



GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ
Secretaria da Educação

ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL - EEEP

ENSINO MÉDIO INTEGRADO À EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO DE
VAREJO E SERVIÇOS



**GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ**
Secretaria da Educação

Governador

Cid Ferreira Gomes

Vice Governador

Domingos Gomes de Aguiar Filho

Secretária da Educação

Maria Izolda Cella de Arruda Coelho

Secretário Adjunto

Maurício Holanda Maia

Secretário Executivo

Antônio Idilvan de Lima Alencar

Assessora Institucional do Gabinete da Seduc

Cristiane Carvalho Holanda

Coordenadora da Educação Profissional – SEDUC

Andréa Araújo Rocha

Curso: Técnico de Nível Médio em **Administração**

Disciplina: Administração de Varejo e Serviços

Carga-horária: 60 horas/aula

Ementa

Apresentar os aspectos específicos da administração mercadológica de empreendimentos varejistas e de serviços, contextualizando a teoria e a prática do marketing através de abordagens mais aprofundadas nestes segmentos.

Conteúdo programático

1. Evolução do varejo
2. Formatos e classificações do varejo
3. Sistema de informação de marketing no varejo
4. Segmentação e posicionamento mercadológico no varejo
5. Decisões de administração de produtos, política de preços, localização e ambientação, composto promocional no varejo
6. Características e classificações dos serviços
7. O processo de prestação de serviços
8. Marketing de relacionamento
9. Endomarketing.
10. Estratégias de posicionamento de serviços Decisões de sistemas de entrega, de preços e de promoção de serviços.

Competências

Conhecer a Evolução e formatos do varejo;

Reconhecer os diferentes tipos de sistema de informação de marketing no varejo, segmentação e posicionamento no varejo;

Conhecer o composto de marketing no varejo. Características e classificação dos serviços. O processo dos serviços. Marketing de relacionamento e endomarketing. Estratégias de serviços. Decisões do composto de marketing nos serviços.

Habilidades

Identificar a evolução do varejo ao longo dos anos;

Atuar com diferentes sistemas de informação de marketing;

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	3
Evolução do varejo.....	4
Formatos e classificações do varejo.....	7
Sistema de informação de marketing no varejo.....	10
Decisões de administração de produtos, política de preços, localização e ambientação, composto promocional no varejo.....	13
Marketing de relacionamento.....	15
Endomarketing.....	18
BIBLIOGRAFIA.....	26

INTRODUÇÃO

O que é Varejo?

Varejo pode ser definido como a venda de produtos ou a comercialização de serviços em pequenas quantidades. É denominada também como venda a retalho, ou seja, partes de um todo, que é feita diretamente ao comprador final, do produto ou serviço, sem passar por intermediários. O contrário acontece na venda por atacado.

Para Kotler (2000, p. 540), vender bens ou serviços diretamente aos consumidores finais é considerado como varejo, não importando o local onde os produtos ou serviços são vendidos (lojas, rua ou residência do consumidor). E seu conceito de retalho inclui todas as maneiras pela qual estes bens ou serviços são vendidos, seja através de venda pessoal, correio, telefone ou máquina automática.

Em se tratando de marketing a venda a retalho tem duas características específicas de grande importância: o atendimento e a exposição. Estes dois fatores são tão importantes que deu origem a teoria dos 10 P's, de Jorge Inafuco, sendo eles:

- Ponto
- Público-alvo
- Produtos
- Preços
- Promoção
- Apresentação
- Propaganda
- Posicionamento
- Pessoas
- Planejamento

O sucesso do varejista está na escolha de um bom ponto comercial. Ao manter um bom ponto, o varejista, seja ele pequeno ou grande, consegue focar a determinação das necessidades dos seus mercados-alvo e a satisfação das mesmas será mais eficaz e eficientemente que os seus concorrentes.

A origem da palavra varejo, utilizada no Brasil, vem do Português arcaico, onde a palavra "vara" era uma medida para se dividir peças de tecidos, cordas, linhas, madeiras, etc. Ainda hoje, podemos ver que em algumas lojas de tecidos usa-se uma régua de madeira com um metro de comprimento para fracionar os produtos.

A EVOLUÇÃO DO VAREJO NO MUNDO

Vamos iniciar o estudo da evolução do varejo com o surgimento da necessidade dos excedentes. Quando nos voltamos aos primórdios da História percebemos que as atividades desenvolvidas pelo homem para suprir suas necessidades, como a caça, a pesca, a agricultura, o artesanato, entre outras, destinavam-se ao consumo. Ou seja, não havia excedentes.

A medida que os meios de produção foram aperfeiçoados os excedentes começaram a surgir. Esses excedentes viraram meios de troca, ou seja, transformou-se em moeda. E eram trocados por produtos diferentes e igualmente necessários à sua sobrevivência humana.

Era o começo do comércio, uma atividade civilizada, que exige comunicação e entendimento entre as partes, valorização de bens e gosto e satisfação pela posse dos mesmos.

Assim iniciou-se a atividade comercial. Surgiram as moedas, os bancos e teve início o desenvolvimento do processo de distribuição e abastecimento das comunidades.

Por volta de 1700, final do século XVII, as pequenas cidades eram abastecidas por um tipo de estabelecimento comercial, denominado Loja Geral, o “general store”. Lá, comercializava-se desde alimentos e roupas até implementos agrícolas. Para comprar um produto requintado ou especial deveria ser feita uma encomenda ou um deslocamento a um centro mais desenvolvido.

Foi com o crescimento das comunidades e com o surgimento de novas necessidades, que o comércio precisou passar por adequações que, entre tantas mudanças, incorporaram novas formas de efetuar o atendimento à clientela.

Assim, temos o início do processo de especialização, de segmentação com o surgimento da “grocery store”, um modelo de loja dedicada apenas à venda de alimentos. Esse tipo de comércio assemelhava-se a uma mercearia ou um armazém que conhecemos no Brasil. O espaço físico das lojas tinha por volta de 50 a 60 metros quadrados e geralmente os produtos eram comercializados a granel. A loja disponibilizava produtos que atendiam às necessidades alimentares dos habitantes da cidade e utilizava o balcão para separar o cliente do dono e das mercadorias.

A Revolução Industrial que possibilitou ao comércio exercer suas funções de equalização e distribuição dos bens de consumo. A partir do século XIX, o crescimento das cidades intensificou-se como também as diferentes necessidades da população. Dessa forma, as indústrias adequaram-se para a produção de produtos mais específicos e os diferentes tipos de lojas ampliaram a disputa pelo consumidor estabelecendo um ciclo.

A evolução varejista foi verificada em 1850. Neste ano, surgiu em Paris a primeira loja de departamentos, chamada a Bon Marchè, esta loja foi pioneira na técnica de agrupamento dos produtos em categorias.

Em 1912, já no século XX, os Estados Unidos inauguraram a primeira loja do mundo com atendimento por auto-serviço, denominada como “cash and carry”, em português,

“pague e leve”. A predeterminação dos preços permitiu ao consumidor escolher os produtos e levá-los até o caixa, sem a intervenção de qualquer funcionário ou do dono do estabelecimento. Acima de tudo, os produtos passaram a ser distinguidos entre si pelas marcas de seus fabricantes, dando início à estratégia das marcas comerciais.

O surgimento dos supermercados deu-se em uma década e meia depois da inauguração da primeira cash and carry. Os Estados Unidos inauguram a segunda loja a utilizar a técnica de auto-serviço tal como a conhecemos hoje.

O primeiro supermercado dos Estados Unidos foi instalado em Long Island, New York, chamado King Kullen, aberto em 1930, apresentou características que prevalecem até hoje. O advento do conceito supermercado reduziu drasticamente os preços e as margens de ganho sobre as mercadorias com o conseqüente aprovação dos consumidores. Não demorou muito e o conceito se difundiu rapidamente em toda a América chegando a mais de oito mil lojas em 1941.

O supermercado é considerado o produto da evolução do sistema de comercialização por auto-serviço. Nos Estados Unidos, um dos maiores motivadores do desenvolvimento do auto-serviço de alimentos foi, sem dúvida, a Grande Depressão, entre o fim da década de 20 e início da de 30, criando um mercado ávido por preços baixos, a maior qualidade que os supermercados podiam oferecer aos consumidores.

O auto-serviço no Brasil deu-se com a implantação de várias experiências em auto-serviço em lojas mais modernas e mais especializadas. Temos como exemplo dessa implantação o caso do Frigorífico Wilson, que em 1947 implantou seu auto-serviço na venda de embutidos, como lingüiças, salsichas, presuntos, mortadelas e salames, e foi pioneiro no acondicionamento de carnes frescas. Posteriormente, outras empresas passaram a implantar a técnica do auto-serviço, até que em 1953 o supermercado como o conhecemos hoje finalmente tornou-se uma realidade no país.

Depois de conhecer a história dos supermercados vamos falar de outros formatos de loja de auto-serviço, cada vez mais ferozes competidores. Como é o caso das lojas de departamento, que nasceram sob influência dos grandes armazéns surgidos na Europa, especificamente em Paris, no ano de 1852. Eram grandes tendas especializadas que tinham como público-alvo principalmente as classes mais altas, e que distribuíam de roupas a acessórios e artigos de decoração e até móveis para casa. Os Estados Unidos viviam o fim da recessão dos anos trinta quando, combinando ambas as características, porém ampliando as linhas de artigos, assim apareceram as primeiras grandes lojas de departamento, com o formato que acabou se disseminando por todo o país e hoje dominam a atividade comercial norte-americana.

A última modalidade comercial de grande peso a aparecer nos Estados Unidos objetivava suprir a emergência de pequenas compras por parte dos consumidores. Localizavam-se em bairros, e combinando as características de auto-serviço com a pequena loja, surge o conceito de “convenience store”, em português foi traduzida como loja de conveniência, de comodidade. Vale lembrar que a tecnologia e o desejo de comodidade dos americanos fizeram e ainda fazem com que surjam outros métodos de comércio que deixam praticamente nula a relação entre o comerciante e o comprador, como é o caso da Internet, que recentemente inaugura o conceito da loja virtual, mas ainda ganhando formas em todo o mundo.

A diversidade de estruturas, formatos de lojas e ofertas de serviços aos consumidores é uma realidade em todos os cantos do mundo. No Brasil prevalece o varejo, o atacado, as feiras livres, as lojas tradicionais, como o armazém, a mercearia e o empório, o varejo de auto-serviço e o supermercado. O formato de lojas de departamento, na sua genuína concepção, passa por um teste de resistência no País, depois de derrocadas de tradicionais nomes locais. Mas novas modalidades de lojas surgem todos os dias, consequência do progresso e desenvolvimento inerentes aos grandes centros, fruto da criatividade de empresários empreendedores e da crescente exigência dos consumidores.

As tabelas abaixo trazem um resumo das primeiras experiências em supermercados e a evolução do auto-serviço no Brasil.

AS PRIMEIRAS EXPERIÊNCIAS EM SUPERMERCADO

NOME	ÉPOCA	LOCAL
TECELAGEM PARAÍBA	JAN. 53	SP
SUPERMERCADO AMERICANO	MAR. 53	SP
SIRVA-SE	AGO. 53	SP
PEG-PAG	DEZ. 54	SP
DISCO	NOV. 56	SP
PÃO DE AÇÚCAR	ABR. 59	SP

OS PIONEIROS DO AUTO - SERVIÇO NO BRASIL

NOME	ANO	LOCAL
FRIGORÍFICO WILSON	1947	SP
CASA ARAÚJO		
DEPÓSITO POPULAR	1949	SP
DEMETERCO	1951	PR

FORMATOS E CLASSIFICAÇÕES DO VAREJO

O mercado varejista compreende inúmeros formatos de loja para atender a diversos públicos e a diferentes ocasiões de compra. Essa segmentação do mercado é importante para entender que tipo de cliente é atraído por cada um dos formatos e em qual circunstância. Os supermercados, por exemplo, atraem pessoas que necessitam de produtos (na maioria alimentos) para seu dia-a-dia, já as lojas de conveniência atraem consumidores que precisam de poucos produtos (na maioria de impulso), sem ter que enfrentar longas filas ou percorrer grandes distâncias.

Portanto, podemos afirmar que uma loja de conveniência não competirá diretamente com um supermercado, mesmo que o público-alvo seja idêntico, já que a ocasião de consumo é diferente. Imagine como seria desastroso para um dono de uma pequena loja de bairro baixar seus preços para competir com grandes varejistas. O poder de barganha na negociação destas empresas é muito maior e seu custo operacional acaba sendo menor, o que seria uma competição desleal.

As pequenas empresas podem competir pelo consumidor quando identificam e entendem seus hábitos. Quando se analisa o comportamento do seu consumidor, é possível perceber que os clientes transitam por diversos formatos de loja, dependendo de sua necessidade. A mesma pessoa pode comprar grandes quantidades de produtos a preços baixos em um hipermercado uma ou duas vezes por mês e pode também comprar alguns itens todos os dias em lojas de bairro.

No caso de um hipermercado, considerado uma loja grande, o consumidor procura variedade e preço baixo. Já no caso de lojas menores e de conveniência, os clientes acabam procurando itens de impulso ou específicos. Além disso, usam estas lojas pela praticidade, pela economia de tempo e por se situarem mais próximas de suas casas.

Sendo assim notamos que existe mercado para diversos tipos de consumidor e para diferentes ocasiões de consumo. Pequenas empresas podem sobreviver neste ambiente de competição quando especializa-se em uma determinada categoria (por exemplo: loja de vendas de ursinhos de pelúcia.), com um serviço diferenciado ou oferecendo conveniência para seus clientes, uma vez que, por serem menores, estarão mais bem localizadas do que as grandes cadeias.

Segmentação

As lojas de varejo são segmentadas e divididas pela área ocupada, pelas linhas de mercadorias comercializadas e pela segmentação de mercado. A seguir serão apresentados alguns conceitos relativos a vários tipos e formatos de loja. É importante você observar que na prática estes conceitos também se misturam, havendo formatos mistos, como por exemplo o Hipermercado compacto (loja com tamanho entre um hipermercado e supermercado, mas contendo uma maior quantidade de itens de não alimentos).

- Hipermercados

Características: Grandes áreas horizontais, com seções de vendas a partir de 8.000 m², podendo atingir muitas vezes área superior a 20.000 m². Estes estabelecimentos seguem o conceito de *one stop shopping* (em português “única parada para compras”) visando atender a maioria das necessidades de compra com cobertura de todos os tipos de produto (em torno de 50.000 itens), desde os de consumo não duráveis, os semiduráveis e duráveis.

Exemplos: A rede Carrefour e o Wal-Mart.

Clientes: As pessoas que freqüentam os hipermercados geralmente fazem compras de abastecimento (grandes quantidades), incluindo produtos básicos, eletrônicos e supérfluos. Em média, visitam as lojas a cada 15 dias.

- Supermercados

Características: Lojas com áreas que variam de 100m² a até cerca de 5.000m² e que possuem produtos na maioria do gênero alimentício, em geral, nos ramos de mercearia, carnes, frios, laticínios e hortifrutigranjeiros, trabalhando em média com 20.000 itens. Estes estabelecimentos também oferecem alguns artigos de uso e consumo doméstico imediato, operando pelo sistema de auto-serviço.

Exemplos: Pão de Açúcar e Super Bompreço.

Clientes: Fazem compras na sua maioria de reposição (pequenas quantidades), sendo que os principais produtos são alimentos. Geralmente visitam as lojas semanalmente.

- Lojas de departamento

Características: Em geral são lojas verticais que operam pelo conceito *one stop shopping* com áreas de vendas divididas por segmento ou linhas de produto. Possuem seções de bens duráveis e semiduráveis, desde eletrodomésticos até confecções e calçados, também oferecendo alguns produtos de consumo imediato como mercearia, perfumaria e bomboniere. As lojas de departamento operam em sistema de auto-serviço e seleção assistida.

Exemplos: Gallerie Lafayette, na França e El Corte Inglés, na Espanha.

Clientes: Buscam uma grande variedade de categorias e produtos: alimentos, eletrônicos, produtos para pesca, perfumes, roupas etc. É um ambiente que surpreende pela enorme quantidade de itens, muito superior a de um hipermercado. A freqüência de visita é geralmente mensal.

- Lojas de variedades

Características: Este tipo de negócio se caracteriza por vender uma grande variedade de produtos semiduráveis, de baixo valor monetário e de fácil transporte, que podem ser levados pelo próprio consumidor e, em geral, também operam no sistema de auto-serviço.

Exemplo: Lojas Americanas.

Clientes: das lojas de variedade compram poucos itens específicos (como chocolates ou cosméticos), geralmente com freqüência semanal.

- Lojas de especialidades

Características: Este tipo de loja varia em dimensões conforme a necessidade e a variedade de itens e atua com diversos ramos de produtos de consumo e áreas de prestação de serviços, podendo ser produtos alimentícios como fast-food, drogarias, farmácias e livrarias.

Exemplos são Farmácias Pague Menos, Livrarias Livro Técnico, etc.

Clientes: As pessoas que freqüentam estas lojas têm interesses específicos, não comprando grandes quantidades. A freqüência é esporádica, de acordo com a necessidade.

- Lojas de conveniência

Características: Este formato é caracterizado geralmente por atendimento 24 horas, localizando-se em pontos estratégicos muitas vezes próximos a postos de gasolina ou locais de grande fluxo de pessoas visando atender às necessidades emergenciais do consumidor. Seu tamanho de loja é pequeno, tendo em média 500m².

Exemplos: BR Mania, entre outros.

Clientes: Os clientes das lojas de conveniência quando precisam comprar produtos de impulso rapidamente sem ter que enfrentar longas filas ou percorrer grandes distâncias. A frequência de visita é esporádica e a quantidade comprada é pequena.

- Lojas de descontos agressivo ou hard discount

Características: São lojas de ofertas que operam com estrutura de despesas muito baixa. Seu layout é simples, seu sortimento limitado, contendo poucos serviços agregados. Seu tamanho de loja é pequeno, sendo menor do que 1.000 m².

Exemplos: Lojas de produtos com preço R\$1,99, etc.

Clientes: Os clientes das lojas de descontos agressivos procuram principalmente produtos essenciais (pão, sabão em pó, papel higiênico, arroz, feijão etc.) a preços muito baixos. Fazem compras pequenas e freqüentam as lojas semanalmente.

- Lojas tradicionais e boutique

Características; As lojas tradicionais são caracterizadas pelo atendimento personalizado por meio de vendedores ou balconistas que orientam, sugerem o produto e participam do processo desde a extração do documento de venda ao pacote das compras.

Exemplos: mercearias, açougues, armarinhos, lojas de tecidos, de artesanato, de som, de eletrodomésticos etc.

Clientes: Assim como os clientes das lojas de especialidades, os das lojas tradicionais e de boutique compram quantidades pequenas e em ocasiões específicas. A frequência também é esporádica, de acordo com a necessidade.

- Clubes de Compra e Cash and Carry

Características: São lojas que se caracterizam por vender em maiores quantidades aos seus consumidores e geralmente em dinheiro, sendo a aceitação de crédito limitada. Não possuem uma estrutura de loja sofisticada e o tamanho médio varia em torno de 6.000m². Possuem um sortimento menor (em torno de 10.000 itens) se comparado com os supermercados e hipermercados. A diferença entre um clube de compras e um *cash and carry* é que o primeiro é mais voltado para as classes A/B, é necessário se associar para comprar nele e tem mais serviços agregados do que o segundo.

Exemplos: Os clubes de compra como o Sam's Club. São exemplos de *cash and carry* o Makro.

Clientes: neste tipo de loja podem ser pequenos empresários ou pessoas físicas que são atraídas pelos preços baixos. Os produtos são vendidos na sua maioria em caixas, embalagens maiores (sabão em pó de 5kg, margarina de 5L) ou em conjuntos (de seis unidades, doze unidades). Portanto, a compra é na sua grande parte de abastecimento e a frequência de visita é mensal.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING NO VAREJO

O Sistema de Informação em Marketing tem o objetivo de coletar, analisar e distribuir informações sobre o mercado e sobre as atividades da empresa.

Quanto a Coleta de informações deve ser de forma contínua e periódica. Para isso devem-se seguir as seguintes orientações:

- Ser seletivo – escolher informações importantes!
- Análise e distribuição da informação
- Criação de relatórios

SISTEMA DE REGISTRO INTERNO

O Sistema de Registro Interno deve contemplar todos os pontos abaixo, para que desempenhe seu papel com eficácia dentro do Sistema de informações de Marketing. São eles:

- Sistema automatizado de frente do caixa
- Registros dos consumidores
- Sistemas de cobrança
- Informações dos vendedores
- Relatórios de indicadores de desempenho
- Relatório de vendas
- Antigas pesquisas de mercado
- Sistema de gestão de mercadorias

UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Quanto a utilização das informações do Sistema de informações de Marketing.

Será que um simples código de barras pode ter alguma informação importante?

Veja abaixo quantas informações podem ser interpretadas com a sua ajuda:

- Como variações de preço do produto afetam as vendas e lucro do produto e sua categoria
- Analisar o desempenho das ações promocionais, de localização e apresentação afetam o desempenho do produto e da categoria
- Analisar a eficácia da promoções diárias da loja
- Associar os dados dos consumidores e comparar ao perfil
- Desenvolver esforços promocionais dirigidos a segmentos específicos
- Desenvolvimento de Data Base Marketing

SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO

Existe também, dentro do Sistema de informações de Marketing o Sistema de Inteligência de Mercado. Nesse sistema podemos identificar as seguintes características:

- Informações diárias sobre o desenvolvimento diário do ambiente de marketing
- Fontes internas: próprio pessoal da empresa, como executivos, vendedores, compradores e etc
- Outras fontes: fornecedores e clientes
- Buscar informações sobre os concorrentes
- Banco de dados, periódicos, associações, eventos, órgãos governamentais, empresas especializadas em informação - IBOPE e ACNielsen

PESQUISA DE MERCADO

A Pesquisa de Mercado é muito importante para obter-se informações de marketing pois liga o mercado ao profissional de marketing através da informação.

A pesquisa de mercado é utilizada para:

- Identificar e definir oportunidades e problemas
- Refinar e avaliar as ações de marketing
- Monitorar o desempenho do marketing

As etapas de uma pesquisa de mercado são:

- Definir o problema e objetivos da pesquisa
- Planejar o projeto da pesquisa
 - ☞ Fontes dos dados existentes
 - ☞ Métodos da pesquisa (observação, levantamento)
 - ☞ Formas de contato (pessoal, correio ou telefone, grupo de enfoque)
 - ☞ Plano de amostragem
 - ☞ Instrumento de pesquisa (questionário ou mecânico)
- Coletar informações
- Analisar informações
- Apresentar resultados

A pesquisa também pode ser feita por Observação. Suas características são:

- Método mais barato e muito importante
- Observar o comportamento no ponto de venda: fluxo de tráfego de clientes na loja, grau de comparação de preços, tempo gasto no processo de compras
- Pesquisa por observação na concorrência
- Pesquisa de preço por observação
- Realizar um *benchmark* nos melhores varejistas

Benchmark – para realizar um Benchmark é preciso seguir os itens abaixo:

- Posicionamento de marketing
- Variedade de produtos
- Qualidade e características de produtos
- Preço
- Promoção e Merchandising
- Layout e planogramas
- Ambiente interno da loja
- Atendimento e qualificação dos funcionários
- Movimento dos clientes

Focus Group - Discussões em Grupo

A discussão deve ter com foco a pesquisa (objetivos). Reunir um número de pessoas numa reunião de aproximadamente duas horas para descobrir níveis de satisfação, necessidades, hábitos em relação aos temas varejistas. O limite deve ser de 10 pessoas e registrar as informações obtidas.

Os Ingredientes do focus group são:

- Planejamento do roteiro
- Recrutamento
- Moderador
- Análise e interpretação dos resultados

DECISÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE PRODUTOS, POLÍTICA DE PREÇOS, LOCALIZAÇÃO E AMBIENTAÇÃO, COMPOSTO PROMOCIONAL NO VAREJO

DECISÃO DE LOCALIZAÇÃO DE NOVOS PONTOS DE VENDAS E A ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO

1. Análise da estratégia da empresa

A decisão de crescimento deve ser o resultado de uma análise estratégica do negócio em que são avaliados pontos fortes e fracos internos da empresa assim como os riscos e oportunidades externos do negócio. A análise destes fatores pode levar a um diagnóstico que recomenda o crescimento, ou não.

O importante é se compreender que a decisão de crescimento é resultado de uma análise do ambiente empresarial! E Precisa ser identificada a presença das condições de mercado e internas tais como, recursos humanos, financeiros, tecnológicos, de conhecimento e até mesmo de gestão que permitirão uma expansão responsável. Caso isso não ocorra, uma expansão mal planejada pode levar a empresa a uma crise de sérias consequências.

Uma boa estratégia sempre é o melhor ponto de partida para todas as decisões operacionais que terão de ser tomadas no dia-a-dia do negócio.

2. Seleção do mercado (nacional ou regional)

Quando definimos a estratégia, fica muito mais fácil selecionar o mercado que será alvo dos estudos para a expansão do negócio. Este mercado pode nacional, como um país, ou regional como um estado, uma cidade, uma região dentro de uma cidade, um bairro dentro de uma região ou uma vizinhança dentro de um bairro. Tudo dependerá do perfil de crescimento desenhado para a sua empresa.

OBJETIVOS E POLÍTICAS DE PREÇOS NO COMÉRCIO VAREJISTA

As políticas de preço praticadas pelos varejistas podem ser alteradas em um prazo curtíssimo, de um dia para outro, por exemplo. Isso se deve ao fato de que a decisão de preço é aquela que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas varejistas. A propaganda varejista está forte e quase exclusivamente apoiada as ofertas de preço, o que tem levado parte dos consumidores a só concretizarem uma compra quando o produto está em promoção de Preço.

As vendas tem como objetivo a motivação de conquistar grandes volumes e essa motivação está apoiada em justificativas como; se vender muito associa a maiores níveis de lucratividade que permite uma melhor diluição dos custos fixos .

A liderança tem objetivos de preço no Brasil, a forte disputa entre hipermercados, como Carrefour, Extra e Wal-mart, exemplifica a adoção dessa prática. Já na busca da paridade em preço, o varejista que adota esta prática não busca liderança mas uma paridade com esses concorrentes, ou um diferencial aceitável de preço no mercado.

Qualquer empreendimento varejista busca a otimização de lucros. Com o objetivo de aumentar os lucros o varejista acaba determinando os preços como estratégia para maximizar seus lucros. O aumento da lucratividade por ser conseguido por outras como a redução dos custos operacionais, a redução dos custos da mercadoria vendida e elevação dos preços e das margens. A redução do custo da mercadoria vendida implica melhores condições de compra e adoção de práticas do *Efficient Consumer Response* (ERC). Minimizando os custos operacionais com programas de simplificação de processos, aumento de produtividade eliminando o desperdício.

Sabe-se que na política de preço no comércio varejista, os preços acima do mercado o varejista explicitamente não concorre com base de preço, para que seus preços não estejam baseados na concorrência. O varejista consegue ser o diferencial oferecendo mais benefícios, como: a localização conveniente, maior horário de funcionamento, produtos exclusivos ou de alta qualidade etc.

Já na política de preço abaixo do mercado, o varejista enxerga que o seu preço será sua arma competitiva mais forte. E nessa política, onde o fator tecnológico está associado aos modernos métodos de gestão, quem sai perdendo são os clientes, porque os varejistas oferecem menos benefícios a eles, ou seja, buscam um alto volume de vendas e um giro rápido de estoques.

Os varejistas precisam oferecer maior valor aos seus clientes, por meio de mais benefícios e/ ou menores preços. A maioria dos clientes não aceitam produtos de má qualidade. Os consumidores esperam dos varejistas não só serviços e produtos de qualidade, mas também preços competitivos.

Mas nem sempre acontece como os consumidores esperam, existem no mercado varejistas os que adotam as estratégias como: estratégia de valor e benefício baixo, estratégia de valor muito baixo e estratégia de valor baixo e benefício médio, estão caminhando para as suas demissões no mercado, ou seja, para o fracasso, porque são estratégias de varejistas que cobram mais por seus produtos, porém entregam menos benefícios ao consumidor.

Os varejistas adotam uma alternativa “*mantém o status quo*” – eles estão satisfeitos com seus resultados e não querem modificar a situação de preços ou qualquer equilíbrio que possa existir.

MARKETING DE RELACIONAMENTO

Para definirmos Marketing de Relacionamentos buscamos três visões apresentadas abaixo:

- Marketing de relacionamento ou pós-marketing significa construir e sustentar a infra-estrutura dos relacionamentos de clientes. Ou seja, é a integração dos clientes com a empresa, desde o projeto, desenvolvimento de processos industriais e de vendas. (McKenna (1991))
- O marketing de relacionamento como o processo de garantir satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, atendidos em relação à satisfação e respondidos. (Vavra (1993))
- O marketing relacional tem o seu foco nos clientes já existentes e não na angariação de novos clientes e para que uma empresa possa apostar no marketing relacional e conseguir fidelizar os seus clientes, deverá ter em atenção alguns pontos, nomeadamente: conhecer bem o cliente, saber comunicar e escutar as suas necessidades e reconhecer a sua fidelidade. Existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas para atingir os objetivos propostos pelo marketing relacional, nomeadamente a criação de bases de dados, a criação de uma página na internet com um fórum, a realização de inquéritos para medir a satisfação do cliente e os seus gostos e sugestões, a existência de um sistema que premie a fidelidade dos clientes ou mesmo a realização de eventos centrados nos clientes. (Livro Mercator XXI (11ª Edição))

As principais características do Marketing de Relacionamento são:

- Interatividade: o cliente toma quando quer a iniciativa do contato, como receptor e emissor das comunicações;
- Personalização: todas as ações são direcionadas e personalizadas. As empresas podem e devem dirigir mensagens distintas a cada cliente, adequadas às suas circunstâncias e historial.
- Memorização: todas as ações deverão ser registadas em memória contendo a identidade, os dados, as características, preferências e detalhes das interações mantidas com os clientes.
- Receptividade: as empresas devem passar a falar menos e a escutar mais. Além do mais deverão permitir que seja o cliente quem decida se quer ou não manter uma relação, quem defina a forma de comunicação e se a quer manter ou alterá-la.
- Orientação para o cliente: as empresas deverão acabar com os *product managers* e passar para os *consumer managers*, centrando-se assim mais no consumidor, suas necessidades e todas as formas para que sejam satisfeitas.
- Praticar o BtoB e o BtoC: o marketing relacional não se deve centrar apenas no *Business to Consumer*. Deverá também apostar no *Business to Business* por forma a desenvolver e explorar todas as formas de potenciação do seu negócio.

Utilização do Marketing de Relacionamento

Pode-se dizer que nos dias de hoje, o marketing relacional é prática comum da maioria das empresas, pois ao desenvolvimento de estratégias de retenção de clientes estão associadas algumas vantagens para as empresas, nomeadamente: aumento da frequência das relações negociais, aumento do volume de negócios, redução de custos devido à diminuição da rotação dos clientes e clientes inativos podem novamente ser clientes ativos.

Com o passar dos anos, o marketing de relacionamento tem vindo a ter uma maior importância junto das empresas porque com os cortes de custos verificados, as empresas conseguem através desta área do marketing, medir resultados e perceberem o seu impacto direto nas vendas. Verifique a importância do marketing de relacionamento com mais abrangência nas sessões seguintes.

Estratégias do Marketing de Relacionamento

De maneira geral, consiste em uma estratégia de negócios que visa a construir pró-ativamente relacionamentos duradouros entre a organização e seus clientes, contribuindo para o aumento do desempenho desta e para resultados sustentáveis. O processo de marketing de relacionamento deve se iniciar com a escolha certa do cliente, a identificação de suas necessidades, a definição dos serviços prestados e agregados, a busca da melhor relação custo/benefício e ter funcionários motivados e capacitados a atender estes clientes adequadamente. O contexto de administrar o relacionamento com o cliente serve para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque perante a concorrência. O objetivo maior torna-se manter o cliente através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização.

Vantagens competitivas do Marketing de Realcionamento

Drucker (1999) elegeu algumas regras fundamentais para a utilização do marketing de relacionamento na busca por vantagem competitiva:

- O relacionamento com o cliente é de responsabilidade da empresa. Qualquer reclamação ou conflito por parte do cliente é provocado por uma falha empresarial.
- A empresa deve perguntar-se constantemente o que pode ser feito para facilitar e melhorar a vida de seus clientes.

Em complemento, Kanter (2001) enfatiza os seguintes aspectos no relacionamento com o cliente:

- Conhecer profundamente o cliente.
- Tornar o cliente conhecido por todos os funcionários da empresa. Ele não deve aguardar para que alguém o identifique e solucione seus problemas adequadamente.
- Transformar o cliente em sócio de um clube exclusivo, ou seja, proporcionar atividades e disponibilizar recursos que só os clientes da empresa têm acesso.

Alguns estudiosos acreditam que a mensuração da satisfação dos clientes pode ser o diferencial de empresas bem-sucedidas em relação a outras. A empresa precisa ter essa mensuração externa por uma ou todas as razões seguintes:

- Satisfação de clientes é frequentemente equiparada a qualidade.

- O compromisso por um programa de satisfação de clientes demonstra liderança em uma categoria de negócios.
- Mensurações internas de satisfação de clientes podem ser inadequadas ou impróprias.
- Ouvindo os clientes, as empresas podem se beneficiar e passar a ser voz ativa no mercado.
- Muitos clientes não reclamam abertamente porque podem achar que nada vai ser feito.
- Um programa de satisfação de clientes é uma poderosa ferramenta para estimular a melhoria dos produtos ou serviços.
- Os concorrentes podem já ter adotado programas de satisfação de clientes bem-sucedidos (VAVRA et al, 1993, p.170).

Satisfação do cliente

De acordo com Vavra (1993, p.255) os relacionamentos bem-sucedidos com clientes exigem prática constante e intensas técnicas de pós-marketing. Um dos esforços mais evidentes é a coleta de informações a respeito dos clientes, também é sugerida como atividade de pós-marketing a elaboração de um programa de mensuração da satisfação do cliente. Tal programa fornece um feedback do cliente referente a qualidade dos produtos ou serviços e sugere caminhos para futuras mudanças e melhorias.

Para Vavra (1993), toda empresa que aceita o desafio de pós-marketing deve aplicar-se a oferecer satisfação através de seus produtos e serviços, o que requer conhecimento a respeito das expectativas dos clientes, outrossim, a maioria dos programas de mensuração de satisfação, além de apontar níveis de satisfação, fornece conhecimento a respeito das expectativas dos clientes. Tais programas auxiliam a empresa na priorização de tais expectativas e mudanças que essas possam sofrer, além de permitirem que se conheça o valor das necessidades existentes (VAVRA, 1993, p.165).

A TARP (Technical Assistance Research Programs Institute, 1986) apud Vavra (1993, p.169) estima que apenas 01 em 27 clientes insatisfeitos voltará a fazer negócio com uma empresa por iniciativa própria. Existe ainda uma evidência muito forte a respeito do valor de contribuição para o lucro da clientela satisfeita. Estudos mostram que o desempenho financeiro da empresa está relacionado à qualidade percebida dos bens ou serviços de uma empresa.

O marketing relacional tem as suas origens no marketing direto e implica por parte da empresa, um forte conhecimento dos gostos dos seus clientes, quer sejam produtos, marcas ou serviços. O seu desenvolvimento permite uma evolução da empresa, uma vez que para satisfazer os seus clientes, tem que ser mais pró-ativa, escutando as opiniões dos clientes e os seus desejos. Ao fazê-lo cria espaço para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços personalizados.

ENDOMARKETING

FUNDAMENTOS DE ENDOMARKETING

O conceito de marketing passou por variações até atingir o conceito atual de foco nas necessidades do cliente, que incluiu novos processos para a sua fidelização e satisfação. Essa evolução conceitual permite diferenciar o marketing em duas dimensões, a primeira remete ao marketing interno, denominado Endomarketing e a segunda, define marketing para o ambiente externo para agregar valor ao produto ou diferenciar a prestação do serviço, enfatizando a posição estratégica da empresa.

O Endomarketing é definido por Giuliani (2003) dessa forma:

"ENDO" - "O prefixo tem origem grega e significa ação interior ou movimento para dentro". Como "ações de marketing para o público interno" (GIULIANI, 2003).

Assim, o Endomarketing tem como foco o marketing no ambiente interno das corporações. Preocupando-se com a qualidade dos produtos ofertados aos clientes e com o atendimento dado a eles. O que impacta diretamente na imagem da empresa no mercado e no bem estar dos colaboradores internos.

Antes de conquistar o cliente, qualquer empresa tem que primeiro conquistar seus colaboradores, ou seja, seus funcionários, os clientes internos, estes devem ter a absoluta certeza de que a empresa acredita neles. A saída mais correta e sensata para essa questão está apenas em uma simples palavra: "Endomarketing". Para Giuliani (2003), as empresas que praticam Endomarketing tendem a ser mais bem sucedidas.

Ainda seguindo a visão do autor, quando o colaborador segue todos os padrões de qualidade estabelecidos, pois está motivado e fará o possível para garantir que os produtos ou serviços atendam a necessidade dos clientes. Dessa forma, se gera benefícios para todos os envolvidos (empresa, colaboradores e clientes). Contudo, Giuliani (2003) diz "para que isso seja realidade numa empresa, o tratamento e o relacionamento entre ela e seus empregados, de todo e qualquer setor, tem de ser também de excelência, pois a relação desse tratamento está diretamente ligada à imagem corporativa passada ao cliente".

Bekin (1995) tem outra visão sobre Endomarketing: "Endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus empregados e departamentos valores a servir o cliente". Bekin (1995) cita que o comprometimento dos colaboradores implica na adesão dos valores, que expressam a cultura da organização, e objetivos da empresa por meio do Endomarketing e que expõe o trabalho coletivo, num contexto marcado pela cooperação e pela integração das unidades de negócios da empresa.

E, portanto, uma empresa com o Endomarketing bem definido e pessoas comprometidas em desempenhar um bom trabalho aplicando os recursos necessários, a organização gera um processo sistêmico com direcionamento no mesmo objetivo organizacional.

Outra característica importante do Endomarketing é o de estabelecer, um processo permanente de motivação interna, criando um ambiente de responsabilidade e iniciativa dos colaboradores. Este processo motivacional deve ser algo integrado ao cotidiano da empresa. Como instrumentos do processo de motivação (BEKIN, 2004), o autor enumera:

1. chamamento a parcerias, à cooperação e à lealdade;

2. valorização do indivíduo dentro de seu grupo;
3. integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
4. reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
5. recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
6. criação de um ambiente de interação dentro da empresa
7. envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
8. estímulo à iniciativa e à atitude criativa;
9. delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida; e
10. remuneração adequada.

Para ser construída uma identidade da organização o processo de Endomarketing deve ser capaz de conduzir aos colaboradores da empresas para o comprometimento com a cultura e valores estabelecidos.

O Endomarketing deve desenvolver nos funcionários uma consciência de que todas as suas ações devem voltar-se para a satisfação das necessidades dos clientes onde, segundo Bekin (2004), reside toda a sua importância "O departamento de marketing mantém-se com sua atividade especializada e seus especialistas, mas a mentalidade do marketing, seus valores e noções orientam a empresa em todos os níveis e atividades.

Para se entender melhor, Bekin (1995) explica: "o novo papel do gerente é mais um aspecto ligado ao Endomarketing, no sentido de uma qualificação do conhecimento e do reconhecimento da importância do fator humano."

Bekin (1995) afirma que as organizações devem buscar a formação de equipes com estrutura enxuta. Ele diz que "estruturas pequenas não querem dizer necessariamente downsizing, mas, sim criação de estruturas operacionais flexíveis e descentralizadas que favorecem o aprimoramento da qualidade, com ênfase nos detalhes."

Segundo o autor, o objetivo do Endomarketing é "facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando objetivos da organização, harmonizando e fortalecendo estas relações".

A função do Endomarketing definida por Bekin (1994) é a de integrar os processos internos da organização para proporcionar melhorias na qualidade de produtos ou serviços. Sendo assim, o objetivo do Endomarketing é atrair e reter clientes internos com a função de obter os melhores resultados para a empresa.

Um dos problemas encontrados hoje é a tendência geral dos executivos, que segundo Bekin (1995), se limitam à estratégia dos negócios ao marketing, acreditando que estão atentos as exigências do mercado descuidando-se do ambiente interno, que são os colaboradores.

E de fato, os colaboradores internos têm uma importância fundamental no alcance dos resultados e geração de novas idéias e inovações para a organização.

Nesse sentido, analisando as empresas que realizam um bom Endomarketing, ou seja, conseguem ouvir seus funcionários e estabelecer uma parceria eficaz entre empresa e colaboradores são, também, as empresas que tem um alto desempenho de inovação oriunda do ambiente interno. Como é o caso da Apple, Microsoft, Google, Toyota, Fiat do Brasil, Vale, entre outras organizações.

Portanto, produtos e serviços devem ser vendidos em primeiro lugar para os colaboradores internos. O mesmo aplica-se para as campanhas de marketing, pois todos, direta e indiretamente, que estão no negócio devem conhecer o que estão vendendo.

Hoffman (2003) entende o Endomarketing da seguinte forma: "mesmo o colaborador que tenha um relacionamento restrito ou breve com o cliente é fundamental que este tenha em mente os objetivos da empresa, sendo essa interação relevante para os negócios e serviços da empresa."

Todavia, para que o Endomarketing tenha um funcionamento eficaz nas empresas é preciso, antes de qualquer iniciativa, estimular e apresentar as vantagens competitivas e de qualidade no ambiente interno que todos os colaboradores terão.

No entanto, Cerqueira (1994) salienta a importância de se implantar um projeto de acompanhamento, visando não só ao aperfeiçoamento cultural, como também dos próprios projetos.

Para Cerqueira (1994), as pessoas que não se adequam a cultura da empresa e, ainda, permanecem envolvidas ou mudam de atitude ou saem da empresa. Na visão do autor as pessoas que não se enquadram na transformação da cultura da empresa e continuam envolvidas começam a destoar das equipes, e que geralmente não são demitidos, mas que devido ao não enquadramento da cultura estabelecida as pessoas buscam novos caminhos.

Ainda na visão de Cerqueira (1994), há duas maneiras dos subordinados responderem ao estímulo. A primeira é o não comprometimento do colaborador e, dessa forma, mantém uma postura de conveniência ao dizer sim, sempre, ao pedido de um superior. Isso refletirá aspectos negativos para a organização e todos os envolvidos.

Nesse sentido, a importância da comunicação interna é uma grande ferramenta para que o Endomarketing tenha eficácia na implementação, e, sobretudo, para satisfazer as necessidades do cliente. Segundo Brum (1994) "fala-se muito em empresas voltadas para o mercado, mas fala-se muito pouco em comunicação interna, em instrumentos capazes de promover uma maior aproximação de empregados e empresa." Há grande necessidade de se trabalhar a informação no sentido de "gerar crenças e mudar comportamentos individuais e grupais" (BRUM, 1994).

Ainda segundo Brum (1994), o Endomarketing pode ser definido como um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre colaboradores de uma mesma empresa objetivo, metas e resultados e para Cerqueira (1994) a aplicação do Endomarketing consiste na importância do nível de conscientização que atinge imediatamente o comprometimento individual e coletivo do indivíduo no ambiente de trabalho.

O autor ainda afirma que, "hoje, o grande desafio dos dirigentes de empresas é transformar empregados em aliados, sem se esquecer de uma estrutura empresarial democrata dependente da liberdade de informação, do incentivo a criatividade do livre curso das idéias e das opiniões".

na visão de Brum (1994) as técnicas de Endomarketing são fundamentais para a melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços, de acordo com Brum (1994), a qualidade total deve abranger todos os serviços da empresa, tanto internos quanto externos. A qualidade deve permear todas as áreas da organização, desde a área industrial até administrativa passando, também, pela área comercial, financeira, recursos humanos, entre outras.

No entender de Brum (1994) "o produto da comunicação interna, a informação, deve ser concebido na parte de cima da pirâmide organizacional. O centro e a base da pirâmide são clientes que devem receber o produto.". Dessa forma, o papel do líder torna-se fundamental para desenvolver os colaboradores na busca dos resultados finalísticos para a empresa.

Outro papel importante de quem lidera uma empresa é envolver os empregados nos negócios. Um líder aproxima e une as pessoas, faz com que elas se sintam parte da empresa. É muito ruim quando elas acham que estão lá só para receber ordens. As boas idéias e as boas iniciativas vêm de baixo para cima (da base da pirâmide). Chama-se empowerment. Brum (1994)

FATORES QUE DETERMINAM A EFICÁCIA DO ENDOMARKETING

A utilização do Endomarketing como ferramenta estratégica na organização é condição sine qua non para o sucesso da implantação da ferramenta. O envolvimento da liderança da organização para o desdobramento do planejamento do Endomarketing é um dos pontos fundamentais na eficácia do processo de Endomarketing. Além disso, realizar um diagnóstico inicial, seguido por um plano de implantação que considera a realidade da empresa é outro fator relevante para garantir os resultados da implantação do Endomarketing.

Brum (1998) complementa esses fatores, citando outros aspectos que devem ser considerados:

- Valorização da cultura da instituição;
- Marketing interno como processo educativo;
- Informação como responsabilidade da empresa;
- Transparência e veracidade das informações passadas;
- Mensagens simples, curtas e claras; e
- Impacto visual, a partir dos instrumentos.

Somado a isso, há a busca do conhecimento dos colaboradores, da mesma forma que no marketing externo há o estudo do consumidor para atender as suas necessidades. No marketing interno, essa pesquisa é necessária para conhecer o cliente interno (colaborador).

Cabe ressaltar, que a elaboração do planejamento de Endomarketing é o ponto inicial, mas o desdobramento e o acompanhamento contínuo são fatores determinantes para o alcance dos resultados. Bekin (2004) resume essa questão da seguinte forma: "o sucesso da implantação do Endomarketing depende 10% do próprio programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos 90% restantes."

Para o desdobramento do plano, o Endomarketing pode ser atrelado a alguma unidade de negócio da empresa independente, mas, também pode estar alocada nos recursos humanos, marketing, bem como uma atividade realizada em parceria entre o marketing e RH.

Brum (1998) defende que o Endomarketing deve ser conduzido em parceria entre as áreas de marketing e recursos humanos, pois o marketing tem o conhecimento para a condução de projetos e instrumentos de marketing e o RH tem o conhecimento e a facilidade de acesso aos colaboradores.

Na prática, o que se observa é que, em especial nas grandes empresas, é que o processo de Endomarketing é conduzido pela equipe de recursos humanos. Isso acontece pela ausência da ação da área de marketing ou por um direcionamento da direção da empresa. (BRUM,1998).

Por outro lado, há um argumento que fundamenta essa decisão. Os colaboradores têm grande influência na identificação das necessidades dos clientes, por isso as empresas têm investido em Endomarketing com uma estratégia de Recursos Humanos.

Contudo, cabe destacar, que as diretrizes de implantação e o desenvolvimento do Endomarketing devem ser conduzidos a partir da missão, visão de futuro e dos objetivos estratégicos da empresa. O Endomarketing deve contribuir para o alcance dos resultados do Planejamento Estratégico da organização.

INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA A PRÁTICA DO ENDOMARKETING

Há uma gama variada de instrumentos que podem ser utilizados para a implantação de um processo de Endomarketing de sucesso. Contudo, a empresa deve optar pela ferramenta que se adeque a sua realidade e ao mesmo tempo seguir o plano de implantação.

Os instrumentos tradicionalmente utilizados pelo marketing são folders, material promocional, pesquisa de satisfação, painéis, comerciais, jornal, atividades festivas com clientes, entre outros podem, inicialmente serem utilizados para o Endomarketing. Bekin (2004) expõe alguns aspectos que devem ser avaliados na definição dos instrumentos utilizados internamente como: contatos diretos entre os diversos níveis da empresa, processos de recompensa, e uma rede de comunicação os níveis da empresa.

Brum (1998) relaciona os instrumentos operacionais que podem ser utilizados:

- Confecção de vídeos que podem ser institucionais, de apresentação dos produtos;
- Manuais técnicos e educativos com apresentações dos produtos, os serviços os lançamentos e tendências;
- Revistas;
- Jornal interno;
- Cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça, sempre com o objetivo de passar novas informações para a equipe interna;
- Canais diretos (reunião com o diretor, presidência ou ouvidor interno);
- Palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;
- Grife interna que pode ser utilizada em roupas, bonés e acessórios;
- Memória, ou seja, o resgate da história da empresa, com objetivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem;
- Rádio interno para a divulgação de notícias;
- Vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;
- Intranet;
- Convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades;
- Manuais de integração: muito utilizados para divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional.

Conforme ressaltado, vários são os instrumentos que podem ser utilizados. Contudo há elementos que devem ser considerados, pois eles apresentam variações, a saber:

- Custo (implantação e manutenção);
- Nível de envolvimento da coordenação (tempo dedicado para o desenvolvimento e manutenção do instrumento);

- Abrangência (número de funcionários envolvidos); e
- Durabilidade (necessidade de atualização).

Portanto, a equipe responsável pelo desenvolvimento das ações do plano de Endomarketing deve ter em mente essas premissas para não comprometimento do processo na empresa.

USANDO O ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA PARA AUMENTAR A PRODUTIVIDADE REDUZIR GASTOS EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAR UMA BASE DE VALORES SÓLIDOS E CONSISTENTES É UMA FORMA DE CONQUISTAR OS COLABORADORES E CONQUISTAR OS CLIENTES MANTENDO SE NA FRENTE DA CONCORRÊNCIA.

A proposta do Endomarketing é aplicar valores como: transparência, cooperação e comprometimento e torná-los valores de crescimento e desenvolvimento para todos os envolvidos da organização, gerando assim, uma maior produtividade.

O Endomarketing proporciona por meio da comunicação maior liberdade aos colaboradores para exporem suas opiniões, fator fundamental para empresas, e maior facilidade de relacionamento com todas as áreas, unidades de negócios e níveis hierárquicos da empresa.

Quando os funcionários conhecem os valores, missão e a visão de futuro da empresa, eles estão mais preparados para contribuir com o crescimento e desenvolvimento e assim extrapolando as conquistas para o ambiente de trabalho.

A implantação do Endomarketing requer apoio de todos os setores e níveis hierárquicos da empresa. Com esta implantação, torna-se mais fácil implementar outros programas de melhoria, já que os colaboradores já estão comprometidos com os resultados da empresa.

APLICAÇÕES PRÁTICAS DO ENDOMARKETING

Utilizando o Endomarketing como estratégia para desenvolver suas estratégias e envolver os seus colaboradores, fornecedores e clientes. Um ponto fundamental da utilização da ferramenta é que a empresa prepara toda a sua cadeia produtiva para a reação do cliente quanto ao produto. Dessa maneira, o Endomarketing auxilia os colaboradores no feedback do cliente para o aperfeiçoamento do processo e do produto. O resultado com isso é a retenção do cliente.

Apresentamos alguns exemplos de empresas que aplicam o Endomarketing como qualificação do fornecedor, satisfação dos colaboradores, comunicação de uma nova marca entre outros.

EXEMPLO 1: FIAT

Na Fiat, o Endomarketing faz parte da vida não só do funcionário, como de sua família também. A montadora oferece festas de debutantes para as filhas de seus colaboradores e festas de bodas para aniversários de casamento. Além disso, a empresa oferece test-drive dos seus carros aos funcionários. A Fiat acredita que o colaborador é o primeiro cliente da montadora. "É responsabilidade das empresas responderem às necessidades e estar preocupada com qualidade de vida dos seus colaboradores", observa um dos diretores da FIAT.

A grande responsável pela integração dos setores da Fiat com a comunicação da marca é a Intranet. De acordo com Marco Antonio Lage, diretor de comunicação corporativa da Fiat Automóveis, 95% dos funcionários estão conectados nesta plataforma, incluindo os oito escritórios da companhia no país. Esta

ferramenta agrega as funções de lista telefônica, promoções, vagas internas, além do link "Fale com o Presidente", onde qualquer funcionário pode se comunicar com o chefe.

A comunicação da Fiat é baseada na comunicação integrada e na fusão de ações de responsabilidade social com os funcionários. O conceito e as ações de comunicação da companhia são discutidos por um comitê formado pela união de diversas áreas da empresa.

EXEMPLO 2: Covidien

A Covidien, quinta maior empresa da área médica e hospitalar do mundo, aumentou em 86% a sua receita com o Programa OpEx, que busca aumentar o envolvimento dos funcionários e a adesão com projetos Six Sigma. A campanha de Endomarketing criada pela Shake Comunicação reforça os valores que a Covidien e incentiva os funcionários a trabalharem com determinação, flexibilidade, persistência, sabedoria e facilidade em adaptar-se às mudanças.

A ação contou com kit de lançamento que contempla o material explicativo, um mascote e um porta katana, uma embalagem especial, miniaturas de katanas, e-mail marketing de sustentação e um vídeo animado de encerramento da campanha.

EXEMPLO 3: General Motors

A General Motors investe em Endomarketing para garantir a qualidade dos serviços prestados por seus fornecedores. Desde 1972, a empresa realiza o prêmio de Melhor Fornecedor do Ano da GM no Mercosul. Outros 27 fornecedores receberam o "Certificado de Mérito" por terem atingido os melhores resultados nos itens de qualidade, serviço, tecnologia e preço. Esta foi a 36ª edição do evento da GM do Brasil e a 13ª da GM Argentina.

EXEMPLO 4: Banco Itaú

O Itaú realizou este mês três eventos voltados para o público interno e seus familiares. O primeiro deles aconteceu no Dia das Crianças, a Corrida Itaú Criança, com filhos de colaboradores. No mesmo dia o banco promoveu o Passeio Ciclístico com mais de 300 participantes, ambos realizados em São Paulo, na Cidade Universitária. O banco promove a Corrida Itaú 10K com aproximadamente 2000 colaboradores.

EXEMPLO 5: Hyatt

A Hyatt promove ação de relacionamento com seus funcionários na semana "Celebrando Nossa Gente". O evento que ocorre todo ano conta com programação destinada aos colaboradores da rede de hotéis, com atividades como campeonatos esportivos, concursos artísticos, workshops de habilidades manuais e de planejamento de carreira. A ação acontece em todos os hotéis da rede espalhados pelo mundo, incluindo São Paulo, onde a Hyatt está presente.

EXEMPLO 6: Vale

Antes de lançar a sua nova marca ao mercado, a Vale vestiu todas as suas unidades com as cores da marca, criando uma expectativa nos empregados para o surgimento da nova marca. A ação desenvolvida pela HappyHouse produziu 4.420 metros de tecido, aplicados nos prédios com as cores da nova marca, 7.200 metros de adesivos que decoraram as paredes da empresa, 7.862 unidades de toalhas de bandeja, 2.865 wooblers e 82 apliques de cancelas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE ENDOMARKETING

A nova vantagem competitiva para as empresas é deter a informação e, sobretudo, saber trabalhar com ela. A valorização e a integração dos colaboradores é o primeiro passo para alcançar o diferencial competitivo.

A visão desenvolvida pelo endomarketing reforça a imagem da empresa começa a ser disseminada pelos seus colaboradores. O desempenho da empresa está atrelado à satisfação, motivação dos colaboradores envolvidos, o que reflete nos produtos e serviços destinados aos clientes externos.

Nesse sentido, o principal benefício percebido é a construção de relacionamentos com base na confiança, transparência e comunicação, compartilhando os objetivos da empresa e principalmente construindo a concepção de que todos são clientes e que os colaboradores são os primeiros clientes dos produtos ou serviços da empresa. Sendo assim, o objetivo é orientar a empresa para o cliente final.

O Endomarketing é, portanto, um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-se competitiva a partir do envolvimento de seus clientes internos à estrutura organizacional. Contudo, endomarketing é uma ferramenta estratégica de um elevado potencial competitivo, porém, nem sempre explorado de modo adequado pelas organizações.

BIBLIOGRAFIA

1. ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.
1. PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.
10. LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.
11. MCGOLDRICK, P. J. **Retail marketing**. São Paulo: Mcgraw Hill, 1990.
12. MORGENSTEIN; STRONGIN. **Modern retailing**: management, principles: Prentice Hall, 1992.
13. VAVRA, T. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.
2. ANDERSON, C. H. **Retailing**: concepts, strategy and information. West publishing co, 1993.
3. ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J.A.G. Série **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993 a 2001.
4. BERRY, L. **Serviços de satisfação máxima**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
5. BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**. Maltese, 1995.
6. CHURCHILL, JR G.A.; PETER, J.P. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.
7. GORDON, I. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Futura, 1999.
8. GRÖNROSS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
9. KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR:

Endomareting. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/endomarketing-como-estrategia-para-alcance-da-vantagem-competitiva/39529/>. Acesso em: 22/11/11.

Estratégias de varejo. Disponível em: <http://estrategiaevarejo.blogspot.com/2008/05/1.htm> l. Acesso em: 22/11/11

Evolução do varejo. Disponível em: <http://www.ascarassociados.com.br/servicos/evolucao.htm>. Acesso em: 22/11/11

Formatos de varejo. Disponível em: <http://intencional.wordpress.com/2009/02/04/formatos-de-varejo>. Acesso em: 22/11/11

Juracy, parente. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia / Juracy Parente. – São Paulo: Atlas, 2000.

Martins, Petrônio Garcia. Administração da Produção. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

OBJETIVOS E POLÍTICAS DE PREÇOS NO COMÉRCIO VAREJISTA. Vieira, Luciane Cristina. Artigo publicado em 10/06/2009. Disponível em: http://www.fmb.edu.br/ler_artigo.php?artigo=288. Acesso em: 22/11/11

Varejo. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Varejo>. Acesso em: 22/11/11.

Varejo. Pires, Vitor. Disponível em: www.tfscomunicacao.com.br/imgs/sala_estudo/209_arquivo.PPT. Acesso em: 22/11/11

Vasconcellos, Marco Antonio Sandoval de. Economia: Micro e macro – 3. ed. – São Paulo : Atlas, 2002.

Marketing de relacionamento. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing_de_relacionamento. Acesso em: 22/11/11

Hino Nacional

Ouviram do Ipiranga as margens plácidas
De um povo heróico o brado retumbante,
E o sol da liberdade, em raios fúlgidos,
Brilhou no céu da pátria nesse instante.

Se o penhor dessa igualdade
Conseguimos conquistar com braço forte,
Em teu seio, ó liberdade,
Desafia o nosso peito a própria morte!

Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, um sonho intenso, um raio vívido
De amor e de esperança à terra desce,
Se em teu formoso céu, risonho e límpido,
A imagem do Cruzeiro resplandece.

Gigante pela própria natureza,
És belo, és forte, impávido colosso,
E o teu futuro espelha essa grandeza.

Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada, Brasil!

Deitado eternamente em berço esplêndido,
Ao som do mar e à luz do céu profundo,
Fulguras, ó Brasil, florão da América,
Iluminado ao sol do Novo Mundo!

Do que a terra, mais garrida,
Teus risonhos, lindos campos têm mais flores;
"Nossos bosques têm mais vida",
"Nossa vida" no teu seio "mais amores."

Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, de amor eterno seja símbolo
O lábaro que ostentas estrelado,
E diga o verde-louro dessa flâmula
- "Paz no futuro e glória no passado."

Mas, se ergues da justiça a clava forte,
Verás que um filho teu não foge à luta,
Nem teme, quem te adora, a própria morte.

Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada, Brasil!

Hino do Estado do Ceará

Poesia de Thomaz Lopes
Música de Alberto Nepomuceno
Terra do sol, do amor, terra da luz!
Soa o clarim que tua glória conta!
Terra, o teu nome a fama aos céus remonta
Em clarão que seduz!
Nome que brilha esplêndido luzeiro
Nos fulvos braços de ouro do cruzeiro!

Mudem-se em flor as pedras dos caminhos!
Chuvas de prata rolem das estrelas...
E despertando, deslumbrada, ao vê-las
Ressoa a voz dos ninhos...
Há de florar nas rosas e nos cravos
Rubros o sangue ardente dos escravos.
Seja teu verbo a voz do coração,
Verbo de paz e amor do Sul ao Norte!
Ruja teu peito em luta contra a morte,
Acordando a amplidão.
Peito que deu alívio a quem sofria
E foi o sol iluminando o dia!

Tua jangada afoita enfune o pano!
Vento feliz conduza a vela ousada!
Que importa que no seu barco seja um nada
Na vastidão do oceano,
Se à proa vão heróis e marinheiros
E vão no peito corações guerreiros?

Se, nós te amamos, em aventuras e mágoas!
Porque esse chão que embebe a água dos rios
Há de florar em meses, nos estios
E bosques, pelas águas!
Selvas e rios, serras e florestas
Brotem no solo em rumorosas festas!
Abra-se ao vento o teu pendão natal
Sobre as revoltas águas dos teus mares!
E desfraldado diga aos céus e aos mares
A vitória imortal!
Que foi de sangue, em guerras leais e francas,
E foi na paz da cor das hóstias brancas!



GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ
Secretaria da Educação