor pela intimidade com o cliente e tornar a oferta adequada, fazendo com que o cliente se torne fiel a sua empresa, fazendo com que torne desinteressante para ele buscar novos fornecedores no mercado.

Para desenvolvimento de estratégia de relacionamento é importante possuir um banco de dados que é responsável pelo armazenamento e pelo percurso das informações pela organização, conseguindo armazenar de forma correta todas as informações necessárias de clientes, fornecedores em um só lugar. O autor Zenone cita (2010.p 52): "O Database (banco de dados)

pode ser entendido como sendo um conjunto de dados arquivados em um sistema permitindo o inter-relacionamento, ou seja, permitindo que todos os dados sejam cruzados, extraindo informações preciosas para o negócio”.

A ATCUS busca manter todas as informações de clientes e vendas atualizadas, porém ainda não possui recursos financeiros para implantar uma ferramenta CRM (*Customer Relationship Management*) que hoje é muito utilizada nas empresas por envolver o marketing, as vendas, o serviço e a tecnologia em um só lugar. Podendo prover para a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real.

Conforme Zenone:

O CRM é a combinação da filosofia do Marketing de Relacionamento, que ensina a importância de cultivar os clientes e estabelecer com os mesmos um relacionamento estável e duradouro através do uso intensivo da informação, aliado à tecnologia da informação, que provê os recursos de informática e telecomunicações integrados de uma forma singular que transcende as possibilidades dos *call centers* atuais. (2010.p.64)

A ATCUS sabe do poder desta ferramenta e planeja em futuro próximo a implantação do CRM por reconhecer os diferenciais que pode ser oferecido com essa estratégia de negócio.

De acordo com Madruga, existem 8 benefícios que podem ser gerados com o marketing de relacionamento e CRM, sendo eles:

- 1) Aumento da longevidade do relacionamento;
- 2) Aumento na produtividade dos canais de relacionamento e vendas;
- 3) Redução do *GAP* entre os produtos e as expectativas do consumidor;
- 4) Redução da barganha por preços;
- 5) Redução do *timing* do negócio;
- 6) Redução das decisões incorretas;
- 7) Redução dos custos de relacionamento
- 8) Sustentação de vantagens competitivas; (2006. p. 30 e 31).

A ATCUS possui um potencial muito grande ao adquirir estratégia negócio, afinal a tecnologia vem cada vez mais favorecendo o relacionamento direto entre empresa e cliente.

O CRM e o marketing de relacionamento andam lado a lado e juntos formam um força empresarial sem precedentes na conquista, gestão e satisfação dos clientes. Os profissionais que entenderem essa sinergia poderão se beneficiar com resultados sustentados e duradouros. (Madruga, 2006.p.234)

Os benefícios com a utilização do marketing de relacionamento e CRM, diferente do marketing tradicional que está contido no produto, visam atender a todas as partes pois são mútuos e de longo prazo.

Marketing de relacionamento, customer relationship management e o valor do cliente estão sempre juntos e formam um novo desafio para as organizações que querem encantar os seus clientes. ( Madruga, 2006. p.235)

A implantação implica em um treinamento intenso e conhecimento dos conceitos de CRM em todos os níveis da organização, implica também em mudar as estratégias de negócio, por isso é necessário que toda as pessoas da empresa colaborem e acreditem que será uma mudança para facilitar todo o processo interno da empresa. De acordo com Stone (2001, p 167), para que os processos organizacionais (ou gerenciais) estejam de acordo com a proposta do CRM, é preciso que “os funcionários entendam o processo, que as funções sejam claramente definidas, que o processo produza benefícios claros, que os funcionários estejam comprometidos e que os processos apoiem as decisões de marketing. ”

Segundo Madruga (2004) são oito etapas para implementar um CRM e todas elas serão descritas abaixo podendo ser aplicadas a grandes, médios e pequenos projetos que mesmo sendo pequenos necessitam de uma metodologia.

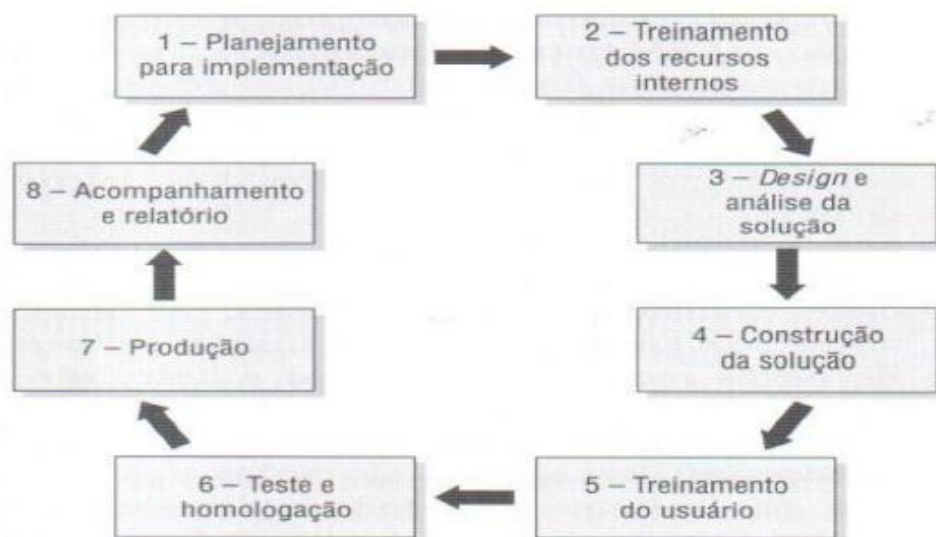


FIGURA 1: Etapas para implementação do CRM. Fonte: Roberto Madruga (Marketing de Relacionamento e CRM, p. 117).

Segundo Madruga (2004) nos anos 90 marketing de relacionamento e CRM ainda são totalmente separados um do outro. O CRM era pequeno e pouco encorpado, em outras palavras

estava em sua infância. Nos dias atuais ele está bem mais maduro e andando junto ao marketing de relacionamento.

Com o CRM a empresa consegue analisar dados e identificar oportunidades de negócio de forma muito mais inteligente e automatizada. Além disso, ter um CRM também possibilita ter total visibilidade da performance do seu time comercial e a gerar previsões de venda de forma precisa, por isso tão importante providenciar essa ferramenta mesmo em uma empresa de pequeno porte.

#### Referências Bibliográficas:

KOTLER, Philip. Marketing 3.0: As Forças Que Estão Definindo O Novo Marketing Centrado No Ser Humano. 3. Ed. Campus, 2010.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de serviços. São Paulo: Atlas, 1991.

MADRUGA, Roberto. Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM. Ed. Atlas

STONE, Merlin. CRM –Marketing de relacionamento com os clientes. São Paulo: Futura, 2001.

ZENONE, Luiz Claudio. Marketing de relacionamento: tecnologia, processos e pessoas. Ed. Atlas, 2010.

<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAhDvcAB/novas-tendencias-marketing> (acessado 17 de março de 2018, as 08:44)

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

**Canal Direto:** representa 3% do faturamento e por enquanto é um canal sub explorado da ATCUS. São os clientes que buscam soluções personalizadas, tais como empresas que investem em produtos para ações de marketing/endomarketing e de pessoas físicas que buscam produtos para entregar como lembrança em ocasiões especiais (ex: casamentos, batizados e aniversários). Além das soluções personalizadas, no canal direto há também o e-Commerce, cuja implementação ocorrerá em 2019. Neste canal, as ações a serem empreendidas devem ser:

- Prospecção e abordagem de agentes influenciadores;
- Customização das soluções de acordo com a demanda de cada cliente;
- Cumprimento de prazos e volumes acordados;



- Qualidade dos produtos ofertados e garantia da procedência das matérias primas e fornecedores;
- Ferramentas de promoção do e-Commerce (ex: Google adwords, etc);
- Divulgação em mídias sociais;
- Pesquisas de satisfação.

**Canal Indireto:**

- Manter rotina de visitas às lojas;
- Participação em feiras para lançamento dos novos produtos;
- Divulgação da marca através de mídias sociais;
- Garantia de produtos diversificados em sintonia com as tendências de mercado;
- Qualidade dos produtos para fortalecimento da marca e geração de confiança nos clientes;
- Logística assertiva;
- Pesquisas de satisfação;
- Pós-vendas.

Dentro de cada segmento, avalia-se potencial de compra, nível de relacionamento e localização para definição dos que são prioridades para as ações.

A empresa não possui hoje CRM, porém como está em fase de crescimento deve implementar um sistema para gestão das informações. Devido ao alto investimento que um sistema mais sofisticado exigiria, a princípio esse controle será feito em planilhas e as informações a serem acompanhadas serão: preços de sell in e sell out, potencial de compra de clientes, principais concorrentes nos PDVs, carteira de prospects.

<b>Análise das Ações de Relacionamento para Diferentes Grupos de Clientes</b>		
Clientes	Perfil	Ações de Relacionamento
A	Alto potencial de compra, perfil relacional e localização estratégica;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas mensais nos pontos de vendas;</li> <li>• Priorização em ações de trade marketing (Ex. comodato dos carrinhos expositores, módulos para exposição dos produtos, etc);</li> <li>• Acesso aos lançamentos em primeira mão;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Assessoria visual: dicas para exposição dos produtos no PDV e postagens em redes sociais.</li> </ul>
B	Baixo e médio potencial de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitas nos pontos de vendas, porém menor frequência do que no perfil A;</li> <li>Acesso aos materiais de trade mediante negociações específicas;</li> <li>Assessoria visual.</li> </ul>
C	Vendas Personalizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soluções customizadas;</li> <li>Participação em feiras do setor.</li> </ul>

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

Os profissionais de marketing entendem que as atividades realizadas dentro das empresas são tão importantes quanto as atividades realizadas para os clientes ou para fora da empresa, isso se não mais importante, pois não faz sentido ter um ótimo marketing externo antes de possuir os melhores profissionais internos para fornecer esse serviço.

O marketing interno, um dos componentes do marketing holístico, consiste em contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes. O marketing interno assegura que todos na organização, sobretudo a alta gerência, adotem os princípios de marketing adequados. Profissionais de marketing inteligentes reconhecem que as atividades de marketing dentro da empresa podem ser tão importantes quanto as atividades de marketing dirigidas para fora da empresa – se não mais importantes. Não tem sentido prometer excelência em serviço antes que a equipe esteja pronta para fornecê-la. (KOTLER, 2012. p.20).

Essa atividade não é mais responsabilidade de um único departamento e sim o comprometimento assumido por toda a empresa focando na missão, valores, visão e os planejamentos estratégico estabelecidos. O funcionário deve saber a importância do lugar onde trabalha e da sua própria importância, pois só assim ele poderá ter um bom ambiente de trabalho e equipe. (SKORA, 2006, p. 08).

Quadro 1 – Como avaliar quais departamentos da empresa são orientados para o cliente

<p><b>P&amp;D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicar tempo a se encontrar com os clientes e ouvir seus problemas.</li> <li>• Aprecia o envolvimento dos departamentos de marketing, produção e outros em cada novo projeto.</li> <li>• Faz o benchmarking dos produtos concorrentes e procura soluções que sejam as melhores da categoria.</li> <li>• Solicitar opiniões e sugestões do cliente a medida que o projeto avança.</li> <li>• Melhora e refina continuamente o produto a partir do feedback do mercado.</li> </ul>
<p><b>Compras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca proativamente os melhores fornecedores.</li> <li>• Constrói relações de longo prazo com menos fornecedores, porém mais confiáveis e de melhor qualidade.</li> <li>• Não compromete a qualidade na busca de economias em preço.</li> </ul>
<p><b>Produção</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convida clientes a visitar e conhecer a linha de produção.</li> <li>• Visita as fábricas dos clientes.</li> <li>• Esta disposta a trabalhar fora do horário para cumprir prazos de entrega combinados.</li> <li>• Busca continuamente maneiras de produzir bens de forma mais rápida ou a custos baixos.</li> <li>• Melhora continuamente a qualidade do produto, buscando o nível do “defeito zero”.</li> <li>• Atende as solicitações de “customização” dos clientes sempre que possível.</li> </ul>
<p><b>Vendas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem conhecimento especializado sobre o setor de atuação do cliente.</li> <li>• Esforça-se para dar ao cliente “a melhor solução”.</li> <li>• Só faz promessas que é capaz de cumprir.</li> <li>• Transmite as necessidades e as idéias dos clientes para aqueles encarregados do desenvolvimento do produto.</li> <li>• Atende os mesmos clientes por um longo período.</li> </ul>
<p><b>Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estuda as necessidades e os desejos dos clientes.</li> <li>• Aloca esforços de marketing conforme o potencial de lucratividade de longo prazo dos segmentos alvo.</li> <li>• Desenvolve ofertas imbatíveis para cada segmento alvo.</li> <li>• Avalia continuamente a imagem da empresa e a satisfação dos clientes.</li> <li>• Coleta e avalia continuamente idéias para novos produtos, para o aperfeiçoamento de bens e serviços.</li> <li>• Estimula todos os departamentos e funcionários da empresa a serem centrados no cliente.</li> </ul>
<p><b>Logística</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Define um alto padrão para tempo de entrega e serviço e sempre alcança.</li> <li>• Opera um departamento de serviço ao cliente bem informado e amigável, capaz de responder a perguntas, lidar com queixas e resolver problemas de maneira adequada e satisfatória.</li> </ul>
<p><b>Contabilidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepara relatórios periódicos de lucratividade por produto, segmento de mercado, área geográfica (regiões, territórios de vendas), tamanho de pedido, canal e cliente individual.</li> <li>• Prepara faturas adequadas as necessidades do cliente e responde as consultas dele com rapidez e cortesia.</li> </ul>
<p><b>Finanças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entende e apoia as despesas de marketing (propaganda institucional, por exemplo) que geram a preferência e a fidelidade do cliente.</li> <li>• Adapta os pacotes financeiros as necessidades financeiras do cliente.</li> <li>• Toma decisões rápidas quanto a possibilidade de oferecer crédito a um cliente.</li> </ul>
<p><b>Relações públicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulga notícias favoráveis a empresa e controla os danos de notícias desfavoráveis.</li> <li>• Funciona como cliente interno e defensor público para melhores políticas e práticas da empresa.</li> </ul>

Fonte: Kotler,2012, p-21 e 22

O Endomarketing é um reflexo positivo da forma como uma empresa encara sua comunicação interna, pois um funcionário bem informado sobre sua empresa é um vetor de expansão do seu marketing.

Uma definição mais técnica de endomarketing pode ser feita da seguinte forma:

“Endo” vem do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”, sendo assim o Endomarketing quer dizer “marketing para dentro”. É toda e qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos (SILVA, 2006, p. 16).

Segundo Gronroos (2003, p.97) Endomarketing é a filosofia de gerenciamento que trata funcionários como clientes. Eles devem sentir-se satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com os relacionamentos com seus colegas de trabalho em todos os níveis hierárquicos, bem como com seu relacionamento com seu empregador como uma organização.

Segundo BEKIN (1995, p. 2) “o endomarketing consiste em ações de marketing voltadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”.

As empresas tentam sempre atrair e reter talentos e moldá-los, nas características da empresa as formas mais utilizadas são através de treinamentos para incorporar a cultura da empresa da vida do colaborador.

Segundo Kotler:

Empresas de serviços gerenciadas com excelência sabem que as atitudes positivas por parte dos funcionários promovem mais fidelidade de clientes. Inculcar uma forte orientação ao cliente nos funcionários também pode aumentar a satisfação e o comprometimento deles no trabalho, sobretudo se tiverem contato constante com o cliente. Os funcionários prosperam em cargos de contato com clientes quando têm um impulso natural 1- mimar clientes, 2 – decifrar com precisão as suas necessidades, 3- desenvolver com eles um relacionamento pessoal e 4 – proporcionar qualidade de serviços para resolver os problemas dos clientes. (KOTLER, 2012, p.390).

Quando os funcionários estão felizes e reconhecem o valor do produto que está oferecendo é muito mais fácil de chegar no ponto tão exigido hoje em relação a qualidade de atendimento, afinal qualidade não está apenas ligada ao produto e serviço, mas, também na forma que se é vendido ou na maneira que o cliente é atendido. “ Não adianta um bom plano de marketing com objetivos válidos, se a equipe não estiver motivada. ”(Las Casas, 1991.p.73)

No livro Las Casas, 1991 consiste em uma orientação vinda do Leonard Berry para o desenvolvimento de um plano de marketing interno numa empresa:

1) Considere os candidatos certos ao trabalho – o processo de seleção deve ser cauteloso, procurando detectar aqueles indivíduos mais motivados

- 2) Desenvolva um programa de treinamento inicial – para quem começa, deve ser desenvolvido um programa de treinamento adequado para o indivíduo, de modo que obtenha condições essenciais e básica para o desempenho da atividade
- 3) Conduza pesquisa junto aos funcionários- desta forma, todo o programa e ações podem ser adequados às necessidades dos empregados da empresa.
- 4) Estabeleça um plano de carreira – visando motivação e redução da rotatividade.
- 5) Estabeleça quotas e prêmios em grupo – ao invés de desenvolver objetivos individuais, é mais eficiente fazê-lo em grupos, motivando a ajudar um ao outro.
- 6) Treinamento de vendas para todos- envolver todos nos treinamentos e não somente o departamento de vendas.

A motivação deve fazer parte de cada indivíduo, lembrando que todo o esforço resultará em um profissional melhor e continuar sempre persistindo nos objetivos pessoais e profissionais, pois muitas das vezes que o comportamento com o cliente externo não esta de acordo com a proposta da empresa , o colaborador pode estar desmotivado.

A principal função do endomarketing é atrair e reter o cliente interno, com a função de obter resultados positivos para a empresa (BEKIN, 1995)

Segundo Kotler (2012, p.679) “O marketing interno requer que todas as pessoas da organização aceitem os conceitos e objetivos do marketing e se envolvam na escolha, na provisão, e na comunicação de valor para o cliente. A empresa terá um marketing eficaz somente quando todos os funcionários se conscientizarem de que seu trabalho é criar, servir e satisfazer os clientes”.

A técnica do endomarketing se caracteriza pela utilização de elementos de ligação entre o seu produto, seu cliente e seu empregado e empregador. Portanto, as empresas precisam em primeiro lugar convencer o seu funcionário a comprar seu produto, para depois convencer o cliente externo.

A necessidade de ver o funcionário não como subordinado, mas a partir de uma perspectiva de parceria ganha-ganha no qual os dois lados ganham, e as pessoas sentem que estão trabalhando para uma organização que lhes oferece algo em troca, tal como oportunidades para se desenvolver, um ambiente incentivador, acesso a habilidades, informações e apoio de uma equipe geradora de conhecimento e, é claro um salário aceitável. (GRONROOS, 2003, p. 411).

Na concepção de BEKIN (1995, p.15) o endomarketing deve partir de três premissas básicas:

- O cliente só pode ser conquistado e retido com um serviço excelente;
- Os funcionários são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização, logo, devem ser tratados como clientes e valorizados;

- Excelência em serviços significa um gerenciamento de recursos humanos que envolve e compromete os funcionários com os objetivos e decisões da empresa. (BEKIN, 1995, p.15).

Confrontando a ideia dos autores todos, eles afirmam a importância da conquista do cliente interno como um fator estratégico para empresa. Sendo assim pode se dizer que o endomarketing é uma ferramenta para motivar e aumentar o comprometimento dos funcionários, tratando os como principal cliente.

Portanto nas organizações para manter ou melhorar a sua competitividade precisa estabelecer laços de fidelidade com seus clientes externos e claro para conquistá-los a organização precisa encantá-lo através do marketing interno.

Hoje nas organizações o atendimento é uma premissa básica para encantar o cliente externo e pra isso é preciso colaboradores encantados, que vista a camisa da empresa e trabalhe em prol da estratégia da empresa e para se ter um bom resultado, inicialmente a empresa terá que arcar com várias despesas. É neste ponto que várias empresas não conseguem praticá-lo, pois não estão preparadas orçamentariamente para tal e, o imprevisto, nestes casos é danoso à vida da empresa, mesmo porque a prática do Endomarketing exige mobilização, treinamento e socialização das ações a serem desenvolvidas.

#### Referências Bibliográficas:

BEKIN, Saul F.. Conversando sobre endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995

GRONROOS, Christian, Marketing: Gerenciamento e Serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SKORA, Claudio Marlus. Endomarketing: a importância da comunicação interna. Espaço Aberto, 2006

SILVA, Fabricio Castro. Instrumentos para a prática do endomarketing. Artigo Científico publicado pela UNIVERSIDADE CATOLICA DE PELOTAS em 2003

ZENONE, Luiz Claudio. Marketing de relacionamento: tecnologia, processos e pessoas. Ed. Atlas, 2010.

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

Na ATCUS, o marketing interno é importante para garantir o foco no cliente em todas as atividades, assim como o comprometimento dos seus funcionários com esses objetivos. Busca-se aumentar a produtividade, melhorar a qualidade dos serviços prestados, conquistar a credibilidade dos funcionários, melhorar o atendimento do público, trabalhar com funcionários felizes e conseqüentemente aumentar os lucros.

Atualmente, são realizadas algumas ações simples para promover esse engajamento da equipe, sendo elas:

- Apresentação de novos produtos aos funcionários, coletando suas opiniões e percepções antes do lançamento para o público externo;
- Realização de jantares após feiras a fim de promover momentos de descontração e união da equipe após períodos de grande pressão, assim como comemoração dos resultados atingidos;
- Confraternizações de fim de ano.

Apesar do baixo custo e simplicidade das ações, ainda não há orçamento previsto para Endomarketing, portanto estes custos são absorvidos no orçamento de Marketing.