

ANÁLISE DO MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM EMPRESAS DO PARANÁ

Fernanda Caldas Pereira¹

Gabriel Bolincenha Penczkowski²

Leonardo Canesso de Oliveira³

Leonardo Serednicki Bagetti⁴

Roger Lahorgue Castagno Junior⁵

RESUMO

No mercado atual, devido às recorrentes inovações e facilidade de acesso à informação, os consumidores tornaram-se muito mais exigentes em relação ao que consomem, seja um produto ou serviço. Dessa forma, as organizações também tiveram de adaptar seu modo de agir e suas estratégias para garantir sua sobrevivência no mercado, indo muito além da simples entrega da mercadoria/ serviço, mas propondo uma experiência prazerosa para seus consumidores com o intuito de fidelizá-los. A presente pesquisa se propôs a expor cinco estudos de caso de diferentes empresas paranaenses acerca do marketing de relacionamento. As empresas foram escolhidas através de sua atuação internacional, nacional, estadual e municipal, sendo elas: “O Boticário”, “Buddemeyer”, “Quem Disse, Berenice?”, “Super Muffato” e “Jaque Bontorin Store”. Para todas as empresas foi realizada a construção da matriz SWOT, a matriz Ansoff e as Cinco Forças de Porter com o intuito de analisar as estratégias utilizadas, assim como o mercado de atuação das empresas. Como resultado da análise, foi possível identificar que todas as empresas utilizam o marketing de relacionamento de diferentes formas, obtendo

¹ Aluno do curso de Administração da FAE Centro Universitário. *E-mail*: fernanda.caldas@mail.fae.edu

² Aluno do curso de Administração da FAE Centro Universitário. *E-mail*: gabriel.bolincenha@mail.fae.edu

³ Aluno do curso de Administração da FAE Centro Universitário. *E-mail*: leonardo.canesso@mail.fae.edu

⁴ Aluno do curso de Administração da FAE Centro Universitário. *E-mail*: leonardo.bagetti@mail.fae.edu

⁵ Orientador da Pesquisa. Mestre em Oceanica pela Fundação Universidade do Rio Grande/RS. Graduado em Engenharia Civil pela Universidade Católica de Pelotas-RS. Professor da disciplina de Administração de Marketing. *E-mail*: jracs@fae.edu

sucesso em sua área de atuação, se destacando no mercado. Para futuros estudos foi proposto a utilização da ferramenta de NPS como uma variável a ser adicionada para aprofundar o tema abordado.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento. Fidelização de Clientes. Estratégias.

INTRODUÇÃO

A facilidade de acesso à informação atrelada a variedade de produtos e serviços nos dias de hoje trouxe uma exigência muito maior por parte dos consumidores com relação às suas compras (GORDON, 2002).

Devido as recorrentes mudanças no cenário econômico e na sociedade, a maneira como o processo de compra/venda é realizado também sofreu mudanças, forçando as empresas trabalharem melhor sua estratégia e posicionamento em seu mercado de atuação, assim como atender as necessidades e anseios de seus clientes (KOTLER, 2000). Tendo ciência de que os clientes buscam hoje um atendimento mais dedicado e personalizado, aliado à boa qualidade e preço justo, atingir esse grau de excelência é algo desafiador, visto que as empresas necessitam estudar afundo seu público-alvo e aplicar esse conhecimento em seu portfólio, de maneira que possa entregar um produto/serviço que satisfaça seus consumidores, para que assim, além de ganhar destaque em seu segmento, também garantir vantagem competitiva em relação à concorrência (FITZSIMMONS, 2000).

Nesse sentido, a organização deve ir além do que propõem, ou seja, entregar mais que o esperado, pois só assim irá oferecer uma experiência mais prazerosa à seu cliente, permitindo construir uma relação de fidelidade à marca/empresa, garantindo que esse cliente esteja propenso a voltar a comprar (KOTLER, 2002). Embora pareça algo simples, Vavra (1993, p. 255) destaca que “desenvolver relacionamentos bem-sucedidos exige prática constante e intensa de técnicas de pós-marketing”, ferramenta essa que pode ser definida como “o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização” (GORDON, 2001, p. 32).

Hoje as empresas enfrentam grandes desafios para criar novos produtos e trazer soluções, pois esbarram nos custos de produção, na falta de mão de obra qualificada e também na estratégia de marketing adotada, uma vez que muitas organizações não compreendem que o processo de compra é um ciclo no qual cada passo é uma oportunidade de se conquistar a fidelidade do cliente (PIZZINATTO, 2005). Muitas companhias focam suas ações na conquista de novos clientes, desconsiderando, por vezes, os clientes já existentes, que segundo Kotler (2000) é um erro, pois é mais barato permanecer com os clientes já fidelizados – esses que falarão bem da empresa e recomendarão os produtos/serviços – ao invés de ir atrás de clientes novos.

O Brasil, segundo dados do IBGE (2001), possui mais de 90% de seus estabelecimentos formado por micro e pequenas empresas, o que mostra a importância

dessas organizações na conjuntura do país. Dados do Institute of Customer Service (2016), empresa inglesa especializada no atendimento ao cliente, mostra que 70% dos consumidores acreditam que as pequenas empresas estão mais propensas a entender seus clientes em relação as empresas de grande porte.

Nesse sentido, uma ferramenta como o marketing de relacionamento torna-se fundamental para auxiliar as empresas em sua estratégia, focando nas necessidades de seus clientes, propondo soluções inovadoras e garantindo a fidelização de seu público-alvo (KOTLER, 2002).

Diante do contexto apresentado, chega-se à questão central desse trabalho: “Qual o impacto da adoção do marketing de relacionamento como diferencial competitivo na fidelização de clientes?”

1 OBJETIVOS DE PESQUISA

1.1 OBJETIVOS GERAIS

Analisar o impacto da adoção do marketing de relacionamento como diferencial competitivo na fidelização de clientes em empresas do Estado do Paraná.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar os segmentos de mercado que as empresas estão inseridas.
- Identificar as principais estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pelas empresas.
- Expor os resultados das estratégias de marketing.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico será apresentado os principais tópicos e contexto da pesquisa, abordando as variáveis que compõem o marketing de acordo com os principais autores da área.

Embora não seja possível datar o momento em que o marketing surgiu, foi a partir da Revolução Industrial que teve início a produção em larga escala, consolidando as principais técnicas de marketing, algumas utilizadas até hoje (padronização,

aprimoramento de produtos, embalagens), conhecidas também como Marketing 1.0 (PORTER, 1986). A evolução desse conceito veio a partir da década de 70/80, momento em que a economia mundial atravessa um período de turbulências e incertezas, fazendo com que empresários dos mais diversos setores buscassem alternativas para sobreviverem neste cenário, adotando o “planejamento”, a “estratégia” e a “análise da concorrência” como diferenciais, trazendo assim não apenas a venda do produto em si, mas também a satisfação do cliente, surgindo o conceito de público-alvo (Marketing 2.0) (KOTLER, 2002). É nesse momento que as empresas perceberam a necessidade de posicionar suas marcas no mercado, as quais passaram a ser consideradas e ganhar destaque, tanto é que, muitas marcas representam um segmento de mercado, tais como Gillette, Rimmel, Bombril, Cotonetes, entre outras (SWIFT, 2001).

O Marketing 3.0 acontece no começo do século XXI, com o avanço da internet e o debate sobre questões sociais e ambientais no mundo todo (ANDERSON, 2006). Aqui, as empresas passam a dar maior atenção às causas em defesa da saúde e da sustentabilidade, tornando o Marketing 3.0 uma estratégia com foco no emocional e espiritual das pessoas, investindo em produtos mais saudáveis e sustentáveis, iniciando uma tendência no mercado através da utilização de selos, campanhas e propagandas visando expandir essa conscientização, assim como mostrar seu comprometimento com a causa (KOTLER, 2002).

O momento atual vivido pelas empresas é marcado pela inovação e principalmente por consumidores exigentes, que buscam produtos/serviços personalizados que vão além das suas necessidades e desejos (GORDON, 2002). É nesse sentido que nasce o Marketing 4.0, focado na geração de conteúdo, no mercado B2C e na fidelização de seus clientes, também chamado de *inbound marketing*, conceito que se baseia na personalização de conteúdos direcionados à sua persona (cliente ideal) (KOTLER et al., 2017).

A evolução do marketing acompanha paralelamente à evolução das estratégias utilizadas pelas empresas (KIM; MUABORGNE, 2005). Antes, a estratégia das empresas era voltada aos lucros e ao produto, sem considerar os anseios de seus clientes, fazendo com que a pouca variedade limitasse as escolhas, os tornando “reféns” da marca (STONE et al., 2001). Hoje, em meio à acirrada competição imposta pelo mercado, uma estratégia bem formulada é a peça-chave para o sucesso de uma empresa (ZENONE, 2011). Essa estratégia deve ser feita analisando o mercado em que a empresa está inserida, tendo o dever de compreender esse ambiente e seguir caminhos nos quais se acredita em que possa alavancar seu negócio, podendo estar atrelada à crescimento de faturamento, de qualidade dos produtos e serviços, de investimentos, de estrutura física, entre outros (KOTLER, 2016).

Um exemplo de estratégia bem elaborada foi a da multinacional Colgate-Palmolive, no qual o diretor Clay Timon relatou ter previsto em 1995 que, pelo menos metade das principais marcas da empresa (Ajax, Palmolive, Colgate e Irish Spring) estariam se autopromovendo ao cultivar relacionamentos progressivos com clientes, baseado no uso de banco de dados (VAVRA, 1993). Entre outras palavras, o diretor entendeu que, o marketing adotado pela companhia deveria mudar a mentalidade de “completar uma venda” para a de “iniciar um relacionamento”; de “fechar um negócio” para “construir lealdade” (VAVRA, 1993).

Além disso, hoje as organizações também adotam estratégias que tornem a concorrência irrelevante, seja por meio da criação de mais valor para seus consumidores ou pela abertura de um novo segmento de mercado que não há disputa (KIM; MUABORGNE, 2005). A Estratégia do Oceano Azul, elaborada por Kim e Muaborgne (2005) trata justamente desse aspecto: criação de novo mercado atrelado à inovação e valor aos clientes. As empresas situadas nesse oceano azul se caracterizam por atuarem em mercados inexplorados, pela criação de demanda, e crescimento altamente lucrativo, tendo em vista a baixa ou quase inexistente concorrência, diferente das empresas situadas nos oceanos vermelhos, em que há uma luta em busca de espaço entre mercados já conhecidos, em que as empresas concorrem entre si por uma fatia desse mercado.

É nesse sentido que hoje as organizações buscam, cada vez mais, alternativas para aprimorar seus ganhos e também fidelizar seus clientes, exemplo disso é que 56% dos consumidores dizem que experiências agradáveis são feitas de informação e ajuda facilmente encontráveis (SMITH, 2014), além disso, dados do Institute of Customer Service (2016) revelam que clientes fiéis valem até 10 vezes mais que sua primeira compra. O contrário também é verdadeiro, ou seja, más experiências influenciam negativamente, trazendo prejuízo para as empresas, como mostra os dados da Harvard Business Review (DIXON; FREEDMAN; TOMAN, 2010), o qual mostra que 84% dos consumidores comentam que suas expectativas não foram superadas, além disso, 80% das grandes empresas acreditam que oferecem serviço “superior”, porém apenas 8% dos consumidores relatam ter de fato obtido serviço “superior” dessas empresas (ALLEN et al., 2005). Sendo assim, o bom atendimento é fator decisivo para alavancar a organização a vender mais produtos e serviços, tanto é que, 86% dos consumidores estão dispostos a gastar mais com empresas que oferecem um atendimento excelente (CUSTOMER EXPERIENCE IMPACT REPORT, 2011). Dados da Forrester mostram que uma qualidade maior no atendimento ao cliente poderia resultar em um aumento de vendas em até \$ 184 milhões, demonstrando que, na hora da compra, mesmo que a marca, o produto e o serviço sejam importantes, há também uma grande influência sobre as expectativas e percepções que os clientes têm (VAVRA, 1993).

A fim de aprimorar sua estratégia de marketing, muitas empresas utilizam ferramentas que permitem mensurar quais aspectos precisam ser melhorados e quais estão alinhados com os propósitos e objetivos da organização (PORTER,1986).

A análise SWOT, por exemplo, permite à organização ter uma ampla visão do macro e microambiente em que está inserida, destacando suas forças (strength), fraquezas (weakness), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats), permitindo a análise dos fatores que podem rentabilizar o que tem de positivo e aprimorar o que julga serem seus pontos fracos, aplicando um plano de melhoria (EVANS, 2013). De acordo com Kotler (2000) é através da SWOT que as organizações identificam quais são as estratégias que devem ser alteradas para melhoria do processo, ou mantidas, caso haja resultado positivo. Em relação às características da SWOT, Oliveira (2007, p. 37) a define como:

1. Ponto Forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

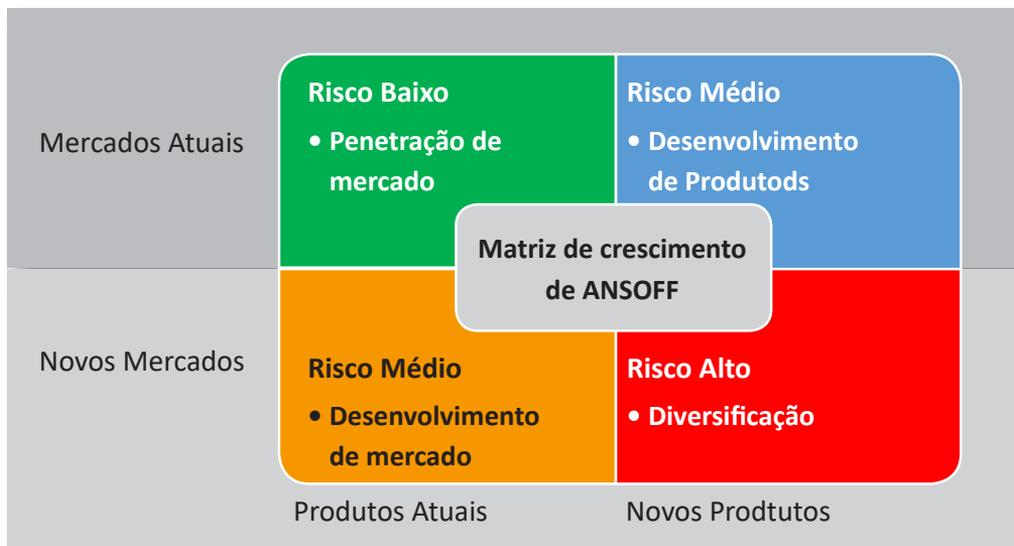
FIGURA 1 – Matriz Swot



FONTE: Kotler (2002)

Outra ferramenta bastante utilizada pelas organizações para determinar sua estratégia, planejamento e crescimento é a Matriz Ansoff, a qual tem como objetivo de avaliar a situação do mercado (ANSOFF, 1983). Essa ferramenta cruza produtos novos e existentes com mercados novos e existentes, gerando 4 quadrantes, cada qual com uma estratégia (DIAS, 2004).

FIGURA 2 – Matriz Ansoff



FONTE: Thinking Business

Em relação à penetração de mercado, há os investimentos em produtos já existentes no mercado que a empresa atua; no desenvolvimento de mercado são as distribuições dos produtos existentes em mercados que a empresa ainda não atua; o desenvolvimento de produtos refere-se ao lançamento de um novo produto no mercado que a organização já atua, e a diversificação está atrelada ao lançamento de produtos novos em segmentos que a empresa ainda não atua (DIAS, 2004). A utilização dessa matriz resulta num processo de decisão, no qual a empresa opta por uma estratégia de acordo com seus objetivos, sempre analisando o mercado (ANSOFF, 1983).

Outro modelo, também bastante utilizado são as cinco forças de Porter, ferramenta essa que realiza a análise de competição entre as empresas, considerando 5 fatores:

1. Rivalidade entre os Concorrentes;
2. Poder de Barganha dos Clientes;
3. Poder de Barganha dos Fornecedores;
4. Ameaça de Novos Entrantes;
5. Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos.

FIGURA 3 – Cinco forças de Porter



FONTE: Porter (1986)

O conjunto dessas forças determina o potencial de desempenho da empresa, sendo que, através desses elementos é possível definir uma estratégia tanto no ambiente externo quanto no ambiente interno, permitindo uma melhor compreensão do mercado (PORTER, 1986).

A utilização dessas ferramentas em conjunto permite analisar o mercado em que a empresa está inserida, assim como avaliar as forças, fraquezas e necessidades de melhoria no planejamento estratégico, permitindo tomar decisões mais assertivas e que busquem fidelizar clientes a fim de que a organização tenha um diferencial competitivo em relação à seus concorrentes (FALCONI, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada neste estudo é caracterizada como descritiva, com o intuito de analisar, observar, registrar e interpretar variáveis que envolvem fatos, sem manipulá-las (BERVIAN et al., 2007).

A finalidade da pesquisa é observar os métodos empregados em empresas paranaenses de diferentes segmentos no que se refere às suas estratégias de marketing para fidelizar clientes.

O levantamento de dados será realizado através de estudos de casos que evidenciem práticas e estratégias de marketing utilizadas por empresas de diversos setores, demonstrando os resultados obtidos e a diversificação de campanhas e estratégias de acordo com a necessidade de seus públicos-alvo.

Os dados primários foram obtidos através de pesquisas bibliográficas, com o intuito de coletar informações, referências e dados estatísticos que demonstram a importância de adotar o marketing como uma estratégia fundamental para se diversificar no mercado competitivo dos dias atuais. De acordo com Gil (2010), a pesquisa bibliográfica vem sendo utilizada frequentemente em estudos exploratórios e descritivos, possibilitando um leque amplo de informações que auxiliam na melhor definição conceitual do objeto de estudo que está sendo analisado. Além disso, a pesquisa bibliográfica se firma como um procedimento fundamental na produção de conhecimento científico, capacitando pesquisadores explorarem assuntos pouco debatidos e a formularem hipóteses para os dados obtidos, que muitas vezes servem de ponto de partida para futuras pesquisas (MINAYO, 1994).

Em um segundo momento, será realizada a análise de 4 empresas de diferentes setores da economia, utilizando as ferramentas anteriormente mencionadas no referencial teórico (Matriz SWOT, Ansoff e Cinco Forças de Porter), a fim de caracterizar seus pontos fortes e fracos perante seu mercado de atuação. Após essa análise, será apresentado estratégias de marketing utilizadas por essas companhias, com foco no marketing de relacionamento, evidenciando as principais ações e planos adotados, permitindo analisar a eficácia dessas abordagens, sugerindo possíveis contribuições futuras.

4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A escolha das empresas se deu através da abrangência mercadológica que cada uma possui. Dessa forma, as empresas “Buddemeyer S.A” e o Grupo Boticário, com enfoque nas empresas “O Boticário” e “Quem disse, Berenice?” foram escolhidas pela sua atuação nacional e internacional; o grupo “Muffato” por sua atuação estadual e a empresa “Jaque Bontorin Store” com atuação dentro da capital paranaense. Nessa seção será apresentada o levantamento de dados utilizando campanhas e planos de marketing – com foco no marketing de relacionamento – das empresas selecionadas. Será apresentado também as análises das empresas utilizando as ferramentas expostas na revisão de literatura.

4.1 BUDDEMEYER S.A

A Buddemeyer S/A teve seu início em 1924, fundada por um imigrante alemão Friedrich Bernard Buddemeyer e começou como uma indústria de teares (produção têxtil). A empresa ficou conhecida pelo uso de matérias primas de excelente qualidade, equipamentos e tecnologia de última geração, aliado com um acabamento especial, garantindo produtos de alta performance. Foi através disso que a Buddemeyer conquistou a liderança nacional no segmento de mercado de cama, mesa e banho.

A empresa conta com domínio de mercado, situação essa que a permite explorar novas oportunidades, fortalecer seu mix de produtos e trabalhar seu relacionamento com o cliente.

Através do seu posicionamento (marca que oferece produtos para as classes A e B) e da percepção que o mercado tem sobre a empresa, a Buddemeyer decidiu investir em uma nova linha de produtos, a Buddemeyer Luxus, um conceito que decidiu enfatizar uma transformação no modo de como as pessoas consomem. A organização entendeu que, devido à globalização, ao rápido acesso às informações e a mudança de percepção da realidade, a definição da palavra “luxo” também passou por mudanças.

Dessa forma, a empresa que está preocupada em entregar conforto e luxo aos seus clientes, percebeu que atualmente o bem mais precioso é o tempo, de modo que a Buddemeyer, através dessa nova linha, pudesse proporcionar uma nova experiência de bem-estar aos seus consumidores, trazendo simplicidade e uma vivência de novas sensações e prazeres. Nesse sentido, a marca conta com produtos focados na beleza e na qualidade, que possuam ao mesmo tempo significado para seus clientes, destacando seu já reconhecido prestígio entre o mercado brasileiro.

Além desses fatores, para apresentar a marca aos consumidores, a empresa conta com um espaço de exposições de produtos de cama, mesa e banho, a fim de que seu público possa estar próximo da marca, reconhecendo sua qualidade, sofisticação, além de proporcionar uma nova experiência focada no desenvolvimento de produtos, os quais é perceptível a escolha de matérias-primas de primeira linha, com toques artesanais, bordados executados com maestria e personalizados, características essas que conferem a preferência do consumidor pela marca.

Embora a empresa conte com esses pontos positivos, há também pontos de atenção, exemplificados nas análises abaixo:

QUADRO 1 – Matriz SWOT “Buddemeyer”

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos de qualidade • Marcar reconhecida • Top of Mind no segmento • Mix variado 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço alto • Poucas lojas físicas • Não atinge todos os públicos
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Venda direta ao cliente final • E-commerce • Manter o marketplace físico e entrar no marketplace virtual 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de novos entrantes com incentivos fiscais. • Abertura de mercado externo • Novas tecnologias (longo prazo)

FONTE: Os autores (2019)

A Buddemeyer explora de maneira favorável seus fatores, assim como mantém atenção às oportunidades que podem agregar ainda mais valor no seu modelo de negócio. Nesse sentido, a empresa aproveita do reconhecimento de sua marca e qualidade para oportunizar novas investidas dentro de seu mercado de atuação. A Buddemeyer está em vista de aumentar o percentual de vendas através das plataformas online, aprimorando e fortalecendo seu e-commerce.

No que se refere aos fatores negativos, a empresa entende que, praticando um preço premium, tem um público limitado e um custo de oportunidade no qual prefere atingir as classes A e B. No entanto, o fato de ter poucas lojas físicas, dificulta o processo de alcançar novos clientes, uma vez que suas vendas online ainda não estão completamente consolidadas no mercado.

De forma semelhante, a matriz Ansoff permite identificar as possíveis estratégias de mercado que a empresa pode realizar, a fim de conquistar novos mercados, desenvolver novos produtos ou ainda diversificá-los.

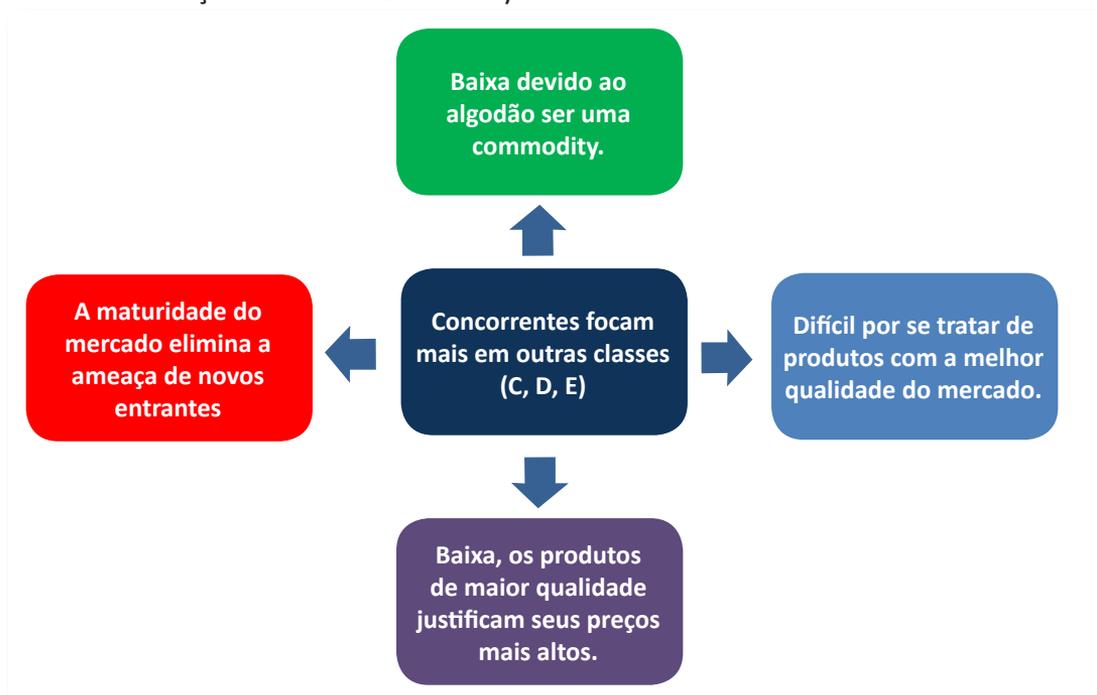
QUADRO 2 – Matriz Ansoff “Buddemeyer”

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Linha de toalhas Gourmet • Permanecer crescendo no mercado de atuação 	<ul style="list-style-type: none"> • Cesto de tricot e acessórios • Entrar com a opção de decoração e Sleepwear
	Novos	<ul style="list-style-type: none"> • Linhas de Bud Cama, Bud kids e Bud banho • Sempre com foco na classe A 	<ul style="list-style-type: none"> • Edição limitada linha CASA • Pantufa, roupão

FONTE: Os autores (2019)

A empresa tem crescido mais no varejo do que na indústria. No varejo, avança cerca de 25% ao ano, enquanto na indústria, 4% a 5%. A razão principal foi a estratégia de eliminar clientes que trabalhavam com foco em preço baixo, visando fazer um trabalho em que a percepção do cliente seja de um preço justo para um produto de qualidade. Como grupo, tem crescido de 9% a 10% nos últimos anos.

FIGURA 4 – Forças de Porter “Buddemeyer”



FONTE: Os autores (2019)

Por ser uma marca de segmento Premium, a rivalidade entre os concorrentes é baixa, pois a maioria dos concorrentes no Brasil buscam o público-alvo de Classes C, D

e E, diferente da Buddemeyer. Outro aspecto de baixo nível é a ameaça de produtos substitutos, em razão da inexistência desses produtos.

O poder de barganha dos clientes é um aspecto mediano na Matriz, pois esse mercado tem um grande número de pessoas, mantendo a possibilidade de o cliente ter um cliente substituto. Desde produtos de fabricação personalizada até os superclientes.

Por esse mercado ser muito maduro, a possibilidade de novos entrantes não se torna uma ameaça. O acesso de um novo player ao mercado não será de forma surpresa.

Em consequência de a principal matéria-prima da empresa ser uma commodity (algodão) com os preços tabelados com base na bolsa de Chicago, a barganha dos fornecedores é baixa.

É através dessas ações e dessa percepção de mercado que hoje a marca consegue liderar seu segmento, dando tratamento especial ao seu público-alvo e garantindo seu sucesso.

4.2 O BOTICÁRIO

Uma das grandes empresas genuinamente brasileira no setor de cosméticos e perfumaria, O Boticário nasceu em 1977 através do bioquímico Miguel Krigsner, quando inicialmente atuava no ramo de farmácias de manipulação na cidade de Curitiba-PR.

Na época, a botica tinha o foco em produzir medicamentos dermatológicos, porém, ao perceber que sua clientela era formada na maioria por mulheres, decidiu criar cremes faciais, os quais foram se tornando verdadeiro sucesso pela cidade e trazendo um novo conceito para o rumo do negócio, já que em 1979, devido à desistência de Silvio Santos em abrir uma marca de perfumaria no Brasil, Krigsner enxergou a oportunidade de comprar os 60 mil frascos do empreendedor para confeccionar fragrâncias leves e suaves e disponibilizá-las no mercado. Para isso, escolheu uma loja no Aeroporto Internacional de Curitiba para vender seus novos produtos, ponto estratégico para difundir seu portfólio e sua marca.

Nos anos que se seguiram, a empresa inaugurou sua primeira fábrica, em São José dos Pinhais-PR, onde passou a produzir em larga escala seus já conhecidos produtos e a abrir franquias por todo o Brasil.

Atualmente, a empresa é constituída por capital fechado, sendo uma sociedade anônima, a qual possui cerca de 600 itens em seu portfólio de produtos, divididos em cremes faciais, protetores solares, maquiagem, perfumes, desodorantes, sabonetes e shampoos. Segundo dados da ABF (Associação Brasileira de Franchising), a empresa possui aproximadamente 22 mil funcionários, distribuídos em cerca de 3.200 lojas no Brasil e 59 lojas no exterior, com estimativa de faturamento anual chegando a R\$ 13,7 bilhões.

Por ser uma organização que enxerga bem suas oportunidades de mercado, O Boticário teve sempre em sua essência enquanto empresa, a excelência no atendimento à seu cliente, optando por produtos que criam valor para seu público-alvo, exemplo disso é sua filosofia empresarial, voltada para a valorização da natureza e do ser humano, cultivados desde o nascimento da organização e que atua destinando 1% de sua receita líquida anual para iniciativas, projetos e programas culturais, sendo o maior foco o cuidado com a natureza. Nesse sentido, em 2010 foi criado o Grupo Boticário, com o intuito de penetrar diferentes mercados e expandir ainda mais seus produtos e marca pelo mundo. Dessa forma, o grupo conta com as empresas “O Boticário”, “Eudora”, “The Beauty Box” e “Quem Disse, Berenice?”.

A consolidação da marca, atrelada à evidente inovação de produtos e a expansão de franquias no Brasil e no exterior permitiu que a empresa estivesse presente em 20 países, sendo reconhecido como “marca notória” pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). De acordo com o próprio grupo, antes de lançar um produto, a empresa trabalha em média dois anos, realizando pesquisa de mercado, testes, análises financeiras, entre outras ferramentas para que o produto lançado possa render os resultados esperados.

A análise SWOT da empresa permite identificar os principais pontos fortes, assim como as fraquezas do grupo, conforme demonstrado abaixo.

QUADRO 3 – Matriz SWOT “O Boticário”

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Tradição da marca • Inovação em seus produtos • Grande número de franquias 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço alto • Não atinge todos os públicos
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Venda direta ao cliente final • E-commerce • Lançamentos de novas linhas de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos entrantes com preços competitivos • Economia instável

FONTE: Os autores (2019)

Por ter essa característica de inovação e aproveitar as oportunidades que surgem no mercado, O Boticário utiliza a ferramenta de endomarketing (estratégia essa que utiliza técnicas de marketing atreladas à área de Recursos Humanos), como elemento de ligação entre cliente, produto e empregado (HALL, 2004). A intenção da empresa é “vender” o produto para o funcionário para que assim, o torne um aliado ao seu negócio, responsável pelo sucesso da companhia e preocupado com seu desempenho. Entretanto, adotar essa estratégia nem sempre é fácil, pois, segundo Hall (2004, p. 147), “o processo de comunicação das organizações não é algo simples como se imagina, vários são os ruídos, empecilhos e barreiras que podem atrapalhar na trajetória das informações”.

Arelado ao endomarketing, a empresa possui um marketing de relacionamento bastante atuante e atualizado com seus clientes, visto que possui uma série programas voltados ao seu público, como o Clube Viva, que permite que as compras realizadas pelos clientes cadastrados se tornem pontos que podem ser trocados por brindes, além de garantir ao consumidor promoções exclusivas, dicas e ofertas baseadas em cada perfil, participação de eventos e recebimento de notícias em primeira mão. Segundo Angelo e Silveira (2001), essa fidelização deve ser utilizada justamente para estimular os clientes a usarem com frequência seus serviços por meio de recompensas, bônus, descontos, brindes etc., obtidas pela relação de troca. Essa ação do Boticário teve grande sucesso em 2014, voltando a se repetir em 2018, na qual brindes aos cadastrados ficaram disponíveis durante três meses para serem retirados em pontos estratégicos. Para realizar a consulta de tais pontos, era necessário que o cliente utilizasse o aplicativo da empresa, que, além de mostrar os pontos de resgate, servia como um “guru” da beleza, enviando dicas diárias sobre maquiagem, perfumaria e cuidados com o corpo. Toda essa integração gera valor ao cliente, que passa a se relacionar de maneira diferente com a empresa, que por sua vez poderá fidelizá-los através do ótimo relacionamento (MATTAR, 2001).

Outra ação da marca que estimulou essa integração entre canais foi o Concurso Match Nutrição, no qual os participantes deveriam postar fotos em seu Instagram mostrando o seu cabelo e utilizando a hashtag #MatchNutrição, marcando o perfil do boticário e mais dois amigos. O ganhador da promoção teria um tratamento exclusivo com o consultor Match Ricardo e mais 50 kits completos da marca.

QUADRO 4 – Matriz Ansoff “O Boticário”

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Perfumes e colônias • Cremes e hidratantes • Maquiagens 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfumes veganos
	Novos	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação no segmento premium (“Eau de Parfum”) 	<ul style="list-style-type: none"> • Loja do futuro

FONTE: Os autores (2019)

Uma pesquisa sobre a percepção da imagem da marca O Boticário pelas suas consumidoras foi realizada por Gruber et al. (2016), em que, a fim de compreender melhor a realidade do mercado de cosméticos no país, foi realizado um levantamento durante os meses de setembro e outubro de 2015, com mulheres entre 18 e 59 anos, residentes de Curitiba-PR que consumiam os produtos da marca. Como resultado da pesquisa, foi possível identificar que O Boticário mantém um vínculo emocional com as pessoas entrevistadas, já que as principais palavras que definiram a empresa foram “confiável”, “alegre”, “inovadora”, “colorida” e “moderna”. A pesquisa também concluiu que, devido a criação de novas marcas, como a “Quem Disse, Berenice?” apresentou uma percepção maior dos produtos entre mulheres de 18 a 29 anos, o que mostra que a empresa promove a inovação ao mesmo tempo que mantém suas origens e diversifica sua clientela.

FIGURA 5 – Forças de Porter “O Boticário”



FONTE: Os autores (2019)

No cenário de atuação do Boticário, a competição se restringe basicamente aos três maiores players de mercado (Boticário, Natura e Avon), os quais competem por inovação, preço e fidelização de clientes. Como é um mercado onde essas três empresas estão constantemente buscando se aperfeiçoar, a ameaça de um novo player é baixa, até mesmo pelo fato de o mercado já ter conhecimento sobre essas marcas.

No que se refere aos fornecedores, os mesmos possuem um baixo poder de barganha, visto que O Boticário dispõe de grande quantidade de produtos e vendas, permitindo que a empresa diversifique seus fornecedores. A ameaça a produtos substitutos é alta, visto que é um mercado sensível a lançamentos, os quais trazendo maior inovação e benefícios podem acarretar em ganho de mercado. O poder de barganha dos clientes também pode ser considerado baixa, visto que a empresa possui um portfólio de produtos bastante robusto que atendem à todas as classes, espalhadas por todo o país.

4.3 QUEM DISSE, BERENICE?

A marca “Quem Disse, Berenice?” foi fundada em 2012 pelo Grupo Boticário, com o intuito de atender o público feminino mais jovem, que não se sentia representado pelos produtos existentes no mercado, principalmente nas categorias de maquiagem e produtos de beleza.

Dessa forma, o grupo identificou esse *gap* no segmento, onde principalmente as cores de bases eram pouco variadas, de modo que muitas mulheres não se sentiam representadas através desses produtos. A marca, então, decidiu estudar 18 tipos de pele de mulheres brasileiras, chegando a diversas tonalidades de cor, que permitiu desenvolver produtos que atendesse a diversidade brasileira e a demanda das consumidoras. Através desse conceito de quebra de paradigma, a marca passou a contar com 239 lojas físicas espalhadas pelo Brasil em 2019, ajudando cada vez mais as mulheres se sentirem amparadas pelo padrão de beleza imposto pela sociedade atualmente. Além disso, a empresa conta com profissionais em todas as suas lojas que ensinam as mulheres a se maquiarem, estabelecendo uma relação ainda mais próxima com sua clientela.

O motivo pelo qual a empresa foi fundada, por si só já demonstra a preocupação do grupo Boticário em entender e atender cada vez mais seus consumidores. Mesmo assim, a “Quem Disse, Berenice?” promoveu em 2015 uma campanha onde lançou

um filme que aborda situações em que as mulheres vivem com o preconceito e discriminação da sociedade. Além de mostrar essas situações, a empresa deixa uma mensagem clara de que qualquer pessoa pode utilizar um batom vermelho, um lápis de maquiagem colorido e olhos esfumados caso queiram. Em termos práticos, a companhia distribuiu cupons de retirada gratuita de mais de 260 mil batons vermelhos. Essa primeira campanha de maior impacto acarretou em bons resultados para a empresa, já que em 2016, em uma pesquisa realizada pela Intercom (Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação) com 174 mulheres de Curitiba-PR e região metropolitana mostrou que 47% já haviam comprado e usado seus produtos, sendo que apenas 7% das entrevistadas revelaram não conhecer a marca.

FIGURA 6 – Pesquisa “Quem Disse, Berenice?”



FONTE: Polli et al. (2016)

Para fidelizar seus clientes, a marca também conta com o “Clube das Berês”, o qual é um programa de acumulo de pontos, em que a cada R\$ 1,00 gasto nas lojas, as cadastradas ganham 1 ponto no clube, onde podem trocar por descontos em todos os produtos e serviços oferecidos pela loja. Além disso, o clube conta também com presentes exclusivos nos aniversários de cada cliente cadastrado, assim como oferece o programa “Retorna berê”, estimulando seus consumidores a juntar 5 embalagens vazia dos produtos, levar até uma unidade e trocá-las por um batom novo. A empresa por sua vez, leva as embalagens para cooperativas credenciadas, onde serão recicladas e transformadas em matéria-prima novamente.

QUADRO 5 – Matriz SWOT “Quem Disse, Berenice?”

		Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos para todas as peles • Sustentabilidade • Aposta na diversidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser uma marca nova no mercado • Demora na reposição de produtos 	
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento classe C • Diversidade de estilos • Desenvolvimento econômico do Nordeste 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte concorrência no segmento 	

FONTE: Os autores (2019)

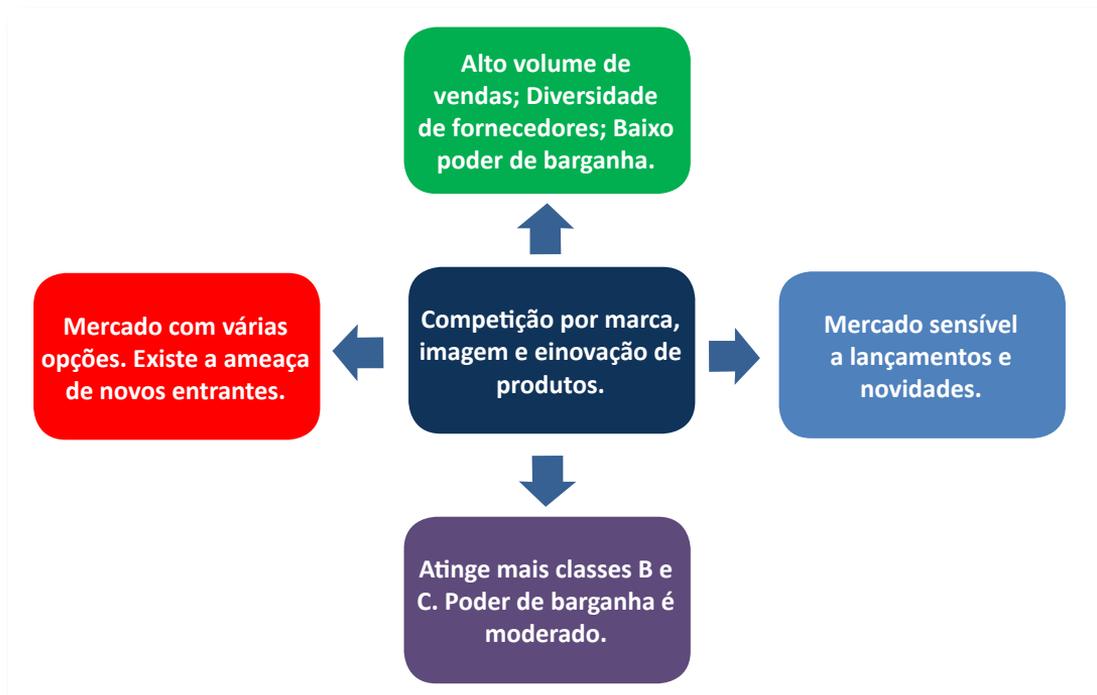
Por ser uma empresa que tem em sua essência a inovação e diversidade, em 2019, a “Quem Disse, Berenice?” patrocinou a Marcha de Orgulho Trans em São Paulo, sendo a primeira marca do segmento a patrocinar um evento desse porte, no qual acredita que a maquiagem auxilia na construção da autoestima e individualidade de cada pessoa, valorizando ainda mais seu relacionamento com o público.

QUADRO 6 – Matriz Ansoff “Quem Disse, Berenice?”

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Batons • Maquiagens • Produtos de beleza 	<ul style="list-style-type: none"> • Base com diversas tonalidades
	Novos	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação no mercado LGBT 	<ul style="list-style-type: none"> • Aulas de maquiagem nas lojas

FONTE: Os autores (2019)

FIGURA 7 – Forças de Porter “Quem Disse, Berenice?”



FONTE: Os autores (2019)

Semelhante ao Boticário, a marca da “Quem Disse, Berenice?” compete com seus concorrentes principalmente pela inovação de produtos, variável que lhe conferiu certa vantagem pela observação do público que ainda não era satisfatoriamente atendido. Por se tratar de um mercado em que muitos produtos são semelhantes, a ameaça de novos entrantes é também uma realidade, visto que a tecnologia utilizada pela marca é comum aos players. O poder de barganha dos fornecedores também é baixo, uma vez que o grupo como um todo possui diversificação de fornecedores, assim como uma grande quantidade de vendas. No que se refere à ameaça de produtos substitutos, é um mercado também sensível às novidades, fazendo com que empresas do setor tenham de trabalhar seu marketing de relacionamento para fidelizar os consumidores e buscar constantes inovações. A marca atinge principalmente as classes B e C e, por se tratar de produtos com preços mais acessíveis e dada às campanhas de fidelização, o poder de barganha dos clientes pode ser considerado moderado.

4.4 MUFFATO

O Super Muffato teve seu início em 1974, quando a empresa ainda era um pequeno armazém situado no município de Cascavel-PR. A história do grupo muda drasticamente quando seu fundador, José Carlos Muffato, vem à óbito em 1996 devido

a um acidente de avião. Desde a tragédia, os filhos do empreendedor são quem atuam no negócio da família.

Hoje, mais de 40 anos após seu surgimento, o Grupo Muffato é uma marca consolidada, superando R\$ 6 bilhões de faturamento anual, sendo a maior rede de supermercados 100% nacional, de acordo com o Ranking da Associação Brasileira de Supermercados (Abras). O grupo possui atuação em 19 municípios no estado do Paraná, distribuído em 57 lojas e contando com aproximadamente 13,7 mil colaboradores. A empresa diversifica seus negócios, de modo que detém, além da rede Super Muffato, o Max Atacadista, Muffato Atacado, Shopfato (site), Shopping Total de Ponta Grossa, Parque Shopping Prudente, além de emissoras de rádio e televisão.

O sucesso da empresa paranaense se deve a uma somatória de fatores, porém o que se destacou na marca foi a flexibilidade, característica que permitiu atrair consumidores de todas as classes sociais, trazendo também inovação e produtos de qualidade.

QUADRO 7 – Matriz SWOT “Muffato”

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none">• Marca reconhecida• Inovação constante• Flexibilidade da marca	<ul style="list-style-type: none">• Não domina a capital paranaense• Concentração de lojas no interior do estado
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none">• Busca por mercado em outros estados• Consolidação nacional	<ul style="list-style-type: none">• Mercado brasileiro fragmentado• Novos entrantes (mercado internacional)

FONTE: Os autores (2019)

A empresa paranaense, para se manter competitiva, renova-se a todo momento. Mesmo distante da capital, investe em tecnologia para atender com eficiência seus clientes. Exemplo disso é a loja Muffato zona sul de Londrina, primeiro estabelecimento no país a contar com o serviço de self-checkout do país, sistema que agiliza em 20% o atendimento no caixa, evitando filas e trazendo benefício ao cliente. Outra estratégia

adotada pela empresa para mostrar sua estrutura moderna é a horta hidropônica (horta viva) implantada no supermercado em Cascavel. Nela, estão expostas hortaliças hidropônicas (plantadas em água sem a necessidade de terra), as quais os consumidores podem verificar a alta qualidade e cuidado com os vegetais, trazendo um conceito “fresh” que está cada vez mais em evidência no Brasil e no mundo todo.

QUADRO 8 – Matriz Ansoff “Muffato”

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão para novos estados • Expansão para capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Horta hidropônica dentro do supermercado
	Novos	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento em inovação na cadeia de suprimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço self-checkout

FONTE: Os autores (2019)

Para ter um relacionamento estreito com seus clientes, o grupo Muffato faz uso do marketing de relacionamento como ferramenta para alavancar suas vendas e conquistar mercado. Sendo a quinta maior rede de supermercados do país, a empresa procura ampliar ainda mais a fidelização e lealdade de seus clientes através de campanhas e eventos. Uma das campanhas mais recentes do Muffato foi realizada entre fevereiro e junho de 2019, exclusivamente para clientes ClubeFato, no qual cada R\$ 20,00 gastos em compras, o cliente recebia um selo que lhe concedia desconto em produtos da loja, com destaque para os potes plásticos com fechamento a vácuo da marca holandesa Royal VKB, dispostos em seis modelos para armazenar alimentos de diferentes tamanhos. Essa ação sucedeu outra campanha com a mesma dinâmica, também de sucesso, iniciada em junho de 2018, que premiou seus consumidores com mais de 600 mil facas da marca Jamie Oliver e envolveu a emissão de mais de 40 milhões de selos. A criação dessas duas ações de sucesso do Muffato passou pela expertise da multinacional BrandLoyalty, empresa pioneira no uso de selinhos para fidelização de clientes, onde no Brasil cresce cerca de 75% ao ano. Enxergando esse potencial de fidelização, o Muffato apostou nessa estratégia para criar um vínculo mais forte com seu cliente, de forma lúdica e massiva, comprovadamente contagiando toda a família e sociedade, ao mesmo tempo que teve um crescimento na frequência às lojas e o ticket médio.

FIGURA 8 – Forças de Porter “Muffato”



FONTE: Os autores (2019)

A rede de supermercados, por ser bem estabelecida no Paraná, compete com outras grandes empresas do setor (Condor, Carrefour, Walmart). Por ser uma organização presente em maioria no interior do estado, o Muffato ainda busca abocanhar parte de mercado na capital e expandir sua rede para outros estados. Como é um setor onde há também muitas aquisições e investimentos de capital internacional, a ameaça de novos entrantes é alta, que buscam em um país emergente ganhar mercado e podem dificultar a expansão da rede paranaense. Por atuar no setor de atacado/varejo e ser uma empresa consolidada em seu segmento, o poder de barganha dos fornecedores é baixo, da mesma forma que a ameaça de produtos substitutos não é tão iminente. Nesse segmento a competição é justamente por preço e por inovação, o que permite que o consumidor tenha um poder de barganha moderado, tendo em vista a alta competição entre as redes.

4.5 JAQUE BONTORIN STORE

A loja de roupas Jaque Bontorin (JB) nasceu em meados de 2010 na cidade de Curitiba-PR, através da percepção acerca do mercado fashion da cidade estar carente de serviços que dessem atenção e comodidade, junto à um atendimento personificado e produtos exclusivos.

A empresa, que leva o nome de sua idealizadora, resolveu combinar as reais necessidades dos clientes e empreender em um negócio que trouxe muito mais do que o esperado ao longo dos anos, trazendo o conceito de Fast Fashion Shop em Curitiba, contando com parcerias de sucesso, eventos importantes e principalmente a fidelização de sua clientela, característica que ajudou a conquistar a história da loja.

O slogan da empresa, “moda com propósito” diz muito sobre as ações da JB, a qual trabalha com um mix variado de produtos do PP ao Plus Size, com suas vendas direcionadas ao público das classes A e B. Atualmente, a JB foca em promover muitas experiências para suas clientes a fim de estreitar o relacionamento marca-cliente e também de mostrar um novo conceito sobre a moda e a praticidade que ela pode proporcionar através de um guarda-roupa “inteligente”.

QUADRO 9 – Matriz SWOT “Jaque Bontorin”

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos de alta qualidade • Atendimento diferenciado • Consultoria de imagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Quadro de funcionários • Localização
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de workshops • Utilização da imagem da proprietária como “digital influencer” 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta concorrência • Constante necessidade de diferenciação no segmento

FONTE: Os autores (2019)

A análise da empresa permite identificar que a JB possui como principal característica seus produtos de qualidade, atrelados ao bom atendimento que são entregues aos clientes através da consultoria de imagem e da utilização da influência da proprietária da marca para dar dicas e ter um relacionamento mais próximo de sua clientela. Em relação ao ambiente externo da empresa existem algumas ameaças e oportunidades, como por exemplo, a utilização da imagem da proprietária da loja como uma digital influencer, o que aproxima ainda mais seu público com a loja através das redes sociais e traz cada vez mais oportunidades de crescimento para a empresa.

Já a alta concorrência e a constante necessidade de diferenciação no segmento da moda são vistas como as ameaças que a JB enfrenta, embora não seja algo que traga à empresa grandes preocupações, já que busca constantemente trazer produtos diferenciados, estratégias alinhadas com o seu propósito e seu atendimento.

Com o intuito de estar cada vez mais próxima de seu público e de difundir o conceito de moda com propósito, a JB lançou em março de 2019 uma programação para o mês das mulheres juntamente com a campanha “O que é mulher real para você?”. A campanha contou com a participação de alguns clientes da loja com diversos biotipos, etnias, raças e particularidades. O início dessa programação se deu por meio de um vídeo com as clientes participantes relatando quais eram seus sonhos, objetivos, comida favorita, parte do corpo favorita e explicando o que é ser uma mulher real. Durante todo o mês eventos foram realizados em torno desse tema, como por exemplo, um curso de automaquiagem com a marca MAC, empresa top of mind do segmento. Nesse evento as mulheres puderam aprender diversas maneiras de favorecer a maquiagem do dia a dia para o seu tipo de rosto e ressaltar a mulher real que existe em cada uma. Outra atração foi o workshop “Mala de Viagens”, na qual a JB contou com a presença de uma consultora de imagem e uma *personal organizer* para que suas clientes pudessem aprender como fazer dobras certas e mais eficazes para organizar sua mala, além de receberem uma consultoria de imagem para que descobrissem qual peça, cor e estampas as tornam mais elegantes e confiantes.

Para encerrar o mês das mulheres, a JB tirou do papel mais uma ideia e transformou em workshop, o “Redescobrimo seu Armário”. Esse evento possibilitou uma experiência enriquecedora para as participantes, já que a palestrante apresentou dicas de como criar um guarda roupa funcional e inteligente. As clientes foram incentivadas a usarem combinações que saíssem da sua zona de conforto, contando com um desafio diferente a cada dia da semana. As variações foram desde looks monocromáticos à mix de estampas e, conforme elas realizavam o desafio, foram descobrindo a mulher real que existe dentro delas.

O feedback dessa campanha foi muito positivo para a loja, já que permitiu um aumento nas vendas, e para a proprietária, que revelou a sensação de maior proximidade com suas clientes, fazendo desses eventos e campanha uma estratégia recorrente da empresa. O atendimento diferenciado, redes sociais ativas, experiências proporcionadas pela loja (workshops) e a aproximação da clientela com a proprietária, fez com que a empresa tivesse esse reconhecimento no mercado.

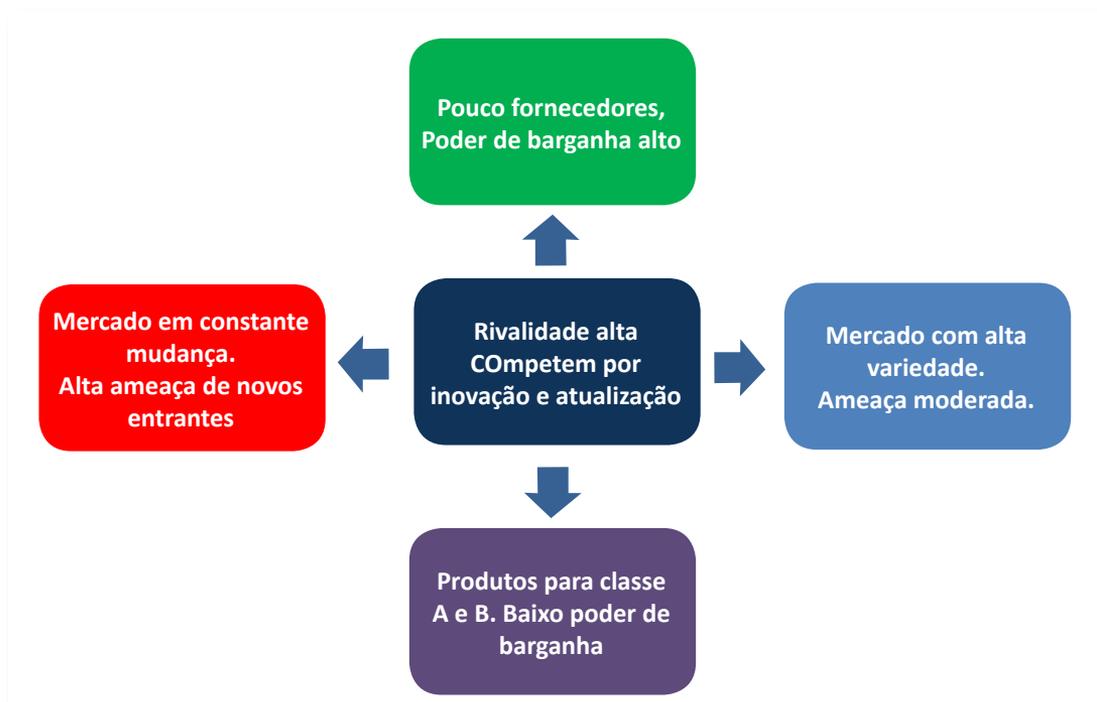
QUADRO 10 – Matriz Ansoff “Jaque Bontorin”

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos especializados e de alto padrão 	<ul style="list-style-type: none"> • Roupas com diferentes tipos de tecido
	Novos	<ul style="list-style-type: none"> • Calçados e acessórios 	<ul style="list-style-type: none"> • Moda masculina

FONTE: Os autores (2019)

A maneira como a empresa conduziu suas estratégias ao longo dos anos expressou alta relevância para o atual momento. As estratégias adotadas pela JB foram duas: inicialmente optou-se em aumentar sua fatia de participação no segmento da moda, com produtos cada vez mais especializados e de alto padrão; e em um segundo momento, com o decorrer dos anos e desenvolvimento da marca, notou-se a necessidade expandir seu mix de produtos, fazendo com que atualmente a empresa trabalhe também com calçados e acessórios, escolhidos de maneira estratégica para que harmonizem com as peças de roupas já existentes na loja.

FIGURA 9 – Forças de Porter “Jaque Bontorin”



FONTE: Os autores (2019)

No que se refere à análise da ferramenta das cinco forças de Porter, por se tratar de um segmento de mercado que vive de atualizações, inovações e tendências, a rivalidade é bastante alta, com cada *player* buscando seu espaço no mercado. Justamente pelo mundo da moda estar em constante mudança, a ameaça de novos entrantes também é alta, uma vez que nesse segmento há muito interesse por parte de empreendedores. A JB possui apenas um fornecedor, a marca de roupas chamada “Reserve Momentos”, a qual fabrica as peças da empresa juntamente com uma estilista que desenha as peças de acordo com o perfil do cliente. Nesse sentido, o poder de barganha dos fornecedores com a JB é alto, visto a necessidade da empresa com seu fornecedor para que seu negócio não seja afetado negativamente. Por se tratar de um mercado bastante variável, com novas peças, novos produtos, novos estilos, a ameaça de produtos substitutos pode ser um problema. Sabendo disso, a empresa investe no seu marketing de relacionamento e também em produtos de alta qualidade para que consiga se diferenciar de alguma forma. No aspecto do poder de negociação com seus clientes a empresa enfrenta poucas possibilidades do cliente barganhar o preço de seus produtos, visto que seu público tem um poder de compra maior e ter uma grande participação no negócio, mesmo assim a loja proporciona várias promoções e descontos conforme as datas comemorativas.

CONCLUSÃO

A busca por satisfazer as necessidades e desejos dos clientes tornou-se algo imprescindível nos dias atuais. Conforme mencionado na revisão de literatura, as empresas hoje buscam cada vez mais estratégias e ações que possam agregar valor ao seu produto/serviço de maneira que construa uma relação com seu cliente.

Dessa forma, a ferramenta mais utilizada pelas organizações tem sido o marketing de relacionamento – objeto de estudo desta pesquisa – o qual fornece subsídios e informações que permitem às empresas entenderem melhor seu público e quais seus anseios, de modo a se aproximar e criar um vínculo com seus consumidores. O objetivo da pesquisa foi analisar o impacto da adoção do marketing de relacionamento como diferencial competitivo na fidelização de clientes em empresas do Estado do Paraná, assim como analisar os segmentos de mercado dessas empresas, identificando suas estratégias no que se refere ao marketing de relacionamento e expor os resultados dessas estratégias.

As empresas foram selecionadas de acordo com sua abrangência, sendo “O Boticário” e a “Buddemeyer” a nível nacional/internacional, a “Quem Disse, Berenice?”

a nível nacional, o “Super Muffato” a nível estadual e a loja “Jaque Bontorin” a nível municipal. Foi realizado o estudo de caso envolvendo o marketing de relacionamento dessas cinco empresas, de modo que as análises puderam demonstrar que cada organização trabalha de uma maneira sua relação com o cliente.

Atualmente todas as cinco empresas possuem sucesso em seu segmento, assim como possuem uma relação de proximidade com seus clientes, oferecendo benefícios para garantir sua satisfação e fidelização. Um ponto em comum entre as empresas analisadas foi a percepção de seu criador/sua criadora em relação às oportunidades de mercado que surgiram, além da necessidade de seus clientes, muitas vezes intrínsecas. No caso do Boticário, foi através da identificação de seu público consumidor, formado prioritariamente por mulheres, de modo que Kringsner passou a produzir cremes hidratantes e fragrâncias, as quais se tornaram conhecidas no mercado e permitiram a empresa crescer, ganhar boa parte do mercado, ampliando sua marca e triunfando em seu segmento. Um exemplo disso é a própria “Quem Disse, Berenice?”, uma extensão do grupo Boticário, a qual se especializou em um nicho de mercado, no qual houve a percepção de valorizar a etnia das mulheres brasileiras, se tornando uma empresa de sucesso e que está constantemente inovando e tendo uma relação próxima ao seu público. De forma semelhante, Friedrich Bernard Buddemeyer percebeu que o consumidor ansiava por produtos de qualidade no segmento têxtil. Através dessa percepção, criou uma indústria de teares, fundando sua própria marca, a qual, explorando novos mercados, consolidou-se no âmbito nacional, na América do Sul e ainda na comunidade europeia. No caso do “Super Muffato”, a busca pela inovação constante desde a fundação da empresa até hoje foi uma característica primordial para que se consolidasse no mercado, percebendo que, com a concorrência cada vez maior, a instalação de unidades no interior do estado seria uma estratégia para ganhar mercado, uma vez que, através dessa inovação marcante da empresa, pudesse atrair consumidores de todas as classes. E assim o fez. Um grande exemplo disso é o sistema de *self-checkout*, implementado em Londrina, o qual atua como autoatendimento para os clientes, sendo o primeiro no país. Já a loja de roupas “Jaque Bontorin” utiliza a estratégia de atendimento personalizado, no qual a proprietária percebeu que não havia uma loja de roupas em Curitiba que disponibilizasse uma consultoria de imagem no ato da compra. Foi através dessa percepção que a empresa começou a ser reconhecida e se posicionar como referência nesse segmento.

Embora todas essas empresas tenham sucesso em seu segmento e adotem estratégias muito bem elaboradas, devido à globalização e a mudança constante nos diversos mercados e economias, essas empresas também necessitam se atualizar e se manter atentas às necessidades de seus clientes, de maneira de que possam se manter e

buscar novos ganhos. Nesse sentido, uma ferramenta bastante utilizada principalmente no mercado internacional e que não é adotada por nenhuma das empresas estudadas é o NPS (Net Promoter Score), o qual mostra o grau de fidelidade dos consumidores à empresa, permitindo que as organizações identifiquem o padrão de comportamento que gera “clientes promotores”, os quais irão realizar a propaganda de seu negócio, assim como identificar quais aspectos da empresa podem ser melhorados. Além disso, é uma ferramenta bastante fácil, simples e ágil, que permite ainda realizar o benchmarking com empresas do mesmo setor e melhorar a eficiência da organização.

A presente pesquisa contribuiu para melhor compreensão do conceito de marketing de relacionamento e de sua aplicação mercadológica, assim como a expansão do conhecimento acerca das estratégias de cada empresa e do segmento do mercado que as rodeia. Os estudos de casos validaram a importância do marketing de relacionamento como ferramenta fundamental para fidelização e retenção de clientes, possibilitando as empresas terem sucesso em seus respectivos mercados. Para futuros estudos, a utilização da ferramenta do NPS pode ser de grande valia, uma vez que apenas 3% das empresas brasileiras utilizam essa ferramenta. Dessa forma, com o intuito de aprofundar o tema, o estudo da aplicação do NPS pode contribuir para o desenvolvimento das empresas, assim como para a esfera acadêmica.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, J. et al. Closing the delivery gap. **Bain & Company**, Oct. 2005. Disponível em: <<http://www2.bain.com/bainweb/pdfs/cms/hotTopics/closingdeliverygap.pdf>>. Acesso em: 04 maio 2019.
- ANDERSON, C. **A cauda longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- ANGELO, F. C.; SILVEIRA, G. J. A. **Varejo competitivo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). “O Boticário” lidera ranking de franquias no Brasil. **Diário de Pernambuco**, mar. 2015. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/o-boticario-lidera-ranking-de-franquias-no-brasil>>. Acesso em: 08 de jun. 2019.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **Grupo Muffato fecha 2018 com mais de 1 mil colaboradores novos contratados**. 2019. Disponível em: <<http://abras.com.br/clipping.php?area=31&clipping=67095>>. Acesso em: 22 abr. 2019.
- BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L.; SILVA, R. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- DIXON, M.; FREEDMAN, K.; TOMAN, N. Stop trying to delight your customers. **Harvard Business Review**, July/Aug. 2010. Disponível em: <<https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>>. Acesso em: 04 maio 2019.
- EVANS, V. **Ferramentas estratégicas**: guia essencial para construir estratégias relevantes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- FALCONI, V. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG, 2009.
- FITZSIMMONS, J. A. **Administração de serviços**: operações, estratégias e tecnologia da informação. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GORDON, I. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 2002.
- GRUBER, B. et al. A percepção da imagem da marca O Boticário pelas suas consumidoras. **Revista FAE**, Curitiba, v. 22, n. 1, p. 77-91, jan./jun. 2016.
- HALL, R. **Organizations**: structures, processes and outcomes. Pearson: Upper Saddle. 2004.
- IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Rio de Janeiro, 2001.
- INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). **Marcas Notórias do Brasil**. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/sobre/arquivos/guia_jornalista_iel-senai-e-inpi.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2019.
- KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento**. São Paulo; Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 1994.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- POLLY, F. et al. Pesquisa de mercado: Quem Disse, Berenice? **Intercom, São Paulo**, v. 8, n. 12, p. 23-34, abr. 2016.
- PIZZINATTO, K, N. **Marketing focado na cadeia de clientes**. São Paulo: Atlas, 2005.
- PONCHIROLLI, O. **Ética e responsabilidade social empresarial**. Curitiba: Juruá, 2019.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- QUEM DISSE, BERENICE?. **Quem somos**. 2016. Disponível em: <<http://www.quemdisseberenice.com.br/institucional/quem-somos>>. Acesso em: 12 jun. 2019.
- RIGHTNOW TECHNOLOGIES. **2011 Customer experience impact report**. 2012. Disponível em: <<https://www.slideshare.net/RightNow/2011-customer-experience-impact-report>>. Acesso em: 04 maio 2019.
- SMITH, C. E-Commerce and The Future of Retail: 2014 [slide deck]. **Business Insider**, Oct. 2014. Disponível em: <<https://www.businessinsider.com/the-future-of-retail-2014-slide-deck-sai-2014-3?op=1>>. Acesso em: 04 maio 2019.
- STONE, M.; WOODCOCK, N.; MACHTYNGER, L. **CRM: marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: Futura, 2001.
- SWIFT, R. **CRM – Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2001.
- VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ZENONE, L. **Gestão estratégica de marketing: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.