

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PATRICIA REGINA LEMOS JUCÁ

**A ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO EM
EMPRESAS DE COMÉRCIO VAREJISTA - ESTUDO DE CASO DA REDE
IMAGINARIUM**

**FLORIANÓPOLIS
2007**

PATRICIA REGINA LEMOS JUCÁ

**A ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO EM
EMPRESAS DE COMÉRCIO VAREJISTA - ESTUDO DE CASO DA REDE
IMAGINARIUM**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração da Produção.

Professor Orientador: Prof. Msc. Eduardo Aquino Hübler


FLORIANÓPOLIS

2007

PATRICIA REGINA LEMOS JUCÁ

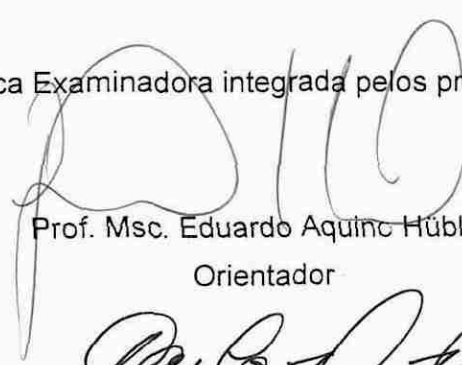
**A ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO EM
EMPRESAS DE COMÉRCIO VAREJISTA - ESTUDO DE CASO DA REDE
IMAGINARIUM**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 13/02/2007



Prof. Rudimar Antunes da Rocha, DR.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Msc. Eduardo Aquino Hübler
Orientador



Prof. Dr. Carlos Wolowski Mussi
Membro

A meu pai.

Existem pessoas em nossas vidas que nos deixam felizes pelo simples fato de terem cruzado o nosso caminho. Algumas percorrem ao nosso lado, vendo muitas luas passarem, mas outras apenas vemos entre um passo e outro. As minhas amigas do coração, em especial a Carol, minha versão estressada. Mom - quanto mais se ama, mais se pode amar. Obrigada. Ao meu irmão, agradeço a paciência e as palavras de conforto. Ao meu amor, três palavras: mais de dez.

"Quase sempre a maior ou menor felicidade depende do grau de decisão de ser feliz."
Abrahan Lincoln.

RESUMO

JUCÁ, Patricia R. L. **A Adoção de Práticas de Marketing de Relacionamento em Empresas de Comércio Varejista: Estudo de Caso da Rede Imaginarium**. 2007. (101f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

O presente estudo visa avaliar a adoção de políticas de marketing focalizada no relacionamento com os clientes e apresentar ações que possam incrementar os retornos decorrentes desta estratégia, em uma franquia de lojas de decoração e presentes, a Imaginarium Design. Seu objetivo principal é, através de ações de marketing incrementar em 15% a.a o volume de vendas anual junto ao segmento de "melhores clientes", focando o estrato de 19-25 anos, para o período de 2007. O estudo foi conduzido sob forma de um estudo de caso durante o segundo semestre de 2006 no Escritório de Criação da empresa localizado em Florianópolis (SC). A coleta de dados se deu através de entrevistas informais, dados disponíveis no banco de dados da empresa e, principalmente, através da observação participante. Através da base de dados dos clientes cadastrados no Funclube foi possível estabelecer um perfil sobre os clientes Imaginarium. Atualmente eles são na sua maioria mulheres (84,05%), residentes em centros urbanos, que têm entre 19-25 anos, pertencem às classes A2 e B1 (ANEP). Identificou-se que cinquenta por cento (50%) de seu faturamento é proveniente de vinte por cento (20%) dos clientes – os chamados 'melhores clientes'. E ainda, os denominados "super clientes" – que representam dez por cento (10%) da base de dados de clientes- contribuem com vinte por cento (20%) do faturamento. O ticket médio do "melhor cliente" é em média três vezes maior do que o de clientes eventuais, e seu retorno as lojas é feito na metade do tempo – um mês e meio contra três meses dos demais. A participação nas vendas do grupo de "melhores clientes" evoluiu, de Março a Agosto de 2006, 7,38%. O Plano de Ações prevê a implementação da estratégias ao longo dos quatro trimestres de 2007 a um custo anual de R\$ 186.950,00, com um incremento de 15%, sobre a previsão inflacionária, saltando de aproximadamente R\$46,7 milhões para R\$ 55,8 milhões. Para o primeiro semestre de 2007 está previsto a criação da equipe responsável pelo Funclube e a mudança dos critérios de segmentação dos clientes. A partir do segundo, com o intuito de aumentar o conhecimento do perfil do cliente e estar a par de sua opinião sobre os produtos, sugere-se que sejam implantadas com reuniões grupos de clientes a um custo anual estimado de R\$ 32.000,00. No mesmo período é vinculada a promoção *Jovens Designers* a um custo de R\$7.000,00. Do terceiro semestre em diante começa a ser disponibilizado o serviço SMS e as publicações *Dica de Mestre* e *Papo de DJ* passam a ser vinculadas no site. Prevendo um investimento para o período de R\$ 36.350,00 Por fim, no quarto trimestre é lançada a promoção *Meu Perfil Vale Ouro*, com o maior investimento do período totalizando R\$ 67.150,00. Pela característica do presente estudo, de propor melhorias práticas, resultados obtidos só podem ser corretamente mensurados caso as propostas sejam aplicadas. Ciente de que o assunto não foi esgotado espera-se que este trabalho seja um incentivo ao desenvolvimento de outras pesquisas no campo.

Palavras-chave: marketing, marketing de relacionamento, estratégias de marketing.

LISTAS DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Os 4P's do Marketing..... | 24 |
| Figura 2: A visão sistêmica dos 4A's | 25 |
| Figura 3: Estruturas de Negócio Imaginarium | 38 |
| Figura 4: Participação do Sexo no Faturamento | 53 |
| Figura 5: Participação Etária no Faturamento e Total de Clientes..... | 54 |
| Figura 6: Relação entre Produtos Próprios (Engros) e Terceiros | 55 |
| Figura 7: Participação de Fornecedores nas Vendas..... | 56 |
| Figura 8: Importados em Relação a Venda Total | 57 |
| Figura 9: Página inicial do Funclube | 62 |
| Figura 10: Página inicial do Funclube (continuação)..... | 62 |
| Figura 11: Perfil do Funclube | 63 |
| Figura 12: Definição da imagem no perfil do Funclube | 64 |
| Figura 13: Interesses no perfil do Funclube..... | 65 |
| Figura 14: Interesses no perfil do Funclube (continuação)..... | 65 |
| Figura 15: Interesses no perfil do Orkut..... | 66 |
| Figura 16: "Coração" no perfil do Funclube | 67 |
| Figura 17: : "Pessoal" no perfil do Orkut..... | 68 |
| Figura 18: Banner Top 10 Imaginarium | 68 |
| Figura 19: Banner "Função do Mês" | 69 |
| Figura 20: Banner Olheiro Imaginarium..... | 69 |
| Figura 21: Banner "A Estrela é você" | 69 |
| Figura 22: Banner "Dias Insanos" | 70 |
| Figura 23: Banners Dia dos Pais e Dia das Mães | 70 |
| Figura 24: : Funzine no Funclube | 71 |
| Figura 25: Evolução no número de associados..... | 74 |
| Figura 26: Evolução da Taxa de Associação..... | 75 |
| Figura 27: Pirâmide de Classificação dos Clientes | 77 |
| Figura 28: Ticket Médio dos Clientes Funclube..... | 78 |
| Figura 29: Frequência de Compra dos Clientes Funclube | 78 |
| Figura 30: Velocidade Média de Compra dos Clientes Funclube | 79 |
| Figura 31: Participação nas Vendas dos Melhores Clientes | 80 |
| Figura 32: Banner da Promoção Dose Dupla..... | 81 |
| Figura 33: Porta Pijamas Carneirinhos | 82 |

LISTAS DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1: Estágios de Lealdade do Cliente | 27 |
| Quadro 2: Elementos de um Plano de Marketing | 32 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Comparação entre as médias móveis da Taxa Selic e o crescimento do PIB..... | 43 |
| Tabela 2: Resultados do Comércio Varejista segundo o Volume de Vendas e Receita Nominal | 44 |
| Tabela 3: População de 15-24 anos segundo os censos demográficos do Brasil (1940/2000) | 45 |
| Tabela 4: População total e proporções por sexo, idade e situação de domicílio | 46 |
| Tabela 5: Ocupação dos Jovens de 18-24 anos | 47 |
| Tabela 6: Hábitos de Consumo dos Jovens Brasileiros | 48 |
| Tabela 7: Renda Familiar por Classes..... | 54 |
| Tabela 8: Família de Produtos Imaginarium | 60 |
| Tabela 9: Perfil dos Produtos..... | 73 |
| Tabela 10: Participação dos Perfis de Clientes | 76 |
| Tabela 11: Plano de Ações | 89 |
| Tabela 12: Cronograma do Plano de Ações..... | 92 |
| Tabela 13: Cronograma de investimento no Plano de Ações | 93 |
| Tabela 14: Previsão de retorno para o Plano de Ações | 94 |

SUMÁRIO

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 | Justificativa | 14 |
| 1.2 | Objetivos..... | 16 |
| 1.2.1 | <i>Objetivo Geral</i> | 16 |
| 1.2.2 | <i>Objetivos específicos:</i> | 16 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 18 |
| 2.1 | Estratégia Organizacional | 18 |
| 2.2 | Conceitos Fundamentais de Marketing..... | 21 |
| 2.3 | Evolução do Conceito de Marketing | 28 |
| 2.4 | Marketing de Relacionamento..... | 30 |
| 2.5 | Desenvolvimento de Plano de Marketing..... | 31 |
| 3 | CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS..... | 33 |
| 3.1 | Delineamento da Pesquisa | 33 |
| 3.2 | Limitações do Trabalho | 37 |
| 4 | ESTUDO DE CASO | 38 |
| 4.1 | Apresentação da Empresa..... | 38 |
| 4.2 | Análise das Variáveis Externas..... | 42 |
| 4.2.1 | <i>Tendências de Consumo Jovem</i> | 49 |
| 4.3 | Análise Interna da Rede Imaginarium..... | 51 |
| 4.3.1 | <i>O Fundesign</i> | 52 |
| 4.3.2 | <i>Clientes</i> | 53 |
| 4.3.3 | <i>Fornecedores</i> | 55 |
| 4.3.4 | <i>Concorrentes</i> | 57 |
| 4.3.5 | <i>O Desenvolvimento de Produto</i> | 58 |
| 4.4 | Programa de Relacionamento Imaginarium – Funclube..... | 61 |
| 4.4.1 | <i>Como funciona</i> | 61 |
| 4.4.2 | <i>Vantagens Oferecidas aos Associados</i> | 68 |
| 4.4.3 | <i>Retornos obtidos pelo Funclube</i> | 71 |
| 4.4.4 | <i>Desafios</i> | 80 |
| 5 | ANÁLISE SWOT..... | 83 |
| 5.1 | Ameaças e Oportunidades..... | 83 |
| 5.2 | Forças e Fraquezas | 84 |

| | | |
|-----|---|----|
| 6 | DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS | 87 |
| 6.1 | Plano de Ação | 88 |
| 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 96 |
| | REFERÊNCIAS | 99 |

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, mudanças têm ocorrido com relação ao comportamento e às exigências dos consumidores. Grande parte dessas mudanças foi impulsionada pela difusão da tecnologia, novos canais de comunicação, e, sobretudo a Internet, tornando os consumidores mais informados, logo, mais exigentes quanto à compra de produtos e serviços.

A tecnologia da informação, aliada a globalização, aumentou o leque de escolha por parte dos clientes e transferiu a concorrência a uma esfera global. Se ano atrás, a um consumidor insatisfeito com um produto ou serviço oferecido em sua região, lhe cabia apenas conformar-se e adequar-se àquilo que lhe era oferecido, hoje, esse mesmo consumidor, pode optar em comprá-lo em outra cidade, e em muitas vezes em outros países. A concorrência globalizada fez com que a fidelidade dos clientes diminuísse.

Se por um lado essa disseminação da tecnologia representa um aumento da concorrência e possíveis diminuições nas margens de lucro, por outro convida as organizações a reestruturarem suas crenças e valores, obrigando-as a focarem sua forma de atuação com base em estratégias voltadas para o cliente.

Novos modelos de gestão baseados no atendimento individualizado das necessidades dos clientes têm ajudado diversas empresas a lutarem contra a volatilidade do relacionamento com seus clientes e das crescentes quedas nas margens de lucro. Reicheld (1996) defende que cada vez mais as empresas se conscientizaram que seu principal fator de sucesso está no relacionado com o ativo humano – seus clientes, funcionários e investidores – e que para desenvolver estratégias de sucesso, elas devem encontrar formas de atrair e desenvolver o ativo humano certo, conquistar sua lealdade.

Estratégias de relacionamento com o cliente, baseadas no marketing um a um, segundo as idéias de Peppers e Rogers, baseiam-se na idéia de *tratar clientes diferentes de forma diferenciada*. Embora a idéia seja bastante simples, sua implementação não é. A verdadeira mecânica de funcionamento de estratégias de marketing de relacionamento depende da compreensão das varias formas pelas quais os clientes se diferenciam, e como essas diferenças afetam o comportamento da empresa em relação a estes clientes.

O presente estudo visa avaliar a adoção de políticas de marketing focalizada no relacionamento com os clientes e apresentar ações que possam incrementar os retornos decorrentes desta estratégia, em uma franquia de lojas que comercializa produtos de decoração e presentes, a Imaginarium Design. Seu programa de relacionamento, denominado *Funclube*, está em seu terceiro ano de atuação e já conta com uma carteira de trezentos mil associados.

O estudo, sob forma de um estudo de caso, foi conduzido durante o segundo semestre de 2006 no Escritório de Criação da empresa, localizado em Florianópolis (SC). A coleta de dados se deu através de entrevistas informais, dados disponíveis no banco de dados da empresa e, principalmente, através da observação participante visto que a pesquisadora faz parte do quadro funcional da empresa como estagiária do setor Comercial.

1.1 Justificativa

Após a escolha do tema de uma pesquisa, se faz necessário a análise de determinados critérios que devem ser atendidos para que ao fim do processo de pesquisa nem o pesquisador, nem os interessados se frustrem com seus resultados.

Segundo Castro (apud MATTAR, 2005, p.61) estes critérios são: importância, originalidade e viabilidade do tema escolhido.

[...] um tema é importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema também pode ser importante se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada [...] (MATTAR, 2005, P.61)

Reter o cliente passou a ser o foco do marketing, é nesse contexto que o marketing de relacionamento passa a ser visto como uma alternativa ao marketing de massa. Segundo Rogers e Pepers (2001) a premissa para manter competitivo e com margens de lucros viáveis passa a ser *tratar os clientes individualmente e desenvolver com eles um relacionamento duradouro*. Se por um lado, as empresas oferecem vantagens àqueles considerados seus melhores clientes, por outro estes abastecem as empresas de uma série de informações valiosas que, se bem trabalhadas, viabilizam a criação de importantes diferenciais em relação à concorrência.

A rede de lojas Imaginarium - atualmente com setenta lojas, sendo uma delas virtual – é a única rede de franquias nacional especializada em objetos de decoração e presentes. Em quinze anos de existência a Imaginarium está presente nas principais cidades brasileiras e seu programa de relacionamento – o Funclube – engloba os clientes de todo o país. A estrutura do *Funclube* é bastante interessante e pode funcionar como *benchmarking* a outras empresas da região. Sendo assim é prudente afirmar que o tema proposto nesta pesquisa tem importância.

Outro aspecto apontado por Mattar (2005), no que tange a justificativa da escolha de um tema, é a originalidade. Segundo o autor, a originalidade está muito mais ligada ao potencial que os resultados têm de surpreender do que com o fato do tema já ter sido pesquisado ou não.

Existem poucos trabalhos publicados atualmente sobre como atuam os programas de relacionamento, sobretudo em empresas que iniciaram suas atividades na região da Grande Florianópolis, sendo assim, é uma pesquisa relativamente inédita e com a possibilidade de surpreender.

Por fim analisa-se a viabilidade de um projeto. Dos três aspectos que justificam uma pesquisa; importância, originalidade e viabilidade, este é o mais tangível dos três (MATTAR, 2005). O mesmo autor se questiona quando discorre sobre: “[...] dado os prazos, os recursos financeiros, a disponibilidade potencial de informações e o estado da teorização a este respeito, a pesquisa é viável?”

Levando-se em consideração o tempo disponível, as teorias discutidas a respeito, a disponibilidade potencial de informações e os recursos financeiros disponíveis esta é uma pesquisa viável.

Diante do acima exposto o presente estudo propõe-se a responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais as ações de marketing adequadas para o incremento em 15% a.a, acima da previsão inflacionária, no volume de vendas nacionais, mantendo-se a rentabilidade, junto ao segmento de “melhores clientes”, focando o estrato de 19-25 anos, no período de 2007, considerando dados relativos ao segundo semestre de 2006.

1.2 Objetivos

Os objetivos de uma pesquisa são formulados, num primeiro momento, de forma ampla a fim de contemplar todas as atividades envolvidas na execução de projeto. Em seguida, esse objetivo é desmembrado em uma série de objetivos pontuais, que dão a direção das atividades a serem desenvolvidas para a consecução do objetivo geral. A esses objetivos pontuais é dada a denominação de objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Definir as ações de marketing mais adequadas para o incremento em 15% a.a, acima da previsão inflacionária, no volume de vendas nacionais, mantendo-se a rentabilidade, junto ao segmento de "melhores clientes", focando o estrato de 19-25 anos, para o período de 2007, considerando dados relativos ao segundo semestre de 2006.

1.2.2 Objetivos específicos:

Os objetivos específicos da presente pesquisa visam identificar:

- a) caracterizar o programa de relacionamento Funclube no período 2004-2006 em termos de evolução do número de participantes e perfil de consumo;
- b) avaliar o contexto ambiental externo e interno da empresa de forma a identificar potencialidades e ameaças para o crescimento
- c) evidenciar o comportamento dos indicadores de desempenho e faturamento do Grupo Imaginarium decorrentes do programa de relacionamentos Funclube;
- d) propor ações de marketing para o incremento dos resultados do programa;

e) estabelecer critérios para o acompanhamento da evolução das ações propostas, física e financeiramente

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem como objetivo fornecer embasamento teórico que contribua para uma visão mais consistente do tema. O referencial teórico inicia-se com a discussão sobre a estratégia organizacional baseando-se principalmente as idéias de Porter (1986) e Mintzberg (2000). A discussão evolui apresentando os principais conceitos de marketing como mercado, segmentação de mercado, as ferramentas de marketing, entre outros, definidos por Kotler (1998) e Richers (2000). A seguir há uma apresentação da evolução do conceito de marketing ao longo dos anos e como essas evoluções conduziram ao marketing de relacionamento, e por fim, apresenta-se o que autores como Rogers e Pepers (2001) definem como marketing de relacionamento e suas principais vantagens.

2.1 Estratégia Organizacional

A administração estratégica, segundo Certo e Peter (2005), é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. O desenvolvimento de uma estratégia é, em essência, o desenvolvimento de uma forma ampla para o modo como a empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para se levar a cabo estas metas (PORTER, 1986).

Mintzberg (2000), em seu livro *O Safari de Estratégia*, defende que grande partes dos estudiosos sobre a estratégia a definem como sendo “os planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da alta administração” (MINTZBERG, 2000, p.16).

No entanto, o mesmo autor classifica a estratégia como uma dessas palavras que frequentemente definimos de uma forma e a utilizamos de outra.

Peça a definição de estratégia a alguém e provavelmente lhe dirão que a estratégia é um plano, ou algo equivalente. [...] Peça a seguir para mesma pessoa que defina a estratégia que a organização dela ou a de um concorrente realmente seguiu ao longo dos últimos cinco anos – não o que ela pretendia, mas o que fez de fato. [...] Estratégia é um padrão, isto é, consistência de um comportamento ao longo do tempo. (MINTZBERG, 2000, p.17)

Ambas as definições parecem válidas: as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Mintzberg (2000) chama a isto de *estratégia pretendida* e *estratégia realizada*.

Para Mintzberg (2000) a vasta maioria dos gestores quando questionados se as estratégias que sua organização seguiu ao longo dos últimos cinco anos foram exatamente àquelas previstas cinco atrás garantem que dividem se entre um extremo e outro. Isto se dá, pois, a realização perfeita significa previsão brilhante, não mencionando a falta de disposição para adaptar-se a eventos não esperados, ao passo que a não-realização sugere uma certa dose de negligência. "O mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação ao longo do percurso" (MINTZBERG, 2000, p. 18)

Mintzberg (2000) trás, além dessas duas perspectivas para definição de estratégias, a idéia de que ela pode ser encarada como uma posição – "a localização de determinados produtos em determinados mercados"; como uma perspectiva – "a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas"; e ainda um truque – "uma manobra específica para enganar o oponente ou concorrente" (MINTZBERG, 2000, p.19-20)

Ainda que as abordagens definidas por diferentes autores sofram pequenas alterações, todas preconizam que para a definição das estratégias de uma organização as etapas de análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, ou seja, a estabelecimento de sua *meta*, formulação da estratégia, sua implementação e controle são fundamentais. O conceito de administração estratégica sugere que esse é um processo contínuo e interativo; que se inicia fora da organização e desdobra-se dentro dela onde as etapas são repetidas ciclicamente (CERTO e PETER, 2005).

Tal como em diversos outros tipos de projetos, a gestão moderna prevê que uma administração estratégica bem estabelecida envolve membros de diferentes áreas e diferentes níveis organizacionais. Essa estratégia garante de metas mais realistas e reforça laços de comprometimento entre os colaboradores (CERTO e PETER, 2005).

Cada empresa possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Esta estratégia pode ter se desenvolvido explicitamente através de um

processo de planejamento, ou ter evoluído implicitamente através da atividade de diferentes departamentos funcionais da empresa. Dispondo apenas de seus meios, cada departamento funcional busca, inevitavelmente, aquilo que acredita ser o mais adequado para a organização. No entanto, a soma destes métodos departamentais raramente se traduz na melhor estratégia (PORTER, 1986).

Porter (1986) defende que o planejamento explícito destas estratégias garante pelo menos que as políticas, se não as ações, dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas visando um conjunto de metas que beneficie o todo. O autor define a estratégia organizacional sob a ótica da estratégia competitiva, como sendo à busca de uma posição favorável em uma indústria, visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no mercado.

A ameaça de entrada de novos concorrentes, a ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes são os fatores que Porter (1989) define como sendo as cinco forças competitivas que influem na estratégia organizacional.

Dentre uma das barreiras à entrada de novos concorrentes Porter (1989) defende o investimento na construção de uma marca e o desenvolvimento de um sentimento de lealdade dos consumidores através de esforços de publicidade, de serviços oferecidos ao consumidor, de diferenciação de seus produtos, ou simplesmente por serem pioneiras em determinado mercado.

A diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuar despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes. Estes esforços, em geral, acarretam prejuízos iniciais e, com freqüência, dura um longo período de tempo (PORTER, 1989, p.27)

No entanto, os investimentos na formação de uma marca são particularmente arriscados, pois não tem nenhum valor residual, ou seja, nenhum ativo que minimize as perdas da companhia, caso a tentativa falhe (PORTER, 1989).

Frente a este risco, de optar pela diferenciação de seus produtos e no investimento a construção de uma marca, as atividades mercadológicas da empresa devem ter como foco o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Principalmente as atividades de marketing devem ser conduzidas por uma série de

conceitos que as fundamentam e as conduzem ao alcance dos objetivos globais da organização. O subitem a seguir apresenta esses principais conceitos.

2.2 Conceitos Fundamentais de Marketing

A fim de melhor se conduzir a evolução do presente estudo, se faz necessária a definição de alguns conceitos fundamentais que permeiam a discussão do tema.

O marketing como disciplina aplicada à prática empresarial, utiliza conceitos originários de outras disciplinas e de ciências como Economia, Estatística, Psicologia e Sociologia.

O conceito de marketing pode ser definido como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica de variáveis controláveis de marketing: produto, preço comunicação e distribuição (DIAS, 2004, p.2)

No entanto, nos últimos anos, o conceito de marketing vem sendo utilizado em sentido mais amplo, em reconhecimento que o conceito de que o marketing poderia ter aplicação e utilidade em áreas não necessariamente restritas à atuação de empresas privadas. Sob esta influência o conceito passou a abranger áreas desde algumas funções de estado, bem como atividades de organizações que não necessariamente visam fins lucrativos (RICHERS, 2000).

Neste sentido, definimos marketing simplesmente como a intenção de entender e atender o mercado. [...] Para que possamos atender o consumidor, precisamos primeiro, entendê-lo, isto é, identificar-nos com o que ele quer, para, depois, esforçar-nos para atender seus desejos. O resto é adereço." (RICHERS, 2000, p. 6)

Kotler (2000) estabelece uma diferença entre as definições sociais e gerenciais de marketing. Na definição social o marketing se traduz como sendo "um processo social por meio do qual pessoas [...] obtêm aquilo que necessitam e desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços". Já a definição gerencial é tida comumente como a "arte de vender produtos", no entanto, Drucker defende que vender é apenas a ponta do iceberg de marketing:

Pode-se presumir que sempre haverá a necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem os clientes que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí basta tornar o produto ou serviço disponível. (DRUCKER, 1973 apud KOTLER, 2000)

A prática do marketing exige das empresas uma nítida noção de quem é seu mercado-alvo. Segundo Dias (2003) por mercado entende-se o conjunto de pessoas e/ou organizações cujas necessidades podem ser satisfeitas por produtos ou serviços oferecidos e pela empresa, e que possuem renda para adquiri-los.

A empresa raramente consegue satisfazer todos plenamente em seu mercado, sendo assim, cabe os profissionais de marketing a definição de seu mercado-alvo o qual a empresa direcionará seus investimentos e focará sua estratégia de marketing (KOTLER, 1998).

No que tange ao mercado, a estratégia de marketing deve primeiramente definir se a empresa atuará na difusão ou na segmentação de mercado. A difusão define basicamente como a tentativa de uma empresa em 'diferenciar' um produto daquele que é lançado por seus concorrentes, e assim, tentar vendê-lo para *todo* o mercado (RICHERS, 2000).

Já a estratégia de segmentação visa identificar o segmento de mercado – ou seja, um grupo com necessidades e características comuns entre si mas diferentes em relação a outros grupos - que exigirá estratégias e programas de marketing distintos.

A estratégia de segmentação de mercado identifica grupos de clientes potenciais de acordo com uma ou mais características – geográficas, psicográfica, demográficas e comportamentais – tendo como objetivo elaborar planos de marketing mais eficientes e orientados para um ou mais segmentos de mercado (DIAS, 2003, p.4)

O processo de segmentação visa responder basicamente quem é o mercado-alvo a empresa e quais seus hábitos de consumo. Existe uma série de tipos de segmentação possíveis, entre elas destacamos a segmentação demográfica, sócio-econômica e a psicográfica. Segundo Dias (2003) a segmentação demográfica é aquela que levanta aspectos quanto a características básicas da população, como:

sexo, idade, faixa etária, etc. Já a segmentação socioeconômica divide o mercado com bases nas características sociais e econômicas da população, onde o objetivo é identificar o segmento com base na classe social, renda (per capita, domiciliar, etc), escolaridade, ocupação profissional, posse de bens entre outros. O mesmo autor define a segmentação psicográfica como

[...] aquela que divide o mercado com base no modo como as pessoas levam as suas vidas. Por meio da segmentação psicográfica podem ser analisados: estilo de vida, fatores psicológicos, antropológicos, personalidade, valores, atividades, interesses e opiniões (DIAS, 2003, p. 23).

A estratégia de segmentação visa identificar aquilo que determinado grupo de clientes identifica como importante e atribui valor.

Porter (1985) define valor como sendo aquilo que uma empresa consegue criar sendo sua base de sustentação, desde que os seus clientes percebam e estejam dispostos a pagar por ele. De nada vale os esforços feitos no desenvolvimento de novos produtos e serviços, se ao final, os clientes não identificam o preço cobrado como condizendo em relação a o que é oferecido. Baseia-se nessa premissa a necessidade de que as empresas conheçam de fato seus clientes e direcionem esforços a fim de descobrir quais são os valores procurados pelos compradores e como transformá-los em produtos (OLIVEIRA; TOLEDO; IKEDA, 2000).

Para Kotler (1998) valor é a estimativa da capacidade do produto em satisfazer necessidades do cliente potencial. Assim cada produto apresenta um determinado valor, o qual é percebido pelo cliente e usado para ordenar as opções que possui para satisfazer uma determinada necessidade. Para o autor "o valor total para o cliente é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço" (Kotler, 1998, p.51).

Woodruff (1997) acerca do que é valor na ótica dos consumidores, concebeu-o como sendo a preferência percebida pelo consumidor em relação a um produto, proveniente da sua avaliação acerca de seus atributos, de seu desempenho e das suas conseqüências em termos de facilitação dos seus objetivos na situação de uso. Machado (1999, p. 83) chama atenção para o fato de que a fronteira entre o valor real e o valor percebido é difusa, pois "o real advém da empresa, incorporado de

elementos intangíveis, e o subjetivo advém do consumidor, formado pelas expectativas e o desempenho do produto”.

Como objetivo de obter respostas desejadas de seu mercado-alvo, os profissionais de marketing se utilizam de ferramentas que caracterizam o composto de marketing.

McCarthy (1996, apud KOTLER, 2000) classificou essas ferramentas em quatro grupos amplos de controle que denominou como sendo os 4P's do marketing: produto, preço, praça e promoção. A Figura 1 a seguir ilustra as variáveis específicas de marketing sob a ótica de cada um dos grupos de controle.



Figura 1: Os 4P's do Marketing
Fonte: KOTLER (2000)

Richers (2000), partindo de uma visão integrada de marketing a partir de uma abordagem sistêmica, sugere o sistema de 4 A's que concebe o marketing como "um conjunto de tarefas que precisam ser coordenadas para que se possa realizar as tarefas operacionais de uma maneira seqüencial e a custos controláveis". Os termos dos 4 A's significam: análise, adaptação, ativação e avaliação.

[...] A **análise** visa compreender as forças vigentes no mercado em que a empresa opera, ou pretende operar no futuro; **Adaptação**, visa ajustar a oferta da empresa (suas linhas de produtos/serviços) às forças externas identificadas pela Análise; **Ativação** é o conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja mercados predefinidos e seja adquirido pelos compradores nas quantidades e com as freqüências desejadas; **Avaliação**

propões-se a exercer controles regulares e esporádicos sobre os processos de comercialização e interpretar seus resultados para realimentar o sistema com dados atualizados, a fim de permitir um ajuste nos futuros processo de marketing. (RICHERS, 2000, p. 152)

Em termos estruturais as funções de análise e avaliação classificam-se como funções de apoio em quanto, adaptação e ativação são funções de linha exercidas por equipes a partir de metas pré-estabelecidas (RICHERS, 2000).

A visão sistêmica dos 4 A's

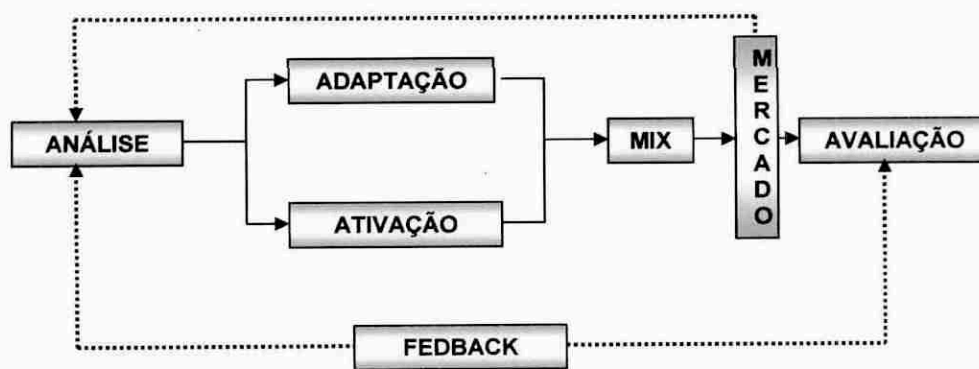


Figura 2: A visão sistêmica dos 4A's
Fonte: RICHERS (2000)

A Figura acima descreve a visão sistêmica que Richers (2000) sugere com o conceito dos 4 A's. A parte de *Análise* busca informações do mercado e as transforma de uma lado em *Adaptação* e de outro em *Ativação*. O autor situa aquilo que Kotler (1998) define como marketing mix dentro destes dois grupos. Com isso cabe à *Avaliação* examinar os resultados obtidos, realimentando o sistema (*feedback*), sempre em busca de maior eficácia. O conceito de entrosamento e intercambialidade das funções que buscam adaptar-se e atenderem continuamente as expectativas do mercado, é a principal idéias de que o modelo de 4 A's busca transmitir (RICHERS, 2000).

O marketing que vislumbra ações de longo prazo só é possível através do processo de fidelização dos clientes que dá por intermédio da entrega contínua de valor visando aumentar seu nível de satisfação (OLIVEIRA; TOLEDO; IKEDA; 2000).

A fidelidade em marketing significa um sentimento de afinidade em relação a produtos e marcas de uma empresa, que vai além da simples repetição de compra, embora este seja um indicador comumente utilizado como forma de auferir satisfação do cliente – no entanto, desconsidera fatores como conveniência, inércia e grau de competitividade ou concentração de um determinado mercado (Day, 1999 apud OLIVEIRA, TOLEDO, IKEDA, 2000).

Vavra (1992) defende que embora a obtenção da fidelidade do cliente seja um processo oneroso e extenso, seus benefícios podem ser bastante duradouros, e se refletirem a atração dos clientes, pois eles passam a interagir com a empresa em forma de parceria, defendendo-a e proporcionando, além de resultados financeiros diretos, informações valiosas que, se bem trabalhadas, viabilizam a criação de importantes diferenciais em relação à concorrência.

Raphael (1999 apud LEMOS; POPADIUK; BERNDT; 2000) propõem que a classificação da fidelidade dos clientes seja feita em uma escala de cinco estágios, de modo que o cliente sinta-se incentivado a passar ao estágio seguinte até que atinja o nível de “divulgador do negócio”. O quadro a seguir mostra, sucintamente, os cinco estágios propostos pelo autor, com suas respectivas características.

| Estágio de Lealdade do Cliente | Características |
|---------------------------------------|---|
| Cliente Potencial | É aquele que pode, conhecer o negócio, no entanto, nunca realizou a compra. É necessário saber como atrair esse cliente e cativá-lo de maneira inteligente. |
| Cliente Pesquisado | É aquele que testa o estabelecimento. A primeira impressão torna-se decisiva para sua elevação a cliente eventual. É necessário convencê-lo do valor agregado de seus produtos, pois a maioria dos cliente busca confiança e não preço. O importante é saber como conquistar essa confiança a partir do primeiro momento. |
| Cliente Eventual | É aquele compra por algum motivo – boas experiências, satisfação em compras anteriores, etc. Se um cliente compra simplesmente por um bom preço, e o relacionamento com esse cliente não foi valorizado, você pode perde-lo amanhã para um concorrente que apresente um melhor preço. É necessário saber o que esse cliente precisa, é preciso ouvi-lo. Satisfazendo suas |

| | |
|--------------------|--|
| | necessidades você não só efetua uma venda, mas também conquista um cliente, que poderá tornar-se um assíduo. |
| Cliente Assíduo | O cliente torna-se assíduo quando se sente importante, isso requer dedicação e saber como surpreendê-lo constantemente. Tais clientes devem ser recompensados e tratados de forma especial, sendo recompensados de forma diferente. |
| Cliente Divulgador | É aquele cliente satisfeito que recomenda seu produto/ serviço a outras pessoas, sendo capaz inclusive de testemunhar sobre o tratamento recebido. Atingindo esse nível, mais do que nos níveis anteriores, o cliente deve ser bem tratado e recompensado. Sugere-se programas de fidelidade e recompensa. |

Quadro 1: Estágios de Lealdade do Cliente

Fonte: Raphael, 1999 apud LEMOS; POPADIUK; BERNDT; 2000

É neste contexto que surgem os programas de fidelidade, que tem com objetivo principal elevar o nível de retenção dos clientes pelo o aumento das suas satisfações e do valor percebido. Segundo Lemos: Popadiuk; Berndt (2000) os programas de fidelidade trazem a sensação de pertencer a um grupo, o que gera as empresas vantagens como a identificação mais exata do perfil dos clientes, a criação de promoções dirigidas, a comercialização de produtos e serviços a um menor custo e fonte rápida de pesquisa de mercado.

Pesquisas desenvolvidas por Bolton (2000 apud OLIVEIRA; TOLEDO; IKEDA; 2000) apontam a existência de uma relação positiva entre a satisfação dos clientes e a fidelidade em relação à uma empresa. O mesmo autor acredita que há duas abordagens possíveis a cerca do impacto de programas de fidelização sobre os clientes: (a) são uma forma de "customização em massa" e reforçam a percepção de valor; (b) encorajam os clientes a demandarem cada vez benefícios relativos a produtos e preços.

Johnson e Legger (1999, p. 36) argumentam que para que se possam obter retornos positivos com as estratégias de fidelização, elas devem incluir quatro etapas:

- a) selecionar os clientes adequados; definir o público-alvo da estratégia de fidelização, por exemplo, aqueles mais rentáveis a empresa, e como compreender as variáveis por eles mais valorizadas.

b) entrega de valor adicional; consiste em utilizar informações acerca das variáveis valorizadas pelo cliente e lhes proporcionar acesso a elas de maneira diferenciada.

c) fomentar continuamente o relacionamento; buscando o contato contínuo através de ofertas e comunicação adequada.

d) percorrer o caminho correto; avaliar e ajustar as ações realizadas, promovendo as eventuais correções afim de otimizar os resultados.

A criação da fidelização depende do estabelecimento adequado e duradouro do relacionamento entre a empresa e o consumidor. Assim tem-se a construção do relacionamento como elemento precursor da fidelização, o que se dá por meio da oferta de valor, de forma que o consumidor obtenha satisfação com a relação (OLIVEIRA; TOLEDO; IKEDA; 2000, p.5).

2.3 Evolução do Conceito de Marketing

Di Nallo (1999 apud LEITE, 2004) afirma que é possível perceber três fases distintas no estudo do marketing, as quais são. A primeira fase ocorreu nos primeiros trinta anos do século XX e sua principal orientação era para a produção, ou seja, o foco estava em fazer e distribuir os produtos da melhor forma. A segunda fase ocorreu da década de 30 até meados da década de 50 o foco ainda estava no produto, no entanto, os esforços concentravam-se no estudo de técnicas de venda e de como levar os consumidores a realizar a compra. A partir da segunda metade da década de 50, o estudo passou a sua terceira fase, onde o foco passou a ser o comportamento do consumidor.

As primeiras discussões sobre o marketing datam deste terceiro período, no chamado pós-guerra, onde as principais economias mundiais sofreram um importante avanço, sobretudo no ramo industrial, acirrando a disputa entre as empresas por mercados traduzindo-se em novos desafios à administração. Já não bastava desenvolver e produzir produtos e serviços com qualidade e a custo

competitivo; o cliente passou a contar com um poder de escolha selecionando a opção que lhe apresenta-se o melhor custo benefício (DIAS, 2004).

Na década seguinte, nos anos sessenta, Gordon (1999) afirma que mundialmente houve uma expansão dos mercados de consumo e dos negócios e o marketing concentrava-se na diversificação da carteira de produtos e mercado visando o desenvolvimento de um negócio estável. Com a recessão decorrente da crise do petróleo, a década de setenta é marcada por um crescimento desigual dos mercados o que mudou a estratégia do marketing da participação pulverizada em diversos mercados para a concentração em um número menor de mercados ou segmentos de mercados.

O final da década de oitenta a concorrência global começa a dar os primeiros sinais de aparecimento e ocorre a expansão de alguns segmentos de mercados, sobretudo de bens mais sofisticados como carros e bens de consumo (GORDON, 1999). Muitas atividades dentro das organizações, sobretudo relativas ao desempenho e ao funcionamento dos processos e o atendimento ao cliente, puderam ser acompanhadas e melhor desenvolvidas a partir de conceitos surgidos neste período, com os modelos de qualidade total e reengenharia. Data do mesmo período o surgimento das primeiras oportunidades de aplicação da tecnologia da informação (TI) dentro das organizações (LEITE, 2004).

A breve euforia dos anos oitenta é interrompida com a recessão do início dos anos noventa em que as organizações se deparam com uma nova realidade onde, em muitas áreas, a oferta passou a ser maior do que a procura e os consumidores passam a ser cada vez mais exigentes e cientes de seus direitos (GORDON, 1999). Frente a esse novo panorama, o paradigma clássico de marketing, o chamado *marketing transacional*, perdia aos poucos sua força e uma abordagem alternativa para a teoria e prática do marketing tradicional era premente (LEITE, 2004).

Na segunda metade da década de noventa, em substituição ao marketing transacional, dá-se o surgimento do chamado *marketing de relacionamento* quando o marketing das organizações passa a enfatizar muito mais entre o relacionamento entre as entidades ao longo do tempo do que as transações de negócios únicas (GORDON, 1999). Se anteriormente, através do marketing transacional, o objetivo era aumentar a participação de mercado (*market share*) oferecendo descontos de modo a vender mais produtos e serviços específicos a clientes novos, uma

organização centrada no cliente, com uma abordagem no marketing de relacionamento visa aumentar a participação no cliente (*share of wallet*) fortalecendo os vínculos entre cliente e organização buscando soluções que agreguem valor as necessidades de seus clientes, oferecendo mais produtos ou serviços para os clientes tornando-os assim mais lucrativos (COSTA, 2004).

Segundo McKenna (1992) a última década foi particularmente promissora para o marketing. O meio de interação entre as empresas e seus clientes evoluiu, e vem evoluindo, sobretudo pela difusão de novas tecnologias da informação, e o fato destas se tornarem cada vez mais acessíveis as organizações.

2.4 Marketing de Relacionamento

Os preceitos do marketing de relacionamento são em muito baseados na literatura do marketing de serviços. As primeiras publicações, sobre o que anos mais tarde tornar-se-ia o marketing de relacionamento, datam de 1966 (LEITE, 2004).

O termo *marketing de relacionamento* é introduzido em 1983 por Leonard Berry que definiu uma visão ampla do marketing de relacionamento, definindo seu papel estratégico dentro das organizações. Berry (1983) defende que atrair novos clientes deve ser apenas um passo intermediário no processo de marketing, e que o marketing de relacionamento deveria atuar principalmente na manutenção de clientes, dando ênfase, sobretudo, aos melhores clientes. Para o autor, solidificar relacionamento, transformando clientes indiferentes em leais e servi-los bem, é aquilo que deveria ser chamado de marketing.

McKenna (1992) define o marketing de relacionamento sobre uma ótica estratégica, indicando a colocação do cliente em primeiro plano, alterando o papel do marketing do simples contato e venda para o envolvimento com o cliente. O autor defende que o marketing tem relação com o processo, não com táticas promocionais e que a propaganda, por exemplo, apenas reforça posições no mercado, e não as cria.

Marketing de relacionamento é também definido com uma visão mais ampla, como um processo contínuo de cativar clientes ou usuários finais através de atividades e programas cooperativos e colaborativos com o objetivo de criar ou incrementar o valor econômico mútuo (PARVATIYAR, & SHEET, 2000 apud LEITE,

2004). Kotler (1992) define o marketing de relacionamento como uma mudança de paradigma na orientação e abordagem do marketing tradicional, passando do foco nas transações para o foco nos relacionamentos.

O estabelecimento de um relacionamento duradouro requisita um nível de conhecimento dos clientes e suas preferências por parte da empresa, de modo que "clientes diferentes possam ser tratados de forma diferente" (ROGERS & PEPERS, 2001).

Esse é o preceito chave do marketing um a um (*one to one*) sugerido por Rogers & Pepers (2001). Segundo os autores, em tempos altamente competitivos é essencial reconhecer que não há dois clientes iguais.

Embora o conceito seja bastante simples, sua implementação não é, pois o marketing um a um envolve muito mais do que os setores de vendas e marketing. [...] a empresa precisa modificar seus produtos e atendimento com base nas necessidades específicas de cada cliente. (ROGERS & PEPERS, 2001, p.1)

As diversas definições propostas pelos autores supracitados deixam claro que o marketing de relacionamento está diretamente ligado às necessidades de envolver e integrar todos aqueles que estão envolvidos na cadeia de valor de uma empresa - dos clientes finais, aos fornecedores e demais envolvidos na cadeia.

De forma a operacionalizar os conceitos apresentados faz-se necessário a discussão sobre o plano de marketing e seus elementos como forma de estabelecer e implementar as estratégias e ações de marketing adequadas para o alcance dos objetivos.

2.5 Desenvolvimento de Plano de Marketing

Segundo Dias (2004) o plano de marketing é parte crucial do plano de negócios de uma empresa, é um produto estratégico cuja elaboração consiste numa contribuição valiosa para a estratégia de marketing de um empresa. Dias (2004) defende ainda que o escopo plano de marketing ocupa posição intermediária entre o objetivo amplo do plano de negócios e aquele restrito a cada ferramenta de marketing.

Kotler (2000) em congruência com o que defende Dias (2004) pontua que os planos de marketing identificam e analisam as condições de mercado básicas que afetam o setor em que a empresa atua, focalizam claramente seus esforços em prioridades que agregam valor à companhia e fornecem detalhes suficientes para poderem ser implementados e avaliados .

Quanto à forma de apresentação do plano de marketing Dias (2004), Kotler (2000) e Richers (2000) apresentam quase que a mesma estrutura de elaboração, definindo como pontos principais a (a) descrição geral da situação de mercado, (b) objetivos do plano, (c) as estratégias e (d) sua implementação.

O Quadro 2, a seguir, ilustra os principais elementos de um plano de marketing.

| Elementos de um Plano de Marketing | |
|---|---|
| 1. Introdução e Sumário Executivo | Apresenta os objetivos do plano e resume as principais recomendações e etapas de execução |
| 2. Avaliação da Situação Atual | Apresenta os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos principais concorrentes e ao posicionamento de seus produtos |
| 3. Apreciação do Cenário | Descreve o ambiente externo da empresa e aponta as oportunidades e ameaças a ele inerentes |
| 4. Recomendações Estratégicas | Aponta os objetivos de novas ações e descreve a maneira de atingi-los e medi-los, que investimentos e pessoal qualificado requer e resume tudo isso em um orçamento condensado |
| 5. Formas de Implementação | Descreve as ações específicas e suas medidas como: Que segmento de mercados devem ser atingidos? Que produtos devem ser lançados? Com que expectativa de resultados? Quem deve fazê-lo? |
| 6. Orçamento | Todas as ações que gerem receitas ou despesas devem ser estimadas e comparadas entre si, para que se possa ter uma idéia dos investimentos necessários e dos possíveis retornos deles advindos. |

Quadro 2: Elementos de um Plano de Marketing
Fonte: Richers (2000)

3 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

A partir das considerações realizadas no capítulo anterior quanto à revisão teórica do tema, foi possível vislumbrar pontos relevantes quanto ao planejamento estratégico, conceitos relativos ao marketing e sua evolução até o marketing de relacionamento.

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos sugeridos para que os objetivos da pesquisa sejam alcançados. Segundo Mattar (2005) a pesquisa aplicada, utilizada no presente trabalho, visa possibilitar o ganho de conhecimento para ajudar na solução de problemas específicos pré-estabelecidos, tanto no âmbito empresarial quanto no acadêmico.

Serão apresentadas considerações quanto ao delineamento da pesquisa, métodos e instrumentos de coleta de dados, técnica e análise dos dados, limitações da pesquisa e definição constitutiva e operacional das variáveis estudadas

3.1 Delineamento da Pesquisa

Num primeiro momento, com o intuito de vislumbrar o objetivo e grau em que o problema está cristalizado, está é uma pesquisa exploratória, pois contempla a revisão bibliográfica sobre o tema com o objetivo de levantar informações mais acuradas sobre o assunto (MATTAR, 2005). A pesquisa exploratória é "realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado no sistema" (VERGARA 1998, p.45).

No entanto, o objetivo principal deste estudo é obter respostas para as questões pré-estabelecidas de pesquisa. Assim sendo classificar-se esta como uma pesquisa conclusiva, pois trouxe a tona características específicas da organização investigada frente à relação entre o marketing de relacionamento, representado pelo Funclube, e o retorno percebido pelo Grupo Imaginarium. A afirmação anterior vai de acordo como o que Vergara (1998, p.45) entende por pesquisa descritiva:

[...] pois expõem características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza e não tem o compromisso de explicar fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Segundo Mattar (2005) com relação à natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas, esta é uma pesquisa descritiva porque tem o objetivo de expor o fenômeno em estudo, e não, procurar verificar relações existentes entre variáveis que expliquem o fenômeno.

[...] através de uma pesquisa descritiva, pode-se ter um perfil do consumidor, que produtos consome, quanto consome, onde consome e onde compra” (MATTAR, 2005, p.81)

O presente estudo, quanto ao meios, define-se como estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica procura explicar o fenômeno de pesquisa através de análise de referenciais teóricos publicados na literatura, e que podem ser usados de forma independente ou como parte de uma pesquisa descritiva (CERVO & BERVIAN, 1975). Vergara (1998) destaca também que a pesquisa bibliográfica fornece material analítico para qualquer outro tipo de pesquisa e que pode ser tanto fonte primária quanto fonte secundária.

O estudo de caso pode ser definido como “[...] um estudo profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer amplamente apenas um ou poucos elementos sobre um grande número de aspectos e suas interrelações” (MATTAR, 2005, p.82).

Quanto à forma utilizada para a coleta de dados primários, foram utilizadas a observação simples, a comunicação oral com os detentores dos dados e entrevistas informais.

A observação participante permitiu a coleta de dados não explicitados pelos respondentes, bem como serviu de base de análise entre o que a empresa propõem e o que de fato seus consumidores percebem através do programa de relacionamento Funclube.

Os dados primários relativos ao Funclube foram obtidos de duas formas: em relatórios disponíveis na própria base de dados da empresa e através de entrevistas informais.

Segundo Vergara (1998) a entrevista dá ao pesquisador um visão mais ampla do processo de pesquisa o esclarecendo de eventuais particularidades que caso contrário poderiam causar distorções ou má interpretações. A entrevista:

Trata-se de um procedimento você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. [...] a entrevista pode ser informal, focalizada ou por pautas. A

entrevista informal é quase como uma “conversa jogada fora”, mas tem um objetivo específico: coletar os dados que você necessita. A entrevista focalizada é também tão pouco estruturada quanto a informal, porém já aí você não pode deixar que seu entrevistado navegue pela onda de múltiplos mares; antes a apenas um assunto deve ser focalizado. Na entrevista por pauta, o entrevistador agenda vários pontos para serem explorados com o entrevistado. (VERGARA, 1998, p.53)

Em alguns momentos, o contato entre entrevistado e entrevistador permitiu entender algumas particularidades do programa de fidelidade o qual não poderiam ser explicados somente através do material obtido na base de dados. Destaca-se que parte destas entrevistas foram realizadas com auxílio de softwares de conversação através da internet, Skype e Messenger¹, pois alguns dos entrevistados trabalham no Escritório de Franquias na cidade de Teresópolis (RJ) ou encontravam-se viajando no momento da entrevista.

Os dados secundários externos utilizados na presente pesquisa foram retirados principalmente de livros, revistas e periódicos que tratassem de temas como a estratégia organizacional, administração de marketing, marketing de relacionamento, relacionamento com os clientes e *customer relationship management* (CRM).

Outros dados secundários internos foram por sua vez, obtidos através do próprio site da Imaginarium, no período compreendido pelo segundo semestre de 2006, e em alguns momentos, da área destinada exclusivamente aos clientes cadastrados no programa Funclube. Os dados utilizados contribuíram para elaboração da revisão teórica e dados empíricos sobre a empresa pesquisada.

Finalmente, cabe destacar que a coleta de dados foi inspirada no conceito de que esta se constitui de uma ferramenta que permite levantar desde a menor unidade até a mais completa rede de informações que irá se compor, sendo o próprio alvo de desenvolvimento do sistema. (ALVAREZ, 1990, p.529 apud EMMENDOERFER, 2002).

Segundo Mattar (2005), com relação à dimensão no tempo, esta é uma pesquisa ocasional, porque foi realizada uma única vez, entre o período de setembro e dezembro de 2006, e presta-se a ajudar a resolver problemas específicos. O mesmo autor defende que, quando se tratando da possibilidade de controle sobre as

¹ Mais informações disponíveis em: www.msn.com.br ; www.skype.com.br.

variáveis em estudo, esta é uma pesquisa *ex-post facto*, pois procura descobrir a existência de relacionamentos entre variáveis após a ocorrência do fenômeno.

Finalmente, uma vez finalizado o levantamento de dados, deu-se o início à etapa de análise de dados, confrontando-se as considerações e conclusões com definição do problema.

3.2 Limitações do Trabalho

Segundo Mattar (2005, p.184), "toda pesquisa tem limitações de ordem temporal, espacial, metodológica, operacional e outras que precisam ser comunicadas aos leitores". O objetivo de se apresentar as limitações do estudo é de não prejudicar sua credibilidade, esclarecendo que os resultados encontrados na pesquisa sofrem certas limitações. Assim, as limitações encontradas quando da realização da pesquisa serão enumeradas a seguir:

- a) Estudo pontual; os resultados referentes a essa pesquisa representam a realidade de apenas uma empresa não podendo ser generalizados a outras empresas ainda que do mesmo setor;
- b) O pouco tempo dentro da empresa; no sentido de que a pesquisadora passou a fazer parte da organização quatro meses antes da conclusão da pesquisa, em Agosto de 2006;
- c) Pouco contato com parte dos entrevistados, visto que alguns dos responsáveis pelas ações do Funclube, como a gerente de TI, trabalham no escritório de Teresópolis (RJ) ou como foi o caso do gerente comercial, realizam inúmeras viagens durante o mês.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será exposto o caso prático pesquisado na empresa Imaginarium. Primeiramente será apresentado um breve histórico da organização, sua estrutura e principais características. Em seguida serão apresentados os dados relativos ao programa de relacionamentos Funclube, seu histórico, estrutura e funcionamento e resultados obtidos até o presente.

4.1 Apresentação da Empresa

A Imaginarium é uma empresa familiar que atua na criação, fabricação e comercialização de presentes e decoração e atua exclusivamente no mercado brasileiro. Atualmente, a rede de franquias do Grupo Imaginarium possui 70 lojas, sendo uma delas virtual, e está presente nos principais centros urbanos do país.

A Imaginarium compõem-se por três unidades de negócios: a Fábrica, o Escritório de Franquias e o Escritório de Criação,.

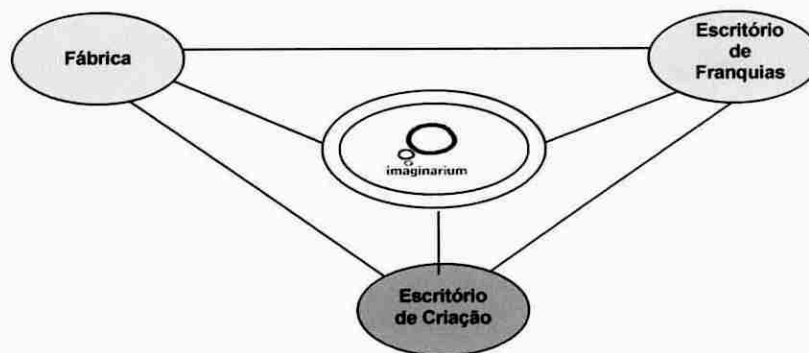


Figura 3: Estruturas de Negócio Imaginarium
Fonte: Primária

A Fábrica, denominada Engros Presentes e Decorações Ltda., localiza-se em Teresópolis e está instalada em um galpão de 2000 m². Possui cerca de 70 funcionários e atualmente caracteriza-se mais como um centro de distribuição da rede do que uma Fábrica propriamente dita.

O escritório de Franquias, também localizado em Teresópolis (RJ) conta com 21 funcionários responsáveis pelo apoio as operações comerciais da Imaginarium. Este núcleo dá suporte administrativo e comercial a todos os franqueados, além de ser co-responsável por algumas ações de marketing e do Funclube.

A presente pesquisa foi realizada principalmente no Escritório de Criação, de onde são definidas grande parte das políticas de relacionamento com os clientes do Funclube.

A história do Grupo Imaginarium começa em Teresópolis (RJ), no ano de 1985, com a K.E. Rosa Artesanatos Ltda, quando a arquiteta e designer Karin Engelhardt Rosa e seu marido o médico Luiz Sebastião Araújo Rosa decidem iniciar a fabricação de produtos natalinos. O talento da arquiteta traduziu-se em produtos de excelente qualidade e bastante criativos; não tardou para que empresas como antiga Mesbla e a Tok & Stock se interessassem em comercializá-los. A primeira loja piloto surge dois anos depois, em 1987, no mês de novembro, os produtos agora traziam a marca "Christmas". Mais uma vez os produtos foram bem aceitos.

Há quinze anos atrás o design no Brasil era pouco difundido, artigos com um apelo estético eram privilegio de uma minoria disposta a pagar uma pequena fortuna por um artigo assinado (HAMILTON, 2004). Confiando no potencial do consumo de produtos de design e na criatividade da arquiteta, o casal opta por diversificar os produtos comercializados pela K.E. Rosa Artesanatos Ltda., partindo também para a fabricação de produtos de decoração em geral.

Em setembro de 1990 em resposta aos resultados da instalação da fábrica, e da comercialização dos produtos *Christmas*, surge a primeira loja franqueada do grupo na cidade de Niterói – RJ.

Visando explorar mais o potencial de vendas desvinculando-as somente a produtos natalinos e, com o intuito de instituir uma imagem criativa a seus produtos, em 1991, a marca *Christmas* cede lugar a *Imaginarium*.

No mesmo ano a Família Rosa e a Imaginarium trocam a cidade de Niterói (RJ) por Florianópolis (SC) instalando-se na Lagoa da Conceição. As dificuldades apontadas pelos fundadores da Imaginarium no início de sua existência são aquelas comuns à maioria dos micro e pequenos empreendimentos no país: o desconhecimento do mercado e a dificuldade de financiamento. Quinze anos passados a empresa se firma hoje como a única franquia nacional de produtos de

decoreção e apresenta alguns casos de sucesso na sua trajetória como produtos feitos em parceria com grandes marcas como Coca-Cola, Skol e Revista Capricho, esta última pertencente a editora Abril.

Cerca de quatro anos atrás os fundadores da Imaginarium, Sebastião e Karim Rosa, deram os primeiros passos no sentido a distanciarem-se do dia-a-dia da empresa. A empresa começou a reestruturar-se, profissionalizando sua gestão e criando áreas de gerenciamento que anteriormente não eram bem definidas. A gerência comercial foi transferida de Teresópolis (RJ) para Florianópolis (SC), criou-se um departamento de marketing no Escritório de Criação e a gestão financeira da empresa iniciou os esforços para a consolidação entre as três unidades que compõem o negócio. Neste contexto surge a idéia da criação de um programa de relacionamento.

O programa de relacionamentos da Imaginarium surgiu, mais precisamente, no início de 2004 em um momento em que a empresa encontrava em expansão com o instalação de lojas em várias regiões do país. A Direção da empresa tinha em mente que a única maneira de se expandir, mantendo os mesmos moldes que fizeram sucesso quinze anos antes no lançamento da primeira loja, seria mantendo um relacionamento próximo com os clientes e entendendo suas expectativas e desejos.

A partir do lançamento do Funclube, a Imaginarium começa a adotar premissas do marketing de relacionamento, com o intuito de aumentar a interação conhecendo mais afundo as preferências de seus consumidores e os atendendo mais prontamente.

Durante as reuniões de diretoria que precederam a criação do Funclube alguns pontos chaves foram discutidos como aqueles que seriam as premissas básicas do programa de relacionamento:

- a) Necessidade de entender o cliente; saber o que ele compra mais, quanto ele gasta, com que freqüência vai à loja, velocidade de compra, ciclo de vida do cliente, etc.;

- b) Mudança de foco do desenvolvimento de produto para o desenvolvimento do cliente; criando relacionamentos duradouros e valorizando os melhores clientes;
- c) Diferenciação; focar os esforços de desenvolvimento de produto na diferenciação, no entanto, pontuando naquilo que o consumidor valoriza nos produtos

A eminente necessidade de intensificar o relacionamento com os clientes foi colocada pela Diretoria através das palavras de Jack Welch:

“[...] nos só temos duas fontes de vantagem competitiva, a capacidade de aprender sobre nossos clientes mais rápido do que nossos concorrentes, e a capacidade de torna esse conhecimento em ações mais rápido do que nossos concorrentes.” (WELCH, 2004, p.)

Segundo os gerentes envolvidos na sua implantação, o conceito do Funclube prevê o estabelecimento de um canal de interação com os clientes. Sobretudo o site objetiva que o ambiente do Funclube funcione como uma extensão da loja. O intuito é que este canal de interação evolua no sentido de que tornar a Imaginarium mais presente cotidiano de seus clientes. Os objetivos a partir da criação do Funclube eram (a) aumentar a frequência de visitas as lojas, (b) aumentar o ticket médio, (c) aumentar as vendas cruzadas, (d) atingir maior eficácia nas ações promocionais, (e) racionalizar e otimizar a comunicação, (f) manter um controle da contribuição dos grupos de clientes e (g) reforçar a marca Imaginarium.

A partir dessas premissas iniciou-se o desenvolvimento da TI necessária ao suporte ao programa de relacionamento. A responsabilidade sobre os dados do Funclube está sob a gerência de TI no escritório de Franquias (RJ) e o auxílio da Ecentry – empresa responsável pelo banco de dados.

4.2 Análise das Variáveis Externas

Antes do estabelecimento dos objetivos de Marketing é necessária a análise de determinados aspectos macro econômicos que influenciam diretamente no desenvolvimento dos negócios.

Conforme a classificação sugerida por KOTLER (1998) cabe ao administrador identificar as ameaças e oportunidades do mercado o qual está inserido. Por ameaças entendam-se os “[...] desafios decorrentes de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levariam, na ausência de ação defensiva do marketing, a deterioração das vendas ou do lucro.” (KOTLER, 1998, p. 87). Já as oportunidades, segundo o mesmo autor, são necessidades do comprador em que a empresa pode atuar rentavelmente.

Na presente sessão serão apresentados dados referentes a cenário econômico do país, características demográficas e sociais de sua população tendo como foco os jovens de 15-24 anos. Os últimos parágrafos apresentam alguns dados relativos ao potencial de mercado e tendências de consumo relativas a este estrato da população.

Boa parte das publicações relativas à estrutura conjuntural da economia do país enfatiza a fase de estabilidade da economia e o favorecimento do crédito em virtude das diminuições da taxa básica de juros do país (SELIC).

Segundo o Banco Central (2007) a trajetória consistente de desinflação, desempenho do balanço de pagamentos e a manutenção de superávits primários do setor público em níveis adequados contribuíram para tornar a economia brasileira menos vulnerável as crises.

No entanto o crescimento da economia do país é lento e está bastante abaixo da média mundial. O Brasil cresceu a uma média de 2,6% nos últimos quinze anos, enquanto a taxa média mundial foi de 3,7% a.a. Se considerarmos os últimos sete anos, essa diferença fica ainda maior: 2,5% a.a. contra 4,1%a.a. (CONCEIÇÃO, 2006).

Tabela 1: Comparação entre as médias móveis da Taxa Selic e o crescimento do PIB

| Período | Tx. Juros real Selic Deflator IPCA (% a.a.) | Taxa de Crescimento do PIB | |
|-----------|--|-------------------------------|-------|
| | | Brasil | Mundo |
| 1995/1999 | 20,3 | 2,2 | 3,7 |
| 1996/2000 | 17,4 | 2,2 | 3,9 |
| 1997/2001 | 15,9 | 2 | 3,6 |
| 1998/2002 | 13,3 | 1,7 | 3,4 |
| 1999/2003 | 10,7 | 1,8 | 3,7 |
| 2000/2004 | 9,3 | 2,6 | 4 |
| 2001/2005 | 9,6 | 2,2 | 4 |
| 2002/2006 | 10,2 | 2,5 | 4,5 |

Fonte: BACEN, IBGE, IPEA (2007)

A boa notícia, segundo o Banco Central do Brasil (2007), é que o de risco soberano do país atingiu ao final de 2006 o menor nível da série dos últimos cinco anos, 206 pontos básicos. O índice de inflação também acompanhou o movimento das taxas de juros encerrando o ano de 2006 em queda pelo quarto ano consecutivo (BACEN, 2007). Esse ambiente de maior estabilidade econômica permitiu que o Banco Central prosseguisse com a política de redução da taxa de juros de curto prazo, atingindo em dezembro de 2006 o valor de 13,25% a.a. A diminuição da taxa básica de juros, em conjunto a expansão de crédito, sobretudo a pessoa física, tem propiciado as empresas e as famílias beneficiarem-se de um ambiente menos volátil e de horizontes de planejamento mais longos.

O comércio varejista é diretamente afetado por esse ambiente de maior estabilidade econômica e disponibilidade de crédito. No mês de novembro, segundo o relatório publicado pelo IBGE (2006) sobre o desempenho mensal do comércio varejista, tanto no volume quanto na receita nominal as vendas apresentaram o quarto crescimento consecutivo em relação ao mês anterior, confirmando a tendência de crescimento iniciada em Agosto de 2006. O volume de vendas apresentou um crescimento de 9,22% em relação a Novembro/05; já a receita nominal foi acrescida em 9,09% segundo o mesmo período do ano anterior.

Tabela 2: Resultados do Comércio Varejista segundo o Volume de Vendas e Receita Nominal

| ATIVIDADES | INDICADOR MENSAL | | | | | | ACUMULADO | | | |
|---|------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|------------------|--------------|-------------|--------------|
| | Taxa de Variação | | | | | | Taxa de Variação | | | |
| | Set | | Out | | Nov | | No Ano | | 12 Meses | |
| | Vol. Vendas | Receita Nom. | Vol. Vendas | Receita Nom. | Vol. Vendas | Receita Nom. | Vol. Vendas | Receita Nom. | Vol. Vendas | Receita Nom. |
| COMERCIO VAREJISTA | 9,98 | 10,75 | 6,94 | 6,92 | 9,22 | 9,09 | 6,25 | 7,5 | 6,1 | 7,58 |
| 1. Combustíveis e lubrificantes | -6,68 | 3,91 | -5,72 | -0,44 | -2,58 | 1 | -8,23 | 3,31 | -8,24 | 2,94 |
| 2. Hiper, supermercados, prod. Alimentícios, bebidas e fumo | 10,82 | 9,91 | 6,23 | 5,78 | 9,17 | 9,05 | 7,64 | 6,37 | 7,01 | 6,02 |
| 2.1 Super e Hipermercados | 11,41 | 10,47 | 6,64 | 6,17 | 9,68 | 9,52 | 7,76 | 6,49 | 7,01 | 6,02 |
| 3. Tecidos, vestuários e calçados | 2,67 | 8,17 | -1,41 | 3,61 | 7,01 | 12,39 | 1,95 | 7,28 | 2,94 | 8,55 |
| 4. Móveis e eletrodomésticos | 20,61 | 15,24 | 18,1 | 12,8 | 14,86 | 10,38 | 10,93 | 8,15 | 10,74 | 8,58 |
| 5. Artigos farmacêuticos, med., ortop. e perfumaria | 4,6 | 9,69 | 4,71 | 9,39 | 3,42 | 7,81 | 3,96 | 9,42 | 4,34 | 9,87 |
| 6. Equip. e mat. Para escritório informática e comunicação | 25,67 | 10,29 | 21,59 | 6,05 | 22,67 | 8,6 | 32,25 | 14,92 | 37,32 | 19,79 |
| 7. Livros, jornais, ver. Papelaria | 3,78 | 7,85 | 2,14 | 6,88 | -3,11 | 1,58 | 0,94 | 6,17 | 0,57 | 5,8 |
| 8. Outros artigos de uso pessoal e doméstico | 26,52 | 27,17 | 21,96 | 19,71 | 23,9 | 19,6 | 17,64 | 20,97 | 17,46 | 21,18 |

Fonte: IBGE (2006) *Índices não deflacionados

O segmento de artigos de uso pessoal e doméstico, no qual se enquadram os produtos comercializados pela Imaginarium, apresentou um aumento significativo de 17,64% no volume das vendas e de 20,97% na receita nominal, conforme apresentado na Tabela 2. É válido destacar que essa foi a atividade a qual obteve o terceiro maior impacto sobre as vendas do varejo, ficando atrás somente dos segmentos de hipermercados/ supermercados e móveis e eletrodomésticos. O IBGE atribui esse aumento as condições favoráveis de consumo, melhorias no rendimento real e do emprego, queda nos preços proporcionados pela concorrência dos importados.

Os parágrafos seguintes traçam um panorama demográfico do país, com destaque a faixa etária de 15-24 anos, bem como mostram o potencial de mercado que este segmento da população representa.

Dados do relatório *A População Jovem do País*, focado no segmento de jovens entre 15-24 anos, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

(IBGE), mostram que este estrato da população forma o conjunto de pessoas que, efetivamente, pressiona a economia para a criação de novos postos de trabalhos.

O País possui hoje cerca de 34 milhões de jovens, ou seja, 19,8% da sua população têm idade entre 15-24 anos. No entanto, os dados apresentados na Tabela 3 mostram uma desaceleração no ritmo de crescimento da população jovem. A partir da década de 70 essa desaceleração é bastante visível quando se observa as respectivas taxas de crescimento, sobretudo as correspondentes aos períodos 1980-1991 e 1991-1996.

Tabela 3: População de 15-24 anos segundo os censos demográficos do Brasil (1940/2000)

| Ano | Total Absoluto | Participação em relação a pop. total (%) | Tx. Crescimento (%) |
|------|----------------|--|---------------------|
| 1940 | 8.246.733 | | |
| 1950 | 10.489.368 | 20,1 | 2,4 |
| 1960 | 13.413.413 | 20,3 | 2,5 |
| 1970 | 18.539.088 | 19,2 | 3,3 |
| 1980 | 25.089.191 | 19,9 | 3,1 |
| 1991 | 28.582.350 | 21,1 | 1,2 |
| 1996 | 31.088.484 | 19,5 | 1,7 |
| 2000 | 34.081.330 | 19,8 | 1,34 |

Fonte: IBGE (2006)

Segundo o IBGE (2001) esta diminuição no crescimento trata-se de gerações nascidas sob o efeito de uma fecundidade declinante iniciado em meados da década de 60, com a introdução de métodos contraceptivos orais e, mais recentemente, com a constatação do elevado número de mulheres esterilizadas, o peso relativo das crianças de 0 a 14 anos de idade em relação ao total da população brasileira está em franco processo de declínio.

Tabela 4: População total e proporções por sexo, idade e situação de domicílio

| POPULAÇÃO TOTAL E PROPORÇÕES DA POPULAÇÃO POR SEXO, GRANDES GRUPOS DE IDADE E SITUAÇÃO DE DOMICÍLIO | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 1980 | 1990 | 1996 | 2000 |
| Pop. Total | 119.002.706 | 146.825.475 | 157.070.163 | 169.799.170 |
| Por Sexo (%) | | | | |
| Homens | 49,68 | 49,36 | 49,3 | 49,22 |
| Mulheres | 50,31 | 50,63 | 50,69 | 50,78 |
| Por Grandes Grupos de Idade(%) | | | | |
| 0-14 anos | 38,2 | 34,72 | 31,54 | 29,6 |
| 15-65 anos | 57,68 | 60,45 | 62,85 | 64,55 |
| 65 e mais | 4,01 | 4,83 | 5,35 | 5,85 |
| Por situação de domicílio (%) | | | | |
| Urbana | 67,59 | 75,59 | 78,36 | 81,25 |
| Rural | 32,41 | 24,41 | 21,64 | 18,75 |

Fonte: IBGE (2006)

O processo de urbanização iniciado na década de cinquenta na região Sudeste, intensificou-se e generalizou-se por todas as cinco Grandes Regiões do país conduzindo o Brasil ao status de um país predominantemente urbano, com 81,25% de sua população residente em centros urbanos. Conforme os dados apresentados na Tabela 4, os jovens de 15-24 anos, inseridos no estrato de 15-65 anos, estão concentrados nestes centros urbanos (IBGE, 2001).

Os jovens que habitam os centros urbanos do país estão mais susceptíveis aos estímulos de consumo e as mais diferentes mídias. Quando o tema das discussões é o poder de consumo desse estrato da população, os números são expressivos. A maior parte do que se produz no mercado publicitário, que movimenta 13 bilhões de reais por ano, tem como alvo a parcela de 28 milhões de brasileiros com idade entre 15 e 22 anos. Esse é o grupo que fornece boa parte do ideário da propaganda, enchendo os anúncios com mensagens de liberdade e desprendimento, mostrando também, a influência que jovens exercem sobre o consumo familiar (CIOFFI, 2003).

Estima-se que os jovens brasileiros tenham renda própria de 30 bilhões de reais por ano e o poder de influenciar as compras da família estimadas em 94 bilhões de reais (CIOFFI, 2003). Cerca de 30% dos jovens entre 18-24 anos só

trabalham, seguido por 27,8% daqueles que só estudam, conforme mostra a Tabela 5.

Tabela 5: Ocupação dos Jovens de 18-24 anos

| Brasil/ Unidades da Federação | Jovens de 18 - 24 anos de idade | | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|----------------------|----------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| | Só estuda | Estuda e Trabalha | Só Trabalha | Cuida dos afazeres domésticos | Não realiza nenhuma atividade |
| Brasil | 27,8% | 19,9% | 30,0% | 17,5% | 48,0% |
| Norte | 34,4% | 20,5% | 23,9% | 17,9% | 3,3% |
| Nordeste | 30,3% | 22,1% | 24,9% | 17,4% | 5,3% |
| Sudeste | 27,2% | 17,2% | 31,8% | 18,3% | 5,5% |
| Sul | 21,2% | 21,5% | 38,4% | 15,9% | 3,0% |
| Centro- Oeste | 27,2% | 22,1% | 30,5% | 16,4% | 3,8% |

Fonte: IBGE (2006)

Acerca destes jovens que trabalham 41,3% ganham até um salário mínimo (IBGE, 2006).

Outro recente estudo, realizado no ano de 2005, pelo Instituto Akatu de Responsabilidade Social, com base em estudo prévio realizado pela Unesco², com jovens de 24 países dos cinco continentes, sobre as tendências de consumo jovem, coloca os jovens brasileiros no topo dos mais consumistas. Dos 259 entrevistados, de nove regiões metropolitanas no país, 37% apontaram as compras como um assunto de muito interesse no dia-a-dia, ficando na frente dos jovens franceses (37%), japoneses (25%), argentinos (12%) e americanos (12%).

Em um documento divulgado pelo Instituto Ipsos-Marplan *apud* Cioffi (2003) sobre os hábitos de consumo dos jovens residentes em nove capitais brasileiras, constatou-se que 37% dos jovens fazem compras em shoppings, contra 33% dos adultos. A Tabela 6 ilustra a lista de vantagens dos jovens sobre outros públicos: eles vão mais vezes ao cinema, viajam com maior frequência, compram mais tênis, gostam mais de roupas de grife, consomem mais produtos diet, têm mais computadores, assistem a mais DVDs e vídeos.

² Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

Tabela 6: Hábitos de Consumo dos Jovens Brasileiros

| Hábitos de Consumo dos Jovens Brasileiros | | |
|---|--------|---------------|
| | Jovens | Pop. Em Geral |
| Vão ao cinema | 32% | 15% |
| Compraram tênis nos últimos 30 dias | 35% | 17% |
| Fazem compras em shoppings | 37% | 33% |
| Viajaram nos últimos 12 meses | 53% | 46% |
| Gostam de comprar roupas de marca | 55% | 33% |

Fonte: Ipsos-Marplan (CIOFFI, 2003)

A geração que cresceu nos centros urbanos e com pai e mãe inseridos no mercado de trabalho acostumou-se a passar boa parte do tempo sozinho.

A geração imediatamente anterior, nascida nos anos 70, enfrentou o desafio de crescer [...] com os olhos grudados na telinha da TV, em atitude passiva. Em tese, pouca coisa mudou [...] a diferença é que o computador se transformou numa babá eletrônica mais interessante que a televisão. Com a Internet, o centro do mundo dessa geração, o hábito do entretenimento eletrônico passou a ser interativo e nada solitário. O adolescente pode participar de um jogo virtual com um amigo conectado do outro lado do mundo ou se comunicar com a namorada via e-mail. A Internet também serve para ajudar em trabalhos escolares, baixar a música do conjunto favorito ou entrar num chat de discussão sobre o filme da moda. (CIOFFI, 2003)

Segundo a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) é difícil estimar com precisão o número de usuários da Internet no Brasil. Os dados variam de fonte para fonte, além disso, o crescimento do número de usuários é rápido, tornando as informações rapidamente desatualizadas.

Estimativas sobre a quantidade de usuários brasileiros divulgadas em 2001 pelo *Ibope eRatings* em parceria com o serviço norte-americano *Nielsen//NetRatings*, estimaram um total de 9,8 milhões de internautas cerca de 5,7% da população brasileira. Homens superam as mulheres em apenas oito por cento no número de internautas, 54% e 46% respectivamente. A faixa etária que mais acessa é a dos adultos entre 35-49 anos (23,73%), em segundo lugar aqueles entre 25-34 anos (18,81%) e logo atrás, os jovens de 18-24 anos (17,05%). São predominantemente da classe A (81%) e acessam a Internet por serviço de banda larga (65%). Segundo o relatório, o número de usuários ativos cresce a uma média de 14% a.a.

4.2.1 *Tendências de Consumo Jovem*

A Imaginarium mantém um listagem de marcas as quais classifica como “marcas com afinidade”. São marcas dos mais variados segmentos de produtos que possuem uma identidade visual e uma proposta de produtos focada no mesmo perfil de consumidores dos clientes Imaginarium. Sendo a Editora Abril uma das marcas as quais a Imaginarium classifica como uma “marca de afinidade”, julgou-se oportuna a apresentação das tendências sobre o consumo jovem com base no relatório preparado pelo Núcleo Jovem da Editora Abril (2006).

O estudo realizado pelo referido núcleo teve como objetivo conhecer o perfil e o comportamento da geração jovem do país. No período correspondente ao primeiro semestre de 2006, foram entrevistados 950 jovens nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Riberão Preto (SP) divididos entre as categorias de *teens* - 8 a 12 anos, adolescentes – 15 a 17 anos e jovens adultos – 18 a 24 anos. Um resumo dos resultados encontrados será apresentado a seguir:

- a) As marcas que visam o público jovem devem atuar como curadoras de informação. O jovem passa a confiar menos na propaganda e dar mais importância a fontes que classifica como confiáveis – um amigo, um expert, ou uma marca. Os jovens optam por pontos de venda que ofereçam um facilitador da escolha que sugira e apresente dicas de moda, música e tecnologia. A cultura DJ'ing, dos jovens que adquirem músicas pela Internet e montam suas próprias *playlists* (seleções de músicas), é o símbolo de uma nova geração. As *playlists* tornam-se objetos de desejos, principalmente as indicadas por alguém influente ou especializado. Os jovens procuram, também, sites na Internet como referência que indiquem os “tops” de alguns produtos ou assuntos. Os veículos de comunicação e sites tendem a ser encarados como curadores especializados, apostando no desenvolvimento de espaços de recomendações em mídias especializadas, na Internet sugere-se as recomendações baseadas nos perfis de consumo.

- b) Marcas que potencializem a disseminação boca-a-boca entre os jovens. Os jovens são susceptíveis ao chamado 'consumo viral', ele busca referências confiáveis em seu círculo social para os mais diversos assuntos – o amigo que entende de música, a menina que entende de moda, o primo que entende de tecnologia. O próprio jovem torna-se a maior mídia disseminadora dentro de seu universo, há uma troca de informações principalmente através de *email* ou *links* interessantes encontrados na internet. Denota-se o aumento da importância de se relacionar com o jovem, gerando maior experiência; quanto maior a experiência, maior a disseminação.
- c) Marcas que criam ícones de consumo, com ciclos de inovação no tempo certo. A expectativa de posse do produto é mais intensamente vivida do que a própria posse do produto. A imagem do artigo, e o que ele representa, é muitas vezes mais importante do que o artigo em si. A ansiedade crescente por atualização cria ciclos de desejos incessantes para os jovens.
- d) Marcas com postura independente. Ainda que não o sejam, é mais importante passar a idéia de revolução, de contestação de algum tipo de ordem.
- e) Marcas referência em design. O design passa a ser cada vez mais um fator de decisão entre os jovens. A globalização permite maior acesso a uma variada gama de produtos com design o que torna o jovem mais exigente em respeito a este aspecto nos produtos que consome. Os jovens ficam atentos aos últimos lançamentos mundiais. Pesquisam artigos importados na Internet e comparam com os similares nacionais.
- f) Marcas que ofereçam ferramentas para o jovem produzir e divulgar suas criações. A interação da Internet revela uma nova fonte de conteúdo, principalmente para as novas gerações: os próprios jovens. A tecnologia permite que a juventude expresse sua criatividade e mostre seus desejos. Por meio das informações que disponibiliza sobre si na Internet, o jovem passa a ser o conteúdo. As comunidades da Internet transformam os jovens nos centros das atenções. Os jovens passam a criar conteúdos na web por meio

de blogs, flogs álbuns digitais, comunidades, etc. A relação dos jovens com a Internet altera a forma como se relacionam e consomem o mundo real. O conteúdo mais desejado e acessado pelo jovem brasileiro é o conteúdo gerado por outros jovens. As marcas precisam criar ferramenta que ajudem os jovens a produzir e divulgar sua criação.

- g) Marcas que convidem o jovem a experimentar algo novo. A aceleração da sociedade provoca no jovem uma ânsia e uma tentativa de experimentar tudo, no menor tempo possível, sem se prender a crenças e estilos. O jovem consome com menos fidelidade, mudando de uma marca para outra, guiado pelos seus desejos de experimentações. A Internet ajuda o jovem a não temer a experimentação, permite a busca e o acesso a coisas as quais não tem contato no mundo real. O jovem não gosta de ser estereotipado. Marcas que o tratam como integrante de determinada tribo não o atingem de forma eficiente.
- h) Marca de conhecimento global, que ao mesmo tempo acreditam e investem na cultura local. O jovem apóia discursos que colocam o Brasil no centro das discussões, mas continua atento e curioso com o que vem de fora. Conectado no mundo, o jovem percebe os valores de nosso país.
- i) Marcas que valorizam no bem-estar do indivíduo e da sociedade. As novas gerações manifestam o desejo de buscar o bem estar, o equilíbrio entre o corpo e a mente, entre o indivíduo e o meio ambiente. Na pressa das grandes cidades os jovens buscam o maior contato com a natureza e o equilíbrio através de praticas como ioga e meditação.

4.3 Análise Interna da Rede Imaginarium

A análise do ambiente interno tem como por objetivo identificar as forças e fraquezas de um determinado negócio. Kotler (1998) define como forças e fraquezas como as ferramentas da empresa para reação em relação às ameaças e oportunidades.

O mesmo autor sugere ainda a adoção de um *check list* para análise de desempenho das forças e fraquezas. No referido instrumento “[...] a administração avalia as competências de marketing, financeira, de produção, organizacional; e classifica cada fator em termos de força (importante, sem importância, neutro) e fraquezas (importante ou sem importância)”. (KOTLER, 1998, p.87).

Com o intuito de melhor caracterizar como ocorrem os processos dentro da empresa estudada, o presente sub-capítulo discorrerá sobre as características do “FunDesign”, dos clientes, fornecedores, concorrentes e do processo de desenvolvimento de produtos.

4.3.1 O Fundesign

Segundo Zilli (2006) numa empresa como a Imaginarium o design e as idéias por traz de cada produto são valores primordiais, pois funcionam como o principal veículo de marketing da marca.

Desta preocupação surgiu o conceito Fundesign, que resume todo o universo criativo da marca, onde a palavra *fun* ultrapassa sua tradução - divertido, legal. Trata-se do ‘tempero’ que os designers acrescentam no projeto de cada produto, com a intenção de celebrar as coisas boas da vida - o prazer de fazer e servir uma refeição, estar entre amigos, arrumar a casa, namorar ou presentear (ZILLI, 2006).

O diretor executivo da marca, Carlos Zilli, defende que criar produtos baseados no fundesign “é pescar na linguagem e na vivência cotidiana das pessoas, referências que possam ser transformadas em produtos carregados de elementos divertidos e inusitados, que agreguem valor e despertem o desejo de consumo do público”. A intenção é que, por mais conhecida e usual que seja a função de um objeto, ele traga consigo uma característica singular que o valorize perante os seus concorrentes.

O conceito de fundesign se estende a concepção cuidadosa de todos os outros elementos que sublinham o clima *fun* no interior das lojas: a música, a disposição dos objetos, a linguagem das bulas (etiquetas) dos produtos e as vitrinas temáticas.

O surgimento do conceito de *fundesign* está vinculado a pesquisas qualitativas que avaliaram a própria percepção dos consumidores em relação à

marca - uma imagem positiva construída ao longo do tempo, que precisava ser difundida e incrementada (ZILLI, 2006). O perfil dos clientes Imaginarium, apresentado a seguir, foi traçado com dados obtidos a partir do banco de dados do Funclube.

4.3.2 Clientes

Os clientes Imaginarium são na sua maioria mulheres (82,86%) que são responsáveis por cerca de 84% do faturamento da rede, a maioria compra os produtos para uso pessoal ou como uma forma de presentear.

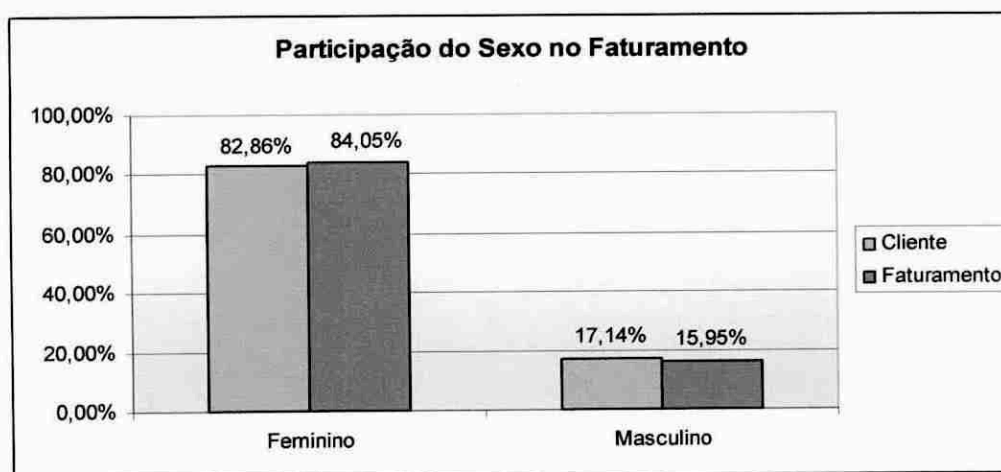


Figura 4: Participação do Sexo no Faturamento
Fonte: Imaginarium (2006)

O gráfico a seguir, que mostra a participação por faixa etária no faturamento e no banco de clientes, mostra que ainda que a maioria dos clientes tenham entre 19 e 25 anos (31,13%) a faixa etária que mais participa do faturamento (29,53%) é a de 26 - 35 anos.

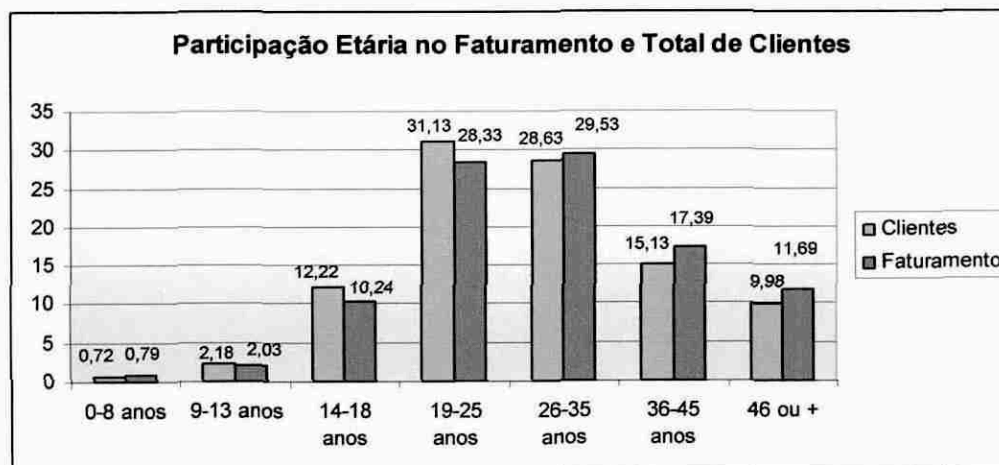


Figura 5: Participação Etária no Faturamento e Total de Clientes
Fonte: Imaginarium (2006)

Ainda que não exista um estudo conclusivo, estima-se que os clientes da Imaginarium pertençam às classes A2 e B1, seguindo as faixas sugeridas pela Associação Nacional de Empresas de Pesquisa (ANEP).

Tabela 7: Renda Familiar por Classes

| CLASSE | RENDA MÉDIA FAMILIAR (R\$) | BRASIL (%) |
|--------------|----------------------------|------------|
| A1 | R\$ 7.793,00 | 1% |
| A2 | R\$ 4.648,00 | 5% |
| B1 | R\$ 2.804,00 | 9% |
| B2 | R\$ 1.669,00 | 14% |
| C | R\$ 927,00 | 36% |
| D | R\$ 424,00 | 31% |
| E | R\$ 207,00 | 4% |
| TOTAL | - | 100% |

Fonte: ANEP (DIAS, 2004)

Grande parte das lojas da rede localiza-se em shopping centers, em cidades com mais de 400 mil habitantes, pois a Imaginarium procura instalar suas lojas em estabelecimentos que tenham como alvo a mesma faixa de renda dos clientes que compram seus produtos.

4.3.3 Fornecedores

Cerca de sessenta e três (63%) dos produtos comercializados pela Imaginarium tem sua produção sob responsabilidade de outras empresas. Os produtos são idealizados pela equipe de criação da Imaginarium e produzidos exclusivamente para a marca.



Figura 6: Relação entre Produtos Próprios (Engros) e Terceiros
Fonte: Curva ABC Imaginarium (2006)

A Figura 7 a seguir ilustra a participação nas vendas de agosto de cada um dos treze principais fornecedores.

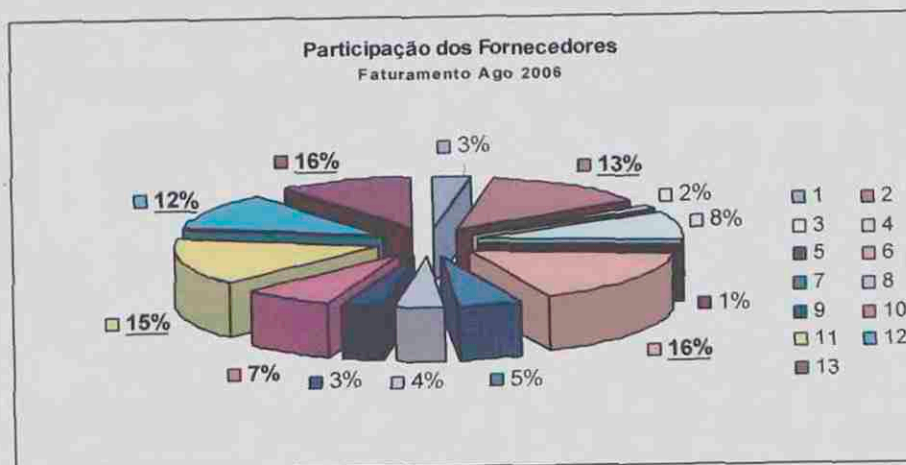


Figura 7: Participação de Fornecedores nas Vendas
Fonte: Curva ABC Imaginarium (2006)

Do total do faturamento obtido pela venda de produtos produzidos por terceiros, os cinco principais fornecedores são responsáveis por 66,83% desse faturamento. Estes fornecedores produzem placas de metal, objetos em resina, objetos em alumínio, malhas e luminárias. Foram utilizados dados relativos ao mês de Agosto quanto à participação dos fornecedores por esses serem obtidos no mesmo relatório em que os demais dados da pesquisa (Curva ABC) e não apresentarem grandes variações percentuais nos demais meses.

A Imaginarium conta também com produtos vindos da China e da Índia. Duas vezes por ano a gerente de Criação e o responsável pelas importações da Fábrica em Teresópolis (RJ) passam de vinte dias a um mês visitando fornecedores e comprando produtos para o ano seguinte. Do total de produtos vendidos em agosto de 2006, os importados foram responsáveis por cerca de 5,41% das vendas, como mostra a Figura 8 a seguir.



Figura 8: Importados em Relação a Venda Total
Fonte: Curva ABC Imaginarium (2006)

4.3.4 Concorrentes

A Imaginarium foi pioneira e, até então, é a única empresa que produz e comercializa objetos de decoração sob forma de franquias. Existem lojas nos maiores centros urbanos, como a Etna (SP), Tok & Stok (SP, RJ, PR, GO, MG) e a Camicado (RJ) que são exemplo de concorrentes regionais. No entanto o foco destas lojas difere, em parte, do foco da Imaginarium.

A Tok & Stock, por exemplo, oferece soluções completas de decoração para casa, escritório – indo muitas vezes de armários e camas à louçaria. A estrutura de suas lojas é bastante diferente da adotada pela Imaginarium – suas lojas têm em média 4.800 metros quadrados e possuem cerca de nove mil itens a venda. A empresa surgiu no ano de 1978 e atualmente conta com vinte e cinco lojas pelo Brasil, estando presente em dez estados (mais o Distrito Federal) e em dezoito cidades. Além das lojas os clientes podem optar em comprar pelo tele vendas ou pelo site da empresa. Ao total a rede conta com 1.700 funcionários e uma média de vendas de 600 mil produtos por mês. No site da empresa não consta nenhuma menção a um programa de fidelidade, o único cadastro disponível é o necessário as compras pela internet.

A Etna, inaugurada em 2002, possui duas lojas na cidade de São Paulo e uma em Campinas, se intitula como uma *home store* e sua proposta é oferecer tudo

o cliente precisa em termos de decoração. A estrutura de suas lojas é ainda maior do que sua concorrente Tok & Stock. As lojas têm em média vinte mil metros quadrados de área construída, e disponibilizam uma área de lazer, com quiosque para café, restaurante, infantário, floricultura e livraria. Além disso, a Etna oferece uma equipe de arquitetos e projetistas, que oferecem assessoria na montagem do espaço, indicando o móvel certo para cada tipo de decoração. Assim como na Tok & Stock a Etna não possui um programa de relacionamento com os clientes. O único cadastro disponível no site é aquele oferecido aos clientes que desejam fazer parte do *mailing* da loja.

Por estar localizada predominantemente em shopping centers, a Imaginarium considera também como concorrentes lojas de perfumaria, papelarias e livrarias que concorram com produtos como CD's, DVD's, caixas de presente e pequenos objetos que são opções de presentes na mesma faixa de preço.

4.3.5. O Desenvolvimento de Produto

O processo de desenvolvimento de um novo produto envolve principalmente os setores de design, desenvolvimento de produto e comercial. Sendo um processo dinâmico, o desenvolvimento de produto além dos tradicionais meios de pesquisa como revistas, sites, feiras e outras lojas de decoração, a participação dos funcionários e clientes é bastante expressiva.

Muitas sugestões partem dos clientes que, através dos franqueados ou do próprio site, registram a sugestão de um novo produto, ou expressam que gostariam que determinado produto fosse relançado ou que apresentasse diferentes cores e tamanhos, por exemplo. A pesquisa em feiras nacionais e internacionais; viagens periódicas do pessoal de criação e demais colaboradores, são da mesma forma fundamentais para geração de idéias de novos produtos.

No ano de 2005, após 15 anos de existência, a Imaginarium alcançou a taxa de um novo produto lançado todos os dias. Todo início de ano a equipe de desenvolvimento se reúne e estabelece um calendário dos lançamentos previstos a cada mês, cerca de vinte e cinco novos produtos são lançados em meses normais e pouco mais que o dobro nos meses de maiores vendas (junho e dezembro).

Os produtos de maiores vendas são os classificados nas famílias de Portarretratos (18,8%), Almofadas (10,4%) e Luminárias' (7,9%). A Tabela 8 mostra as famílias que estavam em linha em agosto de 2006 e seus respectivos faturamentos.

Tabela 8: Família de Produtos Imaginarium

| Família de Produtos Imaginarium | | | |
|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|---------------|
| N. | Família | Participação no Faturamento | |
| | | R\$ | % |
| 1 | PORTA RETRATOS | R\$ 441.607,46 | 18,8% |
| 2 | ALMOFADAS | R\$ 243.203,46 | 10,4% |
| 3 | LUMINARIAS | R\$ 186.548,20 | 7,9% |
| 4 | DIVERSOS PESSOAL | R\$ 153.904,21 | 6,6% |
| 5 | DIVERSOS COZINHA | R\$ 117.627,40 | 5,0% |
| 6 | DIVERSOS CASA | R\$ 86.682,35 | 3,7% |
| 7 | JOGOS E BRINCADEIRAS | R\$ 81.463,84 | 3,5% |
| 8 | BIJOUX | R\$ 77.246,92 | 3,3% |
| 9 | CHAPAS | R\$ 77.012,97 | 3,3% |
| 10 | PORTA BIJOUX | R\$ 73.804,08 | 3,1% |
| 11 | ESSÊNCIAS/ DIFUSORES/ INCENSOS | R\$ 56.371,87 | 2,4% |
| 12 | CABIDEIROS/ RACKS/ GANCHOS | R\$ 50.309,19 | 2,1% |
| 13 | ROUPAS DE CAMA | R\$ 46.079,95 | 2,0% |
| 14 | PORTA BILHETES | R\$ 45.617,51 | 1,9% |
| 15 | RELOGIOS | R\$ 43.827,01 | 1,9% |
| 16 | COPOS | R\$ 40.182,82 | 1,7% |
| 17 | CASTIÇAIS | R\$ 39.272,02 | 1,7% |
| 18 | PORTA CDS | R\$ 33.955,43 | 1,4% |
| 19 | CARTÕES | R\$ 31.120,06 | 1,3% |
| 20 | FRONHAS | R\$ 30.529,83 | 1,3% |
| 21 | PUFFS | R\$ 28.069,80 | 1,2% |
| 22 | FLORES | R\$ 26.968,93 | 1,1% |
| 23 | VASOS | R\$ 26.361,85 | 1,1% |
| 24 | SANTOS | R\$ 23.521,43 | 1,0% |
| 25 | IMÃS | R\$ 22.687,62 | 1,0% |
| 26 | COFRES | R\$ 20.987,85 | 0,9% |
| 27 | DOOR STOP | R\$ 20.688,20 | 0,9% |
| 28 | SOLITARIAS | R\$ 19.450,80 | 0,8% |
| 29 | ESPELHOS | R\$ 17.646,30 | 0,8% |
| 30 | PORTA GARRAFAS | R\$ 17.527,00 | 0,7% |
| 31 | DIVERSOS BANHEIRO | R\$ 16.455,60 | 0,7% |
| 32 | FRUTEIRAS | R\$ 16.161,02 | 0,7% |
| 33 | CAMISETAS | R\$ 15.762,95 | 0,7% |
| 34 | PORTA CHAVES | R\$ 15.686,00 | 0,7% |
| 35 | CAIXAS | R\$ 15.451,86 | 0,7% |
| 36 | MASSAGEADORES | R\$ 12.467,76 | 0,5% |
| 37 | PORTA REVISTAS | R\$ 12.257,35 | 0,5% |
| 38 | PORTA LIVROS | R\$ 11.920,90 | 0,5% |
| 39 | VELAS | R\$ 8.720,70 | 0,4% |
| 40 | DESCANSOS | R\$ 7.051,99 | 0,3% |
| 41 | JOGOS AMERICANOS | R\$ 6.563,70 | 0,3% |
| 42 | TAPETES | R\$ 6.180,46 | 0,3% |
| 43 | ACESSORIOS | R\$ 6.003,58 | 0,3% |
| 44 | CHAVEIROS | R\$ 5.581,00 | 0,2% |
| 45 | CORTINAS | R\$ 5.111,70 | 0,2% |
| 46 | DIVERSOS INFANTIL | R\$ 4.762,90 | 0,2% |
| 47 | CUPULAS | R\$ 1.486,30 | 0,1% |
| TOTAL | | R\$ 2.347.902,13 | 100,0% |

Fonte: Dados Imaginarium (2006)

4.4 Programa de Relacionamento Imaginarium – Funclube

Após o entendimento dos principais aspectos da organização e do desenvolvimento de produto, o capítulo a seguir visa apresentar como funciona o programa de relacionamentos da Imaginarium, explorando os principais aspectos de seu funcionamento e principais desafios.

4.4.1 Como funciona

Para fazer parte do Funclube o cliente deve ir a uma das lojas do grupo efetuar uma compra, independente do valor, e preencher um cadastro contendo nome, endereço, data de nascimento, telefone para contato, email, e como gostaria de ser contatado. Imediatamente o cliente recebe um cartão do Funclube que contém no verso um código de barras que passa a ser o identificador do cliente no sistema.

Quarenta e oito horas depois de ter feito seu cadastramento o cliente já pode ir ao site da Imaginarium digitar seu número no local indicado e ter acesso a conteúdos exclusivos aos associados.

O site do Funclube tem a intenção de criar um ambiente de relacionamento não só entre a empresa e seus clientes, bem como entre os próprios associados. O site possui conteúdos editoriais e promoções exclusivas aos sócios; diferentes áreas que permite discussões sobre design, criatividade, música, esporte, festas, eventos e demais temas de interesse do público Imaginarium.

Não há nenhum tipo de premiação aos moldes dos planos de milhagem das companhias aéreas. Segundo o Gerente Comercial o intuito do Funclube não é premiar aqueles clientes que compram mais, e sim criar uma ambiente que seja uma extensão da loja, e que a Imaginarium possa oferecer diferentes serviços que intensifiquem o contato dos clientes com a marca.

As Figuras 9 e 10 a seguir ilustram a página principal do Funclube no site Imaginarium.

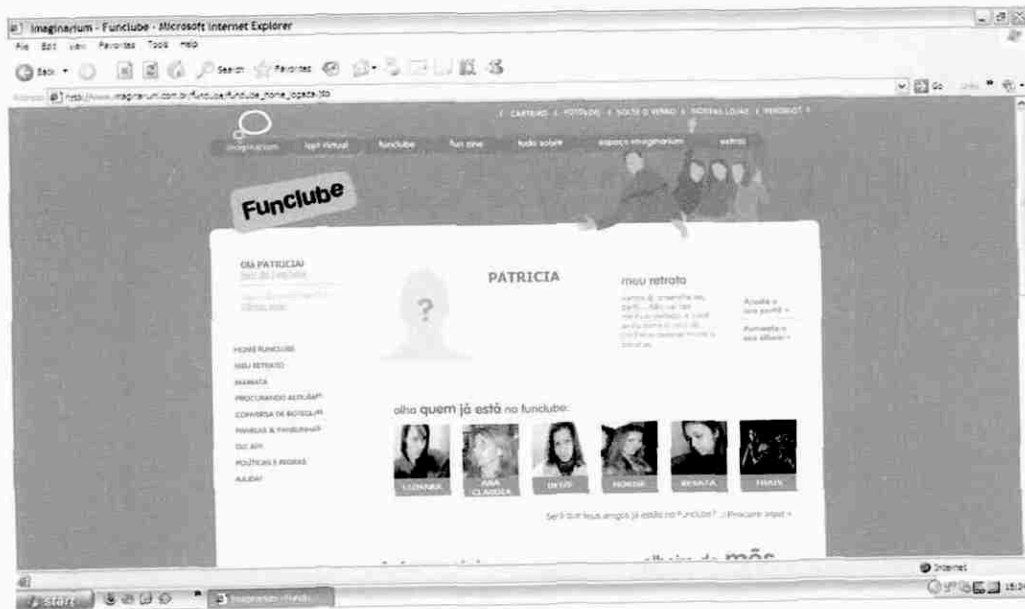


Figura 9: Página inicial do Funclube
Fonte: Imaginarium (2006)



Figura 10: Página inicial do Funclube (continuação)
Fonte: Imaginarium (2006)

Neste ambiente virtual o cliente tem a possibilidade de preencher seu perfil de forma mais detalhada, o que permite ao usuário criar um espaço personalizado no site da loja. O associado é convidado a definir suas características, gostos e

preferências; também pode colocar fotos, definir seu 'estado de espírito' no momento, adicionar amigos e manter um diário virtual.

O site do Funclube permite que os sócios se relacionem com os demais associados avaliando o perfil de amigos e os "classificando" conferindo-lhes ícones para os mais bonitos, os mais legais, os mais populares, etc.

A disposição das perguntas e as definições de estilos em muito lembram os sites de relacionamentos amplamente difundidos atualmente, como americano "My Space"³ e o "Orkut"⁴.

O cadastramento do associado começa pela definição dos dados pessoais: nome, residência, data de nascimento, etc.

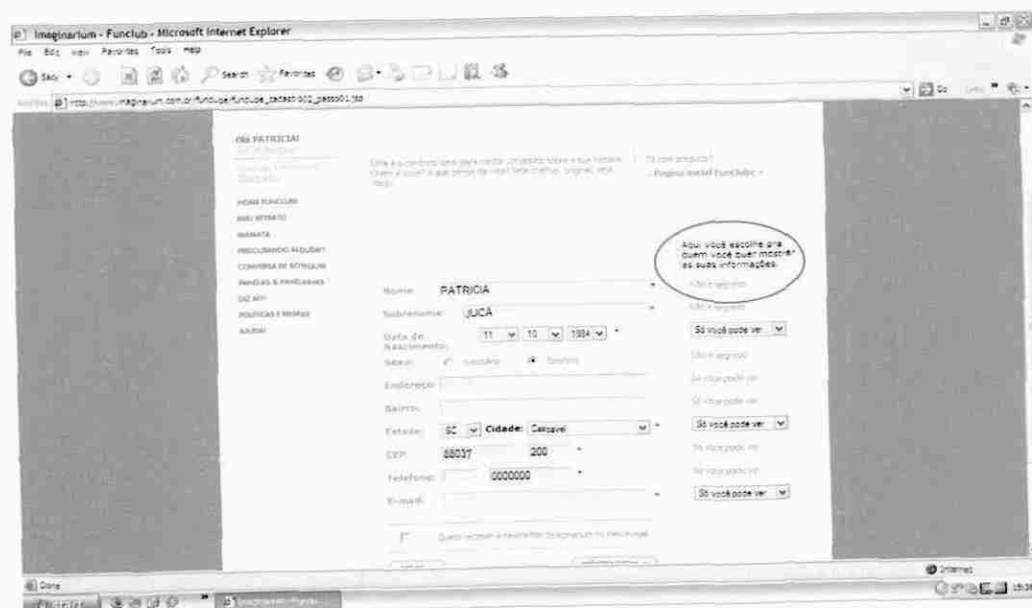


Figura 11: Perfil do Funclube
Fonte: Imaginarium (2006)

Na construção do perfil o associado pode definir que tem acesso àquelas informações, conforme é exposto a cima na Figura 11. Em seguida, conforme mostra a Figura 12, os associados têm a opção de definir uma imagem de exibição.

³ Mais informações em www.myspace.com

⁴ Mais informações em www.orkut.com

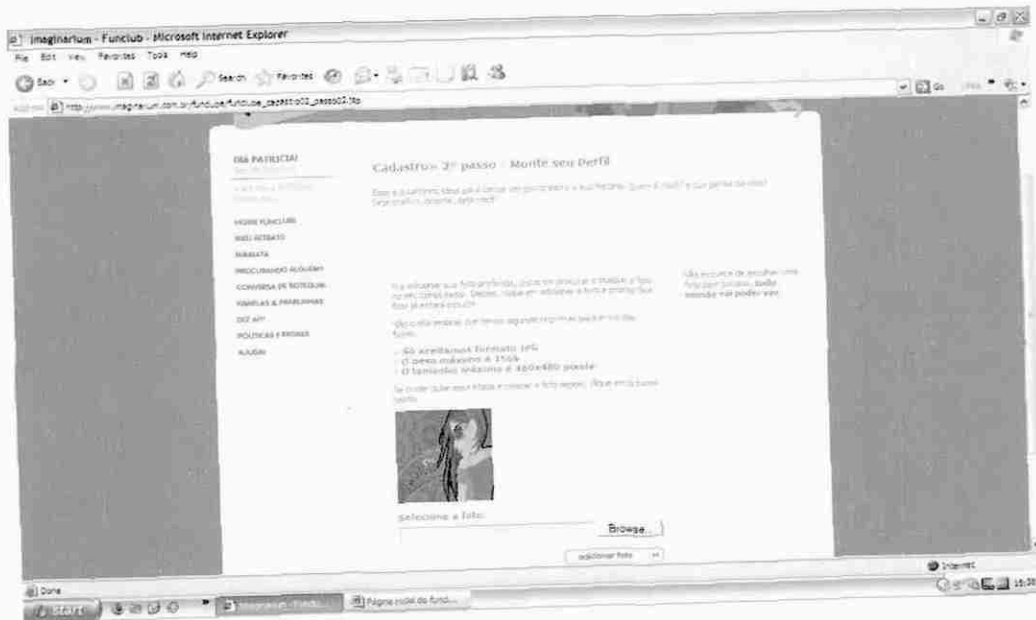


Figura 12: Definição da imagem no perfil do Funclube
 Fonte: Imaginarium (2006)

No passo seguinte, denominados “Interesses”, “Mais sobre mim” e “Coração” os associados são convidados a preencher um perfil com diversas perguntas sobre orientação política, estilo de vestir, senso de humor, preferências, etc. Esse ambiente do Funclube visa captar informações para a construção de um perfil psicográfico dos associados. As Figuras 13 e 14 ilustram como esse cadastramento é feito no site do Funclube.

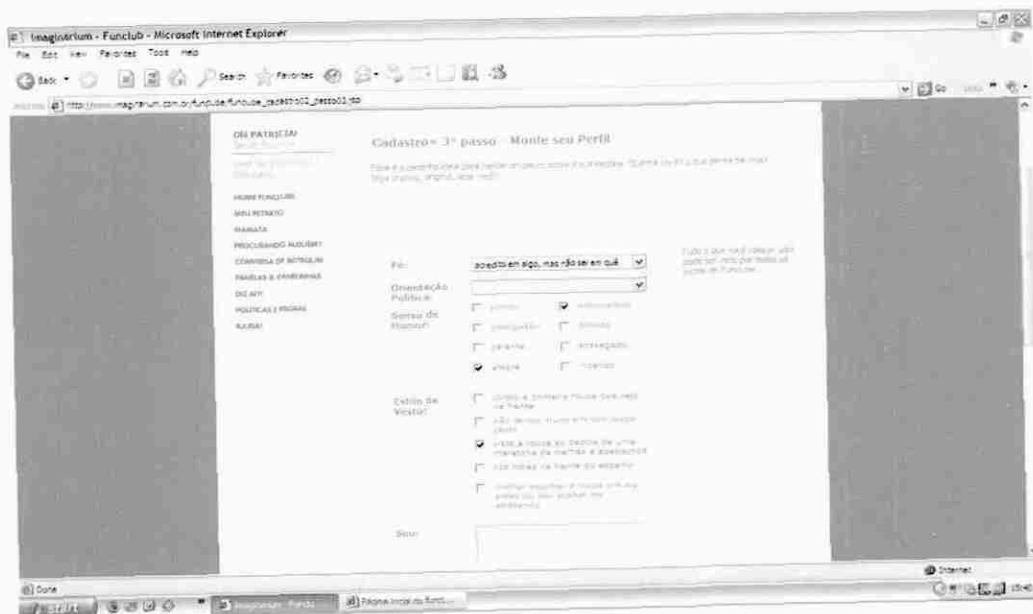


Figura 13: Interesses no perfil do Funclube
Fonte: Imaginarium (2006)

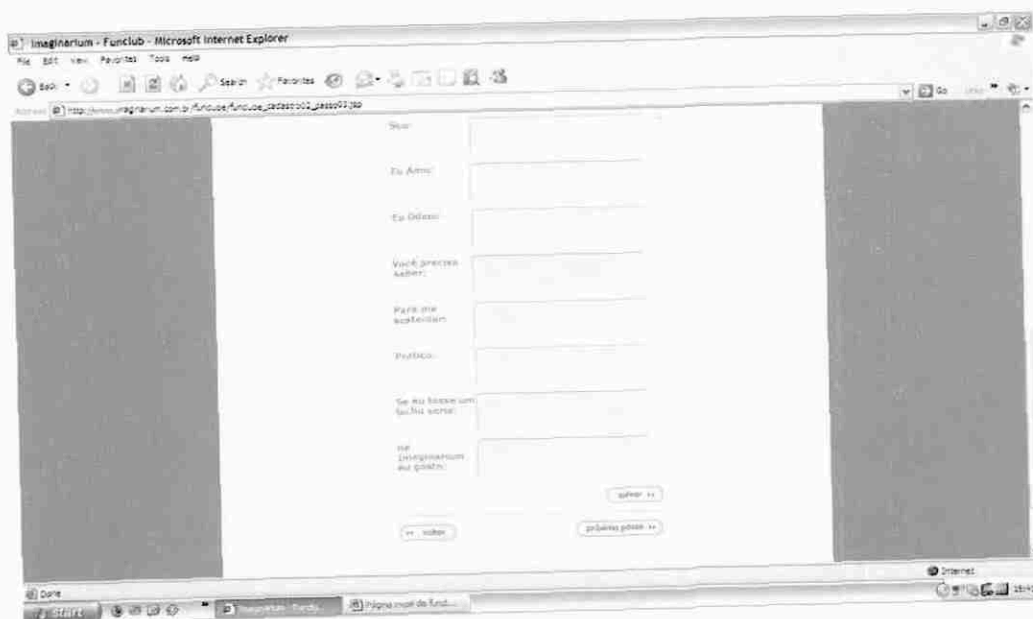


Figura 14: Interesses no perfil do Funclube (continuação)
Fonte: Imaginarium (2006)

A Figura 15 a seguir ilustra como a definição do perfil no site de relacionamentos Orkut é semelhante.

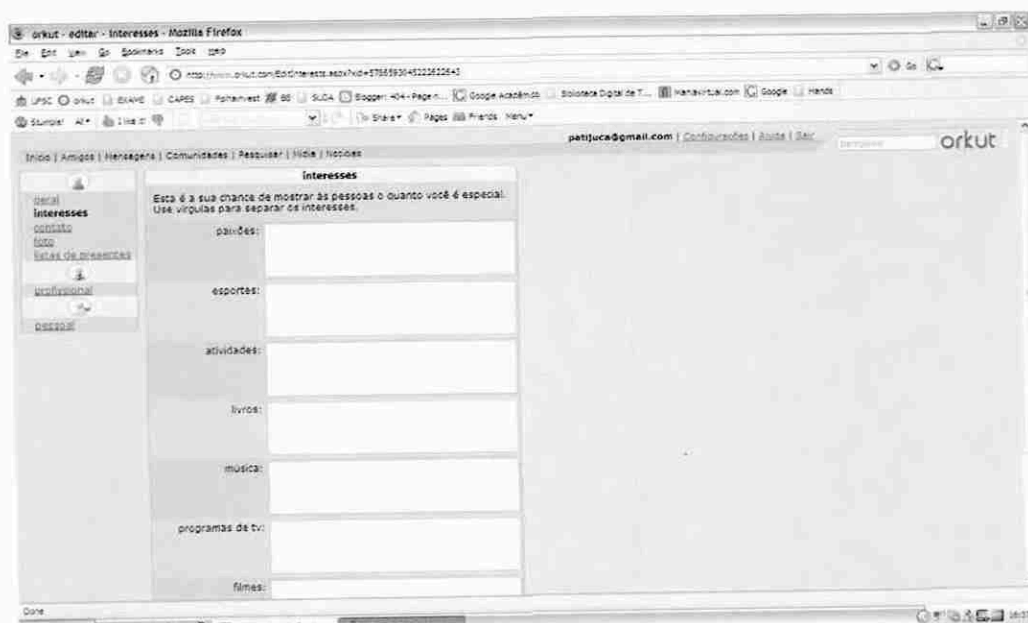


Figura 15: Interesses no perfil do Orkut
 Fonte: <<http://www.orkut.com.br>>

Um dos objetivos do programa de relacionamentos da Imaginarium é oferecer serviços aos associados, de modo que a marca da Imaginarium esteja presente não somente em situações de compra. Seguindo essa premissa, o Funclube funciona também com um site de relacionamentos entre os próprios sócios, de modo que os associados que quiserem definir seu perfil “sentimental” podem procurar dentro dos bate-papos e entre os associados outros que tenham os mesmos interesses.

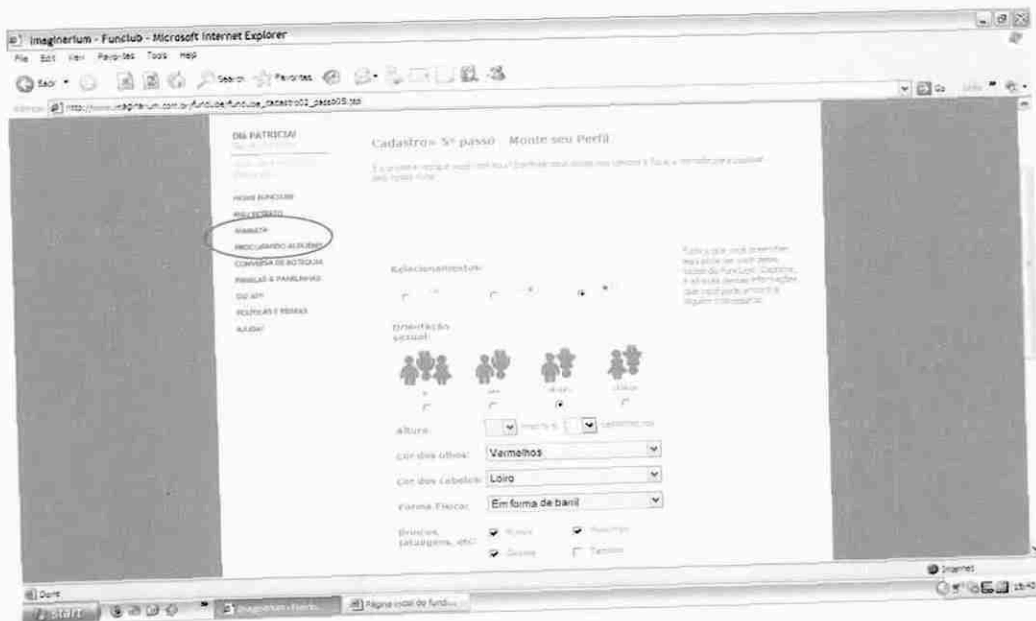


Figura 16: "Coração" no perfil do Funclub
 Fonte: Imaginerium (2006)

A Figura 16 a cima ilustra o ambiente no site em que se pode fazer a definição do perfil "sentimental" dos associados. Mais uma vez o serviço oferecido compara-se ao do site de relacionamentos Orkut, como mostra a Fig16 a seguir.

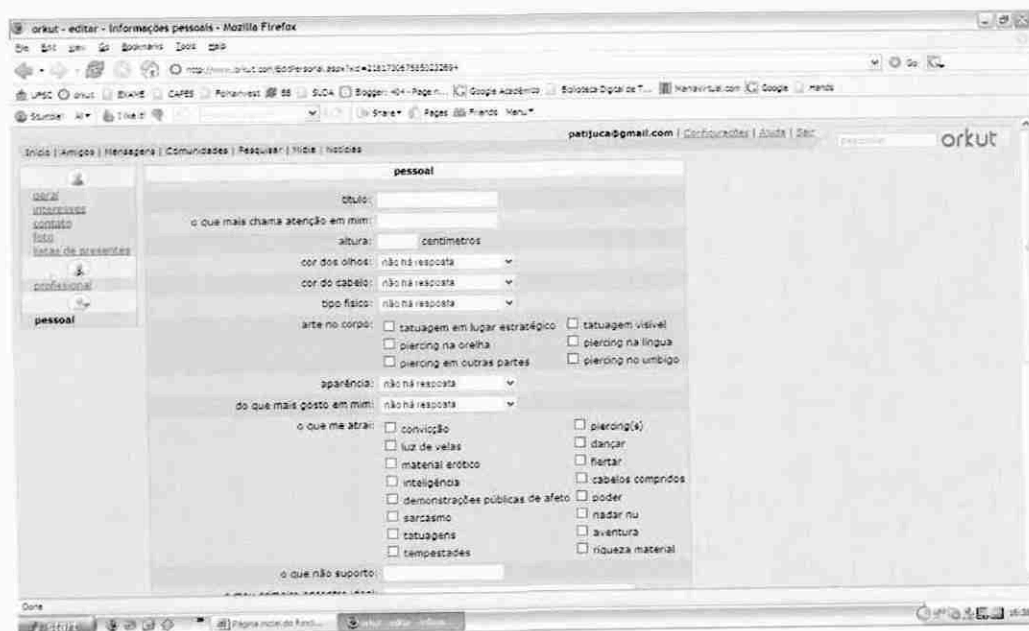


Figura 17: : "Pessoal" no perfil do Orkut
 Fonte: <[http:// www.orkut.com.br](http://www.orkut.com.br)>

4.4.2 Vantagens Oferecidas aos Associados

Além do ambiente virtual de relacionamento entre os clientes a Imaginarium oferece uma série de promoções permanentes e descontos exclusivos aos associados. Mensalmente a Imaginarium seleciona 10 sócios do Funclube de cada uma das lojas, independente do volume de compras, para receber um desconto de 10% na compra de qualquer produto durante um aquele mês.



Figura 18: Banner Top 10 Imaginarium
 Fonte: Imaginarium (2006)

O Funclube seleciona ainda, pela promoção “Função do Mês” um associado de cada loja que ganha um vale compras de cinquenta reais e mais 10% de desconto em todos os produtos durante aquele mês.



Figura 19: Banner “Função do Mês”
Fonte: Imaginarium (2006)

A cada seis meses o Funclube seleciona alguns clientes que mais interagem com o site e com a empresa para atuarem como “Olheiros”. Os “Olheiros” estão presentes em cada uma das cidades onde a Imaginarium possui loja e atuam como correspondentes para assuntos de interesse dos sócios, como dicas de festas, endereços e sites curiosos e tudo mais de interessante que estiver acontecendo em sua cidade. Aos olheiros do semestre é oferecido um brinde exclusivo



Figura 20: Banner Olheiro Imaginarium
Fonte: Imaginarium (2006)

Aos associados são também oferecido os tradicionais descontos no mês de aniversário. No mês do aniversário, os associados tem direito de 10% de desconto em qualquer uma das lojas do grupo.



Figura 21: Banner “A Estrela é você”
Fonte: Imaginarium (2006)

Uma das principais promoções mensais disponíveis aos associados do Funclube são os chamados “Dias Insanos”, onde durante uma semana os associados têm até 50% de desconto nos produtos demarcados pela promoção. A escolha dos produtos que entraram nos “Dias Insanos” é feita pelo Departamento de Desenvolvimento de Produto juntamente com o Gerente Comercial que analisam que produtos têm decaído no ranking de vendas e/ou apresentam poucas unidades em estoque.



Figura 22: Banner “Dias Insanos”
Fonte: Imaginarius (2006)

Há ainda as promoções sazonais, como a dos Dias dos Pais e Dia das Mães onde os associados que preencherem os cupons da promoção, completando a frase da promoção de forma criativa, concorrem a prêmios.



Figura 23: Banners Dia dos Pais e Dia das Mães
Fonte: Imaginarius (2006)

O espaço “Funzine” no site permite ao associado, através do *blog da criação*, interagir com os designers da criação não só conferindo o que está em desenvolvimento, bem como dar suas opiniões quanto ao lançamento de alguns produtos. No mesmo espaço, há sessão “Boca no trombone” onde os a criação disponibiliza textos diversos, e onde os “Olheiros” publicam suas dicas de sites, festas, filmes e etc . A Figura 24 a seguir ilustra o espaço “Funzine” dentro do site Funclube.

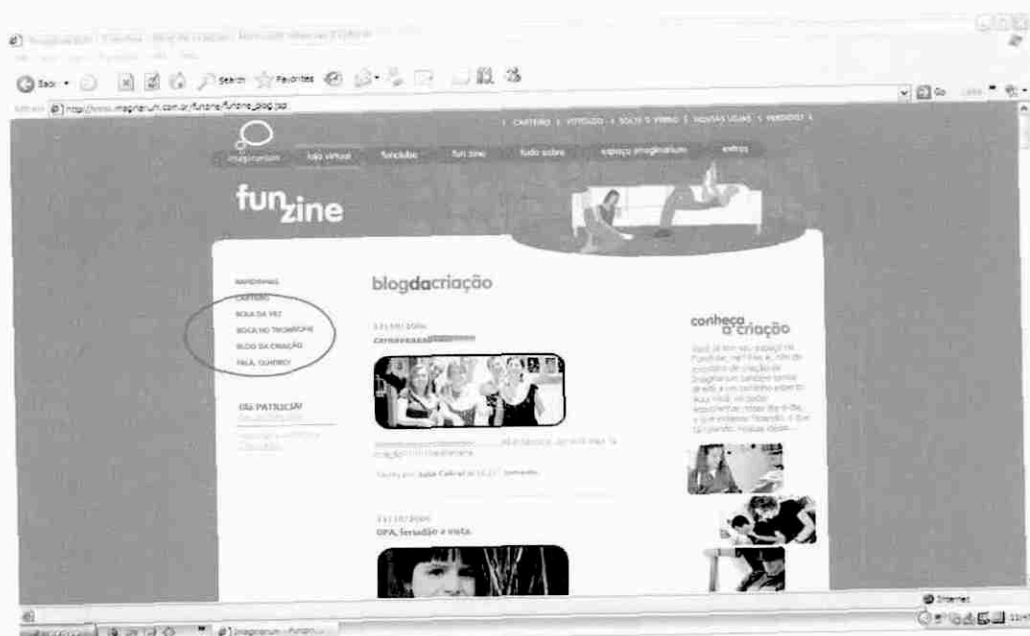


Figura 24: : Funzine no Funclube
Fonte: Imaginarium (2006)

4.4.3 Retornos obtidos pelo Funclube

Do ponto de vista gerencial a manutenção do Funclube significa a Imaginarium uma importante fonte de informações sobre seus clientes. São coletados dados que permitem, basicamente, o delineamento do perfil dos produtos e do perfil dos clientes.

O perfil dos produtos contém dados como o código do produto, o histórico da quantidade vendida, a quantidade de clientes que o adquiriram, a média de compras por clientes e a segmentação por sexo e por idade. A partir deste cadastro é que se

realiza um mapeamento parcial do perfil demográfico dos clientes que compram determinados produtos e famílias de produtos.

| NOME | QTDE TOTAL VENDIDA | QTDE DE CLIENTES | QTDE MÉDIA POR CLIENTE | % DO SEXO NA COMPRA | | (%)PARTICIPAÇÃO DAS FAIXAS ETÁRIAS NA COMPRA DO PRODUTO | | | | | | | |
|--------------|--------------------------|---------------------|------------------------------|------------------------|-------|--|--------|---------|---------|---------|---------|--------|-------|
| | | | | F | M | 0 - 8 | 9 - 13 | 14 - 18 | 19 - 25 | 26 - 35 | 36 - 45 | 46 EM | TOTAL |
| | | | | | | ANOS | ANOS | ANOS | ANOS | ANOS | ANOS | DIANTE | |
| VELA R. | 809 | 204 | 3,97 | 81,74 | 18,26 | 0 | 0 | 5,71 | 17,58 | 38,58 | 21 | 17,12 | 100 |
| VELA R. | 651 | 113 | 5,76 | 79,17 | 20,83 | 0 | 0 | 6,77 | 28,65 | 31,25 | 21,35 | 11,98 | 100 |
| PAINEL FOTOS | 503 | 379 | 1,33 | 80,09 | 19,91 | 0 | 1,34 | 6,49 | 34,68 | 36,47 | 10,07 | 10,96 | 100 |
| VENTOSAS | 406 | 312 | 1,3 | 81,17 | 18,83 | 0 | 1,59 | 7,16 | 27,32 | 42,44 | 11,14 | 10,34 | 100 |
| FRONHA | 351 | 264 | 1,33 | 68,92 | 31,08 | 0 | 1,01 | 10,47 | 34,46 | 38,51 | 9,8 | 5,74 | 100 |
| COPO | 304 | 235 | 1,29 | 66,8 | 33,2 | 0 | 0,77 | 9,27 | 30,12 | 47,1 | 8,88 | 3,86 | 100 |
| ALMOFADA | 236 | 210 | 1,12 | 83,94 | 16,06 | 0 | 0,92 | 11,01 | 33,49 | 27,98 | 18,81 | 7,8 | 100 |
| PT. RETRATO | 228 | 184 | 1,24 | 72,2 | 27,8 | 0 | 0 | 4,39 | 31,71 | 44,39 | 12,2 | 7,32 | 100 |
| CESTA LIXO | 199 | 156 | 1,28 | 74,16 | 25,84 | 0 | 1,69 | 16,29 | 30,9 | 28,09 | 11,8 | 11,24 | 100 |

Tabela 9: Perfil dos Produtos
Fonte: Imaginarium (2006)

A planilha apresentada anteriormente, juntamente com o desempenho das vendas (Curva ABC), serve de suporte na definição do lançamento de novos produtos. A Imaginarium atribui como fundamental para o desenvolvimento de novos produtos saber o sexo, a idade do cliente, e quanto ele está disposto a pagar de acordo com o gasto médio de produtos semelhantes, ou da família de produtos. Antes da disponibilidade destes dados o desenvolvimento de produto era baseado basicamente no conhecimento tácito da equipe de desenvolvimento. Depois do produto já desenvolvido é que vinha a preocupação de como atrair os clientes.

Desde seu início, no segundo semestre de 2004, o Funclube aumentou em 86% o número de seus associados, saltando de pouco mais de 39.500 associados em dezembro de 2004 a 303.612 associados em agosto de 2006. A Figura 25 a seguir, ilustra a evolução do número de associados de dezembro de 2004 a agosto de 2006.

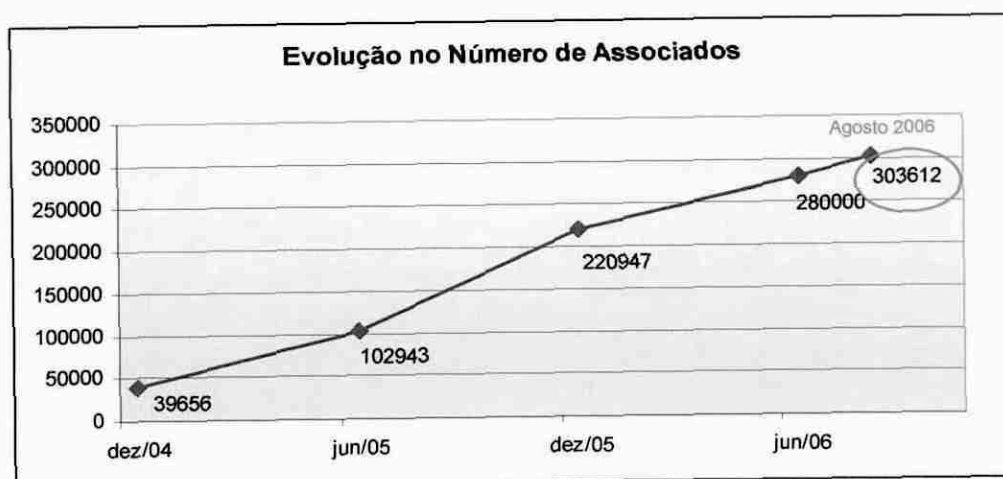


Figura 25: Evolução no número de associados
Fonte: Imaginarium (2006)

Desde o início do programa a taxa de associação mensal de clientes vem crescendo. O Figura 26 demonstra a evolução desta taxa. O mês de dezembro não foi considerado por ser um mês atípico, em que o aumento das vendas se dá pelas festas de final de ano.



Figura 26: Evolução da Taxa de Associação
Fonte: Imaginarium (2006)

No primeiro trimestre de 2006 houve um esforço por parte do Escritório de Franquias no intuito de motivar seus franqueados a aumentar o número de associados. A partir deste esforço nota-se, já no mês de março, um crescimento expressivo na taxa de associação. No período estudado a taxa de associação média resultou em 42,70% ao ano.

As primeiras análises sobre o perfil dos clientes são feitas com base nos dados obtidos diretamente nos pontos de vendas (PDV's), ou seja, àquelas com base no primeiro cadastro que o cliente preenche para obter o cartão do Funclube, antes mesmo de acessar o ambiente virtual.

Cada nova compra do associado é registrada e, ao fim do dia, os relatórios de vendas são emitidos à central de dados da terceirizada Ecentry – empresa também responsável pela criação do relatório de vendas (ABC). A empresa condensa o conjunto de dados em duas planilhas principais: a de estudo do Perfil de Produtos e a do Perfil de Associados. Ambos os estudos apresentam os dados por loja, por região e um condensado de toda a rede.

A planilha do Perfil de Associados contém dados como sexo, idade, quantas vezes o cliente já comprou, qual foi a data da última visita, qual o índice de visita as lojas, quais os tipo de produto que ele compra, entre outros. A partir destes dados

foram efetuadas as principais análises com intuito de classificar e melhor conhecer o cliente Imaginarium.

A classificação dos melhores clientes tem como base o conceito de RFV – *recency, frequency and value* – ou seja, quão recente foi a última compra, qual sua frequência de compra e valor despendido por cliente. A partir deste conceito, uma série de informações podem ser levantadas do banco de dados dos clientes do Funclube.

Cruzando-se dados do histórico de vendas com o perfil dos clientes do Funclube foi possível mapear quais são os melhores clientes da rede. Identificou-se que cinquenta por cento (50%) de seu faturamento é proveniente de vinte por cento (20%) dos clientes – os chamados ‘melhores clientes’. Há ainda os “super clientes” – que representam dez por cento (10%) da base de dados do Funclube - representam vinte por cento (20%) do faturamento.

Tabela 10: Participação dos Perfis de Clientes

| | Participação | |
|-----------|---------------------|------------------------|
| | Clientes (%) | Faturamento (%) |
| Super | 10% | 20% |
| Melhores | 20% | 50% |
| Eventuais | 70% | 30% |
| Total | 100% | 100% |

Fonte: Imaginarium (2006)

Cerca de 96% dos sócios do Funclube estão cadastrados no *mailing* e recebem notícias sobre a chegada de novos produtos e promoções disponíveis nas lojas. No entanto o percentual daqueles que visitaram o site fica em torno de 26,6% sendo bastante reduzido frente aos demais resultados referentes ao Funclube. A Fig 26 a seguir ilustra os dados apresentados.

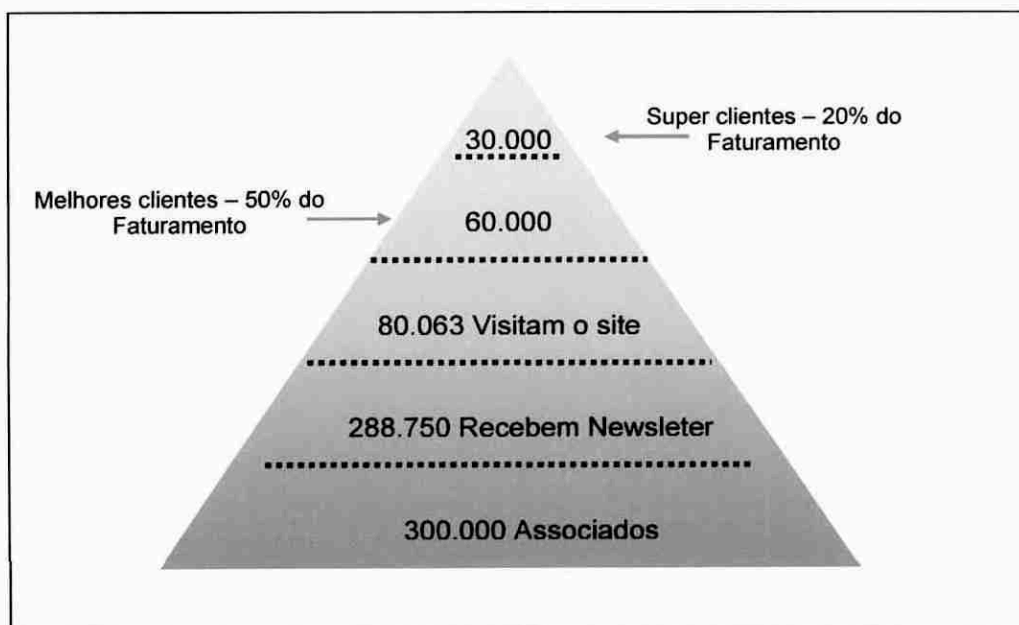


Figura 27: Pirâmide de Classificação dos Clientes
 Fonte: Imaginarium (2006)

A apresentação dos demais resultados obtidos pelo Funclube focará principalmente no potencial de desenvolvimento dos clientes que se enquadram como 'melhores clientes', visto que a estratégia adotada pela empresa é de desenvolver o relacionamento com este perfil de cliente transformando-o em um 'super cliente'.

O *ticket médio* é calculado pela média de quanto um cliente gasta quando entra em uma das lojas da rede. Ele é obtido de acordo com o total faturado em um período de tempo, dividido por quantas vendas foram efetuadas. O *ticket médio* daqueles considerados como 'melhores clientes' circulou, entre os meses de março e agosto, em torno de R\$120,00 em quanto dos clientes eventuais ficou entre R\$35,00 e R\$40,00. O percentual de gastos dos melhores clientes manteve-se em trinta e um por cento (31%) mais alto do que dos demais clientes cadastrados. A Figura 28 trás a evolução do ticket médio de março a agosto de 2006.

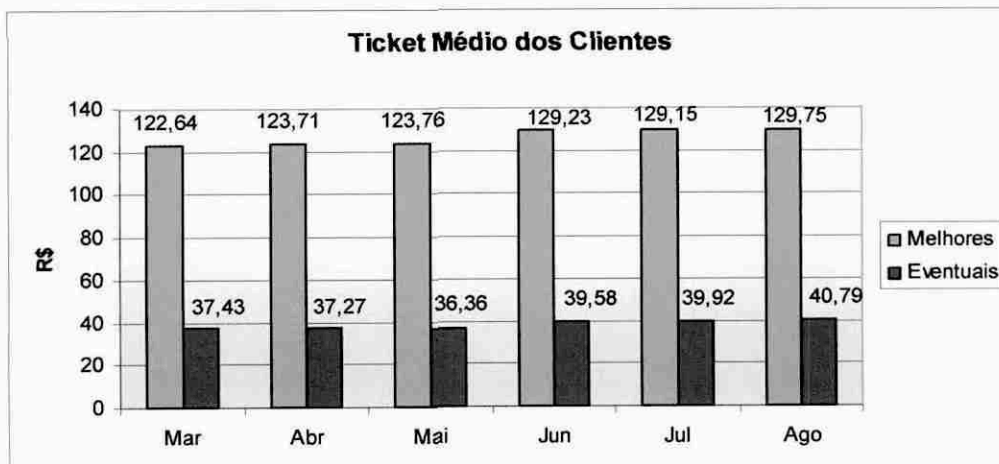


Figura 28: Ticket Médio dos Clientes Funclube
 Fonte: Imaginarium (2006)

Os 'melhores clientes' voltam a loja na metade do tempo dos demais clientes. Enquanto a frequência de compra dos 'melhores clientes' gira em torno de um mês e meio, a dos oitenta por cento (80%) dos clientes eventuais chega próximo dos três meses. A frequência de compra dos 'melhores clientes' justifica os esforços feitos pelo departamento de Desenvolvimento de Produto em manter a taxa de lançamento de vinte novos produtos mensalmente, pois cada vez que estes clientes visitam a loja esperam encontrar novidades.

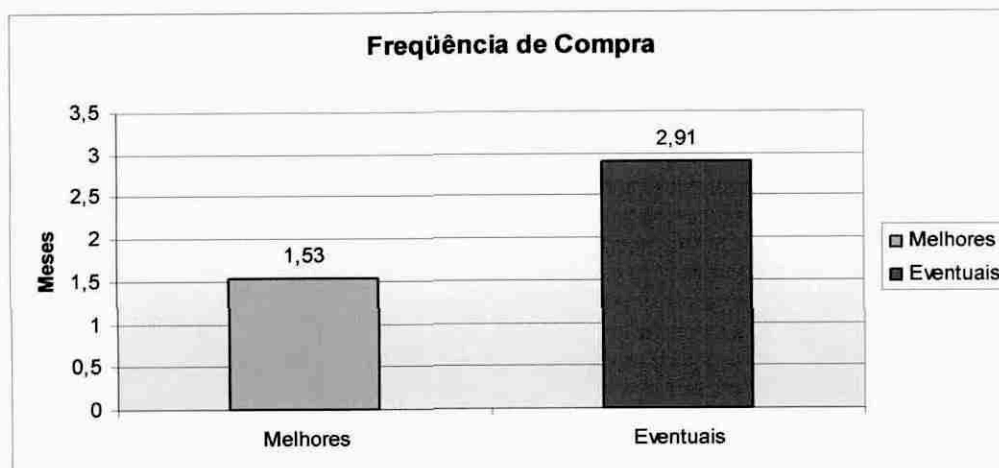


Figura 29: Frequência de Compra dos Clientes Funclube
 Fonte: Imaginarium (2006)

A velocidade média de compra retrata o tempo que os clientes levam para retornar as lojas após efetuada a primeira compra. Este indicativo foi medido apenas sobre aqueles clientes que efetuaram uma segunda compra.

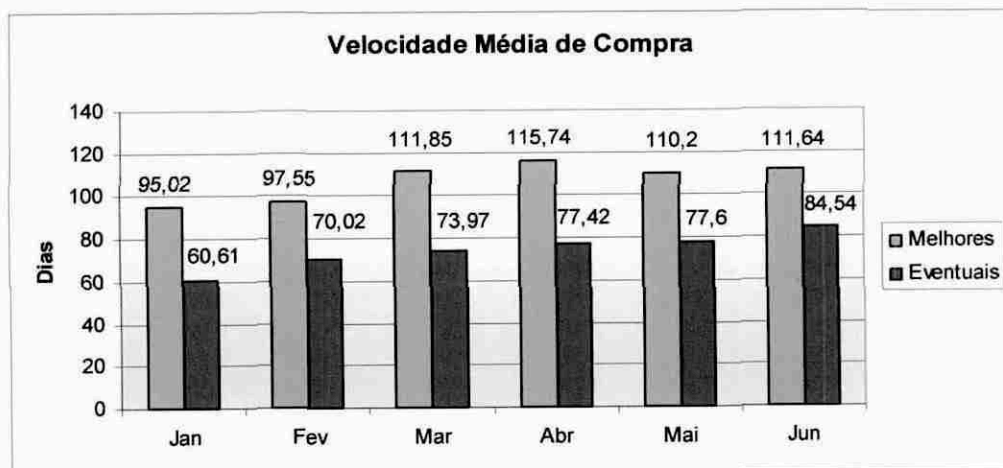


Figura 30: Velocidade Média de Compra dos Clientes Funclube
Fonte: Imaginarium (2006)

Os dados contidos nestes estudos são utilizados principalmente no direcionamento da comunicação com os clientes. A partir destas informações é possível segmentar somente os clientes que compraram um determinado tipo de produto, de uma família ou coleção, por exemplo, e enviá-los uma comunicação avisando da chegada de novos produtos ou promoções que possam interessá-los.

Através dessa segmentação na comunicação estimulam-se as promoções cruzadas. A exemplo deste tipo de promoção, no mês de setembro de 2006 todos os clientes que já compraram algum produto da artista plástica Marinella Goulart receberam via correio um cristal e um cartão parabenizando pela escolha da peça e convidando para conhecer a nova coleção que chegaria as lojas no mês seguinte. Os produtos da artista são peças únicas e exclusivas feitas pela combinação de materiais como arame de alumínio e cristais. São as peças de maior valor comercializadas pela loja e variam de objetos de decoração a porta retratos e espelhos.

A comunicação focada em cada tipo de cliente contribui para que os 'melhores clientes' sejam atraídos para a loja. O gráfico a seguir ilustra a evolução na participação nas vendas dos melhores clientes.

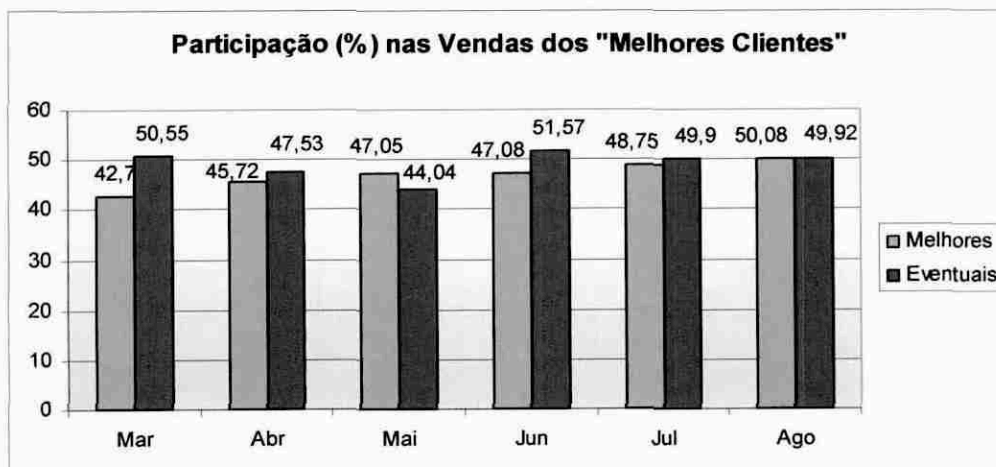


Figura 31: Participação nas Vendas dos Melhores Clientes
 Fonte: Imaginarium (2006)

A participação no total de vendas deste grupo de clientes sofreu um aumento de 7,38% de março a agosto de 2006.

4.4.4 Desafios

O programa de relacionamentos da Imaginarium ainda é relativamente recente. Tendo iniciado suas atividades no início de 2004, o programa completou, na época do levantamento de dados, dois anos e meio de existência. Os gerentes encarregados pelas atividades do Funclube reconhecem os retornos alcançados até o presente, no entanto, consideram que há muito mais a se alcançar.

Dentre alguns desafios citados pela gerência comercial, está o de aumentar a conscientização por parte dos franqueados da importância de um cliente associado ao Funclube. O intuito é aumentar o índice de vendas vinculadas ao Funclube, ainda baixo em relação a média geral da rede. Algumas praças, como as de São Paulo, possuíam lojas com o índice de 60%, relativamente baixos frente aos 80% geral da rede. Com o intuito de diminuir essas diferenças, nos meses de setembro a novembro de 2006 foi vinculada a "Promoção Dose Dupla" em que o vendedor de cada loja que mais cadastrasse clientes no Funclube ou usasse o cartão do cliente cadastrado na hora da seria recompensado, e entre um dos seus clientes seria

sorteado um produto da loja como brinde. Os resultados dessa promoção não puderam ser verificados tendo em vista o período de coleta de dados da presente pesquisa.



Figura 32: Banner da Promoção Dose Dupla
Fonte: Imaginarium (2006)

A área do site dedicada à construção do perfil psicográfico apresentada anteriormente, não é utilizada em sua totalidade. O índice de associados que visitam os site fica em torno de 26,6%; não há dados precisos sobre quantos preenchem os dados por completo, mas a Gerente de Marketing estima que seja um número bastante reduzido frente aos trezentos mil clientes que já possuem o cartão.

Uma das metas futuras do Funclube é traçar um perfil demográfico e psicográfico mais acurado de seus participantes, definindo seu o poder aquisitivo, estilo vida, etc. Os profissionais responsáveis pelo Funclube acreditam que através dessa segmentação psicográfica será possível antecipar tendências conhecendo mais afundo a hierarquia de valores dos clientes, que requisitos de escolha ele utiliza e que atributos ele percebe e valoriza. Algumas ações promocionais estão sendo estudadas para serem lançadas em 2007 com o intuito de aumentar o índice de respostas aos cadastros.

No entanto, a melhor utilização dos dados captados no site sobre o perfil dos clientes exige, em contra-partida, a criação de uma equipe de trabalho que seja exclusivamente responsável pelas atividades do Funclube. No início do projeto o programa de relacionamento era de responsabilidade do atual Gerente Comercial e do Sócio-Fundador; atualmente quem idealiza as atividades do Funclube, em paralelo as demais atribuições de seus respectivos cargos, são os Gerentes de Marketing e de Criação juntamente com o Diretor Geral.

Uma das propostas em análise é oferecer mais um serviço aos clientes reservando um espaço no site para que os sócios cadastrem o aniversário de seus amigos. Um ou dois dias antes o Funclube mandaria um *email* ou uma mensagem SMS para esse sócio avisando da data de aniversário do amigo. No dia do

aniversário cadastrado mandaria outra mensagem lembrando de fazer uma ligação parabenizando o amigo. O intuito, segundo o gerente comercial não seria convidar o associado a visitar a loja, pelo menos não explicitamente; e sim ser uma ferramenta para fixar a marca estando presente na memória do cliente.

Alguns dos avanços do Funclube já começaram a ser sentidos pelos clientes a partir de janeiro de 2007. Até o término da coleta de dados, foi acordado entre a Imaginarium e seus franqueados que os produtos de maior índice de vendas teriam seus preços diferenciados para os associados do Funclube. O preço atual do porta-pijama de carneirinhos, por exemplo, sofreria uma redução de 17% para os associados, passando de R\$ 59,00 para R\$ 49,00.



Figura 33: Porta Pijamas Carneirinhos
Fonte: Imaginarium

5 ANÁLISE SWOT

Com o intuito de acompanhar as tendências e mudanças do mercado no qual atua é interessante o estabelecimento, por parte da empresa, de um sistema de inteligência de marketing no qual a alta gerência possa identificar eventuais ameaças e oportunidades associadas à cada tendência.

O presente capítulo, após a apresentação do ambiente externo e interno da organização, objetiva apresentar aquilo que Kotler (1998) sugere como a análise SWOT – do inglês "*strengths, weakness, opportunities and threats*" - ou seja, forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

5.1 Ameaças e Oportunidades

Uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência desfavorável que levaria, na ausência da ação de defensiva de marketing, à diminuição das vendas e a deteriorização dos lucros (KOTLER, 2000, p.99). Segundo a análise macro ambiental feita no segmento de atuação da Imaginarium identificou-se as seguintes ameaças:

- a) Mudança na constituição da pirâmide etária do país; Os dados apresentados mostram que ao longo das últimas décadas o país vem experimentando uma diminuição no percentual de sua população jovem (15–24 anos) e, em consequência, um aumento da população adulta e da terceira idade. Sendo o estrato da população que tem entre 15-24 anos o percentual mais expressivo dos clientes Imaginarium, essa mudança na constituição demográfica do país pode significar quedas nas vendas e eventuais diminuições nas margens de lucro.
- b) Tímido crescimento da economia; o crescimento da economia do país é tímido quando comparado a média mundial ou até com economias de países vizinhos, como é o caso da Argentina. Os dados históricos comprovam que o crescimento médio nacional esteve na casa do 2,6%a.a. frente à média mundial de 3,7%a.a.

Uma oportunidade existe quando a empresa pode lucrar atendendo às necessidades dos consumidores em um determinado segmento (KOTLER, 2000). Segundo este conceito, identificou-se como oportunidades:

- a) Os jovens representam hoje um mercado consumidor de cerca de 34 milhões de pessoas que, na sua maioria, habitam os centros urbanos do país (IBGE, 2006). O consumo jovem movimenta por ano cerca de 30 bilhões de reais e ainda exerce grande influência sobre a compra dos mais velhos. Estimular o relacionamento com os clientes que estão no começo da vida adulta pode ser vantajoso no sentido aumentar a fidelidade desse grupo de clientes, aumentando sua participação nas receitas.
- b) Lojas localizadas por todo o país; o sistema de franquias viabiliza a presença da Imaginarium em praticamente todos os Estados brasileiros e nos principais centros urbanos, aumentando a visibilidade da marca e possibilitando a proximidade com seus clientes
- c) Aumento da parcela da população que tem acesso a Internet. O Brasil tem atualmente a maior parcela da população, dentre os países da América Latina, com acesso a Internet (5,7%), além de um crescimento médio anual na ordem de 14%a.a. O aumento do crédito ao consumidor e o surgimento de computadores pessoais cada vez mais baratos devem contribuir para o número de acessos nos próximos anos. O estabelecimento de um canal de comunicação com seus clientes, como é o caso do ambiente do Funclube dentro do site da Imaginarium, é uma poderosa ferramenta de interação da marca com seus clientes.

5.2 Forças e Fraquezas

Tendo em vista a análise do ambiente interno da empresa, cabe a identificação daquilo que vem retardando o desenvolvimento da empresa, e daquilo que é um ponto forte para seu desenvolvimento. O negócio não precisa corrigir todos

seus pontos fracos, nem deve se vangloriar de todos seus pontos fortes. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para quais tem os recursos necessários ou deve examinar melhor oportunidade para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças (KOTLER, 2000, p. 101).

Nem sempre ter um desempenho ruim significa falta dos esforços necessários, pode significar apenas uma má administração dos mesmos. Segundo a análise da Imaginarium identificou-se como fraquezas:

- a) A não existência de uma equipe de trabalho que se responsabilize unicamente pelas ações do Funclube. Atualmente as responsabilidades quanto a gerência do programa de relacionamento está difusa entre os gerentes comerciais, de criação, marketing e TI. O potencial desse instrumento pode não estar sendo desempenhado em sua totalidade em virtude da falta de uma equipe que se dedique exclusivamente ao seu desenvolvimento.
- b) A falta de uma segmentação mais precisa dentre os clientes vinculados ao Funclube. Os dados apresentados pela empresa quanto a acompanhamento dos resultados do Funclube dividem os clientes Imaginarium em três principais perfis: super clientes, melhores clientes e eventuais. Sendo o grupo de eventuais bastante expressivo

Em termo de forças, cabe o destaque aos seguintes pontos:

- a) Pouca dependência dos fornecedores. Ainda que eles correspondam a 63% do faturamento, a participação é bastante pulverizada sendo que o maior fornecedor tem aproximadamente 16% de participação nas vendas;
- b) Os principais concorrentes associados à Imaginarium são as lojas de decoração Tok & Stock e Etna. Ambas as lojas têm a proposta de oferecer soluções completas para a decoração da casa, dos móveis aos objetos de decoração. A Imaginarium por sua vez foca na venda de produtos tanto de decoração quanto de uso pessoal, e está presente em mais praças do que as

respectivas concorrentes. Por fim, nenhuma das lojas possui qualquer programa de relacionamento com seus clientes;

- c) O ambiente de relacionamento do Funclube no site da empresa tem uma apresentação e uma linguagem bastante semelhante aos sites de relacionamento em voga, como o *MySpace* e o *Orkut*. Essa linguagem despojada favorece a proximidade com seu público consumidor e propicia a troca de experiências.

- d) Possibilidade de segmentação dos clientes. O programa de relacionamento possibilitou a Imaginarium traçar o perfil de três principais tipos de clientes: *super clientes*, *melhores clientes* e *clientes eventuais*. O conhecimento desses perfis possibilita a implementação de estratégias diferenciadas segundo as características do perfil dos clientes.

6 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

A partir desta sessão serão definidos os objetivos e metas a serem alcançados pelo programa de relacionamento - Funclube. Segundo Dias (2004) os objetivos devem ser estabelecidos de forma clara, simples e formulados por escrito para que todos na organização possam compreender aonde a empresa pretende chegar.

Já as metas representam a conversão dos objetivos em números (KOTLER, 1999) – por exemplo, o aumento da participação em determinado segmento em 20% no próximo exercício. O estabelecimento de metas facilita a orientação e o controle e, sobretudo, estabelece uma data limite para o alcance dos objetivos. Cabe ressaltar que o estabelecimento de metas deve ter o intuito de estimular o seu alcance, ou seja, deve condizer com as reais possibilidades da empresa para que funcionem como um estímulo.

Os objetivos e estratégias apresentados a seguir, foram elaborados com base nas curvas ABC relativas ao segundo semestre de 2006, nos relatórios de perfil de produtos e de clientes, nos resultados obtidos pelo Funclube, bem como, de uma análise e previsões da economia como um todo.

Boa parte das publicações relativas à estrutura conjuntural da economia do país enfatiza a fase de estabilidade da economia e o favorecimento do crédito em virtude das diminuições da taxa básica de juros do país (SELIC).

Relatórios do Banco Central do Brasil afirmam que a economia brasileira está menos vulnerável as crises, no entanto, seu crescimento – em média 2,6% a.a. nos últimos 15 anos – é bastante tímido frente às médias mundiais.

O índice de inflação também acompanhou o movimento das taxas de juros encerrando o ano de 2006 em queda pelo quarto ano consecutivo, atingindo o valor de 3,7% a.a. (BACEN, 2007). A política de redução da taxa de juros possibilita a expansão de crédito, sobretudo à pessoa física, o que por sua vez estimula o consumo. Dados publicados em novembro de 2006, relativos ao desempenho do comércio varejista em comparação ao mesmo período no ano anterior, registraram o aumento, tanto no volume quanto na receita nominal as vendas de 9,22% e 9,09% respectivamente. Em particular o segmento de artigos de uso pessoal e doméstico,

apresentou um aumento significativo de 17,64% no volume das vendas e de 20,97% na receita.

Os jovens brasileiros entre 15-24 anos correspondem a 19,8% da população do país e residem predominantemente nos centros urbanos. Essa faixa etária engloba cerca de 43,35% dos clientes Imaginarium. No entanto, a faixa etária que mais contribui na receita das vendas é a imediatamente superior, dos jovens adultos entre 26-35 anos.

As taxas de crescimento do estrato de 15-24 anos vêm diminuindo nas últimas décadas, conforme o último Censo (2000) a taxa de atingindo 1,3% a.a. Frente a isso, convém estabelecer políticas de relacionamento com essa faixa etária mantendo-os como clientes visando atingir a faixa etária de maior rendimento – 26 - 35 anos.

Diante das previsões conjunturais, julgou-se conveniente o estabelecimento da meta de crescimento de 15% a.a, a cima da previsão inflacionária, das vendas nacionais, mantendo-se a rentabilidade, junto ao perfil de “melhores clientes”, tendo como foco os clientes entre 19-25 anos.

6.1 Plano de Ação

Um objetivo fundamental do processo de planejamento é convencer a si mesmo que de que os objetivos estabelecidos, não só são exequíveis, como também lucrativos (WESTWOOD, 1996, p.149). São as táticas e os planos de ação que permitem que o plano de marketing seja executado, desta forma, devem ser custeados e sua implementação planejada.

Tabela 11: Plano de Ações

| OBJETIVO | PLANOS DE AÇÕES | | CUSTO ANUAL |
|--|---|---|---------------|
| | ESTRATÉGIA | | |
| Aumento de 15% nas vendas para o segmento "melhores clientes" entre 19-25 anos | ORGANIZAÇÃO INTERNA | | |
| | Criação de uma equipe responsável pelo Funclube | | R\$ 97.750,00 |
| | | 1 Gerente de Relacionamento | R\$ 68.250,00 |
| | | 1 Assistente | R\$ 29.500,00 |
| | Rigorizar os critérios de segmentação | | R\$ - |
| | PRODUTO | | |
| | Aumento do poder de sugestão dos clientes | | R\$ 32.000,00 |
| | | Reuniões trimestrais com grupos de clientes | R\$ 32.000,00 |
| | PROMOÇÃO | | |
| | | Promoção "Jovens Designers" | R\$ 9.000,00 |
| | | Promoção "Meu Perfil vale Ouro" | R\$ 30.800,00 |
| | SITE | | |
| | Publicação da "Dica de Mestre" | R\$ 15.000,00 | |
| | Publicação do "Papo de DJ" | R\$ 24.000,00 | |
| | Serviço SMS | R\$ 5.000,00 | |
| TOTAL | | R\$ 213.550,00 | |

Fonte: Primária

A Tabela 11 reflete o plano das ações a serem executadas segundo o objetivo definido de aumento de 15% das vendas anuais junto ao perfil de "melhores clientes", tendo como foco os clientes entre 19-25 anos.

O primeiro passo seria a constituição de uma equipe exclusivamente responsável pela administração do Funclube. A rede Imaginarium passa por uma fase de profissionalização do negócio e aumento de sua rede de lojas, isso se reflete necessariamente no aumento do quadro de funcionários. Sugere-se, num primeiro momento, a contratação de uma equipe pequena, formada por um gerente e um assistente, que refletiram em um custo estimado de R\$ 97.750,00. Essa equipe trabalhará em conjunto com as áreas de marketing, comercial e criação e será responsável pelo estabelecimento de metas e acompanhamento dos resultados do Funclube.

Como parte do acompanhamento desses resultados sugere-se o estabelecimento de um critério mais rigoroso quanto ao perfil dos clientes. Atualmente eles se dividem entre "super-clientes", "melhores-clientes" e "clientes eventuais". No entanto, é possível que exista melhores "eventuais clientes" os quais seria interessante manter uma política de relacionamento mais estreita. Essa seria uma ação que não se refletiria como um custo, pois ela se baseia simplesmente na mudança de um critério de segmentação.

Com o intuito de aumentar o conhecimento do perfil do cliente e estar a par de sua opinião sobre os produtos, sugere-se que sejam implantadas reuniões trimestrais com determinados grupos de clientes, em diferentes praças do país. Aconselham-se as cidades de Florianópolis, por ser a onde está instalada a equipe de criação; Curitiba e São Paulo por serem grandes cidades com alta diversidade cultural, e por fim o Rio de Janeiro, por ser igualmente um grande centro urbano e próximo a um dos escritórios da e Imaginarium. Tais reuniões seriam feitas com ajuda da agência de propaganda a qual detém a conta da Imaginarium com grupos de, em média, 15 clientes, com perfil ainda a ser definido. O gasto anual previsto com essas reuniões é de R\$ 32.000,00, o qual inclui a elaboração da pesquisa pela gerência da Imaginarium com auxílio da agência de propagandas, produção de material a ser utilizado como apoio e confecção de brindes oferecidos aos clientes participantes, locação do material de apoio e das salas para a reunião, no caso de São Paulo e Curitiba, e eventuais gastos extras.

Ainda objetivando aumentar o conhecimento quanto ao perfil dos clientes e sua opinião quanto aos produtos da Imaginarium, recomenda-se o lançamento de duas grandes promoções: *Jovens Designers* e *Meu Perfil Vale Ouro*. A promoção *Jovens Designer* funcionaria como uma promoção cultural, onde os interessados participariam através do envio de um projeto de produto a ser produzido. O regulamento traria a definição da família do produto, do perfil de público, a faixa de preço. O ganhador da promoção teria seu projeto produzido em grade limitada, levando sua assinatura e receberia ainda o equivalente a R\$ 2.000,00 em vale compras em qualquer uma das lojas. Através do envio dos projetos seria possível conhecer um pouco melhor o perfil dos clientes e as idéias que o público tem sobre a marca Imaginarium. A lançamento de um produto da marca o qual foi idealizado por um jovem, igual a tantos outros consumidores, contribuiria para um sentimento de identificação com a marca. Para essa estratégia foi previsto o investimento de R\$ 9.000,00 que incluem: premiação, publicidade envolvida e gastos eventuais.

A promoção sugerida em seguida, *Meu Perfil Vale Ouro*, teria como objetivo aumentar os índices de respostas sobre o perfil dos clientes no ambiente do Funclube dentro do site da Imaginarium. Essa promoção também aumentaria eventualmente o número de clientes cadastrados. A promoção sortearia uma moto

100 cilindradas, do estilo *scooter*, dentre os clientes que fizerem seu cartão de fidelidade, visitarem o site e preencherem por completo a ficha sobre o *perfil* dos clientes. Em contrapartida, premiaria-se com um tocador de mp3 *iPod Shuffle*⁵ os dez vendedores que mais cadastrarem clientes que preencham por completo seus dados. Através do aumento do banco de dados sobre o perfil dos clientes seria possível a construção dos perfis psicográficos que auxiliariam no lançamento de novos produtos e promoções. Essa ferramenta de construção do perfil psicográfico já existe, no entanto o percentual de clientes que a preenchem é baixo não permitindo sua extrapolação das características obtidas aos demais. Prevê-se um investimento de R\$ 30.800,00 que inclui os prêmios (R\$23.800,00), gastos com publicidade (R\$ 5.000,0) e gastos diversos (R\$ 2.000,00).

No ambiente do site, as sugestões no plano de ações visam aumentar a interação com os clientes, sobretudo os entre 19-25 anos, com a marca *Imaginarium*. As publicações do *Dica de Mestre* seriam similares a dos *Olheiros* no entanto seriam feitas por profissionais ou pessoas influentes das mais diversas áreas como moda, música, tecnologia, saúde, etc. Seria um publicação sob a forma de um pequeno texto, ao estilo *Top 10*, disponibilizada mensalmente. Uma verba de R\$ 15.000,00 anuais foi disponibilizada para esse projeto.

Tendo as mesmas características do *Dica do Mestre* o *Papo de DJ* publicaria quinzenalmente uma listagem das vinte músicas mais escutadas no momento e traria ainda sugestões de novos artistas. Prevê-se ainda criação de um *podcast*⁶ homônimo. O *podcasting* é uma forma de publicação de programas de áudio, vídeo e/ou fotos pela Internet que permite aos usuários acompanhar a sua atualização. A palavra *podcasting* é uma junção de *iPod*- o tocador de MP3 - e *broadcasting*, que em inglês significa transmissão de rádio ou tevê. Assim, os *podcast* são arquivos de áudio e imagem que podem ser acessados pela Internet. Estes áudios podem ser atualizados automaticamente mediante uma espécie de assinatura. Os arquivos podem ser ouvidos diretamente no navegador ou baixados no computador. Mensalmente seriam convidados diferentes Dj's para a produção da listagem das vinte músicas e para atualização do *podcast*, bem com textos, notícias e entrevistas, aos moldes de um programa de rádio. Para essa estratégia foi previsto um investimento anual de R\$ 24.000,00 que inclui basicamente o valor pago aos

⁵ Mais informações em: www.apple.com.br

⁶ Mais informações em: www.eupodo.com.br

diferentes Dj's pela sugestão de músicas e a construção do conteúdo que será publicado no *podcast*.

Por fim, sugere-se a implantação do serviço de SMS previamente apresentado na análise interna da organização como uns desafios a serem alcançados pelo Funclube. Esse é uma estratégia que prevê a parceria com diferentes operadoras de telefonia celular, que no entanto já é realizada por alguns sites. Foi feito o contato com três diferentes operadoras, TIM Brasil, BrasilTelecom e Vivo, no entanto até o fim do levantamento de dados não foi obtida uma resposta quanto o custo médio de viabilização desse projeto. Sendo assim, estipulou-se um orçamento médio de R\$ 5.000,00 anuais que prevê o envio de uma média de 7.500 mensagens ao mês a um custo de R\$ 0,10 a mensagem, totalizando R\$ 3.750,00 anuais, e outros R\$ 1.250,00 para gastos eventuais.

A Tabela 12 apresentada a seguir, ilustra o cronograma o qual pretende-se implantar cada uma das estratégias.

Tabela 12: Cronograma do Plano de Ações

| CRONOGRAMAS DE AÇÕES 2007 | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ESTRATÉGIAS | 1o. Trimestre | 2o. Trimestre | 3o. Trimestre | 4o. Trimestre |
| ORGANIZAÇÃO INTERNA | | | | |
| Criação de uma equipe responsável pelo Funclube | x | X | X | X |
| Rigorizar os critérios de segmentação | x | x | x | X |
| PRODUTO | | | | |
| Aumento do poder de sugestão dos clientes | | x | x | X |
| PROMOÇÃO | | | | |
| Promoção "Jovens Designers" | | x | | |
| Promoção "Meu Perfil vale Ouro" | | | | X |
| SITE | | | | |
| Publicação da "Dica de Mestre" | | | x | X |
| Publicação do "Papo de DJ" | | | x | X |
| Serviço SMS | | | x | x |

Fonte: Primária

Para o primeiro semestre de 2007 está previsto a criação da equipe responsável pelo Funclube e a mudança dos critérios de segmentação dos clientes. Sendo a contratação da equipe um gasto a ser distribuído ao longo do ano, a verba necessária para esse primeiro semestre consiste exclusivamente nos salários a serem pagos a equipe, visto que a estratégia de mudar os critérios de segmentação não se traduz em um custo.

A partir do segundo semestre está programado o gasto com as reuniões como grupo de clientes e a promoção *Jovens Designers*. Do terceiro semestre em diante começa a ser disponibilizado o serviço SMS e as publicações *Dica de Mestre* e *Papo de DJ* passam a ser vinculadas no site. Por fim, no quarto trimestre é lançada a promoção *Meu Perfil Vale Ouro*. A Tabela 13 a seguir demonstra a previsão de investimentos trimestrais do Plano de Ações.

Tabela 13: Cronograma de investimento no Plano de Ações

| CRONOGRAMAS DE CUSTOS - AÇÕES 2007 | | | | |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| ESTRATÉGIAS | 1o. Trimestre | 2o. Trimestre | 3o. Trimestre | 4o. Trimestre |
| ORGANIZAÇÃO INTERNA | | | | |
| Criação de uma equipe responsável pelo Funclube | R\$ 22.500,00 | R\$ 22.500,00 | R\$ 22.500,00 | R\$ 22.500,00 |
| Rigorizar os critérios de segmentação | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| PRODUTO | | | | |
| Aumento do poder de sugestão dos clientes | | R\$ 8.000,00 | R\$ 8.000,00 | R\$ 8.000,00 |
| PROMOÇÃO | | | | |
| Promoção "Jovens Designers" | | R\$ 9.000,00 | | |
| Promoção "Meu Perfil vale Ouro" | | | | R\$ 30.800,00 |
| SITE | | | | |
| Publicação da "Dica de Mestre" | | | R\$ 3.750,00 | R\$ 3.750,00 |
| Publicação do "Papo de DJ" | | | R\$ 6.000,00 | R\$ 6.000,00 |
| Serviço SMS | | | R\$ 2.250,00 | R\$ 2.250,00 |
| TOTAL | R\$ 22.500,00 | R\$ 39.500,00 | R\$ 42.500,00 | R\$ 73.300,00 |

Fonte: Primária

Com base nos faturamentos de vendas trimestrais e nos investimentos feitos no Funclube ao longo do ano de 2006, foi elaborada a Tabela 14 que prevê os retornos obtidos com o Plano de Ações.

Tabela 14: Previsão de retorno para o Plano de Ações

| 2006 | | | | | |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| RECEITAS DE VENDAS | 1o. Trimestre | 2o. Trimestre | 3o. Trimestre | 4o. Trimestre | TOTAL |
| | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 1. Base 2006 | 7.358.636,76 | 10.274.205,22 | 10.428.122,40 | 18.710.251,59 | 46.771.215,97 |
| 2. % Faturamento Anual | 15,7% | 21,9% | 22,2% | 40,0% | 100,00% |
| INVESTIMENTO FUNCLUBE | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 3. Base Gastos 2006 | 97.552,83 | 138.871,23 | 102.656,23 | 57.003,30 | 396.083,59 |
| 4. % Investimento por Trimestre | 24,6% | 35,0% | 25,9% | 14,3% | 100,00% |
| 2007 | | | | | |
| (Aumento de 15%) | | | | | |
| RECEITAS DE VENDAS | 1o. Trimestre | 2o. Trimestre | 3o. Trimestre | 4o. Trimestre | TOTAL |
| | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 5. Projetado 2007 | 8.793.570,93 | 12.277.675,24 | 12.461.606,27 | 22.358.750,65 | 55.891.603,08 |
| INVESTIMENTO FUNCLUBE | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ | R\$ |
| 6. Gastos Projetados 2007* | 101.942,71 | 145.120,44 | 107.275,76 | 59.568,45 | 413.907,35 |
| 7. Investimento Plano de Ações | 22.500,00 | 39.500,00 | 42.500,00 | 73.300,00 | |
| 8. Total | 124.442,71 | 184.620,44 | 149.775,76 | 132.868,45 | 591.707,35 |
| RESULTADOS | | | | | |
| 9. % Faturamento Investido (5/8) | 1,4% | 1,5% | 1,2% | 0,6% | 1,1% |
| 10. Retorno Sobre Funclube (8/5-1) | 8,7% | 9,2% | 7,4% | 3,6% | 28,9% |

Fonte: Primária (*corrigido pela Inflação)

De acordo com as estratégias, 1,1% do Faturamento Anual deve ser investido no Funclube, contabilizando as despesas médias anuais mais o proposto no Plano de Ações.

A análise de um empreendimento requer a análise de índices que comprovem o retorno obtido sobre determinada ação. Um dos Índices mais utilizados é o *Retorno Sobre o Investimento (ROI)*, que avalia os lucros obtidos em função dos investimentos feitos. O ROI é obtido pela seguinte fórmula:

$$\text{ROI} = \text{Lucro líquido} / \text{Investimento Líquido}$$

Não foi possível levantar o Lucro Líquido por trimestre obtido no ano de 2006, dificultando o estabelecimento de uma base que viabilizasse o cálculo do ROI para 2007. Desta forma, o Índice calculado, denominado *Retorno sobre o Funclube (ROF)* foi obtido mediante a divisão capital trimestral investido no Funclube pela diferença entre o faturamento de 2007 e 2006 durante o mesmo período.

$ROF = \text{Total Investido Funclube} / (\text{Faturamento de 2007} - \text{Faturamento 2006})$

O valor anual obtido pelo ROF foi de 28,9%; dividido ao longo dos trimestres em 8,7%, 9,2%, 7,4% e 3,6% respectivamente. Cabe destacar que é difícil estabelecer um Índice, sem que seja realizada uma pesquisa focalizando esse tema em particular, que vincule o aumento da vendas no período exclusivamente as estratégias propostas ao Funclube

A estratégia proposta foi realizada tendo como foco exclusivamente o Funclube, necessitando ser encaixada tanto com as dos demais departamentos da organização, bem como com as possibilidades de investimento com o capital próprio da empresa. Há sempre a possibilidade de captação de recursos externos, porém as taxas de juros e a capacidade de pagamento devem ser previamente analisadas de segundo o fluxo de caixa projetado para o período.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do ambiente externo apresentou dados que enaltecem a importância do estabelecimento de relações duradouras com os clientes. A começar pelo tímido crescimento da economia. Num histórico de quinze anos, o país vem crescendo a uma média de 2,6% a.a. frente à média mundial de 3,7%a.a.; tais percentuais de crescimento da economia dificultam a estratégia de aumento da participação de mercado (*market share*).

Aliado a essa realidade, dados do IBGE (2006) mostram que ao longo das últimas décadas o país vem experimentando uma diminuição de sua população jovem (15–24 anos). Sendo que este estrato da população que engloba a faixa etária que mais expressiva dos clientes Imaginarium, essa mudança na constituição demográfica do país pode significar quedas nas vendas e eventuais diminuições nas margens de lucro.

Destaca-se que, ainda que seja um segmento de mercado com um tímido crescimento, os jovens brasileiros são hoje cerca de 34 milhões de pessoas, que movimentam por ano aproximadamente 30 bilhões de reais e ainda exercem grande influência sobre a compra dos mais velhos. Estimular o relacionamento com os clientes que estão no começo da vida adulta pode ser vantajoso no sentido aumentar a fidelidade desse grupo de clientes, aumentando sua participação nas receitas.

Reside nesse três principais aspectos a importância da adoção de uma abordagem centrada no relacionamento com os clientes, visando aumentar a participação por cliente (*share of wallet*). Possibilitar que “clientes diferentes possam ser tratados de forma diferente” (ROGERS e PEPERS, 2001).

Só é possível tratar o cliente de forma diferenciada a partir do momento que se tem dados concretos quanto às preferências e hábitos de compra sobre seus consumidores. Diante dessas perspectivas, no ano de 2004, estabeleceu-se o programa de relacionamentos da Imaginarium, desde sua criação até a coleta de dados da presente pesquisa o Funclube evoluiu, em termos de associados, de 39.600 clientes a 303.600. Através da base de dados dos clientes cadastrados no Funclube foi possível estabelecer um perfil mais acurado sobre os clientes

Imaginarium. Atualmente eles são na sua maioria mulheres (84,05%), residentes em centros urbanos, que têm entre 19-25 anos, pertencem às classes A2 e B1 (ANEP).

Os dados do Funclube permitiram também a criação de instrumentos de controle de vendas que auxiliam no desenvolvimento de novos produtos, como o Relatório de Perfil de Clientes e o Relatório de Perfil de Produtos.

O Perfil dos Clientes é traçado com base o conceito de RFV – *recency, frequency and value* – que cruzado com o histórico de vendas possibilitaram o mapeamento de quais são os melhores clientes da rede. Identificou-se que cinquenta por cento (50%) de seu faturamento é proveniente de vinte por cento (20%) dos clientes – os chamados ‘melhores clientes’. Há ainda são os “super clientes” – que representam dez por cento (10%) da base de dados do Funclube e vinte por cento (20%) do faturamento. O ticket médio do “melhor cliente” é em média três vezes maior do que o de clientes eventuais, e seu retorno as lojas é feito na metade do tempo – um mês e meio contra três meses dos demais.

A participação nas vendas do grupo de “melhores clientes” evoluiu, de Março a Agosto de 2006, 7,38%. Os objetivos das estratégias de marketing sugeridas no presente plano são de aumentar para 15% a.a. o volume de vendas nacionais, junto a esse perfil, tendo como foco os clientes entre 19-25 anos.

As Tabela 12 e 13, referente ao Plano de Ação, apresentam de forma sucinta como o objetivo proposto pode ser alcançado através da listagem das estratégias, seus custos de implementação e em que horizonte devem ser implementadas. O custo anual das estratégias propostas totaliza R\$ 213.550,00. No entanto, o Plano de Ações prevê a implementação das estratégias ao longo dos quatro trimestres de 2007, ou seja, as estratégias que entram em vigor somente no terceiro trimestre, por exemplo, não necessitam de investimento ao longo de todo o ano. Dessa forma, prevê-se um investimento na ordem de R\$ 22.500,00 para o primeiro trimestre; R\$ 39.500,00 para o segundo trimestre; R\$ 42.500,00 para o terceiro trimestre; e, R\$ 73.300,00 para o quarto trimestre.

As estratégias prevêem que o faturamento anual evolua de R\$ 46.771.215,97 para R\$ 55.891.603,08, mediante ao investimento ao equivalente a 1,1% do faturamento anual a ser obtido, já contabilizado as despesas usuais do Funclube mais o proposto pelo Plano de Ações. Sugere-se que as estratégias propostas sejam

revisadas periodicamente e adaptadas segundo os resultados obtidos no período anterior.

Devido ao tipo de estudo e do tempo de execução do mesmo, não é possível ter certeza dos resultados obtidos antes de sua aplicação. Ciente de que o assunto não foi esgotado espera-se que este trabalho seja um incentivo ao desenvolvimento de outras pesquisas, bem como sirva para chamar a atenção de outras empresas às benesses das práticas de gerenciamento de relacionamento com clientes – tendo como premissa que tais práticas sejam igualmente vantajosas, tanto na ótica das empresas quanto na ótica dos consumidores.

REFERÊNCIAS

- A INTERNET NO BRASIL. Rede Nacional de Pesquisas: online. Disponível em: <<http://www.rnp.br/noticias/imprensa/2001/not-imp-010310.html>>. Acesso em: 24 janeiro 2007.
- ALVAREZ, M.E.B. **Organização Sistemas e Métodos**. São Paulo: McGraw Hill, 1990.
- BERRY, L.L., SHOSTACK, G.L., UPAH, G. **Emerging Perspectives on Services Marketing**. Chicago: American marketing Association, 1983, p. 25-28
- _____. **Relationship on Marketing of Services: Growing Interests Emerging Perspectives**. Journal of academy of Marketing Science. v.23, n.4, p. 236-245, 1995.
- BOLTON, R. N., KANNAN, P.K., BRAMLETT, M. D. **Implications of Loyalt Membership Programs and Services Experiences for Customer Retention**. Journal of the Academy of Marketing Science. v.28, n.1, p.95-108, 2000.
- BOYETT, Jimmie T. **O Guia dos Gurus de Marketing: as melhores idéias dos melhores marketeiros**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **A População Jovem do Brasil: a dimensão demográfica**. Brasília: 2001.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J.P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CERVO, A. L., BEVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: McGraw Hill, 1975.
- CIOFFI, Maurício et. al. **Jovens**. Veja, São Paulo, ed. Especial. Julho, 2003.
- CONCEIÇÃO, Octávio et. al. **Indicadores Econômicos: 3º. Trimestre, 2006**. Porto Alegre, v. 34, p.1-170, 2006. Disponível em: <http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/publicacoes/pg_revistas_indicadores.php>. Acesso em: 24 janeiro 2007.
- COSTA, Patrícia Paiva de Lacerda. **CRM enquanto Ferramenta para o Aumento de Retenção e Fidelização no Mercado Brasileiro de Telecomunicações**. Dissertação de Mestrado, PUC-RJ, 2004.
- DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- DiNALLO, Egeria. **Meeting points: soluções de marketing para uma sociedade complexa**. São Paulo: Cobra, 1990.

HAMILTON, Duda. **Quem poderia imaginar...** Exame, São Paulo, v. , p.20-23. Dezembro, 2001.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** São Paulo: Futura, 1999.

GRÖNROSS, Christioan. Relationship **Approach to Marketing on Services**
Context: the marketing and organization behavior interface. Journal of Business Research, v.20, n.1, p.3-11, 1990.

JOVENS CONSUMIDORES: Dez Tendências de Consumo Jovem. **YTrends:** online. Disponível em: <http://super.abril.com.br/ytrends/index_frames.html>. Acesso em: 24 janeiro 2007.

JOVENS CONSUMISTAS: Pesquisa coloca jovens brasileiros entre os mais consumistas do mundo. **Portal Universia:** online. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?materia=9190>>. Acesso em: 24 janeiro 2007.

JULIASZ, Fábila. A Internet no Brasil. **Rede Nacional de Pesquisas:** online. Disponível em: <http://www.abranet.org.br/doc/ApresUOLmaio_06FJ1.pdf>. Acesso em: 24 janeiro 2006

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 5ª ed. – São Paulo: Atlas, 1998.

_____, Philip. **Administração de Marketing.** 5ª ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

LEITE, Maria Marta. **Pressupostos para Implantação de Estratégias de Relacionamento como Cliente em Pequenas e Médias Organizações:** uma Abordagem em Gerenciamento de Projetos. Programa de Pós Graduação em Eng. Produção. UFSC, 2004

LE MOS, Lillian; POPADIUK, Silvio; BERNDT, Alexandre. **Fidelidade na Compra de Eletrodomésticos no Varejo.** Revista de Administração Mackenzie, 2000. Ano 2, n.2, p. 83-125.

MACHADO, Jorge A. S. **Um Modelo para Serviço aos Clientes e sua Adequação na Indústria Automobilística.** Tese. 1999. FEA/USP

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento.** 6ª ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

McKEAN, John. **Customer are People: the human touch.** England: John Wiley & Sons, 2003.

McKENNA. Rejis. **Marketing de Relacionamento.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Braulio; TOLEDO, Geraldo; IKEDA, Ana. **Fidelização e Valor:** uma interferência inequívoca. SemeAD. FEA/USP, 2000.

PORTER, Michel. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____, Michel. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. São Paulo: Campus, 1989.

PRAHALAD, C.K. RAMASWAMY, Venkat. **O Futuro da Competição:** a construção de um novo capital estratégico. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

REICHELDT, Frederick F. **A Estratégia da Lealdade.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

RICHERS, Raimar. **Marketing:** uma visão brasileira. 7ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SCHULTZ, D. E. **Are to Loyal to the Concept of Loyalty?** Marketing News, Chicago, v.32, n.13, p.11-13, jun- 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento – after marketing:** como manter a fidelidade do cliente através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 2ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ZILLI, Carlos. **Forma e Conteúdo.** Amanhã, São Paulo, v. .p. . Mês, 2006.

WELCH, Jack. **Os segredos da Liderança.** São Paulo: Elsevier, 2004.

WESTWOOD, John. **O Plano de marketing.** 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

WOODRUF, Robert B. **Customer Value:** the next source for competitive advantage. Journal of the Academy of Marketing Science, v.25, n.2, p.139-133.